

Содержание

ВЗГЛЯДЫ. РАЗМЫШЛЕНИЯ. ДИСКУССИИ

Таисия Мармونتова
Манарбек Кабазинов
Лина Кан

Срединный коридор в системе евразийской логистики: институциональные трансформации и роль Казахстана в контексте инициативы «Пояс и Путь» 7

ПОЛИТИКА И ОБЩЕСТВО

Денис Качеев
Ермек Токтаров
Таукель Оспанов

Идея справедливого Казахстана как фундамент внутриполитического развития и модернизации общественного сознания. 21

Еркебулан Амангосов
Нурбек Пусырманов
Алуа Жолдыбалына

Партнерство государства с НПО и этнокультурными объединениями Казахстана в экспертной оценке 38

Малика Сулейменова
Сабина Шаймерденова
Динара Кожобекова

Особенности гражданской активности поколения Z в цифровой среде Казахстана 51

Жулдыз Давлетбаева
Улан Бекиш

Человекоцентричное предоставление государственных услуг в Казахстане 67

Гульнур Макулбаева
Мерген Дюсенов
Салтанат Джаненова
Дария Турсынгазы

Эффективность реализации образовательных инициатив в университетах Казахстана: проблемы, возможности и национальный опыт 85

Даниал Саари
Айгуль Адибаева
Дулат Есенбаев
Айнура Самсаева

Интересы и стратегии Соединенных Штатов Америки и Европейского Союза в Центральной Азии 109

Данияр Курмашев
Алия Кусайнова

АКТУАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Татьяна Кудашева
Динара Рахматуллаева
Альбина Еркін
Рустамжон Урипбоев
Толкын Какижанова

Разрыв между процедурной и институциональной эффективностью приватизации в Казахстане: оценка на основе интегрального индекса IPE 128

Вячеслав Додонов

Доходы населения в южных областях Казахстана: основные тенденции дифференциации 151

Аскар Дуйсенбиев
Карина Мухамедова
Бэла Сырлыбаева
Жанна Болтегенова

Применение стандартов GRI в нефинансовой отчетности университетов Казахстана как инструмент управления инновационной экосистемой 165



Казахстанский институт
стратегических исследований
при Президенте
Республики Казахстан

Выходит ежеквартально с октября 1994 г.

Шеф-редактор **Асель Назарбетова**,
Руководитель Представительства КИСИ при
Президенте РК в г. Алматы

Верстка: Назира Қайржанова

Адрес редакции: Республика Казахстан, 010000, г. Астана, ул. Бейбитши-
лик 4, тел. 8 (7172) 75 20 20, факс 8 (7172) 75 20 21. E-mail: office@kisi.kz.
Журнал зарегистрирован Национальным агентством по делам печати и
массовой информации РК 8 сентября 1997 г. Регистрационное свидетельство
№644. ISSN 1562-6318

При перепечатке статей ссылка на журнал обязательна. Мнение редакцион-
ной коллегии журнала может не совпадать с точкой зрения авторов статей.
Отпечатано в.

Тираж:

Мазмұны

КӨЗҚАРАС. ОЙ-ПІКІР. ТАЛҚЫЛАУ

Таисия Мармونتova
Манарбек Қабазиев
Лина Кан

Евразиялық логистика жүйесіндегі Орта дәліз:
институционалдық трансформациялар және «Бір белдеу,
Бір жол» бастамасы аясындағы Қазақстанның рөлі 7

САЯСАТ ЖӘНЕ ҚОҒАМ

Денис Качев
Ермек Тоқтаров
Тәуекел Оспанов

Әділетті Қазақстан идеясы ішкі саяси дамудың және
қоғамдық сананы жаңғыртудың іргетасы ретінде 21

Еркебұлан Амангосов
Нұрбек Пұсырманов
Алуа Жолдыбалына

Қазақстан мемлекетінің ҰЕҰ және этномәдени
бірлестіктермен әріптестігі: сараптамалық бағалау 38

Малика Сүлейменова
Сабина Шаймерденова
Динара Қожабекова

Қазақстандағы Z ұрпағының цифрлық ортадағы
азаматтық белсенділігінің ерекшеліктері 51

Жұлдыз Давлетбаева
Ұлан Бекіш
Гүлнұр Мақұлбаева
Мерген Дүйсенов
Салтанат Жаненова
Дария Тұрсынғазы

Қазақстандағы азаматқа бағдарланған мемлекеттік қызмет
көрсету 67

Даниал Саари
Айгүл Адибаева
Дулат Есенбаев
Айнұр Самсаева

Қазақстан университеттерінде білім беру бастамаларын
енгізудің тиімділігі: қиындықтар, мүмкіндіктер және
ұлттық тәжірибе 85

Данияр Құрмашев
Алия Құсаннова

Америка Құрама Штаттарының және Еуропалық Одақтың
Орталық Азиядағы мүдделері мен стратегиялары 109

ӨЗЕКТІ ЭКОНОМИКА

Татьяна Кудашева
Динара Рахматуллаева
Альбина Еркін
Рустамжон Уринбоев
Толкын Какижанова

Қазақстандағы жекешелендірудің рәсімдік және
институционалдық тиімділігі арасындағы алшақтық:
IPE интегралдық индексі негізінде бағалау 128

Вячеслав Додонов

Қазақстанның оңтүстік облыстарындағы халық табысы:
дифференциацияның негізгі үрдістері 151

Асқар Дүйсенбиев
Карина Мұхамедова
Бәла Сырлыбаева
Жанна Бөлегенова

Қазақстан университеттерінің қаржылық емес
есептілігінде GRI стандарттарын инновациялық экожүйені
басқару құралы ретінде қолдану 165



Қазақстан Республикасы
Президенті жанындағы
Қазақстанның стратегиялық
зерттеулер институты

Бас редактор **Әсел Назарбетова**,
Алматы қаласындағы ҚР Президенті жанындағы
ҚСЗИ өкілдігінің басшысы

Беттеу: Назира Қайржанова
Редакция мекенжайы: Қазақстан Республикасы, 010000, Аста
на қ., Бейбітшілік көшесі 4, тел. 8 (7172) 75 20 20, факс 8 (7172) 75 20 21.
E-mail: office@kisi.kz.

Журнал ҚР Баспа ісі және бұқаралық ақпарат жөніндегі ұлттық агенттікте 1997
жылдың 8 қыркүйегінде тіркелген, тіркеу куәлігінің №644. ISSN 1562-6318
Журналда жарияланған материалдарды көшіріп басқан жағдайда журналға
сілтеме жасалынуы міндетті.
Жарияланған мақала авторларының пікірі редакция көзқарасын білдірмейуі
мүмкін. Таралымы: .

1994 жылдың қазанынан тоқсан сайын шығып тұрады.

Contents

VIEWS. THINKING. DISCUSSIONS

Taissyia Marmontova
Manarbek Kabaziyev
Lina Kang

The Middle Corridor in the Eurasian Logistics System:
institutional Transformations and Kazakhstan's Role in the
Context of the «Belt and Road» Initiative 7

POLITICS AND SOCIETY

Denis Kacheyev
Ermek Toktarov
Tauyekel Ospanov

The Idea of a just Kazakhstan as the Foundation of Domestic
Political Development and the Modernization of Public
Consciousness 21

Yerkebulan Amangossov
Nurbek Pusyrmanov
Alua Zholdybalina

Partnership between the State and NGOs and Ethno-cultural
Associations of Kazakhstan: an Expert Assessment 38

Malika Suleimenova
Sabina Shaimerdenova
Dinara Kozhabekova

Features of Civic Activity of Generation Z in the Digital
Environment of Kazakhstan 51

Zhuldyz Davletbayeva
Ulan Bekish
Gulnur Makulbayeva
Mergen Dyussenov
Saltanat Janenova
Dariya Tursyngazy

Citizen-centric Service Delivery in Kazakhstan 67

Danial Saari
Aigul Adibayeva
Dulat Yessenbayev
Ainur Samsayeva

The Effectiveness of Implementing Educational Initiatives
in Kazakhstan's Universities: Challenges, Opportunities, and
National Experience 85

Daniyar Kurmashev
Aliya Kussainova

Interests and Strategies of the United States of America and
the European Union in Central Asia 109

ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS

Tatyana Kudasheva
Dinara Rakhmatullayeva
Rustamjon Urinboyev
Albina Erkin
Tolkyn Kakizhanova

The Gap between Procedural and Institutional Efficiency
of Privatization in Kazakhstan: an IPE Index-based
Assessment 128

Vyacheslav Dodonov

Income of the Population in the Southern Regions of
Kazakhstan: main Trends of Differentiation 151

Askar Duisenbiev
Karina Mukhamedova
Bela Syrlybayeva
Janna Bolegenova

Application of GRI Standards in the Non-Financial Reporting
of Universities in Kazakhstan as a Tool for Managing the
Innovation Ecosystem 165



The Kazakhstan Institute for
Strategic Studies under
the President of the Republic
of Kazakhstan

Quarterly since October 1994

Editor in Chief **Assel Nazarbetova**,
Head of the Representative Office of the KazISS under
the President of the Republic of Kazakhstan in Almaty

Layout: Nazira Kairzhanova
Address: 4 Beibitshilik str., Astana, 010000, Republic of Kazakhstan.
Phone: 8 (7172) 75 20 20. Fax: 8 (7172) 75 20 21. E-mail: office@kisi.kz.
The journal was registered by the National Agency of press and information of
the RK on September 8, 1997. Registration certificate №644. ISSN 1562-6318
All copies from this journal should be made with reference. The opinion of the
editorial board may not coincide with that of the authors of articles.
Printed by:
Copies: .

Редакционный совет

- Санат Кушкумбаев** – Председатель Редакционного совета, главный научный сотрудник КИСИ при Президенте РК, доктор политических наук
- Марлен Ларюэль** – Директор Института европейских, российских и евразийских исследований Школы международных отношений Эллиота Университета Вашингтона, Ph.D. (США)
- Тимур Дадабаев** – Доцент кафедры международных отношений Университета Цукуба, Ph.D. (Япония)
- Адриен Фов** – Ассистент-профессор кафедры политики и международных отношений в Университете Пари-Сюд, Ph.D. (Франция)
- Беате Эшмент** – Научный сотрудник Центра восточноевропейских и международных исследований, Ph.D. (Германия)
- Хорос Йенг** – Ассоциированный профессор коммерческого права Школы права Лестера Лестерского университета, Ph.D. (Великобритания)
- Мартон Краснай** – Научный директор Центра исследований Центральной Азии при Университете Корвинуса, Ph.D. (Венгрия)
- Гульнара Насимова** – Заведующая кафедрой политологии и политтехнологий Казахского национального университета им. аль-Фараби, доктор политических наук, профессор
- Дастан Кошербаев** – Директор Института прикладных исследований Академии госуправления при Президенте РК, кандидат политических наук
- Рахман Алшанов** – Президент образовательной корпорации «Туран», президент Ассоциации высших учебных заведений РК, доктор экономических наук, профессор
- Анар Есенгельдина** – Заведующая отделом профессионального развития Центра исследований, анализа и оценки эффективности при Высшей аудиторской палате РК, кандидат экономических наук, профессор

Редакционная коллегия

- Асель Назарбетова** – Шеф-редактор, руководитель Представительства КИСИ в г. Алматы, Ph.D. по политологии
- Алуа Жолдыбалина** – Заместитель директора КИСИ при Президенте РК, Ph.D. по политологии, ассоциированный профессор
- Айгуль Кошербаева** – Ученый секретарь КИСИ при Президенте РК, доктор экономических наук, профессор
- Асель Абен** – Главный эксперт КИСИ при Президенте РК, Ph.D. по экономике

Редакциялық кеңес

- Санат Көшкімбаев** – Редакциялық кеңес төрағасы, ҚР Президентінің жанындағы ҚСЗИ бас ғылыми қызметкері, саяси ғылымдарының докторы
- Марлен Ларюэль** – Вашингтон университеті Эллиот халықаралық қатынастар мектебінің Еуропа, Ресей және Еуразиялық зерттеулер институтының директоры, Ph.D. (АҚШ)
- Тимур Дадабаев** – Цукуба университетінің Халықаралық қатынастар кафедрасының доценті, Ph.D. (Жапония)
- Адриен Фов** – Пари-Сюд университетінің Саясат және халықаралық қатынастар кафедрасының ассистент-профессоры, Ph.D. (Франция)
- Беате Эшмент** – Шығыс Еуропа және халықаралық зерттеулер орталығының ғылыми қызметкері, Ph.D. (Германия)
- Хорос Йенг** – Лестер университетінің Лестер заң мектебінің коммерциялық құқық кафедрасының қауымдастырылған профессоры, Ph.D. (Ұлыбритания)
- Мартон Краснай** – Корвинус университетінің Орталық Азияны зерттеу орталығының ғылыми директоры, Ph.D. (Венгрия)
- Гүлнара Насимова** – Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің саясаттану және саяси технологиялар кафедрасының меңгерушісі, саяси ғылымдарының докторы, профессор
- Дастан Көшербаев** – ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Қолданбалы зерттеулер институтының директоры, саяси ғылымдарының кандидаты
- Рахман Алшанов** – «Тұран» білім беру корпорациясының президенті, Қазақстан Республикасы жоғары оқу орындары қауымдастығының президенті, экономика ғылымдарының докторы, профессор
- Анар Есенгелдина** – ҚР Жоғарғы есеп палатасы жанындағы Ғылыми-зерттеу, талдау және қызметтің тиімділігін бағалау орталығының біліктілікті арттыру бөлімінің меңгерушісі, экономика ғылымдарының кандидаты, профессор

Редакциялық ұжым

- Әсел Назарбетова** – Бас редактор, ҚР Президентінің жанындағы ҚСЗИ Алматы қаласындағы Өкілдігінің басшысы, Ph.D.
- Алуа Жолдыбалина** – ҚР Президентінің жанындағы ҚСЗИ директорының орынбасары, Ph.D., қауымдастырылған профессор
- Айгүл Көшербаева** – ҚР Президентінің жанындағы ҚСЗИ ғалым хатшысы, экономика ғылымдарының докторы, профессор
- Әсел Әбен** – ҚР Президентінің жанындағы ҚСЗИ бас сарапшысы, Ph.D.

Editorial board

- Sanat Kushkumbayev** – Chairman of the Editorial Board, Chief Researcher at the Kazakhstan Institute for Strategic Studies (KazISS), Doctor of Political Science
- Marlene Laruelle** – Director of the Institute for European, Russian and Eurasian Studies at the Elliott School of International Affairs, George Washington University, Ph.D. (USA)
- Timur Dadabayev** – Associate Professor of International Relations Department at the University of Tsukuba, Ph.D. (Japan)
- Adrien Fauve** – Assistant Professor of Politics and International Relations at the University of Paris-Sud, Ph.D. (France)
- Beate Eschment** – Research Fellow at the Center for East European and International Studies, Ph.D. (Germany)
- Horace Yeung** – Associate Professor in Commercial Law at Leicester Law School, University of Leicester, Ph.D. (United Kingdom)
- Marton Krasznai** – Scientific Director of the Center for Central Asian Studies at Corvinus University, Ph.D. (Hungary)
- Gulnara Nassimova** – Head of the Department of Political Science and Political Technologies of the Kazakh National University named after Al-Farabi, Doctor of Political Sciences, Professor
- Dastan Kosherbayev** – Director of the Institute of Applied Research of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Candidate of Political Sciences
- Rakhman Alshanov** – President of the educational corporation "Turan", President of the Association of Higher Educational Institutions of the Republic of Kazakhstan, Doctor of Economic Sciences, Professor
- Anar Esengeldina** – Head of the Department of Professional Development of the Center for Research, Analysis and Evaluation of Performance under the Supreme Audit Chamber of the Republic of Kazakhstan, Candidate of Economic Sciences, Professor

Editorial team

- Assel Nazarbetova** – Chief Editor, Head of the Representative Office of KazISS in Almaty, Ph.D. in Political Science
- Alua Zholdybalina** – Deputy Director of KazISS, Ph.D. in Political Science, Associate Professor
- Aigul Kosherbayeva** – Academic Secretary of KazISS, Doctor of Economics, Professor
- Assel Aben** – Chief Expert of KazISS, Ph.D. in Economics

МРНТИ
82.15.23

СРЕДИННЫЙ КОРИДОР В СИСТЕМЕ ЕВРАЗИЙСКОЙ ЛОГИСТИКИ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ И РОЛЬ КАЗАХСТАНА В КОНТЕКСТЕ ИНИЦИАТИВЫ «ПОЯС И ПУТЬ»

**Таисия Мармونتова^{1*}
Манарбек Кабазиев²
Лина Кан³**

^{1*} Ассоциированный профессор международного университета «Астана», кандидат исторических наук, Астана, Казахстан, e-mail: marmontova@mail.ru, ORCID: 0000-0001-9162-297X

² Заместитель председателя Правления Института внешнеполитических исследований при МИД РК, кандидат политических наук, Астана, Казахстан, e-mail: kabaziyev@mail.ru, ORCID: 0000-0002-2285-3421

³ Доцент Института региональных исследований Шэньсийского педагогического университета, PhD, Сиань, Китай, e-mail: kln414@snnu.edu.cn, ORCID: 0009-0000-5036-6105

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.3.001>

Аннотация. Статья посвящена оценке развития Срединного коридора в системе евразийской логистики в контексте инициативы «Пояс и путь». Акцент сделан на анализ институциональных механизмов его функционирования и роли Республики Казахстан. Цель исследования состоит в определении факторов трансформации коридора из регионального транзитного маршрута в устойчивый элемент евразийских транспортно-логистических связей. Методология исследования основана на применении неинституционального и геоэкономического подходов, дополненных элементами сценарного анализа. Эмпирическую базу составили статистические, аналитические и институциональные материалы преимущественно за 2021–2025 гг. Результаты исследования показывают, что развитие Срединного коридора определяется сочетанием инфраструктурных, институциональных и геополитических факторов. Институциональная координация рас-

сматривается как одно из условий повышения предсказуемости и устойчивости перевозок. Казахстан в формирующейся системе выступает не только как транзитная территория, но и как один из инфраструктурных и институциональных узлов коридора.

