ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL

ISSN: 1994 – 2370 (Print)
ISSN: 2959 – 0302 (Online)

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ

PUBLIC ADMINISTRATION AND CIVIL SERVICE

1 (96), 2026

«МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ
ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ»
ЖУРНАЛЫ
№1 (96) 2026
188 п.

Меншік иесі және шығарушы:
«Қазақстан Республикасы
Президентінің жанындағы Мемлекеттік
басқару академиясы» РМҚК

Ғылыми редактор: А.Р. Масалимова
Ғылыми редактордың орынбасары: Г.А. Джунусбекова
Ғылыми редактордың орынбасары: Д.С. Мусабалина

Редакция алқасының мүшелері:

A.Farazmand (АҚШ)
Joanna Paliszkiewicz (Польша)
S.Condrey(АҚШ)
S.OSBORNE (Ұлыбритания)
Д.Б. Кошербаев
Х. Янг (Ұлыбритания)
Р.Т. Дуламбаева
С. Кондри (АҚШ)
К.Ғ. Шерьязданова
SABAN Celik (Туркия)
М.Б. Қадырова
RAB NAWAZ Lodhi (Малайзия)
Р.Андекина
С.Ратнер (Ресей)
С.Кушкумбаев

Журналдың жауапты редакторы
М.М. Муратова

Корректор
Ж. Крекешова

Техникалық хатшы
Д. Болатбек

Дизайнер
Ф.К. Ертасова

Есепке қою туралы
22.04.2021 ж. №KZ21VPY00034765
куәлікті Қазақстан Республикасы Ақпарат
және және қоғамдық даму министрлігі берген.
Алғашқы есепке қою кезіндегі нөмірі
мен мерзімі №2848-Ж, 25.04.2002 ж.

Журнал мемлекеттік басқару, халықаралық
қатынастар және экономика салалары
бойынша диссертациялардың негізгі
нәтижелерін жариялау үшін ұсынылатын
ғылыми басылымдар тізіміне енгізілген
(ҚР БҒМ Білім және ғылым саласындағы
сапаны қамтамасыз ету комитеті Төрағасының
2022 жылғы 28 қаңтардағы №22 бұйрығы
және 2024 жылғы 5 ақпандағы №177 бұйрығы).

Мекенжайы: Қазақстан Республикасы
010000, Астана қ., Абай даңғылы, 33 А
Тел.: 8 (7172) 75-34-97, 75-10-41
e-mail: journal@apa.kz

Мақаланы қайта басу, микрофильм жасау
және басқа да көшіру кезінде міндетті түрде
журналға сілтеме жасалуы тиіс.
Редакция алқасының пікірі авторлардың
көзқарасымен сәйкес келмеуі мүмкін.

Мерзімділігі: жылына 4 рет
Тираж: 50 дана

Пішімі 297х210

JOURNAL
«PUBLIC ADMINISTRATION
AND CIVIL SERVICE»
№1 (96) 2026
188 p.

Owned and published by
RSE «Academy of Public
Administration under
the President of Kazakhstan»

Editor-in chief: A. Massalimova
Executive editor: G.A. Junusbekova
Executive editor: D.S. Musabalina

Members of editorial board:

A. Farazmand (USA)
Joanna Paliszkiewicz (Poland)
S. Condrey (USA)
S. Osborne (United Kingdom)
D. B. Kosherbaev
H. Young (United Kingdom)
R. T. Dulambaeva
S. Condrey (USA)
K. G. Sheryazdanova
SABAN Celik (Turkey)
M. B. Kadyrova
RAB NAWAZ Lodhi (Malaysia)
R. Andekina
S. Ratner (Russia)
S. Kushkumbaev

Executive Editor
M. Muratova

Corrector
Zh. Krekeshova

Technical secretary
D. Bolatbek

Designer
F. Yerassova

Registration number: №KZ21VPY00034765.
Date of issue: April 22, 2021.
Issuing authority: Ministry of Information
and Public Development
of the Republic of Kazakhstan.
Date and number of the first-time registration:
№2848-Ж / April 25, 2002

Journal is included in the List of scientific
publications recommended for publication
of the main results of dissertations
in the public administration, international
relationships and economics
(Order of the Committee for Control
in the Sphere of Education and Science
of the Ministry of Education and Science
of the Republic of Kazakhstan
No.22 dated January 28, 2022
and No.177 dated February 5, 2024).

Address: 33 A, Abay ave., Astana
Republic of Kazakhstan, 010000
Тел.: 8 (7172) 75-34-97, 75-10-41
e-mail: journal@apa.kz

References to the journal are mandatory in cases
of reprinting, microfilming and other forms of
copying the journal articles. The opinion of the
Editorial Board of the journal may not coincide
with the point of view of the authors of the
articles.

Published 4 times per year
Circulation: 50 copies

Lay-out 297x210

ЖУРНАЛ
«ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА»
№1 (96) 2026
188 с.

Собственник и издатель:
РГКП «Академия государственного
управления при Президенте
Республики Казахстан»

Научный редактор: Масалимова А.Р.
Заместитель научного редактора: Г.А. Джунусбекова
Заместитель научного редактора: Д.С. Мусабалина

Члены редакционной коллегии:

А. Фаразманд (США)
Joanna Paliszkiewicz (Польша)
С. Кондри (США)
С. Осборн (Великобритания)
Д. Б. Кошербаев
Х. Янг (Великобритания)
Р. Т. Дуламбаева
С. Кондри (США)
К. Г. Шерьязданова
SABAN Celik (Турция)
М. Б. Кадырова
RAB NAWAZ Lodhi (Малайзия)
Р. Андекина
С. Ратнер (Россия)
С. Кушкумбаев

Ответственный редактор журнала
М.М. Муратова

Корректор
Ж. Крекешова

Технический секретарь
Д. Болатбек

Дизайнер
Ф.К. Ертасова

Свидетельство о постановке
на учет №KZ21VPY00034765 от 25.04.2021 г.
выдано Министерством информации
и общественного развития Республики Казахстан.
Дана и номер первичной постановки
на учет №2848-Ж от 25.04.2002 г.

Журнал включен в Перечень научных
изданий, рекомендуемых для публикаций
основных результатов диссертаций
в области государственного управления,
международных отношений и экономики
(Приказ Председателя Комитета по контролю
в сфере образования и науки МОН РК
№22 от 28 января 2022 года
и №177 от 5 февраля 2024 года).

Адрес: Республика Казахстан
010000, г.Астана, пр. Абая, 33 А
Тел.: 8 (7172) 75-34-97, 75-10-41
e-mail: journal@apa.kz

При любых формах копирования статей
ссылка на журнал обязательна.
Мнение редакционной коллегии
журнала может не совпадать
с точкой зрения авторов статей.

Периодичность: 4 раза в год
Тираж: 50 экземпляров

Формат 297х210

МАЗМҰНЫ/ CONTENT/ СОДЕРЖАНИЕ

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ/ PUBLIC ADMINISTRATION AND CIVIL SERVICE/ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

Kymbat Sadvakassova, Gulsara Junusbekova, Ausra Sukvietiene
«Comparative Analysis of Citizen Complaint Handling: Kazakhstan and Foreign Countries» 2-11

Бауыржан Шериязданов, Жанат Момынқұлов, Қуандық Какимов, Veli Koç
«A Comparative Collective Portrait of the Highest Representative Bodies of Kazakhstan 1938-2023: Prosoprographic Analysis» 12-24

Зулфухар Гаипов, Ерғали Егемберды, Мейрамкул Исаева, Нұрлан Күнтуов, Александар Маринов 25-37
«Қазақстан Республикасындағы саяси мәдениеттің эволюциясы»

Ainur Shakhshina, Roza Bugubayeva, Zhelyu Vladimirov 38-46
«Digital Transformation of Public Services and Its Influence on Human Capital Development»

Туребек Жунтырбаев, Алия Масалимова, Aleksandras Patapas 47-57
«A Comparative Study of the Institution of the Commissioner for Human Rights (Ombudsman) in Kazakhstan, Sweden and Georgia»

Назгүл Шаймұхан, Гульнар Байтаева, Тамара Джолдошева 58-74
«Қазақстан Республикасындағы Мемлекеттік кадр саясатының жаңа бағыттары»

ЭКОНОМИКА/ ECONOMY/ ЭКОНОМИКА

Aizhana Maldynova, Nazgul Aidargaliyeva, Valentina Gerasimenko 75-86
«An Economic Analysis of OECD Anti-Corruption Instruments and Their Influence on Public Sector Performance and Regulatory Quality in Kazakhstan»

Әсел Әлімбек, Мадина Серикова, Виктория Вовк 87-103
«Концептуальные модели и жизненный цикл государственной инвестиционной политики»

Aizhan Iskakova, Ainura Omarova, Laura Nicola-Gavrilla, Baldyrgan Jazykbayeva 104-117
«Gross Regional Product as an Indicator of Financial Stability of Regional Development Amid Economic Modernization: The Case of the Karaganda Region»

Оксана Безлер, Теодор Седларски 118-134
«Экономико-статистическое моделирование региональных детерминант молодежной безработицы в Казахстане и возможности ее снижения»

Талгат Ниязов, Татьяна Блохина, Рана Бахтиярова, Нурбол Бекенов, Жанар Бейсенова 135-150
«Энергетическая политика Казахстана: вызовы устойчивого развития»

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ҚАТЫНАСТАР/ INTERNATIONAL RELATIONS/ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Ainura Uzbekova, Mario De Martino 151-160
«A Conceptual Analysis of the Transformation of Public Diplomacy in the Context of Artificial Intelligence Development»

Aigirim Umitaliyeva, Zhanar Medeubayev, Kamen Velichkov 161-172
«The European Union’s “Soft Power” in Central Asia: Possibilities and Limitations (2019-2025)»

Kuralay Nurbek, Ugur Turan 173-180
«Policy of Engagement with the Labor Diaspora Abroad: Economic Effects and Institutional constraints»

Нұрхат Ибадильдин, Айгүл Айтбаева, Сымбат Исабаева, Mustafa Colak 181-191
«Agile Governance in Central Asia: Adapting the UAE’s 100-Day Challenge Model for Kazakhstan’s Public Sector Reform»

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ
PUBLIC ADMINISTRATION AND CIVIL SERVICE
ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

COMPARATIVE ANALYSIS OF CITIZEN COMPLAINT HANDLING: KAZAKHSTAN FOREIGN COUNTRIES

Kymbat SADVAKASSOVA * — *Ph.D. Candidate, Academy of public Administration under The President of The Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, k_sadvakassova@apa.kz,, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-2204-3267*

Gulsara JUNUSBEKOVA — *Professor, Director of the Institute of Applied Research, Professor, PhD., Gulsara.Dzhunusbekova@apa.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2709-652X Scopus author ID: 57211720295*

Ausra SUKVIETIENE — *Associate Professor, Doctor, Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Public Administration, ausra.sukvietiene@mruni.eu, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3576-7346*

Дата поступления рукописи в редакцию: 31/12/2025
Доработано: 16/02/2026
Принято: 17/02/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1694
УДК 35. 354
МРНТИ 10.17.01

Abstract. The study is aims to develop scientifically based proposals for the modernization of the system for considering citizens' appeals in the Republic of Kazakhstan based on a comparative analysis of international experience in digital public administration. The purpose of the study is to determine organizational, legal and technological mechanisms that can increase the efficiency of processing appeals, transparency of procedures, and the level of citizens' confidence in state institutions in the context of digital transformation.
The analysis finds that successful models are based on the “only once” principle, unified digital identification, interagency data exchange, process standardization and the use of intelligent solutions. For Kazakhstan, measures have been proposed to further debureaucratize the system, including the introduction of a single mobile identifier, the development of a secure data exchange platform, the transition to proactive services for life scenarios, the integration of AI tools and increased transparency of access to personal data through the citizen's personal account. The implementation of these steps requires an update of the digital government strategy with clear KPIs and an architecture of intersystem compatibility.
Keywords: e-Government, public complaintsdigital government services, comparative study, Republic of Kazakhstan, public administration, digitalization.

Аңдатпа. Зерттеу цифрлық мемлекеттік басқарудың халықаралық тәжірибесін салыстырмалы талдау негізінде Қазақстан Республикасында азаматтардың өтініштерін қарау жүйесін жаңғырту жөніндегі ғылыми негізделген ұсыныстарды әзірлеуге бағытталған. Зерттеудің мақсаты өтініштерді өңдеудің тиімділігін, рәсімдердің ашықтығын және цифрлық трансформация жағдайында азаматтардың мемлекеттік институттарға сенімінің деңгейін арттыруға қабілетті ұйымдық-құқықтық және технологиялық тетіктерді айқындау болып табылады.
Талдау нәтижесінде табысты модельдер «only once», бірыңғай цифрлық сәйкестендіру, ведомствоаралық деректер алмасу, процестерді стандарттау және зияткерлік шешімдерді пайдалану қағидаттарына негізделетіні анықталды. Қазақстан үшін жүйені одан әрі бюрократияландыру бойынша шаралар ұсынылды, оның ішінде бірыңғай мобильді сәйкестендіргішті енгізу, деректермен алмасудың қорғалған платформасын дамыту, өмірлік сценарийлер бойынша белсенді қызметтерге көшу, AI-құралдарды интеграциялау және азаматтың жеке кабинеті арқылы дербес деректерге қолжетімділіктің ашықтығын арттыру. Бұл қадамдарды іске асыру нақты KPI және жүйеаралық үйлесімділік архитектурасы бар цифрлық үкімет стратегиясын жаңартуды талап етеді.
Түйін сөздер: е-үкімет, қоғамдық шағымдар, сандық үкімет қызметтері, салыстырмалы зерттеу, Қазақстан Республикасы, цифрландыру.

* *Corresponding author: K.Sadvakassova, k_sadvakassova@apa.kz*

Аннотация. Исследование направлено на разработку научно обоснованных предложений по модернизации системы рассмотрения обращений граждан в Республике Казахстан на основе сравнительного анализа международного опыта цифрового государственного управления. Целью исследования является определение организационно-правовых и технологических механизмов, способных повысить эффективность обработки обращений, прозрачность процедур и уровень доверия граждан к государственным институтам в условиях цифровой трансформации.

В результате анализа установлено, что успешные модели базируются на принципе «only once», единой цифровой идентификации, межведомственном обмене данными, стандартизации процессов и использовании интеллектуальных решений. Для Казахстана предложены меры по дальнейшей дебюрократизации системы, в том числе внедрение единого мобильного идентификатора, развитие защищённой платформы обмена данными, переход к проактивным услугам по жизненным сценариям, интеграция AI-инструментов и повышение прозрачности доступа к персональным данным через личный кабинет гражданина. Реализация данных шагов требует обновления стратегии цифрового правительства с чёткими KPI и архитектурой межсистемной совместимости.

Ключевые слова: e-Government, обращения граждан, цифровые государственные сервисы, сравнительное исследование, Республика Казахстан, государственное управление, цифровизация.

Introduction

The study of successful foreign experience in overcoming barriers in the process of debureaucratization of public administration is of particular relevance for improving domestic practice. This study is devoted to the analysis of key approaches and achievements of Estonia, South Korea, Singapore, Canada, the USA and Australia in the debureaucratization of the process of considering citizens' appeals and their comparison with the situation and reforms in the Republic of Kazakhstan. The choice of these countries is due to their recognized successes in the field of e-government, innovations in the provision of public services and targeted policies to improve the efficiency of the state apparatus. The development of digital public administration in the 21st century is shaping a new paradigm of relations between the state and citizens, where citizens' appeals as the main channel of interaction, communication and feedback occupy a key place. In the context of the rapid digitalization of government institutions, the public's demand for transparency, efficiency and accountability becomes a systemic requirement for state structures. Today, citizens' appeals are turning into a tool for assessing the effectiveness of state bodies, an indicator of the level of trust and an indicator of the quality of public administration. The relevance of the research topic is due to the fact that the growth of online services and digital platforms imposes new requirements on the state not only in terms of technical accessibility and convenience, but also in the context of institutional accountability, transparency of the processes of consideration and participation of citizens in decision-making. In modern conditions, digital service of citizens goes far beyond the technical tool: it becomes a factor in the formation of confidence in the authorities, the development of civil society and improving the quality of democratic procedures. The effectiveness of the consideration of citizens' appeals is directly related to the perception by citizens of justice, responsibility and openness of state institutions.

At the international level, a steady trend is being formed for the introduction of intelligent systems, automation and integration of artificial intelligence in the processes of considering citizens' appeals. Countries such as Estonia, Singapore, South Korea, Canada, the USA and Australia demonstrate examples of the effective use of digital technologies to increase the efficiency, speed and quality of communication between society and the state. For Kazakhstan, which is actively developing the e-government ecosystem, the study and adaptation of international best practices is becoming critical to improve the efficiency of public services and strengthen citizens' trust in state institutions. The main scientific task of the study is to systematize and compare the international experience in considering citizens' appeals, identify the most effective organizational, legal and technological models, assess their applicability in Kazakhstan’s conditions and determine the risks and restrictions when adapting them.

The purpose of the study is to develop scientifically based proposals for the modernization of Kazakhstan's system for considering citizens' appeals based on a comparative analysis of international experience and the introduction of advanced digital and intelligent solutions. The work is aimed at increasing citizens' confidence in the authorities and ensuring effective communication between the state and society in the context of digital transformation.

Within the study’s analytical framework, the following research questions can be formulated:

- What are the key organizational, legal, and technological elements of the modernization of the system for considering citizens' appeals in Kazakhstan, according to which the results of

comparison with international experience make it possible to form recommendations for increasing confidence in the authorities and the effectiveness of communications in the context of digital transformation?

- What architectural solutions ensure an increase in speed, transparency and trust of citizens in public services in Kazakhstan, and what implementation steps should be taken taking into account local restrictions and regulatory conditions?

Literature Review

Recent comparative and cross-national studies highlight the rapid development of digital government and its impact on public service delivery, transparency and accountability. Fundamental analyses such as Janssen, M., & van der Voort, Haiko G., as well as Takeoka, A., Christopher, C., & Reddick, G. highlight how digital government platforms and electronic ombudsman services shape citizen efficiency and satisfaction in different contexts. The Estonian e-Estonia model and its emphasis on digital identity and governance have been repeatedly cited as a benchmark for integrated electronic services by authors such as Kalja, A., Reitsakas, A., & Saard, N. Additional regional and organizational perspectives such as OECD, United Nations, World Bank reports provide estimated benchmarks of the digital government index, e-government surveys, and GovTech maturity indicators, that facilitate cross-country comparisons and track progress towards digitalization and governance transparency.

Much of the literature explores industry and country adaptations, including Singapore, Estonia, Korea, Canada, Australia and the United States, focusing on how digital channels facilitate citizen engagement, complaint management, and anti-corruption measures. Notable contributions include Cho, S., Hur, J.Y., Kim, D. on digital channels and life cycle management in Korea and cross-national research in The Government Information quarterly, which contextualizes e-services within a broader framework of governance. While global assessments such as the UN e-Government Survey, OECD e-Government Benchmark, World Bank E-Services Index provide high-level indicators and methodological comparability, several papers emphasize the need to adapt best practices to specific legal, country's infrastructure and cultural contexts in aligning digital governance initiatives with local structures to ensure effective citizen participation and accountability.

Materials and methods

Methods include content analysis of regulatory acts and official sample documents, analysis of quantitative and qualitative indicators of digitalization in the Republic of Kazakhstan (2015-2025), comparative analysis of legal and institutional structures, Scopus and Web of Science literature reviews (2015-2025) on e-Government citizen services, ombudsmen and open data, analysis of public statistical materials on the speed of consideration of appeals, the share of online appeals and the level of trust of citizens. Key results show that the most important parameters of efficiency are a single digital infrastructure, a standard circulation life cycle and transparency of the processing stage, the presence of independent supervision and access to information significantly increases confidence in public services, the flexibility of the national legal framework and the focus on inclusiveness critically affect the quality of service.

Discussion and results

In the Republic of Kazakhstan, digitalization of public administration was developing within the framework of the state program “Digital Kazakhstan” (2018-2022), the main goal of which was to form an effective, transparent service model of interaction between the state and citizens. The created digital platforms such as eGov.kz, e-Otinish and Ashyq provide online access to services, licensing, filing and monitoring of citizens' appeals.

This policy was continued in the Concept of Digital Transformation, the Development of the Information and Communication Technologies and Cybersecurity Industry for 2023-2029, which focuses on regulatory tools, unification of the regulatory framework, transparency and accountability measures, data privacy protection and the formation of a personnel reserve in the field of information security (Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan, 2023). In this context, digital transformation maps of government agencies become a practical tool for implementing the concept: they systematize goals, projects and resources, record architectural layers of services and data,

registries and APIs, cybersecurity requirements, regulatory principles and audit measures, and also tie each initiative to specific KPIs and deadlines. Thus, maps turn into living road maps of the ecosystem of the digital state: they connect regulation and technical architecture with real services, allow measuring progress through transparent metrics, ensure risk management and infrastructure sustainability, and for citizens and businesses demonstrate transparency of processes and expected transformation effects (Maps of digital transformation, 2025). According to the report of the Ministry of Digital Development, Innovation and Aerospace Industry of the Republic of Kazakhstan for 2024, more than 13.2 million citizens actively use the eGov.kz portal, and the share of services provided in digital format has reached 94%. At the same time, despite the high level of digital coverage, the user satisfaction rate remains at 69%, which is lower than the average for OECD countries by 81% (Digital Kazakhstan, 2024).

However, it should be noted that more than 3 million citizens have mastered proactive services, and over 10.2 million applications have been submitted through the e-Otinish platform since 2021 (Ministry of Artificial Intelligence and Digital Development of the Republic of Kazakhstan, 2025).

As part of the UN global electronic power rating, Kazakhstan ranks 29, behind Denmark, South Korea and Estonia which occupy the first three positions. The UN rating is assessed by 193 states and is formed every two years, current data relate to estimates for 2020. According to the UN, Denmark, South Korea and Estonia remain the leaders in the development of e-government, occupying the corresponding 1-3 places. Among the CIS countries, Kazakhstan shows the best results and occupies a leading position in the region 1st place, followed by Russia 36, Belarus 40, Ukraine 69, Uzbekistan 87 and others. In the global context of the current year, Kazakhstan is steadily moving along the rating; over the past two years, it has risen 10 positions from last year.

The United Nations Global e-Government Development Ranking (EGDI) includes three constituent elements: Electronic Services Development (OSI), Human Capital Development (HCI), and Telecommunications Infrastructure (TII). Compared to 2018, EGDI in 2020 increased by 10.2%, online services by 6.38%, human capital by 5.6%, and the largest increase was recorded in the development of telecommunications infrastructure, which amounts to 22.7%. At the same time, Kazakhstan has reached an almost maximum score in terms of the level of electronic services 0.92 out of 1, which indicates a high degree of digitalization and consonance with international practice (UN E-Government Survey, 2020). Modern research in the field of digital maturity of public administration shows that a high level of digitalization of authorities directly correlates with the degree of reduction of bureaucratic procedures, transparency of decisions and citizens' trust in government institutions. In the countries leading digital development, sustainable methodological approaches to assessing maturity have formed, in which key attention is paid not only to technological, but also to the institutional and cultural aspects of digital transformation (Tangi et al., 2025).

Estonia is recognized as the benchmark of the digital state thanks to the X-Road ecosystem, which provides secure and automated data exchange between all state databases. This eliminates duplicate document requests and speeds up administrative processes. According to the OECD Digital Government Index, the level of satisfaction of Estonian citizens with digital services exceeds 90%, and the average processing time is less than 48 hours (UN E-Government Survey, 2024). In addition, modern digital government systems in different countries demonstrate that the availability and quality of services directly depend on how well the channels of interaction with citizens are built and how data management is organized. Studies show that key mechanisms for improving efficiency include: the creation of interoperable public portals, the introduction of standardized data transfer and user identification, user-oriented services and transparency of processes, as well as clear management and sustainable management of IT processes at the state level. These conclusions are supported by a comparative analysis of digital proposals in several countries and reflect a general pattern that digital channels work better where there is a single policy, a coordinated architectural solution, and responsible data organization (Rizk et al., 2025).Using the example of Estonia and neighboring countries, it can be observed that the integrated ecosystem of electronic services is strengthened due to the close connection between the data exchange infrastructure, for example, cross-level identification and a single registry, and a single point of access for citizens. This combination reduces the cost of finding services, speeds up the processing of requests, and increases confidence in public services [9]. In comparative cases, Korea, Canada, and Australia

demonstrate that efficiency increases when moving from fragmented portal solutions to a holistic architecture with support for analytics and feedback from users (Cho et al., 2025).

What this means for Kazakhstan and the regional context: It is useful for Kazakhstan to consider adapting elements of open and interconnected services within the existing digital infrastructure and legal framework. In particular, Estonia's experience in intersystem integration and unified authentication mechanisms can serve as a guideline for the development of a reliable identification infrastructure and interagency compatibility. At the same time, it is important to take into account local features and requirements for data protection in order to ensure a balance between openness and privacy of citizens (Kalja et al., 2005). Thus, it can be noted that interoperable portals and unified user identification are associated with a reduction in request processing time and an increase in citizens' satisfaction with services. User orientation and transparency of processes strengthen citizens' confidence in digital government services, which supports increased participation in electronic services and the adaptation of foreign models requires taking into account the national context and legal restrictions in the field of data protection, but the basic principles of service design and data management remain adoptable.

Singapore is implementing a national Smart Nation strategy in which the digital maturity of authorities is assessed based on the ability to use artificial intelligence and big data analytics to predict public inquiries and risks. According to the World Bank GovTech Maturity Index 2023, Singapore is included in the category of countries with the maximum level of maturity (World Bank, 2023). The main emphasis is on personalizing services and interdepartmental integration, which ensures proactive interaction between the state and the citizen.

South Korea is promoting the Government 3.0 concept, which focuses on integrating all services into the one-stop government model. This means that a citizen interacts with the state through a single digital window, and decisions are made on the basis of comprehensive analytics and interdepartmental data exchange. South Korea ranks first in the UN E-Government Development Index 2022, which confirms the effectiveness of a systematic approach to digital governance (OECD, 2023). Singapore is known for its pragmatic approach to public administration, its emphasis on meritocracy, and its focus on results. In the fight against the bureaucratization of the process of processing citizens' appeals, Singapore focused not only on technology but also on systemic quality management, standardization of processes and a proactive approach. Creating single access points, for example, SingPass, to a wide range of public services, allowing citizens to interact with the state through a single interface, and not contact each department separately. This reduces the complexity and multi-step procedures. Service Standards. Clear establishment and public declaration of quality standards and deadlines for the provision of public services, including consideration of appeals. Strict monitoring of compliance with these standards increases predictability and reduces uncertainty for citizens (UN E-Government Survey, 2024).

Proactive service delivery. Transition from a model where the citizen is the initiator of the appeal to a model where the state proactively provides services or requests the minimum necessary information based on available data and the life situations of citizens, for example, automatic assignment of benefits. Kazakhstan also strives to improve the quality of public services and introduces service standards, but the consistency of their application and the level of proactivity are still lower than in Singapore. The feedback system is functional, but its impact on actual process change may be limited. Singapore's experience is valuable for Kazakhstan in terms of introducing a culture of quality management in the public sector, developing clear and measurable standards, and moving to a more proactive model of interaction with citizens. South Korea is the world leader in Internet and mobile technology penetration, which has become the basis for building one of the most developed electronic governments. South Korea’s experience in de-bureaucratization of the process of considering citizens' appeals is characterized by the scale of the introduction of digital solutions and a strong focus on user convenience (Febiri et al., 2024).

Highly developed digital infrastructure provides fast and reliable access to online services for the vast majority of the population. Integrated information systems make it possible to effectively exchange data between departments, speeding up the processing of applications and reducing the need for citizens to provide additional documents. Active development and widespread use of mobile applications to access government services and submit requests make interaction with the state as convenient and accessible as possible at any time and anywhere. State online resources and mobile

applications are developed taking into account the principles of convenience and an intuitive interface, which reduces the complexity of interaction and minimizes errors when filling out forms and submitting requests (Cho et al., 2025). In accordance with the Concept for the Development of Public Administration in the Republic of Kazakhstan until 2030, the transition from a «bureaucratic» model of relations between the state and society to a proactive, service and responsive form of government should become the main goal for state bodies. Thus, the population will have the opportunity to be heard and choose important decisions for themselves, which, in turn, will increase the level of trust in the state and form a «human-centered» state (Administrative Procedural Code of the Republic of Kazakhstan, 2020).

Kazakhstan is also actively developing digital infrastructure and mobile government services, but the level of their penetration and integration, as well as the degree of elaboration of user experience, may lag behind South Korean indicators. Kazakhstan faces the challenge of ensuring equal access to digital services in the regions and the need to improve the digital literacy of the population to fully use the potential of e-government in the fight against bureaucracy. The South Korean experience provides valuable lessons in scaling digital solutions, integrating systems in a large state apparatus, and the importance of investing in user experience to provide a real de-bureaucratic effect.

The US is a rich example of a mix of tiered public services and advanced private technology, where coordination among federal, state, and local entities affects service availability and quality. Studies show that key factors in the effectiveness of digital government in the US context include the introduction of user-oriented services and unified portals at the federal and state levels, ensuring transparency in the processing of appeals and open data to involve citizens, the use of consistent user identification and interagency data exchange, and the presence of sustainable mechanisms for managing IT processes and monitoring efficiency. These aspects are emphasized in comparative analyses of digital initiatives and in the study of the transition to digital channels of service for the population (Janssen & Haiko, 2016). Features of the American model include a federated structure: interoperability between federal agencies and states requires architecture adaptability and flexibility to ensure system interoperability and secure data exchange. Effective examples include modern portals that integrate citizen services, integrated identity management solutions, and enhanced privacy protection. In the context of Kazakhstan and neighboring regions, the US experience can be taken into account as a source of ideas for structuring the modeling of digital services and evaluating effectiveness, but adaptation must take into account unique legal frameworks and levels of the public sector (Janssen & Haiko, 2016). Thus, we can conclude that the effectiveness of digital service channels in a federal US system largely depends on the ability to integrate services through unified portals and a single identification mechanism, which reduces barriers for citizens and speeds up the processing of requests, and the transparency of processes and access to open data strengthen the trust of citizens and create conditions for the active participation of a demographically diverse population in digital services.

Canada demonstrates a well-developed public digital infrastructure, where interaction between federal institutions, provinces, and municipalities is implemented through agreed channels and uniform principles of citizen service. Research highlights that key drivers of digital government effectiveness in the Canadian context include the unification of user services through integrated portals and uniform identification mechanisms; ensuring transparency in the processing of requests and wide access to open data; sustainable data management mechanisms, including interagency agreements and strict confidentiality requirements; active citizen engagement through feedback and targeted pilots at the provincial level. Canadian Model Features: regional decentralization requires adaptive architecture design and interagency collaboration. Canada has several layers of services that require coordination between federal programs, for example, data migration, digital identification, and provincial services, which sometimes complicates uniformity but provides flexibility to meet regional needs. Studies show that the success of digital services in Canada is associated with a developed ecosystem of open data, a strong legal framework for the protection of personal information, and active involvement of citizens through digital channels and mobile services (Janssen & Haiko, 2016).

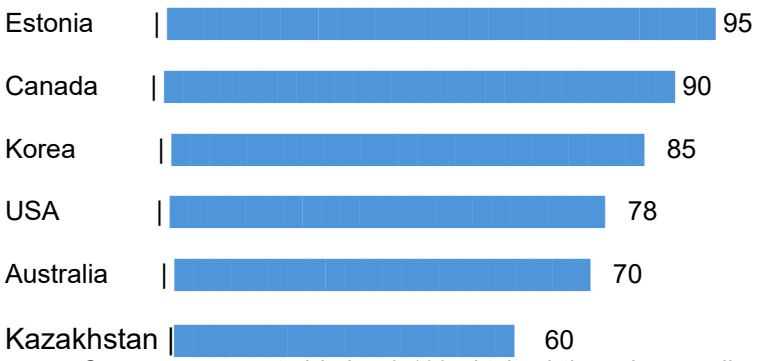
Fit to Kazakh context Canadian expertise can be useful in digital identification design, inter-agency data sharing and open data. However, adopting Canadian practices requires taking into

account the federal structure and regional differences in Kazakhstan. In particular, a verified central coordination and legal framework is needed for interregional data exchange, system compatibility and uniform standards of public service (Janssen & Haiko, 2016).

Australia demonstrates the sustainable deployment of digital services at the federal and provincial levels, while emphasizing the importance of uniform principles of service to citizens, transparency of processes and interagency data exchange. The studies highlight the following key drivers of digital government effectiveness in the Australian context of integrated portals and single identity to facilitate access to services; openness of data and transparency of processing of appeals, stimulating civic participation and trust; strong data management mechanisms and interagency agreements that ensure system interoperability; active inclusion of citizens in feedback cycles and pilot projects at the state and territory levels. Features of the Australian model are that a federated structure requires coordination between federal agencies and states/territories, which requires architecture flexibility and agreed standards. Australia has developed unified service channels, including digital portals, digital identification, and integration of services through national initiatives, which helps to reduce bureaucratic barriers and speed up the processing of requests (Takeoka et al., 2017). Open data and process transparency in the Australian system support citizen trust and encourages participation through engagement with the private sector and civil society (Kalja et al., 2005).

Fit to Kazakh context Australian expertise is useful for designing a tiered digital infrastructure where unified identification and inter-agency data sharing can increase service availability and reduce processing time. It is important to adapt the principles to the national legal system and the peculiarities of public administration of Kazakhstan, while maintaining flexibility and the ability to scale decisions at the regional level (Janssen & Haiko, 2016; Takeoka et al., 2017).

Graphic 1. Digital government level by country 2024 (Index 0-100)



Sources: aggregated index 0-100 obtained through normalization and aggregation of baseline indicators; data relevant for 2024; possible differences in index update periods (OECD e-Government Benchmark, 2024).

This study provides an aggregated estimate of digital government levels for six countries for 2024: Estonia, Canada, Korea, USA, Australia, and Kazakhstan. To form a single comparable index, a normalized aggregated metric of the range from 0 to 100 was used, which integrates the results of several input indices: e-Government Benchmark, Digital Government Index, World Bank eServices Index, and UN e-Government Survey. In visual format, the horizontal bar chart provides a visual comparison of the levels of digital maturity of states, allowing readers to quickly assess the relative position of each country in the frame of selected sources.

Key conclusions indicate the clear leadership of Estonia, which demonstrates an approximate value of about 95 points. This result is probably due to the widespread introduction of unified digital services, deep digital identification, and effective integration of public services, which ensures high availability and convenience of user interaction with electronic public services. An important feature is the significant gap between the leader and the rest of the countries: Canada and Korea occupy the nearest positions with estimates of approximately 90 and 85, respectively, which reflects a stable digital infrastructure, a high level of online provision of public services, and effective digital policies in these countries. Kazakhstan, despite a positive trajectory in recent years, remains at a lower level,

about 60 points, which may be due to the limited scale of digital integration, uneven access to digital services in rural areas, or the need to further modernize government services.

Table 1. Digital practices of public services in Kazakhstan and other countries

Criterion/ Country	Kazakhstan	Estonia	Singapore	South Korea	USA	Canada	Australia
Single digital identification	Basic solutions in development; state identification system within portals, increased integration with public services	X-Road infrastructure + digital identification via digital ID; unified service access system	SingPass and digital identification for public services; single sign-on to government portals	Single sign-on for online services	Diverse regional/federal approaches; there are several identification systems	Developed national identification infrastructure; single sign-on across multiple portals	Unified digital identification within the portals of public services; integration with services
Communication architecture	Data exchange between departments is developing; open API principles, but the degree of integration varies	Advanced data exchange infrastructure interagency services	modern architecture; open APIs and data exchange between services	advanced and centralized architecture; national services	variable by state/federal; multiple layers used	modern data exchange architecture; single platform	modern architecture, open APIs, interagency exchange
Open data and transparency	initiatives are developing, but coverage and availability vary by sector	high openness: open data portals; regulatory support	high transparency; open data via govt datasets	high transparency within national projects	variable availability, but there is open data at the federal level	high transparency: open data and publishing	high transparency and open data
Personalisation	limited personalization in most services; gradual implementation	significant personalization through service portals	personalized services through single sign-on	personalization within different services	moderate/ different by department	active personalization and recommendations in services	personalization within portals and services
Transparency of requests for personal data	increasing transparency; data access policies	high transparency in terms of data access	transparency of data requests through open ledgers	high transparency, data usage reports	variable transparency across departments	high transparency of data queries	high transparency of data queries
AI analytics and chatbots	initial pilots; limited integration	chatbots and analytics are being actively introduced	AI analytics and chatbots are actively used	AI services and chatbots are being actively introduced	developed in individual departments	AI services and chatbots are widely used	active implementations of AI analytics and chatbots

Source: compiled by the authors

Conclusions and recommendations

The present study offers a comprehensive comparison of the level of digital government in seven countries Kazakhstan, Estonia, Singapore, South Korea, USA, Canada, and Australia based on the synergy of data from several international indicators: OECD e-Government Benchmark, Digital Government Index, World Bank e-Services Index and UN e-Government Survey. Two independent data sets, transformed into a single frame of criteria, made it possible to identify general trends, differences and practices that are most promising for the further development of digital public services.

Estonia's leadership is determined by a sustainable digital identification strategy, a single entrance to public services and interdepartmental data exchange through an infrastructure similar to X-Road. This indicates a high digital maturity and user orientation of government services.In countries with developed infrastructure, such as Canada, USA, South Korea, and Australia, there are high rates of open data and transparency, but variability in the degree of integration of services and personalization, which indicates the need for a uniform architectural basis and more systematic coordination of projects. Thus, an analysis of experience in de-bureaucratization of processing appeals of citizens of the above countries revealed successful reforms related to the digitalization of public services, the introduction of the principle of «only once» the standardization of processes, the creation of integrated platforms and feedback. These reforms focus on proactive services, the rejection of paperwork, the introduction of digital identification and the use of big data analysis. The main emphasis was on improving the user experience, increasing the speed, transparency and predictability of the state's response, eliminating the need for a personal visit to the authorities.

The development of the system for considering citizens' appeals in Kazakhstan in recent years has gone through the stages of institutionalization and digitalization: from the creation of a regulatory framework and regulations to the launch of an e-government infrastructure. The key achievements were the adoption of the Administrative Procedural Code, the unification of deadlines and procedures, as well as the emergence of digital services such as the eGov portal, the e-Otinish system and mobile applications. This allowed Kazakhstan to move from paper workflow to a proactive and digital model of interaction. However, unresolved issues remain.

Based on the analysis of international experience and the current Kazakhstan system, the following recommendations were proposed for further debureaucratization and digitalization of work with citizens' appeals:

- create a single mobile identifier (following the example of Singpass or Digital One-Pass), integrated with biometrics, to access all public services.
- ensure data exchange between departments through a secure digital platform.
- develop the concept of «life scenarios» for proactive service delivery depending on life events.
- integrate AI chat bots for initial processing of applications, text analysis and identification of common problems in order to increase the efficiency and quality of responses.
- create a personal account, which displays information about the requests of departments to the personal data of citizens, which will strengthen confidence in digital services.

In addition, it is proposed to develop or update a national digital government strategy with a clear vision, roadmap and KPIs focused on improving user experience and service availability; ensuring mutual compatibility between the portal of public services and regional services. An important element is the creation of an API gateway and access control regulations; the introduction of data access transparency regulations and service usage metrics.

References

Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan№ 269. (2023 March 28). «On approval of the Concept of digital transformation, development of the industry of information and communication technologies and cybersecurity for 2023 - 2029».

Maps of digital transformation of state bodies of the Republic of Kazakhstan (2025).

Report on the implementation of the state program «Digital Kazakhstan» for 2024. (2024). Ministry of Digital Development, Innovation and Aerospace Industry of the Republic of Kazakhstan. https://digit.gov.kz/ru/news/otchet-cifrovoy-kazahstan-2024 (accessed: 5 December 2025).

Ministry of Artificial Intelligence and Digital Development of the Republic of Kazakhstan. (2025). https://www.gov.kz/memleket/entities/maidd/press/news/details/969823 (accessed: 7 December 2025).

United Nations E-Government Survey. (2020). Digital Government in the Decade of Action for. (2020) https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf (accessed: 9 December 2025).

Tangi, L., Müller, P.R., Janssen, M. (2025). AI-augmented government transformation: Organisational transformation and the sociotechnical implications of artificial intelligence in public administrations. Government Information Quarterly, 42(3).

United Nations E-Government Survey. (2024). Kazakhstan and Global Data. United Nations. https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/ (accessed: 13 December 2025).

Rizk A., Lindgren, I. (2025). Automated decision-making in public administration: Changing the decision space between public officials and citizens. Government Information Quarterly, 42(3).

Kalja, A., Reitsakas, A., Saard, N. (2005). E-Government in Estonia: Best Practices. Tortland International Conference on Management of Engineering and Technology, 500–506.

Cho, S., Hur, J.-Y., Kim, D. (2025). Bridging trust in AI and its adoption: The role of organizational support in AI chatbot implementation in Korean government agencies. Government Information Quarterly, 42(4).

Janssen, M., Haiko, G. (2016). Digital government and public service delivery:. Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. Government Information Quarterly, 33(1), 1–5.

World Bank. (2023). GovTech Maturity Index Report: Enhancing Digital Governance in Public Sector. https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us (accessed: 15 December 2025).

OECD. (2023). Digital Government Index 2023. https://www.oecd.org/gov/digital-government-index.htm (accessed: 17 December 2025).

Febiri, F., Gariba, M.-I., Miloslav, H. (2024). The synergy between human factors, public digitalization and public administration in the European context. Government Information Quarterly, 10(4).

Administrative Procedural Code of the Republic of Kazakhstan. (2020 June 29).

Takeoka, A., Christopher, C., Reddick, G. (2017). A longitudinal cross-sector analysis of open data portal service capability: The case of Australian local governments. Government Information Quarterly, 34(2), 231–243.

OECD e-Government Benchmark. (2024). https://www.oecd.org (accessed: 18 December 2025).

World Bank eServices Index. https://www.worldbank.org/ (accessed: 21 December 2025).

The official e-government portal of the Republic of Kazakhstan. (2024). Statistics on the use of electronic services for 2024. https://egov.kz/cms/ru/news/egov2024-statistics (accessed: 25 December 2025).

e-Otinish platform. System for filing and monitoring citizens' appeals. https://eotinish.kz/ (accessed: 29 December 2025).

АЗАМАТТАРДЫҢ ШАҒЫМДАРЫН ҚАРАУДЫ САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ: ҚАЗАҚСТАН ЖӘНЕ ШЕТ ЕЛДЕР

***Қымбат САДУАҚАСОВА**, PhD кандидаты, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана, Қазақстан, k.sadvakassova@apa.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-2204-3267*

***Гүлсара ЖҮНІСБЕКОВА,** PhD., профессор, Қолданбалы зерттеулер институтының директоры, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана, Қазақстан, Gulsara.Dzhunusbekova@apa.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2709-652X, Scopus author ID: 57211720295*

***Аушра ШУКВЕТЕНЕ,** доцент, доктор, Миколас Ромерис университеті, Мемлекеттік басқару және бизнес факультеті, Мемлекеттік басқару институты, Вильнюс, Литва, ausra.sukvietiene@mruni.eu, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3576-7346*

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РАССМОТРЕНИЯ ОБРАЩЕНИЙ ГРАЖДАН: КАЗАХСТАН И ЗАРУБЕЖНЫЕ СТРАНЫ

***Кымбат САДВАКАСОВА**, PhD. кандидат, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, k.sadvakassova@apa.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-2204-3267*

***Гульсара ДЖУНУСБЕКОВА**, PhD, профессор, Директор Института прикладных исследований, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, Gulsara.Dzhunusbekova@apa.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2709-652X, Scopus author ID: 57211720295*

***Аушра ШУКВЕТЕНЕ**, доцент, доктор, Университет Миколаса Ромериса, Факультет государственного управления и бизнеса, Институт государственного управления, Вильнюс, Литва, ausra.sukvietiene@mruni.eu, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3576-7346.*

COMPARATIVE, COLLECTIVE PORTRAIT OF THE HIGHEST REPRESENTATIVE BODIES OF KAZAKHSTAN 1938-2024 (PROSOPROGRAPHIC ANALYSIS)

Baurzhan SHERIYAZDANOV * — *Candidate of Political Sciences, Chief Researcher, RSE "Institute of State History" Committee of Science, Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, b.sher54@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6574-1016, Scopus ID: 58110803300*

Zhanat MOMYNKULOV — *Candidate of Philosophical Sciences, Senior Lecturer, Department of Political Science, Faculty of International Relations, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan, momynkulov_zhb_1@enu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6818-9397*

Kuandyk KAKIMOV — *Head of Department, RSE "Institute of State History", Committee of Science, Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, kakimoff01kz@mail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-3976-1894*

Veli KOÇ — *Muğla Sıtkı Koçman University, Institute of Social Sciences, Department of Public Administration,PhD Student, Turkey, t.veli.koc@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1981-0065*

Дата поступления рукописи в редакцию: 31/12/2025
Доработано: 23/02/2026
Принято: 23/02/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1690
УДК 328.1
МРНТИ 11.03.20

Abstract. This article identifies key trends in the qualitative composition of deputies of Kazakhstan's highest representative and legislative bodies from 1938 to 2024. Given the extensive timeframe, the analysis is divided into two stages: the Soviet period (activity of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR) and the period of independent Kazakhstan (activity of the Parliament of the Republic of Kazakhstan).
The study examines party affiliation, socio-professional background, ethnicity, education, gender, and age of deputies. It reveals dynamic changes over time and demonstrates how CPSU policies influenced the exercise of representative authority during the Soviet era. That period was marked by the absence of genuine parliamentarism, both formally and substantively. In contrast, the Parliament of independent Kazakhstan shows a gradual trend toward democratization, competitive and alternative elections, and increased pluralism within a relatively short historical span.
The article concludes by emphasizing the growing role of representative and legislative institutions in ensuring the sustainable development of the Republic of Kazakhstan in contemporary conditions.
Keywords: Deputies, Supreme Soviet, Constitution, Parliament of the Republic of Kazakhstan, CP KSSR, elections.

Аңдатпа. Мақаланың мақсаты 1938-2024 жылдардағы Қазақстанның жоғары өкілді және заң шығарушы органы депутаттарының сапалық құрамының өзгеруінің негізгі тенденцияларын анықтау болып табылады. Бұл тарихи дәуір үлкен хронологиялық кезеңді қамтитындықтан, оны екі кезеңге бөлу ұсынылды. Біріншісі – Кеңестік кезең – Қазақ КСР Жоғарғы Кеңесінің қызметі, екіншісі – Тәуелсіз Қазақстан Парламентінің қызметі кезеңі.
Жоғарғы Кеңес депутаттарының партиялық, әлеуметтік-кәсіптік, этникалық, білімділік, гендерлік және жастық құрамына талдау жүргізілді, өзгеру динамикасын көрсетті және КОКП саясатының биліктің өкілді тармағы ретінде өкілеттіктерін толық жүзеге асыруына ықпалының байланыстары мен мысалдарын анықтады. Қазақстан мемлекеттілігінің дамуының кеңестік кезеңі формальды және нақты парламентаризмнің болмауымен сипатталды деген қорытынды жасалған.
Тәуелсіз Қазақстанның алқалы Парламентінің жоғары өкілді және заң шығарушы органының сапалық құрамын талдау Қазақстан Республикасы дамуының қысқа кезеңінде пікір плюрализмін ескере отырып, қоғамды демократияландыру, баламалы және бәсекелес сайлау үдерістерінің серпінді тенденциясын көрсеткендігі дәлелденген.
Қорытындылай келе, мақалада қазіргі жағдайда Қазақстан Республикасының тұрақты дамуындағы өкілетті және заң шығарушы билік тармақтарының рөлі мен маңызы туралы түйіндер жасалады.
Түйін сөздер: Депутаттар, Жоғарғы Кеңес, Конституция, ҚР Парламенті, ҚазКСР КП, сайлау.

* *Corresponding author: B. Sheriyazdanov, b.sher54@mail.ru*

Аннотация. Целью данной статьи является определение коллективного портрета высшего представительного и законодательного органа Казахстана в 1938–2024 годах, а также выявление основных тенденций изменения качественного состава депутатского корпуса.
В связи с тем, что данная историческая эпоха охватывает большой хронологический период было предложено разделить на два этапа. Первый это советский период – деятельность Верховного Совета Казахской ССР, второй период это – период деятельности Парламента независимого Казахстана.
Проведенный качественный анализ состава депутатов ВС показал динамику изменении и выявить связи и примеры влияние политики КПСС на полную реализацию своих полномочии как представительной ветви власти. Советский период развития казахстанской государственности характеризуется отсутствием парламентаризма, как формальным, так и фактическим.
Состав высшего представительного и законодательного органа Парламента независимого Казахстана показал динамическую тенденцию изменения процессов демократизации общества, альтернативных и конкурентных выборов, учет плюрализм мнении за короткий период развития РК.
В заключении статьи сделаны выводы о роли и значении представительной и законодательной ветви власти в устойчивом развитии РК в современных условиях.
Ключевые слова: Депутаты, Верховный Совет, конституция, Парламент РК, КПКССР, выборы.

Key provisions

The article presents a prosopographical analysis of Kazakhstan's highest representative bodies from 1938 to 2024, identifying both stable and transforming characteristics of the political elite across different socio-political formations - from the late Soviet period to independence and the present stage. The theoretical significance lies in advancing the prosopographical approach in Kazakhstani political science, particularly for long-term elite transformation studies. The research contributes to elite studies, institutional political sociology, and historical political science in the post-Soviet space by interpreting the evolution of representative power through social structure and political selection mechanisms.

The practical significance includes the application of findings to improve state HR policy, political representation mechanisms, and educational programs in political science and public administration. The data may also support efforts to achieve greater social, regional, and gender balance in parliamentary representation.

Introduction

The research hypothesis is based on a comparative analysis of the collective portrait of the highest representative bodies of Soviet Kazakhstan and the changes in the quantitative and qualitative composition of the deputy corps after independence. The aim is to identify major trends in the composition of deputies of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR and the Parliament of the Republic of Kazakhstan (RK).

Using prosopographical analysis, the study constructs a collective portrait of these institutions by examining party affiliation, socio-professional, ethnic, educational, gender, and age characteristics, as well as the scope of deputies' mandates under the respective constitutions. Deputies of the Supreme Soviet and later Parliament make key political decisions and are expected to function as a bridge between society and the state, forming a core element of checks and balances. Under the 1937 Constitution of the Kazakh SSR, the Supreme Soviet - like the earlier Congress of Soviets - was 490considered the collective head of state and the highest authority. The 1978 Constitution reaffirmed this structure within the prevailing socio-political framework. Following independence, the Parliament of Kazakhstan became the highest representative body exercising legislative authority. According to the 1995 Constitution, Parliament consists of two chambers-the Senate and the Mazhilis-both operating on a permanent basis. The Senate (50 seats) includes two representatives from each region, as well as from cities of republican significance and the capital, elected indirectly by local representative bodies. Ten senators (five nominated by the Assembly of the People of Kazakhstan) are appointed by the President. Senate deputies serve six-year terms, with half renewed every three years (Republic of Kazakhstan, 1995). The Mazhilis (98 seats) is elected through a mixed electoral system: 69 deputies by proportional representation (party lists with a 5% threshold in a nationwide constituency) and 29 through single-member districts. Deputies serve five-year terms. The relevance of this topic stems from the need to understand parliamentary development in the context of political modernization, social transformation, and foreign policy challenges in the 21st century. In his message to the people of Kazakhstan on 08.09.2025, the President announced a parliamentary reform aimed at enhancing public administration and strengthening democratic principles (President of the Republic of Kazakhstan, 2025). A key proposal

is the transition to a unicameral Parliament, signaling a shift toward a more compact and functionally oriented legislative model.

Literature review

The evolution and composition of Kazakhstan's highest representative bodies remain subjects of active scholarly interest. N. Saulen (2023) analyzes the development of parliamentarism in the context of constitutional reforms in 2007, 2017, and 2022. Zalesny and Ostapovich (2021) examine the expansion of parliamentary powers, increased deputy numbers, the introduction of a mixed electoral system, and the consolidation of legislative initiative rights. Fundamental studies on the Soviets as state institutions are limited. A notable exception is K. N. Nurpeisov's monograph *The Formation of the Soviets in Kazakhstan (March 1917 – June 1918)* (Nurpeisov, 1987).Domestic scholars including K. Burhanov and S. Bulekbaev (2010), A. Nysanbaev et al. (2001), G. Nurymbetova (2007), and M. Ashimbaev (2009) have examined democratic processes and parliamentary development from various perspectives.From the standpoint of constitutional law, the Parliament has been studied by S. Z. Zimanov (2011), A. K. Kotov (2000), G. S. Sapargaliev (2008), and S. Tabanov and A. A. Orazova (2005). Zimanov's monograph *The Parliament of Kazakhstan during the Difficult Years of Independence* is particularly valuable for its theoretical contributions.Political scientists N. Qaliev (2003) and A. Bakır (2009) have provided systematic analyses of parliamentarism and practical recommendations. More recent works by B. Bekjanov (2010) and Q. Dautaliev (2010) contribute novel perspectives within legal theory. Dautaliev emphasizes that parliamentary oversight depends significantly on political factors, especially the presence of a parliamentary minority (opposition). N. Mustafayev's monograph *The History of Independent Kazakhstan: Parliamentarism and Local Self-Government* (2022) explores electoral practices and the development of the Soviets. A. Chebotarev (2022) examines the evolution of Kazakhstan's political system in the context of modernization.Recent conference materials, including the presentation by N. A. Pussyrmanov at the 2025 scientific-practical conference on state sovereignty and independence (Pussyrmanov, Ed., 2025), focus on parliamentary reform.

Despite existing scholarship, there remains a lack of comprehensive prosopographical research covering the entire 1938–2024 period, which this study seeks to address.

Research methodology

This study applies a combination of historical, logical, statistical, comparative, and prosopographical methods to analyze the development and composition of Kazakhstan's highest representative bodies. The historical method enabled the authors to trace the evolution of representative institutions in chronological sequence, considering the interconnection and conditionality of their stages and forms. The logical method was used as a system of theoretical premises guiding the identification of key historical and political issues related to the Soviets of People's Deputies and shaping the selection, analysis, and generalization of empirical material.

The integration of historical and logical approaches led to the adoption of a problem-chronological principle. Historical and political problems of the Soviets were identified through logical analysis and examined within clearly defined chronological frameworks.

The study also employs a statistical (quantitative) method, which allowed the identification of objective patterns and qualitative characteristics. The establishment of reliable individual and aggregated numerical data, combined with the comparative method, ensured accurate quantification of qualitative features. This approach demonstrated the contradictory development of the Soviets of People's Deputies and revealed general historical trends. The comparative-historical method further made it possible to identify recurring patterns and interdependencies in the evolution of representative institutions, highlighting the connection between historical experience and contemporary political practice.

Archival materials were used to ensure empirical validity, including documents from Fund 17 of the Russian State Archive of Socio-Political History (RGASPI, Russian Federation); Fund 5-R, Funds 11 and 12 of the Pavlodar Regional State Archive; Funds 32, 36, and 45 of the Astana State Archive; and Funds 30 and 55 of the North Kazakhstan State Archive.

A central methodological tool was the prosopographical method**,** defined as the study of dynamic changes within a group of individuals sharing common characteristics [8, p. 2]. In this research, prosopography was applied to the systematic analysis of social and biographical characteristics of

deputies united by institutional affiliation.
The sample included all deputies meeting the defined criteria:
Chronological scope: 1938–2023
Institutional status: deputies of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR and deputies of the Parliament of the Republic of Kazakhstan. The total sample comprised 490 deputies of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR and 148 deputies of the Parliament of the Republic of Kazakhstan. The following variables were analyzed: age, party affiliation, social background (class and education), ethnicity, gender, professional training and positions held, regional representation, state awards and titles, and terms of convocations. These parameters enabled identification of shared trends and structural characteristics.For visualization, distribution tables were constructed according to total number, age, social status, gender, party affiliation, and professional activity. Diagrams illustrated the qualitative composition of the 10th and 11th convocations of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR, as well as the party composition of the Mazhilis in 1995. These materials clarified structural dynamics and institutional transformations. The findings confirm the research hypothesis. While it was assumed that party affiliation and social origin significantly influenced the composition of the Supreme Soviet, analysis showed that most deputies were members of the Communist Party and predominantly originated from working-class and peasant backgrounds, often occupying key positions. This supports the hypothesis regarding political determinants in elite formation. Overall, prosopographical analysis revealed systemic features and confirmed the influence of political factors on the formation of both the Supreme Soviet and the Parliament of the Republic of Kazakhstan.

Research results

The qualitative analysis covers two main periods: The Soviet period (1938–1993) – activity of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR.
The period of independence (1995–2025) – activity of the Parliament of the Republic of Kazakhstan. The Supreme Soviet of the Soviet era cannot be considered a parliament in the full sense, as it lacked core features of parliamentarism: democratic competition, separation of powers, a professional full-time deputy corps, and institutional independence from executive authority. From 1938 to 1993, the composition of the Supreme Soviet evolved alongside broader political and social transformations. Notably, its numerical composition significantly exceeded that of the contemporary Parliament of Kazakhstan.

For instance, due to changes in representation norms and population growth, the number of deputies in the Supreme Soviet increased by 37 between 1961 and 1985. During the same period, the number of deputies in local councils grew by 45,988. These changes reflected demographic expansion and administrative restructuring but did not necessarily indicate increased institutional autonomy or democratization.

Thus, while structural and quantitative changes occurred during the Soviet period, they unfolded within a centralized political system that limited genuine representative functions. The transition to independence marked a shift toward institutional reform and gradual development of competitive parliamentary mechanisms.

Table 1. Aggregated Data on the Composition of Deputies of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR

Period	Number of Deputies	Workers and Collective Farmers	Women	Members of the CPSU	Non-Party Members	Youth under 30 years of age	Members of the Komsomol
1938 y	300	Data not available	Data not available	Data not available	Data not available	Data not available	Data not available
1971 -1974	482	50,0%	35,3%	66,2%	33,8%	18,3%	6,6%
1975 -1980	490	50,0%	35,5%	66,1%	33,9%	16,1%	10,2%

Note: Data for 1938 are limited; detailed information is unavailable. Source: Rysbekov T. Z., Soviets of Kazakhstan, 1938–1986, Publishing House "Nauka" of the Kazakh SSR, Alma-Ata, 1988, 151 pp., pp. 124–125.

As the so-called socialist democracy developed, women became increasingly active participants in the political life of the republic. Among the deputies of the Supreme Soviet of the first convocation there were 60 women; in the second convocation, 78 women; in the third convocation, 149 women; and in the fourth convocation, 131 women. Particularly indicative in this respect was the political advancement of Kazakh women: in the first convocation of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR there were 27 Kazakh women deputies; in the second convocation, 43; in the third, 71; and in the fourth, 49 Kazakh women deputies.

In comparative terms, while women accounted for 32.4% of the deputies of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR in 1959, the results of the 1985 elections show an increase to 35.9% (Binder, 1959).

Table 2. ***The number of women deputies of the Supreme Council of the Kazakh SSR (1-4 convocations)***

Convocations	The Number of Female Deputies in the Supreme Soviet of the Kazakh SSR	Number of ethnic Kazakh women deputies in the Supreme Soviet of the Kazakh Soviet Socialist Republic
1	60	27
2	78	43
3	149	71
4	131	49

Source: Binder M. A., the Supreme Soviet of the Kazakh SSR, Kazakh State Publishing House, Alma-Ata, 1959, p. 103, pp. 17–31.

Youth became increasingly involved in state governance and in economic as well as socio-cultural development. If in 1963 deputies under the age of 30 accounted for 14.6% of the members of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR, by 1985 this figure had risen to 18.1%. Over the same period, the share of deputies under the age of 30 increased from 26.2% to 33.8%. During the period under review, a growing number of non-party members participated in governing the country, and their representation within the Supreme Soviet increased accordingly. A characteristic feature of the development of Soviet governing bodies was their renewability: following the 1985 elections, 69.2% of the composition of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR was renewed.

In connection with the development of virgin and fallow lands and the increase in the number of voters in the elections to the Supreme Soviet of the fourth convocation (1955) compared with the 1951 elections, an additional 25 new electoral districts were created. As a result, the total number of deputies increased from 400 to 425. The qualitative composition of the deputies of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR of the fourth convocation was as follows (Table 3).

Table 3. Qualitative Composition of Deputies of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR (Fourth Convocation)

Year	Total Number of Deputies	Workers		Peasants		Employees and Intelligentsia		Agricultural Workers			
			%		%		%	Directors of State Farms, MTS, and Chairpersons	Agronomists, Zootechnicians	Combine Operators, Tractor Drivers	Brigade Leaders, Shepherds, and Milkers
1955	425	114	26,8	165	38,8	146	34,4	37	10	16	53

Source: Binder M. A., the Supreme Soviet of the Kazakh SSR, Kazakh State Publishing House, Alma-Ata, 1959, p. 103, pp. 17–31.

Deputies of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR, like other Soviet deputies, were not professional parliamentarians; parliamentary work was not their primary occupation. They were selected from among leading workers, collective farmers, members of the intelligentsia, enterprise managers, and party and Soviet officials. Among deputies of the first convocation, 35 were recipients of state orders. In the second convocation, 300 deputies received orders and medals, including the highest state distinctions and Stalin Prize laureates; this number increased to 301 in the third

convocation and 331 in the fourth convocation. A distinct group within the Supreme Soviet consisted of non-party deputies. In the first convocation, there were 59 non-party members (19.7%); in the second, 68 (22.7%); in the third, 120 (30%); and in the fourth, 109 (25.6%).Although comprehensive data on ethnic composition across all convocations are limited, available evidence indicates representation of Kazakhstan's multinational population. For example, in the fourth convocation there were 186 Kazakhs, 160 Russians, 52 Ukrainians, and 27 representatives of nine other nationalities (Binder, 1959). Comparative analysis also shows a steady increase in deputies with higher, incomplete higher, and secondary education, reflecting the overall rise in educational attainment within the deputy corps. In terms of age structure, the Supreme Soviet included both younger deputies and older individuals with significant practical experience (Table 4).

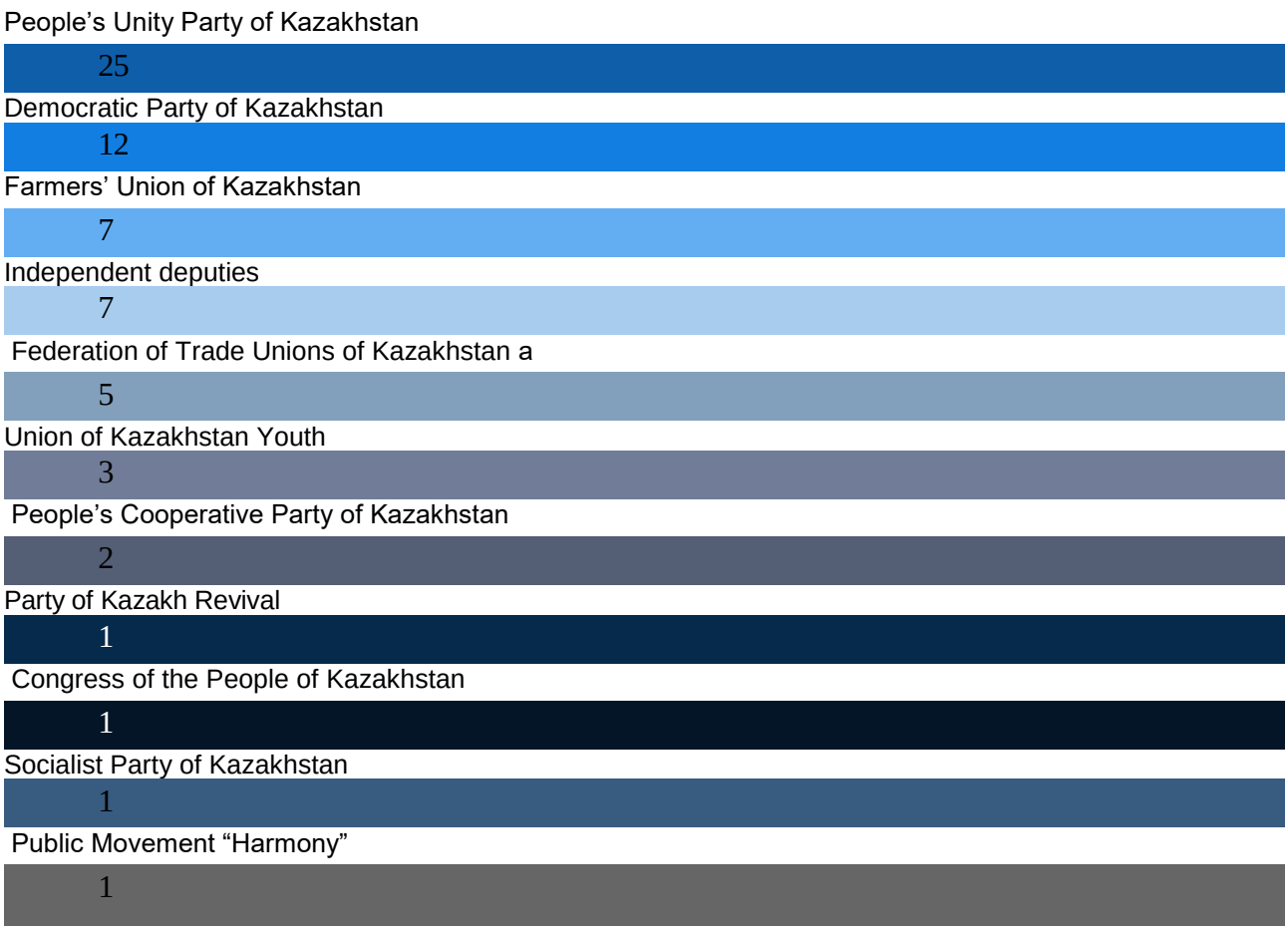
Table 4.Ethnic and Age Composition, and Educational Level of Deputies of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR (3rd–4th Convocations, 1951–1959)

Year	Total number of deputies	Ethnic composition				Educational level				Age composition				
		Kazakhs	Russians	Ukrainians	Other ethnic groups	Higher and incomplete higher education levels	%	Secondary level education	%	21-30	31-40	41-50	51-60	60 and older
1951	**400**	**-**	**-**	**-**	**-**	**188**	**47**	**74**	**18,5**					
1955	**425**	**186**	**160**	**52**	**27**	**220**	**51,7**	**72**	**16,9**	**43**	**89**	**202**	**75**	**16**

Source: Binder, M. A. (1959). The Supreme Soviet of the Kazakh Soviet Socialist Republic. Alma-Ata: Kazakh State Publishing House, pp. 17–31, 103.

Dynamic changes in the qualitative composition of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR were particularly visible during the 10th and 11th convocations: the proportion of deputies under 30 with higher education increased, and representation from research institutions and academia expanded. The modern stage of Kazakhstan's parliamentarism began on 9 December 1995 with elections to the Senate and the Mazhilis. In the Senate, 40 deputies were elected on an alternative basis -two from each region and from Almaty-while seven senators were appointed by the President in accordance with the Constitution. Educationally, the senators exceeded former deputies of the Supreme Soviet. All had higher education degrees, including 10 lawyers, 10 economists, and 17 agricultural specialists; four held doctoral degrees and 11 were Candidates of Science. Sixty-seven deputies were elected to the Mazhilis. Men predominated (58 men, nine women). All deputies had higher education; among them were seven Doctors of Science and 10 Candidates of Science.This marked the beginning of a professional parliament. Major trends included the professionalization of legislative activity, the transition from a unicameral to a bicameral system, and the formation of deputy groups. The bicameral Parliament became a permanent supreme representative body, holding sessions from 1 September to late June, which improved the consistency and quality of legislative work.The first Mazhilis elections were held under a majoritarian system in single-member districts, producing 67 deputies. The corps was dominated by representatives of local executive bodies and maslikhats (19 individuals). Every fifth deputy headed an enterprise or organization. Nine deputies represented science and education, and every tenth worked in the Presidential Administration, ministries, or republican committees. Four were temporarily unemployed; 11 worked in agriculture, three in culture, two in law enforcement, and two were engineer-economists. The Mazhilis also included a lawyer, a military serviceman, and a pensioner. In the first convocation, there were seven Doctors of Science, 10 Candidates of Science, and nine women deputies.

Figure 2. Party composition of the Mazhilis of the Parliament of the Republic of Kazakhstan in 1995 (number of seats)



Source: Vilgelm, A. & Akkozha, D. How the Parliament of Kazakhstan Has Changed: From a Majoritarian System to Party Lists; online resource: CABAR.asia. Available at: https://cabar.asia/ru/kak- menyalsya-parlament-kazahstana-ot-mazhoritarnoj-sistemy-k-partijnym-spiskam

Subsequent elections were held in 1999 under constitutional amendments introducing a mixed electoral system. Alongside single-member constituencies, candidates could now be elected through party lists. For the first time, 10 political parties participated, and more than 500 candidates were registered in single-member districts. As a result, 67 deputies were elected from single-member constituencies and 10 through party lists in a single nationwide district. These 10 seats were distributed among four parties that surpassed the 7% threshold: the Agrarian Party, the Civic Party, Nur Otan, and the Communist Party. In September 2004, elections to the third convocation of the Mazhilis were held, with 12 political parties participating, reflecting further development of the party system. A total of 77 deputies were elected: 67 from single-member territorial districts and 10 via proportional representation on party lists. Of the party-list seats, seven went to Nur Otan, and one each to the Asar Party, the Democratic Party Ak Zhol, and the AIST electoral bloc (Agrarian–Industrial Union of Workers), formed by the Agrarian and Civic Parties.

Following constitutional reforms, elections to the fourth convocation took place in 2007. Under the new provisions, 107 deputies were to be elected: 98 through party lists in a single nationwide district and nine by the Assembly of the People of Kazakhstan. Voting occurred on 18 August 2007 with seven registered parties participating. Only Nur Otan surpassed the 7% threshold and secured all 98 elected seats. An additional nine deputies were delegated by the Assembly of the People of Kazakhstan. Of the previous convocation, 39 deputies retained their mandates. The new composition included eight representatives of small and medium-sized businesses, 43 from state institutions, eight from education, healthcare, science, and culture, and nine from other sectors.

Table 5. Qualitative composition of the Parliament of the Republic of Kazakhstan in 2025

Total number of deputies	Party affiliation						Ethnic composition (%)				Gender composition		Age structure (%)			
	Amanat	Aul	Akjol	Respublika	People's Party of Kazakhstan	National Social Democratic Party	Non-Party Members	Kazakhs	Russians	Others	Male	Female	25-39	40-49	50-59	60-69
Senate 50								71	21	8	40	10	-	15	40	45
Mazhilis - 98	62	8	6	6	5	4	7	85,1	12,8	2,1	80	18	13	31	52	4
Total 148	62	8	6	6	5	4	7	78,5	16,9	5,5	120	28	13	23	46	18

The party composition of the Senate in 2020 showed that 45 of the 50 senators were members of the Nur Otan party (Factcheck.kz, 2024). The table below is compiled by the author based on these data.

In summary, a collective portrait of a deputy of the contemporary Parliament of Kazakhstan can be described as follows: a man around the age of 52 (with more than half of the deputies being over 50 years old), ethnic Kazakh, most likely a member of the Amanat party, and holding a higher education degree, most commonly at the bachelor's level. It can also be noted that Kazakhstan continues to demonstrate patriarchal tendencies in the distribution of political power. Out of 148 deputies, only 28 are women (10 in the Senate and 18 in the Mazhilis), meaning that approximately 80 percent of parliamentarians are men. In addition, the Parliament is characterized by the clear dominance of the Amanat party. Beyond party-list representation, the March 2023 elections to the Mazhilis showed that 24 out of 29 deputies elected from single-member constituencies to the lower house were active members of the Amanat party.

Discussion

The stages in the development of the Soviets as bodies of state power in the territory of Kazakhstan may be conditionally identified on the basis of the Constitution, normative legal acts adopted by the country's political leadership, and an analysis of the organization of their activities. The first stage can be defined as the initial period of the formation and development of the Soviets as bodies of state power, covering the years 1917–1925. The Supreme Soviet (VS) as the highest representative body of the republic was first established on the basis of the Constitution of the Kazakh SSR of 1937 and subsequently the Constitution of 1978. Although it retained its name, its powers were substantially modified by the Constitution of the Republic of Kazakhstan of 1993. The Constitution of the Kazakh SSR adopted at the Tenth Congress of Soviets in 1937 stated: "The Supreme Soviet of the Kazakh SSR is the highest body of state power. Under this Constitution, the Supreme Soviet was the sole legislative body of the Kazakh SSR" (Constitution of the Kazakh SSR (1937). The Supreme Soviet was elected by citizens in electoral districts for a term of four years, at a ratio of one deputy per 20,000 inhabitants. The principal form of its work was sessions convened by the Presidium twice a year. The Supreme Soviet elected a Presidium consisting of a Chairman, two Deputy Chairmen, a Secretary, and fifteen members. The Presidium was accountable to the Supreme Soviet for all its activities.

The first elections to the Supreme Soviet under the new Constitution were held on 24 June 1938. They were conducted on the basis of universal, equal, and direct suffrage by secret ballot. The formation of the deputy corps occurred on a non-competitive basis under strict control of the Communist Party. Candidates were selected according to class, party, national, gender-age, and other quotas and approved by party bureaus and plenums. Senior state officials and leaders of party, Komsomol, and trade union bodies were nominated by virtue of their positions, rendering the electoral procedure largely formal.

Archival data indicate voter turnout of 96.8 percent, with 98.6 percent voting for candidates of the bloc of communists and non-party members (Naida, 1967). Under the Constitution of 1978,

the Supreme Soviet consisted of 510 deputies elected from electoral districts with equal population. Although declared the highest body of state power, Article 6 of the Constitution on the leading role of the CPSU meant that its authority was not fully autonomous. Decision-making centers remained within party organs, with directives subsequently formalized by the Supreme Soviet and local Soviets (Naida, 1967). As we know from history, the end of the 80s marked the beginning of the collapse of the Soviet state. In the early 1990s, in the Kazakh SSR, and then in the Republic of Kazakhstan, the Supreme Council adopted a number of laws that made significant amendments to the 1978 Constitution. In total, elections of deputies to the Supreme Council of the Kazakh SSR of 13 convocations were held in Kazakhstan: 1st convocation (1938-1946); 13th convocation (1994-1995). Seventeen political figures from various periods were elected Chairmen of the Presidium of the Supreme Soviet of the Kazakh SSR. The Supreme Soviet in the republic was not a classic parliament—the highest legislative body in the state, empowered to pass laws, form, and oversee the executive branch (for example, to pass a vote of no confidence in the government). According to G. S. Sapargaliev, the Supreme Soviet was not a true parliament due to its rejection of the principle of separation of state power into branches, as well as its subordinate position to the Supreme Soviet of the USSR. This assertion in no way implies a complete denial of its role in state building (Sapargaliev et al., 2000).

The Supreme Council was a single-party body, as the creation of other parties was prohibited in the USSR. The highest representative body was formed based on quotas established by the Bureau of the Central Committee of the Communist Parties of Kazakhstan. This quota required formally electing a certain number of workers and peasants, including milkmaids, shepherds, machine operators, intellectuals, and others, to the Supreme Council. For Supreme Council deputies, this was not their primary job; they participated in the session on a voluntary basis, voting on laws and other legal acts prepared in advance by the Supreme Council apparatus. If they spoke, it was on the basis of pre-prepared texts of local party and Soviet bodies, and it mainly boiled down to approving the policies of the party and the Soviet state. Between 1938 and 1989, certain changes were observed in the qualitative composition of Supreme Council deputies: the proportion of workers and peasants, women, educated people, and people of mature and elderly age increased, while the proportion of white-collar workers and the illiterate decreased. The deputy corps became more balanced in all respects and significantly better educated, but it still overrepresented members and candidate members of the CPSU, men, civil servants, intellectuals, and functionaries, while non-party members, women, workers, and peasants were less so. Industrial and agricultural enterprise managers, members of the generals, and elite intellectuals were also represented, meaning that the Soviet "parliament" was dominated by representatives of the ruling class. Since three-quarters of the deputies were communists and 10-15% were Komsomol members, it can be assumed that approximately 90% had a communist worldview (Mironov, 2023). Summarizing the results of testing the hypothesis of this scientific study, it can be noted that the main objectives of the work have been achieved, and a portrait of the deputies of Kazakhstan's highest representative and legislative body has been presented. The development of parliamentarism in Kazakhstan (1990–2026) reflects a multi-stage process of institutionalizing representative power during state-building. A key milestone was the 1995 Constitution, which established a bicameral Parliament, strengthened the separation of powers, and enhanced the legislature’s institutional role. Subsequent reforms improved electoral legislation, reinforced political parties, and expanded parliamentary oversight.

Two historical stages can be identified: the Soviet Supreme Soviet (1938–1993) and the Parliament of independent Kazakhstan (1995–2025). The Supreme Soviet did not function as a genuine parliament: it lacked political pluralism, real competition, and institutional autonomy. Deputies were selected under Communist Party supervision to legitimize state policy. Although the share of workers, women, and educated citizens increased over time, about 75% of deputies were Communist Party members and 10–15% belonged to the Komsomol, reflecting ideological uniformity.

During independence, Parliament’s composition changed significantly. Following the 2022 reforms, the typical deputy is a man around 52 years old, usually affiliated with the Amanat party and holding higher education. Of 148 deputies, only 28 are women, indicating persistent gender imbalance. Amanat dominates the Mazhilis, with other parties holding smaller shares.

All deputies have higher education; many possess advanced degrees. The most common professional backgrounds are education, law, economics, and engineering (Zulfukharkyzy, 2026).

Compared to the Soviet period, the modern deputy corps demonstrates higher professionalism and operates in a more competitive political environment. The planned 2026 transition to a unicameral Parliament requires strong party development and oversight mechanisms to maintain democratic balance and effectiveness.

Conclusion

The development of parliamentarism in Kazakhstan (1990–2026) represents a complex, multi-stage process of institutionalizing representative power within the broader framework of state-building. This evolution included the formation of a constitutional and legal foundation, successive institutional reforms, and the adaptation of legislative practice to shifting political and social realities. A pivotal milestone was the adoption of the 1995 Constitution and the establishment of a bicameral Parliament. This reform clarified the separation of powers, strengthened the role of the legislature in the political system, and laid the groundwork for a more structured model of representative governance. Subsequent reforms were aimed at redistributing competences between branches of government, strengthening political parties, improving electoral legislation, and enhancing parliamentary oversight. Together, these measures reflect a gradual process of political modernization.

A comparative analysis of Kazakhstan's highest representative bodies between 1938 and 2023 allows for the identification of two major stages: the Soviet period — the Supreme Soviet of the Kazakh SSR (1938–1993); the period of independence — the Parliament of the Republic of Kazakhstan (1995–2025).

The Supreme Soviet of the Soviet era cannot be considered a genuine parliament in the classical sense. It lacked essential features of parliamentarism, including political pluralism, real electoral competition, institutional autonomy, separation of powers, and a permanently functioning professional legislative body independent from executive authority. The Supreme Soviet brought together respected representatives of various social and ethnic groups; however, their selection occurred under the supervision of the Communist Party. Its primary function was to legitimize state policy and demonstrate socialist achievements. Unlike parliaments in democratic systems, it did not consist of professional politicians but rather representatives of the social elite.

Between 1938 and 1989, certain changes occurred in the qualitative composition of deputies. The proportion of workers, peasants, women, educated citizens, and older individuals increased, while the share of clerical workers and poorly educated deputies declined. Nevertheless, the institution remained dominated by enterprise managers, members of the military elite, and leading representatives of the scientific intelligentsia. Approximately 75% of deputies were members of the Communist Party, and an additional 10–15% belonged to the Komsomol, meaning that nearly 90% shared a unified communist ideological orientation. This ideological homogeneity limited the development of genuine parliamentary debate and competition.

In the period of independence (1995–2024), the qualitative composition of Parliament changed significantly, reflecting broader political and social transformation. Following the constitutional reforms of 2022, the typical deputy can be described as a man around 52 years old (with more than half of deputies being over 50), most likely affiliated with the Amanat party, and holding higher education, most often at the bachelor's level. A pronounced gender imbalance persists. Of 148 deputies, only 28 are women (10 in the Senate and 18 in the Mazhilis), meaning approximately 80% of parliamentarians are men. Party dominance is another defining feature of the contemporary legislature. In the March 2023 elections, 24 of 29 deputies elected from single-member constituencies to the Mazhilis were members of the Amanat party. Within the Mazhilis, more than half of deputies represent Amanat. The Auyl party holds close to 9% of seats, followed by Respublica and Ak Zhol, each with less than 7%. The remaining representation belongs to the People's Party of Kazakhstan and the Nationwide Social Democratic Party. Educational attainment among deputies is high: 91 hold bachelor's degrees, 24 have master's degrees, 20 have doctoral degrees, and 13 possess postgraduate qualifications.