Ключевые слова: *Срединный коридор, евразийская логистика, институционализация, транспортные коридоры, контейнеризация, глобальные цепочки поставок, инициатива «Пояс и путь», транзитный потенциал Казахстана, геоэкономика.*

ЕВРАЗИЯЛЫҚ ЛОГИСТИКА ЖҮЙЕСІНДЕГІ ОРТА ДӘЛІЗ: ИНСТИТУЦИОНАЛДЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯЛАР ЖӘНЕ «БІР БЕЛДЕУ, БІР ЖОЛ» БАСТАМАСЫ АЯСЫНДАҒЫ ҚАЗАҚСТАННЫҢ РӨЛІ

Таисия Мармونتова^{1*}, Манарбек Қабазиев², Лина Кан³

^{1*}«Астана» халықаралық университетінің қауымдастырылған профессоры, тарих ғылымдарының кандидаты,

² ҚР СІМ жанындағы Сыртқы саяси зерттеулер институты Басқарма төрағасының орынбасары, саяси ғылымдардың кандидаты,

³ Шэньси педагогикалық университетінің Аймақтық зерттеулер институтының доценті, PhD.

Андатпа. Мақала «Бір белдеу, бір жол» бастамасы шеңберіндегі еуразиялық логистика жүйесіндегі Орта дәліздің дамуын бағалауға арналған. Оның жұмыс істеуінің институционалдық тетіктерін және Қазақстан Республикасының рөлін талдауға ерекше назар аударылған. Зерттеудің мақсаты — дәліздің аймақтық транзиттік бағыттан еуразиялық көліктік-логистикалық байланыстардың тұрақты элементіне айналу (трансформациялану) факторларын анықтау. Зерттеу әдіснамасы сценарийлік талдау элементтерімен толықтырылған неоинституционалдық және геоэкономикалық тәсілдерді қолдануға негізделген. Эмпирикалық базаны негізінен 2021–2025 жылдардағы статистикалық, талдамалық және институционалдық материалдар құрады. Зерттеу нәтижелері Орта дәліздің дамуы инфрақұрылымдық, институционалдық және геосаяси факторлардың жиынтығымен айқындалатынын көрсетеді. Институционалдық үйлестіру тасымалдың болжамдылығы мен тұрақтылығын арттырудың басты шарттарының бірі ретінде қарастырылады. Қалыптасып жатқан жүйеде Қазақстан тек транзиттік аумақ ғана емес, сонымен бірге дәліздің инфрақұрылымдық және институционалдық тораптарының бірі ретінде де көрінеді.

Түйін сөздер: *Орта дәліз, еуразиялық логистика, институционализация, көлік дәліздері, контейнерлеу, жаһандық жеткізу тізбегі, «Бір белдеу, бір жол» бастамасы, Қазақстанның транзиттік әлеуеті, геоэкономика.*

THE MIDDLE CORRIDOR IN THE EURASIAN LOGISTICS SYSTEM: INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS AND KAZAKHSTAN'S ROLE IN THE CONTEXT OF THE “BELT AND ROAD” INITIATIVE

Taissiya Marmontova^{1*}, Manarbek Kabaziyev², Lina Kang³

^{1*}Associate Professor, Astana International University, Candidate of Historical Sciences,

² Deputy Chairman of the Board of the Foreign Policy Research Institute Under the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Kazakhstan, Candidate of Political

Abstract. The article examines the growing role of the Middle Corridor in the Eurasian logistics system in the context of the Belt and Road Initiative. The analysis focuses on the institutional mechanisms that support the corridor and on Kazakhstan's role in its development. The research question concerns the factors behind the transformation of the Middle Corridor from a regional transit route into an established part of Eurasian transport and logistics networks. The research methodology is based on a combination of neo-institutional and geo-economic approaches with elements of scenario analysis. The empirical basis includes statistical data, analytical reports, and institutional documents, mainly covering the period from 2021 to 2025. The results show that the development of the Middle Corridor depends on a combination of infrastructural, institutional, and geopolitical factors. Institutional coordination is important for making transport operations more predictable and stable. In this emerging system, Kazakhstan is not only a transit country but also an important infrastructural and institutional hub of the corridor.

Keywords: *Middle Corridor, Eurasian logistics, institutionalization, transport corridors, containerization, global supply chains, Belt and Road Initiative, Kazakhstan's transit potential, geoeconomics.*

Введение

Выступая Геополитическая нестабильность середины 2020 х годов привела к изменению конфигурации глобальных цепочек поставок и усилила стратегическое значение евразийской логистики. Конфликты, санкции и другие риски безопасности побудили грузоотправителей активно диверсифицировать маршруты поставок. В итоге к 2025 году объем логистического рынка Евразии оценивается аналитиками в десятки миллиардов долларов США [1]. КНР выступает не только крупнейшим генератором грузопотоков, но и ключевым участником формирования новых транспортных режимов и инфраструктурных связей [2]. Нестабильность в акватории Красного моря и рост рисков на традиционных маршрутах побудили грузоотправителей к поиску безопасных альтернатив. Это способствовало тому, что Срединный коридор из вспомогательного регионального маршрута превратился в один из самых быстрорастущих транспортных направлений Евразии. Расположение Казахстана на пересечении направлений Север–Юг и Восток–Запад усиливает значение республики как ключевого транзитного и логистического узла Евразии. Процесс развития Срединного коридора определяется не только модернизацией инфраструктуры, но и формированием механизмов координации между участниками. Рост грузопотока, развитие транспортной инфраструктуры, появление фидерных линий свидетельствуют о постепенном формировании более институционализированной модели евразийской логистики.

В настоящей статье используется термин «Срединный коридор» (Middle Corridor), хотя в русскоязычной литературе также используется наименование «Средний коридор». Оба обозначения относятся к транскаспийскому направлению перевозок между Китаем и Европой через Центральную Азию, Каспийское море, Южный Кавказ и Турцию. Транскаспийский международный транспортный маршрут (ТМТМ) - это основная операционная транспортно-

логистическая конфигурация Срединного коридора.

Цель данной статьи состоит в анализе институциональной трансформации Срединного коридора в условиях изменения архитектуры евразийской логистики и реализации инициативы «Пояс и путь», а также в определении роли Казахстана в формировании системы транспортно-логистических связей. Исследование исходит из предположения о том, что устойчивость коридора определяется как уровнем инфраструктурного развития, так и качеством институциональной координации.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- проанализировать положение Срединного коридора в формирующейся системе трансевразийских транспортно-логистических связей в контексте инициативы «Пояс и путь»;
- изучить динамику основных показателей функционирования ТМТМ и оценить процесс трансформации коридора из регионального транзитного маршрута в элемент регулярной евразийской логистики;
- определить значение институциональной координации для повышения устойчивости и предсказуемости функционирования коридора;
- оценить роль Казахстана в развитии Срединного коридора и его потенциал как одного из ключевых транспортно-логистических узлов Евразии.

Литературный обзор

Исследование основано на ряде научных и аналитических источников, посвященных развитию Срединного коридора и трансформации евразийской логистики. В научной литературе развитие коридора рассматривается главным образом в контексте региональной интеграции и геоэкономических трансформаций. Большая часть исследований сосредоточена на оценке эффектов развития ТМТМ, который рассматривается как инструмент диверсификации маршрутов и усиления региональной связанности. Т. Мармونتова и А. Шукужанова делают вывод, что при сохранении инфраструктурных ограничений Срединный коридор способен обеспечить диверсификацию грузопотоков и усилить транзитную функцию Казахстана [3]. Отдельное направление исследований связано с институциональными и организационными условиями функционирования ТМТМ. Т. Кендердайн и П. Бучски анализируют функционирование Срединного коридора с точки зрения транспортной политики, торгового потенциала и необходимости согласования действий государств и операторов маршрута [4]. Казахстанский аспект развития Срединного коридора исследуется А. Еремекбаевым, Л. Деловаровой и А. Калиевой. Авторы детально проанализировали возможности и ограничения маршрута, а также значение Казахстана в его дальнейшем развитии [5]. Эти работы позволяют выйти за пределы собственно инфраструктурного подхода к Срединному коридору и рассматривать его как систему взаимодействия государств, транспортных операторов и институтов.

Мелина Торус рассматривает ТМТМ как элемент развивающейся евразийской взаимосвязанности и инструмент диверсификации цепочек поставок [6]. Несмотря на достаточно высокий уровень проработки инфраструктурных и геоэкономических аспектов коридора, механизмы институциональной координации его участников остаются менее изученными.

Академические исследования дополняются аналитическими докладами

международных организаций. Вопросы практической координации транкаспийских перевозок, включая развитие мультимодального сообщения и согласование процедур между участниками, рассматриваются в материалах Европейской экономической комиссии ООН [7]. В материалах ЕАБР фиксируется рост транспортной связанности и подчеркивается значимость диверсификации маршрутов по направлениям «Восток–Запад» и «Север–Юг» [8]. Эксперты UNCTAD обращают внимание на замедление роста морских перевозок, увеличение сроков доставки и рост стоимости фрахта [9]. В экспертной литературе инициатива «Пояс и путь» рассматривается как инструмент расширения транспортной связанности и укрепления внешнеэкономического присутствия КНР [10].

Научная новизна исследования состоит в рассмотрении Срединного коридора как развивающейся системы институционального взаимодействия участников евразийской логистики. В данной работе институциональная координация выделяется в самостоятельное направление анализа и рассматривается посредством институционального анализа, объектом которого выступают согласование тарифных и транспортных процедур, цифровизация документооборота, организация мультимодального взаимодействия и регулярность перевозок. Новизну дополняет рассмотрение роли Республики Казахстан не только как территории транзита, но и как одного из институциональных узлов формирующейся системы ТМТМ в контексте ее функционального сопряжения с инициативой «Пояс и путь».

Методы исследования

Методология исследования основана на сочетании неинституционального и геоэкономического подходов с элементами сценарного анализа. В рамках неинституционального подхода Срединный коридор рассматривается как система взаимодействия участников, в которой формальные правила и организационные практики составляют основу координации действий. В качестве аналитических категорий рассматриваются согласование тарифной политики, унификация транспортных и таможенных процедур, цифровизация документооборота, организация мультимодальных перевозок и регулярность транспортного сообщения. Для анализа положения коридора в системе трансевразийских транспортных связей применяется геоэкономический подход. В рамках данного подхода анализируются динамика грузопотоков, контейнеризация, пропускная способность инфраструктуры, диверсификация транспортных направлений и изменение роли Казахстана в евразийской логистике.

Эмпирическую базу исследования составляют статистические, аналитические и институциональные материалы, характеризующие функционирование Срединного коридора преимущественно в 2021–2025 гг. Критериями отбора источников выступали релевантность исследуемых параметров, сопоставимость данных и возможность их верификации на основе официальных данных. Обработка эмпирических материалов осуществлялась посредством сравнительного анализа динамики количественных показателей и качественного анализа институциональных механизмов функционирования коридора.

Сценарный анализ используется как инструмент систематизации возможных траекторий развития коридора при различном сочетании факторов. Для структурирования сценариев выделены следующие параметры: время и объем перевозок, надежность, уровень институциональной координации и инвестици-

онная обеспеченность. Сценарии имеют аналитический характер и не рассматриваются как количественный прогноз развития коридора.

Результаты исследования: Срединный коридор в системе устойчивых транспортно-логистических связей

Динамика развития мирового логистического рынка имеет тенденцию к снижению, на это повлияли, как ситуация в целом, так и частые конфликты на глобальных морских путях. Риски, связанные с нестабильностью, повлияли на рост стоимости фрахта по части ключевых линий. Время доставки товаров увеличилось на 7–14 дней [9]. Непредсказуемость ситуации заставила страховые компании повысить стоимость страховки судов. Ответом грузоперевозчиков стали поиск альтернативных маршрутов и более широкое использование мультимодальных схем. В 2025 году объем рынка морских перевозок и экспедирования оценивался более чем в 208 млрд долларов США [11]. Однако его рост по сравнению с 2024 годом составил только 0,5%, контейнерные перевозки выросли на 1,4%. В балкерных перевозках мировой объем в 2025 году составил около 5,7 млрд тонн, при росте рынка всего на 2% по сравнению с 2024 г [9].

Среднее время доставки грузов из КНР в Европу по Срединному коридору составляет 18–23 дня, это сопоставимо с коридором «Север-Юг» и быстрее пути через Суэцкий канал. В текущих условиях коридор становится одним из значимых альтернативных маршрутов в системе евразийской логистики. Согласно прогнозу ЕАБР, к 2030 году перевозки через ключевые транспортные коридоры Центральной Азии вырастут в 1,5 раза — до 95 млн тонн, а грузопоток по Срединному коридору может достигнуть 20 млн тонн. Контейнерный трафик составит почти две трети от общего — до 1,7 млн TEU [8]. Благодаря своему географическому положению Казахстан является одним из основных узлов пересечения направлений Восток–Запад и Север–Юг, что усиливает его значение в евразийской логистике. До 2022 года Срединный коридор сохранял преимущественно региональное значение и характеризовался относительно небольшими объемами перевозок. Последующее изменение геэкономической конъюнктуры сопровождалось резким ростом грузопотока: в 2021–2024 гг. объем перевозок по Транскаспийскому маршруту увеличился более чем в пять раз — примерно с 0,8 до 4,5 млн тонн в год [12]. По итогам 2025 года совокупный объем транзитных перевозок через территорию Казахстана достиг 36,9 млн тонн, что на 6,6 % больше показателя 2024 года. До 80% общего объема перевозок по ТМТМ составляют грузы из Казахстана, сырая нефть (55%), нефтепродукты (20%), минеральные удобрения и химикаты (11%), цветные металлы (6%). Крупными логистическими операторами коридора выступают АО «ҚТЖ», Eurasian Bridge Kazakhstan, SYNEX Logistics и др.

Рост контейнеризации свидетельствует, что грузоотправители переходят к системному использованию маршрута. Стабильные контейнерные перевозки означают более высокую добавленную стоимость в сравнении с балкерными. Таким образом, Срединный коридор постепенно трансформируется в элемент регулярной логистической системы. За последние десять лет инициатива «Пояс и путь» стала одним из ключевых факторов расширения транспортной связанности Евразии, к сотрудничеству присоединились более 150 стран, реализовано свыше 3000 проектов. Для КНР развитие Срединного коридора связано с задачами диверсификации маршрутов и повышения устойчивости цепочек поставок [10]. Для партнёров — это возможность стать активными участниками новой

логистической системы. Связь Срединного коридора с инициативой «Пояс и путь» не предполагает его прямого включения в единую структуру BRI. Корректнее говорить о функциональном сопряжении коридора с инициативой. Срединный коридор соответствует основным задачам инициативы «Пояс и путь», особенно задачам развития связанности Евразии, диверсификации маршрутов и расширения трансграничной инфраструктуры. Для Казахстана такое сопряжение позволяет укреплять многовекторность внешних связей, используя потенциал китайской инициативы и одновременно расширяя сотрудничество с государствами Южного Кавказа, Турцией и европейскими странами.

Рост контейнерных перевозок по Срединному коридору формирует условия для развития цифрового транспортного пространства. Цифровизация дает возможность сокращать время простоя грузов в портах и на пограничных переходах. Ключевую роль здесь играют сквозной электронный документооборот и интеграция ИТ-систем операторов коридора. Китай, Казахстан, страны Южного Кавказа, Турция и государства ЕС ведут совместную работу по унификации и гармонизации таможенных и транзитных процедур, стандартизации сервисов сопровождения грузов и внедрению инструментов eTIR, e-CMR и электронных разрешений.

Одновременно с цифровизацией усиливается физическая инфраструктура коридора. В 2025 году через порты Актау и Курык по фидерной линии перевезено 59,4 тыс. TEU (+15 % к 2024 году), а по всему маршруту прошло около 77 тыс. TEU [13]. В порту Актау идет строительство казахстанско-китайского контейнерного хаба, реализация которого позволит увеличить пропускную способность терминала до 240-300 тыс. TEU в год; в ближайшие годы также планируются дноуглубительные работы [14]. В порту Курык запущен новый зерновой терминал мощностью 1 млн тонн в год, внедрена система управления движением судов, расширяются причалы, закупаются и обновляются паромы. Эти меры позволили уже в 2024-2025 гг. нарастить паромный транзит на 22 % и усилить роль Каспийского транспортного узла [15].

Таким образом, развитие цифровых механизмов и транспортной инфраструктуры происходит параллельно и способствует повышению связанности Срединного коридора. Одновременно его развитие расширяет многостороннее взаимодействие Казахстана с КНР, государствами Южного Кавказа, Турцией и Европейским Союзом.

Обсуждение: Институционализация Срединного коридора: формирование устойчивой модели евразийской логистики

Республика Казахстан играет одну из ключевых ролей в развитии Срединного коридора благодаря своему географическому положению и участию в организации транзитных перевозок между Китаем и Европой. Развитие ТМТМ расширяет возможности диверсификации грузопотоков, что создает условия для формирования гибкой системы евразийских транспортных связей [3; 6]. Факторами, ограничивающими развитие маршрута, выступают ограниченная пропускная способность отдельных участков, дефицит судов на Каспии и конкуренция со стороны других транспортных направлений. В более широкой системе проектов «Пояса и пути» Срединный коридор представляет собой одну из транспортных артерий наряду с северными маршрутами через Россию, южными направлениями через Иран и Пакистан и морскими путями. Наличие нескольких направлений создает возможности для перераспределения грузопото-

ков и повышает гибкость евразийской транспортно-логистической системы.

Координация коридора реализуется как на межгосударственном уровне, так и посредством взаимодействия транспортных операторов и унификации операционных процедур [4]. АО «НК „Қазақстан темір жолы“», порты Актау и Кuryк и связанные с ними логистические операторы формируют казахстанский сегмент коридора [5]. Практическим воплощением такой координации становится согласование тарифных и транзитных условий, сквозной электронный документооборот, внедрение eTIR, e-CMR и электронных разрешений, синхронизация процессов перевозок на суше и на море. Институционализация проявляется в последовательном продвижении к созданию согласованной мультимодальной цепочки, где координируются не только инфраструктурные мощности, но и правила, сроки и процедуры перевозки [7].

На региональном уровне развитие Срединного коридора способствует институциональному и инфраструктурному укреплению транзитного потенциала Казахстана, обеспечивая как транзит грузов, так и формирование элементов управляемой транспортной среды. Для КНР развитие Срединного коридора связано с задачами обеспечения устойчивости сухопутных цепочек поставок и расширения транспортной связанности. Формируемый мультипликативный эффект выражается в росте спроса на терминальные и портовые услуги, активизации частных инвестиций и расширении инфраструктурной базы.

Дальнейшая эффективность ТМТМ будет определяться его трансформацией в полноценный экономический коридор. Казахстан реализует ряд инфраструктурных проектов, направленных на устранение «узких мест» Транскаспийского маршрута. Обеспечить более быстрое прохождение грузов будет способствовать строительство и модернизация вторых путей на участке Достык - Мойынты (836 км) и других ключевых направлениях. В процессе реализации находится проект Алматы Railway Bypass с привлечением финансирования международных партнеров. Успешное завершение этого проекта позволит переориентировать грузопотоки на магистраль Жетыген-Казыбек-бек, минуя перегруженный узел Алматы-1. Это позволит снизить загрузку крупнейшего железнодорожного узла страны на 40%, что в перспективе сократит задержки и повысит надежность ключевых логистических маршрутов, усиливая транзитный потенциал Казахстана в Евразии [16]. Роль Казахстана тут выходит за рамки транзитной территории. Страну можно рассматривать как один из институциональных узлов ТМТМ, так как республика сочетает развитую железнодорожную инфраструктуру, портовую инфраструктуру Каспия, а казахстанские операторы принимают участие в согласовании мультимодальных процедур [5].

Предсказуемость и меньшая подверженность внешним геополитическим шокам повышают устойчивость Срединного коридора в долгосрочной перспективе. Для анализа вариантов дальнейшего развития был применен сценарный анализ с учетом сочетания геополитических, инфраструктурных и институциональных факторов.

Таблица 1 включает основные переменные, которые используются для формирования сценариев развития коридора. Переменные сгруппированы по трем основным блокам: геополитическому, инфраструктурному и институциональному. Эта группировка используется для структурирования факторов, влияющих на функционирование ТМТМ. Особое внимание уделяется институциональным параметрам, характеризующим условия координации участников в рамках общей логистической системы.

Таблица 1

Переменные формирования сценариев развития ТМТМ

Факторы	Параметр	Содержание	Влияние на устойчивость
Геополитика	Степень конфликтности	Риски возникновения конфликтов, санкционное давление, ситуация в Красном море	Спрос на альтернативные маршруты
Геополитика	Действия ключевых авторов	ЕС, КНР, Турция	Степень загрузки коридоров
Инфраструктура	Мощность инфраструктуры	Порты Актау, Кургук, Алят	"Узкие места" отрицательно влияют на масштабирование
Инфраструктура	Уязвимые участки	Порты на Каспии	Риски задержек, увеличение срока доставки EDI, tracking
Институциональная составляющая	Страновые взаимодействия в рамках логистического поля	Координация между участниками	Уменьшение транзакционных издержек
Институциональная составляющая	Гармонизация тарифов	Единые правила транспортировки	Рост предсказуемости
Институциональная составляющая	Цифровизация	EDI, tracking	Более высокая скорость обработки грузов
Институциональная составляющая	Ритмичность перевозок	Поезда, фидерные линии	Обеспечивает стабильность

Суммируя факторы, представленные в таблице 1, можно сделать вывод о значимости институциональной координации наряду с геополитическими и инфраструктурными условиями функционирования маршрута. Гармонизация действий и процедур формирует предпосылки для повышения предсказуемости перевозок и формирования более устойчивой модели функционирования Среднего коридора.

Для структурирования сценарного анализа выделен ряд параметров (таблица 2), который включает время и объем перевозок, надежность, институциональную координацию и инвестиционную обеспеченность маршрута.

Таблица 2

Параметры сценарного анализа ТМТМ

Индикатор	Содержимое	Текущее состояние	Ориентир развития
Время доставки	Китай-Европа (дни)	18-23 дня	14-18 дней
Объем перевозок	Млн тонн/TEU	Примерно 77 тыс. TEU	До 1,7 млн TEU
Надежность	Разброс сроков	Ограниченная	Повышение предсказуемости
Координация	Уровень институциональной координации	Низкий/Средний	Высокий
Инвестиции	Инфраструктура	Растущие	Системные

**Примечание. Количественные параметры времени и объема перевозок приведены на основе опубликованных данных и прогнозных ориентиров [8;13]; качественные характеристики институциональной координации и инвестиционной обеспеченности используются в качестве аналитических параметров сценарного анализа и не являются результатом количественного расчета.*

Ключевой разрыв в развитии Срединного коридора связан не столько с физическими параметрами, сколько с качественными характеристиками системы. Для систематизации вероятных направлений развития ТМТМ были сформулированы три основных сценария, различающиеся характером изменения основных параметров функционирования коридора. В таблице 3 представлены их основные характеристики.

Таблица 3

Характеристики сценариев развития ТМТМ

Параметр	Инерционный	Негативный	Умеренно-оптимистический
Роль маршрута	Периферийная	Дисперсная	Комплексная
Рост объемов	Умеренный рост	Стагнация или снижение	Ускоренный рост
Время доставки	20-25 дней	25-35 дней	18-20 дней
Надежность	Недостаточная	Минимальная	Высокая
Координация	Недостаточная	Нарушение координации	Высокая
Инвестиции	Ограниченные	Снижение	Последовательный рост

Контейнеризация	Умеренная	Падение	Ускоренный рост
-----------------	-----------	---------	-----------------

**Примечание. Сценарная матрица сформирована авторами на основе обобщения фактических показателей функционирования ТМТМ, прогнозных ориентиров его развития и выделенных институциональных, инфраструктурных и геополитических факторов [8; 12; 13]. Представленные значения и качественные характеристики используются для описания возможных траекторий развития коридора и не являются расчетными пороговыми значениями или количественным прогнозом.*

В представленных сценариях уровень институциональной координации выступает как один из факторов, определяющих вероятные траектории развития ТМТМ. Высокий уровень координации может способствовать повышению предсказуемости перевозок даже при сохранении инфраструктурных ограничений. В условиях слабой координации рост объемов перевозок может увеличивать нагрузку на инфраструктуру и снижать эффективность инфраструктурных инвестиций. При умеренно-оптимистическом сценарии развитие институционального взаимодействия может повлечь за собой рост регулярности перевозок и контейнеризации. В этой связи качество институциональной среды наряду с развитием инфраструктуры может рассматриваться как значимое условие повышения устойчивости Срединного коридора.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что развитие Срединного коридора определяется сочетанием инфраструктурных, институциональных и геополитических факторов. Динамика геополитической ситуации привела к росту глобального интереса к альтернативным сухопутным маршрутам, а масштабная модернизация транспортной инфраструктуры способствовала формированию дополнительных возможностей для роста грузопотока. Институциональная координация приобретает существенное значение, так как способствует решению таких вопросов, как согласование тарифной политики, цифровизация документооборота, унификация транспортных процедур и обеспечение регулярности перевозок.

Анализ сценариев развития демонстрирует, что институциональная координация выступает как одно из условий повышения предсказуемости и устойчивости функционирования ТМТМ. При этом ее влияние не может рассматриваться изолированно от инфраструктурных возможностей, инвестиционной динамики и внешней геополитической среды. Соответственно, развитие коридора необходимо рассматривать с учетом взаимодействия нескольких групп факторов, относительное значение которых может изменяться в зависимости от внешних и внутренних условий.

Срединный коридор превращается в элемент евразийской транспортно-логистической системы. В пользу этого тезиса говорит растущая контейнеризация, развитие мультимодальных перевозок, модернизация портовой инфраструктуры и цифровизация логистических процедур. Дальнейшая эффективность коридора будет зависеть от способности государств-участников обеспечить переход к согласованной модели управления, основанной на институциональной координации и синхронизации логистических процессов.

Список литературы

1. Перспективы рынка логистики Евразии в 2025–2028: стратегический анализ

- // RBC Companies. – 2025. – 5 июня. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/9lXirm31Bo/perspektivyi-ryinka-logistiki-evrazii-v-2025-2028-strategicheskij-analiz/> (дата обращения: 26.04.2026).
2. Китай наращивает торговлю через Казахстан: Средний коридор стал одним из самых быстрорастущих маршрутов Евразии // *SteppeNews.kz*. – 2026. – 12 марта. – Режим доступа: <https://steppenews.kz/aktualnoe/kitaj-narashhivaet-torgovlyu-cherez-kazahstan-srednij-koridor-stal-odnim-iz-samyh-bystrorastushhih-marshrutov-evrazii> (дата обращения: 26.04.2026).
 3. Мармونتова Т., Шукужанова А. От транзитного маршрута к экономическому коридору: «Срединный коридор» как фактор переосмысления взаимодействия Казахстана и Китая // *Казахстанское востоковедение*. – 2026. – № 1 (17). – С. 96–111. – DOI: 10.63051/kos.2026.1.96.
 4. Kenderdine T., Bucsky P. Middle Corridor – Policy Development and Trade Potential of the Trans-Caspian International Transport Route // *ADB Working Paper Series*. – 2021. – No. 1268. – Режим доступа: <https://hdl.handle.net/10419/238625> (дата обращения: 29.08.2026).
 5. Yermekbayev A., Delovarova L., Kaliyeva A. Trans-Caspian International Transport Route: A Kazakhstani Perspective on Challenges, Opportunities, and Prospects // *International Journal*. – 2024. – Vol. 79, No. 2. – P. 312–329. – DOI: 10.1177/00207020241257636.
 6. Torus M. The Role of the Middle Corridor in Eurasian Connectivity // *Baku Dialogues*. – 2026. – 4 March. – Режим доступа: <https://bakudialogues.idd.az/articles/the-role-of-the-middle-corridor-in-eurasian-connectivity-04-03-2026> (дата обращения: 10.04.2026).
 7. Progress Report on Operationalization Efforts Taking Place in the Framework of the Economic Commission for Europe // *United Nations Economic Commission for Europe*. – Geneva, 2023. – 17 p. – Режим доступа: https://unece.org/sites/default/files/2023-07/ECE-TRANS-WP5-2023-01e_0.pdf (дата обращения: 29.08.2026).
 8. С востока на запад и с севера на юг: будущее евразийского транспортного каркаса // *Евразийский банк развития*. – 2024. – 27 июня. – Режим доступа: <https://eabr.org/press/releases/s-voštoka-na-zapad-i-s-severa-na-yug-budushchee-evraziyskogo-transportnogo-karkasa/> (дата обращения: 26.04.2026).
 9. Review of Maritime Transport 2025 (Overview) // *UNCTAD*. – 2025. – Режим доступа: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2025overview_ru.pdf (дата обращения: 12.04.2026).
 10. How Is the Belt and Road Initiative Advancing China's Interests? // *ChinaPower (CSIS)*. – 2025. – Режим доступа: <https://chinapower.csis.org/china-belt-and-road-initiative/> (дата обращения: 06.04.2026).
 11. Перспективы рынка экспедирования грузов // *Research Nester*. – 2025. – Режим доступа: <https://www.researchnester.com/ru/reports/freight-forwarding-market/6074> (дата обращения: 18.04.2026).
 12. Грузопоток по Среднему коридору вырос в пять раз за три года // *Kazlogistics*. – 2025. – 19 июня. – Режим доступа: <https://kazlogistics.kz/en/news/new/1426> (дата обращения: 16.04.2026).
 13. Ключевые направления развития трансграничных хабов: приоритеты Казахстана на ближайшие 3–5 лет // *Институт экономических исследований*. – 2025. – 11 ноября. – Режим доступа: https://eri.kz/ru/Novosti_instituta/id=7853/arch=2025_531 (дата обращения: 26.04.2026).
 14. Сулейменова Н. Казахстан наращивает торговый флот и обновляет суда для перевозок по Каспию // *Liter.kz*. – 2026. – 5 января. – Режим доступа: <https://liter.kz/kazakhstan-narashchivaet-torgovyi-flot-i-obnovliaet-suda-dlia-perevozok-po-kaspiu-1767613145/> (дата обращения: 20.04.2026).
 15. Минтранспорта разрабатывает Комплексный план развития морской инфраструктуры до 2030 года // *Министерство транспорта Республики Казахстан*. – 2024. – 23 февраля. – Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/transport/press/news/details/712418?lang=ru> (дата обращения: 26.04.2026).
 16. Обводная железная дорога разгрузит Алматинский узел на 40% // *Rail-news.kz*. – 2025. – 3 июня. – Режим доступа: <https://rail-news.kz/ru/infrastructure/20754-obvodnaia-zeleznaia-doroga-razgruzit-almatinskii-uzel-na-40.html> (дата обращения: 26.04.2026).