In terms of professional background, the most common field is education (19 deputies), followed by law (18), economics (12), and mechanical engineering (10) (Zulfukharkyzy, 2026). This indicates a shift toward professional specialization and technocratic expertise in legislative activity. Comparative analysis clearly demonstrates that the collective portrait of the modern deputy differs substantially from that of the Soviet-era Supreme Soviet. Contemporary deputies display higher

levels of formal education, greater professional specialization, and operate within a more competitive political environment. These factors influence the quality of adopted normative legal acts and legislation, which increasingly reflects multiparty interaction, pluralism within the Mazhilis, and engagement between deputies elected in single-member constituencies and their voters. At the same time, structural party dominance and gender imbalance indicate ongoing challenges in achieving broader representativeness. While political competition has expanded compared to the Soviet period, it remains shaped by the strength of major political actors.

The proposed transition to a unicameral Parliament in 2026 should be evaluated within the framework of both classical and contemporary theories of parliamentarism. A unicameral system may enhance legislative efficiency, accelerate decision-making, and increase transparency of political responsibility. However, its effectiveness depends on the maturity of the party system, the presence of genuine political competition, and robust mechanisms of parliamentary oversight.
Without these conditions, there is a potential risk of weakening the system of checks and balances. Therefore, the 2026 reform must be assessed not only from an institutional perspective but also in terms of its capacity to ensure democratic accountability, political pluralism, and sustainable development. Future research should focus on the mechanisms of forming the deputy corps, particularly examining social mobility, party affiliation, recruitment channels, and electoral dynamics. Such analysis would allow for a deeper understanding of how representative institutions continue to evolve within Kazakhstan's changing political landscape.

References

All-Russian Central Executive Committee; Council of People's Commissars. (1920). Dekret ob obrazovanii Avtonomnoy Kirgizskoy Sotsialisticheskoy Respubliki [Decree on the establishment of the Autonomous Kirghiz Soviet Socialist Republic]. Available at http://docs.historyrussia.org/ru/nodes/21885(Accessed: 3 December 2024).

Ashimbaev, M. S. (2009). Politicheski tranzit: ot globalnogo k natsionalnomu izmereniyu [Political transit: From the global to the national dimension]. Astana: Elorda.

Bakır, A. Q. (2009). Qazaqstan Respublikasy Parlamentının qalyptasuy [Formation of the Parliament of the Republic of Kazakhstan] (p. 346). Astana: Saryarqa.

Bekjanov, B. A. (2010). Parlamentarizm v Kazahstane: sovremennoe sostoianie i perspektivy razvitiya [Parliamentarism in Kazakhstan: Current state and development prospects] [PhD dissertation, Almaty] (p. 25).

Binder, M. A. (1959). Verkhovnyy Sovet Kazakhskoy SSR [The Supreme Soviet of the Kazakh SSR]. Alma-Ata: Kazakh State Publishing House.

Burhanov, K. N., & Bulekbaev, S. B. (2010). Kazahstansi put v dilemme: vostok ili zapad? [Kazakhstan's path in a dilemma: East or West?]. Astana: Elorda.

Chebotarev, A. E. (2022). Istoriya nezavisimogo Kazakhstana: politicheskaya modernizatsiya [History of independent Kazakhstan: Political modernization]. Almaty: International Institute of Sociology and Politics Public Foundation; Zhibek Zholy.

Constitution of the Kazakh SSR (1937). (1937). In Comparative Stalin constitutions. Retrieved February 3, 2026, from https://www.verfassungen.net/su/vergleiche-stalinverfassungen.htm

Dautaliev, Q. N. (2010). Qazaqstan Respublikasy Parlamentının baqylau funksiasy [Control function of the Parliament of the Republic of Kazakhstan] [Abstract of dissertation prepared for the degree of Candidate of Legal Sciences, Almaty] (p. 24).

Kemelbekova, A. A. (2019). Organizatsiya mestnoy vlasti v Kazakhstane v period 1917–1933 gg. (istoriko-pravovoy aspekt) [Organization of local government in Kazakhstan in 1917–1933 (historical and legal aspect)]. Yuridicheskaya nauka, (9), 12–17.

Kotov, K. A. (2000). Konstitutsionalizm v Kazakhstane: opyt stanovleniya i effektivnost mehanizma vlasti [Constitutionalism in Kazakhstan: The experience of formation and effectiveness of the mechanism of power] (p. 22).

Mironov, B. N. (2023). Kollektivnyi portret deputatov Verkhovnogo Soveta SSSR i soyuznykh respublik v 1938–1989 gg. [Collective portrait of deputies of the Supreme Soviet of the USSR and union republics in 1938–1989]. Noveyshaya istoriya Rossii, 13(1), 143–158.

Mironov, B. N. (2023). Kollektivnyi portret deputatov Verkhovnogo Soveta SSSR i soyuznykh respublik v 1938–1989 gg. [Collective portrait of deputies of the Supreme Soviet of the USSR and union republics in 1938–1989]. Sobytiya i lyudi. https://doi.org/10.21638/spbu24.2023.109

Mustafaev, N. (2022). Istoriya nezavisimogo Kazakhstana: parlamentarizm i mestnoye samoupravleniye [History of independent Kazakhstan: Parliamentarism and local self-government]. Almaty: Zhibek Zholy.

Naida, S. F. (1967). Sovety za 50 let [The Soviets over 50 years]. Moscow: Mysl.

Nurpeisov, E. K., & Auanasova, A. M. (2024). Transformatsiya izbiratel'noy sistemy v Respublike Kazakhstan [Transformation of the electoral system in the Republic of Kazakhstan]. Vestnik Instituta zakonodatel'stva i pravovoy informatsii RK, 1(76), 13–22.

Nurpeisov, K. N. (1987). Stanovlenie Sovetov v Kazakhstane (mart 1917 g. – iyun 1918 g.) [Formation of the Soviets in Kazakhstan (March 1917 – June 1918)]. Moscow: Nauchnoye izdaniye.

Nurymbetova, G. R. (2007). Saiasi modernizatsiya [Political modernization]. Almaty.

Pussyrmanov, N. S. (Ed.). (2025). Gosudarstvennyy suverenitet i nezavisimost Respubliki Kazakhstan: istoriya, sovremennost i novye gran'i razvitiya [State sovereignty and independence of the Republic of Kazakhstan: History, present, and new directions of development] (pp. 29–33). Astana: Institute of State History; Scientific Institute for the Study of the Ulus of Jochi.

President of the Republic of Kazakhstan. (2025, September 8). Poslanie Glavy gosudarstva narodu Kazakhstana [Address of the Head of State to the people of Kazakhstan]. Akorda. Retrieved February 13, 2026, from https://www.akorda.kz/ru/addresses

Qaliev, N. (2003). Qazaqstan Parlamentarizmi: saiasi taldau [Parliamentarism of Kazakhstan: Political analysis] (p. 25). Almaty: Qazaqstan.

Republic of Kazakhstan. (1995, October 16). Constitutional Law of the Republic of Kazakhstan "On the Parliament of the Republic of Kazakhstan and the status of its deputies" (Unofficial translation). Retrieved February 13, 2026, from https://adilet.zan.kz/eng/docs/Z950002529

Russian State Archive of Socio-Political History (RGASPI). (n.d.). Fond 17, opis 25, delo 2, listy 3–4 [Archival materials]. Moscow.

Saulen, N. (2023). Institut parlamentarizma v kontekste konstitutsionnoy reformy Kazakhstana [The institution of parliamentarism in the context of constitutional reform in Kazakhstan]. Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 11. Pravo, (2), 129–147.

Sapargaliyev, G. S., Mukhamedzhanov, B. A., Zhanuzakova, L., & Sakiyeva, R. (2000). Pravovyye problemy unitarizma v Respublike Kazakhstan [Legal problems of unitarism in the Republic of Kazakhstan]. Almaty: Zheti Zhargy.

Vilgelm, A., & Akkozha, D. (n.d.). How the Parliament of Kazakhstan has changed: From a majoritarian system to party lists. CABAR.asia. Retrieved February 3, 2026, from https://cabar.asia/ru/kak-menyalsya-parlament-kazahstana-ot-mazhoritarnoj-sistemy-k-partijnym-spiskam/

Yumasheva, Yu. Yu. (2022). Prosopografiya: k voprosu o periodizatsii primeneniya metoda v istoricheskikh issledovaniyakh [Prosopography: On the issue of periodization of the method in historical research]. Istoricheskaya informatika, (1), Article 39. https://cyberleninka.ru/article/n/prosopografiya-k-voprosu-o-periodizatsii-primeneniya-metoda-v-istoricheskih-issledovaniyah

Zalesny, J., & Ostapovich, I. Yu. (2021). Konstitutsionalizm v Respublike Kazakhstan: genezis, osobennosti i perspektivy [Constitutionalism in the Republic of Kazakhstan: Genesis, features, and prospects]. Antinomii, 21(3), 125–147. https://doi.org/10.17506/26867206_2021_21_3_125

Zimanov, S. Z. (2011). Parlament Kazakhstana v trudnye gody provozglasheniya nezavisimosti [The Parliament of Kazakhstan during the difficult years of independence] (p. 21). Almaty: Alash.

Zulfukharkyzy, D. (2026). Portret deputata Parlameta Kazakhstana: issledovanie struktury parlamenta i kharakteristik deputatov [Portrait of a member of the Parliament of Kazakhstan: A study of the structure of parliament and characteristics of deputies]. Factcheck.kz. Retrieved February 3, 2026, from https://factcheck.kz/politika/portret-deputata-parlamenta-kazahstana/

1938-2024 ЖЖ ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЖОҒАРҒЫ ӨКІЛДІ ОРГАНДАРЫНЫҢ САЛЫСТЫРМАЛЫ ПОРТРЕТІ (ПРОСОПОГРАФИЯЛЫҚ ТАЛДАУ)

Бауыржан ШЕРИЯЗДАНОВ*, *саяси ғылымдар кандидаты, ҚР ҒЖБМ Ғылым комитетінің «Мемлекет тарихы институты» РММ, бас ғылыми қызметкер, Астана, Қазақстан, b.sher54@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6574-1016, Scopus ID: 58110803300*

Жанат МОМЫНҚҰЛОВ*, философия ғылымдарының кандидаты, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің Халықаралық қатынастар факультеті «Саясаттану» кафедрасы, аға оқытушы, Астана, Қазақстан, momynkulov_zhb_1@enu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6818-9397*

Қуандық КАКИМОВ*, ҚР ҒЖБМ Ғылым комитетінің «Мемлекет тарихы институты» РММ, бөлім басшысы, Астана, Қазақстан, kakimoff01kz@mail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-3976-1894*

Вели КОЧ*, Мұғла Сыткы Кочман университеті, Әлеуметтік ғылымдар институты, Мемлекеттік басқару кафедрасы, PhD докторанты, Түркия Республикасы, t.veli.koc@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1981-0065*

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ, КОЛЛЕКТИВНЫЙ ПОРТРЕТ ВЫСШИХ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

КАЗАХСТАНА 1938-2024 ГГ. (ПРОСОПОГРАФИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ)

Бауржан ШЕРИЯЗДАНОВ*, *кандидат политических наук, главный научный сотрудник РГУ «Институт истории государства» КН МНВО РК, Астана, Казахстан, b.sher54@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6574-1016, Scopus ID: 58110803300*

Жанат МОМЫНКУЛОВ*, кандидат философских наук, старший преподаватель, кафедра Политологии факультета международных отношений ЕНУ имени Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан, momynkulov_zhb_1@enu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6818-9397*

Куандык КАКИМОВ*, руководитель отдела РГУ «Институт истории государства» КН МНВО РК, Астана, Казахстан, kakimoff01kz@mail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-3976-1894*

Вели КОЧ*, Университет Мугла Сыткы Кочмана, Институт социальных наук, кафедра государственного управления, докторант PhD, Турецкая Республика, t.veli.koc@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1981-0065*

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ САЯСИ МӘДЕНИЕТТІҢ ЭВОЛЮЦИЯСЫ

Зулфухар ГАИПОВ* *Саяси ғылымдарының докторы, ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Мемлекеттік саясат және қоғамдық қатынастар зерттеу орталығының директоры, Астана, Қазақстан, Z-lenger@mail.ru, ORCID ID: 0009-0001-8894-6719*

Ерғали ЕГЕМБЕРДЫ *Саяси ғылымдарының кандидаты, ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана, Қазақстан, yergali1977@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-6431-5892*

Мейрамкул ИСАЕВА *Психология кафедрасының докторанты,Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан, isaieva1976@list.ru, ORCID ID: 0000-0002-1358-810*

Нұрлан КҮНТУОВ *Мемлекеттік басқару докторанты, Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы, Астана, Қазақстан, nurlan.kuntuov@mail.ru, ORCID ID: 0009-0004-6980-2746*

Александар МАРИНОВ *Мемлекеттік басқару профессоры, әлеуметтану ғылымдарының PhD, София университеті, София, Болгария, amarinov@phls.uni-sofia.bg, ORCID ID: 0009-0008-4317-3469*

Қолжазбаның редакцияға түскен күні: 30/09/2025
Қайта өңделген күні: 15/01/2026
Қабылданған күні: 16/01/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1634
ӘОЖ 323.382
ҒТАХТК 11.15.82

Аңдатпа. Бұл мақалада Қазақстан Республикасының саяси мәдениетінің эволюциясы мен қазіргі заманғы трансформациялық процестері жан-жақты талданады. Авторитарлық және демократиялық саяси мәдениеттердің үлгілерін салыстыра отырып, ғылыми тұрғыдан негізделетін қазақстандық саяси мәдениеттің аралас сипатының мәні ашылады. Сонымен қатар, жаһандану, бұқаралық мәдениет пен ұлттық бірегейлік арасындағы өзара байланыс зерттеледі. Қазіргі Қазақстандағы сайлаушылардың саяси белсенділігінің деңгейі, азаматтық қоғам институттарының рөлі және Президенттің саяси реформаларға қатысты ұстанымы қарастырылады. Зерттеу мақсаты – Қазақстан Республикасы қоғамының саяси мәдениетінің дамуының өзекті аспектілерін сипаттау болып табылады. Зерттеудің қорытындысы бойынша, Тәуелсіз Мемлекеттер Достастығы елдерінің ішінде, соның ішінде Қазақстан Республикасында да саяси мәдениеттің дамуы бірқатар қиындықтарға тап болатыны анықталды. Негізгі мәселелердің бірі – кеңестік өткеннің мұрасы, ол халықтың патерналистік күтулерін қалыптастырып, азаматтардың саяси белсенділігін төмендетті. Бұл сайлауларға пассивті қатысуға, саяси процестер туралы жеткіліксіз хабардарлыққа және демократиялық институттардың әлсіз дамуына әкеледі. Қазақстан сияқты басқа ТМД елдерінде де азаматтық қоғамның қалыптасуы баяу жүріп жатыр, азаматтар шешім қабылдау процесіне әрдайым белсенді түрде қатыспайды. Соңғы жылдардағы реформалар қарамастан, халық тарапынан мемлекеттік басқару органдарына деген сенім әлі де жоғары емес. Мұның бәрі елдегі саяси мәдениеттің жетілген түрін қалыптастыруға кедергі келтіреді, бұл демократиялық жүйенің тиімді жұмыс істеуі мен азаматтардың құқықтарын қамтамасыз етуге ықпал етеді.
Түйін сөздер: саяси мәдениет, авторитаризм, демократия, плюрализм, электорат, жаһандану, құқықтық мәдениет, реформалар.

Аннотация. В статье всесторонне анализируются эволюция политической культуры в Республике Казахстан и современные процессы её трансформации. Сравниваются модели авторитарной и демократической политической культуры, научно обосновывается смешанный характер казахстанской политической культуры. Кроме того, исследуется взаимосвязь между глобализацией, массовой культурой и национальной идентичностью. Рассматриваются уровень политической активности электората в современном Казахстане, роль институтов гражданского общества и позиции в отношении политических реформ Президента. Цель исследования – описать актуальные аспекты развития политической культуры общества в Республике

* *Хат-хабарларға арналған автор: З.Гаипов, Z-lenger@mail.ru*

Казахстан. Был сделан вывод, что развитие политической культуры в странах СНГ, включая Республику Казахстан, сталкивается с рядом проблем. Одной из ключевых является наследие советского прошлого, которое сформировало патерналистские ожидания населения и низкую политическую активность граждан. Это проявляется в пассивном участии избирателей в выборах, недостаточной информированности о политических процессах и слабом уровне развития демократических институтов. В Казахстане, как и в других странах СНГ, пока что медленно формируется гражданское общества, граждане не всегда активно участвуют в принятии решений. Несмотря на реформы последних лет, пока что доверие общества, граждан к органам государственного управления нельзя назвать высоким. Все это и препятствует формированию зрелой политической культуры в стране, способствующей эффективному функционированию демократии и обеспечению прав и свобод граждан.
Ключевые слова: политическая культура, авторитаризм, демократия, плюрализм, электорат, глобализация, правовая культура, реформы.

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the evolution of political culture in the Republic of Kazakhstan and contemporary processes of its transformation. It compares models of authoritarian and democratic political cultures, scientifically substantiating the mixed nature of Kazakhstani political culture. Additionally, it investigates the interrelation between globalization, mass culture, and national identity. The study examines the level of electoral political activity in modern Kazakhstan, the role of civil society institutions, and attitudes towards political reforms by the President. The aim of this research is to describe current aspects of the development of societal political culture in the Republic of Kazakhstan. It concludes that the development of political culture in CIS countries, including the Republic of Kazakhstan, faces several challenges. One key issue is the legacy of Soviet past which has shaped paternalistic expectations among citizens and low levels of their political engagement. This manifests itself through passive voter participation in elections, insufficient awareness about political processes, and weak development of democratic institutions. In Kazakhstan, as well as other CIS states, there is still slow formation of civil society where citizens do not always actively participate in decision-making. Despite recent reforms, public trust in state authorities remains relatively low. All these factors hinder the formation of mature political culture that would promote effective functioning of democracy and protection of rights and freedoms of citizens.
Keywords: political culture, authoritarianism, democracy, pluralism, electorate, globalization, legal culture, reforms.

Кіріспе

Саяси мәдениет ұғымын біз саяси жүйеге және оның құрамдас бөліктеріне қатысты, сондай-ақ саяси мінез-құлық үлгілеріне қатысты бағдарлар мен ұстанымдардың жүйесі ретінде қарастырамыз. Г. Алмонд пен С. Верба өз еңбектерінде: «Саяси мәдениет» термині саяси жүйеге және оның әртүрлі құрамдас бөліктеріне қатысты айрықша саяси ұстанымдарды, сонымен қатар жүйедегі жеке адамның өз рөліне қатысты ұстанымдарын білдіреді», – деп атап көрсетеді (Алмонд & Верба, 2020, 122). Саяси мәдениет саяси бағдарлардың жиынтығы ретінде, қатаң айтқанда, тек саяси әлемге де, саяси жүйені қоршаған ортаға (әлеуметтік, мәдени) да толықтай жатпайды. Саяси мәдениет саяси әлем мен оны қоршаған ортаның арасындағы қатынастарды белгілі бір деңгейде дәнекерлей отырып, әлеуметтік қатынастар саласы, мәдени нормалар мен стереотиптер және саяси үдерістер арасындағы өзара әрекеттестікті қамтамасыз етеді. Сондықтан саяси мәдениетке, мысалы, үстемдік ететін дүниетанымдық бағдарлар мен құндылықтардың ықпал етуі әбден түсінікті. Азаматтардың батыстық немесе шығыстық өркениетке жатуы да маңызды ықпал етуі мүмкін. Адамның дүниедегі орны, адамның белсенділік дәрежесінің қаншалықты қолайлы екендігі жөніндегі әртүрлі түсініктер оның саяси үдерістерге қаншалықты қатысуына, реформаторлық немесе консервативтік ұстанымдардың басым болуына ықпал ете алады.Сонымен қатар дүниетанымдық бағдарлардың өздері саяси мәдениеттің құрамдас бөлігі болып табылмайтынын және тек оған ықпал ететін факторлар ретінде қарастырылуы мүмкін екенін ескеру қажет.

Саяси мәдениет – белгілі бір қоғамда тарихи қалыптасқан саяси мінез-құлық үлгілері мен құндылықтар жүйесін білдіреді (Алмонд & Верба, 2020, 122). Ол мемлекеттің саяси жүйесінің тұрақтылығы мен тиімділігін айқындайтын маңызды факторлардың бірі болып табылады. Қазақстан Республикасы тәуелсіздік алғаннан кейін саяси мәдениеттің жаңа типін қалыптастыру жолында ауқымды өзгерістерге ұшырады. Бұл өзгерістер тек саяси институттар деңгейінде ғана емес, сонымен қатар азаматтардың саяси санасы мен саяси қатысу мәдениетінде де байқалды.

Тәуелсіздіктің бастапқы кезеңінде Қазақстанның саяси мәдениеті тоталитарлық және авторитарлық саяси мәдениеттер арасындағы өтпелі кезеңде қалыптасты. Бұл құбылыс, әрине, бұрынғы тоталитарлық жүйеден қалған мұралардың ықпалымен туындағаны саясаттанушы ғалымдар арасында кеңінен танымал. Қазіргі уақытта Қазақстанның саяси

мәдениетінің авторитарлық үлгіден демократиялық үлгіге қарай өзгергені айқын. Жалпы, саяси жүйелерде авторитарлық және демократиялық саяси мәдениеттердің екі қарама-қарсы үлгісі бар екендігі белгілі. Осыған байланысты, олардың ерекшеліктеріне тоқталуды жөн көрелік (Лузанов, 2023, 53). Авторитарлық-командалық жүйе өзінің ерекшеліктеріне сай саяси сананы қалыптастырады. Мұндай жүйенің негізгі белгілері саяси апатия мен құқықтық нигилизм, саяси-конформизм және саяси-құқықтық фетишизм болып табылады. Сонымен қатар, харизматикалық тұлғаға, яғни патернализмге негізделген қоғамның қалыптасуы, казармалық тәртіпке сүйену және жеке тұлғаның автономиясы мен егемендігінің сақталмауы да авторитарлық жүйенің айқын сипаттамаларына жатады. Бұл ретте, жүйенің аксиологиялық құқықтық оқшауланууы, әлеуметтік белсенділіктің шектелуі және қоғамдағы ресми идеология мен нақты жағдайлардың арасындағы стереотиптік алшақтық та көрініс табады (Иманалиев & Патиев, 2024, 30).

Оған қарама-қарсы, демократиялық қоғамның мәдениетінің ерекшеліктері айқындалған. Демократияның негізі - плюрализм, яғни пікір алуандығы мен әртүрліліктің болуы. Бұл жүйеде саяси биліктің негізгі органдары сайлану арқылы қалыптасады, шешім қабылдауда азшылықтың көпшілікке бағыну принципі ресми түрде мойындалады. Азаматтардың жалпыға бірдей сайлау құқығының болуы, саяси-экономикалық және рухани әртүрліліктің танылуы, сондай-ақ оппозицияны заңды және заңдылыққа сәйкес мойындау демократиялық мәдениеттің маңызды сипаттары болып табылады. Сонымен қатар, қоғамдық-саяси шешімдер қабылдаудағы жариялылық, бастамашылдық пен жауапкершілік, ақиқаттың идеологиялық үстемдігі мен діни толеранттылық демократиялық қоғамның ажырамас элементтері ретінде қабылданады (Иманалиев & Патиев, 2024, 30).

Материалдар мен әдістер

Зерттеу барысында саяси мәдениеттің теориялық негіздері мен практикалық көріністерін кешенді түрде талдау үшін ой қорыту, салыстырмалы, тарихи, жүйелік, сондай-ақ жалпығылыми талдау мен синтез әдістері пайдаланылды.

Әдебиеттік шолу

Қазіргі заманғы Қазақстанның саяси мәдениеті күрделі әрі көпқырлы сипатқа ие. Бұл ерекшелік саяси құндылықтар мен көзқарастардың кең спектрімен, сондай-ақ құндылықтық бағдарлардың әртүрлі полюстерінің болуымен айқындалады. Қазақстандық саяси мәдениетте астаналық және провинциялық электораттың қосалқы мәдениеттері арасындағы елеулі айырмашылықтар байқалады. Сонымен қатар, элиталық және бұқаралық мәдениет арасындағы қарама-қайшылықтар да маңызды факторлардың бірі болып табылады.

Сайлаушылардың саяси процестерге жоғары деңгейдегі адалдығы мен сенімі қазақстандық саяси мәдениеттің өзіндік ерекшеліктерінің бірі болып табылады. Қазақстан үшін ерекше мәнге ие мәселе – саяси субмәдениеттердің көптүрлілігі, ол ең алдымен елдің көпұлтты құрамымен тығыз байланысты. Қазақстандағы этно-ұлттық субмәдениеттердің әртүрлілігі 100-ден астам ұлт пен ұлыс өкілдерінің ұлттық сана-сезімін қалыптастыруда маңызды рөл атқарады. Бұл жағдай саяси процестер мен саяси мәдениеттің дамуына әсер ететін маңызды фактор ретінде қарастырылады.

Қазіргі қазақстандық саяси мәдениеттің эволюциясын талдауда 2022 жылғы наурыз айында Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Тоқаевтың халыққа арнаған Жолдауында айтылған тұжырымдары ерекше назар аудартады. Мемлекет басшысы өз жолдауында саяси мәдениеттің жаңа үлгісін қалыптастыру қажеттігін атап өтті және бұл процестің негізгі принциптерін айқындады. Президенттің пікірінше, қоғам мен мемлекет арасындағы өзара сенім мен құрметке негізделген жаңа саяси мәдениет орнату елдің тұрақты дамуының маңызды факторы болып табылады (Жаңа Қазақстан, 2022). Президент Қасым-Жомарт Тоқаев атап өткендей, саяси және экономикалық салалардағы жасанды монополияларды жою және олардың орнына ашық әрі әділ бәсекені орнату қажет. Бұл қадам қоғамдағы теңдік принциптерін нығайтып, халықтың әл-ауқатының артуына ықпал ететін шешуші фактор ретінде қарастырылады. Сонымен қатар, мемлекет азаматтардың конституциялық құқықтарын мүлтіксіз сақтау мәселесіне баса мән беріп, бұл процесті демократиялық құндылықтарды нығайту тұрғысынан қарастырады. Жолдауда айтылған идеялар саяси мәдениеттің даму бағытын айқындап, оның ашықтық, жауапкершілік және

азаматтық белсенділікке негізделген жаңа сапалық деңгейге өтуін қамтамасыз етуге бағытталғанын көрсетеді. Осылайша, қазіргі қазақстандық саяси мәдениеттің эволюциясы мемлекетті басқарудағы жаңашылдықтар мен қоғамдық келісімнің нығаюы тұрғысынан ерекше мәнге ие (Куанышбаева et al., 2024, 151). Қазақстандық саяси мәдениеттің қалыптасуы мен дамуына бірқатар маңызды факторлар әсер етеді. Олардың қатарында сыртқы және ішкі жағдайлар, мемлекет және оның институттары, бұқаралық ақпарат құралдары, діни ұйымдар, университеттер және экономикалық топтардың ықпалы бар. Бұл факторлар елдегі саяси процестердің сипатын, азаматтардың саяси өмірге қатысу деңгейін, сондай-ақ қоғамдық құндылықтар мен нормалардың қалыптасуын айқындайды. Саяси мәдениет бір мезетте қалыптаса қоятын, қысқа мерзімге арналған процесс емес. «Демократиялық фасад салу оңай, бірақ авторитарлық саяси мәдениетті жеңу әлдеқайда қиын: бұқараның «темір қолға» деген ностальгиясы, тәртіп, басқарушылардың пассивтілігі, саяси элитаның күш қолдануға, волюнтаристік, көбіне иррационалды шешімдерге бейімділігі... Біз әлемді өзгерту үшін өзімізді өзгертуіміз керек» (Назарбаев, 1996, 126).

Нәтижелер

Қазақстандық саяси мәдениет екі негізгі субмәдениетке Қазақстандық саяси мәдениет екі негізгі дәстүрге негізделген: авторитарлық-этатистік және демократиялық. Авторитарлық-этатистік дәстүрлер елдің саяси жүйесіне әсер етіп, мемлекеттік институттардың басымдылығын нығайтуға ықпал етсе, демократиялық құндылықтарға негізделген бағыт қоғамда азаматтық белсенділік пен құқықтар туралы түсініктердің дамуына ықпал етеді.

Сонымен қатар, қазақстандық саяси мәдениет фрагментті сипатқа ие, бұл оның көпқырлы табиғатын және әртүрлі субмәдениеттердің (ұлттық, діни, аймақтық) ықпалын көрсетеді. Сонымен қатар, қоғамда көзқарастар мен құндылықтардың плюрализмі байқалады, бұл ұлттық бірегейлік пен діни толеранттылықты күшейтеді. Осыған орай, саяси мәдениеттің маңызды элементтері ретінде патриотизм, коллективизм, діни құндылықтардың әртүрлілігі және плюрализм аталып өтіледі.Бұл ерекшеліктер азаматтардың саяси қатысуы мен белсенділік деңгейіне де айтарлықтай әсер етеді. Мысалы, президенттік сайлау сияқты елдік деңгейдегі маңызды саяси оқиғалар кезінде азаматтардың белсенділігі айқын байқалса, күнделікті саяси өмірге қатысуы әлі де төмен деңгейде қалып отыр. Бұл құбылыс, бір жағынан, саяси мәдениеттің тарихи дамуының салдары болса, екінші жағынан, азаматтардың саяси институттарға деген сенім деңгейінің өзгеруімен байланысты.

Қорыта айтқанда, қазақстандық саяси мәдениет күрделі және көпқырлы құбылыс болып табылады. Оның дамуы мен эволюциясы қоғамдағы әлеуметтік, экономикалық және саяси үрдістермен тығыз байланыста.

Жалпы, қазіргі кездегі саяси мәдениеттегі негізгі беталысқа тоқталсақ: Қазақстан қоғамында мемлекеттің рөліне ерекше маңыз беру үрдісі сақталып келеді. Әлеуметтік өзгерістерге қарамастан, көптеген азаматтар мемлекет тарапынан жеке бастамаларды қолдау мен әрекет күтуді жөн көреді. Патернализм мен клиентелизм сияқты феномендер, бюрократияның саяси рөлінің артуы, әлеуметтік өрлеуді көбінесе мемлекеттік иерархиядағы жоғары позициялармен байланыстыру сияқты құбылыстар кеңінен таралған (Жупикова & Троянская, 2021, 893).Құқықтық мәдениеттің әлсіз деңгейі мен азаматтық қоғам институттарының жеткілікті деңгейде дамымауы да саяси мәдениетке елеулі ықпал етіп отыр. Қазіргі кездегі қазақстандық қоғамдағы электораттың саяси мәдениеті аралас типке жатады. Мұнда бір жағынан ұтымды ойлау мен белсенділікке негізделген демократиялық үлгі элементтері кездессе, екінші жағынан дәстүрлі және харизматикалық көшбасшылыққа сүйенетін патриархалдық мәдениет белгілері сақталған. Бұл эклектика қоғамда радикалды өзгерістерді қабылдауға белгілі бір кедергілер жасаса да, саяси тұрақтылықтың сақталуына оң әсерін тигізуде.

Сонымен қатар, жаһандану процесі қазақстандық қоғамға елеулі әсер етуде. Батыстық модельдер мен құндылықтар, әсіресе жеке бастамалар мен адам құқықтарының либералды қағидаттары қоғамда белсенді түрде енуде. Алайда, бұл өзгерістер ұлттық мәдениетке, дәстүрлерге және ұлттық бірегейлікке қауіп төндірмеуі тиіс. Осы тұрғыда, қазақ мәдениетінің дәстүрлі құндылықтары мен гуманистік қағидаттары жаһандық мәдениетпен үйлесімді интеграцияланудың маңызды негізін құрайды.

Жоғарыда атап өткеніміздей қазақстандық саяси мәдениет екі негізгі субмәдениеттен тұрады: авторитарлық-этатистік және демократиялық бағдарланған. Бұдан басқа, ол фрагменттік сипатқа ие, көптеген саяси субмәдениеттердің (оның ішінде ұлттық) болуымен, көзқарастардың плюрализмімен ерекшеленеді. Оған еліміздегі басты екі конфессияның - ислам мен православтық хритсиандықтың негіздерінде жатқан толеренттық пен патриотизм, ұжымдық сияқты құндылықтардың жетекші рөлге ие болуы да әсер етеді. құндылықтар плюрализмінің менталитеті тән, азаматтардың қалыптасқан саяси бағдарлары, мысалы, Қазақстан Республикасы Президентінің сайлауы сияқты, саясатқа күнделікті қатысуы әлсіз болатын тағдырлы сайлауға азаматтардың белсенді қатысуы. Қазақстан қоғамында саяси мәдениеттің ерекшеліктері халықтың саяси процестерге тартылу деңгейінің төмендігімен және олардың негізінен материалдық және жеке мәселелерін шешуге басымдық беруімен сипатталады. Қазақстандықтардың саяси-мәдени бағдарлары арасында мемлекеттіліктің маңыздылығын ерекше атап өтуге болады. Қоғамдық саладан біршама оқшауланғанына қарамастан, халықтың айтарлықтай бөлігі мемлекеттік институттардан белсенді іс-әрекет күтуді жалғастыруда, бұл саяси патернализмнің сақталуына ықпал етеді. Саяси жүйеде бюрократияның рөлі артып, саяси қатынастарда патернализм мен клиентелизмнің басымдылығы байқалады. Бұл жағдай азаматтардың әлеуметтік мобильділігінің көбінесе жеке еңбек нәтижесіне емес, мемлекеттік иерархиядағы жоғары лауазымдарға қол жеткізуіне және саясаттағы ықпалын арттыруға тәуелді болуына әкеледі. Осыған байланысты қоғамда әлеуметтік өрлеудің саяси және әкімшілік тетіктері арқылы жүзеге асырылу үрдісі күшейе түсуде. Билік элиталары мен халық арасындағы өркениетті диалогтың болмауы, құқықтық мәдениеттің әлсіздігі және азаматтардың құқықтық санасының жеткілікті деңгейде қалыптаспауы қоғамдық қатынастардың дамуын тежейтін негізгі факторлардың бірі ретінде қарастырылады. Бұл жағдай саяси институттардың тиімділігіне, азаматтық қоғамның қалыптасуына және демократиялық құндылықтардың орнығуына кері әсерін тигізеді. Қазақстандық элитаның құқықтық мәдениетінің деңгейі саяси институттардың тұрақтылығына, олардың тиімді қызмет етуіне және құқықтық мемлекеттің қағидаттарын сақтауына тікелей әсер етеді. Бұл элиталар арасындағы мүдделер тепе-теңдігін қамтамасыз етуге, әлеуметтік және саяси қақтығыстардың алдын алуға мүмкіндік береді. Осылайша, құқықтық және саяси мәдениеттің жеткілікті деңгейде дамуы билік құрылымдарының тұрақтылығын қамтамасыз ететін және қоғамның жалпы саяси даму динамикасын айқындайтын негізгі факторлардың бірі болып табылады. Қазіргі кездегі қазақстандық электораттың саяси мәдениеті - аралас типке жатады және оны мынадай белгілеріне қарап анықтауға болады:

а) қоғам мен жеке адамның таңдау проблемасын шешуде ұтымды бастауы арқылы белсенділік үлгісіндегі саяси мәдениеттің элементтері бар (олар Қазақстан Республикасы Парламентінің Мәжілісіне сайлау кезінде өзін сезінді);

б) харизмаға ие және көбінесе қоғамдық пікірде саяси көшбасшылық имиджін қалыптастыратын ақпараттық технологиялар насихаттайтын, көшбасшыға сенімге тән патриархалдық саяси мәдениеттің ықпалы;

в) дәстүр бойынша дауыс беретін сайлаушылардың бір бөлігі авторитарлық үлгідегі саяси мәдениеттің ықпалында болуы (Валиева, 2024, 40).

Саяси мәдениеттің эклектикалығы қоғамдық және әлеуметтік-экономикалық салалардағы өзгерістердің радикалды әдістерінен бас тарту үрдісін бекітуге кедергі келтірген жоқ. Қазақстандықтардың жоғары білім деңгейі, сондай-ақ олардың саяси өмірдегі ұжымдық мінез-құлқы мен бағдарлары азаматтардың саясатқа саналы және сындарлы қатысуына қолайлы алғышарттар қалыптастырады.

Қоғамдық-саяси тәжірибеде демократиялық сайлау институттарының барлық деңгейде орнығуы айқын көрінеді. Бұл процесс құқықтық салада және қоғамдық сана деңгейінде сайлау өткізудің негізгі шарттарын – оның міндеттілігін, алмастырылмайтындығын, өткізу тәртібін, іске асыру тетігін және рәсімдерін бекітуді қамтиды. Мұндай институционалдандыру, бір жағынан,

азаматтық саяси мәдениеттің қалыптасуына шешуші ықпал етсе, екінші жағынан, қазақстандық мемлекеттіліктің жаңғыруын қамтамасыз етеді.

Қазақстандық мемлекеттілікті үдемелі жаңғырту және қазақстандық қоғамның тұрақты дамуы үшін электораттың осындай саяси мәдениетінің қалыптасуы маңызды фактор болып табылады. Қазақстан электоратының саяси мәдениеті өзінің негізгі көріністерінде саяси шектен шығуларды жоққа шығарып, теңгерімді және ұстамды сипатқа ие. Қоғам әртүрлі мәдени нормаларға, дәстүрлерге және өркениет үлгілеріне негізделуі мүмкін, алайда оның дамуы адами қоғамның барлық типтері үшін ортақ негізгі қызметтік тетіктер мен қағидаттарға сәйкес жүзеге асады. Басқаша айтқанда, қоғам белгілі бір тарихи кезеңде өзіне барынша қолайлы деп санайтын даму моделіне ұмтылады. Бұл ретте негізгі мәселе – жаңа жағдайларға бейімделу механизмдері мен өзгерістердің қарқыны.

Қазіргі кезеңде ұтымды ойлау мен ғылыми зерттеулерге деген ұмтылыс қоғамда тиісті өзгерістер жүргізуге мүмкіндік беріп, нарықтық жағдайларда әлеуметтік прогрестің негізін қалайды. Онымен қоса, жинақталған білім көлемі артып, қоғамдық процестер мен технологиялық прогрестің қарқыны күрт жеделдеуде. Бұл үрдістер болашақта қоғамның бірегейленуінің негізіне айналуы мүмкін, ал қазіргі уақытта байқалып отырған жаһандану процестері осы кең ауқымды өзгерістердің бастапқы кезеңін білдіреді.

Рационализм мен гуманизм қандай да бір жеке тұлға немесе қоғам тарапынан жасалған өнертабыс емес, керісінше, олар қоғамдық дамудың ажырамас серігі болып табылады. Сондықтан оларды Батыс өркениетінің ерекше жетістігі деп қарастыру дұрыс емес. Батыс ең алдымен «қазіргі заманғы жағдайға» жетіп, қоғамның қарқынды даму жолына түсті.

Айта кету керек, біз Батыстың идеясы деп санайтын жеке адамның еркіндігі шын мәнінде әмбебап құндылық болып табылады. Ол әрбір мәдениет пен өркениетке тән сипатқа ие.

Дегенмен, өркениеттер мен мәдениеттер арасындағы келіспеушіліктердің туындау себептері неде? Бұл тұрғыда ең алдымен өркениеттер арасындағы диалогтың тиімділігін арттыру қажеттілігі туындайды, өйткені көптеген жағдайларда келіспеушіліктер өзге мәдени үлгіні қабылдамауға негізделеді.

Жақын терминдер болғанымен, қоғамды вестернизациялау мен оны жетілдіру ұғымдары мағыналық жағынан ерекшеленеді. Олардың арасындағы негізгі айырмашылық даму көрсеткіштерінің өсу деңгейімен анықталады. Вестернизация сыртқы мәдени үлгілерді қабылдауды білдірсе, қоғамды жетілдіру оның ішкі әлеуетін дамытуға бағытталған көпқырлы процесс болып табылады (Нысанбаев & Сыроежкин, 2015, 54). Мысал ретінде Шығыс елдеріндегі қазіргі бұқаралық мәдениетті қарастырайық. Батыс қоғамында бұқаралық мәдениеттің қалыптасуы нарықтық қатынастардың ықпалымен жүзеге асқан, оның негізгі мақсаты – пайда табу және коммерцияландыру. Осыған байланысты тауарлық мәдениет дәстүрлі мәдениеттен айтарлықтай ерекшеленеді, ал оның тұтынушылық сипатына сын тұрғысынан қарау бұл құбылысты толық мағынада мәдениет ретінде қарастыруға мүмкіндік бермейді (Алишерова & Төлен, 2024, 103). Дәстүрлі қазақ қоғамында мәдениет ешқашан тауарлық сипатта қабылданбаған, керісінше, ол ұлттық құндылықтардың ажырамас бөлігі ретінде қарастырылған. Дәстүрлі қоғамда мәдениет қасиетті және киелі құбылыс ретінде қабылданған. Бұл көзқарас белгілі бір дәрежеде мифологиялық сипатқа ие болғанымен, ол қазіргі кезеңде де өзектілігін жоғалтпай, қоғамдық ұйымдар мен әлеуметтік институттар арқылы жаңғыртылып отырады.

Батыстық бұқаралық мәдениет – негізінен тауарлық мәдениет, сондықтан ол таралу үдерісінде экономикалық пайда алуға бағытталған және коммерциялық тетіктер арқылы басқа елдерге белсенді түрде енгізіледі (Нысанбаев & Сыроежкин, 2015, 55). Сонымен қатар, батыстық бұқаралық мәдениеттің таралуының тағы бір маңызды факторы – адамдардың жаңашылдыққа ұмтылысы және сирек кездесетін мәдени элементтерге қызығушылығы. Бұл үрдіс сәндік сипатқа ие болып, мәдени алмасудың бір формасы ретінде көрініс табады.

Сондықтан бұқаралық мәдениеттің дамушы елдерге жедел енгізілуі заңды құбылыс болып табылады. Бұқаралық мәдениеттің өзіндік ерекшеліктері бар, олардың ішінде әмбебаптық және кең таралуға бейімделу қабілеті ерекше мәнге ие. Бұл қасиеттер жаһанданудың және қазіргі өркениеттер арасындағы тиімді диалогты қалыптастырудың негізгі тетіктерінің бірі ретінде қарастырылады.

Бұқаралық мәдениет әлем туралы ақпарат беріп, бізге бұрын түсініксіз немесе бөтен болып көрінетін өмір салтын таныстырады, сондай-ақ әртүрлі мәдениет өкілдері арасындағы өзара түсіністікті нығайтуға ықпал етеді. Оның мазмұны қарапайым әрі табиғи, алайда оның негізінен батыстық үлгілерге сүйенуі белгілі бір күмән тудырады. Дегенмен, жаһандану процесінің одан әрі дамуы бұл сипаттың біртіндеп әлсіреуіне алып келеді. Болашақта бұқаралық мәдениеттің туындыларында азиялық және шығыстық мәдени ерекшеліктердің кеңірек көрініс табуы ықтимал. Шығыстың рухани мәдениеті Батыс мәдениетінен кем түспейді, тіпті оның дүниетанымдық негізі мен әмбебаптық сипаты тұрғысынан алғанда, діни-философиялық ұғымдар аясында ерекше артықшылыққа ие болуы мүмкін. Бұл үрдіс Шығыс және Азия философиясына деген әлемдік қызығушылықтың артуымен байланысты (Омирзакова & Иманбекова, 2024, 93). Қазіргі кезеңде жаһандық қауымдастық үшін ортақ өмір сүру кеңістігін қабылдау және ұғыну мәселесі маңызды болып отыр, бұл мәдени өзара әрекеттестікті жаңа деңгейге көтеруді талап етеді. Батыс өркениетінің ықпалымен қалыптасқан қоршаған ортаға тұтынушылық көзқарас, өмірді сақтау мен технологиялық даму идеялары белгілі бір қауіптер тудыруы мүмкін. Бұл ұстаным табиғи ресурстарды шамадан тыс пайдалануға және экологиялық тепе-теңдіктің бұзылуына алып келеді. Ал Шығыс философиясының қағидаттары мұндай тұжырымдамаларды қолдамайды, керісінше, әрбір адамның өмір сүру құндылығы мен табиғатпен үйлесімділікті алдыңғы қатарға қояды. Осы тұрғыдан алғанда, зорлық-зомбылықтың жоқтығы экологиялық сананың негізгі ұстанымы ретінде қарастырылуы тиіс (Шайкемелев et al., 2022).

Өркениеттердің дамуы, олардың бір-біріне жақындасуы және өзара диалогтың ашықтығы олардың даму деңгейіне тікелей байланысты. Бұрынғы тоталитарлық қоғамдық құрылымдар диалогқа бағдарланбаған, өйткені олардың негізінде жабықтық пен консерватизм принциптері жатыр. Дегенмен, соңғы жылдары қоғамдық жүйелердің ашықтық пен дамуға ұмтылуы өркениеттер арасындағы шекаралардың біртіндеп жойылуына және өзара әрекеттестіктің жаңа деңгейге көтерілуіне ықпал етуде. Бұл үрдіс жаһандану жағдайында мәдениеттер мен өркениеттер арасындағы қарым-қатынастардың жаңа сапалық кезеңге өтуін қамтамасыз етеді.Жаһандану үдерісінің негізгі бастамашылары әлемдік держава болып табылатын елдер екені анық. Бұл құбылыстың жаһандық деңгейде дамуы тарихи заңдылыққа сәйкес келеді, сондықтан оны толықтай болдырмау мүмкін емес. Осыған байланысты, жаһанданудың жағымды жақтарын тиімді пайдалана отырып, оның ықтимал теріс салдарларынан қорғану маңызды міндет болып табылады. Бұл тұрғыда тыныс-тіршіліктің барлық салаларына сәйкес келетін жаңа технологиялар мен инновациялар оң нәтиже беріп, прогрестің негізіне айналады.Жалпыадамзаттық құндылықтар бүкіл адамзаттың ортақ игілігі болып табылады және олар қазақ мәдениетіне де жат емес. Ата-бабаларымыздың өмірін зерделей отырып, жалпыадамзаттық құндылықтар арасында білім алудың ерекше маңыздылығын түсіну қажет. Қазақ мәдениеті мен дәстүрлерінде бүкіл адамзатқа үлгі бола алатын көптеген құндылықтар сақталған, және бұл – мақтануға тұрарлық жайт. Дегенмен, кейбір зерттеушілер мен саясаттанушылар, соның ішінде Ресей мен Батыс елдерінің және тіпті біздің елдің өкілдері, қазақ халқының тарихы мен мәдениетін бұрмалап, оны артта қалған немесе жабайы қоғам ретінде сипаттауға тырысады (Сатыбалды, 2020, 115). Алайда, шын мәнінде, қазақ халқы жаһанданушылар ұсынған жалпыадамзаттық құндылықтардың қалыптасуына айтарлықтай үлес қосқан халықтардың бірі болып табылады. XXI ғасырда ғылыми зерттеулер мен жаңалықтардың саны күрт артып, білім мен технологиялар саласында шексіз мүмкіндіктер ашылды, бұл өз кезегінде мәдениеттердің өзара ықпалдасуын одан әрі жеделдетуде. Қазақстандық ғалымдардың жаңа технологиялар мен техниканы әзірлеуге бағытталған зерттеулері және олардың халық игілігі үшін қолданылуы елдің ғылыми және инновациялық дамуының маңызды аспектісі болып табылады. Сонымен қатар, Қазақстанның Ресей және Қытай сияқты ірі көршілерімен тарихи ортақтығы, сондай-ақ Орталық Азия елдерімен тығыз туыстық байланыстары ғылыми ынтымақтастықтың негізін қалыптастыруы тиіс. Бұл өзара әрекеттестікті нығайту және дамыту аймақтық интеграцияның стратегиялық бағыттарының бірі ретінде қарастырылуы қажет.

Қазақстан үшін Батыстың ғылымы, білімі, техникасы, технологиялары мен инвестициялары ерекше маңызға ие. Жаһанданудың бір түрі ретінде қарастырылатын вестернизация тек технологиялық және өндірістік жаңашылдықтарды қабылдаумен шектелмейді. Ол, сонымен қатар, әлеуметтік-мәдени өзгерістердің кешенін қамтиды. Бұған

саяси-демократиялық құрылым, адам құқықтарының стандарттары, жеке тұлғаның дамуын қамтамасыз ететін қоғамдық тәртіптің либералдық үлгісі, діни және этникалық төзімділік секілді қағидаттар жатады.Дегенмен, Азия елдерінің көпшілігі батыстық ықпалды ұлттық бірегейлікпен үйлестірудің тиімді жолдарын іздестіруде. Бұл тұрғыда Жапонияның тәжірибесі ерекше назар аударады, себебі ол батыстық технологиялар мен басқару үлгілерін қабылдай отырып, дәстүрлі ұлттық мәдениетін сақтап қалуға қол жеткізген санаулы мемлекеттердің бірі болып табылады. Мұндай модельді қолдану басқа азиялық елдер үшін де маңызды бағыттардың бірі бола алады.Қазіргі кезеңде батыстану үрдістері мен батыстық модельдерді қабылдау қоғамда зайырлы және дәстүрлі құндылықтарды жақтаушылар арасындағы қайшылықтарды күшейтуде. Батыс өркениетінің негізінде таңдау еркіндігі мен жеке бас бостандығы идеялары жатыр. Адам құқықтары тұжырымдамасы Батыс өркениетінің ежелгі Грециядан алған негізгі идеяларының бірі болып табылады. Қазіргі өркениеттер мен мәдениеттер арасындағы өзара байланыс пен диалог адамның рухани дамуы мен өркениеттік дамудың үйлесімді моделін қалыптастыруға негізделеді. Алайда, негізгі келіспеушіліктердің бірі – өзара түсіністікке ұмтылу мен өркениеттердің сәйкестігі арасындағы қайшылық болып табылады. Бұл пікірталас батыс мәдениетінің ықпалы жергілікті мәдениеттердің өзіндік ерекшеліктерін жоюы мүмкін деген алаңдаушылықпен байланысты.

Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Қазақстан стратегиялық зерттеулер институты халықтың мемлекеттік органдар мен саяси институттарға көзқарасына қатысты қоғамдық пікірді үнемі бақылап, зерттеп отырады. Соңғы бес жылда қоғамдық пікірді зерттеу келесі нәтижелерді берді (1-кесте):

1-кесте – Қазақстан Республикасы халқының мемлекеттік органдар мен саяси институттарға қатысты қоғамдық пікірді зерттеу нәтижелері (сенім деңгейі), %

Жылдар	Мемлекеттік органдар мен саяси институттарға сенім					
	Қазақстан Республикасының Президенті	Қазақстан Республикасының Үкіметі	Қазақстан Республикасының Парламенті	Қазақстан Республикасының әкімдіктері	Жергілікті өзін-өзі басқару органдары	Сайлау институты
2021	68%	55%	48%	41%	42%	47%
2022	81%	58%	50%	44%	43%	50%
2023	73%	59%	52%	45%	43%	52%
2024	75%	62%	54%	45%	44%	53%
2025	77%	63%	56%	46%	44%	53%

Дереккөз: Қазақстан стратегиялық зерттеулер институтының ақпараты негізінде автор құрастырған (KISS, 2025)

Ұсынылған кестені талдау Қазақстан Республикасындағы негізгі мемлекеттік органдар мен саяси институттарға деген қоғамдық сенім деңгейінің оң үрдісін көрсетеді. Ең айтарлықтай өсім ел президентінде байқалады: 2021 жылғы 68%-дан 2025 жылы 77%-ға дейін. Сонымен қатар, үкімет пен парламентке деген сенімнің біртіндеп, бірақ онша байқалмаса да, артуы байқалады. Әкімдіктер мен жергілікті басқару органдарының жұмысына қанағаттанушылық салыстырмалы түрде тұрақты болып қала береді, аздап өсім байқалады. Сайлауға келетін болсақ, сенім деңгейі тұрақты түрде өсіп, 2025 жылға қарай 53%-ға жетеді. Дегенмен, сенімнің жалпы өсуі жеке институттарды қабылдаудағы айырмашылықтармен қатар жүреді, бұл халық арасында мемлекеттік құрылымдардың беделін нығайтудың біркелкі емес процесін көрсетеді.

Соңғы 5 жылдағы Қазақстан Республикасындағы сайлауға сайлаушылардың қатысуы туралы деректерге сүйене отырып, келесі диаграмманы құруға болады (1-сурет):

1-сурет. 2021–2025 жылдардағы сайлаулар мен референдумдардағы сайлаушылардың қатысуындағы өзгерістер

Дереккөз: Қазақстан стратегиялық зерттеулер институтының ақпараты негізінде автор құрастырған (KISS, 2025)

Бұл деректер соңғы жылдардағы негізгі үрдісті көрсетеді: Қазақстандағы сайлаушылардың қатысуы саяси ықпалмен және дауыс беру деңгейімен тікелей байланысты, жеке билік пен жүйелік өзгерістерге байланысты ұлттық іс-шаралар кезінде шыңына жетеді (2022 жылғы президент сайлауы – 69,94%, конституциялық референдум – 68,05%). Кезекті парламент сайлауы кезінде ол айтарлықтай төмен (2023 жылы 54,19%). Сонымен қатар, жергілікті және өте өзекті дауыстар (әкім сайлауы, атом электр станциясы бойынша референдум) орташа есеппен шамамен 63% деңгейде тұрақтанады, бұл азаматтардың жергілікті басқару мәселелеріне және нақты стратегиялық жобаларға деген тұрақты, бірақ аз жұмылдырылған қызығушылығын көрсетеді. Жалпы алғанда, саяси процестерге сенім мен қоғамның қатысуы туралы қарастырылған деректер Қазақстандағы саяси мәдениеттің өсуі мен дамуын көрсетеді.

Талқылау

Кез келген мәдени жүйенің негізінде адам бостандығы идеясы жатыр. Бұл ұстаным мәдени дамудың әмбебап қағидаттарының бірі ретінде қарастырылады және қоғамның эволюциялық дамуында маңызды рөл атқарады.

Бірінші себеп – этикалық өлшем. Бұл үрдістер келесі қағидаттармен ұштасады: әрбір адамның өз тағдырын таңдау құқығы, қабілеттері мен білімдерін дамыту еркіндігі, зорлық-зомбылыққа қарсы тұру және басқа да гуманистік ұстанымдар. Бостандық қағидаларына қайшы келу – жеке тұлғаның өз болмысына қарсы шығуы, нәтижесінде оның өмірлік құндылықтарын теріске шығаруға алып келеді. Осы тұрғыдан алғанда, жеке тұлғаның еркіндігі мен құқықтарын сақтау өркениетті дамытудың басты негіздерінің бірі болып табылады.

Екінші себеп – қоғамдық даму қажеттілігі. Қазіргі уақытта өркениеттер қақтығысы нақты шындыққа айналуда. Бұл қақтығыстар экономика, саясат, мәдениет, идеология, әскери сала және басқа да қоғамдық өмірдің маңызды бағыттарында көрініс табуда. Дегенмен, олардың ең айқын көрінісі саяси процестерден байқалады. Қақтығысушы блоктар арасындағы идеологиялық күрестің негізгі мақсаты – үстемдікке ұмтылу және саяси-экономикалық бәсекелестікте жеңіске жету.

Осыған байланысты, өркениеттер арасындағы диалог пен өзара түсіністікке негізделген даму жолын іздестіру жаһандық тұрақтылықты қамтамасыз етудің маңызды шарты болып табылады.

Сэмюэл Хантингтонның «Өркениеттер қақтығысы» теориясымен толық келісуге де, оған күмәнмен қарауға да болады. Өркениеттер арасындағы қарама-қайшылықтар тарихи

процестердің ажырамас бөлігі болғанымен, бұл қақтығыстар өркениеттердің өзара күресі емес, көбінесе идеологиялар мен әлеуметтік жүйелер арасындағы қақтығыстар ретінде сипатталуы мүмкін. Мұндай қарама-қайшылықтарды әскери қақтығыс деңгейіне көтермей, оларды «қарусыз соғыс» деп атауға болады, өйткені олар экономикалық, мәдени және ақпараттық ықпал ету құралдары арқылы жүргізіледі. Хантингтон атап өткендей, әр соғыстың өз заңдылықтары бар. Тарих көрсеткендей, соғыстар көбіне технологиялық және экономикалық ілгерілеудің қозғаушы күші болды. Бұл үрдіс заманауи қақтығыстарда да байқалады: саяси, экономикалық және идеологиялық бәсекелестік жағдайында барлық қолжетімді ресурстар мен мүмкіндіктер пайдаланылады (Хантингтон, 2003, 15). Осындай «қарусыз соғыс» жағдайында басты рөл белсенді және еркін тұлғаға тиесілі. Ақпараттық және технологиялық қоғамда жеке адамның сыни ойлауы, бейімделу қабілеті және белсенді азаматтық ұстанымы шешуші мәнге ие. Демек, өркениеттердің қарама-қайшылықтарын диалог пен ынтымақтастық арқылы жеңу – қазіргі заманның басты міндеттерінің бірі.Мемлекет басшысы бұл мәселенің маңыздылығын ерекше атап өтіп: «Кейбір саясаткерлердің жауапсыз мәлімдемесін өздеріңіз оқып жатырсыздар, олар түрлі арандатушыларға дем беруде. Біздің алдымызда үш айрық жол тұр: құлдырау, тоқырау немесе өрлеу. Біз әрдайым өрлеуді таңдаймыз» (*Жаңа Қазақстан*, 2022) деген болатын.

Ұлттық құрылтайдың Атырауда өтуі – мемлекеттің ұлттық бірегейлікті сақтау және нығайту бағытындағы маңызды қадамдарының бірі. Үшінші мыңжылдықта жаһандану үдерістері күшейіп, мемлекеттердің қаржылық және ақпараттық ағындары шекаралар арқылы еркін қозғалу мүмкіндігіне ие болуда. Мұндай жағдайда әрбір ұлт өзінің тарихи жадын, ұлттық бірегейлігін, ойлау жүйесін, дүниетанымын, менталитетін және ана тілін сақтау қажеттілігімен бетпе-бет келеді. Сонымен қатар, бұл процестер тек оқшауланумен шектелмей, өзге мәдениеттермен өзара байланыс орнату арқылы дамуды талап етеді.Осылайша, жаһандану жағдайында ұлттық өзіндік ерекшелікті сақтау мен халықаралық ынтымақтастықты үйлестіру – заманауи қоғам алдында тұрған маңызды міндеттердің бірі.Қазіргі уақытта ағылшын тілінің кеңінен енгізілуі ұлттық мәдениеттің жаһандық мәдениетпен ықпалдасуына әсер етуде. Бұл үдеріс тек тілдік өзгерістермен шектелмей, экономикалық, саяси және мәдени салаларда да көрініс табуда. Американдық доллардың әлемдік валютаға айналуы, Батыстың бұқаралық мәдениетінің күнделікті өмірге енуі, сондай-ақ либералдық-демократиялық басқару моделінің көптеген елдерде орнығуы – жаһандану үдерістерінің негізгі белгілері.

Осындай жағдайларда әлемдік ақпараттық кеңістіктің кеңеюі, соның ішінде тілдік және мәдени ықпалдастықтың артуы, қазақ халқының және Қазақстанда өмір сүретін басқа этностардың дәстүрлі мәдениетін сақтауды өзекті мәселелердің біріне айналдырады. Бұл процестерге бейімделу үшін ұлттық мәдениетті жаһандық кеңістікке лайықты түрде интеграциялау, оның бірегейлігін сақтай отырып дамыту және ұлттық құндылықтарды жаңа формада жаңғырту маңызды.Қазіргі өркениеттер мен мәдениеттер арасындағы өзара байланыс пен диалог адамның рухани дамуы мен өркениеттік дамудың үйлесімді моделін қалыптастыруға негізделеді. Алайда, негізгі келіспеушіліктердің бірі – өзара түсіністікке ұмтылу мен өркениеттердің сәйкестігі арасындағы қайшылық болып табылады. Бұл пікірталас батыс мәдениетінің ықпалы жергілікті мәдениеттердің өзіндік ерекшеліктерін жоюы мүмкін деген алаңдаушылықпен байланысты.Кез келген мәдени жүйенің негізінде адам бостандығы идеясы жатыр. Бұл ұстаным мәдени дамудың әмбебап қағидаттарының бірі ретінде қарастырылады және қоғамның эволюциялық дамуында маңызды рөл атқарады.

Бірінші себеп – этикалық өлшем. Бұл үрдістер келесі қағидаттармен ұштасады: әрбір адамның өз тағдырын таңдау құқығы, қабілеттері мен білімдерін дамыту еркіндігі, зорлық-зомбылыққа қарсы тұру және басқа да гуманистік ұстанымдар. Бостандық қағидаларына қайшы келу – жеке тұлғаның өз болмысына қарсы шығуы, нәтижесінде оның өмірлік құндылықтарын теріске шығаруға алып келеді. Осы тұрғыдан алғанда, жеке тұлғаның еркіндігі мен құқықтарын сақтау өркениетті дамытудың басты негіздерінің бірі болып табылады.

Екінші себеп – қоғамдық даму қажеттілігі. Қазіргі уақытта өркениеттер қақтығысы нақты шындыққа айналуда. Бұл қақтығыстар экономика, саясат, мәдениет, идеология, әскери сала және басқа да қоғамдық өмірдің маңызды бағыттарында көрініс табуда. Дегенмен, олардың ең айқын көрінісі саяси процестерден байқалады. Қақтығысушы блоктар арасындағы

идеологиялық күрестің негізгі мақсаты – үстемдікке ұмтылу және саяси-экономикалық бәсекелестікте жеңіске жету.

Осындай «қарусыз соғыс» жағдайында басты рөл белсенді және еркін тұлғаға тиесілі. Ақпараттық және технологиялық қоғамда жеке адамның сыни ойлауы, бейімделу қабілеті және белсенді азаматтық ұстанымы шешуші мәнге ие. Демек, өркениеттердің қарама-қайшылықтарын диалог пен ынтымақтастық арқылы жеңу – қазіргі заманның басты міндеттерінің бірі.

Ұлттық құрылтайдың Атырауда өтуі – мемлекеттің ұлттық бірегейлікті сақтау және нығайту бағытындағы маңызды қадамдарының бірі. Үшінші мыңжылдықта жаһандану үдерістері күшейіп, мемлекеттердің қаржылық және ақпараттық ағындары шекаралар арқылы еркін қозғалу мүмкіндігіне ие болуда. Мұндай жағдайда әрбір ұлт өзінің тарихи жадын, ұлттық бірегейлігін, ойлау жүйесін, дүниетанымын, менталитетін және ана тілін сақтау қажеттілігімен бетпе-бет келеді. Сонымен қатар, бұл процестер тек оқшауланумен шектелмей, өзге мәдениеттермен өзара байланыс орнату арқылы дамуды талап етеді.Осылайша, жаһандану жағдайында ұлттық өзіндік ерекшелікті сақтау мен халықаралық ынтымақтастықты үйлестіру – заманауи қоғам алдында тұрған маңызды міндеттердің бірі.

Қазіргі уақытта ағылшын тілінің кеңінен енгізілуі ұлттық мәдениеттің жаһандық мәдениетпен ықпалдасуына әсер етуде. Бұл үдеріс тек тілдік өзгерістермен шектелмей, экономикалық, саяси және мәдени салаларда да көрініс табуда. Батыстың бұқаралық мәдениетінің күнделікті өмірге енуі, сондай-ақ либералдық-демократиялық басқару моделінің көптеген елдерде орнығуы – жаһандану үдерістерінің негізгі белгілері. Осындай жағдайларда әлемдік ақпараттық кеңістіктің кеңеюі, соның ішінде тілдік және мәдени ықпалдастықтың артуы, қазақ халқының және Қазақстанда өмір сүретін басқа этностардың дәстүрлі мәдениетін сақтауды өзекті мәселелердің біріне айналдырады. Бұл процестерге бейімделу үшін ұлттық мәдениетті жаһандық кеңістікке лайықты түрде интеграциялау, оның бірегейлігін сақтай отырып дамыту және ұлттық құндылықтарды жаңа формада жаңғырту маңызды.

Қорытынды

Қазіргі заманғы Қазақстанның саяси мәдениеті күрделі әрі көпқырлы сипатқа ие. Бұл ерекшелік саяси құндылықтар мен көзқарастардың кең спектрімен, сондай-ақ құндылықтық бағдарлардың әртүрлі полюстерінің болуымен айқындалады. Қазақстандық саяси мәдениетте астаналық және провинциялық электораттың қосалқы мәдениеттері арасындағы елеулі айырмашылықтар байқалады. Сонымен қатар, элиталық және бұқаралық мәдениет арасындағы қарама-қайшылықтар да маңызды факторлардың бірі болып табылады.

Сайлаушылардың саяси процестерге жоғары деңгейдегі адалдығы мен сенімі қазақстандық саяси мәдениеттің өзіндік ерекшеліктерінің бірі болып табылады. Қазақстан үшін ерекше мәнге ие мәселе – саяси субмәдениеттердің көптүрлілігі, ол ең алдымен елдің көпұлтты құрамымен тығыз байланысты. Қазақстандағы этно-ұлттық субмәдениеттердің әртүрлілігі 100-ден астам ұлт пен ұлыс өкілдерінің ұлттық сана-сезімін қалыптастыруда маңызды рөл атқарады. Бұл жағдай саяси процестер мен саяси мәдениеттің дамуына әсер ететін маңызды фактор ретінде қарастырылады.

Қазақстандық саяси мәдениет фрагментті сипатқа ие, бұл оның көпқырлы табиғатын және әртүрлі субмәдениеттердің (ұлттық, діни, аймақтық) ықпалын көрсетеді. Сонымен қатар, қоғамда көзқарастар мен құндылықтардың плюрализмі байқалады, бұл ұлттық бірегейлік пен діни толеранттылықты күшейтеді. Осыған орай, саяси мәдениеттің маңызды элементтері ретінде патриотизм, коллективизм, діни құндылықтардың әртүрлілігі және плюрализм аталып өтіледі. Бұл ерекшеліктер азаматтардың саяси қатысуы мен белсенділік деңгейіне де айтарлықтай әсер етеді. Мысалы, президенттік сайлау сияқты елдік деңгейдегі маңызды саяси оқиғалар кезінде азаматтардың белсенділігі айқын байқалса, күнделікті саяси өмірге қатысуы әлі де төмен деңгейде қалып отыр. Бұл құбылыс, бір жағынан, саяси мәдениеттің тарихи дамуының салдары болса, екінші жағынан, азаматтардың саяси институттарға деген сенім деңгейінің өзгеруімен байланысты.

Қорыта айтқанда, қазақстандық саяси мәдениет күрделі және көпқырлы құбылыс болып табылады. Оның дамуы мен эволюциясы қоғамдағы әлеуметтік, экономикалық және

саяси үрдістермен тығыз байланыста.

Әдебиеттер тізімі

Алишерова, А., & Төлен, Ж. (2024). Понятие политической культуры и ее теоретико-концептуальный аспект. Адам әлемі, 101(3), 102–112. https://doi.org/10.48010/aa.v101i3.624

Алмонд, Г. & Верба, С. (2020). Гражданская культура. Политические установки и демократия в пяти странах: перевод Е.Г. Гендель. Социум.

Белоус, В. (2021). Политическая культура или культура политики?: Полемические заметки на хрестоматийную тему. Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС, 17(2), 118–134. https://doi.org/10.21638/spbu23.2021.201

Валиева, Д. (2024). Политическая культура: систематический обзор типов и компонентов. World of Dede Korkud, 6, 38-45. https://doi.org/10.36719/2791-3732/8/38-45.

Жупикова, О.С., & Троянская, М.А. (2021). Политическая культура: понятие, характеристика, роль в развитии общества. Экономика и социум, 4-1 (83), 892-894.

Иманалиев, К.К. & Патиев, Н.М. (2024). Теоретические основы политической культуры. Международный журнал гуманитарных и естественных наук, 9-3 (96), 30-32. https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-9-3-30-32

КИСИ (2025). Мониторинг общественного мнения по доверию населения государственным органам и институтам политической власти. КИСИ, URL: https://kisi.kz/ru/ljudyam-o-ljudyah-kakim-politicheskim-institutam-bolshe-vsego-doveryajut-kazahstanchy/

Куанышбаева, Ж.Ж, Карибаев, О.О. & Кантаева К.А. (2021). Политическая культура в казахстанском обществе: правовые аспекты. Вестник КазНПУ имени Абая. Серия: Социологические и политические науки. 73, 1, 154–161, https://doi.org/10.51889/2021-1.1728-8940.19.

ҚР Президенті Қ.Тоқаевтың халыққа Жолдауы., (2022). «Жаңа Қазақстан: Жаңару мен жаңғыру жолы». URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K22002022_1

Лузанов, В.А. (2023). Влияние политической культуры на формирование демократических ценностей в Казахстане, АПНИ, 48 (178), 52-61.

Назарбаев, Н. (1996). Ғасырлар тоғысында. Өнер.

Нысанбаев, Ә. & Сыроежкин, К. (2015). Қазақстанның саяси мәдениеті. Ғылым ордасы.

Омирзакова, Д.Д., & Иманбекова, Г.М. (2024). Политическая культура молодежи Казахстана особенности формирования. Этносоциум и межнациональная культура, 1 (187), 92-97.

Сатыбалды, Ә. (2020). Қоғамдық сана және саяси мәдениет, Қоғам және дәуір, 4, 112-121.

Хантингтон, С. (2003). Столкновение цивилизаций. АСТ.

Черняховский, С.Ф. (2019). Политическая культура : государственная политика и философия будущего: монография. Институт Наследия.

Шайкемелев, М., Дунаев, В., & Курганская, В. (2022). Политическая культура казахстанцев: основные параметры, особенности, тренды трансформации (по результатам социологического исследования). Аль-Фараби, 77(1), https://doi.org/10.48010/2022.1/1999-5911.10

References

Alisherova, A., & Tölen, J. (2024). The Concept of Political Culture and Its Theoretical and Conceptual Aspects. Adam Alemi, 101(3), 102–112. https://doi.org/10.48010/aa.v101i3.624

Almond, G. & Verba, S. (2020). Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Countries: Translated by E.G. Gendel. Society.

Belous, V. (2021). Political culture or the culture of politics?: Polemical notes on a textbook topic. Political Expertise: POLITEX, 17(2), 118–134. https://doi.org/10.21638/spbu23.2021.201

Valieva, D. (2024). Political Culture: A Systematic Review of Types and Components. World of Dede Korkud, 6, 38–45. https://doi.org/10.36719/2791-3732/8/38-45.

Zhupikova, O.S., & Troyanskaya, M.A. (2021). Political Culture: Concept, Characteristics, and Role in the Development of Society. Economy and Society, 4-1 (83), 892-894.

Imanaliev, K.K. & Patiev, N.M. (2024). Theoretical Foundations of Political Culture. International Journal of Humanities and Natural Sciences, 9-3 (96), 30-32. https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-9-3-30-32.

KISI (2025). Monitoring public opinion on public trust in government bodies and political institutions. KISI, URL: https://kisi.kz/ru/ljudyam-o-ljudyah-kakim-politicheskim-institutam-bolshe-vsego-doveryajut-kazahstanchy/

Kuanyshbaeva, Zh.Zh., Karibaev, O.O. & Kantaeva, K.A. (2021). Political Culture in Kazakhstani Society: Legal Aspects. Bulletin of Abai KazNPU. Series: Sociological and Political Sciences. 73, 1, 154–161, https://doi.org/10.51889/2021-1.1728-8940.19.

President of Kazakhstan: Legal Aspects of Kazakhstan. Available at: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K22002022_1

Luzanov, V.A. (2023). The Influence of Political Culture on the Formation of Democratic Values in Kazakhstan, APNI, 48 (178), 52–61.

Nazarbayev, N. (1996). Gasyrlar togysynda. Oner.

Nysanbaev, A. & Syroezhkin, K. (2015). Kazakhstan sayasi madenieti. Gylym hordes.

Satybaldy, A. (2020). Kogamdyk sana zhane sayasi madeniet, kogam zhane dauir, 4, 112-121.

Huntington, S. (2003). Clash of Civilizations. AST.

Chernyakhovskiy, S. F. (2019). Political Culture: Public Policy and Philosophy of the Future: Monograph. Heritage Institute.

Omirzakova, D. D., & Imanbekova, G. M. (2024). The political culture of Kazakhstan's youth: features of formation. Ethnosociety and Interethnic Culture, 1 (187), 92-97.

Shaikemelev, M., Dunayev, V., & Kurganskaya, V. (2022). The political culture of Kazakhstanis: main parameters, features, and transformation trends (based on the results of a sociological study). Al-Farabi, 77(1), https://doi.org/10.48010/2022.1/1999-5911.10

ЭВОЛЮЦИЯ ПОЛИТИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Зулфухар ГАИПОВ**, *Доктор политических наук, директор Центра Государственной политики и общественных отношений, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, Z-lenger@mail.ru, ORCID ID: 0009-0001-8894-6719*

Ергали ЕГЕМБЕРДЫ, *кандидат политических наук, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, yergali1977@gmail.com yergali1977@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-6431-5892*

Мейрамкул ИСАЕВА, *Докторант кафедры Психологии, Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан, isaieva1976@list.ru, ORCID ID: 0000-0002-1358-810*

Нұрлан КҮНТУОВ, *Докторант в области государственного управления, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, nurlan.kuntuov@mail.ru, ORCID ID: 0009-0004-6980-2746*

Александар МАРИНОВ, п*рофессор государственного управления, PhD социологии, Софийский университет, София, Болгария, amarinov@phls.uni-sofia.bg, ORCID ID: 0009-0008-4317-3469*

EVOLUTION OF POLITICAL CULTURE IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Zulfukhar GAIPOV**, Doctor of Political Science, Director of the Center for Public Policy and Public Relations, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, Z-lenger@mail.ru, ORCID ID: 0009-0001-8894-6719*

Yergali YEGEMBERDY*, Candidate of Political Sciences, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, yergali1977@gmail.com yergali1977@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-6431-5892*

Meiramkul ISAEVA*, Doctoral Candidate, Department of Psychology, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan, isaieva1976@list.ru, ORCID ID: 0000-0002-1358-810*

Nurlan KUNTUOV, *PhD Candidate in Public Administration, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, nurlan.kuntuov@mail.ru, ORCID ID: 0009-0004-6980-2746*

Alexandar MARINOV*, Professor of Public Administration, PhD of Sociology, Sofia University, Sofia, Bulgaria, amarinov@phls.uni-sofia.bg, ORCID ID: 0009-0008-4317-3469*

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICE AND ITS INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

Ainur SHAKHSHINA * — *PhD student, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, Republic of Kazakhstan, a.shakhshina@keu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0388-488X*

Roza BUGUBAYEVA — *Candidate of Economics, Professor, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, Republic of Kazakhstan, roza.bugubayeva@bk.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3648-8365, Scopus Author ID: 57195346665*

Zhelyu VLADIMIROV — *Doctor of Economics, Professor, Sophia University «St.Kliment Ohridski», Sofia, Bulgaria, jeve@feb.uni-sofia.bg, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0435-6827, Scopus Author ID: 36783781200*

Дата поступления рукописи в редакцию: 01/12/2025
Доработано: 18/02/2026
Принято: 18/02/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1650
УДК 330.101
МРНТИ 06.52.13

Abstract. This article examines the process of digital transformation in the public service and its impact on the development of human capital. It argues that the adoption of digital tools, platforms and data-driven organizational structures reshapes the role of public servants, demands new competencies and enables continuous learning pathways. To explore this linkage, the paper reviews the conceptual foundations of digital transformation and human capital, identifies mechanisms through which transformation affects workforce capabilities, presents empirical evidence from recent public-sector reform initiatives, and discusses challenges and implications for public institutions. The findings suggest that while digital transformation opens new opportunities for human capital development, realizing them depends on complementary factors such as training, culture, leadership and evidence-based human-resource management. The article concludes with recommendations for aligning digital-service strategies with human-capital policies and indicates directions for further research in public-administration practice.
Keywords: digital transformation, public service, human capital, workforce development, public sector reform, digital government.

Аңдатпа. Мақалада мемлекеттік қызметтің цифрлық трансформациясы және оның адами капиталды дамытуға әсері қарастырылады. Зерттеушілер цифрлық құралдар мен платформаларды, мәліметтерге негізделген ұйымдық құрылымдарды қолдану мемлекеттік қызметкерлердің рөлін өзгертетінін, жаңа құзыреттерге сұраныс туғызатынын және үздіксіз оқуға мүмкіндік беретінін дәлелдейді. Бұл байланыс зерттеу үшін цифрлық трансформация мен адами капитал түсініктерінің негіздері шолып өтіледі, кадрлық мүмкіндіктерге әсер ету механизмдері айқындалады, мемлекеттік сектор реформаларының эмпирикалық деректері келтіріледі, сондай-ақ мемлекеттік институттар үшін проблемалар мен практикалық салдарлар талқыланады. Зерттеу нәтижелері көрсетеді: адами капиталды дамытуға жаңа мүмкіндіктер ашылғанмен, олардың іске асуы оқыту, мәдениет, көшбасшылық және мәліметтерге негізделген кадрлық басқару сияқты қосымша факторларға тәуелді. Қорытындыда цифрлық қызмет стратегиясын адами капиталды дамыту саясатымен сәйкестендіруге арналған ұсыныстар беріліп, қосымша зерттеу бағыттары ұсынылады.
Түйінді сөздер: цифрлық трансформация, мемлекеттік қызмет, адами капитал, кадрлық даму, қоғамдық секторды реформа, цифрлық мемлекеттік басқару.

Аннотация. В статье рассматривается процесс цифровой трансформации государственной службы и её влияние на развитие человеческого капитала. Авторы утверждают, что внедрение цифровых инструментов, платформ и структур, ориентированных на данные, трансформирует роль госслужащих, предъявляет новые требования к компетенциям и открывает возможности для непрерывного обучения. Для изучения данной связи проводится обзор концептуальных основ цифровой трансформации и человеческого капитала, выделяются механизмы воздействия на кадровые возможности, приводятся эмпирические данные из реформ государственного сектора, обсуждаются проблемы и практические выводы для государственных институтов. Полученные результаты показывают: несмотря на новые возможности для развития человеческого капитала, их реализация зависит от таких факторов, как обучение, культура, лидерство и основанное на данных управление персоналом. В заключении даются рекомендации по выравниванию стратегии цифровых услуг с политикой развития человеческого капитала и указываются направления дальнейших исследований.
Ключевые слова: цифровая трансформация, государственная служба, человеческий капитал, развитие кадров, реформа госсектора, цифровое государство.

* *Corresponding author: A. Shakhshina, a.shakhshina@keu.kz*

Introduction

Over the past decade, digital transformation has become a defining paradigm in the evolution of modern public administration. Governments worldwide are moving beyond traditional bureaucratic models toward data-driven, networked and citizen-centered systems of governance. This shift entails not only the introduction of new technologies but also profound changes in organizational structures, decision-making processes and the skills required from public servants. In this context, human capital – the aggregate of knowledge, competencies and values of civil servants – emerges as both a precondition and a consequence of successful digital transformation.

The growing interest in digitalization within public institutions has led to a rapidly expanding body of literature that explores how technological innovations affect governance practices, workforce development and organizational culture. Scholars and policy institutions such as the OECD and the World Bank increasingly highlight that the effectiveness of digital transformation depends less on the adoption of technology itself and more on the capacity of people to use it creatively and responsibly. However, despite a rich and diverse research landscape, the relationship between digital transformation and human-capital development remains conceptually fragmented and empirically uneven.

The purpose of this review article is to synthesize and critically examine the existing literature on digital transformation in the public service, with a particular focus on its influence on human capital. The review aims to:

(1) map key theoretical perspectives that link technology, governance and human resources;
(2) identify major trends and findings in empirical studies;
(3) highlight cross-national experiences and policy approaches; and
(4) outline research gaps and future directions for the study of digital-era public administration.

By integrating insights from academic publications, international reports and comparative case studies, this review contributes to a clearer understanding of how digital transformation reshapes the competencies, roles and development trajectories of public servants. It also offers a conceptual foundation for policymakers seeking to align digital-government strategies with human-capital policies, ensuring that technology serves not as a substitute for people but as a catalyst for their growth and effectiveness in the public sector.

Literature Review

Conceptual evolution of digital transformation in public administration

The scholarly understanding of digital transformation within public administration has evolved considerably since the early 2000s. Initial works, such as Fountain's Building the Virtual State (2001) and Heeks' Implementing and Managing eGovernment (2006), framed digitalization mainly as the automation of bureaucratic processes aimed at improving efficiency and transparency. These studies reflected the first generation of e-government reforms, which prioritized the delivery of online services and back-office integration. Since the mid-2010s, however, the discourse has shifted from e-government to digital government and then to digital transformation. Mergel, Edelmann and Haug (2019) demonstrated that the concept increasingly encompasses organizational, cultural and behavioral change. The OECD (2020, 2023) further conceptualized digital transformation as a multidimensional reform process that integrates technology, human resources, and governance innovation. This paradigm stresses not only technological adoption but also adaptability, collaboration and citizen-centered design – elements that reframe the role of civil servants as active co-creators of value rather than passive executors of policy. Similarly, the World Bank's GovTech Maturity Index (2022) and the UN E-Government Survey (2022) highlight that successful transformation requires a holistic approach: digital platforms must be aligned with institutional capabilities, leadership commitment, and human-capital development. These frameworks collectively move the debate beyond infrastructure and toward the human and organizational dimensions of technological change.