References

1. Perspektivy rynka logistiki Evrazii v 2025–2028: strategicheskii analiz [Perspectives of the Eurasian Logistics Market in 2025–2028: A Strategic Analysis] (2025). RBC Companies. Available at: <https://companies.rbc.ru/news/9IXirm31Bo/perpektivy-ryinka-logistiki-evrazii-v-2025-2028-strategicheskij-analiz/>.
2. Kitai narashchivaet trgovlyu cherez Kazakhstan: Srednii koridor stal odnim iz samykh bystrorastushchikh marshrutov Evrazii [China Expands Trade through Kazakhstan: The Middle Corridor Has Become One of the Fastest-Growing Routes in Eurasia] (2026). SteppeNews.kz. Available at: <https://steppenews.kz/aktualnoe/kitaj-narashhivaet-torgovlyu-cherez-kazakhstan-srednij-koridor-stal-odnim-iz-samyh-bystrorastushhih-marshrutov-evrazii>.
3. Marmontova T., Shukuzhanova A. (2026). Ot tranzitnogo marshruta k ekonomicheskomu koridoru: «Sredinnyi koridor» kak faktor pereosmysleniya vzaimodeistviya Kazakhstana i Kitaya [From a Transit Route to an Economic Corridor: The “Middle Corridor” as a Factor in Rethinking Kazakhstan–China Cooperation]. Shygystanu Journal. No. 1 (17). P. 96–111. DOI: 10.63051/kos.2026.1.96.
4. Kenderdine T., Bucsky P. (2021). Middle Corridor – Policy Development and Trade Potential of the Trans-Caspian International Transport Route. ADBI Working Paper Series. No. 1268. Asian Development Bank Institute. Available at: <https://hdl.handle.net/10419/238625>.
5. Yermekbayev A., Delovarova L., Kaliyeva A. (2024). Trans-Caspian International Transport Route: A Kazakhstan Perspective on Challenges, Opportunities, and Prospects. International Journal. Vol. 79, No. 2. P. 312–329. DOI: 10.1177/00207020241257636.
6. Torus M. (2026). The Role of the Middle Corridor in Eurasian Connectivity. Baku Dialogues. Available at: <https://bakudialogues.idd.az/articles/the-role-of-the-middle-corridor-in-urasian-connectivity-04-03-2026>.
7. Progress Report on Operationalization Efforts Taking Place in the Framework of the Economic Commission for Europe (2023). United Nations Economic Commission for Europe. Available at: https://unece.org/sites/default/files/2023-07/ECE-TRANS-WP5-2023-01e_0.pdf.
8. S vostoka na zapad i s severa na yug: budushchee evraziyskogo transportnogo karkasa [From East to West and from North to South: The Future of the Eurasian Transport Framework] (2024). Eurasian Development Bank. Available at: <https://eabr.org/press/releases/s-vostoka-na-zapad-i-s-severa-na-yug-budushchee-evraziyskogo-transportnogo-karkasa/>.
9. Review of Maritime Transport 2025 (Overview) (2025). UNCTAD. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2025overview_ru.pdf.
10. How Is the Belt and Road Initiative Advancing China's Interests? (2025). ChinaPower (CSIS). Available at: <https://chinapower.csis.org/china-belt-and-road-initiative/> (accessed: 06.04.2026).
11. Perspektivy rynka ekspedirovaniya gruzov [Prospects for the Freight Forwarding Market] (2025). Research Nestor. Available at: <https://www.researchnestor.com/ru/reports/freight-forwarding-market/6074>.
12. Gruzopotok po Srednemu koridoru vyros v pyat' raz za tri goda [Cargo Traffic along the Middle Corridor Increased Fivefold over Three Years] (2025). Kazlogistics. Available at: <https://kazlogistics.kz/en/news/new/1426>.
13. Klyuchevye napravleniya razvitiya transgranichnykh khabov: priorityty Kazakhstana na blizhaishie 3–5 let [Key Directions for the Development of Cross-Border Hubs: Kazakhstan's Priorities for the Next 3–5 Years] (2025). Economic Research Institute. Available at: https://eri.kz/ru/Novosti_instituta/id=7853/arch=2025_531.
14. Suleimenova N. (2026). Kazakhstan narashchivaet trgovyi flot i obnovlyayet suda dlya perevozok po Kaspiyu [Kazakhstan Expands Its Merchant Fleet and Modernizes Vessels for Caspian Transport Operations]. Liter.kz. Available at: <https://liter.kz/kazakhstan-narashchivaet-torgovyi-flot-i-obnovlyayet-suda-dlia-perevozok-po-kaspiu-1767613145/>.
15. Mintransporta razrabatyvaet Kompleksnyi plan razvitiya morskoi infrastruktury do 2030 goda [The Ministry of Transport Is Developing a Comprehensive Plan for Maritime Infrastructure Development through 2030] (2024). Ministerstvo transporta Respubliki Kazakhstan [Ministry of Transport of the Republic of Ka-

zakhsan]. Available at: <https://www.gov.kz/memleket/entities/transport/press/news/details/712418?lang=ru>.

16. Obvodnaya zheleznaya doroga razgruzit Almatinskii uzel na 40% [The Bypass Railway Will Reduce the Load on the Almaty Railway Hub by 40%] (2025). Rail-news.kz. Available at: <https://rail-news.kz/ru/infrastructure/20754-obvodnaia-zheleznaia-doroga-razgruzit-almatinskii-uzel-na-40.html>.

Материал поступил в редакцию 16.05.2026

Утвержден к публикации 18.09.2026

МРНТИ
11.15.13

ИДЕЯ СПРАВЕДЛИВОГО КАЗАХСТАНА КАК ФУНДАМЕНТ ВНУТРИПОЛИТИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И МОДЕРНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО СОЗНАНИЯ

Денис Качеев^{1*}
Ермек Токтаров²
Тауекель Оспанов³

^{1*} Профессор Костанайского филиала ФГБОУ ВО «Челябинский госуниверситет», кандидат философских наук, Костанай, Казахстан, e-mail: kacheev@mail.ru, ORCID: 0000-0003-4847-4611

² Ассоциированный профессор Школы базовых и междисциплинарных дисциплин Университета Narxoz, PhD, Алматы, Казахстан, e-mail: toktarov.yermek@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8691-5222

³ Доцент Факультета мировой политики Казахстанско-немецкого университета, PhD, Алматы, Казахстан, e-mail: ospanov@dku.kz, ORCID: 0000-0002-8343-4052

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.3.002>

Аннотация. В статье исследуется идея Справедливого Казахстана как основа политического реформирования республики, инициированного Президентом К. Токаевым. Рассматриваются условия перехода к идее Справедливого Казахстана после январских событий и Конституционной реформы 2022 года. Показано, что эта идея не сводится к политическому лозунгу или административной программе, потому что она выступает в качестве модели легитимации реформ, в которой справедливость понимается одновременно как правовое равенство, институциональная подотчетность, социальная ответственность и гражданское участие. Отмечается, что справедливость входит в основы общественного сознания Казахстана и понимается гражданами не просто как абстрактная норма, но как жизненная практика. При этом, делается вывод, что влияние идеи Справедливого Казахстана на общественное сознание не является завершенным процессом и зависит от устойчивости факторов правоприменения, качества институтов, доверия к государству и способности гражданского общества превращать ценности справедливости и ответственности в повседневные социальные практики.

***Ключевые слова:** Справедливый Казахстан, ценность, справедливость, ответственность, равенство, общественное сознание, Адал Азамат.*

ӘДІЛЕТТІ ҚАЗАҚСТАН ИДЕЯСЫ ІШКІ САЯСИ ДАМУДЫҢ ЖӘНЕ ҚОҒАМДЫҚ САНАНЫ ЖАҢҒЫРТУДЫҢ ІРГЕТАСЫ РЕТІНДЕ

Денис Качеев^{1*}, Ермек Токтаров², Тәуекел Оспанов³

^{1*}«Челябинск мемлекеттік университетінің» Қостанай филиалының профессоры, философия ғылымдарының кандидаты,

²Naqhoz университеті базалық жәнәпәнаралық пәндер мектебінің қауымдастырылған профессоры, PhD,

³Қазақ-Неміс университетінің Әлемдік саясат факультетінің доценті, PhD.

Аңдатпа. Мақалада Президент Қ. Тоқаев бастамашы болған республиканың саяси реформалануының негізі ретінде Әділетті Қазақстан идеясы зерттеледі. Қаңтар оқиғаларынан және 2022 жылғы Конституциялық реформадан кейін Әділетті Қазақстан идеясына өтудің алғышарттары қарастырылады. Бұл идеяның саяси ұранмен немесе әкімшілік бағдарламамен ғана шектелмейтіні көрсетіледі, өйткені ол реформаларды легитимациялаудың моделі ретінде көрініс табады. Бұл модельде әділеттілік бір мезгілде құқықтық теңдік, институционалдық есептілік, әлеуметтік жауапкершілік және азаматтық қатысу ретінде түсіндіріледі.

Мақалада әділеттіліктің Қазақстанның қоғамдық санасының негіздеріне енетіні және азаматтар тарапынан тек абстрактілі норма ретінде ғана емес, өмірлік тәжірибе ретінде қабылданатыны атап өтіледі. Сонымен бірге Әділетті Қазақстан идеясының қоғамдық санаға ықпалы аяқталған үдеріс емес деген қорытынды жасалады. Оның нәтижелілігі құқық қолдану тәжірибесінің тұрақтылығына, институттардың сапасына, мемлекетке деген сенім деңгейіне және азаматтық қоғамның әділеттілік пен жауапкершілік құндылықтарын күнделікті әлеуметтік тәжірибеге айналдыру қабілетіне байланысты.

Түйін сөздер: Әділетті Қазақстан, құндылық, әділеттілік, жауапкершілік, теңдік, қоғамдық сана, Адал Азамат.

THE IDEA OF A JUST KAZAKHSTAN AS THE FOUNDATION OF DOMESTIC POLITICAL DEVELOPMENT AND THE MODERNIZATION OF PUBLIC CONSCIOUSNESS

^{1*}Professor, Kostanay Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Chelyabinsk State University», Candidate of Philosophical Sciences

²Adjunct Associate Professor of the School of Fundamental and Interdisciplinary Studies at Narxoz University, PhD,

³Associate Professor, Faculty of World Politics, Kazakh-German University, PhD.

Abstract. The article examines the idea of a Just Kazakhstan as the foundation for the political reform of the republic initiated by President K. Tokayev. It considers the conditions that shaped the transition to the idea of a Just Kazakhstan following the January events and the Constitutional Reform of 2022. The article demonstrates that this idea cannot be reduced to a political slogan or an administrative programme, since it functions as a model for legitimising reforms, within which justice is understood simultaneously as legal equality, institutional accountability, social responsibility, and civic participation.

It is noted that justice forms part of the foundations of Kazakhstan's public consciousness and is perceived by citizens not merely as an abstract norm, but as a lived social practice. At the same time, the article concludes that the influence of the idea of a Just Kazakhstan on public consciousness is not a completed process. Rather, it depends on the stability of law enforcement practices, the quality of institutions, trust in the state, and the capacity of civil society to translate the values of justice and responsibility into everyday social practices.

Keywords: *Just Kazakhstan, value, justice, responsibility, equality, public consciousness, Adal Azamat.*

Введение

Период президентства К. Токаева, который длится с 2019 года, ознаменовался рядом кардинальных политических изменений, которые повлияли на все сферы жизни общества. Политическая трансформация данного периода связана не только с обновлением отдельных институтов. В центр политического дискурса выдвигается категория «справедливости», соединяющая правовое равенство, социальную ответственность, подотчетность власти, а также ожидание более открытой коммуникации между государством и обществом. Центральным элементом всех реформ стала категория «справедливости», напрямую связанная с общественным сознанием и системой ценностей, и именно на «основополагающие принципы справедливости Касым-Жомарт Токаев ориентируется с первых дней своего президентства» [1, с. 132].

Актуальность исследования определяется тем, что идея Справедливого Казахстана стала одним из основополагающих концептов современного внутривнутриполитического развития Республики Казахстан. Данная идея сформировалась в результате пересечения следующих процессов: обществен-

ного запроса на равенство перед законом, необходимости преодоления социально-экономических дисбалансов, поиска новой модели политической ответственности, а также стремления государства предложить ценностную структуру для модернизации общественного сознания. Поэтому Справедливый Казахстан представляет собой не только политическую формулу, но и предмет научного анализа, поскольку позволяет выявить, как официально-политический дискурс преобразует ценностные ожидания общества в институциональную программу.

Идея Справедливого Казахстана стала основой развития республики, аккумулировав в себе основные принципы и идеологемы, а также сформировав аксиологическую структуру для национального строительства. При этом в научном отношении важно не ограничиваться воспроизведением данного тезиса, но показать, какие именно институциональные и аксиологические механизмы позволяют рассматривать эту идею как фактор политической модернизации и трансформации общественного сознания.

Целью исследования является раскрытие идеи Справедливого Казахстана как политико-ценностного конструкта, отражающего взаимосвязь институционального реформирования, общественного запроса на справедливость и модернизацию общественного сознания в Республике Казахстан.

Для достижения указанной цели ставятся следующие задачи: определить политические предпосылки актуализации идеи Справедливого Казахстана после январских событий и конституционной реформы 2022 года; выявить институциональное содержание данной идеи в контексте перехода от сверхцентрализованной модели управления к более сбалансированной системе политической ответственности; раскрыть аксиологическое содержание категории справедливости через ее связь с ответственностью, законностью, гражданской ответственностью и общественным доверием; сопоставить официально-политический дискурс с современными теориями справедливости, политической модернизации и общественного сознания; обозначить ограничения и противоречия реализации идеи Справедливого Казахстана.

Научная новизна исследования заключается в том, что Справедливый Казахстан рассматривается не только как официальный политический курс, но как многоуровневый феномен, включающий правовое, институциональное, коммуникативное и нравственно-гражданское измерения категории справедливости.

Методы исследования

Основным методом является диалектический метод, который позволяет рассмотреть идею Справедливого Казахстана в ее развитии в политическом дискурсе республики в период президентства К. Токаева. Данный метод конкретизируется через дискурс-анализ программных документов, Посланий народу Казахстана, выступлений и нормативно-правовых актов, которые фиксируют ключевые смысловые элементы идеи Справедливого Казахстана.

В рамках диалектического метода применяется институциональный

анализ, который рассматривает идею Справедливого Казахстана как один из элементов эволюции политической системы страны, включающей в себя аксиологическую и институциональную модернизации, а также влияние на общественное сознание. При этом анализируется связь между ценностной риторикой справедливости и изменениями политической архитектуры: конституционной реформой, перераспределением полномочий, усилением роли Парламента, подотчетностью Правительства, развитием механизмов обратной связи и общественного участия.

Проводится аксиологический анализ, направленный на выявление ценностного содержания понятий «справедливость», «ответственность», «закон и порядок», «Адал азамат», «Таза Қазақстан». Данный анализ позволяет показать, что идея Справедливого Казахстана включает не только институциональные механизмы, но и нормативную модель гражданского поведения. Применяется сравнительно-аналитический подход, который позволяет соотнести казахстанский политический дискурс с современными теориями справедливости, политической модернизации и общественного сознания.

Теоретические подходы к политической модернизации, справедливости и общественному сознанию

Категория справедливости является одной из центральных в политической философии. В классической либеральной традиции, представленной Дж. Ролзом, справедливость рассматривается как первичная добродетель социальных институтов, так как именно институты распределяют права, обязанности и возможности между членами общества [2]. В данном понимании справедливость не сводится к моральной оценке индивидуального поведения, а выступает критерием устройства политического порядка. Для анализа идеи Справедливого Казахстана данный подход важен, так как позволяет видеть в ней не только ценностный призыв, но и требование к качеству общественных институтов.

А. Сен, критикуя институциональное понимание справедливости, подчеркивал, что справедливость должна оцениваться через реальные возможности людей и устранение несправедливости [3]. Этот подход особенно значим для казахстанского контекста, где общественный запрос на справедливость связан не только с формальным равенством перед законом, но и с ожиданием доступности честной конкуренции, справедливого распределения национального богатства и снижения влияния олигополитических практик. Н. Фрейзер, в свою очередь, выделяла три измерения справедливости: перераспределение, признание и представительство [4]. В казахстанской модели данные измерения представлены в вопросах социального равенства, признания культурного многообразия и расширения политического участия.

Политическая модернизация также не может пониматься только как техническое обновление институтов. С. Хантингтон указывал, что устойчивость политической системы зависит от способности институтов адаптироваться к росту общественной мобилизации и усложнению социальных запросов [5]. Д. Норт связывал политическое развитие с качеством

формальных и неформальных институтов, которые определяют правила взаимодействия в обществе [6]. Поэтому, идея Справедливого Казахстана может быть рассмотрена как попытка соединить формальные институциональные политические реформы с изменением неформальных норм гражданского поведения: отношения к закону, коррупции, ответственности и общественному благу.

Если говорить о трансформации общественного сознания то необходимо обратиться к теориям политической культуры и ценностной модернизации. Г. Алмонд и С. Верба рассматривали гражданскую культуру как сочетание гражданского участия, доверия и признания легитимности государственных институтов [7]. Р. Инглхарт связывал изменение ценностей с долгосрочными социальными трансформациями, в ходе которых материальные ориентиры дополняются ценностями самовыражения, гражданского участия и доверия [8]. Данная проблематика приобретает для Казахстана особую значимость, так как государственный курс на Справедливый Казахстан предполагает не только реформу политических институтов, но и формирование новой гражданской этики, основанной на ответственности, законности и солидарности.

«Справедливый Казахстан» как основа политического реформирования Президента К. Токаева

Январские события 2022 года показали не только наличие системного кризиса в экономике страны и коммуникации между властью и обществом, но и необходимость политического реформирования. «Кантар» актуализировал вопрос о доверии к государственным институтам, справедливости распределения ресурсов, прозрачности принятия решений и эффективности обратной связи между государством и обществом. В политологическом смысле январские события стали точкой, в которой нормативный запрос на справедливость приобрел институциональное значение.

Устоявшийся за многие годы принцип «сначала экономика, потом политика», не только не оправдал себя, но и стал стагнационным моментом в общественном развитии и государственном функционировании. Сложившаяся модель авторитарного правления в республике не предусматривала коренных изменений в политической сфере, хотя и декларировала демократическое развитие и построение «правового» государства.

К. Токаев, ставший Президентом в результате транзита власти в 2019 году, ясно осознал, что только кардинальные политические реформы и налаживание взаимодействия с народом Казахстана, могут быть залогом дальнейшего развития страны. После проведения общенационального референдума в июне 2022 года в силу вступили поправки в Конституцию, которые существенно изменили политическую систему республики, сделав ее более открытой и повысив ответственность перед гражданами. Можно сказать, что категория «справедливости» легла в основу конституционных преобразований, которые укрепили политическую систему, сделав ее более устойчивой; определили равноудаленное положение Президента от всех общественно-политических сил, что означало отход от «суперпрезидентской», а по сути, авторитарной модели управления, которая окрепла за

годы суверенитета; повысили эффективность политической системы, сделав ее работу прозрачной и подотчетной обществу.

В сентябре 2022 года Президент К. Токаев выступил с ежегодным Посланием народу Казахстана, в котором предложил новую идею «Справедливого Казахстана», основанием которой стала проведенная в том же году Конституционная реформа. Отмечая то, что «продолжением политической модернизации должны стать структурные экономические преобразования» Токаев задает новый вектор развития, когда политическое реформирование является основанием для улучшения экономики и жизни людей [9]. Справедливый Казахстан становится понятием, объединяющим политические, экономические и ценностные аспекты реформ в республике. При этом, если на уровне политических институтов речь идет о перераспределении полномочий и подотчетности, то на уровне экономики – о демомонополизации, честной конкуренции и снижении социального неравенства. На уровне общественного сознания можно говорить о формировании культуры ответственности и законности.

Необходимо подчеркнуть, что изначально идея Справедливого Казахстана имела смысл по отношению к распределению национального богатства, экономической конкуренции и равенства всех перед законом. Это было ожидаемым откликом на чаяния общества, которое не только устало от декларативных идеологем и долгосрочных программ развития, но и перестало видеть перспективу дальнейшего развития. По сути, удовлетворение общественного запроса на «справедливость» стало важным шагом дальнейших социально-экономических преобразований. Мы можем говорить о неоднородности данного общественного запроса. Для одних групп он связан с социальным равенством и поддержкой уязвимых слоев населения, для других – с равенством возможностей и честной конкуренцией, для третьих – с искоренением коррупции и восстановлением доверия к судебной и правоохранительной системам. Поэтому политическая идея Справедливого Казахстана рассматривается нами как пространство согласования различных ожиданий, а не как однозначно завершенная доктрина.

Как справедливо отмечено в предвыборной программе К. Токаева 2022 года: «Олигополический капитализм в Казахстане породил социальное неравенство и дисбаланс внутреннего рынка» [10]. Данная формулировка выводит идею справедливости за пределы морально-этической сферы и переводит ее в плоскость структурного анализа экономики и общественных институтов. Поэтому Справедливый Казахстан предполагает не только воспитание ответственного гражданина, но также изменение тех правил, которые порождают неравенство, зависимость от административного ресурса и слабость конкурентной среды.

В предвыборной программе К. Токаева осенью 2022 года, которая носила характерное название «Справедливый Казахстан – для всех и для каждого. Сейчас и навсегда», идея справедливости получила дальнейшее развитие. Политический дискурс Справедливого Казахстана включил три взаимосвязанные задачи: институциональное обновление власти, социально-экономическое выравнивание возможностей и формирование гражданской ответственности как основы устойчивого развития. Стратегическая

цель, по словам К. Токаева, заключается в построении «справедливого государства, в котором решения будут приниматься на основе консолидированной позиции народа и власти» [Там же].

Основные принципы идеи Справедливого Казахстана

В Указе Президента РК от 05.11.2025 года, Справедливый Казахстан указан в качестве центральной идеи внутренней политики государства. Нормативное закрепление данной идеи свидетельствует о переходе от политического лозунга к институционализированной ценностной структуре внутренней политики. Для реализации идеи Справедливого Казахстана сформулирован ряд принципов, которые неоднократно озвучивались Президентом К. Токаевым в программных документах и выступлениях [11].

Таблица 1 – Институциональные и аксиологические измерения идеи Справедливого Казахстана

Принцип	Институциональное измерение	Ценностное измерение	Влияние на общественное сознание
Закон и порядок	Равенство всех перед законом; борьба с коррупцией	Законность, ответственность, дисциплина	Снижение терпимости к произволу и коррупции;
Слышащее государство	Каналы обратной связи между государством и обществом; реакция на общественные запросы; открытая коммуникация	Доверие, диалог, гражданское участие	Рост гражданской субъектности; ожидание подотчетности власти
Разные мнения – единая нация	Плюрализм при сохранении гражданской консолидации	Солидарность, единство, уважение различий	Формирование культуры компромисса и согласования интересов
Сильный Президент – Влиятельный Парламент – Подотчетное Правительство	Баланс политических институтов; перераспределение полномочий; контроль исполнительной власти	Подотчетность, ответственность, гражданское представительство	Укрепление ожиданий прозрачности и институциональной ответственности государства
Адал азамат	Воспитательная, образовательная, антикоррупционная политика	Честность, труд, ответственность	Формирование активной модели поведения граждан

Таза Қазақстан	Экологическая и нравственно-поведенческая повестка	Чистота, созидание, забота об общем благе	Формирование культуры повседневной ответственности
----------------	--	---	--

Принцип «Закон и Порядок» является в то же время парой общенациональных ценностей, актуализирующим в себе категорию равенства граждан перед законом, вне зависимости от материального положения и социального статуса. Важная функция данного принципа заключена в правовой нормализации общественных отношений: он задает ожидание того, что справедливость должна выражаться не только в программных заявлениях, но и в единообразном применении закона. Для общественного сознания это особенно актуально, поскольку доверие к государству формируется через повторяющийся опыт правовой предсказуемости.

Это важное положение подчеркивает также и понятие ответственности, которое должно быть присуще всем гражданам и государственной системе. Справедливость в этом отношении не сводится к требованию граждан по отношению к власти; она предполагает симметричную модель ответственности, в которой государство отвечает за качество общественных институтов, а гражданин – за соблюдение закона, участие в общественной жизни и неприятие коррупции.

Согласно другому принципу «Слышащего государства» справедливость должна обеспечиваться посредством удовлетворения общественных запросов и налаживания диалога власти и общества. Политологический смысл данного принципа заключается в коммуникативном измерении справедливости. Граждане воспринимают государственные решения как справедливые тогда, когда имеют возможность быть услышанными и получать мотивированный ответ от институтов власти. При этом «слышание» государством общества не должно подменяться формальным сбором обращений: оно предполагает институциональную способность государства превращать обратную связь в управленческие решения.

Будучи самостоятельным вектором развития, «Слышащее государство» не могло быть в полной мере реализовано без политического реформирования и только после преобразований стало одним из основополагающих направлений Справедливого Казахстана. Этот принцип показывает преемственность между ранним политическим дискурсом президентства К. Токаева и последующей концептуализацией Справедливого Казахстана. «Слышащее государство» задает механизм коммуникации, тогда как Справедливый Казахстан задает иную, более широкую цель этой коммуникации, заключающуюся в достижении правового равенства, социальной ответственности и доверия.

Демократическая реализация идеи Справедливого Казахстана «Разные мнения – единая нация», не только предполагает общественный плюрализм, но и гражданскую консолидацию. В условиях полиэтничного и поликонфессионального общества данный принцип имеет особую значимость. Он позволяет синтезировать различия с формированием общей гражданской идентичности. Однако устойчивость данного принципа зависит

от того, насколько политика допускает институциональное выражение разных мнений и насколько механизмы согласования интересов воспринимаются как справедливые.

Основой политической модернизации республики выступил принцип «Сильный Президент – Влиятельный Парламент – Подотчетное правительство», который обеспечил создание справедливой политической модели. Данный принцип создает нормативный и институциональный фундамент для более сбалансированной политической модели. Практическая реализация принципа зависит от устойчивости разделения политических полномочий, парламентского контроля, качества законодательного процесса и реальной ответственности исполнительной власти перед обществом. В рамках идеи Справедливого Казахстана это означает гармоничное взаимодействие ветвей власти и устойчивую коммуникацию между ними и обществом. Таким образом, институциональная справедливость понимается не только как наличие формальных норм, но и как способность политической системы производить решения, воспринимающиеся обществом как законные, обоснованные и ориентированные на общее благо.

Следующий принцип идеи Справедливого Казахстана – «Адал азамат». Данный принцип аккумулирует в себе ценностное содержание идеи Справедливого Казахстана, так как направлен на формирование активной гражданской позиции человека, его включенность в общественное развитие, преодоление патерналистских настроений. В целом, «Адал азамат», как отмечено в Указе Президента РК, направлен на «укоренение в обществе прогрессивной модели поведения граждан» [11]. Важное значение данный принцип должен иметь для формирования в обществе антикоррупционной культуры и неприятия противоправных путей решения любых вопросов. В рамках этого предусмотрена широкая воспитательная работа на всех ступенях образования, а также просветительская работа с населением. Необходимо отметить, что утверждение в обществе принципа «Адал азамат» является сложной задачей, так как в общественном сознании сильны паттерны советского периода. Однако повышение открытости работы государственных органов, их подотчетность и открытость, в совокупности с формированием в обществе партнерских отношений между гражданином и государством, вносят существенный вклад в снижение уровня коррупции и патернализма.

«Таза Қазақстан» как принцип внутренней политики в рамках построения Справедливого Казахстана, имеет несколько смысловых значений. Мировоззренческая основа данного принципа говорит о «чистоте» мыслей и поступков человека, живущего в обществе. Экологическая основа данного принципа говорит о необходимости бережного отношения к окружающей среде. В целом, данный принцип направлен на созидание новой общественной этики и повышение ответственности граждан. В этом отношении, справедливость должна быть присуща не только государству, как важному общественному институту, но и каждому человеку. Справедливый человек не подвержен коррупции, будет сохранять в чистоте свой дом и свой город, никогда не причинит вред своей семье и своим близким.

Аксиологическое основание идеи Справедливого Казахстана как механизма модернизации общественного сознания

Центральной ценностью идеи Справедливого Казахстана является «справедливость». В казахстанском политическом дискурсе справедливость включает в себя правовую, социальную, нравственную и гражданскую составляющие. Поэтому она становится переходным понятием между реформой политических институтов и модернизацией общественного сознания.

В казахской философии смысловое ядро «справедливости» (әділет / әділдік) напрямую связано с такими ценностями как «честность» (адалдық), «совесть» (ар-ождан) и «стыд» (ұят). Данное понимание задает культурно-исторический горизонт современной политической идеи: справедливость воспринимается не только как юридическая норма, но и как моральная мера человеческого поведения, регулирующая отношения в семье, государстве и обществе. В этическом сознании казахов справедливость не есть абстрактное понятие, но конкретная жизненная норма, суть которой заключается в сохранении общественного согласия путем решения конфликтов, соблюдении меры, а также защите чести человека. При этом, по словам Р.С. Сартаевой, «необходимо учитывать значительную роль идей коллективизма в типе рациональности, познавательной стратегии казахского этноса» [12, с. 12].

В своей предвыборной программе К. Токаев определял следующие ценности Справедливого Казахстана: «Независимость, территориальная целостность, унитарность, единство, патриотизм, трудолюбие, семейные ценности, история, народные традиции» [10]. Перечень, указанный Президентом, демонстрирует, что Справедливый Казахстан изначально строился не только вокруг категории равенства, но и вокруг идеи ценностной консолидации общества. Научный анализ, при этом, требует различать ценности-основания, ценности-инструменты и ценности-результаты.

Независимость, территориальная целостность и унитарность выступают в качестве ценностей-оснований казахстанской государственности; трудолюбие, ответственность, законность и честность являются ценностями-инструментами; доверие, солидарность и гражданская зрелость – желаемыми ценностями-результатами модернизации общественного сознания.

Почти все из перечисленных ценностей Справедливого Казахстана вошли в состав общенациональных ценностей, которые Президент К. Токаев утвердил в своем Указе «Об утверждении основных принципов, ценностей и направлений внутренней политики Республики Казахстан» [11]. Ценностный дискурс получил нормативное оформление. Это усилило его институциональный статус, но одновременно повысило требования к практической реализации: чем выше нормативное значение ценностей, тем сильнее общество ожидает их подтверждения в управленческой, судебной, образовательной и социальной практике.

В своем выступлении на III Национальном курултае, Президент впервые представил системное видение общенациональных ценностей как ответ на социальные пороки казахстанского общества – лудоманию, расточительство, семейно-бытовое насилие [13]. Ценности, в данном контексте, выполняют не только интегративную, но и корректирующую функцию. Очевидна их

направленность на преодоление поведенческих моделей, разрушающих доверие, семью, трудовую мотивацию и чувство ответственности перед обществом.

В число данных ценностей вошла пара «Справедливость и Ответственность», которые представляют собой неразрывное единство, и которые, по словам Президента являются «моральным компасом государства и общества, необходимым для достижения социального равенства» [Там же]. Сочетание справедливости и ответственности имеет принципиальное значение: справедливость без ответственности может превращаться в одностороннее требование перераспределения, а ответственность без справедливости – в форму дисциплинарного давления. Единство данных ценностей предполагает взаимную обязанность государства и общества следовать правилам, которые признаются законными, честными и ориентированными на общее благо. Анализируя результаты социологического опроса, посвященного восприятию гражданами общенациональных ценностей, А.Е. Чеботарев отмечает то, что «наиболее значимой и востребованной среди казахстанцев ценностью является справедливость» [14, с. 62]. Указанный эмпирический показатель важен, поскольку он подтверждает, что справедливость является не только официальной категорией, но и общественно востребованным ценностным ориентиром. Вместе с тем одного факта востребованности недостаточно для вывода о полном укоренении идеи Справедливого Казахстана в общественном сознании. Требуется дальнейшие исследования региональных, социальных и профессиональных различий в понимании справедливости.