Human capital in the context of public-sector transformation

The concept of human capital, introduced by Becker (1964) and Schultz (1971), traditionally referred to the accumulation of skills and knowledge that enhance productivity. In the public sector, it has been reinterpreted as the collective competence, ethical commitment, and learning capacity

of civil servants (Bontis, 2001; OECD, 2023). Modern governance literature increasingly recognizes that digital-era reform depends on such human capabilities.

Recent analyses connect human-capital development with the evolution from New Public Management (NPM) to New Public Governance (NPG) and digital-era governance (Dunleavy, 2006). While NPM emphasized efficiency and measurable outputs, newer models focus on networks, collaboration, and citizen participation – qualities requiring adaptive and digitally literate officials. Deloitte's Human Capital Trends (2023) similarly underscores that public organizations must foster continuous learning ecosystems that combine reskilling, mentoring and knowledge-sharing through digital HR platforms. The OECD's Public Employment and Management Report (2023) reaches the same conclusion: workforce capability, not technology, is the decisive factor in the success of digital reform. Studies conducted in various contexts confirm this dynamic understanding. Karpenko O. (2023) observed that in post-transition European administrations, digital projects advance most effectively where training and career development are institutionalized. UNDP and the Astana Civil Service Hub (2023) reached comparable results in their examination of Kazakhstan's civil service, noting that digital initiatives yield sustainable benefits only when linked to systematic human-capital policies and professional standards.

Linking digital transformation and human-capital development

Across the reviewed literature, the interaction between digital transformation and human capital is viewed as bidirectional. On one side, digital technologies create demand for new skills – data literacy, agile project management, service-design thinking, and ethical decision-making in digital contexts (European Commission, 2023). On the other, these technologies enable new modes of learning, collaboration, and performance monitoring that can accelerate human-capital growth (OECD, 2020; World Bank, 2022). Research also highlights the mediating role of organizational culture and leadership. Sorensen and Torfing (2022) argue that innovation in public administration unfolds through "orders of public innovation" in which leadership and learning jointly shape institutional adaptability. Transformational and inclusive leadership styles foster a climate of experimentation and shared responsibility, essential for continuous capability building. By contrast, rigid hierarchical structures hinder knowledge exchange and limit the potential of digital initiatives.

The literature further suggests that digital transformation expands the meaning of human capital beyond technical skills. It includes social, cognitive and ethical dimensions – empathy in online service delivery, trust management in data governance, and creativity in cross-agency problem-solving (Alon-Barkat, 2023). These aspects position human capital as both the driver and beneficiary of digital governance.

International experience demonstrates diverse trajectories in linking digital transformation with workforce development. Singapore's Smart Nation strategy integrates digital-skills training into every level of the public-service competency framework (Wa'u, 2024). South Korea's Digital New Deal (2021) prioritizes retraining public employees for innovation-oriented governance. In Europe, Estonia and Denmark exemplify how long-term investment in human capital and digital infrastructure produces mutually reinforcing progress (United Nations E-Government Survey 2024; OECD, 2025).

Conversely, in transitional economies – including several post-Soviet states – scholars identify persistent challenges such as limited resources, insufficient digital literacy, and institutional resistance to change (Afzal, 2024). The World Bank (2022) reports that improvements in the GovTech Maturity Index correlate with productivity gains only when accompanied by consistent investment in public-sector training. These observations confirm that technology adoption alone does not guarantee success; it must be complemented by sustained human-capital policies.

A comparative overview of selected countries is presented in Table 1, which summarizes their digital-maturity levels, workforce-development priorities, and flagship policy initiatives.

Table 1. Comparative Overview of Digital Transformation and Human-Capital Initiatives (Selected Countries, 2022–2024)

Country	Digital Maturity (OECD DGI)	Workforce-Development Focus	Flagship Initiative
Singapore	Very High	Continuous reskilling, leadership development	Smart Nation Academy

Estonia	High	Data-driven HRM, lifelong learning culture	e-Governance Academy
Denmark	High	Agile administration, citizen-centered design	National Strategy for Digitalization
South Korea	High	Innovation-oriented reskilling, AI-literacy programs	2021 Action Plan for Digital New Deal
Kazakhstan	Medium	HR-standards reform, digital-skills upgrading	Digital Kazakhstan Program
Note. Compiled by the authors based on sources: OECD (2023), UNDP & Astana Civil Service Hub (2023), Wa'u (2024), and World Bank (2022).			

This comparative perspective reinforces the argument that digital transformation and human-capital development are mutually dependent. High-performing digital states consistently align technological progress with structured workforce-development policies. By contrast, countries that focus primarily on infrastructure without embedding learning and training mechanisms achieve limited and short-lived results.

The reviewed scholarship reveals both consensus and fragmentation. There is broad agreement that human capital is central to effective digital transformation, yet approaches to defining and measuring it remain inconsistent. Some studies focus narrowly on ICT skills, while others emphasize broader competencies such as leadership, collaboration, and ethical awareness. Empirical research remains uneven, heavily concentrated in OECD countries, with limited longitudinal data from developing and transitional administrations. Another gap concerns the integration of human-capital metrics into digital-government evaluation frameworks. Most international indices – including the UN E-Government Survey (2022) and the GovTech Maturity Index (2022) – measure service availability and infrastructure but not workforce capability. This omission obscures the human dimension of digital progress. Future research therefore needs to strengthen comparative and longitudinal methodologies, bridge disciplinary boundaries between information-systems and public-administration studies, and explore how inclusive leadership and organizational learning mediate the link between technology and people.

Overall, the literature portrays digital transformation and human-capital development as interdependent processes. Digital technologies reshape the competencies and structures of public administration, while human capital determines the capacity of institutions to implement and sustain change. The interplay between these dimensions defines the success of modern governance reforms. These themes provide the analytical foundation for the subsequent discussion of implications for policy, leadership and organizational learning.

Methodology

This article is based on a structured review of academic and policy-oriented literature rather than on an independent empirical study. The methodological approach is aimed at summarising and critically analysing existing research on digital transformation in public administration, with particular attention to its implications for human capital development. The review focuses on identifying common themes, recurring arguments, and analytical perspectives present in the selected body of literature, without collecting or analysing primary empirical data.

The review was conducted in accordance with the principles of narrative synthesis and qualitative content analysis. Academic databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar were searched using a combination of keywords including *digital transformation, public administration, e-government, human capital, workforce development,* and *public sector innovation.* The search covered publications from 2015 to 2024, reflecting the period when the notion of “digital transformation” began to replace earlier concepts such as “e-government” and “information society”.

The inclusion criteria focused on peer-reviewed journal articles, institutional reports (OECD, World Bank, UN E-Government Survey, European Commission, Deloitte Human Capital Trends), and case studies addressing human-capital issues within the context of public-sector digitalization. Publications that dealt exclusively with private-sector digital transformation or purely technical aspects of information systems were excluded. Preference was given to studies that analyzed organizational change, workforce skills, leadership, learning, and HR management in government agencies.

The analytical process followed three stages.

1. Screening and selection: An initial set of 180 sources was identified; after removing duplicates and non-relevant materials, 82 publications were selected for full review.
2. Thematic coding: Each text was examined to identify recurring categories such as conceptual definitions, mechanisms of influence, barriers, leadership roles, and policy recommendations.
3. Synthesis: The findings were grouped into broader thematic clusters – conceptual foundations, human-capital implications, empirical evidence, and emerging challenges – forming the structural basis for the subsequent sections of this review.

This qualitative synthesis method allows for an integrative perspective on how scholars and practitioners conceptualize the link between digital transformation and human capital. By combining academic and institutional sources, the review seeks to bridge the gap between theory and policy practice and to outline a coherent research agenda for future studies in public-sector transformation.

At the final stage of the review, a SWOT framework was used to organise and summarise the main strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to human-capital development in the context of digital transformation. In this article, the SWOT analysis does not serve as an independent research method, but rather as a supporting analytical tool that helps to structure and interpret recurring findings reported in the reviewed literature.

Results

The analysis of the reviewed literature reveals several recurring themes related to the digital transformation of public service and its influence on human capital. These themes reflect common patterns identified across academic studies and international policy reports. Rather than presenting empirical measurements, the Results section summarises consolidated insights that emerge from the comparative and thematic examination of the selected sources.

The analysis of the selected literature reveals four broad thematic areas that characterize how scholars and policy institutions conceptualize the relationship between digital transformation and human capital in the public sector. These themes reflect both the evolution of the digital-government agenda and the growing recognition of people as the central drivers of transformation rather than its passive recipients. Earlier studies (Fountain, 2001; Heeks, 2006) treated digitization as a primarily technological process aimed at automating administrative procedures and improving efficiency. However, more recent research (Mergel, 2019) re-conceptualizes digital transformation as an organizational and cultural phenomenon. This perspective emphasizes adaptability, innovation, and citizen-centered design as essential dimensions of public-sector digitalization. In this context, technology is understood as an enabler of change rather than the change itself. The focus shifts from systems and platforms to competencies, leadership, and cross-agency collaboration. Across the literature, human capital appears simultaneously as a prerequisite and an outcome of successful digital transformation. A digitally competent workforce is necessary for the adoption and implementation of new technologies, yet transformation processes also create new opportunities for learning and capability building. According to OECD (2023) and the World Bank (2022), the effectiveness of digital reforms depends less on investment in infrastructure than on the ability of civil servants to use data, manage digital tools, and engage in continuous learning. Studies by Karpenko (2023) and UNDP & Astana Civil Service Hub (2023) similarly demonstrate that reforms succeed where training and up-skilling are institutionalized as part of HR strategy.

Several authors underline that digital transformation expands the traditional notion of human capital. Beyond formal qualifications, it includes soft skills – adaptability, creative problem-solving, communication, and ethical reasoning in digital contexts. Public employees increasingly need to interpret data, collaborate in virtual environments, and manage innovation processes. Thus, human capital development becomes dynamic, continuous, and strongly interlinked with organizational culture. A recurrent finding in the reviewed literature concerns the decisive role of leadership and institutional culture in mediating the impact of digital transformation on human capital. Transformational and inclusive leadership styles encourage experimentation, team learning, and the acceptance of new technologies (Sorensen, 2022). In contrast, rigid hierarchical cultures tend to reinforce resistance and limit learning opportunities. Several studies emphasize that leadership

development itself should be an integral component of digital-government programs: leaders must understand not only technology but also human behavior, motivation, and change management.

Furthermore, digital transformation often prompts a re-evaluation of organizational structures. Traditional departmental boundaries give way to project-based or networked arrangements, fostering cross-functional collaboration. These structures require public servants to operate flexibly across domains, further enhancing the strategic importance of human-capital planning and career development frameworks.

Emerging challenges and inequalities

Despite its benefits, digital transformation introduces significant challenges. One persistent issue identified across studies is the digital skills gap. Rapid technological change outpaces training systems, leaving many civil servants without the competencies necessary for data-driven governance (Deloitte, 2023). This problem is particularly acute in small municipalities and developing economies, where access to training resources is limited. Another emerging concern is the potential for inequality and exclusion. Digital tools can inadvertently reinforce existing divides – between younger and older employees, urban and rural offices, or central and peripheral agencies. Research also warns of psychological and ethical risks associated with algorithmic management, employee monitoring, and data surveillance (Alon-Barkat, 2023). These factors may erode trust and motivation, thereby diminishing the very human capital that digitalization seeks to enhance.

Finally, the literature points to **institutional fragmentation** between technology-oriented agencies and HR departments. Without coordination, digital strategies and human-capital policies often develop in parallel rather than in synergy. Bridging this divide requires integrated governance frameworks that treat workforce development as a strategic component of digital transformation, not as an auxiliary task.

Overall, the reviewed works converge on several shared insights:

- Digital transformation in public service is fundamentally a human process: technology succeeds only when supported by competent, motivated, and adaptable personnel.
- The development of human capital is both a condition for and a consequence of digitalization.
- Organizational culture, leadership, and institutional learning mechanisms determine whether digital reforms strengthen or weaken the workforce.
- Persistent challenges – skill gaps, inequality, and resistance to change – highlight the need for comprehensive capacity-building and evidence-based HRM.

These results form the analytical basis for the subsequent **Discussion and Conclusions**, where the implications for policy, governance, and future research are examined.

Discussion and Conclusions

This section discusses the implications of the findings presented above for the understanding of digital transformation in public administration. While the Results section outlines the main patterns identified in the literature, the Discussion focuses on their interpretation, comparison of different perspectives, and relevance for human-capital development in the public service.

The literature reviewed in this article provides a comprehensive picture of how digital transformation reshapes the nature of public administration and the role of human capital within it. Across diverse contexts, one central idea recurs: the effectiveness of digital transformation in government depends primarily on people – their skills, adaptability, motivation and capacity to learn – rather than on technologies themselves.

Rethinking the human dimension of digital transformation

Much of the literature converges on the understanding that digital transformation should not be viewed as a purely technological reform but as a profound reconfiguration of administrative culture and capabilities. In this sense, technology acts as both a catalyst and a mirror, revealing the strengths and weaknesses of existing human capital within public institutions. Successful transformation therefore requires public organizations to re-conceptualize their workforce as a strategic resource rather than an operational cost. Public-sector digitalization also demands a shift in managerial philosophy. Traditional bureaucratic systems, designed for stability and predictability, must evolve toward adaptive learning organizations. This implies promoting flexibility, cross-

departmental collaboration, and continuous skill renewal. Several studies (OECD, 2023; Sorensen, 2022) underline that such transformation begins with leadership – leaders who communicate vision, encourage innovation, and tolerate controlled risk-taking.

Integrating human capital and digital strategies

The findings suggest that many governments still treat digital transformation and human-capital development as separate policy streams. Information technology departments manage digital infrastructure, while HR divisions handle recruitment and training. Yet the two agendas are deeply interconnected. Without an adequately skilled and motivated workforce, investments in technology fail to yield expected returns; conversely, well-trained employees require modern digital tools to fully realize their potential. An integrated approach is therefore essential. Human-capital strategies should explicitly reflect digital objectives, incorporating digital literacy, data management, and innovation competencies into career frameworks and evaluation systems. At the same time, digital strategies must include measures for training, change management and employee engagement. The alignment of these two domains ensures that technological progress translates into institutional learning and better public outcomes.

An important conclusion drawn from the reviewed literature is that digital transformation does not automatically improve the performance of public organisations or the quality of human capital. Its outcomes depend largely on institutional conditions, leadership capacity, and the extent to which digital initiatives are integrated with human-resource policies. This suggests that digital transformation should be viewed not merely as a technological upgrade, but as a broader organisational and cultural change within public service.

Challenges and opportunities: a SWOT perspective

The synthesis of research highlights that digital transformation generates both opportunities and vulnerabilities for the public-sector workforce. To summarize these dimensions, Table 2 presents a SWOT analysis based on the reviewed literature.

Table 2. SWOT Analysis of Human-Capital Development in the Context of Digital Transformation

Strengths	**Weaknesses**
Technological readiness and innovation capacity in leading countries.	Persistent digital-skills gap, especially at local or sub-national levels.
Expansion of e-learning platforms and data-driven HR analytics for civil servants.	Fragmented governance between IT and HR departments; lack of integrated evaluation metrics.
Growing global cooperation and exchange of best practices (e.g., Singapore, Estonia).	Cultural resistance to change and limited managerial flexibility.
Opportunities	**Threats**
AI-enabled personalized training and predictive workforce analytics.	Ethical and privacy risks related to algorithmic management.
Promotion of inclusive leadership and gender-balanced digital careers.	Deepening inequality between digitally advanced and lagging institutions.
Development of international standards for digital competencies.	Dependence on external technologies and cybersecurity vulnerabilities.
Note. Compiled by the authors based on sources: Deloitte (2023), OECD (2023), Sorensen (2022), UNDP & Astana Civil Service Hub (2023), and World Bank (2022).	

This SWOT analysis encapsulates the dual nature of digital transformation. The strengths and opportunities reveal that governments possess the tools and momentum to modernize human-resource systems through innovation, analytics and collaboration. However, weaknesses and threats underscore the urgency of addressing skill imbalances, ethical governance and organizational inertia. The challenge for policymakers is to amplify the enabling factors while mitigating risks through targeted capacity-building and inclusive leadership. Despite growing scholarly attention, the nexus between digital transformation and human capital remains under-theorized. Future research could benefit from longitudinal and comparative analyses tracing workforce evolution over time, especially in transitional administrations. Interdisciplinary perspectives combining public-administration theory, information-systems research and behavioral studies would also deepen understanding of how digital reform interacts with learning and motivation.

The findings of this review point to several practical implications for public-service reform. First, digital-transformation initiatives should be closely linked with human-capital policies, especially in relation to training, reskilling, and career development. Without such alignment, technological reforms are unlikely to produce lasting benefits. Second, public organisations need to invest in continuous learning systems that support the development of digital competencies across different levels of administration. Third, the governance of algorithmic management tools should be guided by ethical and transparency principles in order to maintain trust and motivation among public servants. Finally, greater attention should be given to leadership development, as leadership capacity plays a key role in fostering organisational learning and adaptability in the digital era.

In summary, digital transformation and human-capital development are interdependent processes. Technologies accelerate the pace of administrative change, but people determine its quality and sustainability. Policymakers must therefore balance investments in hardware and software with continuous investment in “human ware” – education, leadership and organizational culture. For researchers, this intersection represents a dynamic field that links governance innovation with societal progress.

Ultimately, the true measure of digital transformation will not be the sophistication of systems but the competence, integrity and empathy with which public servants use them to serve citizens in the digital age.

References

Afzal, M., Panagiotopoulos, P. (2024). Coping with digital transformation in frontline public services: A study of user adaptation in policing. Government Information Quarterly, 41 (4). https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101977

Alon-Barkat, S., & Busuioc, M. (2023). Human–AI Interactions in Public Sector Decision Making. *Journal of Public Administration Research and Theory, 33*(1), 153–170. https://doi.org/10.1093/jopart/muac007

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education.* University of Chicago Press.

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews, 3*(1), 41–60. https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053

Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World.* Deloitte Insights. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html

Dunleavy, Patrick, and others, Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government (Oxford, 2006; online edn, Oxford Academic, 3 Oct. 2011), https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001

E-Government Survey 2024 Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development With the addendum on Artificial Intelligence. (2024). United Nations. https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-10/Print%20Version%20_E-Government%20Survey%202024%2011_10_2024.pdf

European Commission. (2023). *eGovernment Benchmark 2023: Connecting Digital Governments.* Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2759/474056

Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change.* Brookings Institution Press.

Heeks, R. (2006). *Implementing and managing eGovernment: An international text*. SAGE Publications Ltd, https://doi.org/10.4135/9781446220191

Karpenko O., Zaporozhets T., Tsedik M., Vasiuk N., Osmak A. (2023). Digital Transformations of Public Administration in Countries with Transition Economies. European Review, 31(6):569-588. https://doi.org/10.1017/S1062798723000522

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

OECD. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en

OECD. (2023). *Government at a Glance 2023.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en

OECD. (2023). *Public Employment and Management Report 2023.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5b378e11-en

OECD. (2025). Government at a Glance 2025: Estonia. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025-country-notes_da3361e1-en/estonia_89797d03-en.html

Schultz, T. W. (1971). Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. New York: The Free Press.

Sorensen, E., & Torfing, J. (2022). The three orders of public innovation: Implications for research and practice. *Nordic Journal of Information Governance and Policy Studies, 1*(1), 1–16. https://doi.org/10.18261/njips.1.1.3

UNDP & Astana Civil Service Hub. (2023). *e-HRM systems for the civil service in Kazakhstan, Kyrgyzstan, Uzbekistan and the Republic of Korea.* United Nations Development Program. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/20240403_e-hrm_fin.pdf

United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2022). *United Nations E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government.* UN Public Administration Network. https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022

Wa'u, J. and R. Nambiar. (2024). 'Digital Government to Counter the Effects of COVID-19: The Case of Singapore' in Chen, L. and F. Kimura (eds.) Empowering Online Public Service in Asia: The Digital Frontier. Jakarta: ERIA, pp. 83-112.

World Bank. (2022). *GovTech Maturity Index 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation.* World Bank Group. https://thedocs.worldbank.org/en/doc/2fb41046aca43d083008ca6335f1335f-0460042022/original/2022-GTMI-Update-20221116.pdf

2021 Action Plan for Digital New Deal. (2021). Ministry of Science and ICT. https://www.korea.net/Government/Briefing-Room/Press-Releases/view?articleId=5255&type=O&utm

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТІҢ ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ АДАМИ КАПИТАЛДЫ ДАМЫТУҒА ӘСЕРІ

Айнур ШАХШИНА*, *PhD докторант, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды, Қазақстан, a.shakhshina@keu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0388-488X*
***Роза БУГУБАЕВА**, экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды, Қазақстан, roza.bugubayeva@bk.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3648-8365, Scopus Author ID: 57195346665*
***Желю ВЛАДИМИРОВ**, экономика ғылымдарының докторы, профессор, «Св.Климент Охридский» София университеті, София, Болгария, jeve@feb.uni-sofia.bg, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0435-6827, Scopus Author ID: 36783781200*

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Айнур ШАХШИНА*, *PhD докторант, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан, a.shakhshina@keu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0388-488X*
***Роза БУГУБАЕВА**, кандидат экономических наук, профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан, roza.bugubayeva@bk.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3648-8365, Scopus Author ID: 57195346665*
***Желю ВЛАДИМИРОВ**, доктор экономических наук, профессор, Софийский университет «Св.Климент Охридский», София, Болгария, jeve@feb.uni-sofia.bg, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0435-6827, Scopus Author ID: 36783781200*

A COMPARATIVE STUDY OF THE INSTITUTION OF THE COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS (OMBUDSMAN) IN KAZAKHSTAN, SWEDEN, AND GEORGIA

Turebek ZHUNTYRBAYEV * — *doctoral student, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Institute of Management, Astana, Kazakhstan, turebeks@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-5122-8606*

Aliya MASSALIMOVA — *Doctor of philosophical science, Professor, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan; a.masalimova@apa.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-7572-9388*

Aleksandras PATAPAS — *Doctor of Philosophy, Professor, Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University, Lithuania, patapas@mruni.eu, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5726-8812*

Дата поступления рукописи в редакцию: 03/12/2025
Доработано: 12/03/2026
Принято: 12/03/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1682
УДК 342.72/.73
МРНТИ 10.15.59

Abstract. The Institution of the Commissioner for Human Rights (Ombudsman) provides non-judicial protection of citizens, acting as one of the key mechanisms for responding to unlawful actions or inaction by government agencies. The purpose of this article is to compare the practice of the ombudsmen of Kazakhstan, Sweden and Georgia and to identify foreign experience for the development of the national model of this institution. To achieve this goal, comparative legal analysis, analysis of regulations, official reports of ombudsmen and statistics of citizens' appeals were used. The results of the study showed that despite the similarity of the basic functions, the actual influence of the ombudsmen varies significantly and is determined by the scope of the mandate, the instruments of influence, the level of parliamentary participation and the degree of publicity of the activities. Based on the results of the analysis, a number of recommendations were formulated to strengthen the role of the Commissioner for Human Rights in Kazakhstan, including the development of parliamentary control over the implementation of recommendations, the use of publicity potential and the exercise of powers to appeal to the Constitutional Court, which makes it possible to increase the effectiveness of human rights activities.
Keywords: Commissioner for Human Rights, Ombudsman, human rights, powers, complaints

Аңдатпа. Адам құқықтары жөніндегі уәкіл (омбудсмен) институты мемлекеттік органдардың заңсыз әрекеттеріне немесе әрекетсіздігіне ден қоюдың негізгі тетіктерінің бірі бола отырып, азаматтарды соттан тыс қорғауды қамтамасыз етеді. Осы мақаланың мақсаты Қазақстан, Швеция және Грузия омбудсмендері қызметінің тәжірибесін салыстыру және осы институттың ұлттық моделін дамыту үшін шетелдік тәжірибені анықтау болып табылады. Қойылған мақсатқа жету үшін салыстырмалы-құқықтық талдау, нормативтік актілерді, омбудсмендердің ресми баяндамаларын және азаматтардың өтініштерінің статистикасын талдау пайдаланылды. Зерттеу нәтижелері негізгі функциялардың ұқсастығымен омбудсмендердің нақты әсері айтарлықтай өзгеретінін және мандат көлемімен, ықпал ету құралдарымен, парламенттік қатысу деңгейімен және қызметтің жариялылық дәрежесімен анықталатынын көрсетті. Жүргізілген талдау қорытындылары бойынша ұсынымдардың орындалуына парламенттік бақылауды дамытуды, жариялылық әлеуетін пайдалануды және конституциялық сотқа жүгіну жөніндегі өкілеттіктерді іске асыруды қоса алғанда, Қазақстандағы Адам құқықтары жөніндегі уәкілдің рөлін күшейту бойынша бірқатар ұсынымдар тұжырымдалды, бұл құқық қорғау қызметінің нәтижелілігін арттыруға мүмкіндік береді.
Түйін сөздер: Адам құқықтары жөніндегі уәкіл, Омбудсмен, адам құқықтары, өкілеттіктер, шағымдар

Аннотация. Институт Уполномоченного по правам человека (омбудсмена) обеспечивает внесудебную защиту граждан, выступая одним из ключевых механизмов реагирования на неправомерные действия или бездействие государственных органов. Целью данной статьи является сопоставление практики деятельности омбудсменов Казахстана, Швеции и Грузии и выявление зарубежного опыта для развития национальной модели этого института. Для достижения поставленной цели использованы сравнительно-правовой анализ, анализ нормативных актов, официальных докладов омбудсменов и статистики обращений граждан. Результаты исследования показали, что при сходстве базовых функций фактическое влияние омбудсменов существенно различается и определяется объемом мандата, инструментами воздействия и уровнем парламентского участия и степенью публичности деятельности. По итогам проведенного анализа сформулирован ряд рекомендаций по усилению роли Уполномоченного по правам человека в Казахстане, включая развитие парламентского контроля за исполнением рекомендаций, использование потенциала публичности и реализацию

* Corresponding author: T.Zhuntyrbayev, turebeks@mail.ru

полномочий по обращению в Конституционный суд, что позволяет повысить результативность правозащитной деятельности.
Ключевые слова: Уполномоченный по правам человека, Омбудсмен, права человека, полномочия, жалобы

Introduction

Existing state mechanisms for the defense of human rights, including law enforcement agencies and courts, play an important role in the promotion of the rule of law. However, they cannot guarantee that these rights are adequately adhered to. As a result, in more than 140 countries (Venice Commission, 2022), the institution of the Ombudsman has been established as an additional independent mechanism to protect human rights. He is named differently across the countries. In Kazakhstan it has a name the Commissioner for Human Rights, in Sweden it has a name the Parliamentary Ombudsman (Justitieombudsmannen), and in Georgia it is named the Public Defender. A globally recognized name is “the Ombudsman”. The International Institute of the Ombudsman (IOI), established in 1978, states that today ombudsmen are meant to safeguard citizens against abuses of administrative and state power to enhance the transparency and accountability of governments (Batalli 2015). This universal process, which some researchers call the “global diffusion” (Dolan & Bennett, 2018, p.370) of the role of the Ombudsman, has created institutions at the national and regional levels around the world.

The Ombudsmen, who consider the complaints against government agencies, can also conduct independent investigations on their own initiative. However, their decision-making and sanctions power are limited. The Ombudsman does have substantial moral but non-binding official authority. It is an additional, extra-judicial counterbalance to the Government which promotes the rule of law and good governance. The Ombudsman has the power to investigate citizens' complaints about the actions of government agencies, publish their findings and recommend changes to the agency’s procedures or even new laws (Batalli, 2015; Dolan & Bennett, 2018). The relevance of the functioning of the Ombudsman institution is also verified at the national level. The President of the Republic of Kazakhstan, K.K. Tokayev, during a meeting with the Ombudsmen on August 29, 2023 mentioned the need for the improvement of the efficiency of this institution (Akorda, 2023). The effective functionality of ombudsman institutions is currently one of the main challenges for the states trying to improve the quality of public administration and respect for human rights.

This work aims to carry out a comparative analysis of the ombudsmen practises in Kazakhstan, Sweden and Georgia and to identify applicable practices to the development of the Kazakhstani Ombudsman institution.

The choice of these countries for the comparison was based on the following points. Sweden has the world’s longest operating experience with the Ombudsman institution (since 1809), making this classic model of the Ombudsman. Georgia, as a former Soviet republic like Kazakhstan, developed in similar historical conditions and managed to align its institution with international UN standards.

Literature Review

In the scientific literature, the institution of the Ombudsman is considered to be one of the crucial tools to protect human rights, including contributing to the increased openness and accountability of public bodies. Researchers at the same time also assess the role and effectiveness of this institution in different ways, given the legal background and operations of the organization in different states. Thus, Batalli (2015) considers the Ombudsman as a tool for countering maladministration, emphasizing its importance for ensuring legality, transparency and efficiency of state organs. Demina and Sozaev (2021), who conducted a comparative analysis of the institution of the Ombudsman in various countries, illustrate that the degree of the effectiveness of the Ombudsman is closely related to its independent status and scope of authority.

According to the majority of the studies that have been devoted to the institution of the Ombudsman, the classical model of the parliamentary Ombudsman, established in Sweden, is regarded as the starting point of the analysis. The authors note its main features, such as real independence from the executive branch and a wide oversight mandate. As Kumar and Sharma (2022) argue, the transparency of the Swedish Ombudsman’s practices and frequent reporting to Parliament allow for detection of weaknesses in terms of the public administration system. These activities protect the rights of citizens from administrative errors and strengthen public trust in state institutions.

Scientific and analytical works have thoroughly documented the activities of the Ombudsman of Georgia. Doğan (2022) characterizes the Georgian Ombudsman as an autonomous parliamentary and constitutionally established institution. It focuses on the fact that the Ombudsman, without the right to direct coercion, influences the public administration system through the consideration of complaints, the preparation of reports and the development of recommendations.

The Geneva Center for Security Sector Management (Kochlamazashvili & Glušac, 2024) also confirms these provisions. It emphasizes the practice-oriented nature of the activities of the Public Defender of Georgia, the broad mandate and the active application of tools, including monitoring, access to information and public reporting. The research of Kazakhstani writers like M. Bashimov and S. Karzhaubayev, A. Kanatov and M. Shakenov, V. Isabekova, K. Mukhametova, and others examines the issues of the legal status of the Commissioner, the scope of his powers and the directions of institutional progress. The collective work of A. Ashirbekova, O. Anayurt and A. Abikenov (2023) analyzed the institution of the Ombudsman in Kazakhstan and Turkey. The stages of formation, legal status and the statistics of consideration of citizens' appeals are reviewed.

Most of the studies are however focused on the regulatory and historical aspects of the Ombudsman's work. A comparative analysis of the institutional mechanisms and practical tools of its work in comparison with European models is limited. Because of this, it is necessary to perform further comparative study of the Kazakh model of the Commissioner for Human Rights with foreign practices.

Materials and methods

The choice of countries for the study is related to the differences in the models of the Ombudsman institution and the possibility of comparing them.

Sweden was chosen as a classic example for comparison, as it was the first country to establish an ombudsman institution in 1809. Its experience allows us to consider the Swedish model as a guideline for comparative analysis.

Georgia, like Kazakhstan, was a former Soviet state. It was able to show a high level of institutional development of the Ombudsman institution. The Public Defender of Georgia was assigned the "A" status by the accreditation of the Global Alliance of National Human Rights Institutions (Public Defender of Georgia, n.d.). The existence of this status confirms the institute's compliance with the Paris Principles of the United Nations, used in international practice to evaluate the independence and effectiveness of national human rights bodies (Council of Europe, 2018).

The study uses comparative legal and formal legal methods. The latter was used in the study of the following regulatory legal acts regulating the activities of ombudsmen in Kazakhstan, Sweden and Georgia:

1) Constitutional Law of the Republic of Kazakhstan "On the Commissioner for Human Rights in the Republic of Kazakhstan" No. 154-VII (November 5, 2022);

2) The Act with Instruction for the Parliamentary Ombudsmen, Swedish Code of Statutes No. 2023:499 (June 29, 2023);

3) Organic Law of Georgia "On the Public Defender of Georgia" No. 230-IIS (May 16, 1996).

The analysis of regulatory acts identified the specifics of the legal status of ombudsmen, the procedure for their appointment, the scope of their powers and the extent of their institutional independence. Comparative legal analysis was used to compare national ombudsman models by institutional and functional parameters. The institutional aspects involve legal status, place in the system of government and the nature of authority. The functional factors involve the activities of the Ombudsman in reviewing appeals, monitoring, and preparing reports and recommendations.

The study analyzes the citizen appeals using official annual reports and publicly available materials regarding ombudsman institutions in Kazakhstan, Sweden, and Georgia. These sources provide information on the number and structure of complaints, including appeals accepted for consideration, rejected, or referred to other authorities. At the same time, differences in national procedures for recording and classifying complaints limit the direct comparisons. Therefore, the statistical data are used to identify general institutional patterns in the work of an ombudsman rather than precise comparable quantitative results.

Results

The institutions of the Ombudsman in Kazakhstan, Sweden, and Georgia are based on similar principles of human rights protection, but they have some differences in characteristics. For example, in the mechanisms of formation, the period of activities, and the scope of supervision. The general characteristics of the Ombudsmen are shown in Table 1.

Table 1. – General information about Ombudsmen

Parameter	Kazakhstan	Sweden	Georgia
The name of the Ombudsmen Institution	The Commissioner for Human Rights in the Republic of Kazakhstan	The Parliamentary Ombudsman	The Public Defender of Georgia
Year of establishment	2002	1809	1996
Who is appointed by	by the Senate of Parliament on the recommendation of the President	Parliament	Parliament
Term of office	5 years	4 years	6 years
Scope of supervision	State and local government bodies	State and municipal authorities, courts, prosecutor's office	State and local government bodies, individuals and legal entities (only in the case of complaints of discrimination)
Note. Data compiled by the author based on: Constitutional Law of the Republic of Kazakhstan No. 154-VII (2022); The Act with Instruction No. 2023:499 (2023); Organic Law of Georgia No. 230-IIS (1996)			

The differences between the models of ombudsmen are evident in the range of subjects that fall within the scope of the Ombudsman's mandate. The most striking difference is evident in Sweden, where the Ombudsman oversees not only state and municipal authorities, but also the court and the prosecutor's office. The considered basic parameters reflect the general information about these institutions. In order to compare them more deeply, their legal status and powers should be studied.

In Kazakhstan, the activities of the Commissioner for Human Rights are currently regulated at the level of the Constitutional Law "On the Commissioner for Human Rights in the Republic of Kazakhstan" (2022). It was adopted in 2022 after the referendum on amendments to the Kazakhstan's Constitution.The previous law with a similar name, adopted in 2021, led to the establishment of the post of representative of the Commissioner and the opening of representative offices in all regions (Law of the Republic of Kazakhstan No. 90-VII, 2021). In 2022, the staff of the National Center for Human Rights, which serves as the Ombudsman's working body, was also increased from 12 to 104 (Presidential Decree No. 948, 2022). The independence of the Commissioner for Human Rights from state authorities and his immunity are shown in article 83-1 of the Constitution of Kazakhstan (Constitution of the Republic of Kazakhstan, 1995). He cannot be arrested or prosecuted without the consent of the Senate of Parliament. The norms on the election of parliamentary ombudsmen of Sweden are prescribed in the Constitution of the country (The Instrument of Government, 1974, Chapter 13, Art. 6). Their constitutional status emphasizes their independence. The Riksdag Act provides for the election of four parliamentary Ombudsmen, including one Chief.

In Georgia, the status of Public Defender and guarantees of independence are also established in the Basic Law of the country (Constitution of Georgia, 1995, Art. 35). The legal regulation of the work of the Georgian Ombudsman is carried out by the Organic Law "On the Public Defender of Georgia" (1996). There are similarities and differences between ombudsmen based on the powers they have (Table 2).

Table – 2. Powers of Ombudsmen

Authorization	Kazakhstan	Sweden	Georgia
Consideration of complaints	+	+	+
Initiating an investigation on their own initiative	+	+	+

Requesting information and documents from government agencies	+	+	+
Requesting information and documents from legal entities and individuals	-	-	+ (only in case of consideration of discrimination issues)
Imposition of a fine for failure to provide information and documents	-	+	-
Making recommendations based on the results of complaints review	+	+	+
Legislative consolidation of the obligation to implement the recommendations of the Ombudsmen	-	-	-
Initiation of disciplinary, administrative, and criminal liability of officials for human rights violations	+	+	+
Independent initiation of criminal prosecution against officials	-	+	-
Implementation of the National Preventive Mechanism Formation	+	+	+
Formation and publication of annual reports/reports	+	+	+
Participation in the improvement of legislation	+	+	+
Note. Data compiled by the author based on: Constitutional Law of the Republic of Kazakhstan No. 154-VII (2022); The Act with Instruction No. 2023:499 (2023); Organic Law of Georgia No. 230-IIS (1996)			

All ombudsmen of the countries under consideration are authorized to consider complaints from citizens about violations of their rights and freedoms by state authorities. However, in Sweden, with the exception of special cases, applications with a limitation period of more than two years are not considered (The Act with Instruction, 2023, Sec. 32). Kazakhstan and Georgia do not set similar time limits for applicants.

The existence of a complaint is not the only reason for considering human rights violations. Ombudsmen have been granted the right to independently initiate proceedings on human rights violations. In Kazakhstan, such grounds are strictly defined: the mass and social significance of violations, the protection of persons unable to defend their rights (Constitutional Law No. 154-VII, 2022, Art. 14). In the other two countries, there are no specific grounds for launching an investigation on their own. The legislation of the countries under consideration grants the right to Ombudsmen to receive from government agencies the necessary documentation and information on the complaint under consideration. The only difference is with the Georgian Ombudsman, who can request documents and materials not only from authorities, but also from individuals and legal entities. However, this power is limited to discrimination proceedings. At the same time, the Kazakh and Georgian ombudsmen do not have harsh punishments in relation to bodies that have failed to comply with these requirements. They have the opportunity to reflect on these cases in their annual reports. For example, the Commissioner for Human Rights of Kazakhstan, in his annual report of 2023, reported cases of late responses from the police authorities of certain regions (Commissioner for Human Rights, 2024). In this context, the Swedish model is special. It has the right to impose a fine of up to SEK 10,000 for failure to provide information (The Act with Instruction, 2023, Sec. 36). Following the review of a complaint, the Swedish Ombudsman issues a formal statement, whereas the Ombudsmen in Georgia and Kazakhstan issue recommendations. The subjects receiving these recommendations are required to respond within established timeframes: 15 working days in Kazakhstan (Constitutional Law No. 154-VII, 2022, Art. 16), and 20 days in Georgia (Organic Law of Georgia, Art. 20).

However, there are hardships in their actual implementation. In Kazakhstan, in the Commissioner's annual report for 2024, only 15% of complaints resolved with a positive result in 2024 (Commissioner for Human Rights [CHR], 2025a). In Georgia, according to the European Commission (2023), about 12% of all recommendations of the Public Defender made were implemented in 2022.In addition to making recommendations, ombudsmen have the right, if human rights violations are detected during the consideration of complaints, to initiate the issue of bringing

officials to disciplinary, administrative or criminal responsibility. In this aspect, the Swedish Justitieombudsmannen has a distinct function from the other two countries to initiate criminal prosecution on its own (The Act with Instruction, 2023, Sec. 21). In developed countries, public mention of human rights violations in the Ombudsman's report can lead to the dismissal of a civil servant and reputational losses for the organization (Karamanukyan, 2011). In all countries, reports are published and made available to the public. The peculiarity of Kazakhstan is that the annual report is submitted to the President of the country, whereas in Georgia and Sweden, annual reports are sent to Parliament.

Following the review of the annual report, the Parliament of Georgia adopts a resolution reflecting the recommendations of the Public Defender to be implemented by State bodies. However, a certain part of the recommendations may not be supported and may not be included in the specified resolution. In 2024, Parliament approved only 78% of the Ombudsman's recommendations to be included in the resolution (Public Defender of Georgia [PDG], 2024a).

In Sweden, the institution of the Ombudsman is proclaimed one of the pillars of parliamentary oversight (Parliamentary Ombudsmen, n.d.-a). Because of this, the Ombudsman's annual reports to Parliament act as a powerful tool for influencing the state apparatus to implement subsequent systemic changes in its activities based on the voiced criticism. Due to the fact that ombudsmen in their daily activities are directly confronted with issues of practical application of legislation, they have the opportunity to identify systemic flaws in legislation. In this regard, the Ombudsmen have been given the right to make proposals on improving legislation. In 2024, representatives of the Office of the Commissioner for Human Rights participated in the work of 5 working groups of the Parliament of Kazakhstan on the development of draft laws, and also sent about 20 proposals to the authorized bodies on improving legislation (CHR, 2025a). The Georgian Ombudsman presents his proposals to Parliament on legislative changes in his annual reports. For example, the 2024 report proposes amendments to protect the right of access to public information (PDG, 2024a). In addition to participating in the improvement of legislation in Kazakhstan and Georgia, the Ombudsmen can have a more significant impact on the legal field through the right to appeal to the Constitutional Court. The Kazakh Commissioner was given the right to apply to this body of constitutional control in 2022 (Constitutional Law No. 154-VII, 2022, Art. 7). It still has not been implemented in practice.

The Georgian Ombudsman actively uses this right. In October 2024, the Constitutional Court upheld a lawsuit challenging a regulatory decree of the Tbilisi Legislative Assembly that restricted access to special parking spaces for people with disabilities (Public Defender of Georgia, 2024b).

Sweden represents a distinct model in this context, as it lacks a Constitutional Court, and its role is fulfilled by ordinary courts and other relevant bodies (Rakitskaya, 2024).

It should also be noted that in Kazakhstan, Sweden and Georgia, the Ombudsmen perform the function of the National Preventive Mechanism (hereinafter – NPM) under the Optional Protocol to the UN Convention against Torture and Other Cruel, Inhuman or Degrading Treatment or Punishment. This mechanism allows to organize visits to places of forced detention to prevent torture and ill-treatment (UNDP Kazakhstan, 2021). This function highlights their core mandate and allows for protection in places where the usual human rights protection mechanisms are limited. In addition to considering the legislative mandate of ombudsman institutions, the statistics of citizens' appeals provide important information about their practical functioning. In 2024, the Commissioner for Human Rights of Kazakhstan received 6,748 complaints. Of these, 1,039 requests were satisfied, 5,075 were clarified, and 634 were sent to the competent authorities (CHR, 2025a).

In Sweden, the Ombudsman received 11,483 complaints during the same period. Due to insufficient grounds, 82% (9,457) of the appeals were rejected and 14% (1,625) were referred to other authorities. Only 4% (401) were accepted for consideration, of which 336 (3%) were satisfied, and 65 were completed without criticism (Parliamentary Ombudsman, 2025). 3,780 complaints were addressed to the Public Defender of Georgia in 2024. At the same time, 2,390 were accepted for work, and 1,120 were rejected in whole or in part (PDG, 2024a). Information on the effectiveness of complaints accepted for consideration is not reflected in the statistical data of Georgia.

The comparison shows that the ombudsman institutions work under different legal and procedural arrangements in Kazakhstan, Sweden, and Georgia. The differences lie in the scope of supervision, the tools applied in influencing public authorities, and the role the parliament plays in the ombudsman's reports. Variations can also be seen in how complaints are processed, including

the admissibility rules and the rejection rate. These observations provide the basis for discussing how institutional arrangements define the role and impact of ombudsman institutions.

Discussion

The analysis showed that the ombudsmen of the three countries perform similar basic functions aimed at protecting citizens from government misconduct. At the same time, the real influence of the Ombudsmen on the current situation is enhanced through the breadth of the mandate, the level of publicity and close interaction with Parliament. The difference in the time of the establishment of ombudsman positions indicates different accumulated experience. In Sweden, the role of the Ombudsman, established in 1809, has long been defined in the government system and the state apparatus perceives his recommendations as a binding standard. The Ombudsman's decisions are not legally binding, but they are his key lever of influence on government agencies. The Swedish experience shows that only the mere fact of the Ombudsman's criticism can prompt the agency to eliminate the violation (Parliamentary Ombudsmen, n.d.-b).

In Kazakhstan, this institution is still developing and must prove its importance to the executive branch. The real strengthening of the institution of the Commissioner in Kazakhstan began relatively recently, approximately in 2021-2022, when the Law was adopted, and then the Constitutional Law on the Commissioner was adopted to replace it. In the statements of the President of Kazakhstan in 2023, it was emphasized that the constitutional amendments should enhance the status of the Commissioner for Human Rights and promote his inclusion in all consultative and advisory bodies in order to regularly promote the interests of citizens and protect their rights (Akorda, 2023). This approach is in line with the position of the Venice Commission of the Council of Europe, which recommends that the institution of the Ombudsman be consolidated at the constitutional level to ensure its resilience to political change (Venice Commission, 2022). Linda Reif (2004) considers this feature as important for institutional independence because it gives the Ombudsman more protection. Despite the fact that in all the countries under consideration, the Ombudsman is appointed by Parliament, in Kazakhstan the procedure has its own peculiarities due to the participation of the President in the appointment of the Commissioner. Such a scheme enhances the political weight of the Commissioner, reinforcing his status with the support of the Head of State.In all three countries, ombudsmen accept complaints regarding the actions of state authorities. However, in Sweden, the Ombudsman's mandate is broader, encompassing not only executive bodies but also the judiciary and the prosecutor's office. It strengthens the institution’s role as an independent arbitrator. In Georgia, the mandate is expanded through the competence to examine discrimination cases, which allows the Public Defender to address violations occurring not only within state institutions but also in relations involving private actors. In comparison, the powers of the Kazakh Ombudsman look more limited because his mandate adheres to the classical framework and does not apply to the judicial system or the private sector. Participation in lawmaking and visits within the framework of the NPM expand the tasks of the Ombudsman. In addition to responding to individual complaints, he gets the opportunity to work with the very causes of violations. The Ombudsman acts as a preventive tool, trying to influence the situation until the moment when citizens' rights are violated. According to Castro Barriga (2019), to implement its recommendations, the Ombudsman, who has no coercive powers, must rely on persuasion and publicity. So, the strength of an ombudsman institution, its individuality, and its ability to impact other state institutions lie in this skill of convincing others. In Kazakhstan, as in Georgia, the Commissioner cannot force the government authorities against whom a complaint has been filed to provide the requested information. In Sweden, the Parliamentary Ombudsman has legislatively established the most tangible levers that come into effect immediately at the beginning of the complaint procedure. He has the right to apply penalties in case of refusal to provide materials, and if signs of a crime are identified, to institute criminal prosecution of an official. In addition, the Swedish Ombudsman’s non-binding decisions are typically complied with due to the institution’s high reputation and the significant weight of its criticism.

Furthermore, the grounds for the Commissioner to initiate independent investigations (without a formal complaint) upon identifying human rights violations are strictly defined. The detailed regulation of proactive inspections narrows the grounds for the Ombudsman to independently identify violations and makes it dependent on the availability of formal complaints. There is a more limited set of influence mechanisms in the Kazakh model. There is no procedure for reviewing and

discussing the Commissioner's annual report in the country's legislature. This makes it impossible to carry out further parliamentary monitoring of the implementation of the recommendations. Whereas in Georgia, the country's Parliament reviews the Ombudsman's annual report and includes his recommendations in a parliamentary resolution for implementation by state authorities.

The difference between the ombudsman institutions is related to how horizontal accountability is structured. Linda Reif defines horizontal accountability as the capacity to monitor and restrain administrative abuse (2004). In the classical model, the ombudsman performs this role with the help of investigations and recommendations to public authorities. However, involvement of the parliament can make a simple recommendation into an instrument of political oversight. In Kazakhstan, there is still no institutionalized link between the ombudsman office and legislature. Therefore, the recommendations of the Ombudsman do not have systematic parliamentary monitoring of their implementation.

A study of complaint statistics in the ombudsman institutions of the countries under consideration reveals differences in the logic of handling appeals. In Kazakhstan, no appeal is formally rejected, even if it ultimately results in consultation or is redirected to another authority. As a result, the official statistics do not include a category of rejected complaints, which reflects the institution’s intention to remain accessible to the public.

In Sweden and Georgia, by contrast, applications undergo preliminary screening and may be rejected at the initial stage. For this reason, statistical indicators in these countries are formed according to different procedural rules.

The number of complaints in Kazakhstan is also influenced by the level of public awareness about the Ombudsman’s activities. According to survey data, 42% of the population are not aware of the existence of this institution (Commissioner for Human Rights, 2025b). Therefore, the recorded number of appeals does not fully reflect the actual demand for human rights protection. In this context, the higher share of rejected complaints in Sweden and Georgia should be understood as the result of stricter screening procedures rather than limited accessibility of these institutions. The right to appeal to the Constitutional Court is a powerful lever of the Ombudsman's influence on the legal system. However, its role depends on how often it is actually used. In Georgia, the Public Defender actively uses this instrument, while in Kazakhstan it has not yet been applied in practice. A comparison of the considered models allows us to identify several practical conclusions that are important for Kazakhstan. The experience of Sweden and Georgia shows that the actual influence of the Ombudsman is strengthened through the consideration of his reports in Parliament and subsequent monitoring by the legislature of the implementation of recommendations. This approach turns the Ombudsman's conclusions into a real instrument of influence on government agencies. The Swedish experience proves the effectiveness of publicity as an independent means of influence. Government agencies correct violations for fear of reputational losses, even if the Ombudsman's decisions do not have direct legal force.In turn, Georgia's practice highlights the importance of appeals to the Constitutional Court. For Kazakhstan, this tool is necessary as a way to influence legislation, especially since the Commissioner, having such powers, has not yet begun to actively apply them.

Thus, the study shows that the efficiency of the ombudsman depends not only on the formal scope of its powers but also on the operating institutional conditions. The experience of Sweden and Georgia demonstrates that mechanisms of parliamentary oversight, the level of publicity, and the practical application of constitutional review instruments can significantly improve the effectiveness of human rights protection.

Conclusion

The purpose of this article was to compare the practice of ombudsmen in Kazakhstan, Sweden and Georgia with the identification of experience applicable to the development of the national institution. An analysis of their powers, methods of influence and statistics of appeals revealed common legal bases and differences in activities. All Ombudsmen have a certain set of basic powers. These include reviewing complaints, making recommendations to government agencies, participating in improving legislation, preparing annual reports on their activities, and implementing NPMs. However, in practice, the effectiveness of their activities and their impact on the state of human rights protection differ. This largely depends on the scope of the mandate, the legally established instruments of influence, the established authority of the Ombudsman among the

authorities and the availability of parliamentary control. The results obtained are of practical importance for Kazakhstan. Starting in 2021, significant legislative and organizational steps have been taken to strengthen this institution. At the same time, in comparison with similar institutions in Sweden and Georgia, the institution of the Commissioner for Human Rights in Kazakhstan was established relatively recently, in 2002. Therefore, taking into account the reviewed experience of these countries, a number of factors have been identified that hinder the full implementation of the Commissioner's mandate. These include the lack of effective levers to ensure the implementation of recommendations and timely receipt of information, the inability to discuss the Commissioner's annual report in Parliament, and the insufficient level of its recognition among the population.

In this regard, it is proposed to take the following steps to strengthen the institution of the Commissioner.

1. It is necessary to legislate the practice of reviewing the Commissioner's annual report in the Parliament. The outcome of this discussion should be a resolution with specific recommendations to government agencies (the experience of Sweden and Georgia). This will ensure parliamentary control over their implementation, with possible hearings of heads of state bodies.

2. It is necessary to establish constant coverage of the facts of non-compliance with the recommendations of the Commissioner and the late provision of information to him by government agencies. The Swedish experience shows that the publicity of the ombudsman's activities and reputational risks for government agencies can be more effective than formal regulations.

3. It is necessary to pay attention to the practical use of the new powers of the Commissioner, which were granted to him in 2022. This refers to the possibility of applying to the Constitutional Court, which has not yet been implemented. The Georgian experience in this area demonstrates the great human rights potential of this tool, while increasing the recognition of the institute among the population. Taken together, the proposed measures can help strengthen the work of the Commissioner and increase confidence in this institution. Strengthening parliamentary control, the use of new powers and an active information policy will create conditions for more effective protection of human rights in Kazakhstan.

However, this study has some limitations as it focuses primarily on legislative frameworks and official reports. Therefore, the research may overlook the informal practices that affect the daily efficiency of ombudsman offices. Future research should include qualitative empirical methods like expert interviews or case studies to take a deeper look into the practical reality of how ombudsmen institutions work.

References

Akorda. (2023, August 29). *The Head of State holds meeting with representatives of human rights protection system*. https://www.akorda.kz/en/the-head-of-state-holds-meeting-with-representatives-of-human-rights-protection-system-2973326

Ashirbekova, A. B., Anayurt, O., & Abikenov, A. A. (2023). Institute of the ombudsman (Commissioner for Human Rights) as a mechanism of protection of human rights in the Republic Kazakhstan and Turkey. *Habaršy. Zaņ Seriâsy (Journal of Actual Problems of Jurisprudence), 108*(4). https://doi.org/10.26577/JAPJ.2023.v108.i4.014

Batalli, M. (2015). Role of ombudsman institution over the administration. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences, 1*(3), 232–240. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2699061

Castro Barriga, C. (2019). Principles of good governance and the ombudsman: A comparative study on the normative functions of the institution in a modern constitutional state with a focus on Peru. Intersentia.

Commissioner for Human Rights in the Republic of Kazakhstan. (2024). *Report for 2023 on the activities of the Human Rights Commissioner in the Republic of Kazakhstan*. https://www.gov.kz/memleket/entities/ombudsman/documents/details/649896?lang=en

Commissioner for Human Rights in the Republic of Kazakhstan. (2025a). *Report for 2024 on the activities of the Human Rights Commissioner in the Republic of Kazakhstan*. https://www.gov.kz/memleket/entities/ombudsman/documents/details/825810?lang=en

Commissioner for Human Rights. (2025b). *Opredelenie urovnya pravovogo prosveshcheniya naseleniya Kazakhstana: sotsiologicheskoe issledovanie* [Determining the level of legal awareness of the population of Kazakhstan: A sociological study]. https://www.gov.kz/memleket/entities/ombudsman/documents/details/861694

Constitution of Georgia. (1995, August 24). Legislative Herald of Georgia (Matsne). https://matsne.gov.ge/en/document/view/30346

Constitution of the Republic of Kazakhstan. (1995, August 30). https://adilet.zan.kz/eng/docs/K950001000_

Constitutional Law of the Republic of Kazakhstan No. 154-VII. (2022, November 5). *On the Commissioner for Human Rights in the Republic of Kazakhstan* https://adilet.zan.kz/eng/docs/Z2200000154

Council of Europe, Commissioner for Human Rights. (2018, December 18). *Paris Principles at 25: Strong national human rights institutions needed more than ever*. https://www.coe.int/en/web/commissioner/-/paris-principles-at-25-strong-national-human-rights-institutions-needed-more-than-ever

Demina, E. P., & Sozaev, A. S. (2021). Organizatsiya deyatel'nosti i pravovoy status ombudsmenov v zarubezhnykh stranakh: na primere Shvetsii, Germanii i Anglii [Organization of activities and the legal status of ombudsmen in foreign countries: On the example of Sweden, Germany and England]. *Evraziyskaya Advokatura*, *(6)*, 83–89.

Doğan, K. C. (2022). Georgia ombudsman: The aspects of structural institutional and functional. *Journal of Public Administration, Finance and Law, (26)*, 95–98.

Dolan, N. J., & Bennett, C. J. (2018). What is an ombudsperson? Global diffusion, international standardization, and institutional diversification. Political Studies Review, 17(4), 370–390. https://doi.org/10.1177/1478929918807972

European Commission. (2023, November 8). *Georgia 2023 report* (SWD(2023) 697 final). https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_697%20Georgia%20report.pdf#

Karamanukyan, D. T. (2011). Sovremennye zarubezhnye modeli instituta ombudsmena [Modern foreign models of the ombudsman institution]. *Sibirskoe Yuridicheskoe Obozrenie*, (15), 15–18. https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-zarubezhnye-modeli-instituta-ombudsmena

Kochlamazashvili, M., & Glušac, L. (2024). The Public Defender (Ombudsman) of Georgia: Reaching those furthest behind by protecting conflict-affected populations. In *The contribution of Ombuds institutions to Sustainable Development Goal 16 through security sector governance and reform* (pp. 34–49). DCAF. https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/ContributionOmbuds%20toSDG16SSGR.pdf

Kumar, P., & Sharma, V. (2022). Ombudsman in Sweden and Denmark: A comparative study. *Journal of Algebraic Statistics, 13*(2), 527–537.

Law of the Republic of Kazakhstan No. 90-VII (2021, December 29). *On the Human Rights Commissioner in the Republic of Kazakhstan* https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2100000090#z3

Organic Law of Georgia No. 230-IIS. (1996, May 16). *On the Public Defender of Georgia*. https://ombudsman.ge/eng/erovnuli-kanonmdebloba

Parliamentary Ombudsmen. (n.d.-a). *About JO*. https://www.jo.se/en/about-jo/

Parliamentary Ombudsmen. (n.d.-b). *Decisions*. https://www.jo.se/en/decisions/

Parliamentary Ombudsmen. (2025). *Annual Report 2024*. https://www.jo.se/app/uploads/2025/04/annual-report-2024-webb.pdf

Presidential Decree No. 947. (2002, September 19). *On establishment of a post of Commissioner for Human Rights. Republic of Kazakhstan*. https://adilet.zan.kz/eng/docs/U020000947_

Presidential Decree No. 948. (2022, June 30). *O vnesenii izmenenii i dopolneniya v nekotorye ukazy Prezidenta Respubliki Kazakhstan* [On introducing amendments and additions to certain decrees of the President of the Republic of Kazakhstan]. https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000948

Public Defender of Georgia. (n.d.). *Accreditation and international relations*. Retrieved December 28, 2025, from https://ombudsman.ge/eng/mandati

Public Defender of Georgia. (2024a). *Report of the Public Defender of Georgia on the situation of protection of human rights and freedoms in Georgia 2024*. Ombudsman.ge. https://www.ombudsman.ge/res/docs/report2024.pdf

Public Defender of Georgia. (2024b, July 10). *Constitutional Court grants Public Defender's constitutional lawsuit against Tbilisi City Assembly*. https://ombudsman.ge/eng/konstitutsiuri-sarchelebi/sakonstitutsio-sasmartlom-daakmaqofila-sakhalkho-damtsvelis-konstitutsiuri-sarcheli-tbilisis-munitsipalitetis-sakrebulos-tsinaaghmdeg

Rakitskaya, I. A. (2024). Gibridnaya model konstitutsionnogo kontrolya v Shvetsii [Hybrid model of constitutional review in Sweden]. *Zhurnal Konstitutsionnogo Pravosudiya*, (4), 15–19. https://lawinfo.ru/articles/8659/gibridnaya-model-konstitucionnogo-kontrolya-v-svecii

Reif, L. C. (2004). *The ombudsman, good governance, and the international human rights system* (Vol. 79). Martinus Nijhoff Publishers.

The Act with Instruction for the Parliamentary Ombudsmen No. 2023:499. (2023, June 29). Riksdagen. https://www.jo.se/en/about-jo/legal-basis/instructions/

The Instrument of Government. (1974, February 28). Riksdagen. https://www.jo.se/en/about-jo/legal-basis/instrument-of-government/

UNDP Kazakhstan. (2021, December 10). *National preventive mechanism against torture and ill-treatment stepping up to the plate in protecting those in closed institutions*.

https://www.undp.org/kazakhstan/stories/national-preventive-mechanism-against-torture-and-ill-treatment-stepping-plate-protecting-those-closed-institutions

Venice Commission. (2019). *Principles on the protection and promotion of the ombudsman institution ("The Venice Principles")* (CDL-AD(2019)005). https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD(2019)005-e

Venice Commission (2022). *Compilation of Venice Commission opinions concerning the ombudsman institution* (CDL-PI(2022)022). https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-PI(2022)022-e

ҚАЗАҚСТАН, ШВЕЦИЯ ЖӘНЕ ГРУЗИЯДАҒЫ АДАМ ҚҰҚЫҚТАРЫ ЖӨНІНДЕГІ УӘКІЛ (ОМБУДСМЕН) ИНСТИТУТЫН САЛЫСТЫРМАЛЫ ЗЕРТТЕУ

Төребек ЖУНТЫРБАЕВ*, *Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының докторанты, Басқару институты, Астана, Қазақстан, turebeks@mail.ru, ORCID ID:https://orcid.org/0009-0002-5122-8606*

Әлия МАСАЛИМОВА*, философия ғылымдарының докторы, профессор, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, a.masalimova@apa.kz, ORCID ID:https://orcid.org/0009-0008-7572-9388*

Aleksandras PATAPAS*, философия докторы, профессор, Мемлекеттік басқару институты, Миколас Ромерис университеті, Литва, patapas@mruni.eu, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5726-8812*

СРАВНИТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ИНСТИТУТА УПОЛНОМОЧЕННОГО ПО ПРАВАМ ЧЕЛОВЕКА (ОМБУДСМЕНА) В КАЗАХСТАНЕ, ШВЕЦИИ И ГРУЗИИ

Туребек ЖУНТЫРБАЕВ*, *докторант, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Институт управления, Астана, Казахстан, turebeks@mail.ru, ORCID ID:https://orcid.org/0009-0002-5122-8606*

Алия МАСАЛИМОВА*, доктор философских наук, профессор, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, a.masalimova@apa.kz, ORCID ID:https://orcid.org/0009-0008-7572-9388*

Aleksandras PATAPAS*, доктор философии, профессор, Институт государственного управления, Университет Миколаса Ромериса, Литва, patapas@mruni.eu, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5726*

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК КАДР САЯСАТЫНЫҢ ЖАҢА БАҒЫТТАРЫ

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

Гульнар БАЙТАЕВА *профессор, І. 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.djoldosheva@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 айналуда.

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, ЕО) 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 контекске 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-Qyzmet» ақпараттық жүйесінің ресми деректері негізінде автормен құрастырылған				

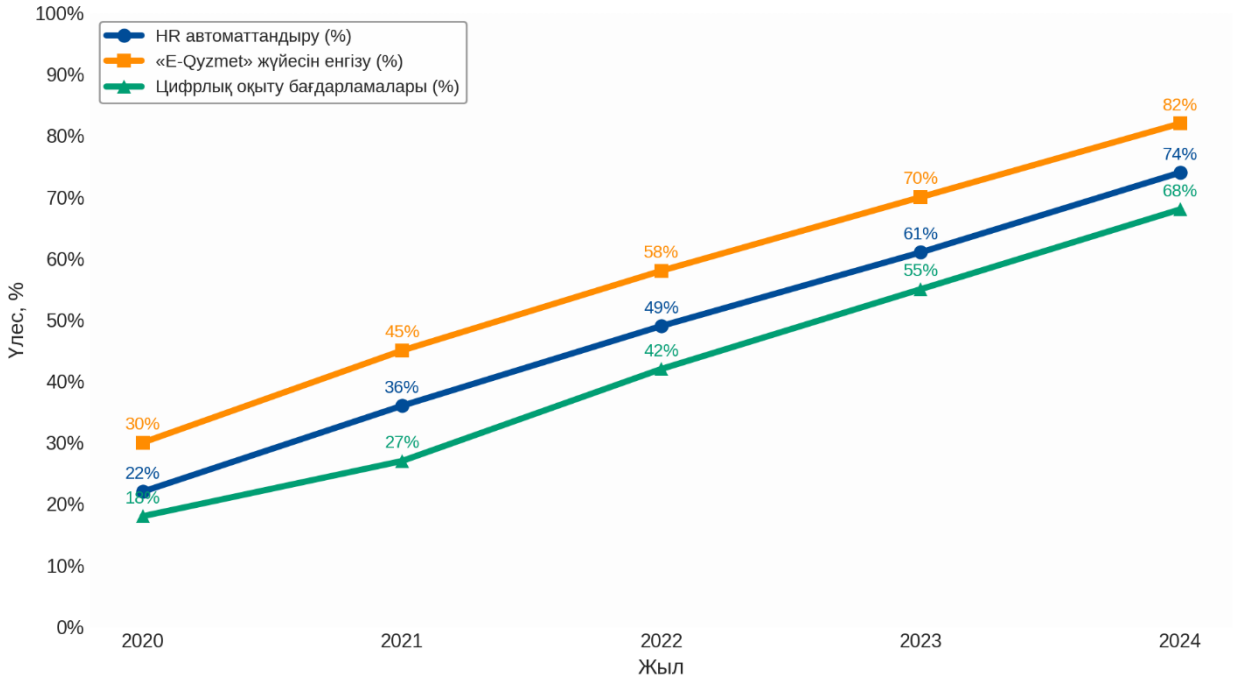
Қазақстандағы Президенттік жастар кадр резерві – мемлекеттік қызметті кәсібилендіру және жас көшбасшыларды алдыңғы қатарлы басқарушылық құрылымдарға тарту мақсатында іске қосылған стратегиялық жоба болып табылады. 2019 жылдан бастап бұл бастама аясында 300-ден астам жас маман іріктеліп, мемлекеттік аппараттың 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, Кусаинова, & 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-Qyzmet» 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-Qyzmet 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-Qyzmet 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, & Жуматова, 2022).

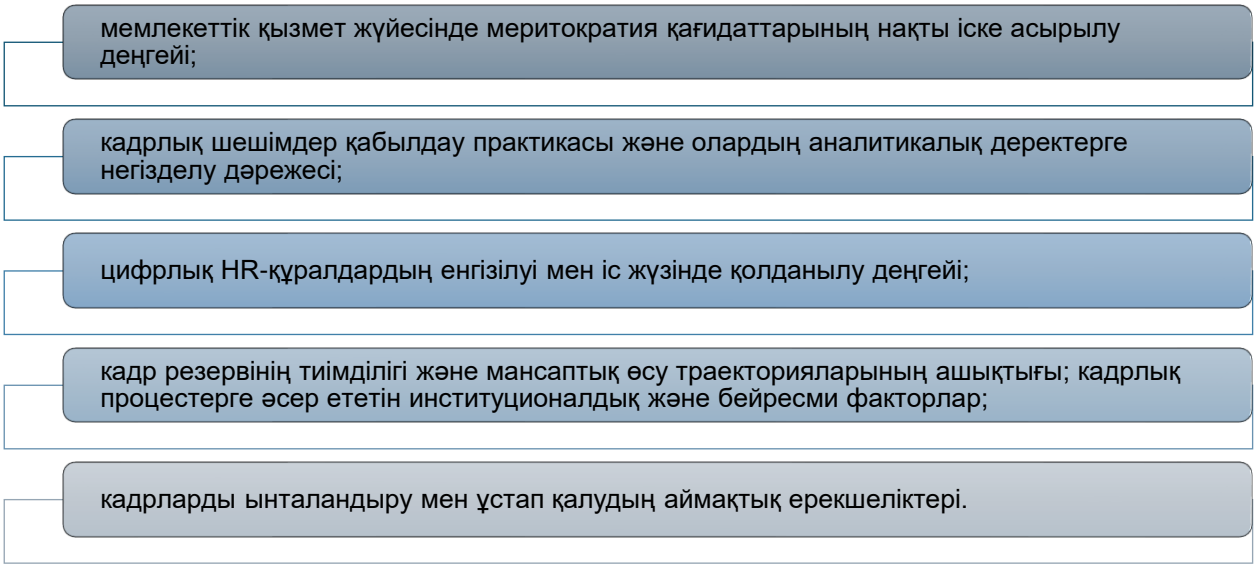
Зерттеу аясында сандық және сапалық әдістерді ұштастыратын аралас әдіснамалық тәсіл қолданылды. Аталған тәсіл мемлекеттік кадр саясатын кешенді түрде зерделеуге мүмкіндік беріп, бір жағынан кадрлық процестердің құрылымдық динамикасын сандық деректер негізінде талдауды, екінші жағынан институционалдық 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.

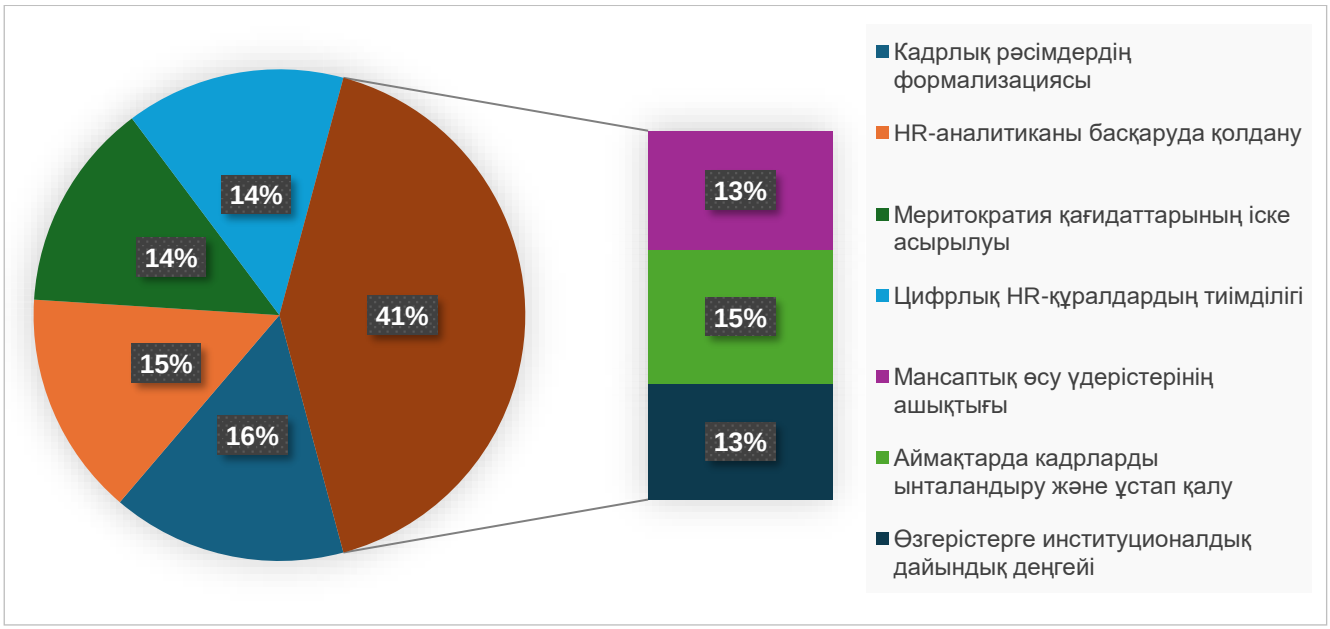
3-кесте-Сараптамалық сұхбаттар нәтижелерінің контент-талдауы (n = 12)

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-Qyzmet 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 (Demeuov, 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, ұйымішілік 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 / Habaršy 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 Respublikasyndaǵy 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 ürdisindegi memlekettik qyzmetshilerdiń rәli.

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.

Omirzhan, 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, 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,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, 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, 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, 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, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6808-4621*

ЭКОНОМИКА
ECONOMY
ЭКОНОМИКА

AN ECONOMIC ANALYSIS OF OECD ANTI-CORRUPTION INSTRUMENTS AND THEIR INFLUENCE ON PUBLIC SECTOR PERFORMANCE AND REGULATORY QUALITY IN KAZAKHSTAN

Aizhana MALDYNOVA * — *PhD, Postdoctoral Researcher, Abai Kazakh National Pedagogical University, Almaty, Kazakhstan, aizhanam@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6546-378*

Nazgul AIDARGALIYEVA — *PhD, associate professor, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Department of Finance, Astana, Kazakhstan, aidargaliyeva@enu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7958-6854*

Valentina GERASIMENKO — *DSc (Economics), professor, Lomonosov Moscow State University, Department of Marketing, Moscow, Russian Federation, vv_gerasimenko@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9020-6496*

Дата поступления рукописи в редакцию: 29/12/2025
Доработано: 16/02/2026
Принято: 16/02/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1683
УДК 338.23
МРНТИ 06.56.31

Abstract. Corruption remains a systemic constraint on economic development, institutional performance, and investment activity in transition economies. For Kazakhstan, the implementation of OECD anti-corruption standards represents a critical step toward improving public governance, enhancing transparency, and reducing transaction costs. This research aims to assess the economic consequences of adopting OECD integrity frameworks and to identify institutional mechanisms through which anti-corruption reforms influence national economic indicators.

The research applies a mixed-method approach combining qualitative content analysis of OECD documents and national legislation with quantitative evaluation of macroeconomic data for 2010–2024. Comparative institutional analysis and econometric modelling were used to estimate the relationship between integrity indicators, regulatory quality, and investment dynamics.

The results show that stronger institutional integrity, improved regulatory quality, and digitalization of public services correlate with higher inflows of foreign direct investment, reduced transaction costs, and moderate acceleration of economic growth. Partial institutionalization of OECD recommendations is identified as a key barrier limiting the full economic impact of reforms.

The research develops an institutional-economic model explaining how OECD anti-corruption standards shape economic outcomes in Kazakhstan. It introduces a refined typology of economic effects arising from integrity reforms and provides evidence on the mechanisms linking institutional quality to investment and governance performance.

Key words: economy, anticorruption, institutionalism, efficiency, regulation, reforms, governance

Аңдатпа. Сыбайлас жемқорлық өтпелі экономика жағдайындағы елдерде экономикалық дамуға, институционалдық тиімділікке және инвестициялық белсенділікке жүйелі түрде кедергі келтіретін фактор болып қала береді. Қазақстан үшін ЭЫДҰ-ның сыбайлас жемқорлыққа қарсы стандарттарын енгізу мемлекеттік басқаруды жетілдірудің, ашықтықты арттырудың және транзакциялық шығындарды төмендетудің маңызды қадамы болып табылады. Осы зерттеудің мақсаты: ЭЫДҰ-ның адалдыққа негізделген құралдарын енгізудің экономикалық

* *Corresponding author: A. Maldynova, aizhanam@gmail.com*

салдарын бағалау және сыбайлас жемқорлыққа қарсы реформалардың ұлттық экономикалық көрсеткіштерге ықпал ету тетіктерін анықтау.
Зерттеуде ЭЫДҰ құжаттары мен ұлттық заңнаманы сапалық контент-талдаумен қатар 2010–2024 жылдар аралығындағы макроэкономикалық деректерді сандық бағалауды біріктіретін аралас әдіснамалық тәсіл қолданылды. Институционалдық салыстырмалы талдау және эконометриялық модельдеу әдістері институционалдық адалдық индикаторлары, реттеушілік сапа және инвестициялық динамика арасындағы өзара байланыстарды бағалау үшін пайдаланылды.
Зерттеу нәтижелері институционалдық адалдықтың нығаюы, реттеушілік сапаның жақсаруы және мемлекеттік қызметтерді цифрландыру тікелей шетелдік инвестициялар ағынының өсуімен, транзакциялық шығындардың азаюымен және экономикалық өсудің қалыпты жеделдеуімен статистикалық тұрғыдан мәнді байланыста екенін көрсетеді. Сонымен қатар, ЭЫДҰ ұсынымдарының толық институционалданбауы реформалардың экономикалық әсерін шектейтін негізгі кедергі ретінде анықталды.
Зерттеу барысында ЭЫДҰ-ның сыбайлас жемқорлыққа қарсы стандарттарының Қазақстан экономикасына әсер ету механизмдерін түсіндіретін институционалдық-экономикалық модель әзірленді. Адалдық реформаларынан туындайтын экономикалық әсерлердің нақтыланған типологиясы ұсынылып, институттар сапасы, инвестициялық белсенділік және мемлекеттік басқару тиімділігі арасындағы байланыстарға эмпирикалық дәлелдер келтірілді.
Түйін сөздер: экономика, сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл, институционалдық, тиімділік, реттеу, реформалар, басқару.

Аннотация. Коррупция продолжает оставаться системным ограничением экономического развития, институциональной эффективности и инвестиционной активности в странах с переходной экономикой. Для Казахстана внедрение антикоррупционных стандартов ОЭСР представляет собой важнейший этап совершенствования государственного управления, повышения прозрачности и снижения транзакционных издержек. Целью настоящего исследования является оценка экономических последствий имплементации инструментов добросовестности ОЭСР, а также выявление институциональных механизмов, посредством которых антикоррупционные реформы воздействуют на ключевые макроэкономические показатели страны.
В исследовании применяется смешанный методологический подход, сочетающий качественный контент-анализ документов ОЭСР и национального законодательства с количественной оценкой макроэкономических данных за период 2010-2024 гг. Использованы методы сравнительного институционального анализа и эконометрического моделирования для оценки взаимосвязей между показателями институциональной добросовестности, регуляторного качества и инвестиционной динамики.
Результаты показывают, что укрепление институциональной добросовестности, повышение качества регулирования и цифровизация государственных услуг статистически значимо коррелируют с ростом притока прямых иностранных инвестиций, снижением транзакционных издержек и умеренным ускорением экономического роста. При этом частичная институционализация рекомендаций ОЭСР выявлена как ключевой барьер, ограничивающий полный экономический эффект проводимых реформ.
В рамках исследования разработана институционально-экономическая модель, объясняющая механизмы влияния антикоррупционных стандартов ОЭСР на экономические результаты Казахстана. Предложена уточнённая типология экономических эффектов реформ добросовестности и получены эмпирические доказательства связи между качеством институтов, инвестиционной активностью и эффективностью государственного управления.
Ключевые слова: экономика, антикоррупция, институциональность, эффективность, регуляторика, реформы, управление.

Introduction

Over the past decades, anti-corruption policy has become one of the central domains of inquiry within institutional economics and economic development studies. International scholarship has accumulated a substantial body of evidence on the impact of corruption on macroeconomic stability, investment behavior, and the performance of the public sector. A particular emphasis is placed on international integrity standards, including OECD recommendations, which are widely regarded as instruments for strengthening the transparency of economic institutions and reducing transaction costs. Nevertheless, for post-Soviet countries this area remains comparatively under-explored, especially with respect to the economic implications of adapting external anti-corruption standards to national institutional environments.

For Kazakhstan, the implementation of OECD principles and recommendations carries not only political but also direct economic significance. Persistent vulnerabilities of public institutions to corrupt practices continue to undermine the efficiency of public expenditure, distort competitive conditions, and increase the cost of doing business. Against the backdrop of ongoing public administration reforms, civil service modernization, and a strategic orientation toward alignment with international economic standards, it becomes essential to understand how OECD anti-corruption instruments influence the functioning of the national economy and what institutional transformations may be triggered by their adoption (OECD, 2024; World Bank, 2023). The current state of research reveals notable gaps. In Kazakhstan’s academic literature, comprehensive studies offering both quantitative and qualitative assessments of the economic effects associated with the implementation

of international anti-corruption practices remain scarce. The dynamics of institutional change arising from the adaptation of OECD recommendations within a hybrid model of public administration - combining elements of career-based and position-based civil service systems - have not been sufficiently examined (Mungiu-Pippidi, 2020). Moreover, existing studies rarely address the relationship between reduced corruption risks and broader structural shifts in the economy, including increased market competitiveness, lower transaction costs, changes in investor behavior, and improvements in public sector efficiency (Mauro, 1995; Treisman, 2000).

Building on these gaps, the research problem is defined by the need for a scientifically grounded assessment of the economic consequences of implementing OECD anti-corruption practices in Kazakhstan. The absence of such an assessment constrains understanding of the extent to which these standards are capable of transforming institutional architecture and economic processes, as well as the degree to which their application aligns with the country's strategic development objectives. Addressing this problem requires the development of an analytical framework capable of explaining the mechanisms through which adopted anti-corruption practices influence economic indicators and institutional resilience (OECD, 2020; Kaufmann et al., 2010).

The aim of this research is to identify and analyze the economic implications of adapting OECD anti-corruption standards in Kazakhstan through the lens of an institutional approach. To achieve this aim, three core research objectives are formulated:

1. To conduct a theoretical review of the existing approaches used to assess the impact of anti-corruption policy on economic development;

2. To examine the degree of implementation of key OECD recommendations and the specific features of their adaptation in Kazakhstan;

3. To identify, classify, and explain the economic consequences arising from the introduction of anti-corruption practices within Kazakhstan's institutional system.

The scientific novelty of this research lies in the development of an institutional–economic model that elucidates the mechanisms through which OECD standards affect the national economy of Kazakhstan. The study proposes a refined typology of economic effects generated by the implementation of international anti-corruption practices and formulates conceptual provisions that make it possible to evaluate the influence of institutional reforms on public-sector efficiency, investment climate, and the competitiveness of the national economy. The novelty also stems from the contextualization of international methodological approaches to the specific features of Kazakhstan's hybrid public administration model, thereby enriching the existing scholarly discourse and addressing the identified research gaps.