Безусловно то, что государство, которое берет курс на построение Справедливого Казахстана, берет при этом на себя большую ответственность перед гражданами – за распределение благ и ресурсов, за работу правоохранительной и судебной систем, за принятие политических решений. Но если учитывать то, что государство укрепляет свое взаимодействие с обществом, эта ответственность становится не односторонней, но обоюдной. Справедливое государство может существовать только при условии того, что в обществе укоренена сама ценность справедливости, она понятна каждому гражданину и составляет основу негласного «общественного договора». Тогда и ответственность уже не представляется чем-то лишним и навязанным «сверху», но абсолютно понимаемой и принимаемой обществом нормой поведения. При доминировании в общественном сознании Казахстана этих ценностей «мы оберегаем нашу страну от внутренних и внешних вызовов и создаем благополучное будущее ее граждан» [10].

«Адал азамат» и «Таза Қазақстан» как нравственно-гражданские механизмы модернизации общественного сознания

Главным инструментом влияния на общественное сознание становится концепция «Адал Азамат», которая является проводником ценностей единства, трудолюбия и ответственности. В данной концепции справедливость переводится в плоскость повседневного поведения гражданина. «Адал азамат» задает такой образ человека, который не только требует справедливости от государства, но и сам действует честно, трудится, соблюдает закон, уважает общественный порядок и несет ответственность.

«Адал азамат» является одним из ключевых принципов идеи Справедливого Казахстана. Значение данного принципа состоит в том, что модернизация общественного сознания не может быть сведена только к изменению политических институтов. Даже самые прогрессивные нормы остаются неэффективными, если в обществе сохраняются практики правового нигилизма, терпимости к коррупции, патернализма и ориентации на краткосрочную выгоду. Именно поэтому «Адал азамат» выступает как ценностный мост между институциональной реформой и нравственной саморегуляцией казахстанского общества.

Данный принцип аккумулирует в себе ценностное содержание идеи Справедливого Казахстана, так как направлен на формирование активной гражданской позиции человека, его включенность в общественное развитие, преодоление патерналистских настроений. «Адал азамат» является не только воспитательной формулой, но и политико-гуманистическим понятием: оно описывает тип гражданина, необходимого для устойчивого функционирования справедливого государства.

Важное значение принцип «Адал азамат» должен иметь для формирования в обществе антикоррупционной культуры и неприятия противоправных путей решения любых вопросов. Антикоррупционная культура является одним из практических критериев модернизации общественного сознания в Казахстане. Если справедливость воспринимается как общенациональная ценность, то коррупция должна восприниматься не как бытовой способ решения проблем, а как разрушение общего порядка, подрыв доверия и нарушение равных возможностей.

Необходимо отметить, что утверждение в обществе принципа «Адал азамат» является сложной задачей, так как в общественном сознании сильны паттерны советского периода. Сложность заключается не только в наследии советского периода, но и в зависимости граждан от административных ресурсов, низком доверии к отдельным государственным институтам, а также во влиянии глобальных потребительских моделей, где успех часто отрывается от труда и ответственности. Именно поэтому республика не только приняла и утвердила на государственном уровне систему общенациональных ценностей, но и провозгласила курс на построение Справедливого Казахстана, новая общественная этика которого «должна базироваться на ценностях единства и стабильности, справедливости и солидарности, закона и порядка, доверия и ответственности» [15].

«Таза Қазақстан» как принцип внутренней политики в рамках построения Справедливого Казахстана, имеет несколько смысловых значений. Он интегрирует экологическое, этическое и гражданское измерения. Речь идет о чистоте окружающей среды и благоустройстве общественного пространства, а в более широком смысле – о чистоте намерений, честности поступков, ответственности за общее благо и формировании новой общественной этики.

Мировоззренческая основа данного принципа говорит о «чистоте» мыслей и поступков человека, живущего в обществе. Экологическая основа данного принципа говорит о необходимости бережного отношения к окружающей среде. Интеграция нравственной и экологической проблематики позволяет рассматривать «Таза Қазақстан» как практическую форму гражданского вос-

питания. Отношение человека к двору, улице, городу, природе и общественному имуществу является индикатором того, насколько ценности ответственности и справедливости входят в социальную практику.

Данный принцип направлен на созидание новой общественной этики и повышение ответственности граждан. Тем самым идея Справедливого Казахстана получает прикладное измерение и проявляется не только в реформе политических институтов, но и в культуре повседневного поведения, где уважение к закону, человеку и окружающей среде становится условием общественной справедливости.

Идея Справедливого Казахстана: противоречия и ограничения реализации

Важно исследовать не только нормативный потенциал идеи Справедливого Казахстана, но и противоречия ее реализации. Первое противоречие мы связываем с разрывом между политическим дискурсом и социальной практикой. Идея справедливости может быть широко поддержана государством на уровне общенациональных ценностей, однако ее устойчивое влияние на общественное сознание возможно только при условии, что граждане регулярно будут сталкиваться с опытом справедливого правоприменения, честной конкуренции и прозрачных государственных решений.

Еще одно противоречие связано с институциональным доверием общества. Справедливость как ценность не может быть внедрена государством исключительно административными средствами. Она формируется через доверие общества к суду, правоохранительным органам, местной исполнительной власти, Парламенту, образовательным институтам и механизмам общественного контроля. Если указанные институты воспринимаются обществом как закрытые или избирательные, то даже сильная ценностная государственная риторика не приведет к устойчивой модернизации общественного сознания.

Нельзя не указать на противоречие связанное с риском декларативности. Любая политическая идея, получившая нормативное закрепление, может превратиться в формальную идеологию, если ее реализация не сопровождается институциональными общественными изменениями. Поэтому научный анализ Справедливого Казахстана должен включать не только интерпретацию программных документов, но и дальнейшее эмпирическое изучение динамики доверия к государственным институтам, восприятия справедливости различными социальными группами, отношения граждан к коррупции, закону и проводимым властью реформам.

Наконец, противоречие заложено в многозначности самой категории справедливости. Для государства справедливость может означать законность и подотчетность, в то же время для социально уязвимых групп справедливость понимается как поддержка и перераспределение, а для молодежи – равный доступ к образованию и социальным лифтам. Поэтому, Справедливый Казахстан является не статичной доктриной, а динамичным полем согласования интересов государства и общества.

Указанные противоречия не нивелируют значимости идеи Справедливого Казахстана, но позволяют рассматривать ее более научно. Потенциал данной идеи заключается в том, что она задает общую ценностную структуру по-

литических реформ. Уязвимость же заключается в том, что общество будет оценивать эту структуру не по декларациям государства, а по практическим результатам, таким как: качество закона, честность институтов, справедливость решений и реальное расширение возможностей для граждан.

Заключение

Категория «справедливости» легшая в основу идеи «Справедливого Казахстана» имеет преемственную связь с казахской философской традицией, выраженной трудами Аль-Фараби и Абая. В современной политической реальности она получает не только философско-этическое, но и политическое институциональное значение. Справедливость становится главным критерием оценки государства, экономики, правовой системы, социальной политики и гражданского поведения. Идея Справедливого Казахстана оказалась созвучной общественному запросу на всеобщее равенство перед законом, социальную ответственность, честное распределение и модернизацию политических институтов.

После проведения V Национального курултая в 2026 году, идея Справедливого Казахстана приобретает новое звучание в контексте запланированных преобразований и грядущих изменений в Конституцию, связанных с введением однопалатного Парламента. Можно не сомневаться, что основополагающие принципы данной идеи и ее ценностно-смысловое значение останутся важным вектором общественного развития Казахстана. Заложенный в Справедливом Казахстане потенциал может не только стать залогом формирования нации, но и способствовать процессам модернизации общественного сознания, сочетающим в себе историко-культурные традиции и новации. Именно поэтому данную идею следует рассматривать как долгосрочный проект политико-ценностной модернизации, эффективность которого будет определяться способностью государства и общества совместно превращать справедливость из декларативной нормы в повседневную гражданскую практику. Президент К. Токаев заявил о том, что в Конституции необходимо закрепить «положение о том, что высшей целью мы ставим построение Справедливого Казахстана» [16].

Список литературы

1. Булуктаев Ю.О. Реализация концептов «Слышащее государство» и «Справедливый Казахстан» как приоритетная национальная программа // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: материалы VII международной научно-практической конференции (27-29 ноября 2024 г.): ежегодник; выпуск 8 в 4-х ч. Ч. 4 / отв. ред. М.А. Булавина, В.И. Герасимов. – Москва: Издательский дом УМЦ, 2025. – 350 с. С.130-132
2. Rawls J. A Theory of Justice. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971. – 607 p.
3. Sen A. The Idea of Justice. – Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 2009. – 496 p.
4. Fraser N. Scales of Justice: Reimagining Political Space in a Globalizing World. – New York: Columbia University Press, 2008. – 224 p.
5. Huntington S. P. Political Order in Changing Societies. – New Haven: Yale University Press, 1968. – 488 p.
6. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – 152 p.
7. Almond G. A., Verba S. The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in

- Five Nations. – Princeton: Princeton University Press, 1963. – 562 p.
8. Inglehart R. Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. – Princeton: Princeton University Press, 1997. – 464 p.
 9. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество». 01.09.2022 // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. URL: <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-181130> (Дата обращения: 26.01.2026)
 10. Предвыборная программа кандидата в президенты РК Токаева Касым-Жомарта Кемелевича «Справедливый Казахстан – для всех и для каждого. Сейчас и навсегда» (октябрь 2022 года) // Информационная система «Параграф». URL: https://prg.kz/document/?doc_id=31868557&ysclid=mkrrzg2murv155321345&pos=2;89 (Дата обращения: 26.01.2026)
 11. Указ Президента Республики Казахстан от 05.11.2025. №1081 «Основные принципы, ценности и направления внутренней политики Республики Казахстан» // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. URL: <https://www.akorda.kz/ru/ob-utverzhdanii-osnovnyh-principov-cennostey-i-napravleniy-vnutrenney-politiki-respubliki-kazahstan-5105824?ysclid=mhm4vlgtxn928536601> (Дата обращения: 26.01.2026)
 12. Сартаева Р.С. Проблема справедливости в обосновании культурно-цивилизационного проекта РК «Справедливый Казахстан» // Адам әлемі. – 2024. – №1 (99). – С. 3-15
 13. Выступление Главы государства Касым-Жомарта Токаева на третьем заседании Национального курултая «Адал адам – Адал еңбек – Адал табыс». 15.03.2024 // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. URL: <https://www.akorda.kz/ru/vystuplenieglavy-gosudarstva-kto-kaevana-tretrem-zasedaniinacionalnogo-kurultaya-1525116> (Дата обращения: 26.01.2026)
 14. Аналитический доклад на тему: «Общенациональные ценности: обзор стратегических ориентиров» / Астана, НАО «Казахстанский институт общественного развития», 2024. – 100 с.
 15. Выступление Главы государства Касым-Жомарта Токаева на втором заседании Национального курултая «Әділетті Қазақстан – Адал азамат». 17.06.2023 // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. URL: <https://akorda.kz/ru/vystuplenie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-na-vtorom-zasedanii-nacionalnogo-kurultayaadiletiti-kazakhstan-adal-azamat-175233> (Дата обращения: 26.01.2026)
 16. Выступление Главы государства Касым-Жомарта Токаева на V заседании Национального курултая. 20.01.2026 // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. URL: <https://www.akorda.kz/ru/vystuplenie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-na-v-zasedanii-nacionalnogo-kurultaya-200332> (Дата обращения: 26.01.2026)

References

1. Buluktaev YU.O. (2025). Realizatsiya kontseptov «Slyshashchee gosudarstvo» i «Spravedlivyi Kazakhstan» kak prioritetnaya natsional'naya programma [Implementation of the "Listening State" and "Just Kazakhstan" Concepts as a Priority National Program] // Bol'shaya Evraziya: razvitiye, bezopasnost', sotrudnichestvo: materialy VII mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (27-29 noyabrya 2024 g.): ezhegodnik; vypusk 8 v 4-kh ch. CH. 4 / otv. red. M.A. Bulavina, V.I. Gerasimov. – Moskva: Izdatel'skii dom UMTS, 2025. – 350 s. S.130-132
2. Rawls J. (1971). A Theory of Justice. Cambridge, MA: Harvard University Press. 607 p.
3. Sen A. (2009). The Idea of Justice. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press. 496 p.
4. Fraser N. (2008). Scales of Justice: Reimagining Political Space in a Globalizing World. New York: Columbia University Press. 224 p.
5. Huntington S.P. (1968). Political Order in Changing Societies. New Haven: Yale University Press. 488 p.
6. North D.C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Perfor-

- mance. Cambridge: Cambridge University Press. 152 p.
7. Almond G.A., Verba S. (1963). The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton: Princeton University Press. 562 p.
 8. Inglehart R. (1997). Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. Princeton: Princeton University Press. 464 p.
 9. Tokayev K. (2022). Poslanie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva narodu Kazakhstana «Spravedlivo gosudarstvo. Edinaya natsiya. Blagopoluchnoe obshchestvo». 01.09.2022 [Address of the Head of State Kassym-Jomart Tokayev to the People of Kazakhstan "Just State. Unified Nation. Prosperous Society"] // Ofitsial'nyi sait Prezidenta Respubliki Kazakhstan. URL: <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazakhstan-181130>
 10. Tokayev K. (2022). Predvybornaya programma kandidata v prezidenty RK Tokaeva Kasym-Zhomarta Kemelevicha «Spravedlivi Kazakhstan – dlya vseh i dlya kazhdogo. Seichas i navsegda» (oktyabr' 2022 goda) [Electoral Program of the Presidential Candidate of the Republic of Kazakhstan, Kassym-Jomart Kemelevich Tokayev "Just Kazakhstan – For Everyone and for Each Individual. Now and Forever" (October 2022)] // Informatsionnaya sistema «ParagraF». URL: https://prg.kz/document/?doc_id=31868557&ysclid=mkrzg2murv155321345&pos=2;89
 11. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 05.11.2025. №1081 «Osnovnye printsiipy, tsennosti i napravleniya vnutrennei politiki Respubliki Kazakhstan» [Presidential Decree of the Republic of Kazakhstan No. 1081 of November 5, 2025 "Fundamental Principles, Values, and Directions of the Domestic Policy of the Republic of Kazakhstan"]. (2025) // Ofitsial'nyi sait Prezidenta Respubliki Kazakhstan. URL: <https://www.akorda.kz/ru/ob-utverzhenii-osnovnykh-principov-cennostey-i-napravleniy-vnutrenney-politiki-respubliki-kazakhstan-5105824?ysclid=mhm4vlgtxn928536601>
 12. Sartaeva R.S. (2024). Problema spravedlivosti v obosnovanii kul'turno-tsivilizatsionnogo proekta RK «Spravedlivi Kazakhstan» [The Problem of Justice in Justifying Kazakhstan's Cultural-Civilizational Project "Just Kazakhstan"] // Adam әlemi. – 2024. – №1 (99). – S. 3-15
 13. Tokayev K. (2024). Vystuplenie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva na tret'em zasedanii Natsional'nogo kurultaya «Adal adam – Adal enbek – Adal tabys». 15.03.2024 [Address of the Head of State Kassym-Jomart Tokayev at the Third Session of the National Kurultai "Adal Adam – Adal Enbek – Adal Tabys (Integrity of the Individual – Honest Labor – Fair Income)"] // Ofitsial'nyi sait Prezidenta Respubliki Kazakhstan. URL: <https://www.akorda.kz/ru/vystuplenieglavy-gosudarstva-ktokaevana-tretem-zasedaniinacionalnogo-kurultaya-1525116>
 14. Analiticheskii doklad na temu: «Obshchenatsional'nye tsennosti: obzor strategicheskikh orientirov» [Analytical report on the topic: "National values: an overview of strategic guidelines"]. (2024). / Astana, NAO «Kazakhstanskii institut obshchestvennogo razvitiYA», 2024. – 100 s.
 15. Tokayev K. (2023). Vystuplenie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva na vtorom zasedanii Natsional'nogo kurultaya «Әdiletі Қазақстан – Adal azamat». 17.06.2023 [Address of the Head of State Kassym-Jomart Tokayev at the Second Session of the National Kurultai "Just Kazakhstan – Adal Azamat (Just Kazakhstan – the Responsible Citizen)"] // Ofitsial'nyi sait Prezidenta Respubliki Kazakhstan. URL: <https://akorda.kz/ru/vystuplenie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-na-vtorom-zasedanii-nacionalnogo-kurultayaadiletі-kazakistan-adal-azamat-175233>
 16. Tokayev K. (2026). Vystuplenie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva na V zasedanii Natsional'nogo kurultaya. 20.01.2026 [Address of the Head of State Kassym-Jomart Tokayev at the Fifth Session of the National Kurultai] // Ofitsial'nyi sait Prezidenta Respubliki Kazakhstan. URL: <https://www.akorda.kz/ru/vystuplenie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-na-v-zasedanii-nacionalnogo-kurultaya-200332>

Материал поступил в редакцию 29.01.2026

Утвержден к публикации 18.09.2026

ПАРТНЕРСТВО ГОСУДАРСТВА С НПО И ЭТНОКУЛЬТУРНЫМИ ОБЪЕДИНЕНИЯМИ КАЗАХСТАНА В ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКЕ

Еркебулан Амангосов^{1*}
Нурбек Пусырманов²
Алуа Жолдыбалина³

^{1*} Ученый секретарь «Института истории государства» КН МНВО РК, докторант ЕНУ имени Л.Н.Гумилева, Астана, Казахстан, e-mail: eramangosov87@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9692-8684

² Директор «Института истории государства» КН МНВО РК, PhD, ассоциированный профессор, Астана, Казахстан, e-mail: nurbekp89@gmail.com

³ Заместитель директора КИСИ при Президенте РК, PhD, ассоциированный профессор, Астана, Казахстан, e-mail: zholdybalina@kisi.kz, ORCID: 0009-0000-4435-1820

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.3.003>

Аннотация. Статья представляет результаты экспертного опроса представителей неправительственных организаций и этнокультурных объединений Казахстана (n=80), проведенного в ноябре–декабре 2025 г. Государственная политика декларирует переход к партнерской, равноправной модели взаимодействия с гражданским обществом. Целью исследования является определение того, насколько нынешнее состояние взаимодействия соответствует данной модели по оценкам экспертного сообщества, и какие барьеры сдерживают её реализацию. По прямой оценочной шкале от «слабого взаимодействия» до «партнерской, равноправной модели» нынешнее состояние оценено экспертами на 6,85 из 10 баллов. Основным барьером выступает нехватка ресурсов у организаций гражданского общества, за ней следуют низкая гражданская активность населения и бюрократические процедуры. Оценки взаимодействия и состав барьеров различаются между этнокультурными объединениями и остальными НПО. Сопоставление с данными опроса 2023 г. показывает смещение состава барьеров: от преимущественно институциональных (бюрократия) к ресурсным и социальным.

Ключевые слова: взаимодействие государства и НПО; партнерская модель; гражданское общество; этнокультурные объединения; экспертный опрос; Казахстан.

ҚАЗАҚСТАН МЕМЛЕКЕТІНІҢ ҮЕҰ ЖӘНЕ ЭТНОМӘДЕНИ БІРЛЕСТІКТЕРМЕН ӘРІПТЕСТІГІ: САРАПТАМАЛЫҚ БАҒАЛАУ

Еркебұлан Аманғосов^{1*}, Нұрбек Пұсырманов², Алуа Жолдыбалина³

^{1*} ҚР ҒЖБМ ҒК «Мемлекет тарихы институты» ғылыми хатшысы, Л.Н.Гумилев атындағы ЕҰУ докторанты,

² ҚР ҒЖБМ ҒК «Мемлекет тарихы институты» директоры, PhD, қауымдастырылған профессор,

³ ҚР Президентінің жанындағы Қазақстан стратегиялық зерттеулер институты директорының орынбасары, PhD, қауымдастырылған профессор.

Андатпа. Мақалада 2025 жылдың қараша-желтоқсан айларында жүргізілген Қазақстанның үкіметтік емес ұйымдары мен этномәдени бірлестіктер өкілдері арасындағы сараптамалық сауалнама нәтижелері ұсынылған (n=80). Мемлекеттік саясат азаматтық қоғаммен серіктестік, тең құқылы өзара іс-қимыл моделіне көшуді жариялайды. Зерттеудің мақсаты – сараптамалық қоғамдастықтың бағалауы бойынша өзара іс-қимылдың қазіргі жай-күйі осы модельге қаншалықты сәйкес келетінін және оны іске асыруды қандай кедергілер тежейтінін анықтау болып табылады. «Әлсіз өзара іс-қимылдан» «серіктестік, тең құқылы модельге» дейінгі тікелей бағалау шкаласы бойынша қазіргі жай-күй сарапшылармен 10 балдың 6,85-і деп бағаланды. Негізгі кедергі ретінде азаматтық қоғам ұйымдарында ресурстардың жетіспеушілігі, одан кейін халықтың төмен азаматтық белсенділігі мен бюрократиялық рәсімдер аталады. Өзара іс-қимыл бағалары мен кедергілердің құрамы этномәдени бірлестіктер мен қалған ҮЕҰ арасында ерекшеленеді. 2023 жылғы сауалнама деректерімен салыстыру кедергілер құрамының, негізінен институционалдықтан (бюрократия) ресурстық және әлеуметтікке қарай ығысуын көрсетеді.

Түйін сөздер: мемлекет пен ҮЕҰ өзара іс-қимылы; серіктестік моделі; азаматтық қоғам; этномәдени бірлестіктер; сараптамалық сауалнама; Қазақстан.

PARTNERSHIP BETWEEN THE STATE AND NGOS AND ETHNO-CULTURAL ASSOCIATIONS OF KAZAKHSTAN: AN EXPERT ASSESSMENT

Yerkebulan Amangossov^{1*}, Nurbek Pusyrmanov², Alua Zholdybalina³

^{1*} Scientific Secretary of the Institute of State History, Science Committee, Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan, PhD Doctoral Student of L.N. Gumilyov Eurasian National University,

² Director of the Institute of State History, Science Committee, Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan, PhD, Associate Professor,

³ Deputy Director of the Kazakhstan Institute for Strategic Studies under the President of the Republic of Kazakhstan, PhD, Associate Professor.

Abstract. This article presents the results of an expert survey of representatives of non-governmental organizations and ethno-cultural associations in Kazakhstan (n=80), conducted in November–December 2025. State policy declares a transition to a partnership-based, equal model of interaction with civil society. The study aims to determine the extent to which the current state of interaction corresponds to this model, according to expert assessments, and which barriers constrain its realization. On a direct rating scale ranging from "weak interaction" to a "partnership-based, equal model," the current state was rated by experts at 6.85 out of 10 points. The main barrier is a lack of resources among civil society organizations, followed by low civic activity among the population and bureaucratic procedures. Assessments of interaction and the composition of barriers differ between ethno-cultural associations and other NGOs. A comparison with 2023 survey data shows a shift in the composition of barriers: from predominantly institutional (bureaucracy) toward resource-related and social ones.

Keywords: *state–NGO interaction; partnership model; civil society; ethno-cultural associations; expert survey; Kazakhstan.*

Введение

Взаимодействие государства и неправительственных организаций (НПО) в современной политической системе выступает одним из ключевых элементов социально-экономического развития, формирования гражданского общества и повышения эффективности государственной политики. За годы независимости число НПО в Казахстане выросло с нескольких десятков до более чем 23 тысяч, а институциональная инфраструктура взаимодействия (государственный социальный заказ, гранты, общественные советы и т.д.) последовательно расширялась в соответствии с Концепцией развития гражданского общества на 2020–2030 годы, декларирующей переход к партнерской, равноправной модели [1].

Особую роль в этой системе играют этнокультурные объединения, деятельность которых связана не только с сохранением культурного многообразия, но и с укреплением общественного согласия и гражданской идентичности. Их институциональная встроенность в структуры Ассамблеи народа Казахстана отличает их положение от положения остальных НПО и обуславливает необходимость отдельного рассмотрения их взаимодействия с государством, не только в рамках общей политики поддержки третьего сектора, но и с учетом более широких задач межэтнического согласия и консолидации общества.

Количественный рост сектора и институтов взаимодействия сам по себе не отвечает на вопрос иного порядка: соответствует ли фактическая практика взаимодействия декларируемому уровню партнерства, или институциональное расширение опережает содержательное изменение отношений. Актуальность этого вопроса усиливается провозглашенной моделью «Слышащего государства», предполагающей устойчивые каналы обратной связи, через которые НПО и экспертное сообщество могут не только выражать общественные интересы, но и участвовать в обсуждении и оценке государственных решений.

Целью настоящего исследования является определение того, насколько

нынешнее состояние взаимодействия государства и НПО соответствует декларируемой партнерской модели в оценках экспертного сообщества, а также выявление барьеров, сдерживающих её реализацию.

Обзор литературы

Вопрос о соотношении формального и содержательного партнерства государства и НПО не нов для мировой науки. Еще с 90-х годов прошлого века была предложена модель, согласно которой отношения государства и НПО располагаются на континууме от репрессии и соперничества, через контрактные формы, при которых государство сохраняет асимметричное преимущество, до кооперации и коллаборации, где НПО сохраняют организационную автономию при симметричном распределении влияния [2]. Альтернативная типология «четырех С» (кооперация, конфронтация, комплементарность и кооптация) построена на совпадении или расхождении целей и средств государства и третьего сектора; кооптация при этом описывает ситуацию, при которой государство и НПО декларируют схожие средства взаимодействия при расходящихся содержательных целях [3]. Обе модели указывают на общий методологический вывод: институциональная форма взаимодействия не тождественна его содержательному качеству, и это расхождение требует отдельного измерения.

Эмпирическая проверка данного расхождения на казахстанском материале проводилась неоднократно. На основе фокус-групп с представителями НПО и анализа официальной статистики показано, что асимметрия между государством и гражданским обществом сохраняется, а распределение государственного социального заказа воспринимается частью НПО как непрозрачное и подверженное неформальным идеологическим критериям; одновременно фиксируется реальный рост участия НПО в оказании государственных услуг и работе консультативных органов [4]. Более раннее исследование, основанное на анализе нормативных документов и интервью с представителями НПО, проследило пять этапов развития отношений государства и гражданского общества в Казахстане и показало, что переход к государственному финансированию социальных проектов, задуманный как дополнение к международным донорским схемам, со временем стал их вытеснять, что снизило организационную автономию сектора и ограничило его способность работать в политически чувствительных областях [5].

Отечественные исследователи последних лет описывали эволюцию и институциональную структуру взаимодействия государства и НПО, но преимущественно на уровне анализа документов и статистики, а не оценки самими участниками. На основе анализа объема и структуры государственного социального заказа по регионам и организационно-правовым формам НПО выявлены отраслевые барьеры финансирования, включая непропорционально малую долю сельских НПО, и предложены меры поддержки [6]. Качественный анализ государственной политики, законодательной базы, концептуальных документов и гражданских форумов с момента независимости приводит к выводу о формировании относительно устойчивой модели партнерства через формальные инструменты поддержки, одновременно фиксируя устойчивые системные проблемы: региональные диспропорции в развитии НПО, формализм в вопросах участия и ограниченность оценки качества услуг, предоставляемых НПО [7]. Этот вывод независимо подтверждается методологическим

обзором, сопоставляющим международные модели оценки эффективности НПО (логическую модель, теорию изменений, управление по результатам) с казахстанской практикой и констатирующим недостаточную институционализацию и низкую адаптацию систем мониторинга и оценки в казахстанских НПО, при этом барьерами выступают не только ограниченность ресурсов, но и низкий уровень компетенций сотрудников в области оценки [8]. Таким образом, два недавних наших обзора сходятся в одном диагнозе: способность казахстанского третьего сектора и государства оценивать содержательное качество собственного взаимодействия остаётся неразвитой, притом что оба ограничиваются диагностикой пробела, не предлагая и не апробируя инструмент для его измерения [7; 8].

Доктринальная линия рассматривает НПО как институт правового государства, анализируя их функции по защите прав человека, участие в общественных дискуссиях и способы осуществления общественного контроля, но ограничивается нормативно-теоретическим анализом, не обращаясь к эмпирической оценке взаимодействия его участниками [9]. Сравнительный анализ казахстанского и европейского опыта регламентации отношений государства и институтов гражданского общества определяет барьеры и сдерживающие факторы, препятствующие трансформации этих отношений в Казахстане, однако выводит их из анализа зарубежной практики, а не из полевых данных о казахстанском секторе [10]. Индексный подход, анализирующий и оценивающий Индекс развития гражданского общества в Казахстане на основе международных агрегированных показателей (Civics Civil Society Index, Democracy Index, Freedom House Freedom in the World), направлен на определение факторов, способствующих улучшению позиции Казахстана в этих рейтингах, однако сам метод построения индекса исключает прямую оценку конкретных аспектов взаимодействия самими его участниками [11]. Один из эмпирических исследований последних лет, включающее прямой опрос представителей НПО (654 государственных служащих и 225 представителей НПО), показывает, что взаимодействие в целом оценивается как умеренное или выше среднего, но упирается в структурные барьеры, из которых представители НПО чаще всего называли бюрократические процедуры; вместе с тем это исследование измеряет барьеры взаимодействия, а не саму декларируемую модель партнерства через сопоставление значимости и реализации её отдельных аспектов [12].

Таким образом, ни зарубежная, ни отечественная литература не измеряет напрямую, в оценках самих участников, насколько нынешняя практика взаимодействия соответствует декларируемой партнерской модели и какие барьеры препятствуют её реализации, притом что необходимость эмпирической оценки, опирающейся на мнение самих участников, независимо диагностирована в наших ранних работах [7; 8].

Методы

Эмпирическую базу исследования составили результаты экспертного опроса представителей неправительственных организаций (НПО) и этнокультурных объединений Республики Казахстан, проведенного в ноябре–декабре 2025 г. Выборочный совокупность составил 80 экспертов.

Отбор респондентов осуществлялся по критерию профессиональной во-

влеченности, в опросе участвовали руководители и сотрудники организаций, имеющие практический опыт взаимодействия с государственными органами. Выборка охватывала как НПО в узком смысле (общественные объединения, общественные и частные фонды, юридические лица в форме объединения союза), так и этнокультурные объединения – организации, институционально связанные с Ассамблеей народа Казахстана и реализующие государственную политику в сфере межэтнического согласия. Последняя категория составила наибольшую долю выборки (40,8%).

Профиль выборки по региону, масштабу деятельности, роли респондента и стажу работы представлен в Табл. 1.

Таблица 1 – Профиль выборки экспертного опроса (n=80)

Переменные	Категория	n	Доля, %
Тип организации	Этнокультурное объединение	33	41,3
	Общественное объединение	21	26,2
	Общественный фонд	9	11,2
	ЮЛ в форме объединения союза	5	6,2
	Частное учреждение	3	3,8
	Структура Ассамблеи народа Казахстана	3	3,7
	Филиалы и представительства иностр. организаций	3	3,7
	Частный фонд	2	2,5
	Некоммерческое акционерное общество	1	1,2
Регион	г. Алматы	15	18,8
	г. Астана	15	18,7
	г. Шымкент	10	12,5
	Туркестанская область	3	3,8
	Алматинская область	3	3,8
	Жамбылская область	3	3,7
	Костанайская область	3	3,7
	Павлодарская область	3	3,7
	Северо-Казахстанская область	3	3,7
	Акмолинская область	2	2,5
	Актюбинская область	2	2,5
	Атырауская область	2	2,5
	Восточно-Казахстанская область	2	2,5
	Западно-Казахстанская область	2	2,5
	Карагандинская область	2	2,5
	Кызылординская область	2	2,5
	Мангистауская область	2	2,5
	Жетысуская область	2	2,5
	Абайская область	2	2,5
	Улытауская область	2	2,5
Масштаб деятельности	Локальный (город, район)	28	34,6
	Областной	24	29,6
	Республиканский	23	29,3
	Международный	5	6,5

Роль эксперта в организации	Руководитель, директор	25	31,8
	Координатор программ, проектов	19	23,3
	Активист, волонтер	13	16,4
	Эксперт, аналитик, исследователь	9	10,9
	Заместитель руководителя	8	10,3
	Прочее	6	7,3
Стаж в сфере НКО/гражд. общества	До 1 года	7	8,8
	1-3 года	22	26,9
	4-7 лет	20	25,6
	8-15 лет	20	24,8
	Более 15 лет	11	13,9

Для анализа применялись среднее значение по каждому показателю и доля упоминания для категориальных переменных (барьеры, формы). Для сопоставления между типами организаций выборка была разделена на две группы, этнокультурные объединения и прочие организационно-правовые формы НПО.