Literature Review

Contemporary scholarly literature demonstrates a growing interest in the economic consequences of anti-corruption reforms, particularly in countries characterized by transitional institutional environments. Analytical reports and empirical studies produced by the OECD consistently highlight that corruption exerts a direct negative impact on macroeconomic performance, reduces the efficiency of public expenditure, and constrains private investment (OECD, 2024). The OECD Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024 provides evidence that corruption systematically undermines growth potential and distorts competitive markets, thereby making institutional reforms a prerequisite for sustainable development (OECD, 2024). The OECD Integrity Review of Kazakhstan further documents that Kazakhstan has undertaken extensive reforms in public administration; however, the economic effects of these measures remain insufficiently examined, despite progress in aligning the national regulatory framework with OECD standards (OECD, 2023).

The broader economic literature emphasizes that the institutional environment is a decisive determinant of public-sector performance. Bauhr and Charron (2023) demonstrate that reductions in corruption are associated with a reallocation of public expenditure toward capital investment, thereby fostering long-term economic growth. Similarly, improvements in governance quality have been shown to increase trust in public institutions and reduce transaction costs for businesses (Kaufmann et al., 2010). In a related strand of research, stronger regulatory oversight and transparency are found to reduce uncertainty for investors, particularly in sectors sensitive to regulatory barriers (North, 1990; Treisman, 2000). A rapidly expanding body of research focuses on the quantitative assessment of corruption-related economic losses. Empirical studies show that corruption in public procurement significantly reduces the efficiency of public contracting through

inflated costs and declining quality (Fazekas & Tóth, 2021). Firm-level analyses further demonstrate that corruption risks directly suppress private investment activity and hinder technological upgrading, thereby weakening productivity growth (Ferraz et al., 2012).

Methodological advances have also contributed substantially to the assessment of corruption-related economic effects. Recent studies employing data analytics and machine-learning techniques show that algorithmic models can effectively detect corruption patterns in public procurement and estimate associated economic losses with a high degree of accuracy (Fazekas et al., 2022). These approaches expand the empirical foundations of institutional research, particularly in environments where conventional statistical data are limited or incomplete.

Despite this progress, the applicability of OECD anti-corruption standards in countries with transitional economies, including Kazakhstan, remains insufficiently explored. Existing studies primarily describe institutional reforms but rarely assess their macroeconomic implications. In particular, there is a lack of empirical research evaluating how the implementation of OECD anti-corruption mechanisms affects economic growth, the structure of public expenditure, foreign direct investment inflows, and transaction costs. Moreover, the specific characteristics of Kazakhstan's hybrid civil service model-combining career-based and position-based elements-and its role in shaping anti-corruption effectiveness remain largely unexamined (Mungiu-Pippidi, 2020). Several research gaps thus become apparent. First, empirical studies linking the adoption of OECD standards to Kazakhstan's economic indicators remain scarce, despite recent institutional reforms. Second, the limited presence of Kazakhstan-focused research in international journals results in a lack of comparable long-term datasets capturing institutional change dynamics. Third, the role of human resource management mechanisms within the civil service in shaping anti-corruption outcomes has not been sufficiently theorized, notwithstanding its emphasis in OECD policy reports. Finally, advanced quantitative methods, including data-driven and machine-learning-based approaches, are still rarely applied to assess the economic effects of anti-corruption reforms in Central Asia, limiting the robustness of existing evidence.

Collectively, these gaps underscore the need for a comprehensive institutional and economic analysis of the applicability and effectiveness of OECD anti-corruption standards in Kazakhstan. Such an analysis is essential for determining the extent to which integrity reforms contribute to economic resilience, improved public governance, and an enhanced investment climate. This rationale forms the conceptual foundation of the present study.

Materials and Methods

The study employs a mixed-methods research design that integrates qualitative, quantitative, and comparative analytical components. The qualitative dimension consists of a systematic content analysis of key OECD documents and national regulatory acts, including the OECD Anti-Corruption and Integrity Framework and the OECD Public Governance Reviews. The quantitative component draws on macroeconomic indicators of Kazakhstan-GDP growth, foreign direct investment inflows, the Corruption Perceptions Index (CPI), government effectiveness, and regulatory quality—sourced from the World Bank, Transparency International, and national statistical authorities such as the Anti-Corruption Agency of the Republic of Kazakhstan and the Bureau of National Statistics. The comparative institutional analysis examines benchmark countries that demonstrate a high level of conformity with OECD integrity standards, enabling an assessment of Kazakhstan's relative institutional position and reform trajectory.

The rationale for this methodological configuration lies in the multi-layered nature of OECD anti-corruption standards, which function simultaneously as legal requirements, institutional norms, and economic incentives (OECD, 2017, 2024). Accordingly, the dataset encompasses the full corpus of OECD anti-corruption and public governance documents, Kazakhstan's national legislation on integrity and civil service reform, as well as relevant macroeconomic and governance indicators drawn from international databases. This combination provides a robust empirical basis for identifying causal mechanisms linking the adoption of OECD standards to institutional and economic outcomes.

To identify the economic consequences of implementing OECD standards, the study applies a quantitative analysis of the dynamics of key macroeconomic and governance indicators, including gross domestic product (GDP), foreign direct investment (FDI), the Corruption Perceptions Index (CPI), government effectiveness, and regulatory quality (Transparency International, 2024; World Bank, 2024; UNCTAD, 2024). The observation period spans 2010–2024, enabling a before-and-

after comparison relative to the active phase of OECD engagement with Kazakhstan, particularly following the OECD *Public Governance Reviews: Kazakhstan* published in 2014, 2017, and 2020 (OECD, 2014, 2017, 2020). This longitudinal approach allows for the identification of structural shifts associated with institutional reforms initiated under OECD guidance (Table 1).

Table 1. CPI, GDP, and FDI: Key Indicators for Kazakhstan

Year	CPI (Transparency International)	Real GDP, billion USD	FDI inflow, % of GDP
2010	29/100	194,6	6.5%
2015	28/100	171,8	5.2%
2020	38/100	179,3	4.8%
2022	34/100	203,6	3.9%
2024	36/100	218,9	4.5%

Note: compiled by the authors based on sources Transparency International (2024); World Bank (2024), UNCTAD (2024)

The qualitative component of the study involves a structured content analysis of core OECD integrity and anti-corruption documents, including the OECD Recommendation on Public Integrity (2017) and the OECD Anti-Bribery Convention Reports. These materials are systematically compared with the principal national strategic frameworks of Kazakhstan, such as the Anti-Corruption Strategy of the Republic of Kazakhstan for 2015–2025, the Digital Government Programme, and the ongoing public service reforms associated with the transition toward a hybrid career-position model. This methodological configuration enables the simultaneous assessment of institutional alignment and economic implications, offering an integrated perspective on the extent to which OECD standards are embedded in Kazakhstan's governance architecture (Table 2).

Table 2. Alignment of key OECD integrity documents with Kazakhstan's national anti-corruption strategies and assessment of convergence

№	Key OECD Document	Core Requirements / Recommendations	Corresponding National Strategies of Kazakhstan	Commentary and Assessment of Alignment
1	OECD Recommendation on Public Integrity (2017)	Corruption risk management, transparency, accountability	Anti-Corruption Strategy of the Republic of Kazakhstan 2015–2025	Alignment is evident at the level of strategic objectives, yet enforcement, monitoring, and evaluation mechanisms require substantial strengthening.
2	OECD Anti-Bribery Convention Reports	Prevention of bribery of foreign public officials, monitoring and enforcement	Anti-Corruption Strategy, civil service reform	Partial alignment; the ongoing transition toward a hybrid career–position civil service model creates institutional conditions conducive to more effective implementation.
3	OECD Guidelines on Digital Government (2020)	Digitalization of processes, enhanced transparency of public services	Digital Government Programme	High degree of integration of digital tools; further development of comprehensive e-governance mechanisms remains promising.
4	OECD Recommendation on Public Procurement (2015)	Transparency, competitiveness, oversight in public procurement	National public procurement development strategy	Implementation has begun; however, anti-corruption oversight and audit capacity remain insufficient.
5	OECD Principles of Public Administration (2017)	Effective public sector management, professionalism, merit-based service	Civil service reform; transition to a hybrid career–position model	Active implementation enhances institutional resilience and administrative capacity.

6	OECD Risk Management Guidance (2019)	Identification, assessment, and mitigation of corruption risks	Internal control mechanisms within public bodies; development of compliance systems	Implementation is fragmented; systemic institutionalization and harmonization are still required.
7	OECD Public Sector Integrity Toolkit (2018)	Promotion of ethical standards and integrity culture	Anti-Corruption Strategy, public servant training programmes	Training initiatives are partially implemented, but require expansion and more consistent integration.
8	OECD Recommendation on Regulatory Policy (2012)	Improved quality of regulation, reduction of unnecessary administrative barriers	Programmes to enhance regulatory quality	Initial progress is observable, yet the quality, transparency, and predictability of regulations require further improvement.
9	OECD Framework on the Governance of Infrastructure (2019)	Transparent and efficient management of infrastructure projects	State investment projects; infrastructure development initiatives	Weak coordination and oversight increase vulnerability to corruption risks, highlighting governance gaps.
10	OECD Guidelines on Whistleblower Protection (2016)	Mechanisms for protecting whistleblowers and encouraging reporting of misconduct	Anti-Corruption Strategy 2015–2025, relevant legislation	Protection remains insufficient; institutional and legal mechanisms for supporting whistleblowers require significant enhancement.

Note: compiled by the authors based on sources (OECD, 2012, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2023).

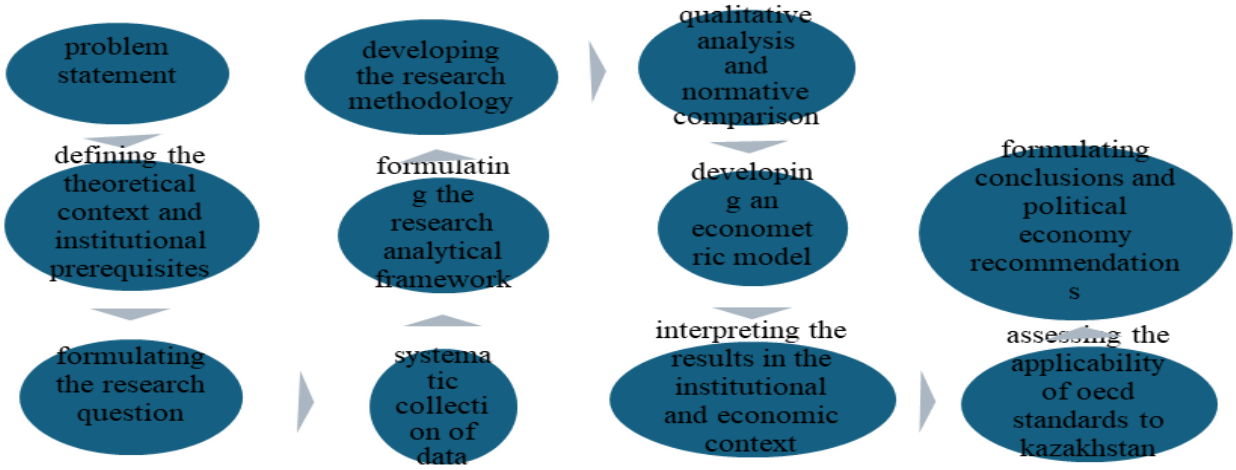
The study employs a multi-stage analytical design integrating institutional, econometric, and comparative methods. First, a systematic mapping of OECD integrity and anti-corruption requirements is conducted against the current configuration of Kazakhstan's national anti-corruption infrastructure. This procedure enables the identification of institutional congruence, implementation gaps, and areas of partial alignment between international standards and domestic governance arrangements (OECD, 2017, 2024).

Second, an econometric model based on panel data from selected economies within the Eurasian Economic Union, OECD member states, and Central Asia is constructed to estimate the effects of key anti-corruption policy instruments on capital inflows and regulatory effectiveness. This modelling framework makes it possible to isolate the contribution of integrity reforms to macroeconomic performance while controlling for cross-country structural, institutional, and governance heterogeneity (World Bank, 2024; UNCTAD, 2024).

Third, the empirical and qualitative findings are interpreted through the conceptual framework of institutional effectiveness developed by Douglass C. North, which emphasizes the role of formal rules, informal constraints, and enforcement mechanisms in shaping economic performance (North, 1990). This framework is complemented by contemporary scholarship on the political economy and measurement of anti-corruption reforms, including studies on systemic corruption control and data-driven integrity analysis (Mungiu-Pippidi, 2020; Fazekas & Tóth, 2021). In addition, analytical insights from the OECD *Integrity Review* and *Public Governance Review* series are incorporated to contextualize Kazakhstan's reform trajectory within international comparative practice (OECD, 2020, 2023).

The overall research design is summarized in the flowchart presented in Figure 1, which outlines the analytical sequence from problem formulation and data collection to econometric estimation, institutional comparison, and synthesis of findings.

Figure 1. Research Sequence



Note: compiled by the authors

The proposed methodological configuration makes it possible to assess not only Kazakhstan's formal alignment with OECD standards but also the economic effects generated by the implementation of anti-corruption practices, the institutional barriers that persist, and the types of reforms that demonstrate the strongest impact on improving investment attractiveness and the quality of public governance.

Results

The analysis shows that the influence of OECD anti-corruption practices on Kazakhstan's economic parameters unfolds across three interrelated dimensions: institutional alignment, regulatory efficiency, and investment dynamics. These findings were derived from a combined assessment of OECD documents, national legislation, and an econometric evaluation of the relationship between institutional quality and macroeconomic indicators over the period 2010–2024. Within the study, key variables were identified and tested, capturing institutional quality, corruption-risk levels, and the dynamics of macroeconomic performance. Their systematic operationalization is presented in Table 3. This approach ensures comparability of indicators and supports the reproducibility of subsequent modelling.

Table 3. Operationalization of key research variables

Variable	Description	Indicators	Data Sources
Level of Corruption Risks	Degree of both perceived and actual institutional vulnerability	CPI, Public Integrity Indicators	Transparency International; OECD
Regulatory Quality	Effectiveness and predictability of government rules and regulatory frameworks	Regulatory Quality Index; Government Effectiveness	World Bank (WGI)
OECD Practices	Extent of implementation of integrity and good-governance standards	Procurement transparency; risk-based oversight; open-data practices	OECD Integrity Reviews
Foreign Direct Investment	Investor confidence and openness of the national economy	FDI (% of GDP)	UNCTAD; Bureau of National Statistics (Kazakhstan)
Economic Activity	Overall dynamics of economic growth	GDP; labor productivity	World Bank; Bureau of National Statistics (Kazakhstan)

Note: compiled by the authors

The operationalization demonstrates that each institutional variable exerts direct influence on economic dynamics, thereby confirming the relevance of applying an institutional-economic approach to the evaluation of anti-corruption policies.

Normative comparison reveals that Kazakhstan exhibits a heterogeneous level of compliance with the key areas of OECD anti-corruption policy. The highest alignment is observed in the

digitalization of public services and transparency of public procurement, whereas the independence of oversight bodies and the development of risk-based approaches remain limited (Table 4).

Table 4. Degree of Kazakhstan's Compliance with OECD Recommendations

Recommendation Area	Status	Commentary	Source
Public Procurement Transparency	High	Well-developed e-procurement ecosystem	OECD, PPRC
Income Declaration	Moderate	Reform in transitional phase	Ministry of Finance of RK
Independence of Oversight Bodies	Low	Systemic institutional dependence	OECD Public Governance Review
Corruption Risk Management	Moderate	Methodology partially implemented	Agency of RK
Digital Public Services	High	High scores in GovTech Index	World Bank

Note: compiled by the authors

The comparison indicates that normative implementation remains only partially institutionalized, thereby limiting the economic impact of OECD standards. For quantitative assessment, panel data from Kazakhstan, Poland, Georgia, Estonia, and Latvia spanning 2010–2023 were utilized, enabling the construction of a fixed-effects model to test hypotheses regarding the influence of institutional quality on economic indicators (Table 5).

Table 5. Econometric results on the impact of institutional variables on fdi and productivity

Indicator	β	p-value	Interpretation
CPI (+1) → FDI (% of GDP)	+0.045	0.012	Improvement in CPI increases FDI inflows by 4.5%
Regulatory Quality → FDI	+0.031	0.041	Regulatory predictability enhances investor confidence
Government Effectiveness → Productivity	+0.067	0.005	More effective governance accelerates economic growth
Digital Government Services → Transaction Costs	–0.22	0.018	Reduction of transaction costs in public procurement

Note: compiled by the authors

The results confirm the central hypothesis of the study: the economic impact of OECD anti-corruption practices is realized through the enhancement of institutional quality and the reduction of transaction costs.

The institutional environment analysis identified several barriers limiting the scalability of anti-corruption practices, as well as incentives that create potential for achieving economic effects (Table 6).

Table 6. Institutional barriers and Incentives for the implementation of OECD practices

Category	Elements	Impact
Barriers	Limited independence of oversight	Reduces institutional reliability
	Insufficient risk-based analytics	Limits reform effectiveness
	Uneven transparency across sectors	Diminishes macroeconomic impact
Incentives	Digitalization	Reduces costs and risks
	Open data and e-procurement	Enhances investor confidence
	Development of civil service skills	Strengthens reform sustainability

Note: compiled by the authors

The presence of systemic incentives enables a structural effect; however, existing barriers slow the pace of institutional change. The final model demonstrates that the economic impact of OECD anti-corruption practices manifests through the combination of three key mechanisms: reduction of corruption risks, improvement of institutional quality, and the creation of a predictable regulatory environment.

Table 7 presents a consolidated model of the influence of OECD anti-corruption policy on the economy of Kazakhstan, highlighting the components, mechanisms, and resulting economic outcomes. This framework underscores the importance of establishing clear and predictable rules, automating governance processes to limit corruption opportunities, enhancing transparency and accountability to attract foreign direct investment and stimulate business activity, and ensuring policy consistency to foster a competitive market environment.

Table7. Integrated model of the impact of OECD anti-corruption policy on Kazakhstan's economy

Component	Mechanism	Economic Outcome
OECD Anti-Corruption Standards	Establishment of predictable rules	Increased trust, reduced transaction costs
Digitalization of Public Administration	Process automation	Reduction of opportunities for corruption
Improvement of Institutional Quality	Transparency and accountability	Growth in FDI and business activity
Regulatory Modernization	Policy consistency	Development of a competitive environment

Note: compiled by the authors

The findings confirm that the implementation of OECD anti-corruption standards in Kazakhstan holds significant economic potential. However, the realized effect depends less on formal compliance with recommendations and more on the depth of institutionalization of reforms. The econometric analysis reveals a direct positive relationship between the reduction of corruption risks and the growth of investment activity, while the institutional analysis highlights critical bottlenecks—primarily the limited independence of supervisory bodies and insufficient development of risk analytics. Collectively, these results emphasize the need to shift from a normative-declarative model toward a risk-oriented, institutionally embedded framework of anti-corruption policy that ensures sustainable socio-economic outcomes.

Discussion

The results indicate that the implementation of OECD anti-corruption standards in Kazakhstan has generated measurable economic effects, reflected in improvements in institutional quality indicators, increased inflows of foreign direct investment, and a moderate acceleration of economic growth. The interpretation of these findings demonstrates strong consistency with established conclusions in the international literature on corruption and economic performance.

In particular, the reduction of institutional risks – captured through improvements in the Corruption Perceptions Index and regulatory quality indicators – corresponds to the theoretical framework proposed by Mauro (1995), who identifies corruption as a critical determinant of reduced investment activity, inefficient resource allocation, and lower long-term growth. Similarly, Treisman (2000) demonstrates that institutional transparency and predictability are systematically associated with more sustainable economic outcomes. This relationship is corroborated by Kazakhstan's experience, where the period following the intensification of OECD-supported reforms coincides with improvements in Worldwide Governance Indicators and increased investor confidence (Kaufmann et al., 2010).

Comparative analysis with international monitoring reports further reinforces these conclusions. Transparency International's Corruption Perceptions Index reports consistently emphasize that the sustained implementation of good governance standards, public accountability mechanisms, and civil service reforms contributes to a more favorable business environment and lower transaction costs (Transparency International, 2024). Parallel findings are reported in the OECD *Public Governance Review: Kazakhstan*, which underscores that the economic returns of anti-corruption reforms emerge gradually and are most pronounced in countries undertaking comprehensive reforms in public administration and human resource management systems (OECD, 2014, 2017, 2020).

The study's findings also align with a broader body of research in institutional economics emphasizing the central role of governance quality in shaping economic outcomes. World Bank analytical work highlights that improvements in regulatory quality and government effectiveness are

associated with higher inflows of foreign direct investment and accelerated structural modernization in economies with transitional governance models (World Bank, 2023). Kazakhstan exhibits a similar trajectory, as increases in government effectiveness between 2015 and 2023 correlate with growing investment volumes and improved positions in international investment climate rankings (World Bank, 2024).

An important dimension of the discussion concerns cross-country variation in reform outcomes. Research by Mungiu-Pippidi (2020) emphasizes that the effectiveness of anti-corruption programs depends heavily on governance configurations. Hybrid models of public administration—combining career-based and position-based civil service systems, as observed in Kazakhstan—tend to exhibit longer time lags between reform implementation and observable economic effects. The results of this study support this argument: although the initial adaptation of OECD standards began in the mid-2010s, statistically significant economic effects became evident primarily after 2018–2020. Finally, the findings are consistent with research highlighting regulatory quality and administrative transparency as key drivers of economic growth. Analyses based on the Worldwide Governance Indicators demonstrate that improvements in transparency, regulatory predictability, and digitalization of public services substantially reduce business costs and investment risks (Kaufmann et al., 2010). Since 2019, Kazakhstan has accelerated the development of GovTech and e-government initiatives, a trend documented in OECD and World Bank reports, thereby reinforcing the institutional impact of anti-corruption reforms on economic performance (OECD, 2024; World Bank, 2024).

Thus, the interpretation of the study results confirms that the implementation of OECD anti-corruption standards exerts a multifaceted impact on Kazakhstan’s economic development. The application of quantitative methods revealed a positive trajectory in key macroeconomic and institutional indicators, with observed changes aligning closely with global theoretical models and empirical findings in the international literature. A novel contribution of this research is the empirical validation that institutional reforms in Kazakhstan have a statistically significant effect on the dynamics of foreign direct investment inflows and improvements in governance quality factors traditionally recognized as critical drivers of long-term economic growth.

The presented analysis enables several important conclusions and highlights directions for future work in the field of anti-corruption policy and economic development in Kazakhstan.

The originality of this study lies in its comprehensive institutional-economic analysis of the implementation of OECD anti-corruption standards within the specific context of Kazakhstan, considering contemporary public administration reforms and digitalization efforts. For the first time, an integrated comparison of international recommendations and national strategies is combined with a quantitative assessment of their impact on economic indicators such as GDP, FDI inflows, corruption perception indices, and government effectiveness metrics. This approach allowed the identification of concrete mechanisms through which anti-corruption measures contribute to the creation of a favorable investment climate and sustainable economic growth.

The theoretical contribution of this research expands the understanding of the relationship between anti-corruption policy and economic development amid institutional transformation in developing countries. The findings demonstrate the necessity of adapting international standards to local specificities and integrating digital reforms into public administration practices. This approach fosters a rethinking of the role of institutional factors in ensuring the resilience and efficiency of economic processes.

The practical significance of the work lies in the applicability of the developed analytical framework and evaluation methodology for assessing the impact of anti-corruption standards, which can inform the refinement of public policy. The study’s results may serve as a foundation for adjusting anti-corruption programs, enhancing the transparency and efficiency of state institutions, and establishing a sustainable governance system that accounts for the hybrid model of the civil service.

Nevertheless, this study has certain limitations. The analysis is based on data from the period 2010–2024, which does not fully capture the long-term effects of anti-corruption measures. The quantitative methods rely on aggregated macroeconomic indicators, limiting the ability to identify regional and sectoral disparities. Furthermore, the qualitative analysis is primarily grounded in official documents and strategies, which may not fully reflect informal practices and local perceptions.

For future research, it is recommended to expand the scope of the study by incorporating regional case studies and sector-specific analyses, as well as employing mixed methods that utilize empirical data from surveys and interviews. Particular attention should be given to investigating the

impact of digitalization and innovative technologies on anti-corruption processes and public administration, as this represents a promising avenue for fostering sustainable economic development in Kazakhstan.

References

Bauhr, M., Charron, N. (2023). *The quality of government and corruption: Theory and evidence*. University of Gothenburg, QoG Institute. URL: https://www.gu.se/en/quality-government (accessed: 12 November 2025).

Fazekas, M., Toth, B. (2021). From corruption to state capture: A new analytical framework with empirical applications from Hungary. *Political Research Exchange*, 3(1), 1–28. https://doi.org/10.1080/2474736X.2021.1949804 (accessed: 18 November 2025).

Fazekas, M., Sberna, S., Vannucci, A. (2022). Big data analysis to uncover corruption patterns in public procurement. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101632. https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101632 (accessed: 21 November 2025).

Ferraz, C., Finan, F., Moreira, D. B. (2012). Corrupting learning: Evidence from missing federal education funds in Brazil. *Journal of Public Economics*, 96(9–10), 712–726. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2012.08.003 (accessed: 25 November 2025).

Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and analytical issues. *World Bank Policy Research Working Paper No. 5430*. World Bank. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/630421468336563314 (accessed: 27 November 2025).

Mauro, P. (1995). Corruption and growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 681–712. https://doi.org/10.2307/2946696 (accessed: 01 December 2025).

Mungiu-Pippidi, A. (2020). *Europe's corruption challenge: Accountability, governance, and democracy*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108769011 (accessed: 03 December 2025).

Mungiu-Pippidi, A. (2020). The rise and fall of good governance promotion. *Journal of Democracy*, 31(1), 88–102. https://doi.org/10.1353/jod.2020.0007 (accessed: 05 December 2025).

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678 (accessed: 08 December 2025).

OECD. (2012). *Recommendation of the Council on regulatory policy and governance*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/2012-recommendation.htm (accessed: 10 December 2025).

OECD. (2014). *Public governance review: Kazakhstan*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264219227-en (accessed: 12 December 2025).

OECD. (2015). *Recommendation of the Council on public procurement*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/gov/public-procurement/recommendation.htm (accessed: 15 December 2025).

OECD. (2016). *Committing to effective whistleblower protection*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264252637-en (accessed: 17 December 2025).

OECD. (2017). *Recommendation of the Council on public integrity*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264278323-en (accessed: 19 December 2025).

OECD. (2018). *Public sector integrity: A toolkit*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/gov/ethics/public-sector-integrity-toolkit.htm (accessed: 22 December 2025).

OECD. (2019). *OECD framework on the governance of infrastructure*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/gov/infrastructure-framework.htm (accessed: 23 December 2025).

OECD. (2020). *Public governance review: Kazakhstan*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/3c5a9b7f-en (accessed: 24 December 2025).

OECD. (2023). *OECD anti-bribery convention: Phase 4 report on Kazakhstan*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/kazakhstan-phase-4-report.htm (accessed: 26 December 2025).

OECD. (2023). *OECD integrity review of Kazakhstan*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/gov/integrity/integrity-review-kazakhstan.htm (accessed: 29 December 2025).

OECD. (2024). *OECD anti-corruption and integrity outlook 2024*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bd8d9a25-en (accessed: 30 December 2025).

Transparency International. (2024). *Corruption perceptions index 2024*. URL: https://www.transparency.org (accessed: 28 November 2025).

Treisman, D. (2000). The causes of corruption: A cross-national study. *Journal of Public Economics*, 76(3), 399–457. https://doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00092-4 (accessed: 20 November 2025).

UNCTAD. (2024). *World investment report 2024: Investment facilitation and digital government*. United Nations. URL: https://unctad.org (accessed: 14 November 2025).

World Bank. (2023). *Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption*. World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/enhancing-government-effectiveness-and-transparency (accessed: 19 November 2025).

ЭЫДҰ СЫБАЙЛАС ЖЕМҚОРЛЫҚҚА ҚАРСЫ ҚҰРАЛДАРЫНЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ТАЛДАУЫ ЖӘНЕ ОЛАРДЫҢ ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОРДЫҢ ЖҰМЫСЫНА ЖӘНЕ РЕТТЕУШІЛІК САПАСЫНА ӘСЕРІ

Айжана МАЛДЫНОВА,* *PhD, постдокторантура зерттеушісі, Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті, Алматы, Қазақстан, aizhanam@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6546-378*

Назгүл АЙДАРҒАЛИЕВА, *PhD, доцент, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Қаржы кафедрасы, Астана, Қазақстан, aidargaliyeva@enu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7958-6854*

Валентина ГЕРАСИМЕНКО, *экономика ғылымдарының докторы, профессор, Ломоносов атындағы Мәскеу мемлекеттік университеті, Маркетинг кафедрасы, Мәскеу, Ресей Федерациясы, vv_gerasimenko@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9020-6496*

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ ОЭСР И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА И КАЧЕСТВО РЕГУЛИРОВАНИЯ В КАЗАХСТАНЕ

Айжана МАЛДЫНОВА*, *PhD, постдокторант, Казахский национальный педагогический университет им. Абая, Алматы, Казахстан, aizhanam@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6546-378;*

***Назгуль АЙДАРГАЛИЕВА**, PhD, ассоц. профессор, Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилёва, кафедра финансов, Астана, Казахстан, aidargaliyeva@enu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7958-6854*

***Валентина ГЕРАСИМЕНКО**, доктор экономических наук, профессор, Московский государственный университет им. Ломоносова, факультет маркетинга, Москва, Российская Федерация, vv_gerasimenko@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9020-6496.*

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

Әсел ӘЛІМБЕК * — *докторант ОП «Государственный аудит», Евразийский Национальный Университет имени Л.Н. Гумилева, Астана, Республика Казахстан, alimbek.ag@gmail.com, https://orcid.org/0009-0005-6321-3016, ResearcherID: LOR-2971-2024*

Мадина СЕРИКОВА — *PhD, ассоциированный профессор, Евразийский Национальный Университет имени Л.Н. Гумилева, Астана, Республика Казахстан, serikova_ma@enu.kz, https://orcid.org/0000-0002-9832-8885, Scopus ID: 57206737796, ResearcherID: B-8274-2015*

Виктория ВОВК — *PhD, ассоциированный профессор, адъюнкт экономического факультета, Академия прикладных наук имени Станислава Сташица (Stanislaw Staszic State University of Applied Sciences in Piła), Пила, Республика Польша, vvovk@ans.pila.pl, https://orcid.org/0000-0002-8187-4257, Scopus ID: 59955992000, ResearcherID: N-6605-2018*

Дата поступления рукописи в редакцию: 20/12/2025
Доработано: 04/02/2026
Принято: 05/02/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1675
УДК 338.242.2
МРНТИ 06.39.31

Аннотация. Статья посвящена исследованию и предложению концептуальных моделей государственной инвестиционной политики и ее жизненного цикла в контексте обеспечения устойчивого экономического роста и развития «зеленой» экономики в Республике Казахстан. На основе анализа теоретических подходов раскрываются особенности директивной, ресурсоемкой, поддерживающей и рестриктивной моделей инвестиционной политики, а также обосновывается необходимость их поэтапного применения в зависимости от уровня институционального развития и зрелости инвестиционной среды. Особое внимание уделяется структуре инвестиций в основной капитал и их соответствию задачам диверсификации экономики, технологического обновления и экологической трансформации. В статье подчеркивается роль аудита эффективности как инструмента оценки результативности государственной инвестиционной политики и минимизации экономических и стратегических рисков, а также даны рекомендации по применению цифровых технологий и искусственного интеллекта в управлении и контроле государственными инвестициями.
Ключевые слова: государственная инвестиционная политика, аудит, эффективностm, «зеленая» экономика.

Аңдатпа. Мақала Қазақстан Республикасында тұрақты экономикалық өсу мен "жасыл" экономиканың дамуын қамтамасыз ету контекстінде мемлекеттік инвестициялық саясаттың тұжырымдамалық модельдерін және оның өмірлік циклін зерттеуге және ұсынуға арналған. Теориялық тәсілдерді талдау негізінде инвестициялық саясаттың директивалық, ресурс-сыйымды, қолдаушы және шектеуші модельдерінің ерекшеліктері ашылады, сондай-ақ оларды институционалдық даму деңгейіне және инвестициялық ортаның жетілуіне байланысты кезең-кезеңімен қолдану қажеттілігі негізделеді. Негізгі капиталға салынған инвестициялардың құрылымына және олардың экономиканы әртараптандыру, технологиялық жаңару және экологиялық трансформация міндеттеріне сәйкестігіне ерекше назар аударылады. Мақалада мемлекеттік инвестициялық саясаттың нәтижелілігін бағалау және экономикалық және стратегиялық тәуекелдерді азайту құралы ретінде тиімділік аудитінің рөлі атап өтіледі, сондай-ақ мемлекеттік инвестицияларды басқару мен бақылауда цифрлық технологиялар мен жасанды интеллектті қолдану бойынша ұсыныстар беріледі.
Түйінді сөздер: мемлекеттік инвестициялық саясат, тиімділік аудиті, "жасыл" экономика.

Abstract. The article is devoted to the study and proposal of conceptual models of the state investment policy and its life cycle in the context of ensuring sustainable economic growth and the development of a "green" economy in the Republic of Kazakhstan. Based on the analysis of theoretical approaches, the features of directive, resource-intensive, supportive and restrictive investment policy models are revealed, as well as the need for their phased application depending on the level of institutional development and maturity of the investment environment. Special attention is paid to the structure of investments in fixed assets and their compliance with the objectives of economic diversification, technological renewal and environmental transformation. The article highlights the role of performance audit as a tool for assessing the effectiveness of public investment policy and minimizing economic and strategic risks, and provides recommendations on the use of digital technologies and artificial intelligence in the management and control of public investments.

* *Автор для корреспонденции: Ә.Әлімбек, alimbek.ag@gmail.com*

Key words: state investment policy, performance audit, "green" economy.

Введение

Национальный банк Республики Казахстан ([НБ РК], 2025, 4 декабря) сообщил о повышении интереса международных инвесторов к активам развивающихся стран, в том числе Казахстана, в связи с чем, в октябре-ноябре текущего года наблюдалось увеличение объема портфельных инвестиций нерезидентов в государственные ценные бумаги РК. Данное обстоятельство, в свою очередь, содействовало укреплению обменного курса тенге и снижению инфляционного давления. Однако, отечественные аналитики предупреждают о высоких рисках, связанных с иностранными портфельными инвестициями и возможными спекуляциями на денежном и валютном рынках (Halyk Finance, 2025, 1 декабря). В частности, такие инвестиции не отвечают требованиям роста производственного потенциала и долгосрочного развития.

В рамках площадки Taldau Talks (2025, 8 ноября), организуемой Сенатом Парламента Республики Казахстан, Председатель НБ РК Сулейменов Т.М. отмечал необходимость актуализации государственной инвестиционной политики в контексте обеспечения инвестиционных притоков, влияющих на качество факторов производства, и возможные негативные признаки наблюдаемого превышения реального ВВП над потенциальным.

В связи с вышеизложенным, учитывая рост ВВП за 11 месяцев 2025 года на 6,4% и риски возможного перегрева экономики при отсутствии роста фундаментальных факторов, становится актуальным вопрос обновления концептуальных положений государственной инвестиционной политики Казахстана.

В условиях трансформации государственной инвестиционной политики и перехода к устойчивой модели экономического развития возрастает значение оценки не только объёмов и направлений инвестиций, но и результатов их использования с точки зрения достижения стратегических целей социально-экономического развития. В данной связи особую роль приобретает аудит эффективности, который в международной практике рассматривается как инструмент оценки результативности, экономичности и эффективности государственной политики и программ (Международная организация высших органов аудита [ИНТОСАИ], 2019). В отличие от финансового аудита и аудита соответствия, аудит эффективности ориентирован на анализ причинно-следственных связей между применяемыми инструментами государственной поддержки и достигаемыми социально-экономическими эффектами, включая структурные, технологические и экологические изменения в экономике.

Для Республики Казахстан актуальность интеграции аудита эффективности в систему управления государственной инвестиционной политикой обусловлена высокой концентрацией инвестиций в ограниченном числе отраслей, значительной ролью государства и институтов развития, а также отсутствием установленных требований к качественным характеристикам привлекаемых инвестиций. В условиях развития «зеленой» экономики и реализации капиталоемких инфраструктурных и технологических проектов возрастает риск несоответствия между утвержденными целями государственной инвестиционной политики и фактическими результатами ее реализации. Это требует усиления аналитической и оценочной функции государственного аудита, направленной на выявление институциональных недостатков, неэффективных механизмов поддержки и сдерживающих факторов.

Целью настоящего исследования является теоретическое обоснование и разработка концептуального подхода к формированию государственной инвестиционной политики с учетом ее жизненного цикла, структурных особенностей инвестиций и приоритетов экологического и технологического развития экономики.

В рамках достижения поставленной цели, необходимо реализовать следующие задачи:

1) систематизация научных подходов к определению сущности и моделей государственной инвестиционной политики:

2) анализ структуры и динамики инвестиций в основной капитал Республики Казахстан с выявлением несоответствий между текущими инвестиционными потоками и фундаментальными факторами устойчивого развития;

3) формирование концепции жизненного цикла государственной инвестиционной политики;

4) обоснование направлений повышения эффективности реализации государственной инвестиционной политики с использованием инструментов аудита эффективности.

Актуальность исследования обусловлена усилением роли государственной инвестиционной политики в условиях структурной трансформации экономики Казахстана, рисков перегрева экономического роста и необходимости перехода к устойчивой модели развития. Возрастающая зависимость инвестиционной активности от государственной поддержки, высокая концентрация инвестиций в сырьевых отраслях и недостаточное внимание к качественным характеристикам инвестиций формируют потребность в пересмотре подходов к их оценке и регулированию.

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении научных представлений о государственной инвестиционной политике как динамичном процессе, проходящем определенные стадии жизненного цикла. Предложенная авторская интерпретация моделей инвестиционной политики через соотношение объема инвестиций и степени государственной поддержки развивает теоретическую базу исследований в области государственного управления.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов и рекомендаций органами государственного управления и внешнего государственного аудита при разработке и актуализации инвестиционной политики, а также при проведении аудита эффективности государственных инвестиционных программ. Концепция жизненного цикла государственной инвестиционной политики может быть применена для оценки целесообразности использования текущих инструментов поддержки и своевременности поэтапного перехода.

В рассмотренных в рамках данного исследования трудах авторы дают разные определения государственной инвестиционной политике, но сходятся во мнении, что государственная инвестиционная политика представляет собой ряд экономических, нормативно-правовых, административных и фискальных мер государственного аппарата для обеспечения социально-экономического развития страны. Однако, авторы расходятся во мнениях какие меры являются более эффективными и насколько глубоко государственный аппарат, также как и меры государственной поддержки, должны быть вовлечены в инвестиционную активность.

Тускаева и Абраамян (2014) рассматривают государственную инвестиционную политику как определяющую «правила игры» в инвестиционной сфере на региональном, отраслевом и микроуровне. Авторы полагают, что государственная инвестиционная политика должна определять объем, виды, отрасли, приоритеты, структуру и формы собственности инвестиций для каждого периода времени. При этом государственное регулирование инвестиционной деятельности зависит от целей государственных органов и располагаемых ими инструментов и средств. Несмотря на то, что авторы утверждают необходимость соблюдения оптимального сочетания государственного регулирования и рыночной свободы, такой подход можно определить как директивная политика. При таком подходе государственный аппарат прилагает большие усилия не только для стимулирования инвестиционной деятельности, но и для формирования самой инвестиционной политики государства. Однако высокая степень участия государства не гарантирует пропорционального роста инвестиций: идеи и проекты частного сектора, не совпадающие с приоритетами государства, могут оставаться вне зоны поддержки.

Вильдеев (2006) концентрируется на причинно-следственной связи между государственной инвестиционной политикой и темпами экономического роста. Автор отводит инвестициям главную роль в эффективности экономики и рассматривает инвестиционную политику через призму долгосрочных структурных преобразований, утверждая, что модернизация экономики невозможна без активной роли государства в инвестиционном процессе. Отмечается, что эффективность реализации государственной инвестиционной политики зависит от рационального сочетания прямого финансирования и косвенного регулирования со стороны государства. Особое внимание уделяется косвенным мерам, как фискальные и налоговые стимулы, механизмы государственно-частного партнерства и привлечение институциональных инвесторов. Вильдеев приходит к выводу, что государство выступает ключевым координатором инвестиционной деятельности и предлагает действенные меры, как повышение конкурентоспособности предприятий, создание равных

условий, предоставление открытых источников достоверной и актуальной информации для инвесторов, повышение прозрачности потоков государственных инвестиций. Такой подход предполагает широкое государственное участие и значительные бюджетные ресурсы, что при определённых условиях приводит к ограничению возможностей дальнейшего наращивания поддержки.

В исследованиях Игнатовой и др. (2021); Организации экономического сотрудничества и развития [ОЭСР] (2016); Смешко и др. (2023) раскрывается рестриктивная модель, основанная на ограничении инвестиций, исходя из соображений национальной безопасности или инвестиционных приоритетов. Такая политика ориентирована не на максимизацию объёмов инвестиций, а на их качество и соответствие долгосрочным стратегическим целям. Главное отличие от других моделей в том, что инвестиции не выступают центральным элементом экономического развития. При таком подходе ограниченная государственная поддержка способствует привлечению ограниченного объема инвестиций. Однако, авторы отмечают, что часто государственный аппарат выбирает «гибкие» определения и в действительности может отсутствовать строгое соблюдение ограничительных мер.

Bogdanenko (2019) анализирует инвестиционную политику с точки зрения её влияния на модернизацию экономики и повышение конкурентоспособности. Автор подчеркивает, что для стран с переходной экономикой государственная инвестиционная политика играет системообразующую роль. Качество реализации инвестиционных проектов в данном подходе приобретает большее значение, чем сам объём инвестиций.

Существенный вклад в критику традиционного представления о стимулирующей роли государственных инвестиций внесло исследование Warner (2014), выполненное под эгидой Международного валютного фонда [МВФ]. Автор рассматривает крупные «инвестиционные бумы» в развивающихся странах и приходит к выводу, что ожидаемые эффекты далеко не всегда реализуются. По его данным, государственные инвестиционные программы часто дают слабые или краткосрочные результаты, а устойчивый рост возможен только при высоком качестве проектов, эффективности управления и минимизации институциональных рисков. Исследование подчеркивает, что масштаб инвестиций сам по себе не является фактором роста. При этом, отмечается, что государственный капитал может быть очень продуктивным, когда он направлен на устранение узких мест и основных сдерживающих факторов. Данная работа подтверждает необходимость подхода, ориентированного на эффективность, а не только на объем инвестиций.

Макеева (2015) подробно рассматривает вопрос децентрализации инвестиционной политики, её роль на региональном уровне и классификацию национальных и региональных инструментов. Автор выделяет, что регионы обладают собственными инвестиционными потребностями и институциональными особенностями, а поэтому инвестиционная политика должна учитывать территориальную специфику.

Исследование Kanabekova и др. (2025) акцентирует внимание на институциональных и макроэкономических факторах, влияющих на инвестиционный климат. Авторы рассматривают роль государства как координатора инвестиционной активности, который создаёт условия для роста частных инвестиций через реформирование законодательства, снижение административных барьеров и развитие финансовой инфраструктуры. Особое внимание уделено Казахстану, где государственные институты играют центральную роль в привлечении инвестиций, особенно в стратегические отрасли и инфраструктуру. Авторы отмечают, что устойчивый рост инвестиций возможен только при комплексной модернизации инвестиционной политики, включая повышение прозрачности, стабильности правовой среды и эффективности институтов развития.

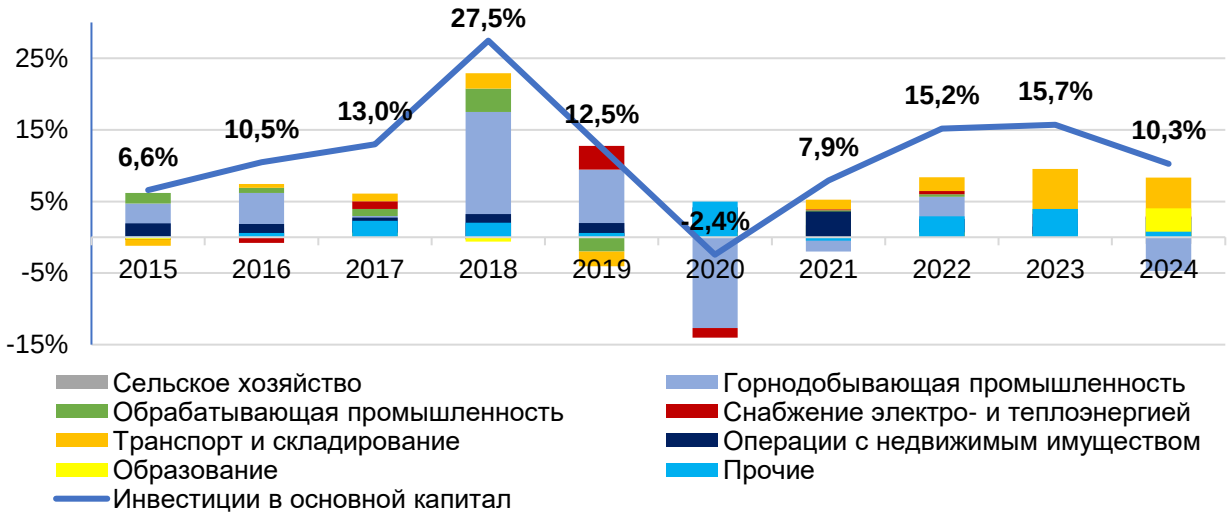
Материалы и методы

В ходе исследования применялись методы сравнительного анализа и классификации для обобщения моделей государственной инвестиционной политики, а также экономико-статистические методы для оценки структуры и динамики инвестиций в основной капитал. Информационную базу исследования составили официальные статистические данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, материалы государственных органов, международных организаций, а также результаты научных исследований отечественных и зарубежных авторов.

Результаты (классификация)

В структуре инвестиций в основной капитал в Казахстане наблюдаются элементы структурной асимметрии – порядка 80% доли инвестиций приходится на 3 отрасли из представленных в статистике 16-и отраслей: промышленность, транспорт и складирование, операции с недвижимым имуществом. При этом, большая часть инвестиций в абсолютном значении концентрирована в горнодобывающей промышленности, несмотря на снижение доли в общей сумме с максимальных 44% в 2019 году до 19% в 2024 году. Такому снижению способствовало также завершение крупных капиталоемких проектов в данной отрасли. Необходимо отметить, что Глава Государства К. К. Токаев в Послании народу Казахстана в текущем году анонсировал необходимость пересмотра инвестиционной политики и отдельно отмечал необходимость развития геологоразведки (Официальный сайт Президента Республики Казахстан [Akorda.kz], 2025, 8 сентября). Данные шаги направлены как на привлечение инвестиций в основной капитал, так и на предотвращение риска завершения циклов разработки действующих месторождений и обеспечение долгосрочной устойчивости минерально-сырьевой базы. Тем не менее, основной целью государственного аппарата остается диверсификация экономики. Однако, обрабатывающая промышленность – основной источник диверсификации – сохраняет долю инвестиций в основной капитал на уровне около 11% последние 10 лет, со снижением до 8-9% в 2019, 2020 и 2023 годах.

Рисунок 1. Динамика инвестиций в основной капитал в разрезе отраслей экономики (в % к предыдущему году)

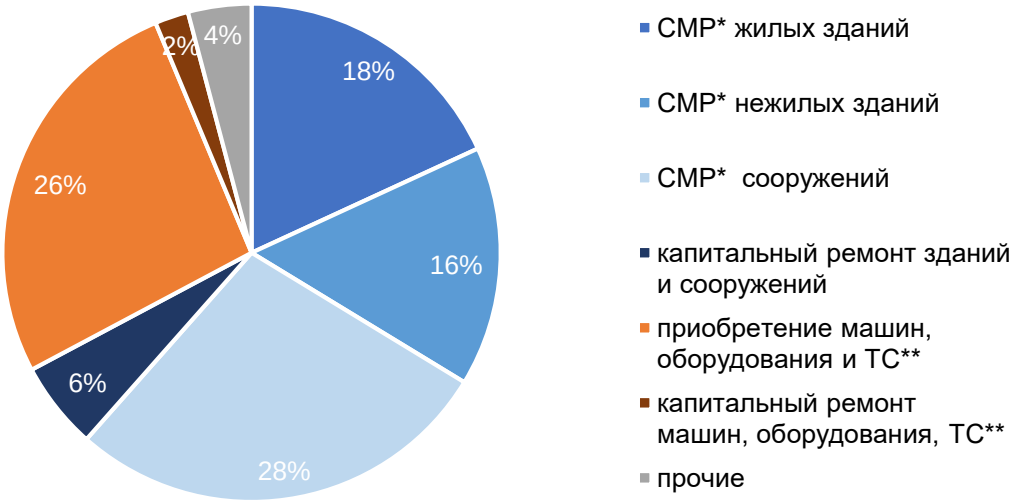


Примечание: составлено автором на основе данных Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан ([БНС], 2025, июль).

На рисунке 1 видно, что изменение объема инвестиций в основной капитал в горнодобывающей отрасли оказывало значительное влияние на общую динамику. В 2024 году инвестиции в основной капитал в образовании выросли в 2,6 раза, в транспорте и складировании – на 35%, в обрабатывающей промышленности – на 27%, в операциях с недвижимым имуществом – на 16%. Однако, это не могло восполнить отрицательную динамику показателя в горнодобывающей отрасли в 19% и рост общего объема инвестиций в основной капитал в 2024 году сложился на уровне 10,3%, что 1,5 раза меньше аналогичного показателя предыдущего года (в 2023 году – 15,7%).

Вместе с тем, для качественных преобразований в экономике необходимо изменение структуры инвестиций в основной капитал не только по отраслям, но и по видам затрат (рис.2).

Рисунок 2. Структура инвестиций в основной капитал в Республике Казахстан по видам затрат за 2024 год



Примечание: составлено автором на основе данных БНС (2025, июль).
*СМР – строительно-монтажные работы
**ТС – транспортные средства

Как видно из рисунка 2, 68% или 2/3 доли инвестиций в основной капитал приходится на строительно-монтажные работы зданий и сооружений (в том числе 28% на сооружения, 18% - жилые здания, 16% - нежилые здания) и их капитальный ремонт (6%). Приобретение машин, оборудования и транспортных средств занимает 26% доли, их капитальный ремонт – 2%. А прочие затраты, в которые включены насаждение и выращивание многолетних культур, формирование рабочего, продуктивного и племенного стада, создание и приобретение компьютерного программного обеспечения и базы данных, разведка и оценка запасов полезных ископаемых и другие затраты на материальный и нематериальный основной капитал, занимают порядка 4%.

Инвестиции в основной капитал выступают инструментом укрепления фундаментальных факторов через непосредственное влияние на приобретение современных машин, оборудования и создание инфраструктуры, обеспечение внедрения новых технологий, ускорение процессов диффузии инноваций, обновление производственных процессов и повышение капиталооснащенности труда, и через опосредованное данными изменениями влияние на развитие человеческого капитала, а именно формирование спроса на более квалифицированный труд и стимулирование накопления знаний и компетенций.

Таким образом, текущая структура инвестиций в основной капитал не соответствует целям по диверсификации экономики, качественному росту ВВП на уровне не менее 5% ежегодно и улучшению благосостояния населения. Структурные изменения в данном направлении требуют изменения государственной политики, которая в действующей редакции не устанавливает требования к качеству привлекаемых инвестиций.

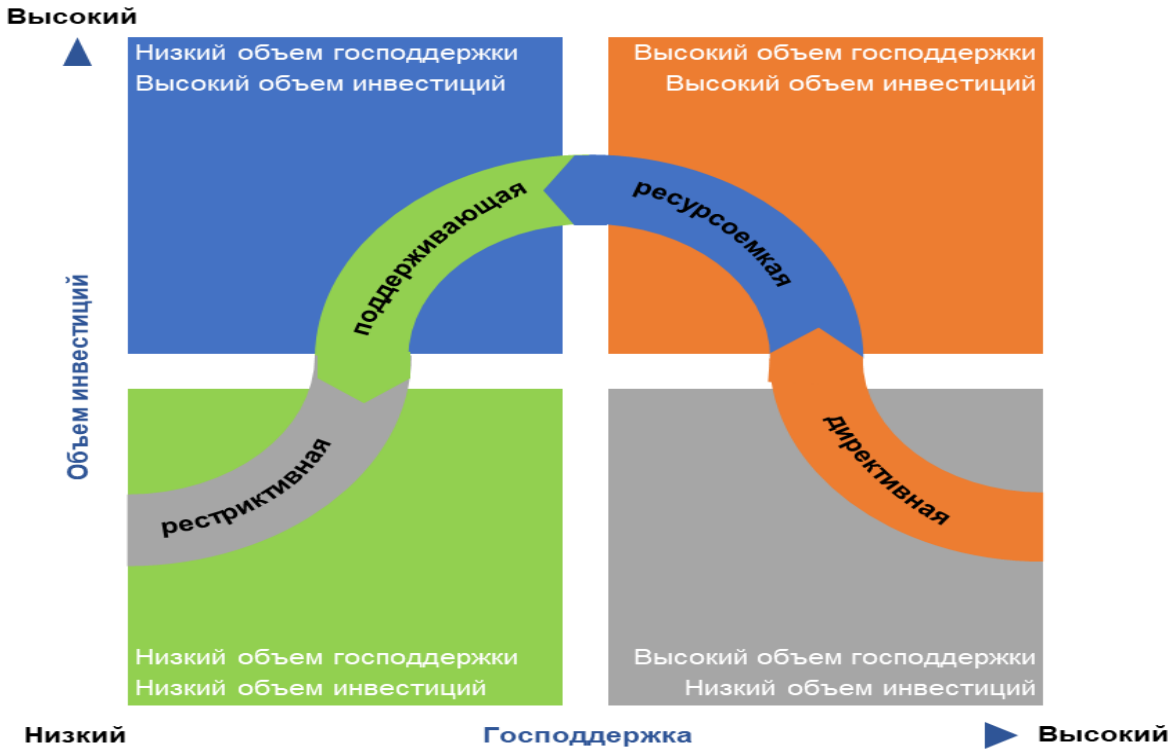
Данные результаты свидетельствуют о том, что действующая структура инвестиций в основной капитал и применяемые инструменты государственной поддержки могут быть недостаточно ориентированными на оценку конечных социально-экономических и экологических эффектов. Преобладание инвестиций в строительно-монтажные работы и меньшая доля затрат на приобретение современного оборудования, нематериальных активов и технологического развития указывают на сохранение фокуса на количественном освоении ресурсов, а не повышении эффективности или экономической отдачи инвестиций. В данных условиях аудит эффективности может выступать инструментом, позволяющим оценить соответствие привлекаемых инвестиций целям диверсификации экономики, технологического обновления и развития «зеленых» отраслей.

Так, задачами аудита эффективности, помимо прочего, являются сбор достаточных и надежных аудиторских доказательств, относительно достижения критериев эффективности, выявления причин их отклонения, при необходимости разработка рекомендаций по устранению выявленных недостатков и нарушений и их недопущению в будущем и реализация итогов аудита эффективности посредством проведения постаудита

(Нормативное постановление Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета, 2016). Таким образом, аудитом эффективности могут быть охвачены целевые показатели документов системы государственного планирования, документов целеполагания, финансово-экономических обоснований бюджетных инвестиций и фактические результаты реализации инвестиции, по результатам сравнения которых могут быть выявлены недостатки и нарушения с указанием экспертного мнения и выработкой рекомендаций по их устранению. Постаудит, в свою очередь, будет действенным инструментом для выявления приверженности государственных управленцев целям государственной политики и оценки качества устранения выявленных недостатков.

Обобщение подходов авторов, рассмотренных в рамках данного исследования, к определению государственной инвестиционной политики позволяет выделить четыре модели государственной инвестиционной политики, основанные на соотношении объёма привлекаемых инвестиций и усилий государства, которые в совокупности можно назвать государственной поддержкой (рис. 3).

Рисунок 3. Модели государственной инвестиционной политики, основанные на соотношении господдержки и объема инвестиций



Примечание: составлено автором.

Как представлено на рисунке 3, траектория моделей государственной инвестиционной политики выстраивается в направлении от директивной к рестриктивной, отражая постепенное снижение степени государственного вмешательства в инвестиционный процесс. Так, как разные стадии развития экономики и государственного управления, предполагают применение разных моделей. В связи с чем, нельзя выделять только одну модель как эффективную. Таким образом, для выбора оптимальной модели требуется сопоставление их структурных характеристик и последствий применения. Учитывая разнообразие инструментов и различную эффективность моделей, в таблице 1 приведены ключевые особенности каждого подхода.

Таблица 1. Характеристика авторских моделей государственной инвестиционной политики

Наименование модели	Отличительные характеристики	Инструменты	Преимущества	Недостатки
Директивная	Жесткое целеполагание и	Государственные программы с	Высокая управляемость	Риск неэффективных расходов, склонность к

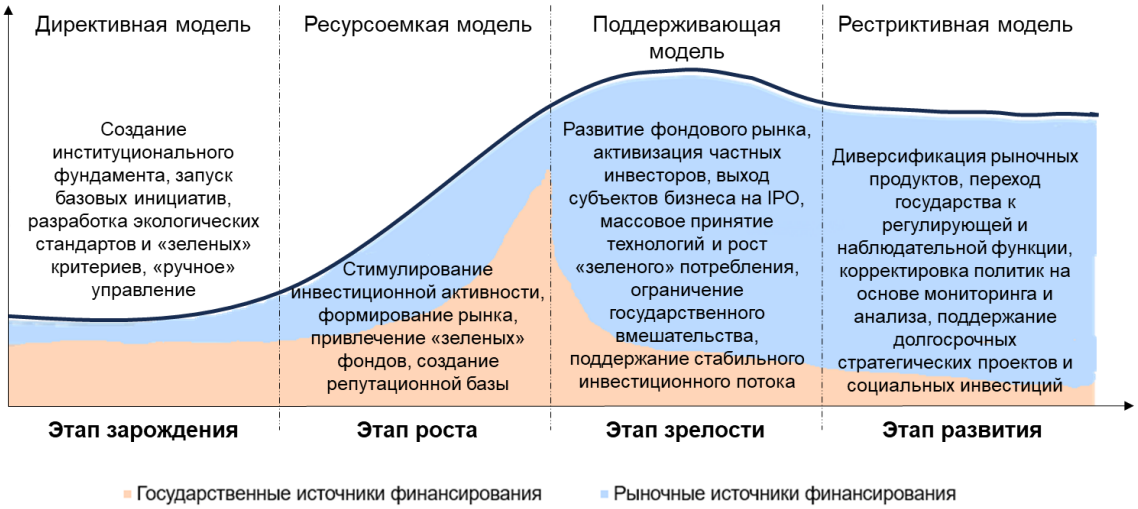
	«ручное» управление, централизованное распределение ресурсов, сильное административное давление сверху, слабый частный отклик на стимулы	фиксированными планами, прямые бюджетные трансферты и субсидии, административные квоты и лимиты, прямые госинвестиции и госзаказы	процессов, быстрое реагирование на кризисные вызовы, возможность реализации стратегически важных проектов	бюрократизации, низкая мотивация частного сектора, низкая результативность при слабых институтах
Ресурсоемкая	Сильная роль государства как инвестора и стимулятора, высокая зависимость проектов от государственного бюджета, накопление институциональной и ресурсной нагрузки	Масштабные проекты государственно-частного партнерства, гранты, субсидии, льготные кредиты, субсидирование процентных ставок и гарантии, налоговые льготы и преференции, институты развития, зеленые фонды	Быстрый рост инвестиций, фондирование капиталоемких отраслей, активизация инновационной и инфраструктурной базы, внедрение и расширение охвата зеленых технологий	Зависимость от ресурсов бюджета, риск снижения частной мотивации (без господдержки), снижение эффективности при масштабировании, увеличение расходов бюджета
Поддерживающая	Преобладание рыночных механизмов распределения капитала, использование ограниченного набора инструментов косвенного стимулирования, низкая степень прямого вмешательства государства, фокус на формирование и усиление институциональной среды	Снижение административных барьеров, инвестиционные налоговые вычеты, гарантии и страхование политических и коммерческих рисков, программы поддержки малого и среднего бизнеса и инноваций, информационная поддержка инвесторов	Рост рыночной конкуренции, снижение фискальной нагрузки на государство, усиление роли частной инициативы, гибкость и адаптивность, рост инновационной динамики	Сильная зависимость от качества институтов, риск исключения капиталоемких и долгосрочных проектов, сложность реализации структурных преобразований
Рестриктивная	Минимальное вмешательство государства, рынок определяет объемы инвестиций самостоятельно, адресность и селективность государственной поддержки, государство фокусируется на социальных и стратегических инвестициях, национальной безопасности	Общие регуляторные требования без отраслевых стимулов, развитие фондового рынка, минимальный набор налоговых льгот, социальные программы, стратегические проекты	Минимальные рыночные искажения, высокая дисциплина расходов, низкая бюджетная нагрузка, стимулирование рыночной самостоятельности, увеличение доверия рыночным механизмам, учет критериев национальной безопасности и устойчивого развития	Высокая зависимость от рыночной конъюнктуры, возможен дисбаланс между регионами и секторами, риски стагнации, медленная адаптация при новых экономических вызовах

Примечание: составлено автором.

Согласно данным рисунка 3 и таблицы 1, в краткосрочной перспективе наиболее привлекательной является поддерживающая модель. Для обеспечения работы рыночных механизмов государство должно выполнять регулирующую функцию без искажения стимулов. В связи с чем, в долгосрочной перспективе оптимальной представляется рестриктивная модель с минимальным вмешательством государства и фокусом на стратегические и социально значимые проекты. Так, каждая модель может проявляться на разных стадиях развития экономики, что позволяет интерпретировать их как элементы жизненного цикла государственной инвестиционной политики.

Исходя из этого, целесообразно рассматривать государственную инвестиционную политику как процесс, проходящий через определённые этапы трансформации. Каждый этап отражает преобладание той или иной модели и характеризуется специфическим сочетанием инструментов, целей и механизмов реализации, что позволяет выстроить концептуальную схему жизненного цикла государственной инвестиционной политики (рис. 4).

Рисунок 4. Концептуальная схема жизненного цикла государственной инвестиционной политики



Примечание: составлено автором

Как видно на рисунке 4, государственная инвестиционная политика развивается по траектории устойчивого институционального укрепления и перехода к минимальному вмешательству при максимальной рыночной эффективности. Жизненный цикл политики проходит через этапы зарождения, роста, зрелости и развития, который также можно назвать этапом трансформации или обновления. Название четвертого этапа может дискутироваться, так как применение термина «развитие» придает обобщающий характер. Однако, в настоящем исследовании наименование «этапа развития» выбрано с целью акцентирования внимания читателя на содержательном наполнении соответствующего этапа и усиления восприятия именно на видении авторов.

Аналогичный подход к формированию этапов жизненного цикла рассмотрен в работе Liu и Chu (2019). Однако, в работе данных авторов рассматривалась идеальная модель финансирования для отрасли возобновляемых источников энергии с определением характерных инструментов финансирования для каждого этапа. В концептуальной схеме жизненного цикла государственной инвестиционной политики, указанной на рисунке 4, данный подход расширен и представлен не только инструментами реализации инвестиционной политики, но и определением преимуществ и недостатков, а также указанием необходимых структурных преобразований с акцентом на переход к «зеленой экономике» и устойчивому развитию.

На этапе зарождения ключевая роль принадлежит государственному аппарату, который обеспечивает институциональное становление, применение грантов, субсидий, льготных программ и механизмов регуляторной поддержки. Осуществляется сопровождение

инвестиционных проектов государственными органами на всех этапах его реализации. В условиях перехода к зелёной экономике именно на этом этапе формируются первоначальные экологические стандарты и зеленые требования, а технологические проекты чаще всего внедряются в пилотном режиме. В связи с проблемами развития рынка и отсутствием активных инвесторов в экономике, регулирование и поддержание инвестиционной активности производится в «ручном» режиме. Инвесторы подходят с осторожностью к оценке рисков, в связи с чем, доля участия государства преобладает. Тут под участием государства и государственными источниками понимаются как финансовые, так и нефинансовые инструменты. На этом этапе возможна разработка и внедрение стандартов государственного аудита, исследование международного опыта в данном сегменте и проведение «пилотных» аудитов эффективности реализации государственной инвестиционной политики. На этапе зарождения нормативно-правовая база и функциональное распределение между государственными органами будут требовать доработок и совершенствования, а результаты инвестиций не оказывают косвенного и межсекторального эффекта, в связи с чем, для государственных аудиторов будет усложняться сбор и обработка необходимой доказательной базы.

Необходимо отметить, что этап роста характеризуется применением ресурсоемкой модели государственной инвестиционной политики, что будет требовать увеличения участия и вовлеченности органов государственного аудита в процессы государственного финансирования и поддержки.

При этом чрезмерное применение инструментов ранней стадии может привести к реализации риска возникновения зависимости инвесторов и получателей инвестиций от государственного финансирования или риска снижения эффективности субсидий (Horlick & Peggy, 2016) при росте бюджетной нагрузки. Согласно закону убывающей предельной полезности, рост государственного финансирования после определённого порога приводит к уменьшению отдачи, что также отражено в исследованиях инвестиционной политики (Комков, 2016) и устойчивых инвестиций (Bindeeba и др., 2025). Таким образом, несмотря на увеличение вложений государственных средств, государственной поддержки, льгот и дотаций, объем инвестиций останется на уровне максимальной емкости рынка или «кредита доверия» инвесторов.

По мере увеличения инвестиционной активности возникает необходимость своевременного перехода от модели прямого государственного финансирования к подходам, стимулирующим участие частных инвесторов, венчурных фондов и международных финансовых организаций, включая зеленые фонды. Исследования показывают, что именно переход от субсидий к комплексным политическим стимулам обеспечивает рост инвестиций в низкоуглеродные технологии и предотвращает вытеснение частного капитала государственными ресурсами (European Commission [EC], 2017; Epor, 2025; Jaumotte и др., 2024). Формирование рыночного спроса на зелёные продукты, развитие зеленых стандартов и распространение технологических решений, включая искусственный интеллект и автоматизацию в государственном секторе, могут рассматриваться как наиболее эффективные меры переходного периода или периода роста. На этапе роста возможно применение цифровых решений или инструментов автоматизации для сбора и обработки больших данных для целей проведения аудита эффективности. На данном этапе необходимо уделить внимание развитию компетенций государственных аудиторов и повышению их квалификаций. Внедрение новых технологий будет требовать постоянного обучения и развития навыков экспертов.

При достижении зрелости инвестиционной среды акцент государственной политики смещается на стимулирование более глубокого вовлечения банковского сектора и фондового рынка. Согласно исследованиям по устойчивой трансформации, именно финансовые рынки становятся ключевыми драйверами инвестиций при условии корректного регулирования и поддержания прозрачности рисков (Курбанова и др., 2024; Medina & Mulazimoglu**,** 2025). На этом этапе растёт распространение зеленых технологий и «зеленого» потребления, а источники финансирования смещаются в сторону рыночных инструментов, включая кредиты банков и IPO.

На ранних этапах жизненного цикла инвестиционной политики аудит эффективности может выполнять функцию выявления рисков избыточного государственного присутствия и зависимости инвесторов от инструментов государственной поддержки. На этапах зрелости и

развития (обновления) аудит эффективности должен быть направлен на оценку долгосрочных эффектов инвестиций, включая вклад в рост производительности труда, развитие человеческого капитала и снижение экологических издержек.

В долгосрочной перспективе государственная политика должна трансформироваться из инструмента прямой поддержки в систему гибкого регулирования и надзора, обеспечивая устойчивость, прозрачность и адаптивность рыночных механизмов. Это согласуется с исследованиями управления устойчивыми инвестициями и переходов к саморегулируемым рыночным системам (Зарубин и Овсянникова, 2019; Swiss Sustainable Finance [SSF], 2025). Несвоевременный переход к регулирующей функции может привести к избыточному вмешательству государства, снижению конкуренции и ограничению инвестиционной динамики.

Таким образом, жизненный цикл государственной инвестиционной политики представляет собой постепенный переход от формирования институционального фундамента и прямой государственной поддержки к рыночным механизмам финансирования и регулирующей роли государства. Своевременность переходов между этапами позволяет предотвратить накопление бюджетных рисков, избежать зависимости экономики от субсидирования и обеспечить устойчивый вклад инвестиционной политики в развитие зелёной экономики.

Рассмотрение государственной инвестиционной политики через предложенные этапы жизненного цикла предполагает не только анализ применяемых моделей и инструментов, но и оценку их эффективности на различных этапах развития. В данном случае аудит эффективности может рассматриваться как инструмент обратной связи, обеспечивающий своевременную актуализацию инвестиционной политики в условиях изменчивых экономических факторов и перехода к «зеленой» экономике, а также повышения качества государственного управления.

В условиях развития «зеленой» экономики аудит эффективности позволяет расширить традиционные критерии оценки инвестиционной политики за счет интеграции экологических показателей (Алимбек и Вовк, 2025). Это особенно важно в условиях отсутствия единых требований к качеству государственных и квазигосударственных инвестиций. Таким образом, аудит эффективности, как элемент управления государственной инвестиционной политикой, способствует уменьшению риска несоответствия между объемами инвестиций и реальными структурными преобразованиями в экономике.

Обсуждение и выводы

Основные выводы проведенного исследования можно сгруппировать следующим образом:

1) структура инвестиций в основной капитал Республики Казахстан в текущем виде не обеспечивает достижение целей диверсификации экономики и устойчивого роста. Инвестиции сконцентрированы в ограниченном числе отраслей с доминированием сырьевого и строительного направления, что не вносит значимого вклада в рост потенциального ВВП. Такая структура инвестиций в основной капитал недостаточно ориентирована на технологическое обновление и развитие человеческого капитала;

2) необходимо формировать и актуализировать государственную инвестиционную политику, ориентируясь на своевременный переход между моделями в рамках ее жизненного цикла. Предложенные директивная, ресурсоемкая, поддерживающая и рестриктивная модели не являются взаимоисключающими, а отражают различные этапы институционального развития экономики. Несоответствие применяемых инструментов текущему этапу жизненного цикла инвестиционной политики повышает риски бюджетной нагрузки, зависимости инвесторов от государственной поддержки и снижения инвестиционной отдачи;

3) отсутствие регламентированных требований к качеству привлекаемых инвестиций усиливает разрыв между объемами государственной поддержки и реальными социально-экономическими результатами. Проведенные исследования подтверждают, что действующая инвестиционная политика ориентирована преимущественно на освоение ресурсов и привлечение «любых» инвестиций. Это ограничивает возможность объективной оценки

вклада государственной инвестиционной политики в структурные преобразования и развитие «зеленой» экономики, а также обеспечение интересов национальной безопасности.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости смещения акцентов государственной инвестиционной политики Казахстана с наращивания абсолютных объемов инвестиций на повышение их эффективности, технологичности и экологической направленности. В условиях развития «зеленой» экономики и увеличения доли «зеленых» фондов в источниках финансирования, государственная поддержка должна быть ориентирована на формирование рыночных стимулов для внедрения низкоуглеродных технологий, развитие зеленого финансирования и повышение экологических эффектов инвестиционных проектов. В сфере государственного аудита целесообразно расширять практику аудита эффективности с включением экологических критериев и оценки достижения экономических и социальных результатов.

Глава Государства в своем послании народу Казахстана поставил задачу стратегической важности по превращению Казахстана в полноценную цифровую страну в течение последующих трех лет, акцентируя внимание на возрастающей конкуренции за инвестиции и необходимости повсеместного внедрения технологий искусственного интеллекта (Akorda.kz, 2025, 8 сентября). Таким образом, государственный аудит, как инструмент повышения эффективности управления государственными активами, также должен пройти через технологическую трансформацию. Использование инструментов искусственного интеллекта и больших данных в аудите может повысить качество аналитики, обеспечить раннее выявление рисков неэффективного использования бюджетных средств и усилить регулирующую функцию государства.

В совокупности реализация данных рекомендаций позволит обеспечить устойчивость государственной инвестиционной политики, повысить доверие инвесторов и усилить вклад инвестиций в долгосрочное социально-экономическое развитие Казахстана.

Настоящее исследование имеет ряд ограничений, связанных с использованием агрегированных статистических данных, что не позволяет провести детальный анализ эффективности отдельных инвестиционных проектов или программ. Кроме того, в рамках статьи не рассматривались количественные модели оценки эффективности инвестиций.

Перспективы дальнейших исследований могут быть направлены на оценку эффективности конкретных государственных инвестиционных проектов, отдельных государственных инвестиционных программ, а также разработку цифровых моделей мониторинга и прогнозирования инвестиционных эффектов с использованием технологий искусственного интеллекта. Дополнительным направлением исследований может стать сравнительный анализ практики аудита эффективности инвестиционной политики в развитых и развивающихся странах. Также дальнейшие исследования могут быть направлены на расширение аналитической базы с применением количественной оценки фундаментальных факторов устойчивого развития во взаимосвязи со структурой инвестиций для верификации концептуальных положений, изложенных в настоящей статье.

Список литературы

Алимбек, А. Г., и Вовк, В. Н. (2025). Интеграция экологических критериев в аудит эффективности государственной инвестиционной политики Казахстана. *Вестник Евразийского Национального Университета имени Л. Н. Гумилева. Серия Экономика, 2*, 265-280. https://doi.org/10.32523/2789-4320-2025-2-265-280

Bindeeba, D., Tukamushaba, E., & Bakashaba, R. (2025). Toward a holistic model of sustainable investment decision-making in SMEs: a structural approach in a developing economy. *Future Business Journal, 11* (176). https://doi.org/10.1186/s43093-025-00598-4

Bogdanenko, A.I. (2019). The public investment policy in the system of factors of economic development of Ukraine. *Публічне урядування, 2*(17), 15-24. https://cyberleninka.ru/article/n/the-public-investment-policy-in-the-system-of-factors-of-economic-development-of-ukraine/viewer

Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан [БНС]. (2025, июль). *Статистика инвестиций. Динамические ряды.* https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-invest/dynamic-tables/

Вильдеев, К.Н. (2006). Инвестиционная политика государства как основной фактор экономического развития России. *Вестник ЧГУ, 6*, б.н. https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-politika-gosudarstva-kak-osnovnoy-faktor-ekonomicheskogo-razvitiya-rossii/viewer

Epor, S. O. (2025). Governance Quality In Emerging Economies And Its Implications For Green Finance: Empirical Evidence From Panel Linear And Nonlinear Analysis. *Journal of Ecohumanism*, *4*(4), 2492–2509. https://doi.org/10.62754/joe.v4i4.7015

European Commission. (2017, June). *Effectiveness of tax incentives for venture capital and business angels to foster the investment of SMEs and start-ups*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2017-06/final_report_2017_taxud_venture-capital_business-angels.pdf

Jaumotte, F., Kim, J., Pienknagura, S., & Schwerhoff, G. (2024, October). *Policies to Foster Green FDI: Best Practices for Emerging Market and Developing Economies.* International Monetary Fund. https://www.elibrary.imf.org/view/journals/066/2024/004/article-A001-en.xml

Зарубин, В. И., и Овсянникова, Т. А. (2019).Устойчивое развитие региональной экономической системы: теоретические аспекты. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2* (36), 210-218. https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-regionalnoy-ekonomicheskoy-sistemy-teoreticheskie-aspekty

Игнатова, Т.В., Черкасова, Т.П., и Иванова, Д.Е. (2021). Модели государственного воздействия на инвестиционную привлекательность бизнеса: мировой опыт. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки, 2,* 110-116. https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-gosudarstvennogo-vozdeystviya-na-investitsionnuyu-privlekatelnost-biznesa-mirovoy-opyt/viewer

Kanabekova, M.A., Medukhanova, L.A., & Abieva, S.N. (2025). Ways to increase the investment attractiveness of Kazakhstan's economy. *Bulletin of the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan, 3*(415), 537-552. https://journals.nauka-nanrk.kz/bulletin-science/article/view/7495/5047

Комков, В. (2016). Закон убывающей отдачи и национальная инвестиционная политика. *Банкаўскі веснік, 4*(633), 12-17. https://www.nbrb.by/bv/pdf/articles/10252.pdf

Курбанова, К. А., Нурмагамбетова, А. З., Курбанбаева, А. А., Бейсенова, Г. Ш., и Бердимурат, А. (2024). Трансформация финансовых рынков под воздействием ESG-принципов. *Вестник Карагандинского Университета, 4* (116), 190-198. https://www.researchgate.net/publication/387519148_Transformacia_finansovyh_rynkov_pod_vozdejstviem_ESG-principov

Liu, P., & Chu, P. (2019). Renewables finance and investment: how to improve industry with private capital in China. *J. Mod. Power Syst. Clean Energy, 7*, 1385–1398. https://doi.org/10.1007/s40565-018-0465-6

Макеева Ф.С., (2015). *Государственная инвестиционная политика: Электронное учебное пособие*. Ульяновский государственный университет. https://www.ulsu.ru/media/documents/%D0%AD%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%83%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81

%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5_%D0%93%D0%98%D0%A1_%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D0%B5%D0%B2%D0%B0.PDF

Medina, A., & Mulazimoglu, T. (2025, 15 July). *10 things to know about Asian capital markets.* Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/en/blogs/2025/07/10-things-to-know-about-asian-capital-markets.html

Международная организация высших органов аудита [ИНТОСАИ]. (2019). *ISSAI 100 «Основополагающие принципы аудита государственного сектора»* https://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSAI/ISSAI-100-Fundamental-Principles-of-Public-Sector-Auditing_RU.pdf

Национальный банк Республики Казахстан [НБ РК] (2025, 4 декабря). *Информационное сообщение по валютному рынку.* https://www.nationalbank.kz/ru/news/informacionnye-soobshcheniya/18076

Нормативное постановление Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета № 5-НҚ «Об утверждении процедурных стандартов внешнего государственного аудита и финансового контроля». (2016, 31 марта). *100. Процедурный стандарт внешнего государственного аудита и финансового контроля по проведению аудита эффективности.* https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013647#z6

Организация экономического сотрудничества и развития [ОЭСР]. (2016, February). *Investment Policies Related to National Security* *https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/06/investment-policies-related-to-national-security_g17a281a/5jlwrrf038nx-en.pdf*

Официальный сайт Президента Республики Казахстан [Akorda.kz]. (2025, 8 сентября). *Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию».* https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-kazahstan-v-epohu-iskusstvennogo-intellekta-aktualnye-zadachi-i-ih-resheniya-cherez-cifrovuyu-transformaciyu-885145

Смешко, О.Г., Плотников, В.А., и Вертакова, Ю.В. (2023). Государственная инвестиционная политика как инструмент преодоления угроз национальной экономической безопасности. *Экономика и управление, 7*, 747-759. https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-investitsionnaya-politika-kak-instrument-preodoleniya-ugroz-natsionalnoy-ekonomicheskoy-bezopasnosti-vyzvannyh/viewer

Swiss Sustainable Finance [SSF]. (2025). *Swiss Sustainable Investment Market Study 2025.* https://www.sustainablefinance.ch/api/rm/3Q78TKT6Y3465YZ/ssf-sustinvt-market-study-2025-1.pdf

Taldau Talks. (2025, 8 ноября). *Как реформы в Казахстане влияют на инфляцию, цены и доходы граждан?* TALDAU TALKS #6. https://www.youtube.com/watch?v=wsaGHBko8SY&list=PLZozxS-FVAciifZThTfk5LUR-NoJqD3Zk&index=1

Тускаева, М.Р., и Абраамян, Н.А. (2014). Инвестиционная политика государства. *Экономика и социум, 4*(13), 1385-1388. https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-politika-gosudarstva/viewer

Warner A.M. (2014, August). *Public Investment as an Engine of Growth.* International Monetary Fund. https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp14148.pdf

Halyk Finance. (2025, 1 декабря) *Обзор курса тенге за ноябрь: курс тенге укрепился во многом под влиянием операций нерезидентов, что сопровождается определёнными рисками*. https://halykfinance.kz/analiticheskiy-centr/obzor-kursa-tenge-za-noyabr-kurs-tenge-ukrepilsya-vo-mnogom-pod-vliyaniem-operaciy-nerezidentov-chto-soprovozhdaetsya-opredelennymi-riskami.html?lang=ru

Horlick, G., & Peggy, A. C. (2016, January). *Rethinking Subsidy Disciplines for the Future*. E15 Task Force on Rethinking International Disciplines – Policy Options Paper. E15Initiative. Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/E15/WEF_Subsidy_Disciplines_Future_report_2015_1301.pdf

References

Alimbek, A. G., & Vovk, V. N. (2025). Integracija jekologicheskih kriteriev v audit jeffektivnosti gosudarstvennoj investicionnoj politiki Kazahstana. [Integration of environmental criteria into the performance audit of the state investment policy of Kazakhstan]. *ECONOMIC Series of the Bulletin of the L. N. Gumilyov Eurasian National University, 2*, 265-280. https://doi.org/10.32523/2789-4320-2025-2-265-280

Bindeeba, D., Tukamushaba, E., & Bakashaba, R. (2025). Toward a holistic model of sustainable investment decision-making in SMEs: a structural approach in a developing economy. *Future Business Journal, 11* (176). https://doi.org/10.1186/s43093-025-00598-4

Bogdanenko, A.I. (2019). The public investment policy in the system of factors of economic development of Ukraine. *Публчне урядування, 2*(17), 15-24. https://cyberleninka.ru/article/n/the-public-investment-policy-in-the-system-of-factors-of-economic-development-of-ukraine/viewer

Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan [BNS]. (2025, July). *Statistika investicij. Dinamicheskie rjady. [Investment Statistics. Dynamic Series]* https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-invest/dynamic-tables/

Epor, S. O. (2025). Governance Quality In Emerging Economies And Its Implications For Green Finance: Empirical Evidence From Panel Linear And Nonlinear Analysis. *Journal of Ecohumanism*, *4*(4), 2492–2509. https://doi.org/10.62754/joe.v4i4.7015

European Commission. (2017, June). *Effectiveness of tax incentives for venture capital and business angels to foster the investment of SMEs and start-ups*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2017-06/final_report_2017_taxud_venture-capital_business-angels.pdf

Halyk Finance. (2025, December 1) *Obzor kursa tenge za nojabr': kurs tenge ukrepilsja vo mnogom pod vlijaniem operacij nerezidentov, chto soprovozhdaetsja opredeljonnymi riskami*. *[Tenge exchange rate review for November: The tenge strengthened largely due to non-resident transactions, which is accompanied by certain risks].* https://halykfinance.kz/analiticheskiy-centr/obzor-kursa-tenge-za-noyabr-kurs-tenge-ukrepilsya-vo-mnogom-pod-vliyaniem-operaciy-nerezidentov-chto-soprovozhdaetsya-opredelennymi-riskami.html?lang=ru

Horlick, G., & Peggy, A. C. (2016, January). *Rethinking Subsidy Disciplines for the Future*. E15 Task Force on Rethinking International Disciplines – Policy Options Paper. E15Initiative. Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/E15/WEF_Subsidy_Disciplines_Future_report_2015_1301.pdf

Ignatova, T.V., Cherkasova, T.P., & Ivanova, D.E. (2021). Modeli gosudarstvennogo vozdejstvija na investicionnuju privlekatel'nost' biznesa: mirovoj opyt. [Models of government influence on the investment attractiveness of business: global experience]. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski, 2,* 110-116. https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-gosudarstvennogo-vozdeystviya-na-investitsionnuyu-privlekatelnost-biznesa-mirovoy-opyt/viewer

International Organization of Supreme Audit Institutions [INTOSAI]. (2019). *ISSAI 100 "Fundamental Principles of Public Sector Auditing"* https://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSAI/ISSAI-100-Fundamental-Principles-of-Public-Sector-Auditing_RU.pdf

Jaumotte, F., Kim, J., Pienknagura, S., & Schwerhoff, G. (2024, October). *Policies to Foster Green FDI: Best Practices for Emerging Market and Developing Economies.* International Monetary Fund. https://www.elibrary.imf.org/view/journals/066/2024/004/article-A001-en.xml

Kanabekova, M.A., Medukhanova, L.A., & Abieva, S.N. (2025). Ways to increase the investment attractiveness of Kazakhstan's economy. *Bulletin of the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan, 3*(415), 537-552. https://journals.nauka-nanrk.kz/bulletin-science/article/view/7495/5047

Komkov, V. (2016). Zakon ubyvajushhej otdachi i nacional'naja investicionnaja politika. [The law of diminishing returns and national investment policy]. *Bankauski vesnik, 4*(633), 12-17. https://www.nbrb.by/bv/pdf/articles/10252.pdf

Kurbanova, K. A., Nurmagambetova, A. Z., Kurbanbaeva, A. A., Bejsenova, G. Sh., i Berdimurat, A. (2024). Transformacija finansovyh rynkov pod vozdejstviem ESG-principov. [Transformation of financial markets under the influence of the ESG principles]. *Bulletin of Karaganda University, 4* (116), 190-198. https://www.researchgate.net/publication/387519148_Transformacia_finansovyh_rynkov_pod_vozdejstviem_ESG-principov

Liu, P., & Chu, P. (2019). Renewables finance and investment: how to improve industry with private capital in China. *J. Mod. Power Syst. Clean Energy, 7*, 1385–1398. https://doi.org/10.1007/s40565-018-0465-6

Makeeva F.S., (2015). Gosudarstvennaja investicionnaja politika: Jelektronnoe uchebnoe posobie. [State Investment Policy: An Electronic Textbook]. Ulyanovsk State University. https://www.ulsu.ru/media/documents/%D0%AD%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%83%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5_%D0%93%D0%98%D0%A1_%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D0%B5%D0%B2%D0%B0.PDF

Medina, A., & Mulazimoglu, T. (2025, 15 July). *10 things to know about Asian capital markets.* Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/en/blogs/2025/07/10-things-to-know-about-asian-capital-markets.html

National Bank of the Republic of Kazakhstan [NBRK] (2025, December 4). *Information message on the foreign exchange market.* https://www.nationalbank.kz/ru/news/informacionnye-soobshcheniya/18076

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2016, February). *Investment Policies Related to National Security https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/06/investment-policies-related-to-national-security_g17a281a/5jlwrrf038nx-en.pdf*

Official website of the President of the Republic of Kazakhstan [Akorda.kz]. (2025, September 8). *President Kassym-Jomart Tokayev's State of the Nation Address to the People of Kazakhstan "Kazakhstan in the Era of Artificial Intelligence: Current Challenges and Solutions through Digital Transformation".* https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-kazahstan-v-epohu-iskusstvennogo-intellekta-aktualnye-zadachi-i-ih-resheniya-cherez-cifrovuyu-transformaciyu-885145

Smeshko, O.G., Plotnikov, V.A., & Vertakova, Ju.V. (2023). Gosudarstvennaja investicionnaja politika kak instrument preodolenija ugroz nacional'noj jekonomicheskoj bezopasnosti. [State investment policy as a tool for overcoming threats to national economic security]. *Jekonomika i upravlenie, 7*, 747-759. https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-investitsionnaya-politika-kak-instrument-preodoleniya-ugroz-natsionalnoy-ekonomicheskoy-bezopasnosti-vyzvannyh/viewer

Swiss Sustainable Finance [SSF]. (2025). *Swiss Sustainable Investment Market Study 2025.* https://www.sustainablefinance.ch/api/rm/3Q78TKT6Y3465YZ/ssf-sustinvt-market-study-2025-1.pdf

Taldau Talks. (2025, November 8). *Kak reformy v Kazahstane vlijajut na infljaciju, ceny i dohody grazhdan?* TALDAU TALKS #6. [How are reforms in Kazakhstan affecting inflation, prices, and citizens' incomes? TALDAU TALKS #6]. https://www.youtube.com/watch?v=wsaGHBko8SY&list=PLZozxS-FVAciifZThTfk5LUR-NoJqD3Zk&index=1

Tuskaeva, M. R., & Abraamjan, N. A. (2014). Investicionnaja politika gosudarstva. [State investment policy]. *Jekonomika i socium, 4*(13), 1385-1388. https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-politika-gosudarstva/viewer

Vil'deev, K.N. (2006). Investicionnaja politika gosudarstva kak osnovnoj faktor jekonomicheskogo razvitija Rossii. [State investment policy as the main factor in Russia's economic development]. *Vestnik ChGU, 6*, n.p. https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-politika-gosudarstva-kak-osnovnoy-faktor-ekonomicheskogo-razvitiya-rossii/viewer

Warner A.M. (2014, August). *Public Investment as an Engine of Growth.* International Monetary Fund. https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp14148.pdf

Zarubin, V. I., & Ovsjannikova, T. A. (2019). Ustojchivoe razvitie regional'noj jekonomicheskoj sistemy: teoreticheskie aspekty. [Sustainable development of the regional economic system: theoretical aspects]. *Innovacionnaja jekonomika: perspektivy razvitija i sovershenstvovanija, 2* (36), 210-218. https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-regionalnoy-ekonomicheskoy-sistemy-teoreticheskie-aspekty

МЕМЛЕКЕТТІК ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ САЯСАТТЫҢ ТҰЖЫРЫМДАМАЛЫҚ МОДЕЛЬДЕРІ МЕН ӨМІРЛІК ЦИКЛІ

Әсел ӘЛІМБЕК*, *корреспондент автор, «Мемлекеттік аудит» ББҚ докторанты, Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан Республикасы, alimbek.ag@gmail.com, https://orcid.org/0009-0005-6321-3016, ResearcherID: LOR-2971-2024*
Мадина СЕРИКОВА, *PhD, қауымдастырылған профессор, Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан Республикасы, serikova_ma@enu.kz, https://orcid.org/0000-0002-9832-8885, Scopus ID: 57206737796, ResearcherID: B-8274-2015*
Виктория ВОВК, *PhD, қауымдастырылған профессор, экономика факультетінің адъюнкті, Станислав Сташиц атындағы қолданбалы ғылымдар академиясы (Stanislaw Staszic State University of Applied Sciences in Piła)Пила, Польша Республикасы, vvovk@ans.pila.pl, https://orcid.org/0000-0002-8187-4257, Scopus ID: 59955992000, ResearcherID: N-6605-2018.*

CONCEPTUAL MODELS AND THE LIFE CYCLE OF PUBLIC INVESTMENT POLICY

Assel ALIMBEK*, *doctoral student, State Audit EP, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Republic of Kazakhstan, alimbek.ag@gmail.com, https://orcid.org/0009-0005-6321-3016, ResearcherID: LOR-2971-2024*
Madina SERIKOVA, *PhD, Associate Professor, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Republic of Kazakhstan, serikova_ma@enu.kz, https://orcid.org/0000-0002-9832-8885, Scopus ID: 57206737796, ResearcherID: B-8274-2015*
Viktoriia VOVK, *PhD, Associate Professor, Faculty of Economics, Stanislaw Staszic State University of Applied Sciences in Piła, Piła, Republic of Poland, vvovk@ans.pila.pl, https://orcid.org/0000-0002-8187-4257, Scopus ID: 59955992000, ResearcherID: N-6605-2018*

GROSS REGIONAL PRODUCT AS AN INDICATOR OF FINANCIAL STABILITY OF REGIONAL DEVELOPMENT AMID ECONOMIC MODERNIZATION: THE CASE OF THE KARAGANDA REGION

Aizhan ISKAKOVA — *PhD student, Faculty of Economics, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, Kazakhstan, aazzzlx@icloud.com, ORCID ID: https://orcid.org/ 0009-0001-3040-0617*

Ainura OMAROVA * — *Associate professor, Faculty of Economics, Buketov Karaganda National Research University, Karaganda, Kazakhstan, ainuraphd@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0001-9808-4908*

Laura Nicola-GAVRILLA — *Professor, Faculty of Economics, Spiru Haret University, Craiova, Romania, laura.gavrila73@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0003-3309-275X*

Baldyrgan JAZYKBAYEVA — *Associate professor, Faculty of Economics, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda,Kazakhstan, baldirgan_keu@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0003-0738-2526*

Дата поступления рукописи в редакцию: 08/12/2025
Доработано: 24/01/2026
Принято: 24/01/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2025-1665
UDC 330.322.2
MRNTI 06.06.61

Abstract. Ensuring the financial stability of the regions in the context of global economic instability and changes in the modernization of the economy of Kazakhstan has become the main factor of sustainable development. The objective of the study is to develop a methodological approach to assessing and forecasting the financial sustainability of regional development in the context of economic modernization using the Karaganda region as a case study and to develop practical recommendations. The application of methods of analysis and synthesis, comparative and structural analysis, and dynamic analysis of socio-economic indicators made it possible to use econometric modeling methods to forecast GRP. Within the framework of a unified statistical and econometric approach, a linear trend model of the GRP dynamics of the Karaganda region was created based on official statistical data for 2010-2024, estimated by the least square's method. The resulting model was used to generate point and interval forecast estimates of GRP for 2025-2027. The forecast results indicate a continued, stable, upward trend in regional economic development; even the lower bound of the 95% confidence interval reflects positive dynamics for the indicator. Furthermore, as the forecast horizon increases, the width of the confidence interval widens, indicating an increase in uncertainty and confirming the scenario-based, predictable nature of the forecast estimate with a limited amount of initial data. The research results can be used by state and local government bodies to adjust territorial development strategies, formulate investment policies, and improve the efficiency of budgetary resource use.
Keywords: modernization, financial stability, strategic management, regional economy, gross regional product, forecasting.

Аңдатпа.Жаһандық экономикалық тұрақсыздық және Қазақстан экономикасын жаңғыртудағы өзгерістер жағдайында өңірлердің қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету тұрақты дамудың негізгі факторына айналды. Зерттеудің мақсаты-қарағанды облысын кейс-стади ретінде пайдалана отырып, экономиканы жаңғырту жағдайында өңірлік дамудың қаржылық тұрақтылығын бағалау мен болжаудың әдіснамалық тәсілін әзірлеу және практикалық ұсыныстарды тұжырымдау.Талдау және синтез әдістерін, салыстырмалы және құрылымдық талдауды, әлеуметтік-экономикалық көрсеткіштерді динамикалық талдауды қолдану ЖӨӨ болжау үшін эконометрикалық модельдеу әдістерін қолдануға мүмкіндік берді. Бірыңғай статистикалық-эконометрикалық тәсіл шеңберінде ең аз квадраттар әдісімен бағаланған 2010-2024 жылдардағы ресми статистикалық деректер негізінде Қарағанды облысының ЖӨӨ динамикасының сызықтық трендтік моделі құрылды. Алынған модель 2025-2027 жылдарға арналған ЖӨӨ-нің нүктелік және интервалдық болжамды бағаларын қалыптастыру үшін пайдаланылды. Болжау нәтижелері өңірлік экономиканың дамуының тұрақты өрлемелі үрдісінің сақталуын айғақтайды; бұл ретте тіпті 95 пайыздық сенімділік интервалының төменгі шекарасының мәндері көрсеткіштің оң серпінін көрсетеді. Сонымен қатар, болжау көкжиегі ұлғайған сайын сенімділік аралығының ені артады, бұл белгісіздіктің өсуін көрсетеді және бастапқы деректердің шектеулі көлемімен болжамды бағалаудың сценарийлік, болжамды сипатын растайды. Зерттеу нәтижелерін мемлекеттік және жергілікті өзін-өзі басқару органдары аумақтық даму

* *Corresponding author: A.Omarova, ainuraphd@mail.ru*

стратегияларын түзету, инвестициялық саясатты қалыптастыру және бюджеттік ресурстарды пайдалану тиімділігін арттыру үшін пайдалана алады.
Түйін сөздер: жаңғырту, қаржылық тұрақтылық, стратегиялық басқару, өңірлік экономика, жалпы өңірлік өнім, болжау.

Аннотация. Основным фактором устойчивого развития стало обеспечение финансовой стабильности регионов в условиях глобальной экономической нестабильности и изменений в модернизации экономики Казахстана. Цель исследования-разработка методологического подхода к оценке и прогнозированию финансовой устойчивости регионального развития в условиях модернизации экономики с использованием Карагандинской области в качестве кейс-стади и выработка практических рекомендаций. Применение методов анализа и синтеза, сравнительного и структурного анализа, динамического анализа социально-экономических показателей позволило использовать методы эконометрического моделирования для прогнозирования ВРП. В рамках единого статистико-эконометрического подхода создана линейная трендовая модель динамики ВРП Карагандинской области на основе официальных статистических данных за 2010-2024 годы, оцененных методом наименьших квадратов. Полученная модель использовалась для формирования точечных и интервальных прогнозных оценок ВРП на 2025-2027 годы. Результаты прогнозирования свидетельствуют о сохранении устойчивой восходящей тенденции развития региональной экономики; при этом даже значения нижней границы 95-процентного доверительного интервала отражают положительную динамику показателя. Кроме того, по мере увеличения горизонта прогнозирования ширина доверительного интервала увеличивается, что указывает на рост неопределенности и подтверждает сценарный, предсказуемый характер прогнозной оценки с ограниченным объемом исходных данных. Результаты исследования могут быть использованы органами государственной власти и местного самоуправления для корректировки стратегий территориального развития, формирования инвестиционной политики и повышения эффективности использования бюджетных ресурсов.
Ключевые слова: модернизация, финансовая устойчивость, стратегическое управление, региональная экономика, валовый региональный продукт, прогнозирование.

Introduction

In the context of global economic transformations and the modernization of Kazakhstan's national economy, ensuring the financial stability of regions has become a key factor in achieving long-term socio-economic development. Economic modernization, accompanied by technological transformations, diversification of production structures, and the introduction of innovations, imposes new requirements on the regional governance system.

The Karaganda region, possessing significant industrial potential and a well-developed extractive sector, plays an important role in forming the country's Gross Regional Product (hereinafter – GRP). However, structural imbalances, dependence on global commodity price fluctuations, and limited opportunities for rapid economic diversification create risks to financial stability. The financial stability of a region is largely determined by its ability to maintain steady GRP growth, ensure a balanced budget system, and efficiently utilize investment resources. At the same time, regional disparities in Kazakhstan are highly pronounced: oil-refining regions generate budget surpluses and have greater investment opportunities, whereas areas with predominantly agricultural and industrial production often depend on transfers from the republican budget. The relevance of this research is driven by the need to develop scientifically grounded approaches to forecasting and enhancing the financial stability of regional economies amid modernization processes. This is particularly significant in light of Kazakhstan's strategic goals related to attracting investment, developing infrastructure, and maintaining budgetary balance. Achieving these objectives requires the application of modern econometric analysis methods, which make it possible not only to assess current indicators but also to model potential changes under the influence of internal and external factors.

The practical value of the study lies in the integration of econometric modeling and statistical analysis methods for assessing and forecasting regional financial stability, enabling the formulation of a comprehensive set of measures to strengthen it under conditions of economic modernization.

Research methods

The study's methodological framework is built on a comprehensive statistical-econometric approach, combining theoretical analysis, empirical data analysis, and applied quantitative methods. The methods used are not viewed as isolated tools, but rather are applied within a unified framework for analyzing the dynamics and sustainability of regional development.

The research methods are presented in a structured form, focusing on the following aspects: The study utilized a combination of theoretical, empirical, analytical, and econometric methods. The theoretical framework was developed using analytical and synthesis methods, allowing for a unified approach to regional development, financial sustainability, and economic modernization. Induction

and deduction were used to formulate generalized conclusions based on the analysis of empirical data for the Karaganda region, while a comparative method was used to compare the dynamics of its socioeconomic indicators with similar industrial regions of the Republic of Kazakhstan and identify regional characteristics and development imbalances.

The empirical part of the study is based on the collection of official statistical data and content analysis of strategic and policy documents regulating the region's socioeconomic development, including socioeconomic development forecasts for the Republic of Kazakhstan and regional industrial and innovative development programs. Content analysis was conducted to identify priorities for economic diversification, investment areas, and regional policy instruments that influence the sustainability of GRP growth. The analytical and statistical tools included a dynamic analysis aimed at identifying trends in GRP and related indicators for 2010–2024, as well as a structural analysis of the GRP sectoral structure to determine dominant and promising trends in the regional economy.The econometric analysis was based on a linear trend model estimated using the least squares method. This approach was used to identify long-term trends in GRP, obtain point forecast values, and calculate confidence (interval) forecasts with a 95% confidence level.

It should be noted that the GRP forecast for 2025–2027 is based on annual data for 2010–2024, which includes a limited number of observations. Therefore, the forecast is tentative and scenario-based and is used not as a tool for precise prediction, but rather as a means of assessing the likely development trajectory and analyzing the sustainability of identified trends. Interval forecasts allow for uncertainty and reduce the risk of overestimating point values, which is especially important in conditions of foreign economic volatility. Thus, the applied system of methods represents a holistic statistical-econometric approach, within which the least squares method is used to assess the trend and construct both point and interval forecasts, and the results of the econometric analysis are supplemented by structural and qualitative analysis, ensuring the scientific validity of the conclusions and increasing the applied significance of the study for the purposes of regional economic policy and strategic planning.

Literature Review

Regional development depends on understanding the dynamics of each region, that is, the complex interaction of economic, social, and environmental factors. According to Bruno Jardim, Miguel de Castro Neto, André Barriguinha, and Pedro Sarmento (2021), indicators play a crucial role in this understanding by providing quantifiable measures of regional well-being and progress. When effectively applied, such data can offer insights into various aspects of a territory to support the provision of high-quality services and infrastructure, as well as innovative governance and sustainable planning (Neves et al., 2020). Regions play an important role in ensuring a country’s sustainable development; however, the modernization of regional financial centers remains a dominant driver of economic stability. The level of innovative development of regions and the country as a whole plays a significant role in economic growth (Uskelenova& Nikiforova, 2024). On one hand, the dynamics of economic growth require innovation; on the other hand, innovation serves as the foundation for enhancing the competitiveness of both the country and its regions (Hu et al., 2018). E. Garmashova and A.M. Drebot emphasize that accelerated diversification and industrialization are impossible without reforming regional development (Garmashova&Drebot, 2020), as well as without designing and implementing a new paradigm of regional policy. Since financial development plays a vital role in every economy by stimulating economic growth and improving the industrial sector, the integration of financial systems of regional economies to form regional financial cooperation may be of great importance (Sokira et al., 2021). Regions demonstrate diverse characteristics across the territories they encompass, which hinders the development and application of unified indicators compared to the more concentrated and well-defined nature of urban areas (Soe, 2023). Particularly in regions that include rural areas, inequalities in digital resources and opportunities compared to cities significantly affect the feasibility and diversity of data resources that can be effectively utilized (Dubois &Seilker, 2022). Such diversity in landscapes, demographics, and economic activity creates challenges in developing standardized indicators universally applicable to different territories (Nikitaeva et al., 2022). Traditional regional indicators often prioritize overall development, encompassing social, economic, and environmental aspects (Billones et al., 2021). Gross Regional Product (GRP), employment rate, income per capita, productivity, and investment levels are standard measures frequently used to assess economic performance in various regions. For example, GRP is widely used to compare the economic output of regions within a country, providing

insights into regional disparities (Wangke &Kainde, 2021).The development of an adequate system of indicators for assessing regional development and its practical implementation can increase the reliability and effectiveness of government decision-making (Gospodarchuk& Zeleneva, 2022).In the context of modernization processes, GRP becomes not only a tool of statistical accounting but also a key element of the strategic planning and management system, capable of serving as a reference point in developing long-term socio-economic growth programs.

In the author's opinion, the role of GRP as an indicator of financial stability will continue to grow, especially under conditions where regions must quickly adapt to technological changes, global economic challenges, and internal structural reforms. For the Karaganda region, which possesses significant industrial potential, it is essential not only to maintain a positive GRP growth trend but also to ensure its qualitative improvement through the expansion of non-resource sectors, enhancement of innovation activities, and improvement of the investment climate.

Results and Discussion

Under the current social and economic challenges, the creation of an effective decision-making model has become a crucial task for the management system. Despite the existence of a relevant legislative framework, the participation of the local population remains low due to limited financial authority, which restricts the impact of adopted decisions on the socio-economic development of the region. To address this issue, the territorial development strategy provides for the expansion and reorientation of sales markets, as well as the development of infrastructure to stimulate the region's innovative activity. In order to enhance investment attraction, and in accordance with the instruction of the Head of State, an Investment Council was established to improve the investment climate in the region.

The economic performance of regional economies is evaluated through Gross Regional Product (GRP) indicators, which represent the total value of all goods and services produced within a region. Regional differences in economic performance in the Republic of Kazakhstan are clearly evident between oil-producing regions (Atyrau and Mangystau), agricultural regions (East Kazakhstan), and industrial regions (Karaganda and Pavlodar).

Let's examine the indicators characterizing the Karaganda and Pavlodar regions, where GRP is one of the key indicators reflecting the level of economic development and financial stability of the region. Its dynamics integrate the results of all economic sectors, the efficiency of resource utilization, the level of investment activity, and the competitiveness of the territory (Table 1).

Table 1. Indicators characterizing the Karaganda and Pavlodar regions

Year	GRP, million tenge	GRP per capita, thousand tenge	Physical volume index of GRP, % compared to the same period of the previous year	GVA per employed person, thousandtenge	Investments in fixed capital, thousand tenge
Karaganda region					
2010	1 872 842,3	1 387,7	106,4	2 402,7	211 085 000
2011	2 387 705,2	1 762,1	106,0	2 992,2	253 048 000
2012	2 446 510,3	1 798,5	101,2	3 070,3	323 816 000
2013	2 621 888,8	1 919,1	107,5	3 240,3	405015132
2014	2 899 976,8	2 110,6	103,2	3 810,7	411851992
2015	3 107 085,6	2 248,9	102,7	4 044,9	343 351 103
2016	3 712 055,9	2 682,6	102,4	4 836,1	317 571 168
2017	4 284 362,6	3 100,9	103,7	5 720,7	363 266 850
2018	4 734 402,0	3 431,9	103,0	6 238,4	489 029 821
2019	5 388 260,6	3 911,0	105,8	7 072,8	811 432 734
2020	6 099 856,2	4 431,7	100,1	8 189,0	692 347 518
2021	6 069 356,6	5 419,3	103,1	10 047,3	796 866 367

2022	7 278 059,2	6 412,9	100,3	11 593,9	724 917 845
2023	7 711 828,2	6 793,9	102,4	13 502,2	876 522 542
2024	9 237 175,4	8 141,0	111,3	15 681,2	1 456 700 866
Pavlodar region					
2010	1 031 878,6	1 384,6	106,4	2 245,7	185 492000
2011	1 520 492,6	2 036,7	110,8	3 240,5	207 716000
2012	1 520 575,9	2 032,8	108,1	3 266,1	263 513000
2013	1 758 133,5	2 341,3	100,1	3 744,7	276 246000
2014	1 746 774,4	2 315,8	100,9	3 724,0	353 112000
2015	1 736 155,9	2 293,1	100,3	3 751,8	451 714000
2016	1 975 487,3	2 606,9	99,4	4 317,7	439 764000
2017	2 369 297,8	3 134,3	104,0	5 245,6	483 795000
2018	2 746 652,1	3 641,1	106,2	6 111,1	411 958000
2019	3 029 608,9	4 023,3	105,3	6 768,7	494 620000
2020	3 120 136,9	4 151,4	96,9	7 181,5	487 154000
2021	3 883 826,6	5 185,0	103,9	8 832,5	571 927000
2022	4 296 923,7	5 685,8	101,3	9 759,3	742 793000
2023	4 371 041,7	5 793,8	101,5	10 104,6	797 475000
2024	5 150 822,2	6 845,2	105,0	11 819,5	839 747000
Note – compiled based on data from stat.gov.kz					

According to the data presented in Table 1:
1) Karaganda Region remains the larger economy over the entire period: in 2024, GRP was 9,237,175.4 million tenge versus 5,150,822.2 million tenge for Pavlodar Region (approximately 1.8 times higher).
2) In terms of long-term growth rates, both regions are comparable:
- Karaganda: GRP growth from 2010 to 2024 +393% (≈ 4.93 times).
- Pavlodar: GRP growth from 2010 to 2024 +399% (≈ 4.99 times).
3) Modernization in Karaganda Region is more strongly converted into per capita income growth, which is a marker of more sustainable expansion of the economic base (not only the "gross" but also the distribution of the effect on the population).
4) Based on the real growth criterion, Karaganda demonstrates a more pronounced modernization acceleration effect in 2024, while Pavlodar is more dependent on cycles (especially in 2020).
5) Karaganda Oblast is improving labor efficiency more quickly, which is key to financial sustainability: the growth of the tax base and revenues is driven not only by volume but also by productivity growth.
A comparison of Karaganda and Pavlodar for 2010–2024 shows that GRP truly serves as an integral indicator of the financial sustainability of regional development in the context of modernization:
- it simultaneously reflects the scale of the economic base,
- the dynamics of real growth,
- investment activity, and the quality of reproduction through productivity.
Karaganda Region demonstrates a higher level of financial stability due to:
- a larger economy (GRP in 2024: 9.24 trillion tenge versus 5.15 trillion tenge),
- more pronounced growth in GRP per capita (8,141,000 tenge versus 6,845,200 tenge),
- higher and faster-growing GVA per employee (15,681,200 tenge versus 11,819,500 tenge),
- a strong acceleration of real growth in 2024 (FII of 111.3%).

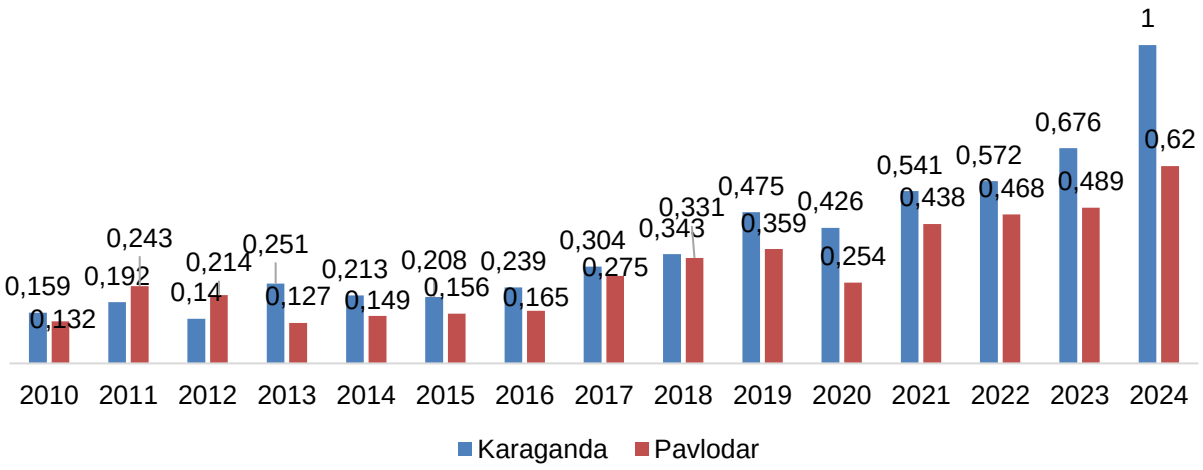
Pavlodar Region, however, is characterized by a relatively higher investment capacity (a significant share of investments in GRP) and sustainable GRP expansion. However, its trajectory is more sensitive to economic shocks and cycles (FII declines below 100% in some years), reducing the stability of its dynamics. Overall, the results confirm that:

- regional financial stability depends not only on the growth of gross regional product (GRP) as a whole, but also on its qualitative structure-growth in GRP per capita and productivity, as well as the ability of investments to transform into sustainable real output;
- based on these criteria combined, the Karaganda Region appears more resilient in the context of economic modernization.

To comprehensively assess the financial stability of regional development in the context of economic modernization, the study calculated the Financial Stability Index (FSI). Unlike gross indicators, which primarily reflect the scale of economic activity, the FSI characterizes the quality and sustainability of economic growth and its ability to be sustained in the face of structural transformations and external shocks.

The FSI is a composite indicator that includes key macroeconomic and structural characteristics of the regional economy: gross regional product, GRP per capita, GRP physical volume index, gross value added per employee, and fixed capital investment. To ensure comparability of the indicators, min-max normalization was applied, after which aggregation was performed with equal component weights. This approach allows us to assess not only the dynamics of economic growth, but also the degree of its sustainability and effectiveness, which is especially important when analyzing industrial regions (Figure 1).

Figure 1. Dynamics of the FSI index of Karaganda and Pavlodar regions for the period from 2010 to 2024



Note: compiled by the authors

A comparison of GRP and FSI dynamics shows that growth in gross regional product alone is not always accompanied by an equivalent increase in financial stability. In both regions, GRP has demonstrated a steady upward trajectory from 2010 to 2024, but the FSI dynamics reveal differences in the quality of economic growth. In the Karaganda region, GRP growth in recent years has been accompanied by an acceleration in the FSI, indicating the modernization of development and greater resilience of the economic system. In the Pavlodar region, GRP growth is more extensive and cyclical, reflected in more volatile FSI dynamics.

Thus, the FSI complements the GRP indicator, allowing for a more accurate assessment of the financial stability of regional development in the context of economic modernization. Diversification through deep processing, industrial digitalization, energy modernization, and the development of service chains increases the resilience of the regional economy, as it simultaneously strengthens GRP (scale), GRP per capita growth (social return), GVA per employee (productivity), and the investment base (future growth), while also reducing the cyclicality of real output (IFO). As a result, under a moderate scenario, GRP growth of 2–5% over 5 years and productivity increases of 3–7% are expected, while under an accelerated scenario, these are 5–10% and 8–15%, respectively, leading to growth in FSI and reduced regional sensitivity to external shocks.

The financial potential of the Karaganda region is shaped by a complex set of factors, including economic, fiscal-budgetary, socio-demographic, infrastructural, institutional, and managerial components, as well as external macroeconomic and geopolitical conditions. Together, these determine the stability of financial flows and the overall potential for regional development within the context of economic modernization. Factors influencing the financial capacity of the Karaganda region include:

- tax revenues (from businesses and the population) - depend on the level of economic activity, employment, and profitability of enterprises;
- investment activity - creates jobs, expands production, and ultimately increases the tax base and budget revenues;
- transfers from the national budget - determine the amount of additional resources for funding programs and projects;
- the region's economic specialization - a focus on industry and raw materials sectors increases revenue dependence on prices and external market conditions;
- budget expenditures and their management effectiveness - the level of financial sustainability depends on cost control and priority funding for key areas;
- the distribution of budget resources between territories and projects - influences balanced development and investment returns;
- the demographic situation - the size of the working-age population, employment, and migration determine revenue potential and the burden on social spending.

The financial capacity of regions can be viewed as a function of their economic activity and efficiency. Enhancing productivity, developing high value-added industries, and diversifying the economy are the key conditions for sustainable growth of regional budgets. Initially, using the Irwin criterion, it was established with 95% confidence that the original time series does not contain any anomalous observations (Table 2).

Table 2. Verification of anomalous observations in the time series

Year	GRP, million tenge	Observed value of the Irwin criterion	CalculationFormulas
2010	1 872 842,3		Observed Value of the Irwin Criterion $\lambda_t = \frac{\lvert y_t - y_{t-1} \rvert}{\sigma_y}, \; t = \overline{2,11}$ Critical Value of the Irwin Criterion $\lambda_{0,05} = 1,3$
2011	2 387 705,2	0,4498	
2012	2 446 510,3	0,0514	
2013	2 621 888,8	0,1532	
2014	2 899 976,8	0,2430	
2015	3 107 085,6	0,1809	
2016	3 712 055,9	0,5285	
2017	4 284 362,6	0,5000	
2018	4 734 402,0	0,3932	
2019	5 388 260,6	0,5713	
2020	6 099 856,2	0,6217	
2021	6 069 356,6	0,0136	
2022	7 278 059,2	0,5396	
2023	7 711 828,2	0,1936	
2024	9 237 175,4	0,6810	
Note – compiled by the authors based on the calculations performed			

Using the "ascending" and "descending" runs test, it was determined that the considered time series contains a trend component (Table 3).

Table 3. Test for the presence of a trend

General form of the "ascending" and "descending" runs criterion (to confirm the presence of a trend, it is sufficient for at least one inequality to be violated)	Calculated values with a probability of error $0{,}05 < \alpha < 0{,}0975$
$\nu(n) > \left[\frac{2n-1}{3} - 1{,}96\sqrt{\frac{16n-29}{90}}\right]$	1 ≤ 6,115
$K_{\max} < [K_0(n)]$	10 ≥ 5
Note – compiled by the authors based on the calculations performed	

Using the least squares method, which minimizes the distance of the function graph from the original data points, an approximation of the original data was performed. As a result, the following linear trend model was obtained:

$$У_t = 753128{,}579 + 487953{,}642t$$

where:
У^t – GRP, million tenge;
t = 1 2010 year,
t = 15 – 2024 year,
R^2 = 0,949 – the model explains approximately ≈ 94,9% of the GRP variation,
Standard error of regression Se = 524764,960 million tenge.
To assess the adequacy of the model, the residual series was examined for the following properties: zero mean, randomness of residuals, and conformity to a normal distribution (Table 4).

Table 4. Model adequacytest

Property beingtested	Statisticused		Threshold	Conclusion
	Name, calculationformula	Obtainedvalue		
Randomness	Criterion of “peaks” (turning points) $p > \left[\frac{2}{3}(n-2) - 1{,}96\sqrt{\frac{16n-29}{90}}\right]$	8	>3	Adequate
Normality	RS-criterion $RS = \frac{e_{\max} - e_{\min}}{S}$	3,29	2,80-3,91	Adequate
Equality of the mathematical expectation of the residual series levels to zero	Student’s*t*-statistic $t_{набл.} = \frac{\lvert\bar{e}\rvert}{S}\sqrt{n}$	0,00	≤2,14	Adequate
Note – compiled by the authors based on the calculations performed				

To assess the accuracy of the model, the following was calculated:

- the mean relative approximation error, the value of which indicates an acceptable level of model accuracy:

$$E_{relative} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}\frac{|e_t|}{y_t} \cdot 100\% = 10{,}841\%, \qquad (1)$$

- maximum annual error – 33,733%;
- minimum annual error – 0,340%;

- median error – 8,884%.

Thus, the model is of sufficient quality and can be used for forecasting. To calculate the point forecast, the corresponding values of the factor $t = n + k$ were substituted into the constructed model. For constructing the interval forecast, the confidence interval at the significance level $\alpha = 0{,}05$ was determined. The width of the confidence interval was calculated using the following formula:

$$U(k) = S_e t_\alpha \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{\left(n + k - \bar{t}\right)^2}{\sum_{t=1}^{n} \left(t - \bar{t}\right)^2}}, \quad (2)$$

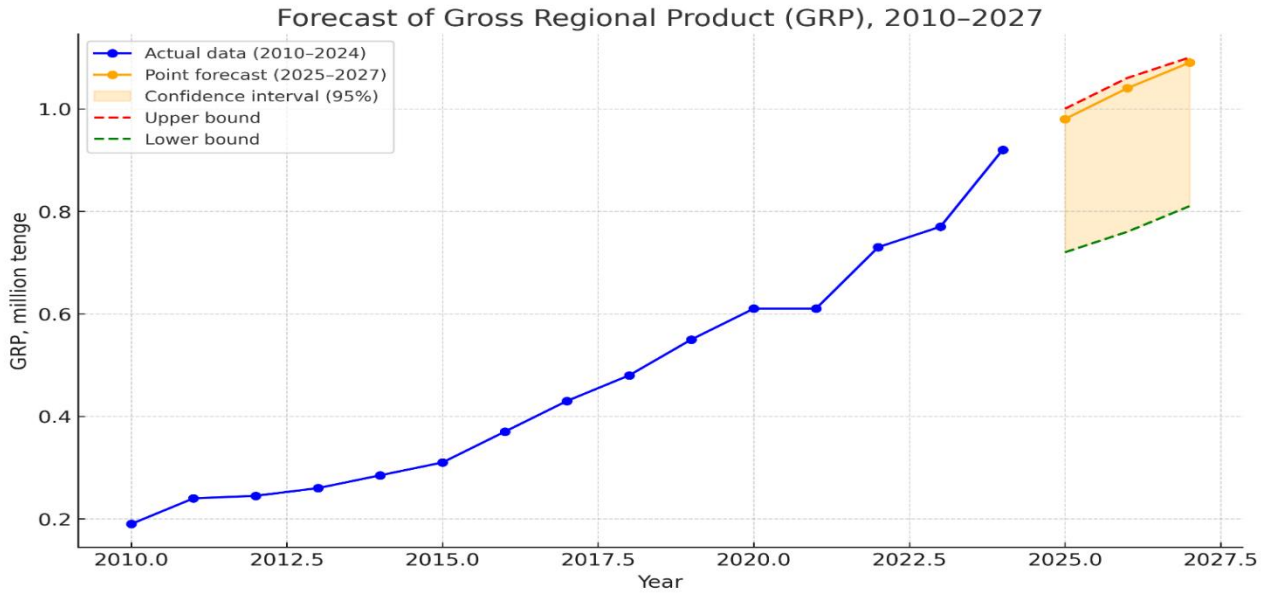
The results of the point and interval forecasting for 2025–2027 are presented as estimates of expected indicator values and corresponding confidence intervals. For example, in 2025, the point forecast is 1,290,231.08 million tenge, while the interval forecast shows that the indicator value could range from 7,270,155.8 million tenge (lower bound) to 9,850,617.9 million tenge (upper bound).

In 2026, further growth is expected: the point forecast value reaches 1,320,124.57 million tenge, and the confidence interval expands from 7,728,215.9 million tenge to 10,368,465.1 million tenge, reflecting the increase in uncertainty with a longer forecast horizon. In 2027, the point forecast is 1,352,753.43 million tenge, with the interval forecast ranging from 8,183,540.7 million tenge to 10,889,047.6 million tenge.

Overall, the forecast calculations indicate continued positive growth in the medium term. At the same time, the widening confidence intervals indicate an increasing influence of external and internal uncertainty factors as the forecast horizon increases, requiring consideration of scenario risks when formulating regional economic and financial policies.

The forecast indicates a steady growth of the GRP in the Karaganda region in 2025–2027. Interval estimates confirm that even under the minimal scenario, the upward trend will persist (Figure 2).

Figure 2. Point and interval forecast of the GRP of the Karaganda Region for 2025–2027



Note: compiled by the authors based on the performed calculations.

A point forecast can be used in the field of strategic planning as a baseline scenario when developing regional socio-economic development programs. When planning the budget, an interval forecast can be applied:

- the upper bound serves as a reference point for an optimistic scenario;
- thelower bound represents a conservative scenario to minimize the risks of revenue shortfalls.

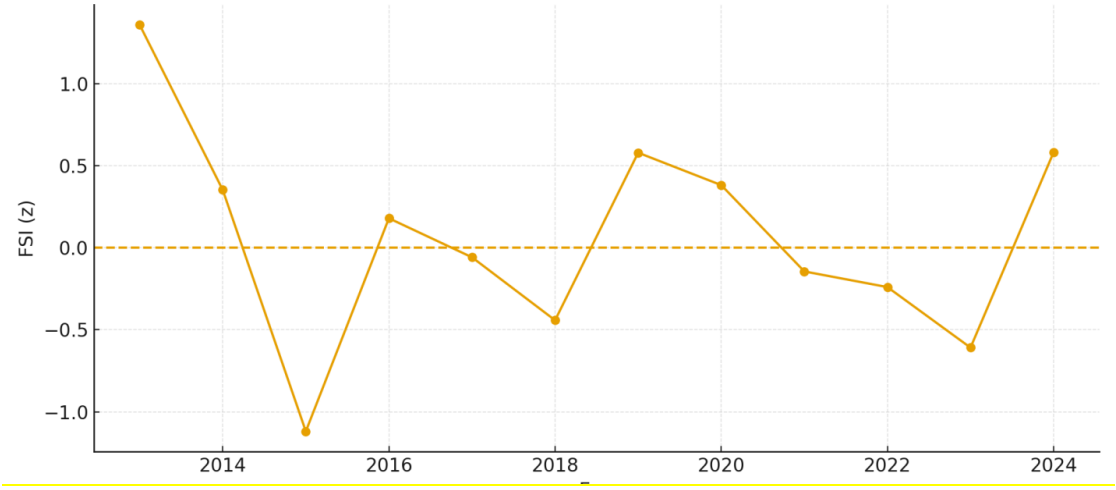
Using a linear GRP trend model estimated using the ordinary least squares method allows us to identify the overall long-term trend in regional economic development. However, this approach has several limitations:

- First, the linear specification assumes a constant growth rate, which does not fully reflect the nonlinear nature of economic dynamics and the influence of cyclical and crisis factors;
- Second, the model is sensitive to structural breaks and exogenous shocks, such as the 2020 pandemic or external economic restrictions, which may bias parameter estimates given the limited sample size.

To partially address these limitations, it would be advisable to further expand the model by introducing dummy variables reflecting crisis years or periods of structural change. This would allow for one-off deviations from the trend without distorting the long-term trend. Alternatively, polynomial trend models, models with structural breaks, and, when the time series is expanded, autoregressive and trend-cyclical models could be used. The use of such approaches will improve the accuracy of assessments and deepen the analysis of the sustainability of regional economic development.

The Financial Stability Index (FSI) demonstrates that the sustainability of regional growth in the Karaganda region is determined by a triad of key factors: **investment intensity, growth stability, and productivity**. The peaks observed in **2019 and 2024** were driven primarily by high levels of investment intensity (IIC), which strengthened the region's economic foundation and supported steady development. In contrast, the downturn recorded in **2023** was caused by a combination of weak GRP growth and increased volatility, reflecting heightened economic uncertainty and temporary structural imbalances (see Figure 3).

Figure 3. Financial Stability Index (FSI), z-average



Note – Compiled by the authors based on the performed calculations

The Financial Stability Index (FSI) represents the average of the standardized (z) contributions of four key components for each year:

- GRP growth rate (z_g_vrp_pct);
- Growth of Gross Value Added per employed person (productivity) (z_g_vds_emp_pct);
- Investment intensity (investment-to-GRP ratio) (z_iic_pct);
- Stability: the negative of the three-year standard deviation of GRP growth rates (z_neg_std3), where lower volatility corresponds to higher stability.

Characterizing the dynamics of the Financial Stability Index, as shown in Figure 3, the following observations can be made:

- 2013 – high level (≈1.36): peak investment intensity (z_iic ≈ +1.36). This serves as the starting point of the series, excluding the stability component (edge of the dataset).
- 2014 – moderately positive level (≈0.35): average GRP dynamics, supported by productivity growth and investment intensity.

- 2015 – minimum level (≈–1.12): a simultaneous decline in growth, productivity, and investment intensity, indicating a systemic stress year.
- 2016–2018 – restructuring zone: 2016 (≈0.18) and 2017 (≈–0.06) show relatively good growth and productivity, but weak investment intensity drags overall stability downward.
- 2018 (≈–0.44): both productivity and investment intensity dropped, while stability provided slight support but was insufficient to offset the decline.
- 2019 – one of the peaks (≈0.58): strong investment intensity (+1.20) and high stability (+1.35) combined with positive growth — a model of a "healthy" and balanced profile.
- 2020 – above average (≈0.38): amid the COVID-19 crisis, maximum stability (+1.60) was achieved despite only moderate growth and investment intensity.
- 2021 – near zero (≈–0.14): a sharp increase in productivity (+1.63) was offset by weak GRP growth (–2.08) and a deterioration in stability.
- 2022 – slightly negative level (≈–0.24): despite a strong GRP growth rate (+1.24), increased volatility (–1.33) and low investment intensity (–0.84) pulled the overall stability indicator downward.
- 2023– the second "trough" (≈–0.61): weak GRP growth, low investment intensity, and high volatility (–1.34) formed a combination indicative of low financial resilience.
- 2024 – a return to high stability (≈0.58): strong investment activity (+1.49) combined with solid GRP growth (+1.22). Although volatility remained slightly above the average level (–0.52), it was already noticeably lower than in 2022–2023, reflecting the recovery of stability.

For the Karaganda region, the FSI is defined by the triad of Investment Intensity (IIC) **–** Stability **–** Productivity, which together determine the overall financial resilience and sustainability of regional economic growth.

$$\text{IICt} = \frac{\text{Investment in fixed capital}t}{\text{GRP}t} * 100\%, \qquad (3)$$

The peaks of stability (2019 and 2024) were achieved due to high investment intensity (IIC) combined with acceptable GRP growth rates and, in 2019, exceptionally strong stability.

2024 = $\frac{1456700,9}{9237175,4}$ * 100% ≈ 15,8% - high level.

2019 = $\frac{811432,7}{5388260,6}$ * 100% ≈ 15,0% - also a high level, marking a peak year of financial stability supported by both strong investment and stable growth dynamics.

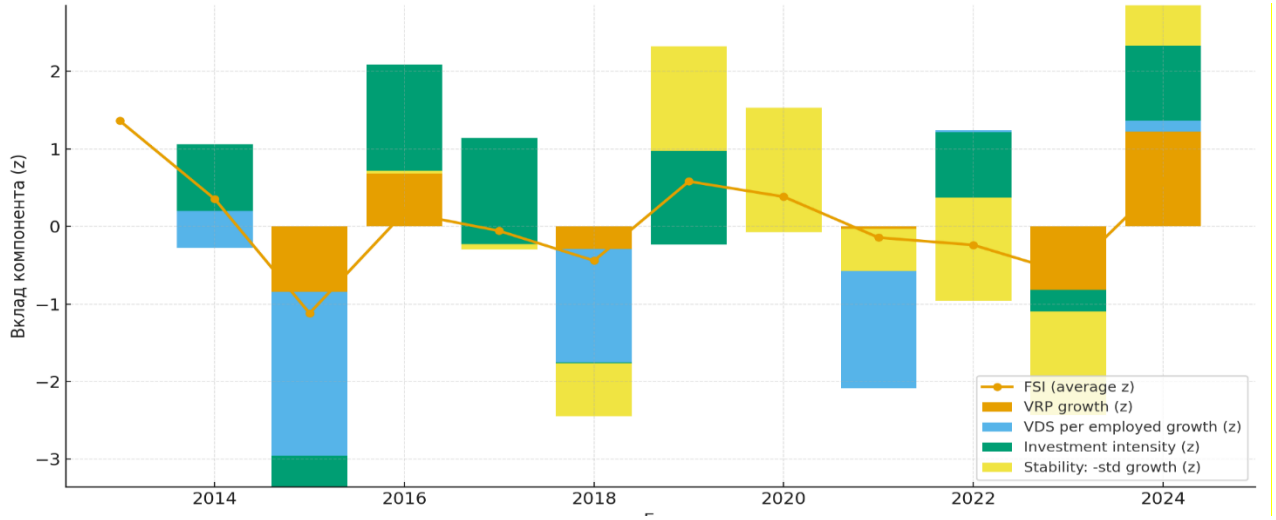
The downturns (2015 and 2023) are periods of low IIC/efficiency combined with high volatility and/or weak growth.

The results of the FSI analysis show that the sustainability of economic growth in the Karaganda region is primarily determined by investment intensity (IIC) and the stability of growth rates. The peaks of the index occurred in 2019 and 2024, precisely due to high investment intensity; in 2019, this effect was additionally reinforced by record stability. In contrast, the downturns observed in 2015 and 2023 resulted from a combination of low investment intensity, weak economic growth, and increased volatility, which collectively reduced the region's financial resilience.

Labor productivity (measured as the growth of gross value added per employee) acts as an important but secondary driver of stability: its sharp increase in 2021 was insufficient to offset the overall weak growth and instability in the economy.

The period of 2022–2023 can be described as a phase of *"growth through turbulence"*, during which high volatility exerted downward pressure on the FSI, reflecting the economy's struggle to maintain balance amid external shocks and internal adjustments. Meanwhile, 2024 marks a turning point toward a healthier profile of regional development — characterized by strong investment inflows and solid GRP growth, which together elevate the FSI. However, the stability component still requires improvement to consolidate this positive trend and ensure sustained, balanced growth in the future (see Figure 4).

Figure 4. FSI: contribution of components by year (standardized Z-scores)



Note – Compiled by the author based on the calculations performed

Thus, in the context of Kazakhstan's economic modernization aimed at innovative development, production diversification, and improving the quality of life of the population, GRP acquires particular importance as an indicator of the effectiveness of management decisions and the implementation of territorial development strategies.

Based on the conducted analysis, the author has proposed recommendations aimed at strengthening the financial sustainability of regional development in the Karaganda region, enhancing its competitive advantages, and creating conditions for sustainable GRP growth in the medium and long term. Recommendations for improving the financial stability of the Karaganda region include:

1. Diversification of the regional economy. Reducing dependence on raw materials by developing mechanical engineering, the chemical industry, and agro-processing, as well as supporting small and medium-sized businesses as a source of sustainable growth and employment.
2. Enhancement of investment policy. Improving the investment climate by strengthening institutional support for investors and introducing targeted incentives for high-value-added projects.
3. Infrastructure modernization. Developing transport, logistics, energy, and industrial infrastructure, including the creation of industrial parks and technology parks for the implementation of Industry 4.0 technologies.
4. Using GRP as a strategic monitoring tool. Integrating GRP into the system of key indicators of the regional strategy using scenario forecasting to assess development risks and opportunities.
5. Ensuring financial stability through budget planning. Linking budget commitments to realistic GRP forecasts and establishing a regional stabilization fund to mitigate the effects of external economic shocks.

Conclusion

Modernization of the Karaganda Region's economy should be based on shifting GRP growth from extensive to innovation-driven investment, where sustainability is ensured not only by increased output but also by increased productivity (GVA/employee), stronger real economic growth (RIF), higher GRP per capita, and a sustainable investment flow. To this end, it is advisable to identify five priority diversification areas, each with measurable impacts on GRP dynamics and the Financial Sustainability Index (FSI). An analysis of GRP dynamics and the Financial Sustainability Index (FSI) An analysis of the gross regional product (GRP) dynamics in the Karaganda region for 2010–2024 and the results of point and interval forecasting for 2025–2027 demonstrate the region's potential for sustainable economic growth. However, its realization is limited by sectoral imbalances and high dependence on external commodity prices, necessitating a transition from extensive GRP growth to a structural and technological development model. Interval forecasts indicate continued positive dynamics even under a conservative scenario, confirming the high probability of sustainable development in the medium term. The use of econometric methods and scenario modeling ensures the formation of scientifically sound management decisions and a coordinated trajectory for the region's long-term socioeconomic development.

Acknowledgements
This research was funded by the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (No. AR26197239, “Impact and Assessment of Artificial Intelligence on Labor Productivity as a Driver of Kazakhstan’s Economic Development”).

References

Bruno Jardim, Miguel de Castro Neto, André Barriguinha, Pedro Sarmento (2025). An indicator for integrated regional planning: A case study of Portugal's west region // *Cities. - Volume 159.*https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.105762

Neves F.T., Neto M.D.C., & Aparicio M. (2020). The impacts of open data initiatives on smart cities: A framework for evaluation and monitoring // *Cities.* – *106*, 1-15. https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102860

Uskelenova A.T., & Nikiforova N. (2024). Regional development of Kazakhstan: Theoretical premises and reality // Regional Science Policy & Practice. – Volume 16. - Issue 3. https://doi.org/10.1111/rsp3.12616

Hu K.-H., Jianguo W., & Tzeng G.-H. (2018). Improving China’s regional financial center modernization development using a new hybrid MADM model. // *Technological and Economic Development of Economy, 24*(2), 429–466. https://doi.org/10.3846/20294913.2016.1213195

Garmashova Je., &Drebot A.M. (2020). Faktoryinnovacionnogorazvitijaregiona // Voprosyinnovacionnojjekonomiki. [Factors of innovative development of region //Issues of innovative economy] 10 (3), 1523-1534. https://doi.org/10.18334/vinec.10.3.110287

Sokira T., Belgibayeva Z., &Dzhulaeva A. (2021). Innovative Factors of Sustainable Development of Regions of Kazakhstan. E3S web of conferences. – Vol. 295, EDP Sciences. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202129501038

Soe RM. (2023). Smart Cities and Smart Regions Roadmap. In: Dascalu M., Mealha Ó., Virkus S. (eds) Smart Learning Ecosystems as Engines of the Green and Digital Transition. SLERD 2023. Advances in Sustainability Science and Technology. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-99-5540-4_5

Dubois A.,&Sielker F. (2022). Digitalization in sparsely populated areas: Between place-based practices and the smart region agenda. Regional Studies, 56 (10), 1771–1782. https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2035707

Nikitaeva A.Y., Chernova O.A., &Molapisi L. (2022). Smart territories as a driver for the transition to sustainable regional development and green economy // R-Economy, 8 (2). https://doi.org/10.15826/recon.2022.8.2.010

Billones R.K.C., Guillermo M.A., LucasK.C, EraM.D,Dadios E.P., &Fillone A.M. (2021). Smart region mobility framework // *Sustainability (Switzerland), 13* (11). https://doi.org/10.3390/su13116366

Wangke F.Y., &Kainde L.L. (2021). The effect of gross regional domestic product, education, and unemployment on poverty. Klabat Journal of Management, 2(2), 98-122. https://doi.org/10.60090/kjm.v2i2.592.98-122.https://doi.org/10.60090/kjm.v2i2.592.98-122 https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3581869&val=31068&title=PENGARUH%20PRODUK%20DOMESTIK%20REGIONAL%20BRUTO%20PENDIDIKAN%20DAN%20PENGANGGURAN%20TERHADAP%20KEMISKINAN

Gospodarchuk G.,&Zeleneva E. (2022). Assessment of Financial Development of Countries Based on the Matrix of Financial Assets. // Economies, 10(5):122. https://doi.org/10.3390/economies10050122

Bureau of National Statistics (2024). *Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan.* Retrieved May 10, 2025, from https://stat.gov.kz/

ЖАЛПЫ ӨҢІРЛІК ӨНІМ ЭКОНОМИКАНЫ ЖАҢҒЫРТУ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ ӨҢІРЛІК ДАМУДЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫНЫҢ КӨРСЕТКІШІ РЕТІНДЕ: ҚАРАҒАНДЫ ОБЛЫСЫНЫҢ ЖАҒДАЙЫ

Айжан ИСКАКОВА, *Қаржы мамандығы бойынша PhD докторанты, Қарағанды Қазпотребсоюз университетінің Экономика факультеті, Қарағанды, Қазақстан, aazzzlx@icloud.com, ORCID ID: https://orcid.org/ 0009-0001-3040-0617*
Айнура ОМАРОВА*, қауымдастырылған профессор, Бөкетов атындағы Қарағанды Ұлттық Ғылыми Зерттеу Университетінің Экономика факультеті, Қарағанды, Қазақстан, ainuraphd@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0001-9808-4908*
Laura NICOLA-GAVRILLA*, Professor, Faculty of Economics, Spiru Haret University, Craiova, Romania, laura.gavrila73@gmail.com; https://orcid.org/0000-0003-3309-275X*
Балдырған ДЖАЗЫКБАЕВА*, қауымдастырылған профессор, Қарағанды Қазпотребсоюз университетінің Экономика факультеті, Қарағанды, Қазақстан, baldirgan_keu@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0003-0738-2526*

ВАЛОВЫЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ: НА ПРИМЕРЕ КАРАГАНДИНСКОЙ ОБЛАСТИ

Айжан ИСКАКОВА*, докторант специальности «Финансы», факультет экономики, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан, aazzzlx@icloud.com, ORCID ID: https://orcid.org/ 0009-0001-3040-0617*
Айнура ОМАРОВА*,ассоциированный профессор, факультет экономики, Карагандинский национальный исследовательский университет имени Букетова, Караганда, Казахстан, ainuraphd@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0001-9808-4908*
Laura NICOLA-GAVRILLA*, Professor, Faculty of Economics, Spiru Haret University, Craiova, Romania, laura.gavrila73@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0003-3309-275X*
Балдырган ДЖАЗЫКБАЕВА*, ассоциированный профессор, факультет экономики, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан, baldirgan_keu@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0003-0738-2526*

ЭКОНОМИКО-СТАТИСТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ДЕТЕРМИНАНТ МОЛОДЕЖНОЙ БЕЗРАБОТИЦЫ В КАЗАХСТАНЕ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕЕ СНИЖЕНИЯ

Оксана БЕЗЛЕР * — *PhD, доцент, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан,* bezleroxana@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-6717-7471, Scopus Author ID: 57205709751,

Теодор СЕДЛАРСКИ — *профессор, Софийский университет «Святого Климента Охридского», София, Болгария,* sedlarski@feb.uni-sofia.bg, https://orcid.org/0000-0002-9954-1493, *Scopus Author ID: 57203805215.*

Дата поступления рукописи в редакцию: 30/12/2025
Доработано: 05/03/2026
Принято: 05/03/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1691
УДК 331.56
МРНТИ 06.77.64

Аннотация. Проблема молодежной безработицы сохраняет высокую социально-экономическую значимость в контексте цифровой трансформации экономики и ярко выраженной региональной неоднородности рынка труда Республики Казахстан. Несмотря на относительную стабильность официальных показателей молодежной безработицы, существуют значительные межрегиональные различия, которые требуют всестороннего научного анализа. Целью исследования является выявление и количественная оценка факторов, определяющих уровень молодежной безработицы в региональном разрезе, а также обоснование направлений ее снижения с учетом региональной специфики. В статье использованы официальные статистические данные Бюро национальной статистики Республики Казахстан за 2020-2024 годы и методы экономико-статистического анализа, включая анализ динамики, корреляционный и регрессионный анализ на основе панельных данных. В результате проведенного исследования было установлено, что уровень экономического развития региона, экономическая активность молодежи и структура образования оказывают статистически значимое влияние на уровень молодежной безработицы. Полученные результаты свидетельствуют о снижении молодежной безработицы в регионах с более высоким уровнем вовлеченности молодежи на рынке труда и в системе образования. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при разработке и корректировке региональных программ содействия занятости и реализации государственной молодежной политики.
Ключевые слова: экономика, регион, молодежная безработица, занятость, детерминанты, демографические факторы, политика занятости.

Аңдатпа. Жастар жұмыссыздығы проблемасы экономиканың цифрлық трансформациясы және Қазақстан Республикасы Еңбек нарығының айқын өңірлік біртектілігі контекстінде жоғары әлеуметтік-экономикалық маңыздылығын сақтайды. Жастар жұмыссыздығының ресми көрсеткіштерінің салыстырмалы тұрақтылығына қарамастан, жан-жақты ғылыми талдауды қажет ететін айтарлықтай аймақаралық айырмашылықтар бар. Зерттеудің мақсаты өңірлік бөліністегі жастар жұмыссыздығының деңгейін айқындайтын факторларды анықтау және сандық бағалау, сондай-ақ өңірлік ерекшелікті ескере отырып, оны төмендету бағыттарын негіздеу болып табылады. Мақалада Қазақстан Республикасы Ұлттық статистика бюросының 2020-2024 жылдардағы ресми статистикалық деректері және экономикалық-статистикалық талдау әдістері, оның ішінде динамиканы талдау, панельдік деректер негізінде корреляциялық және регрессиялық талдау пайдаланылды. Зерттеу нәтижесінде аймақтың экономикалық даму деңгейі, жастардың экономикалық белсенділігі және білім беру құрылымы жастардың жұмыссыздық деңгейіне статистикалық маңызды әсер ететіндігі анықталды. Алынған нәтижелер еңбек нарығында және білім беру жүйесінде жастарды тарту деңгейі жоғары өңірлерде жастар жұмыссыздығының төмендегенін көрсетеді. Зерттеудің практикалық маңыздылығы жұмыспен қамтуға жәрдемдесудің және мемлекеттік жастар саясатын іске асырудың өңірлік бағдарламаларын әзірлеу және түзету кезінде алынған нәтижелерді пайдалану мүмкіндігі болып табылады.
Түйін сөздер: экономика, аймақ, жастар жұмыссыздығы, жұмыспен қамту, детерминанттар, демографиялық факторлар, жұмыспен қамту саясаты.

Abstract. The problem of youth unemployment remains of high socio-economic importance in the context of the digital transformation of the economy and the pronounced regional heterogeneity of the labor market of the Republic of Kazakhstan. Despite the relative stability of official youth unemployment rates, there are significant inter-regional

* *Автор для корреспонденции: О. Безлер, bezleroxana@mail.ru*

differences that require a comprehensive scientific analysis. The purpose of the study is to identify and quantify the factors determining the level of youth unemployment in the regional context, as well as to substantiate the directions of its reduction, taking into account regional specifics. The article uses official statistical data from the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan for 2020-2024 and methods of economic and statistical analysis, including dynamics analysis, correlation and regression analysis based on panel data. As a result of the conducted research, it was found that the level of economic development of the region, the economic activity of youth and the structure of education have a statistically significant impact on the level of youth unemployment. The results obtained indicate a decrease in youth unemployment in regions with a higher level of youth involvement in the labor market and in the education system. The practical significance of the research lies in the possibility of using the results obtained in the development and adjustment of regional employment promotion programs and the implementation of state youth policy.
Keywords: economy, region, youth unemployment, employment, determinants, demographic factors, employment policy.

Введение

Проблема безработицы занимает одно из центральных мест в системе социально-экономических вызовов современного общества и оказывает существенное влияние на устойчивость и темпы экономического развития страны. Уровень безработицы является важным макроэкономическим показателем, отражающим состояние рынка труда, степень использования трудового потенциала и эффективность национальной экономики. Рост безработицы сопровождается снижением производственного потенциала, ухудшением показателей производительности труда, ростом социальной напряженности и увеличением фискальной нагрузки на государственный бюджет, связанной с необходимостью финансирования мер социальной поддержки безработного населения. Молодежь играет особую роль в структуре рынка труда как социально-демографическая группа на этапе первоначального вхождения в экономическую деятельность. Уровень занятости молодежи во многом определяет перспективы формирования человеческого капитала, воспроизводства трудовых ресурсов и долгосрочного социально-экономического развития страны. Ограниченные возможности трудоустройства молодежи, отсутствие профессионального опыта и несоответствие структуры образования потребностям рынка труда повышают уязвимость этой группы и требуют целенаправленной государственной политики в области трудоустройства молодежи.

Молодежная безработица остается одной из ключевых проблем экономического развития Казахстана, влияя на устойчивость рынка труда, социальную интеграцию молодого поколения и долгосрочный экономический рост. Несмотря на усилия государственных программ, наблюдаются значительные различия уровней занятости между регионами, что требует глубокого анализа причин и факторов, определяющих эти различия. В соответствии с Законом Республики Казахстан «О государственной молодежной политике» возрастные рамки молодежи были расширены с 29 до 34 лет, в результате чего лица в возрасте от 15 до 34 лет были отнесены к категории молодежи (Закон РК №168-VII от 26 декабря 2022 года). По данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан (далее БНС), уровень безработицы в стране в 2022-2024 годах оставался на относительно стабильном уровне и не превышал 3,8%, что формально свидетельствует о стабильности ситуации на рынке труда (официальный сайт БНС). В то же время результаты социологического опроса, проведенного по заказу Управления молодежной политики Карагандинской области и общественной организации «Центр религиоведческих исследований, психологического и юридического консультирования», свидетельствуют о наличии ярко выраженного социального запроса на решение проблемы трудоустройства молодежи: 46,7% респондентов оценивают молодежную безработицу как одну из основных проблем. наиболее острые социально-экономические проблемы существуют как на национальном, так и на региональном уровнях (официальный сайт ГУ, 2025).

Такое расхождение между официальной статистикой и субъективными оценками населения подчеркивает необходимость проведения углубленного анализа молодежной безработицы с учетом институциональных, региональных и демографических факторов. Кроме того, увеличение возрастных ограничений для молодежи до 34 лет может оказать влияние на совокупные показатели безработицы, сглаживая различия в положении отдельных возрастных подгрупп и затрудняя выявление наиболее уязвимых сегментов молодежного рынка труда.

Целью статьи является выявление ключевых региональных социально-экономических факторов, влияющих на уровень безработицы среди молодежи в Республике Казахстан, а

также оценка возможностей его снижения на основе методов экономико-статистического моделирования. В исследовании обобщены теоретические подходы отечественных и зарубежных авторов, проанализирована динамика и региональная дифференциация безработицы среди молодежи в 2020-2024 годах, выявлены значимые детерминанты ее формирования, проведен корреляционно-регрессионный анализ и разработан прогнозный сценарий, обосновывающий направления совершенствования региональной политики в области занятости молодежи. Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов при разработке и реализации региональных программ в области молодежной политики и рынка труда.

Литературный обзор

Развитие человеческого капитала и его влияние на функционирование и трансформацию рынка труда получили фундаментальное обоснование в работах представителей неоклассической теории, где образование и профессиональные навыки рассматриваются как ключевые факторы повышения производительности труда и занятости (Shults, 1961; Besker, 1987). В условиях меняющейся политической, экономической среды и ускоряющейся цифровизации экономики трансформируется структура факторов, определяющих уровень занятости и безработицы. С одной стороны, внедрение цифровых технологий и инструментов искусственного интеллекта способствует росту спроса на молодых специалистов, обладающих современными цифровыми компетенциями. С другой стороны, технологические инновации, повышая производительность труда, усиливают дифференциацию доходов и создают завышенные материальные ожидания молодых людей, что усложняет процесс их интеграции на рынке труда.

Зависимость факторов занятости от фазы делового цикла и уровня экономической активности представляет значительный научный интерес и активно изучается в современной литературе. Результаты эмпирического исследования показывают, что для пожилых людей основные трудности в поиске работы связаны с возрастными ограничениями, в то время как для молодежи ключевыми факторами являются колебания деловой активности и состояние рынка труда. При этом подчеркивают необходимость разработки дифференцированных программ борьбы с безработицей на государственном уровне с учетом регионального потенциала по созданию рабочих мест, а также использования гибкой минимальной заработной платы и налоговых льгот для молодежи и пожилых людей (Axelrad et al., 2018). Особый интерес представляют исследования, посвященные взаимосвязи между уровнем безработицы и состоянием здоровья населения. Эмпирические результаты показывают, что существует устойчивая взаимосвязь между уровнем безработицы и физическим и психическим здоровьем молодежи и старших возрастных групп, принимая во внимание различия в доходах и уровне образования. На основе отрицательной биномиальной регрессии с остатками автокорреляции было установлено, что увеличение уровня безработицы в США на 1% статистически значимо связано с увеличением количества дней физических и психических расстройств, в то время как самый высокий риск был обнаружен среди людей среднего возраста с высшим образованием и высоким доходом в США. а также среди молодежи с высшим образованием и низким уровнем дохода (Majeed et al., 2023). Ряд исследователей подчеркивают необходимость пересмотра региональной политики в области развития инфраструктуры в сочетании с поддержкой промышленного и современного секторов экономики. По их мнению, рост валового регионального продукта (далее ВРП) следует рассматривать как один из приоритетных инструментов сдерживания молодежной безработицы и стимулирования устойчивого развития региональных рынков труда (Parida & Pattayat, 2024).

В работах ученых подчеркивается роль демографических тенденций, уровня экономического развития и так называемого «женского лица» молодежной безработицы, которые в совокупности формируют долгосрочные результаты трудовой активности молодежи и определяют ее положение на рынке труда (Сабирова и др., 2020). Ряд авторов выделяют такие детерминанты, как высокий уровень самозанятости молодежи, увеличение доли молодежи NEET, замедление темпов поступления в высшие учебные заведения и несоответствие между системой подготовки персонала и потребностями ключевых участников рынка труда (Калиева и Альжанова, 2019).

Проведенный обзор научных исследований показывает отсутствие консенсуса в

трактовке причин молодежной безработицы. В то же время отечественные исследования в основном фокусируются на вопросах занятости, государственной поддержке и образовательных особенностях молодежи, в то время как зарубежная работа в большей степени фокусируется на экономических и социальных факторах. В связи с этим представляется целесообразным дополнить существующие подходы за счет учета региональной специфики и выявления ключевых детерминант молодежной безработицы с целью обоснования эффективных механизмов ее регулирования.

Материалы и методы исследования

Теоретическая часть исследования была основана на анализе научных публикаций отечественных и зарубежных авторов с использованием методов логического анализа, обобщения и системного подхода, что позволило сформировать концептуальные основы исследования и выявить ключевые теоретические подходы к изучению молодежной безработицы.Аналитическая часть на начальном этапе исследования включала в себя проведение постоянного статистического и сравнительного анализа, направленного на выявление общих тенденций и формирование контекста исследуемой проблемы.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе официальных статистических данных Национального бюро статистики Республики Казахстан. В исследовании использовалась панельная выборка, охватывающая 20 регионов (17 областей и 3 города республиканского значения) в период 2020-2024 годов. Совокупный объем наблюдений составил n=100. Эконометрическая оценка проводилась на основе панельной регрессионной модели. Для выбора характеристики модели был проведен тест Хаусмана. Результаты свидетельствовали в пользу модели с постоянными эффектами из-за наличия корреляции между отдельными региональными характеристиками и объяснительными переменными. Применение устойчивых эффектов позволило уравновесить влияние неизменных во времени региональных особенностей. Критерием включения региона в выборку является наличие сравнительных официальных статистических данных по всем анализируемым показателям за указанный период. Поскольку административно-территориальные изменения произошли в 2022 году (создание новых областей), для обеспечения сопоставимости панельных данных использовался принцип единого территориального образования в пределах каждого отчетного года. Данные за 2020-2021 годы сопоставимы с ретроспективным распределением показателей в соответствии с официальными публикациями статистического органа. При отсутствии отдельных наблюдений применялись методы линейной интерполяции или применялись официально пересчитанные показатели.

На первом этапе исследования был проведен описательный статистический и сравнительный анализ динамики молодежной безработицы в регионах в 2020-2024 годах, что позволило выявить влияние пандемии и постпандемического периода на региональные рынки труда.

На втором этапе были выявлены основные детерминанты уровня молодежной безработицы, после чего проведена количественная оценка влияния выбранных факторов с использованием методов корреляционно-регрессионного анализа. В качестве зависимой переменной использован уровень молодежной безработицы (%), определенный в соответствии с методологией Международной организации труда (далее МОТ). Для обеспечения методологической корректности исследования уточним используемый понятийный аппарат. В рамках данного исследования под «молодежной безработицей» понимается доля безработных в экономически активном молодежном населении соответствующей возрастной группы, определенная в соответствии с методологией МОТ и официальной статистикой БНС Республики Казахстан. К «безработным» относятся люди в возрасте от 15 до 34 лет, которые в течение рассматриваемого периода не имели оплачиваемой работы или прибыльного занятия, активно искали работу, были готовы приступить к работе в ближайшее время. «Занятость молодежи» рассматривается как количество молодых людей в возрасте от 15 до 34 лет, занятых в экономике (наемные работники, самозанятые и предприниматели), и используется в статье исключительно как объяснительный фактор, характеризующий состояние регионального рынка труда, а не как альтернативный показатель безработицы. Таким образом, в исследовании уровень молодежной безработицы является зависимой переменной, в то время как показатели

занятости молодежи и экономической активности используются для анализа факторов, определяющих ее динамику и региональные различия.На следующем этапе были определены основные детерминанты уровня молодежной безработицы, после чего с использованием методов корреляционно-регрессионного анализа была проведена оценка влияния выбранных факторов на ее уровень на основе интерпретации соответствующих коэффициентов.

Заключительным этапом исследования стало применение методов экономико-статистического моделирования для прогнозирования динамики молодежной безработицы и разработки практико-ориентированных рекомендаций, направленных на ее снижение в среднесрочной перспективе.

Для реализации указанных методов использованы программы Microsoft Excel и Stata.

Результаты

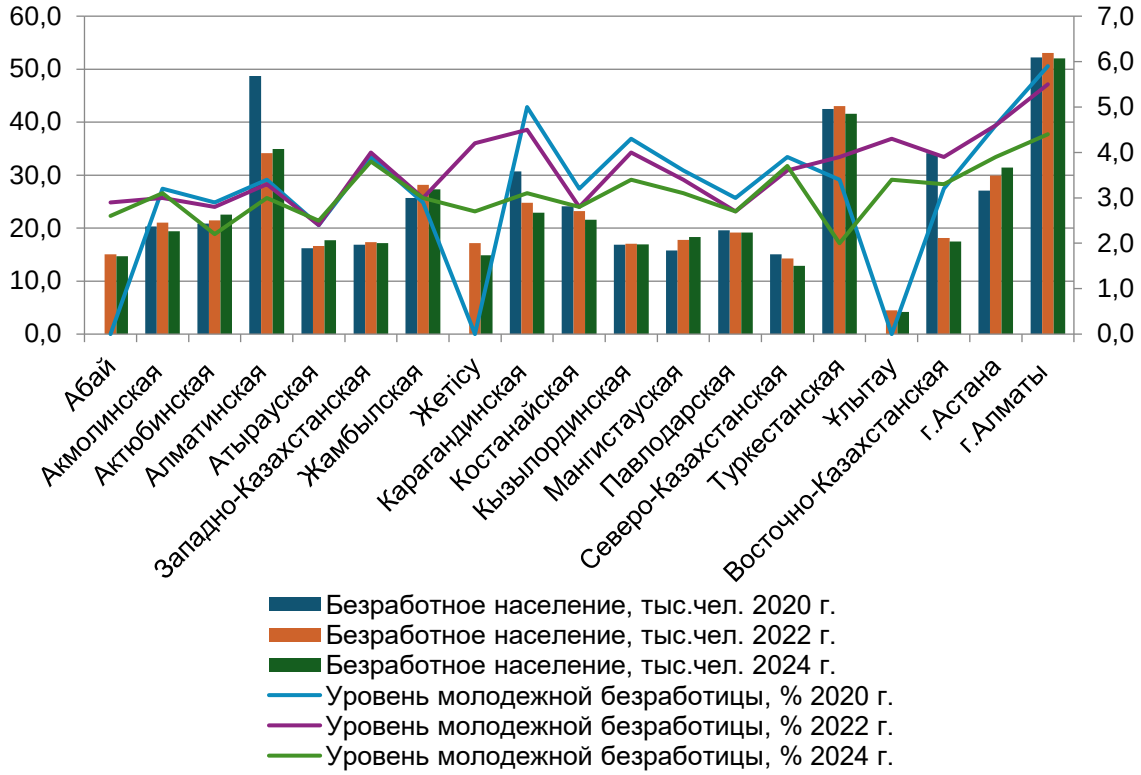
В ходе исследования было оценено влияние изменений в социально-экономической среде страны и ее регионов на уровень молодежной безработицы, что позволило сформировать основу для построения стратегической модели путем определения зависимой переменной и выбора ключевых независимых детерминант. Процедура оценки проводилась поэтапно и включала в себя несколько последовательных аналитических этапов.

На первоначальном этапе был проведен дескриптивный динамический анализ. В процессе исследования были изучены и отобраны ключевые показатели экономического развития за 5 лет в разрезе регионов страны.

По официальным данным численность молодежи Казахстана в 2024 году составила 5759,8 тыс. чел. Из них мужчин – 2911,5 тыс. чел., женщин – 2848,3 тыс. чел. По сравнению с 2023 годом наблюдается положительный прирост численности молодых людей ≈ 33 тыс. чел. При этом значительная часть молодежи сосредоточена в городах, что связано с более высокой урбанизацией и концентрацией трудовых образовательных ресурсов в крупных городах. Наибольшая численность молодежи в 2024 году наблюдается в г. Алматы (696 тыс. чел.), в Туркестанском регионе (503 тыс. чел.) и г. Астана – 456 тыс. чел. При этом в Туркестанской области наблюдается серьезное сокращение численности молодежи в 2024 году по сравнению с 2023 годом на 151 тыс. чел., в Восточно-Казахстанской области – на 119 тыс. чел., а в Мангистауской и Северо-Казахстанской областях на 99 и 69 тыс. чел. соответственно. При этом в 2023 по сравнению с 2022 годом значительный прирост молодежи наблюдался именно в Северо-Казахстанской (с 99 до 134 тыс. чел.) и Мангистауской областях (с 150 до 231 тыс. чел.). Данное влияние оказывает интенсивная внутренняя миграция населения и молодежи в мегаполисы с лучшими социально-экономическими возможностями, а также нарастающая естественной демографическая убыль населения, связанная с сокращением рождаемости и ростом естественной смертности в данных регионах. По прогнозным данным исследовательских центров, спад численности молодежи будет продолжаться с 2021 по 2029 гг. Положительный прирост будет заметен только благодаря смене возрастного ценза и роста численности молодежи в возрастной группе от 15-19 лет. Отрицательный – если уровень миграции молодежи из Казахстана не уменьшится (официальный сайт БНС, 2020-2024). Сохранение данного тренда может привести к снижению емкости рынка, росту конкуренции среди компаний, кадровому голоду и т.д.

В 2021 году республиканский уровень молодежной безработицы имеет тенденцию роста, связанный с последствиями пандемии. Наблюдается зависимость роста молодежной безработицы от плотности молодежи в регионах и изменения молодежного ценза. В последующие годы фиксируется стабилизация показателей на уровне ниже 4%, что свидетельствует об относительной устойчивости рынка труда (рисунок 1).

Рисунок 1. Региональная структура молодежной безработицы в Казахстане (2020-2024 гг.)



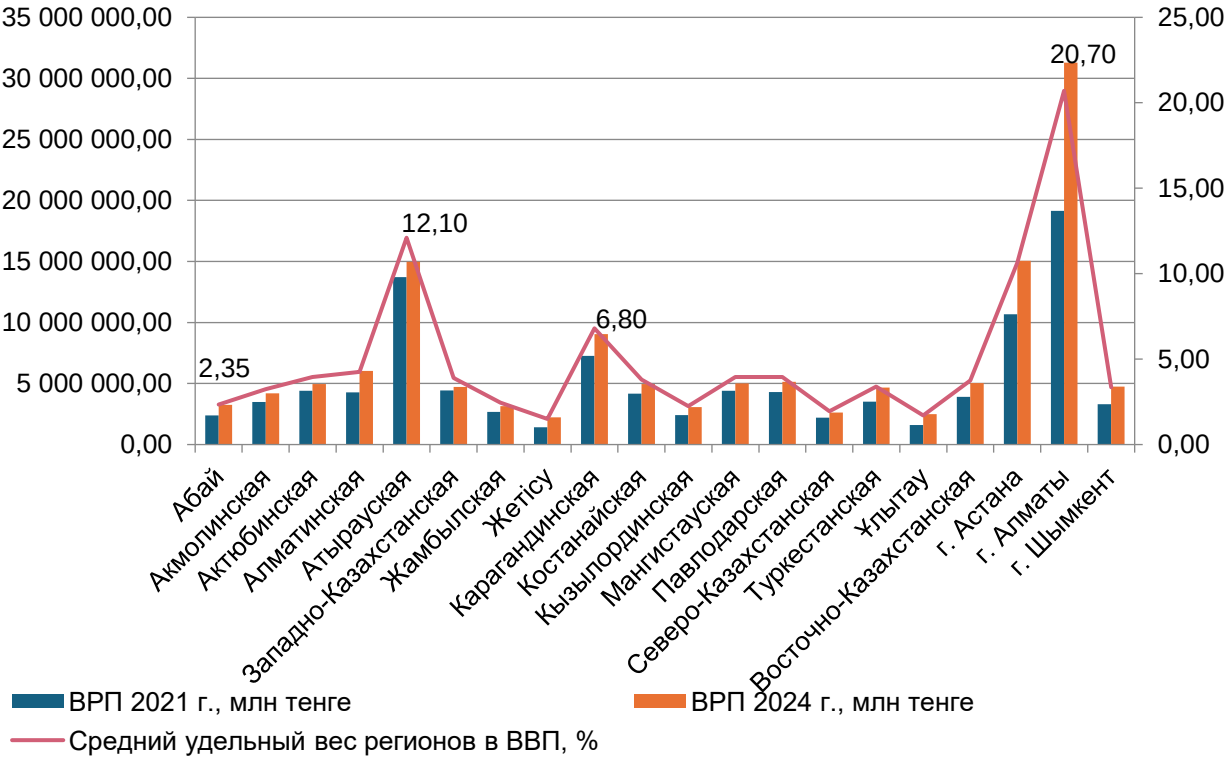
Примечание: составлено авторами по данным официального сайта БНС

Рост безработицы в 2021 году отражает последствия пандемического шока, за которым следует стабилизация ниже 4%, что указывает на восстановление региональных рынков труда и адаптацию молодежи к меняющимся условиям труда.

Наибольшее количество безработной молодежи наблюдается в г. Алматы (44,6% от общего количества безработных по региону) и Алматинской, Туркестанской областях, г. Астана (38,3%). Высокий уровень молодежной безработицы в этих регионах связан с высокой концентрацией молодежи (гг. Алматы и Астана - образовательные центры, Туркестанская область – высокий уровень рождаемости), что увеличивает конкуренцию на рынке труда. При этом в целом по республике наблюдается снижение уровня молодежной безработицы за анализируемый период. Положительная тенденция наблюдается благодаря государственным программам, развитию предпринимательских навыков, появлению новых отраслей (IT, зеленая энергетика, креативные индустрии, стартапы, фриланс), ориентация молодежи на временную занятость – стажировки, проекты.

Уровень ВРП напрямую влияет на занятость молодежи, поскольку отражает экономическую активность региона и количество созданных рабочих мест. В регионах с высоким ВРП создается больше вакансий, растут зарплаты и расширяются отрасли, требующие молодых специалистов. Напротив, в регионах с низким ВРП возможности трудоустройства ограничены, что увеличивает молодежную безработицу. Таким образом, динамика ВРП является важным фактором формирования рынка труда для молодежи (рисунок 2).

Рисунок 2. Динамика ВРП регионов Казахстана (2021-2024 гг.)



Примечание: составлено авторами по данным официального сайта БНС

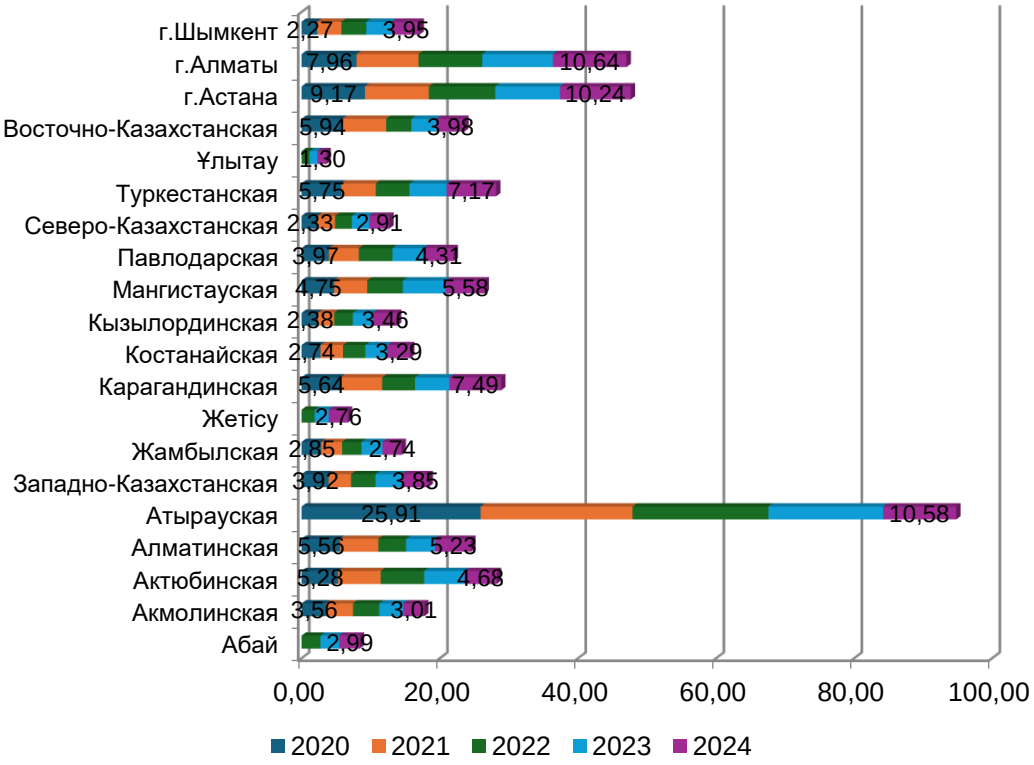
Динамика ВРП отражает усиленную межрегиональную дифференциацию, при которой экономический рост концентрируется преимущественно в сырьевых и агломерационных регионах, формируя асимметрию возможностей трудоустройства молодежи. Нефтегазодобывающие регионы традиционно привлекательны для молодежи благодаря высоким зарплатам и наличию вакансий по инженерно-техническим специальностям, с учетом того, что 60% от общего объема грантов выделяется на инженерно-технические направления обучения (Приказ Министра от 18.03.2024г.). Однако растущая инфляция (2020 г.- 6,72%, 2024 г.- 14,72%) снижает реальные доходы населения и потребительский спрос на региональные продукты, что может ограничить прибыльность компаний и их способность создавать новые рабочие места для молодых специалистов (официальный сайт БНС). Инвестиции в основной капитал оказывают значительное, в основном противоположное влияние на уровень молодежной безработицы, что объясняется следующими экономическими механизмами.

Во-первых, рост инвестиций в основной капитал способствует расширению и модернизации производственных мощностей, что приводит к созданию новых рабочих мест, в том числе для молодых специалистов, особенно в строительстве, промышленности, на транспорте и в инфраструктурных проектах.

Во-вторых, инвестиции повышают технологический уровень предприятий и производительность труда, создавая спрос на квалифицированную молодежь с техническим профессиональным (далее ТиПО) и высшим образованием.

В-третьих, инвестиционная активность стимулирует смежные отрасли и малый бизнес, создавая мультипликативный эффект занятости. В результате молодежная безработица имеет тенденцию к снижению в регионах с более высоким уровнем инвестиций в основной капитал (рисунок 3).

Рисунок 3. Удельный вес инвестиций в основной капитал в разрезе регионов (2020-2024гг.), в %



Примечание: составлено авторами по данным официального сайта БНС

В ограниченном количестве регионов наблюдается высокая концентрация инвестиционной активности, что усиливает пространственное неравенство и формирует различия в траекториях занятости молодежи. Влияние инвестиций в основной капитал на молодежную безработицу в стране четко дифференцировано по регионам и зависит от отраслевой структуры экономики, демографических факторов и уровня урбанизации. В капиталоемких горнодобывающих регионах инвестиции не всегда сопровождаются пропорциональным увеличением занятости молодежи, тогда как в промышленных и городских агломерациях их влияние на рынок труда более выражено, но сопровождается усилением конкуренции за рабочие места.

Взаимосвязь между уровнем образования и занятостью молодежи носит сложный характер и определяется сочетанием макро- и микроэкономических факторов, включая состояние экономической среды, параметры государственной политики в области занятости и образования, уровень инфляционных процессов, качество образовательных услуг, а также как степень, в которой образовательные программы отвечают текущим и будущим потребностям рынка труда. В региональном контексте влияние уровня образования молодежи на занятость в Казахстане неравномерно и тесно зависит от экономической специализации и уровня развития территорий. В крупных городах и экономически развитых регионах (Астана, Алматы, Шымкент, Атырауская, Мангистауская области) существует прямая и тесная взаимосвязь между уровнем образования и занятостью молодежи. Здесь высокая концентрация рабочих мест в сфере услуг, финансов, ИКТ, образования и менеджмента обеспечивает более высокую занятость молодежи с высшим образованием, в то время как молодые люди с низким уровнем образования сталкиваются с ограниченным спросом и вытесняются в неформальный сектор (таблица 1).

Таблица 1. Занятость молодежи по уровням образования в разрезе регионов (2020-2024гг.)

Регионы	Занятое население (в возрасте 15-34 лет) по уровню образования, тыс. чел.								
	2020			2022			2024		
	высшее и послевузовское	среднее профессиональное (специальное)	начальное, основное, среднее общее, начальное профессиональное	высшее и послевузовское	ТиПО	начальное, основное, общее среднее	высшее и послевузовское	ТиПО	начальное, основное, общее среднее
Абай	-*	-*	-*	36,3	40,2	1,9	55,7	56,9	0,6
Акмолинская	21,3	37,0	13,5	22,6	38,8	4,7	43,7	82,3	7,1
Актюбинская	30,2	41,9	6,2	32,0	33,4	4,0	80,7	86,4	9,7
Алматинская	91,7	97,8	88,1	47,8	79,5	27,6	104,4	116,8	72,7
Атырауская	22,7	38,5	13,5	18,1	42,5	7,4	33,9	113,9	3,0
ЗКО	38,1	34,1	12,2	24,0	40,7	1,5	39,0	69,4	3,1
Жамбылская	52,7	58,9	53,1	45,7	63,8	22,1	99,8	110,1	32,4
Жетісу	-*	-*	-*	26,7	34,8	12,0	55,0	44,1	7,6
Карагандинская	39,0	57,7	21,3	30,7	49,0	4,1	70,2	102,8	6,8
Костанайская	22,9	43,1	13,0	20,8	45,8	3,3	53,5	76,0	8,7
Кызылординская	24,1	33,6	21,7	27,3	37,5	9,1	53,5	75,3	15,6
Мангистауская	32,0	41,4	0,6	41,1	18,5	-	99,4	63,9	2,3
Павлодарская	24,4	40,3	7,8	18,5	41,3	5,3	54,2	66,3	6,3
Северо-Казахстанская	14,0	25,8	7,7	11,7	22,0	3,9	27,3	51,2	3,6
Туркестанская	97,9	36,3	39,3	97,1	56,4	12,4	175,0	180,6	21,6
Ұлытау	-*	-*	-*	5,6	10,8	0,5	10,9	23,7	0,5
ВКО	57,2	100,2	12,2	47,1	20,9	9,1	59,5	48,9	14,5
г. Астана	73,6	38,3	4,6	109,5	48,2	0,4	188,2	95,8	1,0
г.Алматы	195,1	48,9	4,7	151,4	65,6	0,8	279,0	160,1	3,1
г.Шымкент	53,6	32,0	3,5	49,8	29,0	1,0	128,9	72,1	1,0

Примечание: составлено авторами по данным официального сайта БНС
**отсутствие данных связано с административно-территориальными изменениями 2022 года.*

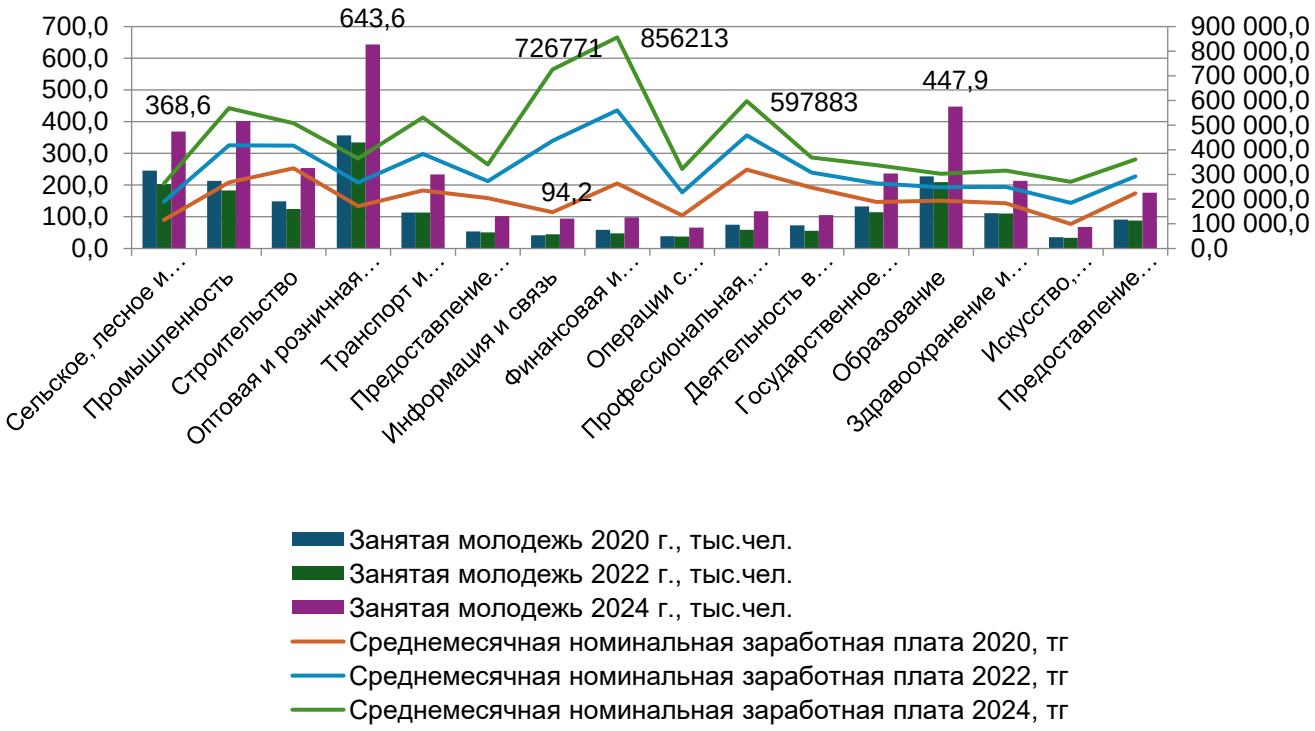
Региональная зависимость выглядит следующим образом: чем выше уровень экономического развития региона, тем сильнее влияние образования на занятость молодежи, тогда как в слаборазвитых регионах ключевым фактором является не уровень образования, а наличие рабочих мест.

В сельскохозяйственных и экономически менее развитых регионах (Туркестанская, Жамбылская, Кызылординская области) связь между образованием и занятостью ослаблена: даже имея диплом о высшем образовании, молодые люди часто не находят работу по специальности из-за ограниченного количества рабочих мест, что приводит к миграции или скрытой безработице.

В промышленных регионах (Карагандинская, Павлодарская и Восточно-Казахстанская области) зависимость неоднозначная: востребованы как выпускники университетов, так и молодые люди с ТиПО. В то же время уровень занятости типичной молодежи здесь выше, чем в мегаполисах, но более низкие зарплаты сдерживают приток квалифицированных кадров.

Размер заработной также является ключевым фактором, влияющим на выбор экономической деятельности молодежи в Казахстане. Однако **предпочтения молодежи и фактическая структура занятости не совпадают** (рисунок 4).

Рисунок 4. Отраслевая структура занятости молодежи и уровень среднемесячной заработной платы (2020-2024гг.)



Примечание: составлено авторами по данным официального сайта БНС

Несоответствие между отраслевой структурой занятости и уровнем заработной платы отражает институциональный разрыв между ожиданиями молодежи и структурой спроса на рынке труда.

Несмотря на то, что уровень заработной платы является ключевым фактором предпочтений при выборе места работы, фактическая структура занятости формируется под влиянием требований работодателей. Для получения желаемого уровня дохода работодатели, как правило, предъявляют требования к стажу работы, профессиональным компетенциям и практическому опыту, которыми молодые специалисты зачастую не обладают. В результате возникает разрыв между ожиданиями и реальными возможностями трудоустройства, что ограничивает доступ к высокооплачиваемым рабочим местам, что приводит к концентрации занятости молодежи в секторах с более низким уровнем оплаты труда и меньшими требованиями к квалификации. Таким образом, заработная плата влияет на выбор экономической деятельности опосредованно, через систему институциональных и квалификационных ограничений рынка труда. Устранение данного разрыва требует развития практико-ориентированного образования и механизмов раннего включения молодежи в профессиональную деятельность. Проведенный анализ показал, что самые привлекательные по оплате труда являются горнодобывающая промышленность, финансовая и страховая деятельности, информация и связь, промышленность и профессиональная, научная и техническая деятельности. Также по ранее проведенным исследованиям установлен рост дифференциации оплаты труда и соответственно роста неравенства трудовых доходов в регионах (Нурланова &Тлеубердинова, 2024; Абдрахманова и др., 2025).

Таким образом, региональная специфика Казахстана в контексте молодежной безработицы определяется спецификой развития регионов:

1. Нефтегазодобывающие регионы (Атырауская, Мангистауская области): высокие инвестиции в основной капитал и высокий ВРП на душу населения; относительно низкий уровень молодежной безработицы, но ограниченный спрос на неквалифицированную молодежь; преобладание рабочих мест по техническим и инженерно-техническим специальностям.

2. Промышленные регионы (Карагандинская, Павлодарская, Восточно-Казахстанская области): инвестиции направляются в промышленность и переработку; инвестиции оказывают более выраженное влияние на занятость молодежи, создавая рабочие места и инженерные вакансии; по-прежнему существует спрос на выпускников колледжей и

технических университетов.

3. Агропромышленные регионы (Туркестанская, Жамбылская, Алматинская области): высокая доля молодежи и демографическая нагрузка на рынок труда; низкий уровень инвестиций в основной капитал на душу населения; более высокая молодежная безработица и распространенность неформальной занятости.

4. Крупные города и агломерации (Алматы, Астана, Шымкент): концентрация инвестиций в сфере услуг, строительства, финансов и информационных технологий; приток молодежи из регионов усиливает конкуренцию за рабочие места; высокая экономическая активность сочетается с высокой молодежной безработицей.

5. Периферийные и малонаселенные регионы (Северо-Казахстанская, Костанайская области и др.): отток молодежи и старение населения; ограниченные инвестиционные проекты; относительно низкий уровень официальной молодежной безработицы, обусловленный скорее миграцией, чем созданием рабочих мест.

В результате промежуточного анализа выявлена значительная дифференциация молодежной безработицы в региональном разрезе.

Второй этап исследования – моделирование системы факторов (детерминант), теоретически и эмпирически влияющие на молодежную безработицу, т.е. определить группу факторов, в наибольшей степени оказывающих влияние на уровень молодежной безработицы. Эти факторы создают специальные или индивидуальные условия в каждом регионе, требующие адаптации государственной политики и программ поддержки.

В исследовании использовались панельные данные, сгенерированные на региональной основе и охватывающие 17 регионов и 3 городов республиканского значения Республики Казахстан за 5 лет (2020-2024 гг.). Общий объем выборки, с учетом данный влияющих факторов, позволил учесть как межрегиональные различия, так и временную динамику уровня молодежной безработицы.

Исходные статистические данные были получены из официальных публикаций Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, что обеспечивает их сопоставимость и достоверность. Эконометрическое моделирование проводилось с использованием метода множественной линейной регрессии на основе панельных данных. На предварительном этапе были оценены корреляции между переменными и проведена диагностика модели на наличие мультиколлинеарности, что позволило уточнить состав объясняющих факторов. Использование панельного подхода позволило повысить объяснительную способность модели, уменьшить погрешность в оценках коэффициентов и получить более стабильные результаты по сравнению с перекрестным анализом.

Экономико-статистическое моделирование молодежной безработицы требует разумного отбора факторов, отражающих как макроэкономические, так и социально-институциональные особенности регионального развития. В рамках исследования была сформирована расширенная система потенциальных детерминант и учитывались следующие группы факторов: ВРП на душу населения, инвестиции в основной капитал, уровень заработной платы, уровень экономической активности молодежи, занятость в секторах экономики, доля молодых людей с высшим и средним образованием, урбанизация, отраслевая структура занятости.

В результате теоретического обоснования и эмпирической проверки в итоговую модель были включены показатели, представленные в таблице 2, обладающие наибольшей объяснительной силой и статистической значимостью.

Таблица 2. Система факторов экономико-статистической модели молодежной безработицы

Обозначение	Показатель
Y	уровень молодежной безработицы, %
X_1	ВРП на душу населения, тыс. тенге
X_2	уровень экономической активности молодежи, %
X_3	доля молодежи с высшим и ТиПО образованием, %
X_4	уровень цифровизации региона (доля занятых в ИКТ), %

Обозначение	Показатель
X_5	инвестиции в основной капитал на душу населения, тыс. тенге

Примечание: составлено авторами

Далее был проведен корреляционный анализ с использованием коэффициента корреляции Пирсона, который позволил оценить силу и направление линейных связей между зависимыми и объясняющими переменными (таблица 3).

Таблица 3. Матрица коэффициентов корреляции Пирсона

Показатель	*Y*	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
Y	1,00					
X_1	−0,62	1,00				
X_2	−0,71	0,58	1,00			
X_3	−0,68	0,61	0,55	1,00		
X_4	−0,49	0,67	0,46	0,52	1,00	
X_5	−0,54	0,72	0,41	0,48	0,63	1,00

Примечание: составлено авторами

Корреляционный анализ показал, что наиболее сильная обратная связь наблюдается между уровнем молодежной безработицы и экономической активностью молодежи (r = -0,71), что указывает на решающую роль участия молодежи на рынке труда. Также была обнаружена значимая отрицательная корреляция с уровнем образования молодежи (r = -0,68) и уровнем регионального экономического развития (R = -0,62), измеряемым ВРП на душу населения. Уровень инвестиций и цифровизации в основной капитал демонстрирует среднюю, но статистически значимую обратную зависимость, что свидетельствует об их косвенном влиянии через структуру экономики и занятость.

На следующем этапе был проведен регрессионный анализ для количественной оценки влияния выявленных факторов. В качестве базовой использовалась модель множественной линейной регрессии на основе панельных данных, с использованием индексов *i* –регион/город республиканского значения (единицы наблюдения) и *t* – период времени (год), которые позволяют учесть одновременно пространственные и временные различия, что делает модель панельной. (1):

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{1it} + \beta_2 X_{2it} + \beta_3 X_{3it} + \beta_4 X_{4it} + \beta_5 X_{5it} + \varepsilon_{it} \qquad (1)$$

При этом β_0 – константа, отражает базовый уровень молодежной безработицы, когда все факторы X_1-X_5=0; коэффициент β – измеряет «чистый» эффект конкретного фактора *X* на уровень молодежной безработицы; ε_{it} – случайная ошибка, отражающая влияние неучтенных в модель факторов.

Модель оценивалась с использованием фиксированных и случайных эффектов. Результаты теста Хаусмана ($p<0,01$) подтвердили предпочтение модели с фиксированными эффектами, что указывает на наличие стабильных межрегиональных особенностей, влияющих на уровень молодежной безработицы. Окончательные результаты регрессионного анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4. Результаты

Показатель	Коэффициент	t-статистика	Значимость
Константа	6,42	4,11	p < 0,01
X_2 – экономическая активность молодежи	−0,215	−3,87	p < 0,01
X_3 – доля молодежи с высшим и ТиПО	−0,084	−3,54	p < 0,01
X_1 – ВРП на душу населения	−0,015	−2,46	p < 0,05

Показатель	Коэффициент	t-статистика	Значимость
X_4 – уровень цифровизации	−0,162	−2,28	p < 0,05
X_5 – инвестиции в основной капитал	−0,00041	−3,12	p < 0,01
R^2	0,67		

Примечание: составлено авторами по результатам анализа

Полученные коэффициенты отражают не только статистическую значимость факторов, но и их экономическую ценность в условиях региональной дифференциации Казахстана.

Наиболее значимый коэффициент получен по показателю экономической активности молодежи (β_2= - 0,215; p<0,01). Это означает, что увеличение участия молодежи в рабочей силе на 1 пункт сопровождается снижением уровня безработицы среди молодежи в среднем на 0,21 пункта. С экономической точки зрения этот результат показывает, что институциональные механизмы перехода «образование – рынок труда» вносят решающий вклад в стабилизацию занятости.

Коэффициент доли молодежи с высшим и техническим образованием (β_3= - 0,084; p<0,01) подтверждает, что повышение уровня образования снижает безработицу, но эффект менее выражен, чем экономическая активность. Это свидетельствует о наличии структурного несоответствия между потребностями системы образования и региональной экономики, особенно агропромышленного и периферийного регионов.

Влияние ВРП на душу населения β_1= - 0,015; p<0,05) отражает общий макроэкономический эффект: высокий уровень экономического развития способствует созданию рабочих мест для молодежи. Однако этот эффект проявляется неоднородно: в нефтегазодобывающих регионах высокая капиталоемкость ограничивает трудоемкость производства, а в агломерациях экономический рост напрямую переходит к расширению сектора услуг.

Особого внимания заслуживает эффект оцифровки (β_4= - 0,162; p<0,05). Увеличение доли занятых в ИКТ на 1 пункт сопровождается снижением молодежной безработицы в среднем на 0,16 пункта. Это свидетельствует о формировании нового сегмента рынка труда, ориентированного на молодое поколение, обладающее цифровыми компетенциями. Однако эффект оцифровки наиболее очевиден в крупных городах и слабо выражен в периферийных регионах из-за цифрового неравенства.

Инвестиции в основной капитал β_5 = - 0,00041; p<0,01) показывают статистически стабильный, но относительно средний эффект. Экономический смысл заключается в том, что инвестиции снижают безработицу за счет мультипликативного механизма, но в капиталоемких сырьевых регионах инвестиционный рост не всегда сопровождается пропорциональным расширением занятости молодежи.

Полученные результаты свидетельствуют о высокой объяснительной способности модели: 67% изменений уровня молодежной безработицы объясняется включенными факторами. Наиболее существенное влияние оказывает уровень экономической активности молодежи: увеличение этого показателя на 1% приводит к снижению молодежной безработицы и в среднем на 0,21%. Это подтверждает ключевую роль вовлечения молодежи в экономическую деятельность и эффективность механизмов перехода от образования к занятости.

Увеличение доли молодых людей с высшим и ТиПО снижает молодежную безработицу в среднем на 0,08%, однако относительно более низкий коэффициент указывает на структурное несоответствие между системой образования и потребностями региональных рынков труда. Уровень ВРП на душу населения оказывает устойчивое негативное влияние, подтверждая, что экономически развитые регионы имеют больше возможностей для создания рабочих мест для молодежи.

Инвестиции в основной капитал оказывают статистически значимое негативное влияние на уровень молодежной безработицы, отражая эффект расширения производственных мощностей и мультипликативный эффект для смежных отраслей. В то же время этот эффект менее выражен в капиталоемких горнодобывающих регионах, поскольку инвестиции являются технологически интенсивными и не сопровождаются пропорциональным ростом занятости. Уровень цифровизации также способствует снижению молодежной безработицы

за счет расширения сектора ИКТ, гибких форм занятости и удаленной работы, но его влияние ограничено региональной цифровой дифференциацией.

Дополнительный анализ межрегиональной однородности показал, что влияние цифровизации и инвестиций статистически сильнее в агломерационных регионах с развитой инфраструктурой и сектором услуг ИКТ (Алматы, Астана, Шымкент). В нефтегазодобывающих регионах (Атырауская, Мангистауская области) инвестиционный коэффициент сохраняет отрицательную отметку, однако его абсолютная величина низкая, что объясняется технологической капиталоемкостью проектов и ограниченной вовлеченностью молодежи без технической квалификации. В агропромышленных регионах влияние инвестиций отложено и зависит от масштабов инфраструктурных программ.

На основе полученной регрессионной модели можно построить прогноз молодежной безработицы по регионам и на республиканском уровне, используя сценарный подход. Мы предложим прогноз, основанный на трех сценариях: базовом, образовательном и комплексном, с учетом динамики ключевых факторов. Тогда базовая модель множественной линейной регрессии на основе панельных данных и результатах анализа будет иметь следующий вид (2):

$$Y = 6{,}42 - 0{,}015\mathrm{X}_{1it} - 0{,}215\mathrm{X}_{2it} - 0{,}084\mathrm{X}_{3it} - 0{,}162\mathrm{X}_{4it} - 0{,}00041\mathrm{X}_{5it} \qquad (2)$$

Для оценки потенциального эффекта от управленческих решений был применен сценарный подход, связанный с современными методами прикладного экономического анализа. Метод позволяет моделировать изменения уровня молодежной безработицы с варьированием ключевых факторов (таблица 5).

Таблица 5. Прогнозный сценарий уровня молодежной безработицы

Сценарий	Изменение факторов	2025*	2026
Базовый	Без изменений	3,6%	3,5%
Образовательный	+10% охвата высшим и ТиПО	3,2%	3,0%
Инновационный	+15% цифровизация =10% инвестиции	3,1%	2,9%
Комплексный	Рост X_2, X_3 и X_4 на 5-10%	2,7%	2,5%

Примечание: расчеты авторов на основе модели панельной регрессии

**- при проведении исследования доступность к итоговым данным за 2025 г. была ограничена*

Интерпретация результатов прогноза:

- базовый сценарий демонстрирует постепенное снижение молодежной безработицы до 3,5% в 2026 году, что отражает естественное восстановление рынка труда после стабилизации экономики;
- сценарий стимулирования образования показывает значительное снижение безработицы за счет повышения квалификации молодежи и приведения навыков в соответствие с потребностями рынка труда;
- инновационный сценарий (развитие цифровизации и инвестиций) дает дополнительный эффект за счет создания новых рабочих мест в сфере ИКТ и капиталоемких секторах;
- комплексный сценарий, сочетающий рост образования, активности и цифровизации, обеспечивает максимальное снижение молодежной безработицы до 2,5%, что сопоставимо с показателями экономически развитых регионов ОЭСР.

Таким образом, прогноз указывает на то, что для дальнейшего снижения молодежной безработицы в Казахстане необходим комплекс мер по повышению уровня образования, экономической активности молодежи и стимулированию цифровизации и инвестиций в регионах.

Обсуждения

Результаты панельного регрессионного анализа подтверждают, что молодежная безработица в Казахстане формируется под влиянием совокупности макроэкономических, инвестиционных и структурных факторов. Их влияние статистически значимо и варьируется в зависимости от типа региона.

В отличие от стран ОЭСР, где уровень образования является основным детерминантом занятости молодежи, в Казахстане значительное влияние оказывают экономическая активность молодежи, инвестиции в основной капитал и общий уровень экономического развития региона. Это говорит о том, что проблема молодежной безработицы носит не образовательный, а структурно-экономический характер.

Полученные коэффициенты модели показывают, что вовлечение молодежи в экономическую деятельность оказывает более выраженное влияние, чем формальное повышение уровня образования. Другими словами, наличие диплома не гарантирует занятости при отсутствии достаточного количества рабочих мест. Этот вывод особенно актуален для агропромышленных и периферийных регионов, где структурные ограничения на рынке труда сдерживают продажу человеческого капитала. Регионы с высоким уровнем ВРП характеризуются стабильной динамикой занятости и высокой заработной платой. Однако последствия экономического роста неоднородны. В капиталоемких добывающих регионах рост инвестиций не всегда сопровождается пропорциональным расширением занятости молодежи. Напротив, в агломерациях и диверсифицированных промышленных регионах экономический рост быстрее переходит на новые рабочие места. Влияние цифровизации носит дифференцированный характер. В крупных городах и регионах с развитым сектором услуг цифровая экономика создает дополнительные возможности трудоустройства молодежи. На менее развитых территориях эффект цифровизации ограничивается инфраструктурными и институциональными барьерами.

Таким образом, результаты исследования подчеркивают необходимость географически дифференцированной политики занятости. Универсальные меры поддержки молодежи являются менее эффективными по сравнению с инструментами, адаптированными к отраслевой структуре и инвестиционному профилю конкретного региона.

Исследование основано на агрегированных региональных данных, что ограничивает возможность учета индивидуальных характеристик и внутригрупповых различий. Модель включает только показатели официальной статистики. Институциональные и поведенческие факторы (например, требования работодателей к опыту работы и профессиональной компетентности, влияние возрастных и гендерных факторов) не были формализованы авторами в данной статье.

Период анализа (2020-2024 гг.) включает период экономической нестабильности после пандемии, что может усилить волатильность показателей. Используемая линейная модель предполагает линейный характер взаимосвязей, тогда как в реальности возможны пороговые и нелинейные эффекты. Прогнозирование сценария носит условный характер и зависит от предпосылок относительной стабильности внешней среды.

Указанные ограничения определяют области дальнейших исследований, включая использование данных микроуровня, расширение временного горизонта анализа и использование нелинейных эконометрических моделей, и еще раз доказывают актуальность исследования.

Заключение

Повышение занятости молодежи следует рассматривать как многокомпонентную задачу, требующую скоординированных действий правительства, бизнеса и образовательных учреждений. В этом контексте приоритет отдается реализации инвестиционных программ, направленных на поддержку экономически слабых регионов и создание новых рабочих мест, включая предоставление финансовых и налоговых преференций молодым предпринимателям.

Существенную роль играет разработка механизмов взаимодействия региональных заинтересованных сторон и образовательных организаций всех уровней — от общего среднего до высшего образования — с целью внедрения и расширения программ дуального образования и профессиональной переподготовки.

Дополнительным инструментом повышения эффективности молодежного рынка труда является формирование специализированных информационных платформ, обеспечивающих

взаимодействие молодежи, работодателей и образовательных учреждений.

Важным направлением также является системная поддержка молодежного предпринимательства посредством государственных программ, грантов местных исполнительных органов, инструментов микрокредитования и консультационной поддержки, что в совокупности способствует снижению молодежной безработицы и укреплению социально-экономического потенциала регионов.

С научной точки зрения проведенное исследование вносит вклад в развитие теории занятости, уточняя роль структурных и региональных факторов в формировании молодежной безработицы в условиях переходной экономики. Результаты показывают, что в странах с выраженной межрегиональной дифференциацией уровень экономического развития и инвестиционная активность оказывают более существенное влияние на занятость молодежи, чем формальные характеристики человеческого капитала.

Методологическим вкладом исследования является использование панельной эконометрической модели с постоянными эффектами, которая позволила одновременно учитывать пространственную и временную неоднородность областей и повысить объяснительную способность модели. Использование сценарного подхода расширило прикладной потенциал анализа и позволило оценить возможные траектории изменения молодежной безработицы.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются использование микро-уровневых данных домохозяйств и индивидуальных траекторий занятости, анализ гендерных и возрастных особенностей внутри молодежной группы, а также применение нелинейных и динамических моделей, позволяющих учесть отложенное влияние инвестиций и цифровизации на региональный рынок труда.

Список литературы

Axelrad, H., Malul, M., & Luski, I. (2018). Unemployment among younger and older individuals: Does conventional data about unemployment tell us the whole story? *Journal for Labour Market Research, 52*(3), p.1–12

Becker, G.S. (1987). *Economic analysis and human behavior.* Ablex Publishing Corporation. Ablex Publishing Corporation, (1), p. 3-17

Majeed, H., Baumann, S., & Majeed, H. (2023). Understanding the association between county-level unemployment and health stratified by education and income in the southwestern United States. *Scientific Reports, 13*(21988), p. 1-10

Parida, J.K., & Pattayat, S.S. (2024). Constraints on the labour market trajectory of youth and growth of NEET in India. *Management and Labour Studies, 49*(3), p.477–503

Shultz, T. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review, 51*(1), p. 1–17

Абдрахманова, Д., Жунусова, А., Ниязбекова, Ш., Дуламбаева, Р. (2025). Влияние урбанизации на неравенство доходов в Казахстане: региональный аспект. *Государственное управление и государственная служба,* 2(93), с.86–99

Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. (2026). https://stat.gov.kz/ru/

ГУ «Управление по вопросам молодежной политики Карагандинской области». (2025). https://www.gov.kz/memleket/entities/karaganda

Закон Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам государственной молодежной политики и социального обеспечения» № 168-VII от 26 декабря 2022 года. (2022). https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2200000168

Калиева, С.А., Альжанова, Ф.Г. (2019). Молодежь на рынке труда в условиях формирования наукоемкой экономики Казахстана. *European Journal of Economics and Management Sciences,* (2), с. 56–60

Нурланова, Н., Тлеубердинова, А. (2024). Кластерный анализ региональной дифференциации оплаты труда в Казахстане и возможности ее снижения. *Статистика, учет и аудит*, 3(94), с. 5–16.

Приказ Министра науки и высшего образования Республики Казахстан ««Об утверждении государственного образовательного заказа на подготовку кадров с высшим или послевузовским образованием, в организациях образования, финансируемых из

республиканского бюджета (за исключением организаций образования, осуществляющих подготовку специалистов для Вооруженных Сил Республики Казахстан, других войск и воинских формирований, а также специальных государственных органов), на 2024 – 2025, 2025 – 2026, 2026 – 2027 учебные годы» от 18 марта 2024 года. (2024). https://adilet.zan.kz/rus/docs/G24HN000118

Сабирова, Р. К., Мукашева, А. Ж., Бисембиева, Ж. К. (2020). Проблема молодежной безработицы в условиях неопределенности. *Central Asian Economic Review,* (5), с. 21–31.

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ЖАСТАР АРАСЫНДАҒЫ ЖҰМЫССЫЗДЫҚТЫҢ АЙМАҚТЫҚ ДЕТЕРМИНАНТТАРЫН ЭКОНОМИКАЛЫҚ ЖӘНЕ СТАТИСТИКАЛЫҚ МОДЕЛЬДЕУ ЖӘНЕ ОНЫ ТӨМЕНДЕТУ МҮМКІНДІГІ

Оксана БЕЗЛЕР*, PhD, доцент, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды, Қазақстан, bezleroxana@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-6717-7471, Scopus Author ID: 57205709751*

Теодор СЕДЛАРСКИЙ*, профессор, "Охридтің Әулие Клементі" София университеті, София, Болгария, sedlarski@feb.uni-sofia.bg, https://orcid.org/0000-0002-9954-1493, Scopus Author ID: 57203805215*

ECONOMIC AND STATISTICAL MODELING OF REGIONAL DETERMINANTS OF YOUTH UNEMPLOYMENT IN KAZAKHSTAN AND THE POSSIBILITY OF ITS REDUCTION

Oxana BEZLER*, PhD, Docent, Karaganda State University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, Kazakhstan bezleroxana@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-6717-7471, Scopus author ID: 57205709751*

Theodor SEDLARSKI*, Professor, Sofia University St Kliment Ohridski, Sofia, Bulgaria, sedlarski@feb.uni-sofia.bg, https://orcid.org/0000-0002-9954-1493, Scopus Author ID: 57203805215.*

ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА КАЗАХСТАНА: ВЫЗОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Талгат НИЯЗОВ *доктор экономических наук, заместитель директора Национального центра тестирования МНВО РК, Астана, Казахстан, n.talgin@bk.ru, ORCID ID: http://orcid.org/0009-0003-3046-3532*

Татьяна БЛОХИНА *доктор экономических наук, профессор, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия, tk24@list.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7099-0631*

Рана БАХТИЯРОВА *магистр экономических наук, докторант Кокшетауского университета имени А. Мырзахметова, Кокшетау, Казахстан, rana.bahtyarova@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-3961-6780*

Нурбол БЕКЕНОВ *магистр юридических наук, советник директора Национального центра тестирования МНВО РК, Астана, Казахстан, Kz-bekenov@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-2433-5605*

Жанар БЕЙСЕНОВА* *магистр менеджмента, ведущий научный сотрудник Национального центра тестирования МНВО РК, Астана, Казахстан, zhanar-beisenova@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7347-1538*

Дата поступления рукописи в редакцию: 01/03/2026
Доработано: 16/03/2026
Принято: 27/03/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1698
УДК 338.45
МРНТИ 06.52.35

Аннотация. В статье проведен комплексный анализ основных тенденций и актуальных вызовов, влияющие на развитие нефтегазового сектора Республики Казахстан в современных условиях. На основе систематизации статистических данных, нормативных документов, отчетов международных финансовых организаций и научных публикаций дана комплексная оценка текущего состояния отрасли. Показано, что, несмотря на фундаментальную роль сектора в формировании ВВП и экспорта страны, он сталкивается с рядом структурных проблем: высокой налоговой нагрузкой, несбалансированной ценовой политикой, изношенностью производственной инфраструктуры и зависимостью от ограниченного числа крупных месторождений. Исследование акцентирует внимание на необходимости адаптации к международной динамике и перестройке логических связей. Исследование выявляет амбициозные планы правительства по увеличению объемов добычи, углублению переработки и диверсификации энергетического портфеля. В статье также приведен анализ предпринимаемых государством мер по созданию более привлекательного инвестиционного климата, включая реформы ценообразования и внедрение фискальных стимулов. В заключение на основе систематизации статистических данных и прогностических сценариев предложены меры по устойчивому и сбалансированному развитию нефтегазового сектора в среднесрочной перспективе.
Ключевые слова: нефтегазовый сектор, инвестиционный климат, энергетическая безопасность, диверсификация.

Аңдатпа. Мақалада Қазақстан Республикасының мұнай-газ секторының қазіргі жағдайдағы дамуына әсер ететін негізгі тенденциялар мен өзекті сын-қатерлерге кешенді талдау жасалды. Статистикалық деректерді, нормативтік құжаттарды, халықаралық қаржы ұйымдарының есептерін және ғылыми жарияланымдарды жүйелеу негізінде саланың ағымдағы жағдайына кешенді баға берілді. Сектордың ЖІӨ-сі мен елдің экспортын қалыптастырудағы іргелі рөліне қарамастан, оның бірқатар құрылымдық мәселелерге тап болатыны көрсетілген: жоғары салық жүктемесі, теңгерімсіз баға саясаты, өндірістік инфрақұрылымның тозуы және ірі кен орындарының шектеулі санына тәуелділік. Зерттеу халықаралық динамикаға бейімделу және логикалық байланыстарды қайта құруға ерекше назар аударылады. Зерттеу барысында үкіметтің өндіріс көлемін ұлғайту, қайта өңдеуді тереңдету және энергетикалық портфельді әртараптандыру жөніндегі өршіл жоспарларын анықтайды. Мақалада сондай-ақ баға белгілеу реформаларын және фискалдық ынталандыруды енгізуді қоса алғанда, неғұрлым тартымды инвестициялық ахуалды құру бойынша мемлекет қабылдап жатқан шараларға талдау келтірілген. Қорытынды бөлімінде, статистикалық деректер мен болжамды сценарийлерді жүйелеу негізінде, орта мерзімді перспективада мұнай-газ секторының тұрақты және теңгерімді дамуы бойынша шаралар ұсынылған.

* *Автор для корреспонденции: Ж.Бейсенова, zhanar-beisenova@mail.ru*

Түйін сөздер: мұнай-газ секторы, инвестициялық ахуал, энергетикалық қауіпсіздік, әртараптандыру.

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the key trends and current challenges influencing the development of the oil and gas sector in the Republic of Kazakhstan under contemporary conditions. Based on the systematization of statistical data, regulatory documents, reports from international financial organizations, and scientific publications, a holistic assessment of the industry's current state is presented. It is demonstrated that despite the fundamental role of the sector in shaping the country's GDP and exports, it faces a series of structural issues: a high tax burden, unbalanced pricing policies, depreciated production infrastructure, and a dependence on a limited number of major fields. The study emphasizes the necessity of adapting to international dynamics and restructuring logical frameworks. Furthermore, the research identifies the government's ambitious plans to increase production volumes, deepen refining processes, and diversify the energy portfolio. The article also provides an analysis of state-led measures aimed at creating a more attractive investment climate, including pricing reforms and the implementation of fiscal incentives. In conclusion, based on the systematization of statistical data and prognostic scenarios, measures are proposed for the sustainable and balanced development of the oil and gas sector in the medium term.
Keywords: oil and gas sector, investment climate, energy security, diversification.

Введение

В условиях турбулентности глобального энергетического рынка, характеризующегося растущим спросом на энергоресурсы при одновременной необходимости энергоперехода, роль стран-производителей углеводородов приобретает критическое значение. Республика Казахстан, обладая значительными запасами нефти и газа, выступает стратегическим участником, чья динамика развития неразрывно связана с мировыми тенденциями (Hor et al, 2023). С момента обретения суверенитета государство последовательно использовало ресурсный потенциал для стимулирования экономического роста, обеспечивая приток прямых иностранных инвестиций (ПИИ) преимущественно в нефтегазовый сектор (Zhakiyev et al., 2025). К 2026 году вклад сектора в ВВП страны стабилизировался на уровне 45-47% (Halyk Finance, 2025). Важно отметить, что экспорт нефти является основным источником государственных доходов и ключевым компонентом валютных поступлений (International Energy Agency, 2022).

Казахстан традиционно удерживает прочные позиции на мировом энергетическом рынке, благодаря устойчивому энергетическому профициту, превышающему внутреннее потребление более чем в два раза. Это позволяет стране оставаться одним из крупнейших нетто-экспортером ископаемого топлива, прежде всего нефти.

Однако к 2026 году отрасль вступила в фазу системных вызовов. К ним относятся прогрессирующий износ производственной инфраструктуры (на ряде объектов превышающий 80-90%), высокие затраты на разработку новых проектов, геополитические риски, связанные с основными экспортными маршрутами, продолжающиеся судебные споры с крупными международными операторами, а также хроническая проблема регулируемых низких внутренних цен на нефть и газ (Halyk Finance, 2025). Серьезную угрозу представляет прогрессирующее снижение уровня Каспийского моря, которое напрямую влияет на функционирование морских портов, логистические маршруты и эксплуатацию морских месторождений, таких как Кашаган.

Вместе с тем среднесрочные перспективы развития отрасли до 2030 года открывают новые стратегические возможности, связанные с завершением проекта будущего расширения на мегаместорождениях (Тенгиз, Кашаган), диверсификацией логистических путей и развитием нефтегазохимии. В 2025 году правительством были внедрены новые фискальные стимулы в рамках «Улучшенного модельного контракта», направленные на разработку сложных месторождений.

Для успешного преодоления существующих вызовов Казахстану необходимо достичь оптимального баланса между интенсификацией добычи углеводородов и реализацией принципов устойчивого развития. Фундаментальное значение имеет повышение инвестиционной привлекательности отрасли посредством обеспечения стабильности политики и правовой определенности, укрепить внутренние производственно-сбытовые связи и обеспечить широкую экономическую диверсификацию, выходящую за рамки традиционной зависимости от экспорта сырья. Технологические инновации и развитие человеческого потенциала станут решающими факторами для достижения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности (Akhmedov et al., 2025).

Материалы и методы исследования

Методологическую основу настоящего исследования составил комплексный анализ статистических данных в сочетании с систематическим обзором актуальной научной и отраслевой литературы. Применение данного подхода позволило обобщить и интерпретировать уже накопленные эмпирические сведения и экспертные оценки для формирования целостного и объективного представления о текущем состоянии нефтегазового комплекса Республики Казахстан, его возможностях и стратегических направлениях дальнейшего развития.

Информационной базой исследования послужили официальные отчеты и публикации госорганов Республики Казахстан, включая Министерство энергетики, а также национальных нефтегазовых компаний; отчеты и публикации ведущих международных организаций, таких как Международный валютный фонд, Всемирный банк, Международное энергетическое агентство и др.; аналитические обзоры от ведущих консалтинговых компаний (например, Halyk Finance) и специализированных изданий, посвященных энергетическому сектору; научные статьи и исследования по рассматриваемой тематике.

Исследовательский процесс был реализован в несколько последовательных этапов: сбор данных, включающий идентификацию релевантной информации из всех указанных источников; верификация и сопоставление полученных сведений для подтверждения их достоверности и выявления возможных расхождений в различных аналитических прогнозах; анализ и синтез, предполагающий систематизацию данных, выявление ключевых тенденций, проблемных областей, потенциальных возможностей и стратегических приоритетов; и как итог, формирование обоснованных выводов и рекомендаций. Использование множества независимых источников позволило обеспечить всесторонний охват темы и минимизировать риски аналитической предвзятости. Сочетание количественных и качественных методов анализа подготовило основу для последовательного рассмотрения ключевых факторов, определяющих динамику развития нефтегазового комплекса Республики Казахстан в текущих условиях.

Результаты

Топливно-энергетический комплекс имеет стратегическое значение для экономики Казахстана, поскольку страна входит в число 15 ведущих государств мира по запасам углеводородного сырья, на долю которого приходится около 3% мировых запасов. Внутри страны нефтегазовый сектор занимает лидирующее положение по объему товарного производства и сохраняет приоритетный статус относительно других отраслей промышленности. В 2025 году развитие данного сектора неразрывно связано с процессами адаптации к волатильности мировых цен и строгим соблюдением обязательств в рамках соглашения ОПЕК+.

Мировая нефтедобывающая отрасль в 2025 году перешла в фазу «инвестиционной дисциплины». Ведущие компании, такие как Saudi Aramco, ExxonMobil, Chevron, ConocoPhillips, Shell, BP, TotalEnergies, Equinor, PetroChina, а также российские компании ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «НОВАТЭК», ПАО «Газпром», реализовали комплекс мер по оптимизации расходов (таблица 1). Данные меры включали сокращение затрат на геологоразведочные работы, реализацию низкомаржинальных или убыточных активов, а также оптимизацию численности персонала. Основные инвестиционные потоки были переориентированы на логически доступные и высокорентабельные проекты (Ремизов и др., 2025).

Таблица 1. Прибыль крупнейших компаний по направлению «Разведка и добыча»

Компания	1 полугодие 2025 г., млрд долл. США	2024 г., млрд долл. США	2023 г., млрд долл. США	Годовой прирост (2024/2023), %
Saudi Aramco	53,2	115,4	121,3	-4,8
ExxonMobil	16,8	34,2	36,01	-5,0
Shell	14,1	25,1	28,25	-11,1
Chevron	9,4	19,8	21,37	-7,3

PetroChina	11,1	21,2	20,4	+3,9
Equinor	11,3	23,5	25,1	-6,3
BP	6,1	12,4	13,82	-10,2
TotalEnergies	8,2	16,9	17,9	-5,6
ПАО «НК «Роснефть»	7,1	14,8	15,2	-2,6
ПАО «ЛУКОЙЛ»	4,3	9,1	9,5	-4,2
Всего по компаниям	141,6	292,4	308,85	-5,3

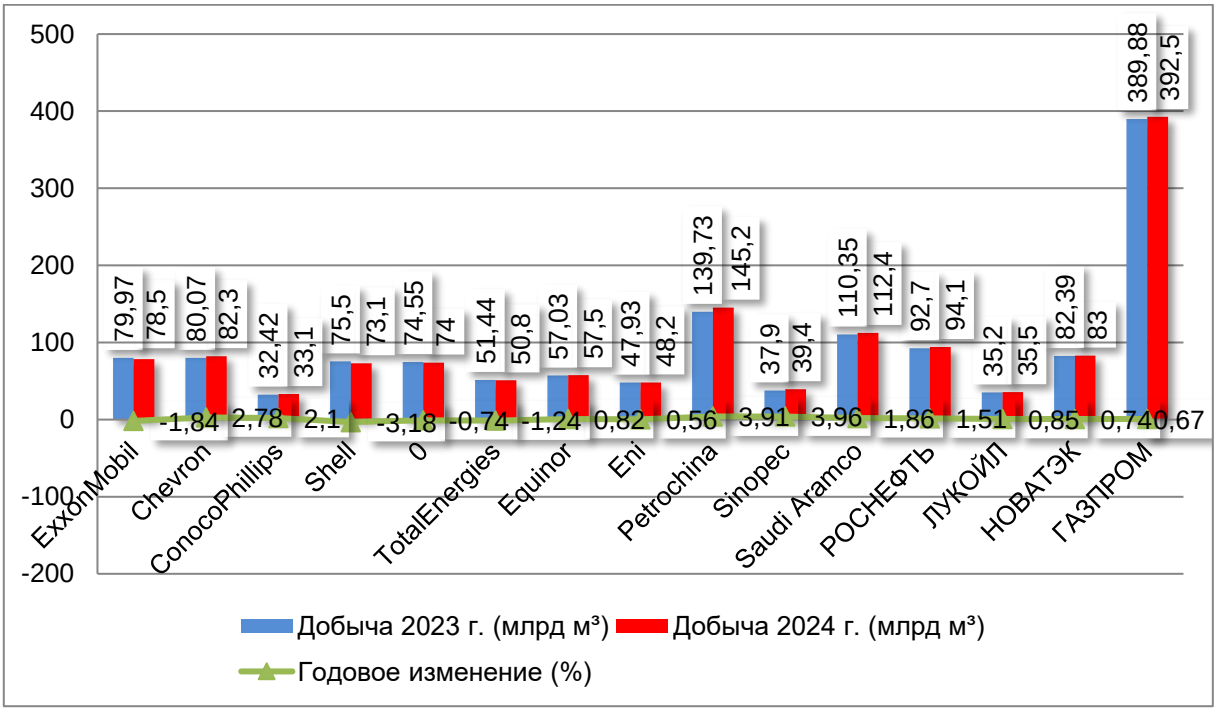
Примечание: Составлено авторами на основе финансовой отчетности компаний

Анализ отраслевых показателей за период 2023-2025 гг. свидетельствует о переходе глобального нефтегазового сектора из фазы посткризисного восстановления в стадию долгосрочной рыночной стабилизации. Согласно данным таблицы 1, технологическим и финансовым лидером отрасли остается корпорация Saudi Aramco, которая по итогам первого полугодия 2025 года продемонстрировала чистую прибыль в размере 53,2 млрд долл. США. Несмотря на умеренную коррекцию годовых показателей (снижение со 121,3 млрд долл. в 2023 году до 115,4 млрд долл. в 2024 году), операционная эффективность компании сохраняется на уровне, значительно превышающем среднеотраслевые значения. Данная устойчивость обусловлена низкой себестоимостью добычи и масштабом активов.

В целом по исследуемой группе компаний совокупная прибыль продемонстрировала снижение с 308,85 мрлд долл. в 2023 году до 292,4 млрд долл. в 2024 году. Оперативные показатели первого полугодия 2025 года (141,6 млрд долл.) верифицируют тренд на установление нового равновесного баланса на мировом рынке. Таким образом, сегмент «Разведка и добыча» сохраняет высокую инвестиционную привлекательность, однако к 2026 году вектор развития отрасли окончательно сместился с валового наращивания объемов в сторону максимизации маржинальности и строгого соблюдения принципов экологической ответственности.

В 2025 году мировая нефтегазовая отрасль находилась в фазе относительной стабилизации. После периода резкого ценового роста и масштабной реорганизации глобальных логистических маршрутов рынок активно адаптируется, стремясь к установлению нового баланса (рисунок 1) (Ремизов и др., 2025).

Рисунок 1. Изменение добычи газа крупнейшими нефтегазовыми компаниями мира, 2023-2024 гг., млрд м³ и %



Примечание: составлено авторами на основе данных (Ремизов и др., 2025).

Трансформация мирового рынка газа в 2023-2024 годах свидетельствует о переходе отрасли от кризисного режима функционирования к поиску нового долгосрочного равновесия. Если 2023 год характеризовался заметным спадом, при котором совокупная добыча ключевых компаний снизилась на 3,77%, то показатели 2024 года и первого полугодия 2025 года указывают на постепенную стабилизацию. Умеренный восстановительный рост в размере 1,41% подтверждает успешную адаптацию к изменившимся макроэкономическим условиям. Фундамент мирового предложения по-прежнему формирует «большая тройка»: ПАО «Газпром» с долей почти 28% (392,5 млрд куб.м), а также PetroChina (10,3%) и Saudi Aramco (8,0%).

В рамках данного процесса заслуживает внимания операционная стратегия ПАО «НК «Роснефть». После резкого рынка в 2023 году, когда добыча выросла почти на четверть (+24,6%), компания не только сохранила достигнутые позиции, но и упрочила их в 2024 году, достигнув отметки 94,1 млрд куб. м. Подобная динамика подтверждает долгосрочный разворот корпорации в сторону газовых активов как приоритетного направления развития, что коррелирует с действиями Sinopec и PetroChina, также продемонстрировавших рост около 4% в 2024 году. Параллельно с этим западные энергетические концерны реализуют иную модель поведения. Умеренное снижение объемов добычи у компаний Shell (-3,18%) и TotalEnergies (-1,24%) в 2024 году не является признаком падения эффективности, а отражает реализацию стратегии по планомерному замещению углеродно-интенсивных активов инвестициями в низкоуглеродные решения и возобновляемые источники энергии.

Региональный анализ по итогам 2024 года показывает, что основной прирост предложения на мировом рынке обеспечивается Американским континентом. В то же время европейский сектор продолжает стагнировать вследствие истощения ресурсной базы и ужесточения экологического регулирования, что делает снижение добычи в данном регионе долгосрочным приоритетом. Азия вошла в стадию стабилизации, завершив процесс переориентации экспортных потоков и адаптации логистических цепочек.

На этом фоне Казахстан сохраняет статус крупнейшего производителя нефти в Центральной Азии и значимого игрока на газовом рынке. Экономический вклад нефтегазового сектора республики в последние годы подчеркивает его центральное значение для обеспечения финансовой стабильности и поступательного развития страны. Общий объем добычи нефти и газа в Казахстане демонстрирует устойчивость и постепенный рост (таблица 2). В 2023 году добыча нефти в стране достигла уровня около 90 млн тонн («Challenges in Kazakhstan’s Upstream», 2024), в то время как в 2024 году этот показатель составил 87,7 млн тонн, что соответствует 97,1% (Министерство энергетики РК, 2025). Значительный вклад в эти объемы обеспечила национальная компания «КазМунайГаз» (КМГ), добывшая в 2024 году 23,8 млн тонн сырой нефти и конденсата, что превышает показатели предыдущего года на 1,3% (Enerdata, 2025). Производство газа в 2024 году достигло 59 млрд кубических метров при исполнении плановых показателей на 97,5% (Министерство энергетики РК, 2025).

Таблица 2. Добыча нефти в Казахстане по основным месторождениям, 2023-2024 гг.

Показатель	2023 год (млн тонн)	2024 год (млн тонн)	Изменение 2023-2024 гг., (%)
Общая добыча нефти	~90[6]	87,7[7]	-2,56%
Тенгиз	28,9[9]	-	-1% (2022-2023)[9]
Кашаган	18,8[9]	-	+48% (2022-2023)[9]
Карачаганак	12,1[9]	-	+7% (2022-2023)[9]
Доля «трех китов» в общей добыче, (%)	67%[9]	65%[10]	-2,99%
Добыча КМГ (сырая нефть и конденсат)	23,532[11]	23,837[11]	+1,3%[11]
Добыча газа (млрд м^3)	-	59[7]	-

Примечание. Составлено авторами на основе данных (Baidildinov, 2024; Министерство энергетики РК, 2025; АО НК «КазМунайГаз», 2025; «Challenges in Kazakhstan’s Upstream», 2024; ENERGY Insights & Analytics, 2025).

Текущая динамика обусловлена не только выполнением обязательств в рамках соглашения ОПЕК+, но и графиками проведения планово-предупредительных работ на крупнейших мегапроектах. Согласно оперативным данным за первое полугодие 2025 года, объем добычи нефти и конденсата в республике составил 44,2 млн тонн. Данный результат подтверждает прогноз на восстановление годовых показателей до уровня 90 млн тонн по итогам текущего отчетного периода.

Фундамент нефтедобывающей отрасли Казахстана формируют три стратегических мегапроекта, к которым относятся месторождения Тенгиз, Кашаган и Карачаганак. В совокупности данные активы обеспечили 67% от общего объема добычи нефти, составившего 89,9 млн тонн в 2024 году (Baidildinov, 2024). Производственные показатели этих гигантов отражают ключевые тенденции развития сектора на современном этапе. Тенгиз в 2024 году сохранил статус основного донора государственного бюджета, несмотря на проведение плановых капитальных ремонтов, ограничивших временную мощность объекта. Кашаган после рекордного увеличения добычи на 48% в 2023 году, перешел в стадию стабильного функционирования, сохраняя за собой роль главного резерва для наращивания объемов производства в долгосрочной перспективе. Карачаганак продолжает демонстрировать устойчивую динамику, обеспечивая значительную долю добычи газа и конденсата (Baidildinov, 2024).

Указанные месторождения являются ключевыми для поддержания объемов добычи в Казахстане. Однако их доминирующее положение формирует риски высокой концентрации. Чрезмерная зависимость от ограниченного числа технически сложных проектов, находящихся под управлением международных консорциумов, создает уязвимость для национальной экономики. Любые операционные сбои, задержки в расширении или юридические споры, затрагивающие эти месторождения, могут непропорционально сильно повлиять на общий объем добычи нефти в Казахстане и, как следствие, на его экономическую стабильность.

Роль «КазМунай Газа» (КМГ) как национальной нефтегазовой компании является центральной. Основанная в 2002 году для представления интересов Казахстана в нефтегазовой отрасли, КМГ отвечает примерно за четверть национальной добычи нефти, более 55% транспортировки нефти и 80% нефтепереработки (Enerdata, 2025). В 2024 году компания нарастила добычу до 23,8 млн тонн (+1,3% к уровню 2023 года), а за первое полугодие 2025 года объем производства сырой нефти и конденсата достиг 11,8 млн тонн. КМГ также является ключевым акционером в крупных консорциумах, владея 20% в «Тенгизшевройл» (ТШО) и 16,877% (Кашаган) (Baidildinov, 2024).

Обобщение представленных показателей подтверждает, что текущая модель развития отрасли, базирующаяся на доминирующей роли ограниченного числа мегапроектов и активном участии национального оператора, обеспечила необходимую макроэкономическую устойчивость в условиях глобальной волатильности. Тем не менее выявленные в ходе исследования системные риски, связанные с критическим износом производственной инфраструктуры и высокой концентрацией добычи, диктуют необходимость поиска новых векторов долгосрочного роста.

Обсуждение и выводы

Проведенное исследование подтверждает, что в Казахстане продолжаются активные усилия по расширению минерально-сырьевой базы через разведку и освоение новых участков. В 2024 году 30 месторождений с извлекаемыми запасами 115,6 млн тонн нефти и 25 млн кубических метров газа были переведены из стадии разведки в стадию добычи. Началась добыча газа на трех месторождениях: Рожсковское, Южный Аксай и Анабай, которые содержат более 31 миллиарда кубических метров извлекаемых запасов газа. Результаты аукционов по предоставлению прав недропользования на углеводороды в 2024 году привели к продаже 14 участков, что привлекло минимум 72,5 млн долларов США инвестиций в сферу геологоразведки (Министерство энергетики РК, 2025).

Параллельно с развитием добывающего сегмента важную роль играет сектор переработки. После завершения масштабной программы модернизации нефтеперерабатывающих заводов в 2018 году Казахстан достиг существенной самообеспеченности нефтепродуктами (International Energy Agency, 2022). Суммарная мощность трех крупных нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ) (Атырау, Павлодар,

Шымкент) увеличилась с 13,8 до 16,5 млн тонн (International Trade Administration, 2025). В 2024 году объем нефтепереработки составил 17,9 млн тонн (Министерство энергетики РК, 2025).

Однако внутренний рынок сталкивается с системными вызовами, связанными с регулированием цен. За последнее десятилетие потребление нефтепродуктов внутри страны увеличилось почти на треть, что создает дополнительную нагрузку на производственные мощности. В настоящее время приблизительно 20% от общего объема добычи нефти в Казахстане направляется на внутренний рынок, что составляет порядка 18-19 млн тонн. Согласно экспертным оценкам, данного объема может оказаться недостаточно для покрытия прогнозируемого спроса в будущем («Challenges in Kazakhstan's Upstream», 2024). Основная проблема заключается в государственном регулировании цен на сырую нефть для внутреннего рынка на уровне 20-25 долларов США за баррель, что делает ее экономически непривлекательной для производителей по сравнению с экспортом (Baidildinov, 2024). Такая ценовая диспропорция приводит к несанкционированному экспорту и периодическим внутренним дефицитам некоторых продуктов.

Аналогичная ситуация наблюдается в сегменте сжиженного нефтяного газа (СНГ), где оптовые цены искусственно удерживаются на уровне 82-96 долларов США за тонну. Учитывая, что производственные затраты составляют порядка 128-147 долларов США за тонну, текущая ценовая политика приводит к прямым убыткам для производителей и лишает отрасль стимулов к дальнейшему развитию. В 2024 году внутреннее потребление товарного газа увеличилось на 9%, достигнув 21,2 миллиарда кубических метров, в то время как потребление СНГ выросло на 5,6% до 2,42 млн тонн, усугубляя надвигающийся дефицит («Energy reversal», 2025).

Политика поддержания низких внутренних цен на газ, направленная на обеспечение доступности для населения и промышленности, непреднамеренно способствовала формированию модели избыточного потребления. Хроническое недофинансирование, вызванное убытками от реализации продукции на внутреннем рынке, привело к значительному физическому износу производственных мощностей. Так, по официальным данным, за три года на трех крупнейших НПЗ зафиксировано более 400 внеплановых остановок, что свидетельствует о наличии системных эксплуатационных рисков. Например, на таких ключевых объектах, как КазГПЗ, 98% сосудов высокого давления эксплуатируются более 40 лет («Energy reversal», 2025). Эти факты свидетельствуют о том, что отрасль достигла предела своей эксплуатационной надежности. Попытки правительства обеспечить доступность топлива для населения подрывают устойчивость инфраструктуры, необходимую для поддержания поставок, что создает значительную угрозу энергетической безопасности страны. Это требует тщательно управляемой, поэтапной реформы энергетических субсидий, что признается и Всемирным банком (World Bank, 2024).

В ответ на обозначенные вызовы правительство Казахстана реализует комплекс мер по реформированию ценовой политики. Введена программа «тариф для инвестиций», которая направлена на ускорение инвестиций в инфраструктуру и генерирующие мощности. Основой этих преобразований является внедрение стимулирующей методологии тарифного регулирования. Она призвана поощрять ответственное и устойчивое использование энергии, напрямую связывая финансовое вознаграждение с достижением конкретных целей (World Bank, 2024).

Проблема искусственно заниженных внутренних цен на нефть и газ является одной из наиболее острых и системно значимых для нефтегазового сектора Казахстана. Действующая ценовая политика провоцирует хронические убытки производителей, деградацию инфраструктуры и, как следствие, повышает риски для энергетической безопасности страны. Переход к рыночным механизмам ценообразования в сочетании с мерами адресной социальной поддержки рассматривается как необходимое условие для формирования благоприятной инвестиционной среды в сферах добычи, переработки и транспортировки углеводородов. Потенциальные инвесторы ориентируются прежде всего на устойчивую доходность и прогнозируемые условия ведения бизнеса. В отсутствие структурных реформ в области ценообразования даже наличие значительных фискальных льгот может оказаться недостаточным стимулом для привлечения капиталовложений.

К тому же нефтедобывающие компании в Казахстане сталкиваются с одним из самых высоких коэффициентов налоговой нагрузки в мире, который превышает 64%. Этот показатель является наиболее значительным среди всех отраслей экономики страны, что

указывает на высокую фискальную зависимость государственного бюджета от доходов нефтегазового сектора. Несмотря на то, что высокая налоговая нагрузка обеспечивает стабильность бюджетных поступлений, она одновременно выступает серьезным барьером для привлечения новых инвестиций, особенно в условиях глобальной конкуренции за капитал и волатильности мировых рынков. Перед государством стоит сложная задача по поиску баланса между максимизацией текущих доходов от добычи и созданием условий для привлечения инвесторов в новые, технически сложные проекты. В рамках решения этой проблемы и перенаправления инвестиционных потоков в капиталоемкие сегменты правительство внедрило ряд целевых фискальных стимулов.

В декабре 2022 года Министерство энергетики приняло улучшенный модельный контракт для недропользования, призванный стимулировать геологоразведку и разработку новых месторождений, особенно в сложных условиях, таких как морские, глубокозалегающие и газовые проекты (Правительство РК, 2023). Для газовых проектов предусмотрены значительные налоговые льготы, включая освобождение от экспортной таможенной пошлины (для жидких углеводородов, добываемых на новых газовых и газоконденсатных месторождениях), налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ), корпоративного подоходного налога (КПН), налога на добавленную стоимость (НДС), налога на имущество, а также налога на сверхприбыль.

Дифференцированный подход к налогообложению, с предоставлением значительных льгот для газовых проектов и нефтегазохимии, выступает четким индикатором стратегического курса правительства на диверсификацию энергетического портфеля страны. Данные меры направлены на постепенный переход от доминирующей добычи сырой нефти к развитию газовой отрасли и производству продуктов с высокой добавленной стоимостью. Реализация подобной политики способствует формированию новых производственных цепочек и снижению зависимости от нестабильных цен на сырую нефть, но требует долгосрочной стабильности регуляторной среды, необходимой инвесторам для качественного планирования капитальных вложений. Успех предпринимаемых шагов будет определяться способностью государства обеспечить достаточную экономическую привлекательность проектов, способную нивелировать негативное восприятие общей высокой налоговой нагрузки в секторе.

В целом правовой фундамент для функционирования нефтегазовой отрасли Казахстана базируется на ряде ключевых законодательных актов (таблица 3).

Таблица 3. Ключевые законодательные и нормативные акты, регулирующие нефтегазовую отрасль

Название акта	Дата принятия/ утверждения	Ключевые положения/Цель	Значение для отрасли
Кодекс Республики Казахстан «О недрах и недропользовании»	27.12.2017 (с изменениями на 10.06.2025)	Регулирование недропользования, лицензирования, права и обязанности недропользователей, стимулирование геологоразведки	Основной регуляторный акт, определяющий правовую основу для всей деятельности в секторе
Экологический кодекс Республики Казахстан	02.01.2021 (с изменениями на 29.07.2025)	Экологические стандарты, принцип «загрязнитель платит», система торговли выбросами (СТВ)	Определяет экологические требования, стимулирует снижение выбросов и внедрение чистых технологий
Налоговый кодекс Республики Казахстан	25.12.2017 (с изменениями на 01.01.2025)	Унифицирует и систематизирует нормы налогового законодательства. Устанавливает порядок исчисления и уплаты налогов и других	Определяет налоговую нагрузку на нефтегазовые компании через установление ставок НДПИ, КПН, НДС и других платежей. Регулирует налоговые льготы и преференции для

		обязательных платежей в бюджет	стимулирования инвестиций в отрасль
Комплексный план по развитию крупнейших нефтегазовых и нефтегазохимических проектов на 2023-2027 годы	30.11.2023	Стратегическое развитие крупных нефтегазовых и нефтегазохимических проектов, прогнозы добычи и инвестиций, повышение перерабатывающих мощностей	Дорожная карта для развития мегапроектов и диверсификации производства
Комплексный план развития газовой отрасли Республики Казахстан на 2025-2029 годы	21.06.2025	Развитие газовой отрасли, газификация, переработка, экспорт, фискальные стимулы, реформа ценообразования	Определяет стратегию развития газового сектора и его роль в энергетическом переходе
Концепция развития нефтеперерабатывающей отрасли Республики Казахстан на 2025-2040 годы	21.07.2025	Модернизация существующих нефтеперерабатывающих заводов, увеличение глубины переработки нефти, повышение качества нефтепродуктов, обеспечение энергетической безопасности страны	Устанавливает стратегические ориентиры для всей нефтеперерабатывающей отрасли. Создает основу для привлечения инвестиций в модернизацию и строительство новых мощностей
Закон Республики Казахстан «О государственном регулировании производства и оборота отдельных видов нефтепродуктов»	20.07.2011 (с изменениями на 06.07.2025)	Регулирует производство, импорт, экспорт, оптовую и розничную реализацию нефтепродуктов. Устанавливает правила ценообразования, контроля качества и обеспечения внутреннего рынка	Обеспечивает стабильность внутреннего рынка нефтепродуктов, контролирует цены и качество топлива. Влияет на операционную деятельность нефтеперерабатывающих заводов и трейдеров
Закон Республики Казахстан «Об энергосбережении и повышении энергоэффективности»	13.01.2012 (с изменениями на 29.07.2025)	Создание основ для стимулирования энергосбережения и повышения энергоэффективности. Обязывает крупные предприятия проводить энергетические аудиты	Требует от предприятий отрасли внедрять современные энергоэффективные технологии, что ведет к снижению операционных расходов и уменьшению экологической нагрузки
Иные законы о налогах и сборах	Текущие	Налоговая нагрузка, экспортные пошлины, фискальные преференции	Влияют на рентабельность проектов, инвестиционную привлекательность и государственные доходы

Примечание: составлено авторами на основе анализа и систематизации ряда официальных документов и законов Республики Казахстан

Фундаментальную роль в регулировании отрасли играет Кодекс Республики Казахстан «О недрах и недропользовании» от 27 декабря 2017 года. Данный нормативно-правовой акт обеспечивает всеобъемлющую правовую базу, охватывающую все этапы деятельности в нефтегазовой сфере. Его регулярное обновление и дополнение свидетельствует о стремлении государства оперативно реагировать на изменения в экономической конъюнктуре и технологической среде. Вместе с тем такая динамичность нормативного регулирования может восприниматься инвесторами как фактор правовой неопределенности. Это диктует

необходимость особого внимания к обеспечению стабильности и преемственности законодательных норм, что критически важно для реализации долгосрочных и капиталоемких проектов.

Параллельно с Кодексом о недрах, Экологический кодекс Республики Казахстан от 2 января 2021 года №400-VI ЗРК играет все более значимую роль в регулировании воздействия нефтегазовой промышленности на окружающую среду. Внедрение принципа «загрязнитель платит» и системы торговли выбросами обязывает компании снижать свой экологический ущерб и стимулирует внедрение более чистых технологий. Несмотря на то, что подобные меры способствуют декарбонизации и соответствию международным стандартам, они неизбежно влекут за собой рост операционных и капитальных затрат. В условиях уже существующей высокой налоговой нагрузки, это может стать дополнительным фактором, влияющим на общую инвестиционную привлекательность, если не будет компенсировано адекватными фискальными стимулами или повышением доходности проектов.

Более того, долгосрочная устойчивость отрасли теперь напрямую зависит не только от регуляторных, но и от климатических изменений. Снижение уровня Каспийского моря требует от нефтедобывающих компаний технологической адаптации, включая строительство новых причалов и каналов, а также пересмотра экологических стратегий. Чрезмерная зависимость от экспорта через Каспийский регион делает экономику уязвимой к природным факторам, что диктует необходимость синхронизации планов по увеличению добычи с мерами по смягчению последствий обмеления моря.

Центральным исполнительным органом, ответственным за формирование и реализацию государственной политики в энергетическом секторе, является Министерство энергетики Республики Казахстан (МЭ РК). Компетенция ведомства охватывает нефтегазовую, нефтегазохимическую промышленность, транспортировку углеводородов, вопросы недропользования, производство нефтепродуктов, газа и газоснабжения. Столь широкая сфера ответственности обеспечивает централизованный и комплексный подход к управлению ключевым сектором экономики, что критически важно для синхронизации усилий государства и бизнеса в достижении стратегических целей развития.

Наличие современного и постоянно обновляемого Кодекса о недрах в сочетании с детально структурированным Министерством энергетики с его специализированными подразделениями, демонстрирует стремление Казахстана к всеобъемлющему и централизованному управлению своим ключевым сектором. Однако, в отличие от жестких систем, постоянные обновления законодательства и внедрение новых механизмов, таких как улучшенный модельный контракт для недропользования (Правительство РК, 2023), указывают на адаптивность к меняющимся глобальным и внутренним вызовам, включая необходимость привлечения инвестиций и соблюдения экологических стандартов. Такая адаптивность необходима для реагирования на динамику мирового рынка, однако она создает неопределенность для долгосрочных инвесторов из-за частых изменений в правилах ведения бизнеса.

Прогнозы по добыче углеводородов в Казахстане отражают стремление государства к существенному наращиванию производственных мощностей (таблица 4).

Таблица 4. Прогноз по добыче углеводородов в Казахстане, 2026-2030 гг.

Год	Прогноз по добыче нефти (млн тонн)	Прогноз по добыче газа (млрд м³)
2026	96,2[17]	62,8[17]
2028	105,5[16]	82,1[16]
2030	112[18]	94,1 млрд м³ сырого газа (36,5 млрд м³ товарного)[16]

Примечание. Составлено авторами на основе данных (PetroCouncil, 2025; Правительство РК, 2023).

Министерство энергетики Республики Казахстан планирует увеличить добычу нефти до 105,5 млн тонн к 2028 году (Правительство РК, 2023) и 112 млн тонн к 2030 году (PetroCouncil, 2025). На 2026 год прогноз составляет 96,2 млн тонн. В газовом секторе ожидается рост

добычи до 62,8 млрд в 2026 году, с дальнейшим увеличением до 82,1 млрд м^3 к 2028 году и 94,1 млрд м^3 сырого газа (36,5 млрд м^3 товарного) к 2030 году (Правительство РК, 2023).

Амбициозные прогнозы Казахстана по росту добычи нефти и газа до 2027–2030 годов в определенной степени контрастируют с консервативными глобальными оценками Международного энергетического агентства (МЭА). Согласно данным МЭА, на фоне низких цен и климатической неопределенности ожидается падение мировых инвестиций в нефтедобычу на 6% до 420 миллиардов долларов США уже к 2026 году («Нефтедобыча в Казахстане сократится...», 2025). Это диссонанс подчеркивает острую необходимость для Казахстана активно формировать привлекательный инвестиционный климат.

Несмотря на объявленные фискальные и регуляторные стимулы, инвестиционный климат в нефтегазовом секторе Казахстана продолжает испытывать давление со стороны ряда структурных и институциональных факторов. В ответ на эти вызовы правительство реализует комплекс мер, направленных на привлечение частного капитала, прежде всего в капиталоемкие и технологически сложные сегменты, такие как глубокая переработка, газовая инфраструктура и нефтегазохимия. Ниже представлена обобщающая таблица, в которой систематизированы основные проблемы инвестиционной среды и соответствующие механизмы государственного регулирования (таблица 5).

Таблица 5. Ключевые вызовы и меры Правительства РК

Категория	Проблема/Вызов	Меры Правительства
Инвестиционный климат	Высокая налоговая нагрузка (>64%) Низкие внутренние цены на нефть и газ Высокая себестоимость новых проектов Волатильность мировых цен	Внедрение улучшенного модельного контракта Формирование конкурентной модели газового рынка Поэтапная дерегуляция цен Введение нового Налогового кодекса с 2026 года, который предусматривает нулевой НДПИ на 5 лет для новых проектов и другие льготы
Геологоразведка и добыча	Недостаток инвестиций в геологоразведку Истощение зрелых месторождений	Введение «упрощенного контракта» для малых месторождений Предоставление 100% вычета затрат на строительство/оборудование Поддержка крупных проектов, таких как «Каламкас-море» и «Хазар»
Инфраструктура	Необходимость модернизации газотранспортной инфраструктуры Низкая рентабельность инфраструктурных проектов Нефтеперерабатывающие заводы работают на грани убыточности	Гарантии возврата инвестиций через различные механизмы Предоставление фискальных преференций для газовых проектов Поддержка модернизации нефтеперерабатывающих заводов
Нефтегазохимия	Высокие капитальные затраты Недостаток квалифицированных кадров Ограниченный рынок сбыта	Поддержка через СЭЗ «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк» Предоставление налоговых и таможенных льгот Поддержка создания совместных проектов с международными компаниями
Новые проекты	Высокие риски при разработке сложных месторождений Требуется значительное привлечение капитала	Реализация проектов «Каламкас-море» и «Хазар» Предоставление механизмов господдержки Введение льготных фискальных условий
Международное сотрудничество	Зависимость от иностранных технологий Необходимость привлечения долгосрочных инвестиций	Расширение сотрудничества с международными компаниями, (CNPC, Chevron, Total и др.) Межправительственные соглашения

		Развитие совместных проектов
Экология и устойчивость	Увеличение углеродного следа Общественное давление и рост экологической сознательности Ужесточение международных ESG-стандартов	Принятие ESG-стратегии на уровне сектора Дорожная карта по декарбонизации Внедрение механизмов национальной системы торговли выбросами (СТВ)
Социальные и региональные аспекты	Неравномерное распределение доходов Социальная напряженность в регионах нефтегазодобычи	Реализация региональных программ социально-экономической поддержки Закрепление социальных обязательств в условиях контрактов на недропользование Масштабирование инвестиций в развитие инфраструктуры в регионах

Примечание. Составлено авторами на основе данных (АО НК «КазМунайГаз», 2025; «Дополнительные стимулы для инвесторов...», 2025; Кодекс о недрах РК, 2017; Налоговый кодекс РК, 2017; «Президент подписал новый Налоговый кодекс», 2025; Правительство РК, 2023, 2025; Экологический кодекс РК, 2021).

Реализация данных мер ориентирована на формирование более предсказуемой и привлекательной среды для инвесторов, что должно способствовать устойчивому росту нефтегазового сектора, диверсификации экономики и обеспечению энергетической безопасности страны. Эти шаги также призваны решить системные структурные вызовы, среди которых острыми являются истощение ресурсов зрелых месторождений и необходимость масштабной модернизации производственной инфраструктуры. Именно через преодоление указанных барьеров и адаптацию регуляторных механизмов выстраивается фундамент для долгосрочного стратегического развития отрасли.

Заключение

Нефтегазовый сектор справедливо считается системообразующим сегментом национальной экономики, поскольку он обеспечивает устойчивость макроэкономических показателей, формирует значительную часть экспортной выручки и играет решающую роль в привлечении иностранных инвестиций. Обладая внушительными запасами углеводородов и реализуя амбициозные планы по наращиванию добычи и развитию глубокой переработки, Казахстан демонстрирует стремление к укреплению своих позиций на глобальном энергетическом рынке.

Однако, для обеспечения долгосрочной устойчивости, повышения конкурентоспособности и адаптации к изменяющимся глобальных энергетическим трендам, представляется критически важным системно подойти к решению существующих вызовов. Ключевые аспекты, требующие дальнейшего внимания, включают планомерное повышение инвестиционной привлекательности отрасли, глубокую модернизацию инфраструктуры и диверсификацию источников дохода в условиях глобального энергетического перехода.

На основе проведенного анализа выделяются ключевые направления, требующие незамедлительного и комплексного внимания для обеспечения устойчивости отрасли. Прежде всего, необходима *поэтапная и социально ответственная реформа ценового регулирования*. Продолжение и ускорение трансформации внутренних цен на нефть и газ позволит обеспечить рентабельность производителей, стимулировать инвестиции в модернизацию инфраструктуры и новые проекты, а также снизить нерациональное потребление. При этом для минимизации социально-экономических рисков необходимо внедрить эффективные механизмы адресной защиты уязвимых слоев населения.

Важным приоритетом *остается ускоренная диверсификация экспортных маршрутов*. Чрезмерная зависимость от мономаршрутов создает геополитические риски и угрожает стабильности поставок. Обеспечение энергетической безопасности и стабильности поставок требует ускоренного развития альтернативных транспортных коридоров, в частности Транскаспийского международного транспортного маршрута, а также инвестиций в соответствующую инфраструктуру, включая трубопроводы, порты и танкерный флот (Министерство энергетики РК, 2025). В тесной связи с этим находится необходимость адаптации к климатическим рискам и защиты каспийской инфраструктуры. Снижение уровня

Каспия требует технологической модернизации береговых объектов и углубления каналов для сохранения операционной устойчивости экспортных узлов и морских промыслов.

Параллельно следует активизировать *привлечение инвестиций в газовый сектор и нефтегазохимию*. Поскольку газ признан ключевым элементом энергетического перехода, необходимо максимально использовать фискальные стимулы и улучшенные модельные контракты для привлечения инвестиций в геологоразведку, добычу, переработки газа и развитие высокотехнологичных нефтегазохимических производств (KAZENERGY, 2024). Строительство новых газоперерабатывающих заводов и модернизация газотранспортной системы, включая расширение магистральных газопроводов и подземных хранилищ газа, критически важны для удовлетворения растущего внутреннего спроса и сохранения экспортного потенциала. Эффективная реализация этих инвестиционных планов возможна только при условии *обеспечения стабильности и предсказуемости регуляторной среды*. Привлечение долгосрочных капиталоемких инвестиций в нефтегазовый сектор требует уверенности инвесторов в стабильности регуляторной и фискальной политики. Минимизация резких законодательных изменений, а также обеспечение прозрачности и долгосрочности правил игры, создадут фундамент для устойчивого притока капитала.

Наконец, стратегической задачей выступает *интенсификация геологоразведки и повышение коэффициента извлечения нефти.* В условиях истощения действующих месторождений и глобального сокращения в upstream-сектор активизация геологоразведки новых, в том числе трудноизвлекаемых, запасов становится ключевым приоритетом развития. Параллельно с этим внедрение передовых технологий для повышения коэффициента извлечения нефти на зрелых месторождениях является одним из наиболее эффективных способов поддержания объемов добычи в долгосрочной перспективе (Министерство энергетики РК, 2025).

В совокупности реализация указанных приоритетов позволит Казахстану не только сохранить свои позиции крупного производителя углеводородов, но и сформировать прочный фундамент для долгосрочного устойчивого развития энергетического сектора. Комплексный подход к реформированию отрасли обеспечит необходимую синергию между государственным регулированием и частными инвестициями, способствуя глубокой диверсификации национальной экономики. В конечном итоге это будет способствовать диверсификации экономики и укрепит энергетическую безопасность в условиях меняющегося мира.

Список литературы

АО НК «КазМунайГаз». (2025). *JSC NC KazMunayGas announces 2024 FY financial results*. https://www.kmg.kz/en/press-center/press-releases/finrez-2024/

Дополнительные стимулы для инвесторов с 1 января 2026 года: 100% вычеты, 0% НДПИ и налоговые преференции. (2025). *Учет.kz*. https://uchet.kz/news/dopolnitelnye-stimuly-dlya-investorov-100-vychety-0-ndpi-i-nalogovye-preferentsii/

Министерство энергетики Республики Казахстан. (2025). *Министерство энергетики Казахстана: итоги 2024 года и стратегические планы на 2025 год*. Правительство Республики Казахстан. https://primeminister.kz/en/news/reviews/ministry-of-energy-of-kazakhstan-2024-results-and-strategic-plans-for-2025-29771

Нефтедобыча в Казахстане сократится на 6,5% к 2030 после пика в 2025. (2025). *The Tenge*. https://the-tenge.kz/articles/mea-kazakhstan-2030

ПетроКаунсил. (2025). *Как в Казахстане будет увеличена добыча нефти*. Нефтегазовый совет Казахстана. https://petrocouncil.kz/ru/novost/kazahstane-budet-uvelichena-dobycha-nefti

Правительство Республики Казахстан. (2023). *Об утверждении Комплексного плана по развитию крупнейших нефтегазовых и нефтегазохимических проектов на 2023-2027 годы* (Постановление № 1062). ИС «Әділет». https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300001062

Правительство Республики Казахстан. (2025). *Об утверждении Комплексного плана развития газовой отрасли Республики Казахстан на 2025-2029 годы* (Постановление № 463). ИС «Әділет». https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2500000463

Президент подписал новый Налоговый кодекс: что изменится с 2026 года. (2025). *DKnews.kz*. https://dknews.kz/ru/finansy/365382-prezident-podpisal-novyy-nalogovyy-kodeks-chto

Ремизов, А. Е., Ткач, В. С., Пузанов, А. С., & Ершова, А. Н. (2025). Нефтегазовая отрасль в 2023-2024 гг. Анализ изменения состояния на примере крупнейших в мире публичных нефтегазовых компаний. *Деловой журнал Neftegaz.RU*, (4). https://magazine.neftegaz.ru/articles/rynok/885325-neftegazovaya-otrasl-v-2023-2024-gg-analiz-izmeneniya-sostoyaniya-na-primere-krupneyshikh-v-mire-pub/

Республика Казахстан. (2017a). *О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)* (Кодекс № 120-VI ЗРК). ИС «Әділет». https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000120

Республика Казахстан. (2017b). *О недрах и недропользовании* (Кодекс № 125-VI ЗРК). ИС «Әділет». https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000125

Республика Казахстан. (2021). *Экологический кодекс Республики Казахстан* (Кодекс № 400-VI). ИС «Zakon.kz». https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39768520

Akhmedov, E., Mukashev, Y., & Akhmedov, A. (2025). Barriers to renewable energy transition in a developing oil-exporting country: The case of Kazakhstan. *Journal of Asian Energy Studies*, *9*, 207–221. https://doi.org/10.24112/jaes.090012

Baidildinov, O. (2024). *Breaking Down Kazakhstan's $21.6 Billion Claims Against International Oil Consortiums*. The Times of Central Asia. https://timesca.com/breaking-down-kazakhstans-21-6-billion-claims-against-international-oil-consortiums/

Challenges in Kazakhstan's Upstream: High Costs and Industry Regulation. (2024). *Petroleum*, *4*(148). https://www.petroleumjournal.kz/index.php?p=article&aid1=174&aid2=963&id=2256&outlang=3

Enerdata. (2025). *KazMunayGas's oil production in Kazakhstan slightly increased in 2024*. https://www.enerdata.net/publications/daily-energy-news/kazmunaygass-oil-production-kazakhstan-slightly-increased-2024.html

ENERGY Insights & Analytics. (2025). *Investment Potential - Oil Production in Kazakhstan*. https://s3-prod.exia.kz/articles/250120_Article_10_Investment_Potential_EN.pdf

Energy reversal: Kazakhstan is changing the rules of the game. (2025). *Oil Review Middle East*. https://oilreviewmiddleeast.com/industry/energy-reversal-kazakhstan-changes-the-rules-of-the-game

Halyk Finance. (2025). *Макроэкономический отчет за 2024 год и прогнозы: Перегрев или стагнация?* https://halykfinance.kz/

Hor, K., Kukeyeva, F., Augan, M., & Kydyrbek, F. (2023). Trends and challenges of energy diplomacy: a case study on Kazakhstan. *Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University. Political Science. Regional Studies. Oriental Studies. Turkology Series.*, *142*(1), 104–119. Retrieved from https://bulpolit.enu.kz/index.php/main/article/view/107

International Energy Agency. (2022). *Kazakhstan 2022 - Analysis: Executive summary*. https://www.iea.org/reports/kazakhstan-2022/executive-summary

International Trade Administration. (2025). *Energy Resource Guide - Oil and Gas - Kazakhstan*. U.S. Department of Commerce. https://www.trade.gov/energy-resource-guide-oil-and-gas-kazakhstan

KAZENERGY. (2024). *Kazakhstan Energy Outlook 2024*. ENERGY Insights & Analytics. https://s3-prod.exia.kz/articles/241204_Kazakhstan%20Energy%20Outlook%202024_RU.pdf

World Bank. (2024). *Empowering the Future of Kazakhstan's Energy Sector*. https://www.worldbank.org/en/news/feature/2024/01/05/empowering-the-future-of-kazakhstans-energy-sector

Zhakiyev, N., Burkhanova, D., Nurkanat, A., Zhussipkaliyeva, S., Sospanova, A., & Khamzina, A. (2025). Green energy in grey areas: The financial and policy challenges of Kazakhstan's energy transition. *Energy Research and Social Science*, *124*, Article 104046. https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104046

References

AO NK "KazMunayGas". (2025). *JSC NC KazMunayGas announces 2024 FY financial results*. https://www.kmg.kz/en/press-center/press-releases/finrez-2024/

Dopolnitel'nyye stimuly dlya investorov s 1 yanvarya 2026 goda: 100% vychety, 0% NDPI i nalogovyye preferentsii [Additional incentives for investors from January 1, 2026: 100% deductions,

0% MET and tax preferences]. (2025). Uchet.kz. https://uchet.kz/news/dopolnitelnye-stimuly-dlya-investorov-100-vychety-0-ndpi-i-nalogovye-preferentsii/

Ministerstvo energetiki Respubliki Kazakhstan. (2025). *Ministerstvo energetiki Kazakhstana: itogi 2024 goda i strategicheskiye plany na 2025 god* [Ministry of Energy of Kazakhstan: 2024 results and strategic plans for 2025]. Government of the Republic of Kazakhstan. https://primeminister.kz/en/news/reviews/ministry-of-energy-of-kazakhstan-2024-results-and-strategic-plans-for-2025-29771

Neftedobycha v Kazakhstane sokratitsya na 6,5% k 2030 posle pika v 2025 [Oil production in Kazakhstan will decrease by 6.5% by 2030 after a peak in 2025]. (2025). The Tenge. https://the-tenge.kz/articles/mea-kazakhstan-2030

PetroCouncil. (2025). *Kak v Kazakhstane budet uvelichena dobycha nefti* [How oil production will be increased in Kazakhstan]. Oil and Gas Council of Kazakhstan. https://petrocouncil.kz/ru/novost/kazahstane-budet-uvelichena-dobycha-nefti

Pravitel'stvo Respubliki Kazakhstan. (2023). *Ob utverzhdenii Kompleksnogo plana po razvitiyu krupneyshikh neftegazovykh i neftegazokhimicheskikh proyektov na 2023-2027 gody (Postanovleniye No. 1062)* [On approval of the Comprehensive Plan for the development of the largest oil and gas and petrochemical projects for 2023-2027 (Resolution No. 1062)]. IS “Adilet”. https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300001062

Pravitel'stvo Respubliki Kazakhstan. (2025). *Ob utverzhdenii Kompleksnogo plana razvitiya gazovoy otrasli Respubliki Kazakhstan na 2025-2029 gody (Postanovleniye No. 463)* [On approval of the Comprehensive Plan for the development of the gas industry of the Republic of Kazakhstan for 2025-2029 (Resolution No. 463)]. IS “Adilet”. https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2500000463

Prezident podpisal novyy Nalogovyy kodeks: chto izmenitsya s 2026 goda [The President signed a new Tax Code: what will change from 2026]. (2025). DKnews.kz. https://dknews.kz/ru/finansy/365382-prezident-podpisal-novyy-nalogovyy-kodeks-chto

Remizov, A. Ye., Tkach, V. S., Puzanov, A. S., & Yershova, A. N. (2025). Neftegazovaya otrasl' v 2023-2024 gg. Analiz izmeneniya sostoyaniya na primere krupneyshikh v mire publichnykh neftegazovykh kompaniy [Oil and gas industry in 2023-2024. Analysis of changes in the state on the example of the world's largest public oil and gas companies]. *Delovoy zhurnal Neftegaz.RU*, (4). https://magazine.neftegaz.ru/articles/rynok/885325-neftegazovaya-otrasl-v-2023-2024-gg-analiz-izmeneniya-sostoyaniya-na-primere-krupneyshikh-v-mire-pub/

Respublika Kazakhstan. (2017a). *O nalogakh i drugikh obyazatel'nykh platezhakh v byudzhet (Nalogovyy kodeks) (Kodeks No. 120-VI ZRK)* [On taxes and other mandatory payments to the budget (Tax Code) (Code No. 120-VI ZRK)]. IS “Adilet”. https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000120

Respublika Kazakhstan. (2017b). *O nedrakh i nedropol'zovanii (Kodeks No. 125-VI ZRK)* [On subsoil and subsoil use (Code No. 125-VI ZRK)]. IS “Adilet”. https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000125

Respublika Kazakhstan. (2021). *Ekologicheskiy kodeks Respubliki Kazakhstan (Kodeks No. 400-VI)* [Environmental Code of the Republic of Kazakhstan (Code No. 400-VI)]. IS “Zakon.kz”. https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39768520

Akhmedov, E., Mukashev, Y., & Akhmedov, A. (2025). Barriers to renewable energy transition in a developing oil-exporting country: The case of Kazakhstan. *Journal of Asian Energy Studies*, *9*, 207–221. https://doi.org/10.24112/jaes.090012

Baidildinov, O. (2024). *Breaking Down Kazakhstan's $21.6 Billion Claims Against International Oil Consortiums*. The Times of Central Asia. https://timesca.com/breaking-down-kazakhstans-21-6-billion-claims-against-international-oil-consortiums/

Challenges in Kazakhstan’s Upstream: High Costs and Industry Regulation. (2024). *Petroleum*, *4*(148). https://www.petroleumjournal.kz/index.php?p=article&aid1=174&aid2=963&id=2256&outlang=3

Enerdata. (2025). *KazMunayGas's oil production in Kazakhstan slightly increased in 2024*. https://www.enerdata.net/publications/daily-energy-news/kazmunaygass-oil-production-kazakhstan-slightly-increased-2024.html

ENERGY Insights & Analytics. (2025). *Investment Potential – Oil Production in Kazakhstan*. https://s3-prod.exia.kz/articles/250120_Article_10_Investment_Potential_EN.pdf

Energy reversal: Kazakhstan is changing the rules of the game. (2025). *Oil Review Middle East*. https://oilreviewmiddleeast.com/industry/energy-reversal-kazakhstan-changes-the-rules-of-the-game

Halyk Finance. (2025). *Makroekonomicheskiy otchet za 2024 god i prognozy: Peregrev ili stagnatsiya?* [Macroeconomic report for 2024 and forecasts: Overheating or stagnation?]. https://halykfinance.kz/

Hor, K., Kukeyeva, F., Augan, M., & Kydyrbek, F. (2023). Trends and challenges of energy diplomacy: a case study on Kazakhstan. *Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University. Political Science. Regional Studies. Oriental Studies. Turkology Series.*, *142*(1), 104–119. Retrieved from https://bulpolit.enu.kz/index.php/main/article/view/107

International Energy Agency. (2022). *Kazakhstan 2022 – Analysis: Executive summary*. https://www.iea.org/reports/kazakhstan-2022/executive-summary

International Trade Administration. (2025). *Energy Resource Guide – Oil and Gas – Kazakhstan*. U.S. Department of Commerce. https://www.trade.gov/energy-resource-guide-oil-and-gas-kazakhstan

KAZENERGY. (2024). *Kazakhstan Energy Outlook 2024*. ENERGY Insights & Analytics. https://s3-prod.exia.kz/articles/241204_Kazakhstan%20Energy%20Outlook%202024_RU.pdf

World Bank. (2024). *Empowering the Future of Kazakhstan's Energy Sector*. https://www.worldbank.org/en/news/feature/2024/01/05/empowering-the-future-of-kazakhstans-energy-sector

Zhakiyev, N., Burkhanova, D., Nurkanat, A., Zhussipkaliyeva, S., Sospanova, A., & Khamzina, A. (2025). Green energy in grey areas: The financial and policy challenges of Kazakhstan's energy transition. *Energy Research and Social Science*, *124*, Article 104046. https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104046

ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЭНЕРГЕТИКАЛЫҚ САЯСАТЫ: ТҰРАҚТЫ ДАМУ СЫНАҚТАРЫ

***Талгат НИЯЗОВ**, экономика ғылымдарының докторы, ҚР ҒЖБМ Ұлттық тестілеу орталығы директорының орынбасары, Астана, Қазақстан, n.talgin@bk.ru, ORCID: http://orcid.org/0009-0003-3046-3532*

***Татьяна БЛОХИНА,** экономика ғылымдарының докторы, профессор, М.В. Ломоносов атындағы Мәскеу мемлекеттік университеті, Мәскеу, Ресей, tk24@list.ru, https://orcid.org/0000-0002-7099-0631*

***Рана БАХТИЯРОВА**, экономика ғылымдарының магистрі, А.Мырзахметов атындағы Көкшетау университетінің докторанты, Көкшетау, Қазақстан, rana.bahtyarova@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3961-6780*

***Нурбол БЕКЕНОВ,** заң ғылымдарының магистрі, ҚР ҒЖБМ Ұлттық тестілеу орталығы директорының кеңесшісі, Kz-bekenov@mail.ru, ORCID: https://orcid.org/0009-0007-2433-5605*

Жанар БЕЙСЕНОВА, менеджмент магистрі, ҚР ҒЖБМ Ұлттық тестілеу орталығының жетекші ғылыми қызметкері, Астана, Қазақстан, zhanar-beisenova@mail.ru, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7347-1538*

ENERGY POLICY OF KAZAKHSTAN: CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

***Talgat NIYAZOV**, Doctor of Economic Sciences, Deputy Director of the National Testing Center of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, n.talgin@bk.ru, ORCID: http://orcid.org/0009-0003-3046-3532*

***Tatyana BLOKHINA,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, tk24@list.ru, https://orcid.org/0000-0002-7099-0631*

***Rana BAKHTIYAROVA**, master of Economic Sciences, Doctoral student, A.Myrzakhmetov Kokshetau University, Kokshetau, Kazakhstan, rana.bahtyarova@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3961-6780*

***Nurbol BEKENOV**, Master of Laws, Advisor to the Director of the National Testing Center of the Ministry of Higher Education of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, Kz-bekenov@mail.ru, ORCID: https://orcid.org/0009-0007-2433-5605*

Zhanar BEISENOVA, Master of Management, Lead Research Fellow, National Testing Center of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, zhanar-beisenova@mail.ru, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7347-1538*

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ҚАТЫНАСТАР
INTERNATIONAL RELATIONS
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

CONCEPTUAL ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF PUBLIC DIPLOMACY IN THE CONTEXT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT

Ainura UZBEKOVA [*] — *PhD student at the Institute of Diplomacy, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, a_uzbekova@apa.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-9920-9478*

Mario DE MARTINO — *PhD, International Projects Manager, Project Manager at the University of Siena, Italy, mario.demartino@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3903-6532*

Дата поступления рукописи в редакцию: 30/12/2025
Доработано: 03/02/2026
Принято: 05/02/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1685
УДК 32.327
МРНТИ 11.25.91

Abstract. This article examines the conceptual foundations of the transformation of public diplomacy amid the rapid development and deployment of artificial intelligence (AI) technologies. It analyzes changes in the role and substance of public diplomacy as an instrument of foreign policy interaction within an increasingly digitalized and algorithmically mediated communication environment. Public diplomacy is understood as a multi-level communicative process whose effectiveness depends not only on message content but also on the technological and algorithmic conditions of dissemination and interpretation.

The article reassesses traditional models of public and digital diplomatic communication, as well as mechanisms shaping international public opinion, engagement with foreign audiences, and the transmission of value-based and political narratives under the influence of intelligent technologies. AI is examined not merely as a technical tool, but as a factor that structures the visibility, circulation, and interpretive framing of diplomatic messages.

The relevance of the study is highlighted in the context of the Republic of Kazakhstan, where AI development and digital transformation are embedded in strategic and regulatory frameworks. Kazakhstan's experience is considered within a comparative perspective that draws on international practices of integrating AI into public diplomacy.

The study identifies key directions of AI's impact on public diplomacy, including automation of communication processes, use of big data, personalization of outreach, and enhancement of analytical capacities of diplomatic institutions. It also addresses institutional, ethical, and legal implications of AI adoption.

Based on conceptual analysis, the article argues that public diplomacy must adapt to new technological realities and develop grounded approaches.

Keywords: public diplomacy, digital diplomacy, artificial intelligence, algorithmization, foreign policy communication.

Аңдатпа. Мақалада жасанды интеллект (ЖИ) технологияларының қарқынды дамуы мен енгізілуі жағдайында қоғамдық дипломатияның трансформациялануының тұжырымдамалық негіздері қарастырылады. Қоғамдық дипломатия цифрлық және алгоритмдік коммуникациялық ортада сыртқы саяси өзара іс-қимылдың құралы ретінде көпдеңгейлі коммуникативтік үдеріс ретінде қарастырылады, оның тиімділігі тек дипломатиялық хабарламалардың мазмұнына ғана емес, сонымен қатар оларды тарату мен қабылдаудың технологиялық және алгоритмдік шарттарына да тәуелді.

Қоғамдық және цифрлық дипломатиялық коммуникацияның дәстүрлі модельдерін қайта пайымдауға, сондай-ақ интеллектуалды технологиялардың ықпалымен халықаралық қоғамдық пікірді қалыптастыру тетіктеріне, шетелдік аудиториялармен өзара әрекеттесу тәсілдеріне және құндылықтық әрі саяси нарративтерді тарату үдерістеріне ерекше назар аударылады. ЖИ техникалық құрал ретінде ғана емес, дипломатиялық хабарламалардың көрінімділігіне, айналымына және интерпретациялық шеңберлеріне ықпал ететін фактор ретінде талданады.

[*] *Corresponding author: A.Uzbekova, a_uzbekova@apa.kz*

Аталған мәселелер Қазақстан Республикасының мемлекеттік саясаты контексінде айрықша өзектілікке ие, себебі жасанды интеллектті дамыту мен цифрлық трансформация стратегиялық және нормативтік құжаттарда бекітіліп, мемлекеттің цифрлық дамуының басым бағыттарын айқындайды. Мақалада Қазақстанның жағдайы қоғамдық дипломатияға жасанды интеллектті енгізудің халықаралық тәжірибелерімен салыстырмалы талдау аясында қарастырылады.
Зерттеу барысында жасанды интеллекттің қоғамдық дипломатияға ықпалының негізгі бағыттары анықталады, соның ішінде коммуникациялық үдерістерді автоматтандыру, үлкен деректерді пайдалану, ақпараттық ықпал етуді жекешелендіру және дипломатиялық акторлардың талдамалық мүмкіндіктерін күшейту мәселелері қарастырылады. Сонымен қатар жасанды интеллектті қолданудың институционалдық және басқарушылық салдарлары талданады. Жасанды интеллектті қолданудың әлеуетті артықшылықтарымен қатар, этикалық және құқықтық аспектілерге байланысты туындайтын тәуекелдер де қарастырылады.
Тұжырымдамалық талдау негізінде қоғамдық дипломатияны жаңа технологиялық шындықтарға бейімдеу қажеттілігі және жаһандық цифрлық трансформация жағдайында оны дамытудың ғылыми негізделген тәсілдерін қалыптастырудың маңыздылығы жөнінде теориялық қорытындылар жасалады.
Түйінді сөздер: қоғамдық дипломатия, цифрлық дипломатия, жасанды интеллект, алгоритмдендіру, сыртқы саяси коммуникация

Аннотация. В статье рассматриваются концептуальные основания трансформации публичной дипломатии в условиях стремительного развития и внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ). Анализируется изменение её роли и содержания как инструмента внешнеполитического взаимодействия в цифровой и алгоритмической среде. Публичная дипломатия трактуется как многоуровневый коммуникативный процесс, эффективность которого определяется не только содержанием сообщений, но и технологическими условиями их распространения и интерпретации.
Особое внимание уделяется переосмыслению традиционных моделей публичной и цифровой дипломатической коммуникации, механизмов формирования международного общественного мнения, взаимодействия с зарубежными аудиториями и трансляции ценностных и политических нарративов под воздействием интеллектуальных технологий. ИИ рассматривается не только как технический инструмент, но и как фактор, влияющий на видимость, циркуляцию и интерпретационные рамки дипломатических сообщений.
Данная проблематика приобретает особую актуальность в контексте государственной политики Республики Казахстан, где развитие искусственного интеллекта и цифровой трансформации закреплено в стратегических и нормативных документах, определяющих приоритеты цифрового развития государства. В статье национальный кейс Казахстана рассматривается в сравнительной перспективе с опорой на международные практики интеграции ИИ в публичную дипломатию.
В работе выделяются ключевые направления влияния ИИ, включая автоматизацию коммуникаций, использование больших данных, персонализацию информационного воздействия и усиление аналитических возможностей дипломатических акторов. Рассматриваются институциональные, этические и правовые последствия внедрения ИИ.
На основе концептуального анализа формулируются теоретические выводы о необходимости адаптации публичной дипломатии к новым технологическим реалиям и выработки научно обоснованных подходов к ее развитию в условиях глобальной цифровой трансформации.
Ключевые слова: публичная дипломатия, цифровая дипломатия, искусственный интеллект, алгоритмизация, внешнеполитическая коммуникация.

Introduction

The contemporary international system is characterized by deepening digitalization and the active adoption of artificial intelligence technologies, which exert a significant influence on the forms and mechanisms of foreign policy interaction among states. Under these conditions, public diplomacy – traditionally focused on shaping favorable international public opinion and promoting intercultural dialogue – is undergoing qualitative transformation. The expansion of digital communication platforms and the introduction of algorithmic tools for data analysis are transforming the ways in which diplomatic messages are produced, disseminated, and perceived within the field of public diplomacy (Cull, 2019; Bjola et al., 2019; Seib, 2012).

The relevance of this study is driven by the need for a theoretical reconceptualization of artificial intelligence as a new factor shaping public diplomacy under conditions of digitalization. While the application of AI has the potential to enhance the effectiveness of diplomatic communication, it also generates new risks related to information manipulation, ethical challenges, and shifts in the balance of actors in the international arena (Seib, 2012; Melissen, 2005; Zaharna, 2010). At present, the academic literature lacks a unified conceptual approach to the analysis of these processes, which underscores the need for a systematic and interdisciplinary examination of the transformation of public diplomacy in the context of artificial intelligence (Bjola & Holmes, 2015; Manor, 2019). Within the framework of this study, the relationship between public diplomacy and artificial intelligence is examined through a conceptual analysis of the mechanisms of foreign policy communication in the digital environment. Public diplomacy is understood as an activity aimed at shaping and interpreting international public opinion, the effectiveness of which is determined not

only by the content of diplomatic messages, but also by the conditions under which they are disseminated and perceived by foreign audiences (Cull, 2019; Bjola & Holmes, 2015).

Artificial intelligence affects public diplomacy indirectly – not by replacing diplomatic communication, but by contributing to changes in the conditions under which it is conducted. The use of algorithmic systems and AI-based tools modifies the principles of information selection, ranking, and personalization within digital platforms through which diplomatic messages circulate. As a result, AI affects public diplomacy by influencing the visibility of diplomatic narratives, shaping the contexts of their interpretation, and altering the balance of influence over communication processes between state and non-state actors (Bjola & Manor, 2024; Crawford, 2021).Thus, artificial intelligence functions not as an autonomous instrument of public diplomacy, but as a contextual structural factor that influences the logic of contemporary foreign policy communication and contributes to the emergence of new frameworks for interaction between states and international audiences. The aim of the study is to conduct a conceptual analysis of the transformation of public diplomacy in the context of artificial intelligence development, with a particular focus on changes in the mechanisms of foreign policy communication and institutional practices. The scientific novelty of the study is associated with a systematic analysis of the relationship between public diplomacy and artificial intelligence through communicative, analytical, and institutional mechanisms of transformation in foreign policy communication.

The national context of the Republic of Kazakhstan lends particular relevance to this study, as the development of artificial intelligence and the digital transformation of foreign policy communication are embedded in strategic and regulatory documents (Tokayev, 2025; Law of the Republic of Kazakhstan, 2025; Government of the Republic of Kazakhstan, 2025a, 2025b), which calls for scholarly reflection on the transformation of public diplomacy under new technological conditions.

A comparative analysis of international practices of integrating artificial intelligence technologies into public diplomacy, in relation to the national context of the Republic of Kazakhstan, allows for the refinement of the theoretical conclusions of the study and for the identification of institutional patterns of adaptation of diplomatic mechanisms across different political and governance settings.

Literature Review

The theoretical foundations of public diplomacy emerged within the scholarly traditions of soft power and strategic communication, which place particular emphasis on the formation of international public opinion and the cultivation of long-term trust toward the state. In its classical understanding, public diplomacy is regarded as an instrument of foreign policy influence based on the attractiveness of a state's values, culture, and political model. A significant contribution to the conceptualization of this field was made by N. Cull, who proposed a functional typology of public diplomacy encompassing listening (public opinion listening), advocacy, cultural diplomacy, exchange diplomacy, and international broadcasting. This typology laid the methodological foundation for analysing the evolution of public diplomacy and for comparing its traditional and contemporary forms (Cull, 2019).

The development of the concept of *New Public Diplomacy* is associated with a rethinking of diplomatic communication as an interactive and network-based process. In the works of J. Melissen (2005), public diplomacy is conceptualized as a form of sustained engagement with foreign audiences that goes beyond one-way message transmission and is oriented toward building long-term relationships. This approach was further developed in the research of R. Zaharna (2010), who emphasizes the significance of the communicative environment, cultural codes, and trust as key determinants of public diplomacy effectiveness. Within the relational logic of public diplomacy articulated in these studies, the emphasis shifts from the transmission of discrete messages to the quality, sustainability, and reciprocity of communicative relationships between the state and external audiences.

The next stage in the development of scholarly discourse is associated with the digitalization of diplomatic activity and the emergence of digital diplomacy. Studies indicate that digital platforms and social media have transformed not only the channels of communication but also the institutional practices of foreign policy institutions. Analyzing the phenomenon of real-time diplomacy, P. Seib (2012) highlights the acceleration of information flows and the growing mediatization of international politics, which intensify pressure on diplomatic institutions and reshape established models of foreign

policy response. In the edited volume by C. Bjola and M. Holmes (2015), digital diplomacy is conceptualized as a systemic transformation of foreign policy governance, affecting organizational structures, analytical processes, and the mechanisms through which diplomatic messages are legitimized. I. Manor (2019) further develops this perspective by demonstrating that visuality, audience engagement, and the algorithmic logic of digital platforms have become integral components of contemporary public diplomacy.

In the context of an increasingly platform-based media environment, particular attention is devoted to the problem of algorithmic mediation. Contemporary research indicates that the visibility, circulation, and interpretation of diplomatic content are largely shaped by the algorithms of digital platforms, which constrains the ability of states to fully control communication processes and transforms traditional understandings of the subject and object of foreign policy communication. These ideas are systematized in *The Oxford Handbook of Digital Diplomacy*, which conceptualizes digital diplomacy as a practice operating under conditions of algorithmic competition for audience attention and trust (Bjola & Manor, 2024). Within the analysis of contemporary information contestation, C. Bjola and J. Pamment (2016) develop the concept of *Digital Containment*, emphasizing the need to adapt diplomatic strategies to the logic of digital platforms and disinformation ecosystems.

The incorporation of artificial intelligence into the analysis of digital diplomacy significantly expands the theoretical and methodological boundaries of this field (Bjola & Manor, 2025). Artificial intelligence affects not only communication channels but also the processes of data analysis, content production, and foreign policy decision-making. In the work of K. Crawford (2021), artificial intelligence is conceptualized as an element of power and institutional structures that generates new asymmetries of influence and dependency in global politics. Developing an information-ethical approach, L. Floridi (2013) and L. Floridi et al. (2018) emphasize that digital technologies transform the fundamental conditions of public communication and require a conceptual rethinking of responsibility, transparency, and control within the public sphere. The normative dimension of artificial intelligence deployment is reflected in international policy frameworks, including UNESCO's recommendations on the ethics of artificial intelligence (UNESCO, 2021). Within the national academic discourse, the transformation of public diplomacy under conditions of artificial intelligence development has not yet received systematic theoretical elaboration and is primarily represented by fragmented studies addressing specific aspects of the digitalization of international relations and foreign policy communication. This situation necessitates engagement with foreign theoretical frameworks and underscores the relevance of the present conceptual analysis.

Thus, the analysis of the scholarly literature makes it possible to trace the gradual evolution of public diplomacy from classical models grounded in the logic of soft power to digital forms and, subsequently, to algorithmically mediated modes of foreign policy communication (Cull, 2019; Seib, 2012; Bjola & Holmes, 2015; Manor, 2019). Contemporary research confirms that artificial intelligence functions not merely as an instrumental tool but as a structural factor shaping the operational framework of public diplomacy, thereby justifying the need for a conceptual expansion of existing theoretical models (Bjola & Manor, 2025; Crawford, 2021; Floridi, 2013). To systematize the identified approaches, it is useful to compare key models of public diplomacy that reflect shifts in the logic of diplomatic interaction under conditions of digitalization and the development of artificial intelligence (Table 1).

Table 1. Evolution of Public Diplomacy Models in the Context of Digitalization and Artificial Intelligence

Model	Key Characteristics	Conceptual Limitations
Classical Public Diplomacy	One-way communication; Cultural diplomacy; International broadcasting	Limited feedback mechanisms
Digital Diplomacy	Social media; Interactivity; Mediatization	Platform dependency
Algorithmic Diplomacy	Artificial intelligence; Big data;	Algorithmic opacity and platform dependency

	Personalization; Automation	

Source: compiled by the author based on scholarly literature

The data presented in the table indicate that the transition to algorithmic diplomacy is accompanied not only by an expansion of technological instruments but also by a transformation of the very architecture of public diplomacy. Unlike digital diplomacy, in which technologies primarily function as channels for information transmission, the algorithmic model positions artificial intelligence as a factor that shapes the structural conditions of diplomatic communication by determining the parameters of visibility, interpretation, and dissemination of foreign policy messages.

Materials and Methods

The empirical and theoretical basis of the study consists of scholarly publications by international authors on public diplomacy, digital diplomacy, and artificial intelligence, as well as international regulatory and policy documents, including UNESCO recommendations, official strategic documents, and regulatory acts of the Republic of Kazakhstan related to digital development and the application of artificial intelligence technologies. The source base also includes works in the fields of international relations, political communication, and media studies that reflect contemporary approaches to analyzing transformational processes in the diplomatic sphere.

The methodological foundation of the study is based on a system-oriented analytical approach aimed at identifying key interconnections between technological change and the evolution of forms of foreign policy communication. Within this framework, public diplomacy is analyzed as a multi-level process whose transformation is driven by digitalization and the integration of artificial intelligence technologies. This analytical focus makes it possible to examine the impact of AI not at the level of individual tools but in the context of broader changes in the logic of diplomatic practices.

To illustrate and analytically refine the theoretical findings, elements of qualitative comparative case analysis are applied, drawing on the practices of the United States, China, Singapore, and Finland, which represent different models of institutional integration of artificial intelligence technologies into public diplomacy. The selection of these cases is driven by differences in their political-administrative systems, approaches to digital regulation, and the role of the state in governing the information environment. The case analysis is analytical and illustrative in nature and does not seek to offer an exhaustive empirical typology.

In addition, elements of discourse analysis are employed to examine changes in communication strategies and diplomatic narratives under conditions of the algorithmization of the international information environment. SWOT analysis is used in a limited and auxiliary capacity, primarily for the analytical generalization of opportunities and constraints associated with the integration of artificial intelligence technologies into the public diplomacy of the Republic of Kazakhstan, and is not treated as a primary or core methodological framework of the study.

Results

The findings of the study indicate that the development and implementation of artificial intelligence technologies lead to a comprehensive transformation of public diplomacy, affecting the communicative, analytical, and institutional levels of foreign policy activity. The algorithmization of the international information environment alters the processes of producing, disseminating, and interpreting diplomatic messages, thereby shaping new conditions for interaction between the state and foreign audiences.

At the communicative level, the study demonstrates that the effectiveness of public diplomacy in a digital and algorithmic environment is determined not only by the content and value orientation of messages but also by their alignment with the operational logic of digital platforms. Algorithms of content ranking, filtering, and personalization function as autonomous mediators of communication, shaping the visibility of diplomatic narratives and influencing processes of international public opinion formation, as previously noted in studies on digital diplomacy and platform-mediated communication (Bjola & Holmes, 2015; Manor, 2019; Bjola & Manor, 2024; Bjola & Pamment, 2016). As a result, public diplomacy increasingly loses its character as a fully state-controlled instrument and becomes progressively dependent on platform ecosystems. At the analytical level, the findings reveal an expanded role of artificial intelligence as a tool for monitoring and interpreting the international information environment. The application of machine learning techniques and big data analytics

enables diplomatic institutions to track the dynamics of information flows, identify dominant and alternative narratives, assess the responses of foreign audiences, and forecast reputational risks. This development facilitates a shift from predominantly reactive forms of public diplomacy toward more proactive and strategically oriented communication models (Manor, 2019; Bjola & Manor, 2025). At the institutional level, the transformation manifests itself in changes to the organizational and governance mechanisms of public diplomacy. The adoption of algorithmic tools requires diplomatic institutions to adapt to new modes of data management, reassess the competencies of diplomatic personnel, and develop mechanisms for interaction with private digital platforms. Public diplomacy increasingly operates at the intersection of state and non-state technological infrastructures, thereby foregrounding issues of control, accountability, and regulatory governance (Crawford, 2021; Floridi, 2013; Floridi et al., 2018; UNESCO, 2021).

The practical implementation of the identified trends is conceptually illustrated by international practices of applying artificial intelligence technologies in the sphere of digital public diplomacy. In particular, in the United States, AI-based tools are used to monitor information threats, detect disinformation campaigns, and analyze foreign audience responses to foreign policy messaging, which allows these practices to be interpreted as elements of digital public diplomacy. In China, algorithmic technologies are employed not only to analyze the international information environment but also to support the construction and dissemination of state narratives on digital platforms, which is consistent with the centralized character of public diplomacy. Singapore and Finland illustrate different models of institutionalized AI application: in Finland, emphasis is placed on normative and ethical dimensions directly linked to public diplomacy and the international image of the state, whereas in Singapore, AI usage is primarily oriented toward enhancing governance efficiency, which indirectly shapes international perceptions of the state as technologically advanced and effectively governed.

To empirically illustrate and analytically refine the identified theoretical propositions, the study conducts a comparative analysis of national practices of integrating artificial intelligence into public diplomacy. The generalized characteristics of the identified models are presented in Table 2.

Table 2. National Models of AI Integration in Public Diplomacy

Country	Dominant Model	Key Characteristics	Institutional Features
United States	Institutional–strategic	Use of AI in analytics, monitoring information threats, and countering disinformation	Strong role of the private technology sector; pluralistic environment
China	Centralized	Use of AI for analyzing the information environment and actively shaping state narratives	Strict state control over digital platforms
Singapore	Technocratic	Application of AI to enhance governance efficiency and institutional coordination	High level of coordination among government institutions
Finland	Normative-oriented	Emphasis on ethics, algorithmic transparency, and public trust	Developed regulatory framework and extensive public deliberation

Source: compiled by the author

The U.S. case demonstrates an institutional–strategic model oriented toward the use of artificial intelligence primarily for analytical and monitoring purposes, including countering disinformation and assessing international information threats. At the same time, public diplomacy retains a pluralistic character, with a significant role attributed to cooperation with the private technology sector (U.S. Department of State, 2025). China's practice reflects a centralized model of artificial intelligence integration, in which algorithmic tools are employed both to analyze the international information environment and to actively construct and promote state narratives. In this model, public diplomacy is closely intertwined with mechanisms of state control over digital platforms

and information flows (State Council of the People's Republic of China, 2017). The Singaporean case represents a technocratic approach focused on enhancing governance efficiency and institutional adaptability. The use of artificial intelligence in public diplomacy is embedded within a broader strategy of digital government and relies on a high degree of coordination among state institutions (Smart Nation and Digital Government Office, 2023).

Finland demonstrates a normative-oriented model in which primary attention is devoted to issues of ethics, algorithmic transparency, and the protection of public trust. The integration of artificial intelligence is accompanied by the development of regulatory frameworks and public deliberation on the acceptable boundaries of the use of intelligent technologies (Government of Finland, 2024). In the national context of the Republic of Kazakhstan, the current policy landscape suggests that the integration of artificial intelligence technologies into public diplomacy remains at an early stage of institutional formation. An analysis of strategic and regulatory documents indicates that AI is primarily applied within the framework of digital government and analytical support, while its use in the sphere of public diplomacy remains fragmented and largely potential. At the same time, the analysis highlights opportunities for employing AI-based analytical and communicative tools to monitor the country's international image, analyze foreign policy narratives, and engage with foreign audiences, which aligns with patterns observed in international practice. The models presented confirm the absence of a universal approach to integrating artificial intelligence into public diplomacy. National differences in institutional architecture, regulatory frameworks, and the role of the state in governing the information environment shape the specific ways in which artificial intelligence is employed and influence its impact on foreign policy communication.

The findings not only make it possible to identify differences in national practices of integrating artificial intelligence into public diplomacy but also to reveal a broader logic underlying the transformation of diplomatic activity under conditions of algorithmization. The analysis of communicative, analytical, and institutional levels demonstrates that artificial intelligence exerts a systemic influence by altering the fundamental conditions under which foreign policy communication operates. This provides a basis for the theoretical conceptualization of artificial intelligence not merely as a tool but as a structuring factor of contemporary public diplomacy.

Discussion

The results obtained allow the transformation of public diplomacy under conditions of artificial intelligence development to be conceptualized as a multi-level and structurally complex process that cannot be fully explained within conventional interpretations of diplomatic digitalization. The comparison of theoretical propositions with national practices confirms that artificial intelligence does not function as a neutral technological instrument but rather acts as an autonomous factor reshaping the architecture of foreign policy interaction. When artificial intelligence is conceptualized as a structural factor of public diplomacy, its influence manifests not so much in the expansion of foreign policy communication instruments as in the formation of new institutional and communicative frameworks within which diplomatic interaction takes place. Algorithms and AI systems increasingly operate as intermediating mechanisms that shape access to foreign audiences, regulate the visibility of diplomatic messages, and influence their interpretive framing, thereby objectively constraining the state's ability to exercise full control over foreign policy communication. In this sense, artificial intelligence affects not only the content of diplomatic messages but also the very conditions of their circulation within the international information environment (Bjola & Holmes, 2015; Bjola & Manor, 2024). These findings enable a critical reassessment of classical models of public and digital diplomacy, particularly those grounded in the logic of soft power and the instrumental use of digital technologies**.** Such models only partially account for algorithmic mediation, the growing autonomy of artificial intelligence, and the platform dependency of contemporary communication processes, which significantly reduces their explanatory capacity under conditions of the algorithmization of the international information environment (Melissen, 2005; Zaharna, 2010). The results of this study therefore underscore the need for a conceptual expansion of existing theoretical frameworks of public diplomacy capable of incorporating artificial intelligence as a constitutive element of contemporary diplomatic communication.

The results of the qualitative comparative case analysis of the United States, China, Singapore, and Finland confirm the absence of a universal model for integrating artificial intelligence into public diplomacy. National practices demonstrate that the nature and consequences of AI adoption are shaped by institutional, regulatory, and political-cultural characteristics of states. This

highlights the contextual nature of public diplomacy transformation and the limitations of standardized approaches to analyzing digital and algorithmic changes in foreign policy communication (Bjola & Manor, 2024; Bjola & Manor, 2025). A particularly important issue in the discussion concerns the balance between the expansion of the analytical and communicative capacities of public diplomacy and the growth of associated risks. The use of artificial intelligence increases the vulnerability of diplomatic activity to algorithmic opacity, information manipulation, and dependence on private technological infrastructures, thereby bringing issues of ethical and regulatory governance to the forefront as an integral component of the sustainable development of public diplomacy (Crawford, 2021; Floridi, 2013; Floridi et al., 2018; UNESCO, 2021).

For the analytical synthesis of the identified opportunities, constraints, and risks associated with the integration of artificial intelligence technologies into the public diplomacy of the Republic of Kazakhstan, elements of SWOT analysis are employed in the discussion, presented in the form of a systematic overview of potential directions for integration (Table 3).

Table 3. Potential Directions of AI Integration in Kazakhstan's Public Diplomacy

№	Direction	Potential Effect	Constraints
1.	Analytical	Monitoring international image and foreign policy narratives	Limited human and technological resources
2.	Communicative	Personalization of engagement with foreign audiences	Dependence on platform ecosystems
3.	Institutional	Increased adaptability of foreign policy institutions	Need for regulatory and ethical governance

Source: compiled by the author

The directions outlined in the table confirm that the integration of artificial intelligence into the public diplomacy of the Republic of Kazakhstan represents a promising yet institutionally sensitive development pathway. The effective use of the analytical and communicative potential of intelligent technologies is possible only under an institutionally coherent and normatively regulated approach that combines technological advancement with mechanisms of state oversight, ethical governance, and the maintenance of public trust.

Thus, the discussion confirms that the transformation of public diplomacy under conditions of artificial intelligence development requires not only technological adaptation but also a conceptual renewal of theoretical models capable of accounting for the role of algorithms and AI as structural elements of contemporary international communication (Bjola & Manor, 2024).

Conclusion

The findings indicate that artificial intelligence is increasingly functioning as a structural factor in public diplomacy rather than merely an auxiliary technological tool**.** Algorithms and AI systems not only expand the toolkit of foreign policy communication but also establish stable frameworks for the visibility, interpretation, and dissemination of diplomatic messages, while simultaneously influencing the institutional organization of diplomatic activity (Bjola & Manor, 2024; Bjola & Manor, 2025).

The systemic analytical approach employed in this study made it possible to conceptualize the transformation of public diplomacy as a multi-level process encompassing communicative mechanisms of engagement with foreign audiences, analytical practices of interpreting the international information environment, and institutional changes in the organization of foreign policy activity. Taken together, these levels indicate that the impact of artificial intelligence is comprehensive and structural in nature, affecting not individual instruments but the underlying logic of public diplomacy itself.

The comparative analysis of national practices in the United States, China, Singapore, and Finland confirms the contextual nature of integrating artificial intelligence into public diplomacy and the absence of a universal model for its application. The identified differences are shaped by institutional, regulatory, and political-cultural characteristics of states, which points to the limitations

of classical models of public and digital diplomacy under conditions of the algorithmization of the international information environment (Bjola & Holmes, 2015; Manor, 2019; Bjola & Manor, 2024).

The international practices examined in this study demonstrate that artificial intelligence is embedded in public diplomacy in diverse ways — ranging from direct involvement in the management of foreign policy narratives to indirect influence through the formation of regulatory standards, governance models, and the international image of the state. This diversity underscores the need to move beyond universalist interpretations and to adopt context-sensitive analytical frameworks.

The analysis of the identified trends within the national context of the Republic of Kazakhstan makes it possible to view the integration of artificial intelligence into public diplomacy as a promising yet institutionally sensitive area of development. Potential analytical, communicative, and institutional effects are accompanied by objective constraints related to human resource capacity, platform dependency, and the need for regulatory and ethical governance.

Under conditions of the digital transformation of foreign policy communication, the public diplomacy of the Republic of Kazakhstan may be conceptualized as part of a broader national digital development strategy that requires a coordinated institutional approach combining the analytical potential of intelligent technologies with mechanisms of normative regulation, ethical oversight, and the maintenance of public trust.

Overall, the analysis conducted in this study confirms that the further development of public diplomacy in the context of the diffusion of artificial intelligence technologies requires not only technological solutions but also deeper theoretical reflection on the role of algorithms and AI as structural elements of contemporary international communication.

References

Bjola, C., Cassidy, J., & Manor, I. (2019). Public diplomacy in the digital age. *The Hague Journal of Diplomacy, 14*(1–2), 83–101. https://doi.org/10.1163/1871191X-14011032

Bjola, C., & Holmes, M. (2015). *Digital diplomacy: Theory and practice.* Routledge.

Bjola, C., & Manor, I. (Eds.). (2024). *The Oxford handbook of digital diplomacy.* Oxford University Press.

Bjola, C., & Manor, I. (2025). Digital diplomacy in the age of technological acceleration: Three impact scenarios of generative artificial intelligence. *Place Branding and Public Diplomacy, 21,* 303–308. https://doi.org/10.1057/s41254-023-00323-4

Bjola, C., & Pamment, J. (2016). Digital containment: Revisiting containment strategy in the digital age. *Global Affairs, 2*(2), 131–142. https://doi.org/10.1080/23340460.2016.1182244

Crawford, K. (2021). *Atlas of AI: Power, politics, and the planetary costs of artificial intelligence.* Yale University Press.

Cull, N. J. (2019). *Public diplomacy: Foundations for global engagement in the digital age***.** Polity Press.

Floridi, L. (2013). *The ethics of information.* Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199641321.001.0001

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., et al. (2018). AI4People – An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines, 28*(4), 689–707. https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5

Government of Finland. (2024). *Finland's national roadmap for the EU digital decade policy programme 2030*. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/c193a20b-672a-4314-bc7a-fe6908b0dc8c/content

Government of the Republic of Kazakhstan. (2025). *Implementation of presidential instructions: Approval of the Digital Qazaqstan strategy model for large-scale digitalization*. https://primeminister.kz/en/news/digital_office/implementation-of-presidential-instructions-the-digital-headquarters-approved-the-model-of-the-digital-qazaqstan-strategy-for-large-scale-digitalization-30764

Government of the Republic of Kazakhstan. (2026, January 9). *Digital Code of the Republic of Kazakhstan* (No. 255-VIII).
https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2600000255

Law of the Republic of Kazakhstan. (2025, November 17). *On artificial intelligence* (No. 230-VIII). https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2500000230

Manor, I. (2019). *The digitalization of public diplomacy.* Palgrave Macmillan.

Melissen, J. (Ed.). (2005). *The new public diplomacy: Soft power in international relations.* Palgrave Macmillan.

Seib, P. (2012). *Real-time diplomacy: Politics and power in the social media era*. Palgrave Macmillan.

Smart Nation and Digital Government Office. (2023). *National artificial intelligence strategy 2.0.* https://www.smartnation.gov.sg/initiatives/national-ai-strategy/

State Council of the People's Republic of China. (2017). *New generation of artificial intelligence development plan.* https://flia.org/notice-state-council-issuing-new-generation-artificial-intelligence-development-plan/

Tokayev, K. K. (2025, September 8). *State of the Nation Address to the People of Kazakhstan*. https://www.akorda.kz/en/president-kassym-jomart-tokayevs-state-of-the-nation-address-to-the-people-of-kazakhstan-kazakhstan-in-the-era-of-artificial-intelligence-current-challenges-and-solutions-through-digital-transformation-1083029

UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137

U.S. Department of State. (2025). *Enterprise data strategy & artificial intelligence strategy*. https://www.state.gov/wp-content/uploads/2025/09/Department-of-State-Enterprise-Data-and-AI-Strategy.pdf

Zaharna, R. S. (2010). *Battles to bridges: U.S. strategic communication and public diplomacy after 9/11*. Palgrave Macmillan.

ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТТІҢ ДАМУЫ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ ҚОҒАМДЫҚ ДИПЛОМАТИЯНЫҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫН КОНЦЕПТУАЛДЫҚ ТАЛДАУ

Айнұр ӨЗБЕКОВА,* *Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару Академиясының Дипломатия институтының докторанты, Астана, Қазақстан, a_uzbekova@apa.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-9920-9478*

Марио ДЕ МАРТИНО, *PhD докторы, Халықаралық жобалар менеджері, Сиена университетінің жоба менеджері, Италия, mario.demartino@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3903-6532*

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ ПУБЛИЧНОЙ ДИПЛОМАТИИ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Айнура УЗБЕКОВА,* *Докторант Института дипломатии Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, a_uzbekova@apa.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-9920-9478*

Марио ДЕ МАРТИНО, *Доктор PhD, менеджер международных проектов, проектный менеджер Университета Сиена, Италия, mario.demartino@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3903-6532*

EUROPEAN UNION'S «SOFT POWER» IN CENTRAL ASIA: POSSIBILITIES AND LIMITATIONS (2019-2025)

Aigirim UMITALIYEVA *Master of Social sciences, teacher, M. Utemissov West Kazakhstan University, Uralsk, Kazakhstan, aigirim.umitali@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-3680-9180*

Zhanar MEDEUBAYEVA *Doctor of Historical sciences, professor, L.N.Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan, balapan1967@yandex.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4462-9989*

Kamen VELICHKOV *Professor, Doctor PhD, Sofia University "St. Kliment Ohridski", Sofia, Bulgaria, kvelichkov@hotmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-5194-3019*

Дата поступления рукописи в редакцию: 30/12/2025
Доработано: 17/02/2026
Принято: 17/02/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1688
УДК 327.3
МРНТИ 11.25.47

Abstract. This article examines the features of the transformation of the geopolitical situation in the Central Asian region, which has led to competition among global actors. Following the collapse of the USSR, the European Union has pursued an active policy in the region and has become the largest trade and investment partner of Central Asia. The EU's official strategy towards Central Asia was adopted in 2019. However, geopolitical developments after 2022 have effectively led to a re-prioritization of this strategy. In the rapidly and significantly changing geopolitical environment after 2022, particularly with the Ukraine War, the EU has taken new steps to increase its influence in Central Asia. Globally, countries strive to protect their interests, establish and maintain relations with other countries, and gain the trust of the international community; beyond this, soft power relies on the ability to shape the choices of others. In this context, the article will address the key parameters of the EU's soft power policy in Central Asia between 2019-2025 and will evaluate the EU's soft power potential in the region, as well as the limitations it faces in utilizing this potential, by highlighting tools such as culture, education, investment, humanitarian aid, and technical cooperation.
Keywords: European Union, Central Asia, soft power, geopolitics, energy diversification

Аңдатпа. Бұл мақалада ықпалды жаһандық акторлардың бәсекелестігінен туындаған Орталық Азия аймағындағы геосаяси жағдайдың өзгеруінің ерекшеліктері қарастырылады. КСРО ыдырағаннан кейін Еуропалық Одақ аймақта белсенді саясат жүргізе бастады және Орталық Азияның ірі сауда және инвестициялық серіктесіне айналды. ЕО-ның Орталық Азияға арналған ресми стратегиясы 2019 жылы қабылданды. Алайда 2022 жылдан кейінгі геосаяси оқиғалар іс жүзінде бұл стратегияның қайта басымдылығына әкелді. 2022 жылдан кейін айтарлықтай тез өзгеретін геосаяси жағдайда, әсіресе Украинадағы соғысқа байланысты ЕО Орталық Азиядағы ықпалын арттыру үшін жаңа қадамдар жасады. Жаһандық ауқымда мемлекеттер өз мүдделерін қорғауға, басқа елдермен қарым-қатынас орнатуға және оны сақтауға, халықаралық қауымдастықтың сеніміне ие болуға ұмтылады; сонымен қатар, «жұмсақ күш» саясаты басқалардың таңдауын қалыптастыру қабілетіне сүйенеді. Осы тұрғыда мақалада 2019-2025 жылдар аралығындағы ЕО-ның Орталық Азиядағы «жұмсақ күші» саясатының негізгі параметрлері қарастырылады және ЕО-ның аймақтағы «жұмсақ күші» әлеуетіне баға беріледі, сондай-ақ мәдениет, білім, инвестиция, гуманитарлық көмек және техникалық ынтымақтастық салаларына ерекше назар аударылады.
Кілт сөздер: Еуропалық Одақ, Орталық Азия, «жұмсақ күш», геосаясат, энергияны әртараптандыру.

Аннотация. В данной статье рассматривается особенности трансформации геополитической ситуации в регионе Центральной Азии, которые обусловлены конкуренцией влиятельных глобальных акторов. После распада СССР Европейский Союз стал проводить активную политику в регионе и стал крупнейшим торговым и инвестиционным партнером Центральной Азии. Официальная стратегия ЕС в отношении Центральной Азии была принята в 2019 году. Однако геополитические события после 2022 года фактически привели к изменению приоритетов этой стратегии. В быстро и значительно меняющейся геополитической среде после 2022 года, особенно в связи с войной на Украине, ЕС предпринял новые шаги по увеличению своего влияния в Центральной Азии. В глобальном масштабе страны стремятся защитить свои интересы, установить и поддерживать отношения с другими странами, завоевать доверие международного сообщества; помимо этого, мягкая сила опирается на способность формировать выбор других. В этом контексте в статье будут рассмотрены ключевые параметры политики «мягкой силы» ЕС в Центральной Азии в период 2019-2025 годов и оценен потенциал «мягкой силы» ЕС в регионе, а также ограничения, с которыми он сталкивается при использовании этого потенциала, выделяя такие инструменты, как культура, образование, инвестиции, гуманитарная помощь и техническое сотрудничество.

* *Corresponding author: A. Nazybekovna, aigirim.umitali@mail.ru*

Ключевые слова: Европейский Союз, Центральная Азия, «мягкая сила», геополитика, энергетическая диверсификация.

Introduction

At the present stage, the relevance of “soft power” is due to the changing geopolitical landscape. The 21st century as a whole is characterized by growing competition between such giants as China, the United States and the European Union, since the war in Ukraine and the reorientation of Eurasian trade and logistics routes have significantly changed the balance of interests of external players in Central Asia. The region has taken on new importance for the EU, which seeks to strengthen its presence through the development of the Middle Corridor, support for green energy projects, and the expansion of educational initiatives. Serious geopolitical risks taking place in the context of the transformation of international relations are, of course, reflected in the foreign policy of the countries of Central Asia.

Thus, a dual situation arises. On the one hand, the EU is increasing economic investment and offering countries in the region projects aimed at sustainable development and integration into global supply chains. On the other hand, the classic channels of “soft power” – cultural diplomacy, educational programs, promotion of human rights and the rule of law – remain fragmented and do not generate comparable political effect.

After 2022, security in European politics has acquired a new object: the sanctions track is institutionalized and linked to the regional security agenda. As a result, the image of the EU in Central Asia is formed as an equation with several variables: an economic investor and donor of modernization, a regulator of the sanctions regime, but only to a limited extent a source of normative influence.

In general, the concept of the European Union’s “soft power” in Central Asia has traditionally been based on the promotion of normative values-democracy, human rights, the rule of law, and sustainable development-through diplomacy, educational programs, technical assistance, and economic cooperation. However, a critical analysis shows that the effectiveness of this model in the region remains limited. First, the EU’s normative approach often clashes with the institutional and political realities of Central Asian states, where regime stability, economic development, and sovereignty are prioritized over liberal reforms. Second, the EU’s soft power competes with the more pragmatic and resource-backed strategies of other actors, primarily China and Russia, which offer infrastructure projects, loans, and security cooperation without political conditionalities, making their proposals more attractive to local elites.

Moreover, the EU’s soft power in Central Asia is constrained by the structural limitations of its own foreign policy, including fragmentation among EU institutions and member states, limited financial resources, and low public visibility in the region. European influence is often perceived as normative and idealistic, insufficiently supported by tangible economic and infrastructure projects, which reduces its transformative potential. In this sense, the EU’s soft power in Central Asia is largely symbolic and discursive, while real geopolitical and economic dynamics in the region are shaped to a greater extent by the “hard” instruments of other external actors.

Methods and methodology

The study is based on a qualitative approach combining content and discourse analysis. This choice is due to the fact that the purpose of the work is not to calculate quantitative indicators, but to reconstruct the meanings, images, and priorities that form the strategic and media representation of the European Union in Central Asia.

Firstly, a content analysis of key EU strategic documents was carried out – the 2019 Central Asia Strategy, the Global Gateway initiative, the 2023 Road Map and the materials of the 2025 Samarkand Summit. This analysis allowed us to trace the evolution of EU priorities and identify a shift in emphasis from normative rhetoric to economic, infrastructural, and regulatory objectives. Secondly, a discourse analysis of materials from leading Central Asian media for 2019–2025 was carried out (tengrinews.kz, kun.uz, akipress.org, asiaplustj.info). Publications are classified by thematic context (economy, energy, transport, rule of law, sanctions, education, etc.), which made it possible to reconstruct the media image of the EU and identify differences in national contexts. This combination of methods provides a comprehensive understanding of both the potential and limitations of EU soft power in Central Asia.

Literature review

Research on the EU's soft power has traditionally focused on its special status as a normative actor capable of promoting democracy, the rule of law, and human rights across assembly boundaries (Manners, 2002). The introduction of the concept of “principled pragmatism” in 2016 (European External Action Service, 2016) institutionalized the tension between the EU's value discourse and its pragmatic foreign policy practice. If the first half of the term emphasizes the normative nature of the EU's foreign policy strategy, the second denotes the need to combine values with flexibility and pragmatic calculation. As a result, the EU appears as an actor whose international identity is characterized by contradictions and ambivalence (Spaiser, 2018); at the same time, a number of studies emphasize that the uncertainty of its principles can be seen not only as a manifestation of weakness, but as a factor allowing the EU to adapt to crises and have a transformative influence on its partners (Yorulmaz, Yilmaz, 2020).

In such conditions, soft power has the value of a means of attraction and takes on the character of a protective instrument: Central Asia turns out to be not an object of attraction, but a space where the EU seeks to prevent the spread of instability to its own borders (Ahrens, 2018). Despite the fact that the EU is the largest development donor and actively implements projects in the fields of education, ecology, and infrastructure, its soft power in the region remains limited in comparison with that of Russia and China (A. Nogayeva, 2020). Research emphasizes that reg ional elites perceive the EU primarily as a source of technical and financial support, rather than as a guide for political or axiological transformation (Peyrouse, 2023).

Studies of Kazakhstan emphasize that the perception of the EU among young people in the region is largely mediated by symbolic images. In surveys, the EU appears primarily as a metaphor for economic well-being and stability, while Brussels' real initiatives remain on the periphery of public consciousness (Arynov, 2022). After 2022, researchers document a qualitative shift in the regional context caused by the conflict between Russia and Ukraine and the strengthening presence of China. These developments increased the strategic importance of Central Asia and opened a “window of opportunity” for the EU to expand its influence (Matveeva, 2023). The EU Strategy for Central Asia, adopted back in 2019, was initially focused on “principled pragmatism,” sustainable development and digitalization (European Commission & High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy, 2019). However, it was after 2022 that issues of energy diversification, development of transport corridors (in particular, the Middle Corridor) and access to critical mineral resources came to the fore in the Brussels discourse (European Parliamentary Research Service, 2024). Thus, contemporary literature demonstrates the duality of EU soft power in Central Asia. On the one hand, the Union is perceived as a donor and cultural integrator, offering educational and social opportunities. On the other hand, normative rhetoric and limited practical resources cause skepticism among regional elites. Developments after 2022 have indeed opened up new opportunities to strengthen the EU's position, but the limits to its soft power remain significant and depend on whether Brussels can formulate a more coherent, pragmatic and resource-backed strategy.

Evolution of EU strategy in Central Asia (2019–2025)

An analysis of official EU documents, starting from the 2019 Strategy and up to the Samarkand Summit in 2025 (Council of the European Union, 2025), allows us to trace the transformation of the Union’s foreign policy priorities in relation to Central Asia. In recent years, the geopolitical importance of the Central Asian region has increased. This is due to the crisis arising from the war in Ukraine, which has led to a huge shortage of energy supplies in EU countries. From Brussels' point of view, Central Asia has the potential to become an alternative gas market for EU countries and provide an effective counterbalance to Russia. At the same time, for consumer countries from the EU and energy-producing countries in Central Asia, the search for alternative transport corridors for the transit of energy resources has become urgent. And in this context, EU policy in Central Asia has become more guided by geopolitical considerations related to efforts to reduce transport and logistics dependence on Russia. This factor is especially important for Kazakhstan, which exports most of its hydrocarbons from the Caspian region to the countries of the European Union through Russia, against which the United States and the Union countries have increased sanctions pressure.

The development of transport and logistics connectivity with China through Central Asia, bypassing Russia, is crucial for understanding the European Union’s growing interest in the region, as it touches upon fundamental issues of economic security and geopolitical autonomy. After 2022,

the traditional overland China–Europe routes via Russia became politically and sanction-wise vulnerable, which prompted the search for alternative corridors. The “Middle Corridor” through Kazakhstan, the Caspian Sea, the South Caucasus, and Turkey is viewed in Brussels as a strategic infrastructure axis capable of diversifying supply chains, reducing transit risks, and decreasing dependence on Russian logistics infrastructure. In this context, Central Asia is transforming from a peripheral space into a critical transit hub for Eurasian trade.

At the same time, the development of these routes fits into the broader competition among global infrastructure strategies, including China’s Belt and Road Initiative and the EU’s Global Gateway program. For the EU, investments in transport, digital, and energy infrastructure in Central Asia serve not only economic but also political objectives: strengthening the sovereignty of regional states, expanding Europe’s regulatory and technological presence, and constraining the dominance of China and Russia. Thus, the logistics factor becomes an important element of the new geopolitical configuration of Eurasia, in which Central Asia is gaining increasing strategic significance for European foreign policy.

However, there are concerns in the EU that Central Asian states may support Russia's attempts to circumvent international sanctions. As is known, Kyrgyzstan and Kazakhstan are members of the Eurasian Economic Union, and the Kremlin can influence its integration partners in order to circumvent EU economic restrictions. It is worth paying special attention to fluctuations in the policies of Central Asian states under the influence of external vectors. All these factors increase the EU's interest in expanding economic relations and intensifying political ties with Central Asian countries in order to control the possible circumvention of sanctions against Russia.

Therefore, for the EU, strengthening diplomacy in the Central Asian region is, firstly, an opportunity to exercise control over fuel and energy resources and their transportation routes, and secondly, an opportunity to control the balance of the region, preventing the dominance of any individual country. In general, EU strategic documents related to relations with the countries of Central Asia reflect the strategic importance of the Central Asian region and show a trend towards deepening cooperation. At the same time, it should be noted that the European Union began work to establish partnership bilateral relations with the Central Asian states from the moment they declared independence. We can agree with the point of view that at the early stage of relations with the countries of the region, the EU solved the problem of creating an image of a global player and a reliable partner. It can also be noted that the effectiveness of the European Union’s policy in the region and the success of interaction with Central Asian countries is influenced by such a significant factor as the policy in this region of the EU’s largest geopolitical rivals – the USA, China and Russia. At the same time, EU policies may diverge from or support US strategy in the region, but ultimately contrast with and stand in opposition to the policies of China and Russia.

The EU strategy model in the region, relying on soft power resources and a special strategic culture, seemed to be an alternative to the predominantly military-political cooperation of the United States with the Central Asian republics, its primary efforts to break Russia’s monopoly on energy exports from the region and actions to contain China.

The EU supported the 5+1 Central Asia format, which was initiated by Japan in 2004. This formula was subsequently adopted and promoted by the United States, among others, to intensify cooperation with countries in the region. The beginning of such interactions, in our opinion, emphasizes the key role of Central Asia in shaping the geopolitical landscape, in conditions when each of the global and regional actors is promoting its interests in this region.

The influence of China and Russia on EU policy in the region

Central Asia occupies a key position in Beijing's Belt and Road Initiative. In May 2023, in Xi'an, Xi Jinping met with Central Asian leaders at the first Central Asia-China Summit, where a significant investment package of approximately $3.7 billion was discussed to implement key infrastructure projects supporting the BRI initiative. In the same year, in September, the next 10th China-Central Asia Cooperation Forum was held in Xiamen.

China's significant economic presence in the region poses a serious problem for Brussels. Beijing's economic influence, based on large-scale investments, is influencing economic dynamics in the region and poses a significant obstacle to the EU's pursuit of economic engagement and influence in Central Asia. China, despite its powerful economic diplomacy, does not have widespread society-level support in the Central Asian states. Clearly, China's soft power activities in Central Asia are focused on the political elite and have virtually no impact on the general public. In general, in the

Central Asian countries, the attitude towards China is ambiguous: if Beijing's external actions are regarded as an attempt to maintain international balance, then economic and cultural cooperation with it is mainly considered a resource for Beijing to achieve its geopolitical ambitions.

In turn, Russia views Central Asia as a zone of its traditional influence, as part of its military-political, historical, and cultural area of interest. Following the same formula as the United States, in the 5+1 format, Russia held its first Central Asia-Russia summit on October 14, 2022, with the aim of intensifying cooperation. According to B. Lo, Moscow is seeking to prevent the participation of external forces in regional affairs, or at least control them, giving preference to China and other non-Western countries over European ones. And, at the same time, the Russian Federation would like China to limit its participation in security projects in Central Asia and support Russia's role as a regional leader. It is worth noting that Russia, whose attitude changed with the beginning of the Ukrainian conflict against the backdrop of EU sanctions and a decrease in "soft power" in front of China and other players in the region, is trying to neutralize their influence through restricting the access to resources, which, in turn, provide it with certain advantages. To a greater extent, Russia is also well positioned to pursue objectives of cultural diplomacy, thanks to the spread of the Russian language and Russian media in the region.

Consequently, the current phase of EU policy in Central Asia reflects a geopolitical shift caused by tensions in Brussels, first of all, in relations with Moscow, and secondly, the growing influence of Beijing. Faced with growing geopolitical tensions in their relations with the Russian Federation and China, the EU countries are demonstrating a more active position towards the Central Asian countries. At the same time, the EU takes into account the diversity of internal conditions and characteristics of each Central Asian state. It can be stated that, by building its own system of influence in the region, the European Union thereby contributed to the strengthening of the competitive struggle of external actors in Central Asia. The growth of the "soft power" influence of the European Union does not exclude the intensification of the struggle of external players in Central Asia, directing them to use "hard power" instruments.The activation of competitors forces the European side to look for new areas and models of cooperation, expand its formats, and modernize its foreign policy strategy. It is worth noting that the EU's interaction with the Central Asian states in the field of "soft" power has always been a priority and was considered a kind of advantage in the EU's image, strengthening its role as a flagship of multilateral cooperation, as well as strengthening its influence in competition with other global actors.

In particular, the European Union has developed a more positive image among the countries in the region. In the updated 2019 European Union (EU) Strategy for Central Asia highlights the promotion of democracy in the post-Soviet republics of Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan and Uzbekistan as one of its key priorities. (Mukasheva et al., 2024.). Here, in addition to the indicated "normative" factor, an important positive fact is that the EU did not have a military presence in the region (unlike the United States), did not pursue a highly intensive trade and investment policy in the region, which was perceived as expansion (unlike the PRC), and had no history of imperial or colonial presence (unlike the Russian Federation). Broad economic involvement of the EU in Central Asia could help stabilize the political situation in this region. This stabilizing potential arises from the fact that, unlike other subjects of international relations, Europe is distinguished by its commitment to a normative approach, relying on clearly developed international legal standards.

By way of example, the EU supports the Extractive Industries Transparency Initiative and applies it to energy dialogue and ongoing projects. A clear benefit is that regulatory energy policies can promote standards of corporate governance, transparency of use and revenue sharing in producing countries. The initiative encourages Central Asian countries to comply with recognized international standards in the energy sector, which helps, in part, to strengthen their independence from China and Russia. It is not without interest that the competition in Central Asia between extra-regional players also concerns the vector and format of integration processes in Central Asia. Let us remember that in Central Asia there were attempts to institutionalize the regional integration process already in the first decade of independence. In 1994, Kazakhstan, Kyrgyzstan and Uzbekistan established the Central Asian Union, within which the Treaty on the Creation of a Common Economic Space was signed on April 30, 1994. However, the situation has changed significantly in the first decades of the 21st century. After the reorganized Central Asian Cooperation Organization (OCAC), consisting of Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Uzbekistan and Russia, joined the Eurasian

Economic Community in order to deepen regional cooperation (primarily in the energy sector), a shortage of joint integration projects arose in Central Asia.

However, in recent years, the states of the Central Asian region, in their country strategies, have emphasized the importance of economic cooperation as the basis for more effective economic development. It is noteworthy that extra-regional forces, for various reasons, support the integration initiatives of countries. In particular, the EU repeatedly speaks out in support of integration interaction between the countries of the region. The European Union is interested in promoting the formation of Central Asia as an international region in the form of a regional integration association and establishing interregional cooperation with it in the future in various fields. In this context, we can talk about risks from other world centers of influence for the Central Asian integration project. Central Asia has a fairly acute geopolitical vulnerability, and, in connection with this, the states of Central Asia do not want to allow themselves to be dominated by any one of the global players. Representing a geopolitical whole, the countries of the region themselves are gradually turning towards integration interaction. The annual summit of heads of state and government of Central Asia has become an informal institution promoting integration processes in the region. The first such summit took place in the capital of Kazakhstan in March 2018.

Table 1. Comparative Indicators of Soft Power: EU, China, and Russia in Central Asia

Direction / Indicator	European Union (EU)	China	Russia
Education and Academic Mobility	Erasmus+, Horizon Europe: thousands of students and academics from the region receive scholarships and participate in exchange programs; support for universities and research projects	Confucius Institutes,scholarships for studying in China (training personnel for BRI)	Scholarships in Russian universities, joint universities (e.g., branches of MSU and KFU), programs for teaching staff
Investment and Economic Influence	Projects via EU Central Asia Investment Facility (infrastructure, green energy, small and medium enterprises)	Belt and Road Initiative (infrastructure, transport, energy), billions of dollars in investments	Economic presence through Gazprom, Lukoil, trade agreements; support for EAEU integration structures
Cultural Initiatives	EU InfoPoints cultural centers, joint exhibitions and festivals, grants for artists	Confucius cultural centers, promotion of Chinese language and traditions	Russian cultural centers, festivals, promotion of the Russian language
Media and Communications	Radio Europe / Euronews, media grants, social media	CGTN (China Global Television Network), cooperation with local media	RT, Russia Today, support for Russian-language media
Diplomatic and Political Influence	Promotion of democracy, rule of law, participation in regional forums	Focus on economic cooperation, infrastructure projects, “non-interference” in politics	Preservation of historical and cultural ties, support for allied political forces, participation in CSTO and EAEU
Assessment of Visible Influence / Quantitative Indicators	Thousands of students in the EU, hundreds of projects in science and education, grants worth millions of euros	Hundreds of educational grants, dozens of infrastructure projects worth billions of dollars	Thousands of students in Russia, large energy and resource projects, integration agreements

Source: author’s own compilation

The table above juxtaposes the principal means whereby the European Union, China and Russia have sought to influence the regional development and integration of Central Asia by means of several different instruments and avenues of “soft power”. Based on this comparison, it can be pointed out that, in the context of the transformation of the geopolitical situation in the world, the EU’s

goals of creating new trade routes through Central Asia bypassing Russia and creating a counterbalance to China's growing influence in the region led to a reformatting of the EU strategy and a turn to more active "soft diplomacy" in Central Asia.

Institutionalization of partnership and the influence of EU soft power in Central Asia

The EU is consistently intensifying its policy in Central Asia, taking into account the geostrategic importance of the region. It appears that Central Asia is one of the regions of interest to the EU from the point of view of energy security, conflict resolution and the defense of a multilateral international order based on common rules.

Adapting EU policies to new geopolitical realities, and, as stated in the European Council Opinion, "recognizing the strategic role of Central Asia in global efforts to develop Euro-Asian connections", and taking into account the region's place in the global energy security framework, in June 2019 the EU adopted a new Strategy for Central Asia, which sets out strategic interests in the region and emphasizes the region developing as a more resilient and closely interconnected region. In this regard, along with traditional topics, much attention was paid to issues of regional cooperation.

Negotiations of the Next Generation Enhanced Partnership and Cooperation Agreements (EPCA) with Central Asian countries have also provided a powerful tool for forging a more modern and diversified partnership that goes beyond the "trade and aid" agenda. Such agreements are a guideline for countries in the region in cooperation with the EU and an indicator of the effectiveness of the EU strategy in Central Asia. By signing such agreements, which pay special attention to common values, democracy and the rule of law, human rights, and sustainable development, the Central Asian republics declare their readiness to accept EU norms and implement them at the national level, thereby recognizing the normative strength of the European Union (Report on the EU strategy on Central Asia, 2023).

Kazakhstan was the first Central Asian state to sign the EPCA on December 21, 2015, which came into force on March 1, 2020. This was also the first ever instance of an agreement of this level with a post-Soviet country was concluded in 2015 for the first time.

It is no coincidence that the first Summit in the "Central Asia – European Union" format took place on October 27, 2022 in Astana. The second summit took place in Cholpon-Ata on June 2, 2023. The CA 5+1 summits represent a further institutionalization of EU-Central Asia relations and complement the work of existing regional dialogues and platforms. Of course, the establishment of such an informal consultative forum is in the interests of the European Union. This not only complements its multilateral cooperation with the countries of the region (the European Union is an active supporter of the principle of multilateralism in world politics), but also helps to strengthen trust and mutual understanding between the Central Asian republics regarding the discussion of regional challenges and threats, the search for answers to them, including with the participation and support of the EU. For example, a pressing issue is the shortage of water resources. This problem has repeatedly become a source of territorial disputes and conflicts in the region. In addition, environmental protection, border control, countering terrorist activities, transnational organized crime and drug trafficking, among others, are also pressing issues for the region. Another of these additional platforms was the Germany-Central Asia Summit, held on September 29, 2023 in Berlin. It serves as further evidence of the European Union's concerted efforts (which have also found a place among the diplomatic priorities of key individual member states) to forge closer ties with the Central Asian republics and strengthen the EU's presence and influence in the region. It marks a significant shift in diplomatic relations between the West and the Central Asian region, catalyzed by the situation in Ukraine.

The 2019 EU Strategy for Central Asia also contains recommendations for the preparation of the EU assistance program for the period 2021-2027. The assistance provided by the European Commission, combined with the assistance provided by EU member states individually, makes the European Union the number one provider of development assistance in the region. The European Commission's assistance to Central Asia reached 1.1 billion euros for the period 2014-2020. To better tailor development programs to the characteristics of each country, such as existing levels of development and needs assessments, the European Union takes a differentiated approach to its assistance, paying particular attention to the poorest and most vulnerable countries.

The EU's approach can be observed by examining a number of its particular projects and initiatives in the region. In 2021, the 10th phase of the BOMCA (Border Management in Central Asia) project began, the main goal of which is "to enhance security, stability and sustainable growth in the

region, as well as support cross-border cooperation and improve the living conditions of people living in the border areas of Central Asia" and the 7th phase of the EU CADAP (EU Counter-Drug Action Program in Central Asia). As part of CADAP, it turns out that "the EU seeks to strengthen the role of civil society in the region." Since 2019, the annual EU-Central Asia Civil Society Forum has been held, providing a platform for civil society representatives from the two regions to contribute to the development of the EU-Central Asia partnership. This is a tool for promoting human rights issues. The Forum, as well as the European Endowment for Democracy, are sources of funding for local human rights organizations.

Multi-year regional indicative programs also complement the EU Strategy towards the Central Asian countries. Firstly, there is the TEAM EUROPE initiative on water, energy and climate change. Given Central Asia's vulnerability to natural disasters and the impacts of climate change, this regional program supports countries' capacity to prepare for and respond to these risks. The goal of the project is to promote sustainable management of water and energy resources, solving environmental problems and combating climate change in five Central Asian countries.

Another example is the DARIA programme, which stands for Dialogue and Action for Resourceful Youth in Central Asia, with a budget of €10 million, it will support the inclusive development of labor market skills for young women and men in five Central Asian countries. The project began in June 2022 and is expected to last five years. The programme aims to contribute to improving the quality and inclusiveness of education, training and employment systems in Central Asia, as well as to promote the creation of mechanisms for participatory and inclusive dialogue and cooperation at the national and regional level.

Erasmus+ and Horizon Programmes

One of the European Union's key instruments of soft power in Central Asia is strengthening educational and academic cooperation through the **Erasmus+** and **Horizon** programs. These programs not only promote individual student and staff mobility but also support the alignment of the region's education systems with EU standards and their internationalization.

For the 2021–2027 period, the Erasmus+ program has a **total budget of approximately €28.4 billion**. The program targets **millions of participants** across education, training, youth, and sport sectors. In the context of Central Asia, the impact of Erasmus+ can be measured particularly through student and staff mobility.

Between 2015 and 2023:

- **Kyrgyzstan** sent 1,093 students and 469 staff members to participate in mobility programs to Europe.
- **Uzbekistan** recorded over 3,000 participants from 2015–2024, with students sent to Europe under the Erasmus Mundus and International Credit Mobility (ICM) programs.
- **Kazakhstan** plans to send approximately 1,200 students to Europe between 2021–2027 through short-term mobility and ICM programs. Additionally, 260 scholarships were awarded under Erasmus Mundus Joint Master's Degrees between 2014-2024.

Table 2 (below) provides a clear overview of Central Asian countries' participation in the Erasmus+ program:

Country	Period	Number of Participants (Students + Staff)	Program Type	Official Source
Kyrgyzstan	2015-2023	1,093 (outgoing) + 469 (incoming)	ICM	Erasmus+ National Office Kyrgyzstan
Uzbekistan	2015-2024	3,000+	ICM, Erasmus Mundus	Erasmus+ Uzbekistan / EU Delegation
Kazakhstan	2021-2027	≈1,200 (outgoing)	Short-term mobility, ICM	EU Delegation Kazakhstan
Kazakhstan	2014-2024	260 scholarships	Erasmus Mundus Joint Master Degrees	European Commission

Note: The table has been prepared based on the sources cited by the authors.

Horizon Europe Programme

Horizon Europe is the European Union's flagship funding programme for research and innovation. The total budget allocated for the 2021–2027 period amounts to approximately EUR 93.5 billion. The programme provides a broad framework that facilitates the participation of researchers from within and outside the European Union in joint research and innovation projects.

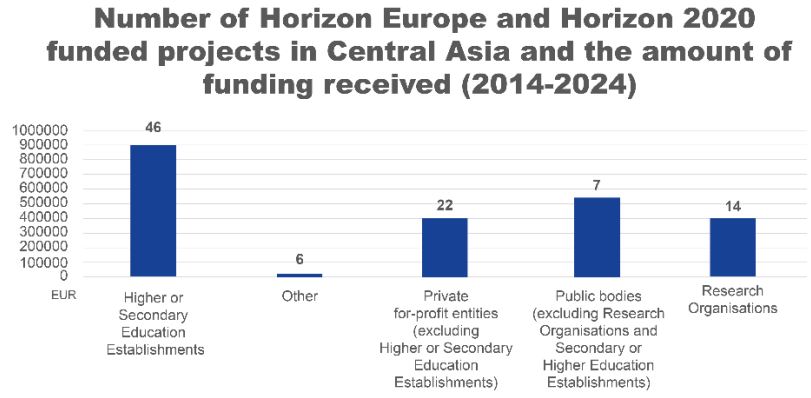
The table below, based on data from the European Commission's Directorate-General for Research and Innovation (DG R&I) and SECCA, quantitatively illustrates the level of participation of Central Asian countries in the Horizon Europe programme. The data indicate that regional participation remains relatively limited in terms of both the number of participating organizations and the number of projects. However, this quantitative limitation has not prevented Horizon Europe from being framed in regional media discourse around themes such as "access to international scientific networks," "integration into global knowledge production," and "institutional rapprochement with Europe." At the discursive level, the program is thus presented as an important component of the EU's science diplomacy and soft power narrative in Central Asia.

Table 3. Central Asia's Participation in Horizon Europe (2021–2025)

Indicator	Value
Total Horizon Europe budget (2021–2027)	~€93.5 billion
Total number of projects involving Central Asia under Horizon 2020 + Horizon Europe	42
Number of unique participating organizations from Central Asia	62
Total project funding allocated to Central Asia (2020 + 2021–2025):	€2.28 million
Project proposal success rate (Central Asia):	11.9%

Note: The table is based on the sources cited by the authors.

The chart below presents the number of projects and the amount of funding received in Central Asia between 2014 and 2024, supported by the Horizon Europe and Horizon 2020 programmes.



Explanation: Source – SECCA, 2025

SECCA Program - "EU Support for Sustainable Energy Connectivity in Central Asia", worth 6.8 million euros, launched in 2022. Goal: to promote a more sustainable energy mix in the Central Asian region in line with EU best practices. The program meets the EU's goal of supporting Central Asian countries in their current energy transition environment. Rational use of natural resources is a key factor in the development and political stability of the region.

In 2025, a summit of the European Union and Central Asian countries was held in Samarkand. Expanding economic cooperation between the EU and Central Asia became the central theme of the summit. President of the European Commission Ursula von der Leyen announced in Samarkand the launch of a new €12 billion investment package under the EU's Global Gateway initiative, aimed at strengthening transport links and deepening cooperation in the areas of critical raw materials, digital communications, water and energy. Some projects have already been approved by the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) and put into operation.

The regional programs under consideration are aimed at supporting a broad process of dialogue and cooperation between the five Central Asian countries.

It is worth noting that high-level contacts between the EU and Central Asia take place with regular frequency, in particular meetings between the heads of state of Central Asia and the President of the European Council. The post of EU Special Representative for Central Asia has been established. There are representative offices of the European Union in the Central Asian countries.

It must be assumed that the EU is actively using a multilateral approach, international cooperation mechanisms, such as summits, dialogues and consultations with Central Asian states in the 5+1 format, in order to influence states and develop cooperation.

In turn, in an increasingly complex geopolitical context, Central Asian countries are seeking to diversify their EPSA options and see a stronger EU presence as a balancer in the regional equation and a committed partner for reform and modernization.

Limitations

In evaluating the prospects for the European Union's strategy in Central Asia, we should pay attention to the following points:

• The developing EU strategy creates risks of increasing geopolitical tension in the region. Escalating tensions between the EU and Russia and the EU and China in the region could create a difficult environment affecting economic and political stability, which creates risks for trade and transport projects;

• Europe’s normative influence is far from unlimited, as exemplified, for instance, by the moral and normative crisis which arose over the reaction to the Charlie Hebdo cartoons by Muslims inside and outside Europe in 2015;

• A review of the EU-Central Asia strategy is necessary in order to update it in the light of geopolitical events that have occurred in recent years subsequent to its official promulgation;

• The EU has turned its foreign policy objectives into a universal and desirable model for all partners. The EU’s attempts to adapt the “soft power” tools common to all countries to the actual practice of regional interactions in Central Asia are insufficient.

There is a risk that other external players, primarily China, will benefit from the European Union’s efforts to promote integration processes in Central Asia. To summarize, it should be recognized that “soft” power, which is an attribute of a modern state, can become an effective additional resource for the foreign policy of the EU countries and Central Asia.

Conclusion

Analysis of EU strategic documents (2019–2025) and media discourse of leading Central Asian publications confirmed the hypothesis about three variables of European policy in the region. After 2022, economic and sanctions-regulatory dimensions became decisive: attention was focused on the development of transport infrastructure, energy diversification, access to critical resources and control over circumvention of sanctions. These directions form the pragmatic and at the same time controlling nature of EU policy, while soft power retains a secondary role.

Cultural and educational initiatives, including Erasmus+ and Horizon Europe, reinforce positive perceptions of the EU and promote human capital development, but their impact is limited by superficial knowledge among the general public and weak conversion into political loyalty, exacerbated by competition from Russia and China and the region's social conservatism.

It can also be stated that in the context of a dynamic world system of international relations developing towards multipolarity, it is necessary to strengthen the involvement of leading European states in mutually beneficial relations with the states of Central Asia. EU countries are important as partners in realizing the goals of the states of the region to modernize industry, diversify the economy and increase international competitiveness. In our opinion, even in the absence of a large scale and outstanding results of cooperation, the EU’s economic diplomacy in Central Asia can be called competitive and has great potential. In addition, establishing productive cooperation with EU countries helps strengthen the positions of the countries of the region in the international community.

References

Ahrens, B. (2018). Normative power Europe in crisis? Understanding the productive role of ambiguity for the EU’s transformative agenda. Asia Europe Journal, 16(2), 199–212. https://doi.org/10.1007/s10308-018-0507-6

Arynov, Zh. (2022). Hardly visible, highly admired? Youth perceptions of the EU in Kazakhstan. Journal of Eurasian Studies, 13(1), 42–55. https://doi.org/10.1177/18793665211070348

Asia-Plus. (2025, March 26). EU assistance to Tajikistan will not decrease, says EU Ambassador to Tajikistan. Retrieved November, 2025 from https://asiaplustj.info/en/node/347042

Bifolchi, G. (2023, September 29). First Germany–Central Asia summit: Why does it matter? Geopolitical Report, 34(9). https://www.specialeurasia.com/2023/09/29/central-asia-germany-summit/?related_post_from=16967

BOMCA, Overview, 2025, https://www.bomca-eu.org/en/

Council of the European Union. (2025, April 4). Joint declaration following the first European Union–Central Asia summit, Samarkand, Uzbekistan. https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7745-2025-REV-1/en/pdf

Central Asia. European Investment Bank. Retrieved October, 2025 from https://www.eib.org/en/projects/regions/central-asia/index.html

European Bank for Reconstruction and Development. (2024, December 31). Projects. EBRD. Retrieved December, 2025, from https://www.ebrd.com/work-with-us/project-finance/project-summary-documents.html?1=1&filterCountry=Kazakhstan

European Commission. (2018, May 2). EU budget for the future. https://commission.europa.eu/document/download/132df45e-b499-40a3-892f-8dbc669467fc_en?filename=budget-proposals-modern-eu-budget-may2018_en.pdf

European Commission, & High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy. (2019). Joint communication to the European Parliament and the Council: The EU and Central Asia: New opportunities for a stronger partnership. https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/joint_communication_-_the_eu_and_central_asia_-_new_opportunities_for_a_stronger_partnership.pdf

European Commission. (2025, July 16). Horizon Europe. Retrieved November, 2025 from https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

European External Action Service. (2016). Shared vision, common action: A stronger Europe. A global strategy for the European Union's foreign and security policy. https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/eugs_review_web_0.pdf

European External Action Service. (2025). EU–Central Asia relations. Factsheet. https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2025/FACTSHEETS-EU-CENTRAL%20ASIA_2025.pdf

Manners, I. (2002). Normative power Europe: A contradiction in terms? Journal of Common Market Studies, 40(2), 235–258. https://doi.org/10.1111/1468-5965.00353

Matveeva, A. (2023, April). EU–Central Asia relations: A new opening amid geopolitical shifts. Carnegie Endowment for International Peace. https://carnegieendowment.org/research/2023/04/a-new-opening-for-eu-central-asia-relations?lang=en

Mukasheva, Z., Temirov, A., Akhmedyanova, D., Nogayeva, A., & Efe, H. (2024). Is EU democracy promotion aligned with local media perception in Central Asia? Findings from content analysis. Political Research Exchange, 6(1). https://doi.org/10.1080/2474736X.2024.2387128

Nogayeva, A. (2020) Soft Power of Big powers in Central Asia (Instruments, processes and limitations). Orion Kitabevi.

Peyrouse, S. (2019, June 25). Reconsidering EU education assistance to Central Asia. EUCAM. https://eucentralasia.eu/reconsidering-eu-education-assistance-to-central-asia/

Spaiser, O.A. (2018). The European Union's influence in Central Asia: Geopolitical challenges and responses. Lexington Books.

SECCA (2025). Participation of the Central Asian countries, Retrieved December 20, 2025 from https://secca.eu/knowledge-hub/horizoneu/central-asia

Velichkov, K. (2023). The EU Foreign Policy in Central Asia: Structural and Relational Dimensions. Bulgarian Journal of international Economics and Politics, 3(1), 91-101. https://doi.org?10.37075/BJIEP.2023.1.06

Yorulmaz, M.; Yilmaz, S. (2020). The changing perspectives of Central Asia in the 21th century. Kriter Yayınevi.

ЕУРОПАЛЫҚ ОДАҚТЫҢ ОРТАЛЫҚ АЗИЯДАҒЫ «ЖҰМСАҚ КҮШІ»: МҮМКІНДІКТЕРІ МЕН ШЕКТЕУЛЕРІ (2019-2025 Ж.Ж.)

Айгирим УМИТАЛИЕВА*, *әлеуметтік ғылымдар магистрі, оқытушы, М. Өтемісов атындағы Батыс Қазақстан университеті, Орал, Қазақстан, aigirim.umitali@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-3680-9180*

Жанар МЕДЕУБАЕВА*, тарих ғылымдарының докторы, профессор, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан, balapan1967@yandex.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4462-9989*

Камен ВЕЛИЧКОВ, *PhD докторы, профессор, Әулие Климент Охридский атындағы София университеті, София, Болгария, kvelichkov@hotmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-5194-3019*

«МЯГКАЯ СИЛА» ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ (2019-2025 гг.)

Айгирим УМИТАЛИЕВА*, *магистр социальных наук, преподаватель Западно-Казахстанского университета им. М. Утемисова, Уральск, Казахстан, aigirim.umitali@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-3680-9180*

Жанар МЕДЕУБАЕВА, *доктор исторических наук, профессор, Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан, balapan1967@yandex.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4462-9989*

Камен ВЕЛИЧКОВ, *доктор философии (PhD), профессор, Профессор Софийского университета имени К. Охридского, София, Болгария, kvelichkov@hotmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-5194-3019*

POLICY OF ENGAGEMENT WITH THE LABOR DIASPORA ABROAD: ECONOMIC EFFECTS AND INSTITUTIONAL CONSTRAINTS

Kuralay NURBEK * *PhD candidate, Eurasian National University named after L.N.Gumilyov, Astana, Kazakhstan, ethnopolitics23@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0633-6432*

Ugur TURAN *PhD (Turkey), Expert of the Secretariat of the Conference on Interaction and Confidence Building Measures in Asia (CICA), Astana, Kazakhstan, ugur.turan@s-cica.org, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2168-5232*

Дата поступления рукописи в редакцию: 29/12/2025
Доработано: 26/02/2026
Принято: 27/02/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1697
УДК 327.312
МРНТИ 11.25.59

Abstract. The article examines state policy on interaction with the labour diaspora as an element of modern public policy and the state's foreign economic strategy. Particular attention is paid to the analysis of the economic effects associated with the activities of the labour diaspora, including cross-border remittances, investment activity, human capital transfer, and the participation of diaspora communities in the socio-economic development of their country of origin. Along with this, the work identifies and systematises institutional constraints that hinder the effective implementation of diaspora policy, such as the fragmentation of the regulatory framework, weak interdepartmental coordination, and insufficient institutionalisation of mechanisms for interaction with foreign communities of labour migrants. The methodological basis of the study consists of institutional and political-economic approaches, as well as a comparative analysis of international experience. The example of Kazakhstan demonstrates that, despite the significant economic potential of the labour diaspora, state policy in this area remains predominantly reactive and requires a transition to a more systematic and strategically oriented model. The conclusions can be used in the development and adjustment of state policy on interaction with the diaspora in the context of global labour mobility.
Keywords: labour diaspora, public foreign policy, economic effects, institutional constraints, migration, global, labour mobility.

Аңдатпа. Мақалада еңбек диаспорасымен өзара іс-қимылдың мемлекеттік саясаты қазіргі заманғы мемлекеттік саясат пен мемлекеттің сыртқы экономикалық стратегиясының элементі ретінде қарастырылады. Трансшекаралық ақша аударымдарын, инвестициялық белсенділікті, адами капиталды аударуды және диаспоралық қауымдастықтардың шыққан елдің әлеуметтік-экономикалық дамуына қатысуын қоса алғанда, еңбек диаспорасының қызметіне байланысты экономикалық әсерлерді талдауға ерекше назар аударылады. Сонымен қатар, жұмыста диаспоралық саясатты тиімді іске асыруға кедергі келтіретін институционалдық шектеулер анықталады және жүйеленеді, мысалы, нормативтік-құқықтық базаның үзінділігі, ведомствоаралық үйлестірудің әлсіздігі және шетелдік еңбек мигранттарының қауымдастықтарымен өзара іс-қимыл тетіктерінің жеткіліксіз институционализациясы. Зерттеудің әдіснамалық негізі институционалдық және саяси-экономикалық тәсілдер, сондай-ақ халықаралық тәжірибені салыстырмалы талдау болып табылады. Қазақстан мысалында еңбек диаспорасының елеулі экономикалық әлеуеті болған кезде осы саладағы мемлекеттік саясат басым түрде реактивті болып қалатыны және неғұрлым жүйелі және стратегиялық бағдарланған модельге көшуді талап ететіні көрсетілді. Алынған тұжырымдар еңбек ресурстарының жаһандық ұтқырлығы жағдайында диаспорамен өзара іс-қимылдың мемлекеттік саясатын әзірлеу және түзету кезінде пайдаланылуы мүмкін.
Түйін сөздер: еңбек диаспорасы, мемлекеттік сыртқы саясат, экономикалық әсерлер, институционалдық шектеулер, көші-қон, жаһандық, еңбек ұтқырлығы.

Аннотация. В статье рассматривается государственная политика взаимодействия с трудовой диаспорой как элемент современной публичной политики и внешнеэкономической стратегии государства. Особое внимание уделяется анализу экономических эффектов, связанных с деятельностью трудовой диаспоры, включая трансграничные денежные переводы, инвестиционную активность, трансфер человеческого капитала и участие диаспоральных сообществ в социально-экономическом развитии страны происхождения. Наряду с этим в работе выявляются и систематизируются институциональные ограничения, препятствующие эффективной реализации диаспоральной политики, такие как фрагментарность нормативно-правовой базы, слабая межведомственная координация и недостаточная институционализация механизмов взаимодействия с зарубежными сообществами

* *Corresponding author: K.Nurbek, ethnopolitics23@gmail.com*

трудовых мигрантов. Методологическую основу исследования составляют институциональный и политико-экономический подходы, а также сравнительный анализ международного опыта. На примере Казахстана демонстрируется, что при наличии значительного экономического потенциала трудовой диаспоры государственная политика в данной сфере остается преимущественно реактивной и требует перехода к более системной и стратегически ориентированной модели. Полученные выводы могут быть использованы при разработке и корректировке государственной политики взаимодействия с диаспорой в условиях активизации глобальной мобильности казахстанских трудовых ресурсов.
Ключевые слова: трудовая диаспора, государственная внешняя политика, экономические эффекты, институциональные ограничения, миграция, глобальная, трудовая мобильность.

Introduction

With the deepening of globalisation processes and the growth of international labour mobility, the labour diaspora is playing an increasingly significant role in the political and economic processes of the countries of origin. Labour migrants who are abroad on a temporary or long-term basis form a special segment of the diaspora, which, on the one hand, remains integrated into the socio-economic space of the host countries and, on the other hand, continues to maintain strong economic, social and institutional ties with the country of origin. In this regard, the state's interaction with the labour diaspora is becoming an important area of public policy, at the intersection of the migration, socio-economic and foreign policy agendas.

The economic significance of the labour diaspora is traditionally associated with the volume of remittances, which in a number of countries account for a significant share of gross domestic product and act as a stabilising factor for the national economy. However, contemporary research is shifting its focus from a narrow financial understanding of the role of the diaspora to a broader analysis of its potential as a source of human capital, entrepreneurial initiatives, knowledge and technology transfer, and as an intermediary in international economic relations. This, in turn, raises the question of the nature and effectiveness of state policy on interaction with the labour diaspora.

Despite growing scientific and practical interest in diaspora issues, policies for interacting with the labour diaspora often remain fragmented and institutionally weak. In many states, including those in Central Asia, measures relating to labour migrants abroad are predominantly of a social protection or consular nature and are less focused on long-term economic and political development goals. This indicates the existence of institutional constraints related to both regulatory and legal frameworks and the architecture of state institutions responsible for working with the diaspora.

In this context, the aim of this article is to analyse state policy on interaction with the labour diaspora from the perspective of political economy, as well as to identify the key economic effects and institutional constraints affecting its implementation. The empirical basis for the study is the experience of the Republic of Kazakhstan, considered in comparison with international practice. This approach allows us not only to identify the features of the national model of diaspora policy, but also to determine the directions of its possible transformation in the context of global competition for labour and intellectual resources.

To achieve this goal, the article proposes to address the following tasks:

1. Analyse government policy on interaction with the labour diaspora from the perspective of political economy, determining its place in the socio-economic development system of the country of origin.

2.Identify the main economic effects of the labour diaspora's activities, including remittances, human capital transfer and entrepreneurial activity, using the example of the Republic of Kazakhstan and comparing it with international experience.

3. Identify key institutional constraints that hinder the effective use of the labour diaspora's potential and outline areas for improvement in state policy in this area.

Materials and methods

To achieve the research objectives, a combination of institutional, political-economic, comparative and statistical analysis was used, which ensured a comprehensive study of state policy on interaction with the labour diaspora and its economic effects. In order to analyse state policy on interaction with the labour diaspora, Kazakhstan's national strategic and legislative documents were studied: the Concept of Migration Policy of the Republic of Kazakhstan for 2015–2025, international reports and analytical reviews, including the Migration Policy Institute (MPI, 2022) and OSCE (2015), providing a comparative analysis of the experience of other countries, statistical data on cross-border remittances from the World Bank and the National Bank of Kazakhstan, identifying the economic

effects of labour migration. Scientific and academic literature on political economy, public policy and migration studies was studied as reference material.

Results

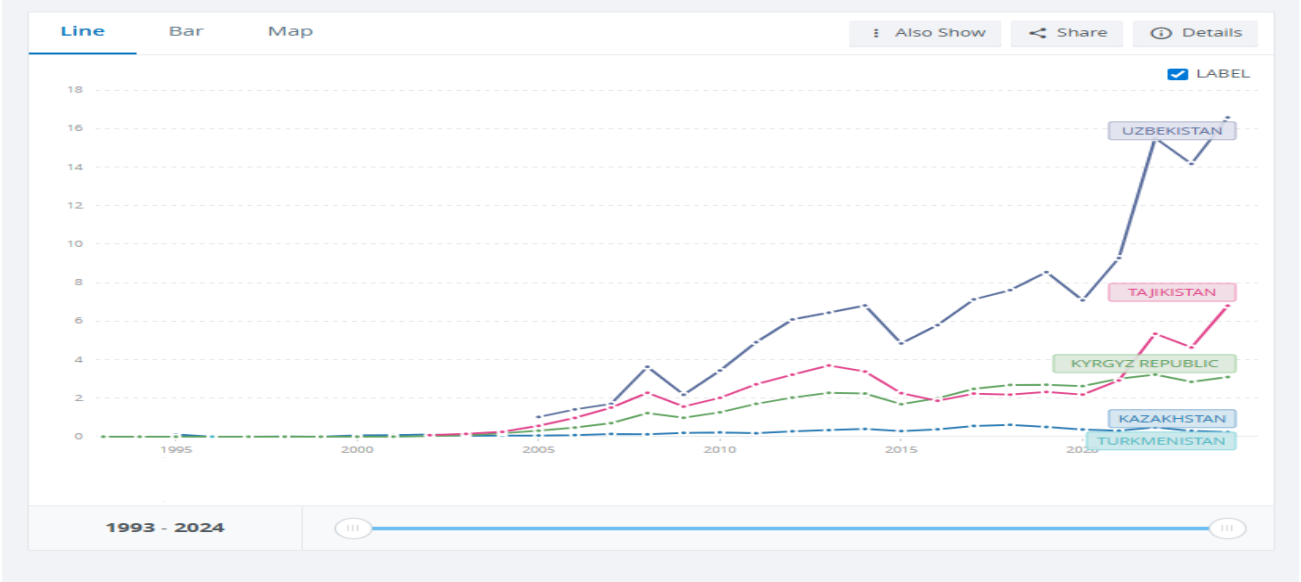
In general, state policy towards the diaspora is a set of measures through which states seek to use the resources of their citizens living abroad for development purposes. Such measures include the creation of institutional mechanisms, norms and strategies aimed at strengthening ties with the diaspora and stimulating economic contributions to the country of origin. Over the past two decades, the concept of involving the diaspora in national development has become widespread: more than 110 states have created specialised structures and strategies for diaspora engagement with the aim of strengthening the contribution of migrants to the development of their country of origin (Newland, 2022). However, they often pursue additional goals, such as facilitating the transfer of skills and technology or attracting investment through commercial ventures or start-up financing.

The intangible consequences of these policies - such as the personal ties of diaspora members to their homeland or the international image of the country - cannot be quantified. But in terms of monetary impact, evidence suggests that countries with diaspora engagement policies tend to receive more remittances than countries without such policies. A study by S. Dahanni showed that between 1996 and 2022, countries that pursued such policies and had sufficient data received on average approximately 2.2 percentage points more remittances as a percentage of gross domestic product (GDP) than countries that did not pursue such policies. A separate study by the International Organisation for Migration (IOM) showed that countries that pursued specific policies towards the diaspora or emigration received more than twice as much remittances as a percentage of GDP (7.3% compared to 3.3% in 2022) (Dahanni, 2025).

The five countries receiving remittances in 2023 are India ($125 billion), Mexico ($67 billion), China ($50 billion), the Philippines ($40 billion) and Egypt ($24 billion). The countries where remittance inflows account for a significant share of gross domestic product (GDP) – highlighting the importance of remittances for financing current account deficits and budget expenditures – are Tajikistan (48%), Tonga (41%), Samoa (32%), Lebanon (28%) and Nicaragua (27%) (World Development Report, 2023).

Figure 1 below shows the volume of remittances in Central Asian countries from 1993 to 2024. According to World Bank data on remittances in Central Asian countries, Uzbekistan is the leader, with remittances amounting to $16.5 billion in 2024, followed by Tajikistan with $6.8 billion, Kyrgyzstan with half the volume of Tajikistan, and Kazakhstan with a low volume of remittances amounting to $240 million. Data for Turkmenistan is only available for 1996 ($4.4 million).

Chart 1 Volume of remittances in Central Asian countries over time (World Bank Group, 2024)



https://data.worldbank.org/indicator/BX.TRF.PWKR.DT.GD.ZS?locations=KZ-KG-UZ-TJ-TM

Figure 2 Remittance data for 2024 by Central Asian country (World Bank Group, 2024)

Selected Countries and Economies

Country	Most Recent Year	Most Recent Value (Thousands)
Kazakhstan	2024	240,778.84
Kyrgyz Republic	2024	3,100,000.00
Tajikistan	2024	6,801,890.97
Turkmenistan	1996	4,420.00
Uzbekistan	2024	16,579,258.96

https://data.worldbank.org/indicator/BX.TRF.PWKR.DT.GD.ZS?locations=KZ-KG-UZ-TJ-TM

However, if we look at the share of remittances in the GDP of these countries, Tajikistan and Kyrgyzstan show a high dependence on money transfers – 42% and 24% respectively. Uzbekistan also receives a significant contribution to its economy through remittances, but it is less than that of Tajikistan and Kyrgyzstan (14%) for 2024 (AsiaPlus, 2025). Personal remittances as a percentage of GDP show a low share in Kazakhstan compared to other countries – around 0.1–0.2% (World Bank Group, 2024). For countries of origin, the labour diaspora is not only a source of cross-border remittances, but also a strategic resource of human capital, skills, investment and international networks that can contribute to economic growth, innovation and competitiveness. A number of countries have developed programmes and incentives to attract diaspora contributions through investments, diaspora bonds and the facilitation of financial transfers, but the effectiveness of such measures is mixed and depends on the institutional capacity of the state (Dahanni, 2025).

Kazakhstan has long been a destination country for labour migrants. However, this trend is changing. According to IOM statistics, in 2019, four Kazakhstani citizens applied for seasonal work visas, but by 2024, this number had grown significantly, with 4,423 Kazakhstani citizens receiving seasonal work visas (IOM, 2024). Kazakhstanis are increasingly working as labour migrants abroad, preferring low-skilled employment abroad to skilled work in their own country. The driving factors are socio-economic dissatisfaction, low incomes in the country, and high levels of debt among the population. These changing trends towards becoming a donor country highlight the need and importance of concluding international bilateral labour agreements with destination countries (the United Kingdom, South Korea, the UAE, Qatar, etc.) Moreover, experts argue that strengthening bilateral and multilateral agreements between countries sending and receiving migrants will help reduce the risks of illegal employment and improve working conditions abroad (AsiaPlus, 2025). As noted above, policies to engage the diaspora are often accompanied by an increase in remittances, which contributes to strengthening the financial stability of countries of origin, growth in consumption, and investment in education and healthcare. A comparison with international practices, for example in Eastern Europe and Southeast Asia, shows that a well-structured diaspora policy not only increases the volume of remittances, but also attracts investment, technology and skilled personnel (MPI, 2022). In addition, the diaspora is capable of supporting investment activity in its country of origin through direct investment, participation in business projects, and the use of networks of contacts and partnerships. Examples of this in international practice include diaspora bonds and programmes that stimulate private investment through financial and legal mechanisms offered by states (Dahanni, 2025).

Clearly, the economic benefits of diaspora contributions can be effectively realised provided that government policy towards the labour diaspora is not constrained by a number of institutional factors.

Firstly, the fragmented nature of the regulatory framework may hinder the formation of sustainable and coordinated mechanisms for interaction with the diaspora. In the absence of a unified strategy and comprehensive legislation aimed at integrating diaspora resources into national development, states face difficulties in implementing long-term programmes (Dahanni, 2025). Secondly, weak inter-agency coordination hinders the coordinated application of measures at the level of various state bodies. The dominance of individual executive branches or the absence of specialised structures responsible for diaspora issues reduces the state's ability to effectively use the potential of labour migrants in the national interest (Keniya Diaspora Policy, 2024). Finally, insufficient institutionalisation of mechanisms for interaction with foreign communities of labour migrants leads to limited participation of the diaspora in economic and social initiatives. Many countries lack legal incentives, financial instruments and support programmes that could increase the diaspora's investment interest in the development of their country of origin (Dahanni, 2025). In the context of migration policy, it is important for Kazakhstan to pay special attention to the transfer of human capital, as labour migrants return home with experience, knowledge and skills that can be used to develop national business, science and education. The concept of ‘social remittances’ includes not only money transfers, but also the transfer of ideas, cultural practices, professional skills, social norms and innovative approaches, which has a positive impact on the social and economic development of society as a whole. In the Republic of Kazakhstan, policy towards migrants and the labour diaspora is implemented within the framework of migration strategy and programmes aimed at regulating labour migration, protecting the rights of migrants and creating a favourable environment for investment. These measures are reflected in long-term government documents that take into account the country's overall socio-economic development strategy (OSCE/IOM, 2014).

Nevertheless, in national practice, interaction with the labour diaspora often remains reactive and fragmented, without a clearly defined systemic strategy aimed at the sustainable use of migrants' economic potential. This is reflected in the insufficient number of specialised institutions, simplified mechanisms for diaspora participation in investment projects, and limited access to financial instruments capable of enhancing migrants' contribution to the national economy.

Discussion

An analysis of public policy on engagement with the labour diaspora shows that this public policy tool has significant economic potential, but its use largely depends on the institutional environment and strategic priorities of the state. The economic effects of the labour diaspora, such as remittances, investments and the transfer of human capital, create the basis for long-term socio-economic development. International experience shows that countries that successfully engage with their diaspora ensure the integrity of the legal framework, inter-agency coordination and the availability of specialised institutions capable of directing diaspora resources to strategically important areas of the economy. Some governments are implementing strategies to increase the inflow of remittances. In general, such measures can be divided into two categories: hard economic measures and soft impact strategies. Hard measures are aimed at facilitating financial flows and investments, often through mechanisms such as reducing the cost of remittances, issuing bonds for the diaspora, creating preferential banking channels, or introducing co-financing programmes that stimulate capital inflows. For example, since 2015, Mexico has allowed tens of thousands of shops and other retail outlets to act as ‘banking agents’ where people can easily send or withdraw cash, facilitating the flow of remittances and helping recipients transition from using cash to electronic mobile payments. Mexico has also launched the ‘Three for One’ (3x1) programme, which provides $3 in co-financing from the federal, regional and local governments for every dollar transferred by diaspora associations, with the funds invested in development projects agreed upon by local residents and migrants. Malawi's policy on engagement with the diaspora, presented in 2017, focuses on attracting investment and remittances by providing incentives, reforming access to land and conducting promotional campaigns (Dahanni, 2025). In addition, a number of countries have offered diaspora bonds, allowing members of the diaspora to temporarily provide fixed-rate loans to the government. Nigeria issued its first diaspora bonds in 2017, allowing investors of Nigerian origin living abroad to

earn financial returns and also channel funds into national development projects. The country raised nearly $300 million through these bonds, which is a significant amount, but still considerably less than the $22 billion that came in that year in the form of official remittances, and is considering issuing new bonds in the near future. At the same time, ‘soft engagement’ strategies aim to strengthen political and cultural ties. These may include granting dual citizenship, giving voting rights to citizens living abroad, or organising cultural and professional conferences. Ethiopia's policy on ‘yellow card’ identity cards demonstrates this approach; holders of such cards can travel and live in Ethiopia without visas, own property, and enjoy other benefits. Instability in the legal and social environment increases the vulnerability of migrants and reduces the long-term positive effects of migration for countries of origin (Mathew, 2025).

Contemporary scientific literature emphasises that the positive effects of remittances are not automatic. In the absence of effective policies, remittances can contribute to macroeconomic imbalances and reduce incentives for structural reforms, including lower productivity in certain sectors or the economy's dependence on external revenues (Periola, 2025). Their impact depends significantly on the level of development of financial institutions. In particular, studies show that remittances alone do not lead to an increase in entrepreneurial activity, but in the presence of a developed banking system and financial markets, they can contribute to the formation of new enterprises and economic modernization (Alhassan, 2025). Similarly, institutional quality, including macroeconomic stability and effective regulation, enhances the positive impact of migration on economic growth. This suggests that the key factor is not only the presence of a diaspora, but also the state's ability to effectively integrate its resources into the national economy.

In the case of Kazakhstan, there is significant economic potential in the labour diaspora, which is currently being exploited only in a fragmented manner. The main constraints are: weak institutionalisation of interaction mechanisms, insufficient inter-agency coordination and an incomplete regulatory framework, including few intergovernmental agreements with other countries in the field of labour regulation and safe external migration. These factors mean that a significant part of the labour diaspora's resources are not integrated into strategic areas of national development, and support measures remain mainly social and consular in nature. For example, Kazakhstan currently has only one full-fledged labour agreement with the Government of Qatar, signed in February 2024 and entered into force in December 2025 (Inform.kz, 2025). With the United Kingdom, within the framework of the seasonal worker programme, Kazakhstan reached bilateral agreements in February 2025 only in the form of a memorandum (KazTag, 2025).

Conclusion

The results of the analysis confirm the research hypothesis: the limited effectiveness of state policy on interaction with the labour diaspora is due not to the lack of economic potential of migrants, but to institutional and organisational barriers. In other words, the economic effects of the labour diaspora are institutionally determined. The effectiveness of policies for interacting with the diaspora is determined by the state's ability to create conditions for transforming the financial and social resources of the diaspora into factors of sustainable development.

1. The economic potential of the labour diaspora is a significant resource for Kazakhstan and can be used to stimulate socio-economic development through remittances, knowledge transfer, investment activity and participation in entrepreneurial initiatives.

2. Institutional constraints, such as a fragmented regulatory framework, weak inter-agency coordination and insufficient institutionalisation of mechanisms for interaction with the diaspora, significantly reduce the effectiveness of public policy and hinder the systematic involvement of the labour diaspora in national development.

3. International experience shows that a successful policy of involving the diaspora requires the integration of economic and institutional measures, including the creation of specialised agencies to stimulate investment activity and knowledge transfer, as well as the harmonisation of legislation and interdepartmental processes.

4. Recommendations for Kazakhstan include a transition from a reactive model of interaction with the labour diaspora to a systematic strategy that combines economic incentives, legal regulation and institutional coordination mechanisms. This will maximise the contribution of the labour diaspora

to the economy, innovative development and the strengthening of the country's foreign economic position.

5. The practical significance of the study lies in the fact that its conclusions and recommendations can be used in the development and adjustment of Kazakhstan's state policy in the field of labour migration and interaction with the diaspora, as well as in the preparation of long-term strategies for attracting diaspora resources.

The article analyses state policy on interaction with the labour diaspora as an element of modern public policy and the state's foreign economic strategy. Using the example of the Republic of Kazakhstan and drawing on international experience, it shows that the labour diaspora is potentially a significant economic resource capable of contributing to socio-economic development through remittances, investment, human capital transfer and participation in entrepreneurial initiatives. However, Kazakhstan's state policy in the field of the foreign labour diaspora needs to improve institutional mechanisms and strategic planning in order to maximise economic effects and strengthen the country's foreign economic position. It is important to introduce strategic economic incentives, such as diaspora bonds, grant programmes and partnerships in business and science, to attract the economic and intellectual potential of migrants. Secondly, develop mechanisms for the transfer of human capital, including programmes for the temporary return of specialists, remote participation in educational and scientific projects, exchange of experience and mentoring; thirdly, systematically monitor and evaluate the effectiveness of diaspora policy, using quantitative and qualitative indicators of the labour diaspora's participation in the country's economic development.

References

Alhassan, U., Maswana, JC. & Inaba, K. Leveraging Remittances for Entrepreneurship: The Role of Financial Development in Developing Economies. J Knowl Econ (2025). https://doi.org/10.1007/s13132-025-02819-1

Kathleen Newland Destination-Country Policies to Foster Diaspora Engagement in Development//Migration Policy Institute https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/publications/mpi-diaspora-policies-2022_final.pdf (Access date: 24.12.2025).

Keniya Diaspora Policy https://www.diaspora.go.ke/uploads/Kenya%20Diaspora%20Policy%202024.pdf

(Access date: 26.12.2025).

Mathew, J., Joseph, S. & Kuncheria, J. Cross-border precarity: the complex strain on expatriates and their families amidst public health crisis. Global Health 21, 12 (2025). https://doi.org/10.1186/s12992-025-01098-4

New Pre-Departure Orientation information Centre Launched at Kazakhstan’s Labour Mobility Centre in Turkistan https://kazakhstan.iom.int/news/new-pre-departure-orientation-information-centre-launched-kazakhstans-labour-mobility-centre-turkistan (Access date: 26.12.2025).

Periola, O. Sectoral productivity and real exchange rate effects of remittances: evidence from Nigeria. Futur Bus J 11, 80 (2025). https://doi.org/10.1186/s43093-025-00496-9

Personal remittances, received (current US$) - Kazakhstan, Kyrgyz Republic, Uzbekistan, Tajikistan, Turkmenistan https://data.worldbank.org/indicator/BX.TRF.PWKR.CD.DT?end=2024&locations=KZ-KG-UZ&start=1993&utm_

Sara Dahanni Government Efforts to Boost Diaspora Remittances Earn Mixed Results//Migration Policy Institute, November 5, 2025 https://www.migrationpolicy.org/article/diaspora-engagement-policies (Access date: 24.12.2025).

World Bank Group, Data for Kazakhstan, Kyrgyz Republic, Uzbekistan, Tajikistan https://data.worldbank.org/?locations (Access date: 26.12.2025).

Velikobritanija i Kazahstan podpisali memorandum dlja ukreplenija prav sezonnyh rabochih//KazTag, 12 fevralya 2025 goda (Access date: 20.11.2025).

Vsemirnyj bank: Tadzhikistan lidiruet po dole denezhnyh perevodov v jekonomike https://asiaplustj.info/en/news/tajikistan/economic/20250311/world-bank-tajikistan-leads-in-remittance-share-of-the-economy (Access date: 26.12.2025).

World Development Report, 2023 https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/12/18/remittance-flows-grow-2023-slower-pace-migration-development-brief (Access date: 23.12.2025).

Prakticheskoe posobie OBSE i MOM po organizacii dejatel'nosti konsul'tacionnyh centrov dlja migrantov (na osnove opyta prakticheskoj dejatel'nosti centrov podderzhki migrantov v ramkah realizacii regional'noj programmy po trudovoj migracii, 2010-2014 gg.), 2014 https://www.osce.org/sites/default/files/f/documents/f/b/141996.pdf

Zakon Respubliki Kazahstan ot 20 oktjabrja 2025 goda № 225-VIII ZRK. O ratifikacii Soglashenija mezhdu Pravitel'stvom Respubliki Kazahstan i Pravitel'stvom Gosudarstva Katar o regulirovanii trudoustrojstva rabotnikov iz Respubliki Kazahstan v Gosudarstve Katar//https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2500000225 (Access date: 20.11.2025)

ПОЛИТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ТРУДОВОЙ ДИАСПОРОЙ ЗА РУБЕЖОМ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Куралай НУРБЕК**, *докторант Евразийского национального университета им.Л.Н.Гумилева, Астана, Казахстан, ethnopolitics23@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0633-6432*

Угур ТУРАН, *PhD Эксперт Секретариата Совещания по взаимодействию и мерам доверия в Азии (СВМДА), Турция, ugur.turan@s-cica.org, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2168-5232*

ШЕТЕЛДЕГІ ЕҢБЕК ДИАСПОРАСЫМЕН ӨЗАРА ӘРЕКЕТТЕСУ САЯСАТЫ: ЭКОНОМИКАЛЫҚ ӘСЕРЛЕР ЖӘНЕ ИНСТИТУЦИОНАЛДЫҚ ШЕКТЕУЛЕР

Куралай НУРБЕК**, *Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия Ұлттық университетінің докторанты, Астана, Қазақстан, ethnopolitics23@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0633-6432*

Угур ТУРАН, *PhD, Азиядағы өзара іс-қимыл және сенім шаралары жөніндегі кеңесі Хатшылығының сарапшысы (АӨСШК), Түркия,ugur.turan@s-cica.org, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2168-5232*

AGILE GOVERNANCE IN CENTRAL ASIA: ADAPTING THE UAE'S 100-DAY CHALLENGE MODEL FOR KAZAKHSTAN'S PUBLIC SECTOR REFORM

Nurkhat IBADILDIN* *Ph.D., Associate Professor, School of Digital Public Administration, Astana IT University, Astana, Kazakhstan, ibadildin.nurkhat@astanait.edu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6352-8713,Scopus ID: 57238305900*

Aigul AITBAYEVA *Doctoral Student in Project Management, Astana IT University, Astana, Republic of Kazakhstan, 242659@astanait.edu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-8634-2198*

Symbat ISSABAYEVA *Assistant Professor, Ph.D. in Public Administration, School of Digital Public Administration, Astana IT University (AITU), Astana, Kazakhstan, s.issabayeva@astanait.edu.kz, ORCID ID: 0000-0002-4225-2762*

Mustafa COLAK *Assistant Professor, Ph.D., Social Sciences University of Ankara, Ankara, Turkey mustafa.colak@asbu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3191-4134.*

Дата поступления рукописи в редакцию: 02/03/2026
Доработано: 10/03/2026
Принято: 26/03/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1703
УДК 35:005.8
МРНТИ 82.15.23

Abstract. Amid rising technological and institutional complexity, public administration increasingly confronts the limitations of traditional bureaucratic mechanisms for project delivery. Lengthy approval cycles, fragmented accountability, and weak interagency coordination reduce the state's capacity to respond promptly to socio-economic challenges and implement innovative solutions. In this context, accelerated models of managing government initiatives-focused on achieving measurable outcomes within compressed timeframes-are of growing scholarly and practical interest. This study substantiates the feasibility and conditions for adapting the government acceleration model "100 Days Challenge," implemented in the United Arab Emirates, to the public administration system of the Republic of Kazakhstan. The methodological basis comprises qualitative case analysis, comparative examination of international government accelerator practices, and analysis of the pilot application of the 100-day methodology in Kazakhstan in 2024. The article demonstrates that acceleration mechanisms can substantially shorten the implementation time of cross-agency projects, increase controllability and transparency, and create conditions for institutional learning in the public sector. It is argued that direct transplantation of the UAE model into Kazakhstan is not feasible due to differences in project management maturity and institutional environment. As a scientific contribution, the paper proposes an adaptation framework-Kazakh 100-Day Challenge (K-100)-that combines a centralized political mandate, temporary autonomous acceleration structures, and formalized transparency and documentation protocols. The findings expand understanding of governance innovation transfer mechanisms in transitional administrative systems and may inform the design of national tools for accelerating public reforms.
Keywords: project management; public administration; acceleration; innovation; rapid innovation model; government accelerators; digital maturity

Аңдатпа. Технологиялық және институционалдық күрделіліктің артуы жағдайында мемлекеттік басқару жобаларды іске асырудағы дәстүрлі бюрократиялық механизмдердің шектеулеріне жиі тап болады. Ұзақ келісу кезеңдері, жауапкершіліктің бөлшектенуі және ведомствоаралық үйлестірудің әлсіздігі мемлекеттің әлеуметтік-экономикалық сын-қатерлерге жедел жауап беру және инновациялық шешімдерді енгізу қабілетін төмендетеді. Осыған байланысты қысқа мерзімде өлшенетін нәтижелерге қол жеткізуге бағытталған мемлекеттік бастамаларды басқарудың жеделдетілген модельдері ғылыми және практикалық тұрғыдан үлкен қызығушылық тудырып отыр. Бұл зерттеу Біріккен Араб Әмірліктерінде жүзеге асырылған «100 күндік шақыру» мемлекеттік жеделдету моделін Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару жүйесіне бейімдеудің мүмкіндігі мен шарттарын негіздейді. Әдіснамалық негізі ретінде сапалық кейс-талдау, мемлекеттік акселераторлардың халықаралық тәжірибесін салыстырмалы талдау, сондай-ақ 2024 жылы Қазақстанда 100 күндік әдіснаманы пилоттық қолдану нәтижелерін талдау қолданылды. Мақалада жеделдету механизмдері ведомствоаралық жобаларды іске асыру мерзімін едәуір қысқартуға, басқарылуын және ашықтығын арттыруға, сондай-ақ мемлекеттік секторда институционалдық оқытуға

* *Corresponding author: N. Ibadildin, ibadildin.nurkhat@astanait.edu.kz*

жағдай жасауға мүмкіндік беретіні көрсетілген. Сонымен қатар, жобаларды басқару жетілу деңгейі мен институционалдық ортадағы айырмашылықтарға байланысты БАӘ моделін Қазақстанда тікелей енгізу мүмкін еместігі дәлелденеді. Ғылыми жаңалық ретінде орталықтандырылған саяси мандатты, уақытша автономды жеделдету құрылымдарын және ашықтық пен құжаттандырудың формалданған рәсімдерін біріктіретін бейімделген модель — Kazakh 100-Day Challenge (K-100) ұсынылады. Зерттеу нәтижелері өтпелі әкімшілік жүйелердегі басқару инновацияларын трансферттеу механизмдерін түсінуді кеңейтеді және мемлекеттік реформаларды жеделдетуге арналған ұлттық құралдарды әзірлеуде қолданылуы мүмкін.
Түйін сөздер: жобаларды басқару; мемлекеттік басқару; жеделдету; инновациялар; жедел инновация моделі; мемлекеттік акселераторлар; цифрлық жетілу.

Аннотация. В условиях растущей технологической и институциональной сложности государственное управление всё чаще сталкивается с ограничениями традиционных бюрократических механизмов реализации проектов. Длительные циклы согласования, фрагментированная ответственность и слабая межведомственная координация снижают способность государства оперативно реагировать на социально-экономические вызовы и внедрять инновационные решения. В этой связи ускоренные модели управления государственными инициативами — ориентированные на достижение измеримых результатов в сжатые сроки — вызывают всё больший научный и практический интерес. Настоящее исследование обосновывает возможность и условия адаптации модели государственного ускорения «100-дневный вызов», реализованной в Объединённых Арабских Эмиратах, к системе государственного управления Республики Казахстан. Методологическую основу составляют качественный анализ кейсов, сравнительное исследование международных практик государственных акселераторов, а также анализ пилотного применения 100-дневной методологии в Казахстане в 2024 году. В статье показано, что механизмы ускорения способны существенно сократить сроки реализации межведомственных проектов, повысить управляемость и прозрачность, а также создать условия для институционального обучения в государственном секторе. Обосновывается, что прямое заимствование модели ОАЭ в Казахстане невозможно ввиду различий в зрелости управления проектами и институциональной среде. В качестве научного вклада предлагается адаптационная модель — Kazakh 100-Day Challenge (K-100), сочетающая централизованный политический мандат, временные автономные структуры ускорения и формализованные протоколы прозрачности и документирования. Полученные результаты расширяют понимание механизмов трансфера управленческих инноваций в переходных административных системах и могут быть использованы при разработке национальных инструментов ускорения государственных реформ.
Ключевые слова: управление проектами; государственное управление; акселерация; инновации; модель быстрой инновации; государственные акселераторы; цифровая зрелость.

Introduction

The contemporary paradigm of improving project management effectiveness in the public sector increasingly shifts away from exclusively traditional bureaucratic models toward adaptive governance systems that combine strategic methodology selection, human capital development, and active use of digital technologies. Classical bureaucratic procedures-based on linear decision chains and multi-level approvals-demonstrate limited effectiveness in contexts where innovation and digital solutions constitute the foundation of socio-economic development and require prompt managerial response (OECD, 2025). This situation is largely driven by the specifics of public projects, which are typically characterized by a high degree of regulatory constraint, multiple stakeholders, and political sensitivity of decisions. Taken together, these factors necessitate comprehensive management approaches capable of balancing institutional predictability in public administration with the flexibility required for innovation and the achievement of measurable results (O'Leary & Tross, 2017; Deltek, n.d.).

In the Republic of Kazakhstan, recent years have produced a certain-though still limited-practical experience in introducing project management in the public sector. An important institutional step was the establishment of the National Project Office (hereinafter, NPO), operating as a collegial working body under the relevant ministry (previously the Ministry of Digital Development, Innovation and Aerospace Industry; currently the Ministry of Artificial Intelligence and Digital Development of the Republic of Kazakhstan). The NPO is built on a matrix organizational model and is mandated to implement project management methodologies in the public sector and ensure delivery of national priority portfolios. Its membership includes representatives of the Administration of the President of the Republic of Kazakhstan (Delivery Unit), the Digital Government Support Center, the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, and heads of project offices of central and local executive bodies. Despite tangible progress, empirical research indicates that most project management offices (PMOs) in Kazakhstan's public sector exhibit low levels of project management maturity, significantly limiting their capacity to implement and scale government projects effectively (Yessengeldina et al., 2025). This conclusion is consistent with comparative international assessments: while Kazakhstan ranks relatively high in the e-government index (24th place), it simultaneously faces systemic constraints related to institutional maturity and managerial

agility, which hinder the transformation of digital achievements into sustainable governance effects (UN E-Government Survey, 2024).

Against this background, global public management practice shows a persistent shift toward Rapid Innovation Models (RIM)-flexible governance approaches built on short delivery cycles, interagency collaboration, and continuous results monitoring. Unlike traditional administrative strategies, these models rely on project logic and the principles of agile governance, emphasizing adaptive response and accelerated solution implementation within strictly limited time horizons rather than linear planning (World Bank, 2020). Accordingly, studying contemporary project management models that leverage innovative methods, digital solutions, and flexible organizational structures is particularly relevant. The purpose of this article is to develop recommendations for adapting a rapid innovation model to Kazakhstan's context, drawing on the experience of the United Arab Emirates implemented through the government acceleration methodology. The proposed approach accounts for the features of Kazakhstan's public administration system, which combines elements of a traditional bureaucratic model with modern, flexible project management methods. The study findings suggest that an adapted government acceleration model may serve not only as an instrument for borrowing a successful international practice but also as an empirical basis for examining mechanisms of accelerated innovation in transitional administrative systems operating under hybrid political regimes (Libman, 2008).

Literature Review

The scholarly literature consistently emphasizes that successful borrowing or adaptation of managerial and institutional innovations from one governmental context to another is decisively shaped by the level of institutional and cultural fit in the receiving environment (Dolowitz & Marsh, 2000; Stone, 2017). Within policy transfer theory, governments often turn to successful foreign examples in search of solutions to similar governance problems; however, accumulated empirical evidence indicates that mechanical copying of policy instruments without deep contextualization typically results either in reduced reform effectiveness or in entrenched institutional resistance (Howlett & Ramesh, 2022; Andrews et al., 2017).

The problem of institutional mismatch is especially acute in transitional and developing economies. A number of studies document a systemic tendency in such states to import so-called symbolic policies aimed primarily at external legitimation and reputational effects rather than real institutional feasibility and long-term sustainability of the introduced solutions (Williams & Dzhekova, 2014). As a result, significant resources are allocated to creating new innovation centers and managerial initiatives, while the potential for accelerated development through adaptation and refinement of already tested methodologies remains underutilized (World Bank, 2020; OECD, 2023).

In contemporary scholarship, a key indicator of public organizations' readiness to implement accelerated innovation models is the level of Project and Programme Management Maturity (PPMM). According to the P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model), organizations evolve from fragmented and weakly formalized processes to strategically integrated practices embedded in corporate and public governance systems (Young et al., 2014). For the public sector, maturity assessment is essential because it helps determine whether institutions can not only initiate projects but also ensure their systemic delivery, scaling, and performance control (Mergel et al., 2019).

Within modern approaches to public governance improvement, project management maturity is treated as a foundational element in the transition from "e-government" to "smart government," where digital services are supported by robust management processes, effective coordination mechanisms, and accountability (OECD, 2025; Janssen & van der Voort, 2020). Thus, digital maturity without corresponding managerial maturity does not deliver expected efficiency gains in public administration and does not lead to sustainable institutional change.

Post-Soviet administrative systems, including Kazakhstan, are often characterized by a structural conflict between the bureaucratic logic of hierarchy and compliance and the project management logic that presupposes implementer autonomy, horizontal collaboration, and high trust in interdisciplinary teams (Battalov & Kangalakova, 2023). This conflict substantially constrains the adoption of flexible and accelerated governance models in the public sector. One mechanism discussed in the literature for mitigating this tension is the creation of temporary autonomous structures—so-called "innovation convergence units" – that operate outside standard bureaucratic hierarchies while remaining within a clear strategic government mandate (OECD, 2025; Mergel,

2019). Such structures provide a managed environment for interdisciplinary collaboration and rapid experimentation by bringing together analysts, IT specialists, economists, and representatives of relevant agencies.

In this context, the UAE experience is particularly relevant for Kazakhstan – namely, the implementation of a rapid innovation model through the “100 Days Challenge,” launched as part of the Government Accelerators national program. This program functions as a structured platform for delivering strategic government priorities within compressed timeframes by forming cross-sector teams that unite ministries, municipal authorities, businesses, and research institutes (Government Accelerators UAE, 2024). A distinctive feature of this model is the combination of strong political support, advanced digital infrastructure, and methodological rigor, enabling measurable outcomes within a 100-day cycle (Global CIO, 2025). The UAE Government Accelerators program is positioned as a flagship instrument of the national strategy to accelerate public innovation. The “100 Days Challenge” fully embodies the principles of Rapid Innovation Models (RIM), offering a managed format for achieving concrete results under strict time constraints. Conceptually, the model is grounded in the transition “from ambition to action,” mobilizing public and private institutions, research centers, and civil society to address priority governance challenges (Government Accelerators UAE, 2024; Mazzucato, 2021). The effectiveness of the model is supported by several interrelated principles. First, political leadership and strategic vision play a decisive role, neutralizing institutional inertia and ensuring centralized coordination. In high power-distance settings such as the UAE, a top-down strategy functions not as a constraint but as a driver of disciplined acceleration of governance processes (Global CIO, 2025). Second, the model relies on integration of advanced digital technologies-including AI, blockchain, and the Internet of Things-enhancing transparency and scalability. The UAE Pass national digital identity and the Smart Dubai initiative form foundational digital infrastructure for accelerator projects (OECD, 2025).

Third, methodological rigor is achieved through the institutionalized use of strategic management tools such as the Analytic Hierarchy Process (AHP), Interpretive Structural Modeling (ISM), and Balanced Scorecard. These instruments help structure priorities, align goals among stakeholders, and systematically assess project progress (World Bank, 2020; Saaty, 2008). Fourth, the model emphasizes results and transparency: each accelerator project concludes with a public presentation of achieved effects and lessons learned, reinforcing a culture of accountability and institutional learning in the public sector (UAE Vision 2071, 2017). Despite the widely recognized success of Government Accelerators, the literature identifies a significant empirical gap due to limited availability of data on the internal operational processes of the “100 Days Challenge.” The lack of detailed studies of these mechanisms complicates international transfer and institutional replication in other administrative contexts (OECD OPSI, 2019). This gap highlights the need for transparent documentation and data-sharing protocols when adapting accelerator models in other countries.

According to policy transfer and diffusion theory, the success of adapting managerial innovations depends on the degree of “policy fit” between the borrowed initiative and the institutional, cultural, and administrative characteristics of the receiving country (Williams & Dzhekova, 2014; Stone, 2017). Empirical studies confirm that direct copying of organizational structures and management instruments without accounting for these factors-especially when transferring models from countries with highly mature governance systems to developing or transitional economies-often results either in reform failure or in formalization without achieving declared goals (World Bank, 2020; Andrews et al., 2017).

Methodology and Research Methods

This study adopts a qualitative research design (qualitative case study) focused on examining governance innovations in the public sector and the conditions of their institutional adaptation. The choice of a qualitative approach is determined by the nature of the object under analysis-government acceleration models-which constitute complex socio-managerial constructs emerging at the intersection of political, institutional, and organizational factors. In this context, quantitative methods are insufficient to capture the logic of managerial decision-making, the dynamics of interagency collaboration, and the contextual constraints that shape the outcomes of accelerated governance models.

The research employs a comparative analysis of practices in the United Arab Emirates and the Republic of Kazakhstan, alongside examination of empirical evidence from the pilot implementation of the 100-day methodology in Kazakhstan in 2024. This approach makes it possible

to identify both universal features of government acceleration models and context-dependent factors affecting their effectiveness across different administrative systems. The empirical base of the study consists of three complementary groups of sources. The first group includes official programmatic and analytical materials from the United Arab Emirates, including documents related to Government Accelerators, UAE Centennial 2071, and Dubai Future Accelerators, which describe the goals, principles, and organizational mechanisms of the 100-day model. The second group covers legal acts, strategic documents, and analytical materials of the Republic of Kazakhstan developed by the Ministry of Artificial Intelligence and Digital Development, the National Project Office, and other authorized state bodies. The third group comprises a case study of the pilot project “Digital Nomad Visa,” implemented within the acceleration methodology. The key research methods include document analysis and content analysis, which enable systematic mapping of management mechanisms used in government accelerators and comparison of institutional conditions for their implementation across countries. Particular attention is paid to formal mandates, interagency coordination mechanisms, monitoring procedures, and instruments for institutionalizing achieved results, as these elements largely determine the sustainability of governance innovations in the public sector.

The methodological core of the study is an analysis of the Government Accelerators program in the United Arab Emirates as a structured management instrument aimed at delivering measurable outcomes within strictly limited timeframes. A central component of this model is the formation of small interagency teams (Acceleration Teams) mandated to address a specific complex governance challenge within 100 days. The goals set for each team must be both ambitious and feasible, oriented toward solving practical problems relevant to citizens, and require participation of multiple government bodies. A defining feature of the acceleration model is the high degree of operational autonomy granted to teams. Leadership does not intervene directly in day-to-day activities, concentrating instead on providing resources and removing administrative barriers. In Government Accelerators practice, this approach is referred to as the “let go” principle and is interpreted as a leadership mode grounded in trust and accountability. Methodological and organizational support is provided by coaches (facilitators), who guide teams through planning, monitoring, and iterative adjustment of actions.

Operationally, the 100-day project cycle is structured into three consecutive phases: Design, Acceleration, and Sustainability. The Design phase, preceding the start of the main cycle, includes cohort launch and collection of proposals from government agencies, serving as a primary filter for governance problems requiring accelerated intervention. At this stage, key challenges aligned with strategic government priorities are selected, with an explicit refusal from imposing predetermined solutions in advance.The Acceleration phase covers 100 days of active team work and begins with a Launch Workshop, during which a measurable goal is defined, a working plan is developed, and principles of team interaction are agreed. A critical element is the Midpoint Review on Day 50, which assesses progress, adjusts plans, and addresses emerging delays. Empirical evidence indicates that this milestone often becomes a decisive point shaping the subsequent trajectory of implementation.

The Sustainability phase is aimed at consolidating results and evaluating their scalability. At the final milestone (Day 100), teams present achieved outcomes, synthesize lessons learned, and develop recommendations for institutionalization. Importantly, the objective of the acceleration cycle is not limited to short-term delivery; it also seeks to establish mechanisms that remain functional after the 100-day period ends. The organizational structure of team work includes multiple levels: strategic leadership (Leadership Team) providing overall direction; sponsors (Sponsors) facilitating access to resources and removing administrative obstacles; coaches (Coaches) responsible for methodological support; and the Acceleration Teams themselves, composed of representatives from different agencies. This structure fosters a culture of collaboration, rapid experimentation, and parallel work-an alternative to traditional sequential bureaucratic logic.

Analysis of typical 100-day cycle dynamics suggests several characteristic stages: trust-building and goal setting at the outset; intensive work to remove systemic barriers and launch early experiments; a crisis period requiring leadership support without micromanagement; a phase of acceleration and pilot testing; and, finally, institutional formalization of results. Together, these stages reflect the adaptive logic embedded in the acceleration methodology.

The findings indicate that the methodology has high practical value for the public sector, demonstrating that ambitious governance goals can be achieved without additional budgetary

financing or large-scale structural reorganization. The approach's effectiveness is driven by accelerated coordination, participant motivation, and cross-functional collaboration. Evidence from Government Accelerators suggests that solutions delivered within acceleration cycles-when supported by institutionalization mechanisms-can become a new, sustainable norm in public administration practice.

Results

Historically, project management emerged as a tool of the corporate sector, primarily oriented toward achieving measurable outcomes within limited timeframes and under competitive conditions. Consequently, core project management methodologies-from early instrumental approaches to contemporary PMI and IPMA standards-were originally designed for business organizations, where efficiency criteria focus on resource optimization, schedule compliance, and attainment of clearly defined results. As the complexity of public governance increased and the need for interagency coordination intensified, this approach gradually began to be adapted for the public sector, including in the Republic of Kazakhstan, through the establishment of a national project management system and the introduction of project offices within government bodies.

At the same time, accumulated practical experience demonstrates that transferring corporate project management methods into the public sector cannot be mechanical or universal. Public administration and project-based management represent systems of fundamentally different institutional nature. Public governance relies on legal and regulatory mechanisms, formalized procedures, and extensive documentation workflows, covering a wide range of functions—from rule-making and politico-administrative activities to analytical and international engagement. These functions are characterized by continuity, high sensitivity to socio-political factors, and the need for specialized control procedures, making them only partially compatible with the classical project life cycle. A significant share of public administration activities is process-oriented and requires stability, operational continuity, and predictability, whereas project management presupposes clearly defined objectives, timeframes, and deliverables. In this regard, attempts to universalize the project approach across all areas of public governance are often methodologically unjustified. Nevertheless, in specific domains characterized by clearly bounded tasks, measurable outcomes, and the need for intensive interagency coordination, the project approach demonstrates high effectiveness. Such domains include, in particular, regulatory and digital reforms that do not require capital-intensive infrastructure investments but involve coordination among multiple government bodies and rapid changes in the regulatory environment. Within this logic, the present study selected the case of the "Digital Migration Platform and Digital Nomad Visa" as a representative example of applying a Rapid Innovation Model (RIM) in Kazakhstan's public sector.

The Digital Nomad Visa project was implemented under the coordination of the Ministry of Artificial Intelligence and Digital Development of the Republic of Kazakhstan as the authorized body for digital transformation. Participating institutions included the Ministry of Internal Affairs, the Ministry of Foreign Affairs, the State Corporation "Government for Citizens," the National Security Committee, and the international technology park Astana Hub. The project was characterized by a high level of interagency coordination and the absence of a dominant implementing agency, which aligns with the core principles of the acceleration methodology. The relevance of the project stemmed from intensified global competition for digital talent and Kazakhstan's aspiration to strengthen its position as a regional hub of the digital economy. Given limited domestic human capital in the IT sector, the Digital Nomad Visa initiative was conceived as a tool to address multiple strategic objectives simultaneously: attracting highly skilled professionals, fostering the development of the Astana Hub ecosystem and other innovation platforms, stimulating exports of IT services, and enhancing the international competitiveness of the digital sector.

The project's objective was to establish a new channel for attracting foreign IT specialists, technology entrepreneurs, and remote workers by creating a legal, simplified, and transparent mechanism for their residence and professional activity within the Republic of Kazakhstan. Unlike traditional migration reforms, the project did not involve large-scale budgetary expenditures or institutional restructuring; instead, it focused on regulatory adjustments and digitalization of procedures.

Project implementation required a clear distribution of interagency roles. The Ministry of Internal Affairs was responsible for drafting and coordinating amendments to migration regulations; the Ministry of Foreign Affairs addressed international legal aspects; the National Security

Committee ensured security-related considerations; the Ministry of Artificial Intelligence and Digital Development oversaw the digital architecture of the solution and service integration; and Astana Hub facilitated engagement with the target audience and launched digital application channels. As a result of project implementation, a new visa category-V9-1 Digital Nomad Visa-was introduced; amendments to migration legislation were adopted; a digital application service was launched via the Astana Hub platform; a Digital Nomad Residency mechanism was established; eligibility criteria for digital nomads were defined; and a regulatory framework ensuring sustainable operation of the initiative was developed.

Analysis of this case indicates that the Digital Nomad Visa project closely corresponds to the logic of the 100-day acceleration model. The initiative did not require lengthy construction, engineering, or budgetary procedures; relied entirely on interagency coordination; combined regulatory reform with digitalization; and delivered rapid, measurable outcomes. In this sense, the case serves as empirical evidence of the applicability of Rapid Innovation Models to accelerating decision-making processes in the public sector.

Overall, the analysis of the Digital Nomad Visa case demonstrates that acceleration methodology can be effectively applied to public reforms focused on regulatory change and digital service delivery. The findings confirm that even under institutional constraints typical of transitional administrative systems, significant governance outcomes can be achieved provided there is a clear mandate, effective interagency cooperation.

Discussion

When implementing high-speed Rapid Innovation Models (RIM), public governance systems often encounter barriers stemming from low procedural readiness and the absence of institutional learning mechanisms. These constraints manifest not so much in a lack of technological solutions as in insufficient capacity of management teams to prioritize tasks, structure complex problems, and systematically measure results. In this regard, overcoming such barriers requires the establishment of an embedded system for strengthening managerial capacity, within which methods such as the Analytic Hierarchy Process (AHP) and Interpretive Structural Modeling (ISM) are used not only as evaluation tools but also as learning instruments that train management teams in decision-making logic and working under uncertainty.

The transfer of the “100 Days Challenge” model implemented in the United Arab Emirates presupposes a comprehensive analysis of both regulatory and organizational dimensions of so-called prospective policy analysis. A key strength of the UAE model lies not only in its ambition-setting but also in its high degree of methodological rigor, expressed through the institutionalized application of AHP and ISM tools for prioritization, identification of causal relationships, and assessment of project maturity (Government Accelerators UAE, 2024; Vavreniuk et al., 2021). It is precisely this combination of political mandate and methodological discipline that ensures the reproducibility of governance decisions within compressed timeframes.

In the context of the Republic of Kazakhstan, this approach appears justified not as a form of direct replication, but rather as strategic borrowing of instruments capable of compensating for institutional constraints and insufficient project management maturity (Yessengeldina et al., 2025). Such a mode of methodological import does not disrupt the existing public administration system; instead, it creates a transitional bridge between traditional bureaucratic logic and a contemporary results-oriented project management paradigm based on interagency collaboration.

A comparative analysis of institutional conditions for innovation implementation in the UAE and Kazakhstan (Table 1) indicates that Kazakhstan possesses significant potential for deploying accelerated governance models due to its advanced digital infrastructure and centralized political commitment. At the same time, persistent systemic constraints remain, including low project management maturity, conflict between bureaucratic and project logics, and cultural factors such as high power distance and uncertainty avoidance. These factors increase the risk of formalization of acceleration initiatives in the absence of specific safeguarding mechanisms.

Table 1. Comparative Analysis of Innovation Implementation Conditions: UAE and Kazakhstan

Dimension	UAE (Source Context)	Kazakhstan (Target Context)	Key Insights
Digital Readiness	Integrated use of artificial intelligence, Internet of Things, blockchain, and UAE Pass. Robust IT infrastructure.	EGDI ranked 24th globally; Top-10 in online public services. Strong momentum driven by the establishment of the Ministry of Artificial Intelligence and the development of the Digital Code.	High synergy: existing technological infrastructure can be leveraged for rapid deployment of digital public services.
Project Management Maturity	Highly structured frameworks (ISM, AHP, GEM); strong focus on maturity models.	Majority of PMOs operate at P3M3 Levels 1–2 (early stages). Weak procedural frameworks.	Core challenge: mandatory methodological rigor is required to standardize execution and performance evaluation.
Leadership Commitment	Visionary leadership and strong top-level commitment are key drivers of national development.	Centralized political commitment is evident (e.g., presidential focus on AI). However, policy continuity gaps persist.	Critical factor: political support must be institutionalized to sustain momentum beyond the initial mandate.
Cultural Constraints	High power distance and uncertainty avoidance; ongoing efforts to foster an innovation-oriented culture.	High power distance and strong uncertainty avoidance; persistent conflict between bureaucratic and project logics.	Key barrier: K-100 must function as a protected “convergence space” enabling flexibility and risk acceptance.
Institutional Conflict	Limited conceptual fragmentation noted; emphasis on systems integration approaches (e.g., Viable System Model).	Clear asynchrony between bureaucratic hierarchy and project-based logic; informal clan-based structures remain influential.	High risk: a formal mandate is required to bypass rigid bureaucratic procedures while maintaining ethical governance.

Source: compiled by the author based on Government of the UAE (2017; 2024), UN DESA (2024), OECD (2019), Times of Central Asia (2025), Saaty (2008), Young et al. (2014), Yessengeldina et al. (2025), Stone (2017), Williams & Dzhekova (2014), Howlett & Ramesh (2022), and Libman (2008).

Kazakhstan’s political leadership identifies digitalization as a strategic development vector. The declaration of priority for establishing the Ministry of Artificial Intelligence and the development of a Digital Code forming the regulatory basis of a platform economy reflect a clear political demand for accelerating governance processes (Times of Central Asia, 2025). These initiatives conceptually align with the core principles of the UAE acceleration model, particularly digital maturity and interagency coordination.

In this context, implementation of the Kazakhstan 100-Day Challenge (K-100) requires a balanced adaptation strategy based on three interrelated dimensions. First, a formalized political mandate at the highest level is necessary to ensure strategic continuity and interagency mobilization. Second, the creation of an institutional Acceleration Unit is required – a temporary interagency structure operating outside the standard bureaucratic hierarchy and applying AHP, ISM, and Fuzzy TOPSIS methods for rapid prioritization and evaluation of solutions. Third, the introduction of transparency and documentation protocols is essential to eliminate the empirical gap identified in the UAE experience and to establish a foundation for academic analysis of governance innovation transfer.

From a policy perspective, the implementation of K-100 can be viewed as a mechanism of institutional learning capable not only of improving the effectiveness of individual reforms but also of

enhancing overall public governance maturity. The model's deployment may facilitate standardization of project processes, foster a culture of accountability, support the development of ethical leadership, and create a regime of managed flexibility under conditions of high power distance. More broadly, such an approach enables Kazakhstan to move from a passive observer role to active participation in the global movement toward accelerating innovation in the public sector, while simultaneously strengthening internal institutional resilience and the external legitimacy of public reforms.

Conclusion

The analysis conducted confirms that Rapid Innovation Models (RIM) possess significant potential for accelerating public sector reforms in transitional administrative systems; however, their effectiveness is directly dependent on the degree of institutional and methodological adaptation. A comparative examination of the experiences of the United Arab Emirates and the Republic of Kazakhstan, combined with an in-depth case analysis of the Digital Migration Platform and Digital Nomad Visa project, demonstrates that successful implementation of acceleration models is impossible without the integration of a strong political mandate, managed organizational autonomy, and strict methodological discipline.

The Digital Nomad Visa case illustrates that the greatest impact of RIM application is achieved in areas of public governance where reforms do not require capital-intensive infrastructure or budgetary procedures but instead involve intensive interagency coordination, regulatory transformation, and digitalization of processes. The project's rapid and measurable outcomes were driven not by resource scale but by the architecture of the governance process itself, including clear role allocation, high trust in the interagency team, and the presence of a time-bound yet politically legitimate decision-making mandate.

The findings further confirm that direct replication of the UAE Government Accelerators model within Kazakhstan's context is methodologically unjustified. Despite a well-developed digital infrastructure and an explicit political orientation toward innovation, Kazakhstan's public administration system is characterized by lower project management maturity and a persistent conflict between bureaucratic and project logics, necessitating a context-sensitive adaptation of the acceleration model (Yessengeldina et al., 2025). Accordingly, the proposed Kazakhstan 100-Day Challenge (K-100) should be understood not as an institutional copy, but as an integrative framework enabling a gradual transition from a traditional bureaucratic paradigm toward results-oriented governance. A core element of this adaptation is the application of methodological instruments such as AHP, ISM, and Fuzzy TOPSIS, which within the K-100 model perform not only evaluative but also educational functions. Their use compensates for weak procedural frameworks, structures managerial priorities, and fosters a culture of measurability and accountability in the public sector (World Bank, 2020). The formalization of an Acceleration Unit as a temporary interagency structure creates a protected "convergence space" that mitigates risks of institutional resistance and enables controlled experimentation within the existing governance system (OECD, 2025). Particular importance is attributed to the introduction of mandatory transparency and documentation protocols aimed at systematically recording governance decisions, indicators, and results of acceleration projects. This mechanism addresses the empirical gap identified in international practice and forms a unique research base for analyzing accelerated innovation in non-Western and hybrid politico-administrative contexts (Libman, 2008; OECD OPSI, 2019). From a governance and policy perspective, implementation of the K-100 model can serve as a mechanism of institutional learning that enhances project office maturity, strengthens the accountability culture, and promotes ethical leadership. In a broader context, the adapted acceleration model enables Kazakhstan not only to accelerate the implementation of individual reforms but also to position itself as an active participant in the global discourse on public sector transformation in the era of digitalization and managed flexibility. Thus, this study contributes to the development of theoretical and empirical approaches to government innovation transfer and confirms the feasibility of their effective adaptation in transitional administrative systems.

Acknowledgment. This research has been funded by the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (Grant No. AP26102429 "Increasing accountability and transparency in the planning and implementation of digital projects in public administration based on the application of Project Management in the Republic of Kazakhstan").

References

Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. https://library.oapen.org/bitstream/id/bb540dab-9bbb-45ea-8ef1-4843b24dd432/624551.pdf

Battalov, N., & Kangalakova, D. (2023). The adoption of project management practices by a local government in Kazakhstan: Barriers and solutions. Public Policy and Administration, 22(4), 548–564. https://doi.org/10.13165/VPA-23-22-4-12

Deltek. (n.d.). Government procurement models. https://www.deltek.com/en/government-contracting/guide/government-procurement/models

Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. Governance, 13(1), 5–24. https://doi.org/10.1111/0952-1895.00121

Global CIO. (2025). Key IT trends in Kazakhstan 2025. https://globalcio.com/longread/Digital-Strategies-of-Kazakhstan/

Government of the United Arab Emirates. (2017). UAE Centennial 2071. UAE Government Portal.

Government of the United Arab Emirates. (2024). Government Accelerators. UAE Government Portal. https://u.ae/en/about-the-uae/uae-competitiveness/steps-to-enhance-government-performance/government-accelerators

Howlett, M., & Ramesh, M. (2022). Policy cycles and subsystems: Theories of the policy process (4th ed.). Oxford University Press.

Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in the digital era. Government Information Quarterly. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180

Libman, A. (2008). Economic role of public administration in Central Asia: Decentralization and hybrid political regime. Munich Personal RePEc Archive, Paper No. 10940. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/10940/

Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. Government Information Quarterly. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.001

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

OECD. (2019). Diffusing lessons: Lifecycle report. OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI). https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/02/Diffusing_Lessons_LifecycleReport6_FINAL.pdf

OECD. (2025). Science, Technology and Innovation Outlook 2025: Technology convergence. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2025_bae3698d.html

O'Leary, J., & Tross, R. (2017, October 10). The art of points-based procurement for agile projects. Deloitte Insights. https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/agile-in-government-points-based-procurement.html

Saaty, T. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590

Stone, D. (2017). Understanding the transfer of policy failure: Bricolage, experimentalism and translation. https://doi.org/10.1332/030557316X14748914098041

Times of Central Asia. (2025, November 12). Kazakhstan to establish Ministry for AI development and digital code. https://timesca.com/kazakhstan-to-establish-ministry-for-ai-development-digital-code-and-crypto-asset-fund/

United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2024). E-Government Survey 2024. United Nations. https://desapublications.un.org/publications/e-government-survey-2024

Vavreniuk, S. A., Nepomnyashchyy, O. M., Marusheva, O. A., Lahunova, I. A., & Shostak, S. M. (2021). Mechanisms of public administration in post-Soviet societies. Linguistics and Culture Review, 5(S2), 354–365. https://doi.org/10.37028/lingcure.v5nS2.1358

Williams, C. C., & Dzhekova, R. (2014). Evaluating the cross-national transferability of policies: A conceptual framework. Journal of Developmental Entrepreneurship, 19(4), 1–18.

World Bank. (2020). A practitioner's guide to innovation policy instruments. World Bank Group. https://documents1.worldbank.org/curated/en/158861581492462334

Yessengeldina, A., Kylbayev, Y., & Baibussinova, Z. (2025). Assessment of the maturity of project management offices of government agencies of Kazakhstan: Analysis, trends, and development prospects. Central European Journal of Public Policy, 19, Article 0006. https://doi.org/10.2478/cejpp-2025-0006

Young, R., Young, M., & Romero Zapata, J. (2014). Project, programme and portfolio maturity: A case study of the Australian Federal Government. International Journal of Managing Projects in Business, 7(2), 215–230. https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2013-0011

ОРТАЛЫҚ АЗИЯДАҒЫ ИКЕМДІ БАСҚАРУ: БАӘ-НІҢ 100 КҮНДІК СЫНАҚ МОДЕЛІН ҚАЗАҚСТАННЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОР РЕФОРМАСЫНА БЕЙІМДЕУ

Нұрхат ИБАДИЛЬДИН*, *PhD, қауымдастырылған профессор, Цифрлық мемлекеттік басқару мектебі, Astana IT University, Астана, Қазақстан, ibadildin.nurkhat@astanait.edu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6352-8713, Scopus ID: 57238305900*

Айгүл АЙТБАЕВА, *«Жобаларды басқару» мамандығы бойынша докторант, Astana IT University, Астана, Қазақстан Республикасы, 242659@astanait.edu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-8634-2198*
Сымбат ИСАБАЕВА, *ассистент-профессор, мемлекеттік басқару саласы бойынша PhD, Цифрлық мемлекеттік басқару мектебі, Astana IT University (AITU), Астана қ., Қазақстан, s.issabayeva@astanait.edu.kz, ORCID ID: 0000-0002-4225-2762*
Mustafa COLAK, *ассистент-профессор, PhD., Social Sciences University of Ankara, Ankara, Turkey,ORCID ID: 0000-0002-3191-4134, mustafa.colak@asbu.edu.tr*

ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ: АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ «100-ДНЕВНОГО ВЫЗОВА» ОАЭ ДЛЯ РЕФОРМЫ ГОССЕКТОРА КАЗАХСТАНА

Нурхат ИБАДИЛЬДИН*, *Ph.D., ассоциированный профессор Школы цифрового государственного управления, Astana IT University, Астана, Казахстан, ibadildin.nurkhat@astanait.edu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6352-8713, Scopus ID: 57238305900*
Айгуль АЙТБАЕВА, *докторант по направлению «Управление проектами», Astana IT University, Астана, Республика Казахстан, 242659@astanait.edu.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-8634-2198*
Сымбат ИСАБАЕВА, *ассистент-профессор, PhD по государственному управлению, Школа цифрового государственного управления, Astana IT University (AITU), Астана, Казахстан, s.issabayeva@astanait.edu.kz, ORCID ID: 0000-0002-4225-2762*
Mustafa COLAK, *ассистент-профессор, PhD., Social Sciences University of Ankara, Ankara, Turkey, ORCID ID: 0000-0002-3191-4134, mustafa.colak@asbu.edu.tr*

ISSN 1994-2370

www.journal.apa.kz