Обсуждение и результаты исследования

Общая оценка взаимодействия

Средняя оценка общего уровня взаимодействия государства и организаций гражданского общества в Казахстане (шкала от 1 – «очень слабое взаимодействие» до 10 – «партнерское, равноправное») составила 6,85 балла (Табл. 2), то есть нынешнее состояние оценивается экспертами заметно ближе к декларируемой партнерской модели, чем к её отсутствию, но не как полностью реализованное. Наиболее высоко оценена результативность взаимодействия (7,61) и его интенсивность (7,58); наиболее сдержанно – общий уровень партнерства и удовлетворенность текущим состоянием (6,31) – самый низкий из пяти показателей, что указывает на разрыв между активностью самого процесса взаимодействия и оценкой его качества по существу.

Таблица 2 – Общая оценка взаимодействия государства и организаций гражданского общества, по типу организации (шкала 1–10)

Барьер	В целом	ЭКО и структуры АНК	НПО
Результативность взаимодействия	7,61	7,92	7,35
Интенсивность взаимодействия организации	7,58	8,17	7,09
Реальное влияние на решения	7,08	7,40	6,82
Общий уровень партнерства	6,85	7,52	6,30

Удовлетворенность текущим состоянием	6,31	7,07	5,70
--------------------------------------	------	------	------

Разбивка по типу организации показывает, что по всем пяти показателям без исключения этнокультурные объединения и институционально связанные с ними структуры Ассамблеи народа Казахстана оценивают взаимодействие выше, чем остальные НПО. Разрыв особенно заметен в оценке общего уровня партнерства (7,52 против 6,30) и удовлетворенности (7,07 против 5,70), тогда как в оценке результативности он минимален (7,92 против 7,35) – различие сосредоточено именно в содержательной оценке партнерства, а не в его процессуальной стороне.

Барьеры и формы взаимодействия

Ключевым барьером эксперты называют нехватку ресурсов у организаций гражданского общества (57,8% упоминаний), далее следуют низкая гражданская активность населения (45,3%) и бюрократические процедуры (38,2%) (Табл. 3). Наименее значимыми названы коррупция (10,9%) и закрытость государственных органов (12,2%) – барьеры, связанные с недобросовестностью государства, оцениваются как менее острые, чем барьеры ресурсного и социального характера.

Таблица 3 – Барьеры взаимодействия государства и организаций гражданского общества, по типу организации (доля упомянувших, %)

Барьер	В целом	ЭКО и структуры АНК	НПО
Недостаток ресурсов у ОГО	57,8	61,3	55,0
Низкая гражданская активность населения	45,3	56,6	36,0
Бюрократические процедуры	38,2	17,2	55,3
Отсутствие чётких механизмов участия	31,8	28,0	34,9
Недостаточная компетентность чиновников	27,2	16,6	35,8
Недоверие государства к НПО/ЭКО	21,4	13,4	27,9

Слабая координация самих НПО/ЭКО	20,5	23,9	17,6
Ограничительное законодательство	17,5	12,6	21,6
Политизация и поляризация сектора	16,4	6,0	24,9
Закрытость и непрозрачность госорганов	12,2	7,5	16,0
Коррупция	10,9	6,5	14,5

Разбивка по типу организации выявляет наиболее выраженное расхождение среди всех рассмотренных показателей: бюрократические процедуры называют барьером 55,3% представителей НПО против 17,2% в группе ЭКО и структур АНК более чем трехкратная разница, которую можно связать с отлаженным институциональным каналом взаимодействия через Ассамблею. Обратная картина, по низкой гражданской активности населения (56,6% против 36,0%): для этой же группы это наиболее ощутимый барьер, что говорит не о лучшем доступе к государству как таковом, а о специфике задач, которые эти организации перед собой ставят. Единственный барьер, оценённый группами схоже это – нехватка ресурсов (61,3% против 55%), то есть общий для всего сектора, вне зависимости от институциональной позиции.

Сопоставление с данными 2023 г.

По сравнению с опросом 2023 г. [12], в котором представители НПО главным барьером называли бюрократические процедуры (52,9%), состав барьеров в 2025 г. заметно сместился (Табл. 4), доля называющих бюрократию снизилась до 38,2%, несовершенство законодательства – с 37,8% до 17,5%, непрозрачность механизмов, с 35,6% до 12,2%, тогда как уровень взаимного недоверия остался практически неизменным (24,9% и 21,4%). Барьеры «недостаток ресурсов у ОГО» и «низкая гражданская активность населения», занявшие первые два места в 2025 г., не были зафиксированы как отдельные ведущие категории в 2023 г. Часть этого сдвига объясняется составом выборки: доля экспертов из ЭКО и структур АНК в опросе 2025 г. существенно выше, чем в общем опросе НПО 2023 г., а эта группа систематически реже называет бюрократию барьером.

Таблица 4 – Сопоставимые барьеры взаимодействия (доля упомянувших, %)

Барьер	2023 г. (n=225)	2025 г. (n=80)
Бюрократические процедуры/барьеры	52,9	38,2
Несовершенство/ограниченность законодательства	37,8	17,5
Непрозрачность механизмов/госорганов	35,6	12,2
Низкий уровень доверия/недоверие	24,9	21,4

Эти данные позволяют сформулировать главный содержательный вывод раздела: за два года состав барьеров сместился от институциональных (бюрократия, законодательство, непрозрачность – все три показателя снизились) к ресурсным и социальным, которые в 2025 г. вышли на первый план, но не были зафиксированы как отдельные ведущие категории в 2023 г. Уровень взаимного недоверия при этом остался практически неизменным.

Полученная оценка 6,85 балла по шкале, прямо соотнесённой с формулировкой Концепции развития гражданского общества, можно интерпретировать как эмпирическое подтверждение общего вывода зарубежной литературы применительно к казахстанскому случаю: институциональная форма взаимодействия не тождественна его содержательному качеству [2; 3], а рост формальных механизмов сотрудничества сосуществует с сохраняющейся асимметрией между государством и гражданским обществом [4]. Институты партнерства функционируют, на это указывают высокие оценки интенсивности и результативности взаимодействия, но не воспринимаются экспертным сообществом как реализующие модель в полном объёме, о чем свидетельствует более низкая оценка удовлетворенности.

Устойчивое различие между этнокультурными объединениями/структурами АНК и остальными НПО согласуется с выводами двух недавних отечественных обзоров, независимо друг от друга констатирующих ограниченность существующих подходов к оценке взаимодействия. Институциональный анализ эволюции взаимодействия НПО и государства фиксирует формирование устойчивой модели партнерства через формальные инструменты поддержки при сохранении системных проблем – регионального неравенства, формализма участия и ограниченной оценки качества услуг НПО [7]. Настоящее исследование дополняет этот диагноз на уровне субъективных оценок участников: там, где институциональный канал отлажен (ЭКО, структуры АНК), барьеры процедурного характера ощущаются заметно слабее, но это не устраняет барьеры ресурсного и социального порядка, общие для всего сектора. Методологический обзор, констатирующий недостаточную институционализацию систем мониторинга и оценки в казахстанских НПО [8], так-

же находит подтверждение: барьер «недостаточная компетентность чиновников в работе с гражданским обществом» назвали более трети представителей прочих НПО, что указывает на дефицит соответствующих компетенций не только у самих НПО, но и на стороне государственных партнеров.

Различие в оценке политизации сектора и недоверия государства между группами может отражать не только фактические различия условий работы, но и разную степень готовности выражать критические оценки – вопрос, который настоящее исследование не может разрешить и который требует дальнейшего изучения качественными методами.

Выводы

Результаты исследования позволяют говорить о том, что нынешнее состояние взаимодействия государства и организаций гражданского общества в Казахстане, по оценкам экспертного сообщества, приближается к декларируемой партнерской модели, но не достигает её в полной мере. Наиболее высоко оцениваются процессуальные характеристики взаимодействия. Ведущим сдерживающим фактором выступает нехватка ресурсов у самих организаций гражданского общества и невысокая гражданская активность населения.

Ведущие барьеры смещаются со временем. Бюрократические процедуры, доминировавшие в опросе 2023 г., в 2025 г. отступают на второй план. Сдвиг частично объясняется составом сектора: организации, институционально связанные с Ассамблеей народа Казахстана, реже сталкиваются с процедурными барьерами и выше оценивают взаимодействие в целом. Различия между этнокультурными объединениями и остальными НПО подтверждают неоднородность сектора гражданского общества, которую государственной политике целесообразно учитывать.

Полевой этап исследования (ноябрь–декабрь 2025 г.) предшествовал переходу функций представительства этнокультурных интересов к Қазақстан Халық Кеңесі (Народный Совет Казахстана), результаты могут служить исходной базой для последующего сравнительного анализа эффективности этих изменений.

Полученные результаты позволяют сформулировать ряд практических рекомендаций. Поскольку ведущим барьером выступает не столько институциональное регулирование, сколько нехватка ресурсов у организаций гражданского общества и невысокая гражданская активность населения, государственную поддержку целесообразно частично переориентировать с дальнейшего упрощения процедур на укрепление ресурсной базы сектора и на программы повышения гражданской активности населения. С учетом выявленной неоднородности сектора меры поддержки должны быть дифференцированы по типу организаций и их ресурсному потенциалу: для организаций с высоким экспертным потенциалом это расширение участия в аналитическом сопровождении государственной политики, для менее ресурсных – организационное укрепление и развитие компетенций. Наконец, поскольку часть барьеров связана с недостаточной компетентностью государственных служащих в работе с гражданским обществом, вопросы такого взаимодействия целесообразно включить в программы их профессиональной подготовки.

Ввиду ограниченного объема выборки межгрупповые различия не проверялись на статистическую значимость и должны интерпретироваться как

описательные тенденции. Это открывает следующие направления для дальнейших исследований:

- сравнительный опрос после институциональной реформы 2026 г., позволяющий оценить, изменилось ли восприятие барьеров у этнокультурных объединений в связи с переходом функций представительства к Қазақстан Халық Кеңесі, с учетом того, что прежняя категория «структуры АНК» как объект сравнения более не существует в исходном виде;
- качественное изучение причин различий в восприятии барьеров между этнокультурными объединениями и остальными НПО;
- периодический мониторинг состава барьеров взаимодействия, учитывая выявленную динамику между 2023 и 2025 гг.

Статья подготовлена в рамках программно-целевого финансирования «Исследование потенциала неправительственных организаций в контексте выстраивания общественного договора» (ИРН No BR24993126), финансируемого Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан.

Список литературы

1. Об утверждении Концепции развития гражданского общества в Республике Казахстан: Указ Президента Республики Казахстан от 27 августа 2020 года № 390. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2000000390>. (дата обращения: 25.07.2026)
2. Coşton J.M. A Model and Typology of Government-NGO Relationships // Non-profit and Voluntary Sector Quarterly. – 1998. – Vol. 27, No. 3. – P. 358–382.
3. Najam A. The Four-C's of Third Sector–Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation // Nonprofit Management and Leadership. – 2000. – Vol. 10, No. 4. – P. 375–396.
4. Knox C., Yessimova S. State-Society Relations: NGOs in Kazakhstan // Journal of Civil Society. – 2015. – Vol. 11, No. 3. – P. 300–316. – DOI: 10.1080/17448689.2015.1058322.
5. Pierobon C. The Development of State-civil Society Relations in Kazakhstan // Armenia, Caucaso e Asia Centrale: Ricerche 2016 / a cura di A. Ferrari, E. Ianiro. – Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 2016. – P. 203–226. – DOI: 10.14277/6969-093-8/EUR-6-7.
6. Донцов С.С. Проблемы и перспективы развития взаимодействия государственных органов и неправительственных организаций Республики Казахстан // Buketov Business Review. – 2019. – Т. 94, № 2. – С. 224–231.
7. Жумашов Е., Пусырманов Н. Қазақстандағы ҰЕҰ мен мемлекеттік аппараттың өзара іс-қимылы тәжірибесін талдау // Қоғам және дәуір. – 2026. – № 2(90). – С. 7–18. – DOI: 10.52536/2788-5860.2026.90.2.001.
8. Жолдыбалина А., Ахантаева С., Колежанова Д. Оценки эффективности НПО: обзор методов и подходов // Казахстан-Спектр. – 2025. – № 3(113). – С. 39–54. – DOI: 10.52536/2415-8216.2025.113.3.003.
9. Тайторина Б.А., Бейсеуов Е.Б. Роль неправительственных организаций в развитии гражданского общества и правового государства // Вестник КазНПУ имени Абая. Серия «Юриспруденция». – 2024. – № 4(78). – С. 8–17.
10. Муратова М., Онучко М.Ю. Взаимодействие государства и гражданского общества: международный опыт и Казахстан // Вестник КазНПУ им. Абая. Серия «Социологические и политические науки». – 2021. – № 3(75). – С. 81–88.
11. Утепова Г., Исмаилова Р.А., Бокаев Б.Б. Индекс развития гражданского

- общества в Казахстане // Мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет: бүгінгі мен болашағы: материалы междунар. науч.-практ. конф. – Астана : Академия государственного управления при Президенте РК, 2024. – С. 409.
12. Bokayev B., Utepova G., Torebekova Z., Amangossov Y. State–NGO interaction in Kazakhstan: civic engagement, institutional mechanisms, and policy challenges // *Frontiers in Political Science*. – 2026. – Vol. 8: 1817361. – DOI: 10.3389/fpos.2026.1817361.

References:

1. Ob utverzhdenii Kontseptsii razvitiia hrazhdanskogo obshchestva v Respublike Kazakhstan: Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 27 avghusta 2020 hoda № 390 [On approval of the Concept for the Development of Civil Society in the Republic of Kazakhstan]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2000000390> (in Russ).
2. Coston J.M. A Model and Typology of Government-NGO Relationships // *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*. – 1998. – Vol. 27, No. 3. – P. 358–382.
3. Najam A. The Four-C's of Third Sector–Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation // *Nonprofit Management and Leadership*. – 2000. – Vol. 10, No. 4. – P. 375–396.
4. Knox C., Yessimova S. State-Society Relations: NGOs in Kazakhstan // *Journal of Civil Society*. – 2015. – Vol. 11, No. 3. – P. 300–316. – DOI: 10.1080/17448689.2015.1058322.
5. Pierobon C. The Development of State-civil Society Relations in Kazakhstan // *Armenia, Caucaso e Asia Centrale: Ricerche 2016 / a cura di A. Ferrari, E. Ianni*. – Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 2016. – P. 203–226. – DOI: 10.14277/6969-093-8/EUR-6-7.
6. Dontsov S.S. Problemy i perspektivy razvitiia vzaimodeistviia hosudarstvennykh orhanov i nepravitelstvennykh orhanizatsii Respubliki Kazakhstan [Problems and prospects of the development of interaction between government bodies and non-governmental organizations of the Republic of Kazakhstan] // *Buketov Business Review*. – 2019. – Vol. 94, No. 2. – P. 224–231 (in Russ).
7. Zhumashov E., Pusyрманov N. Qazaqstandaghy ŪEU men memlekettik apparattyń ózara is-qimly tázhiribesin taldau [Analysis of the experience of interaction between NGO's and the state in Kazakhstan] // *Qoham zhane dauir*. – 2026. – № 2(90). – P. 7–18. – DOI: 10.52536/2788-5860.2026.90.2.001 (in Kazakh).
8. Zholdybalina A., Akhantaeva S., Kopezhanova D. Otsenki effektivnosti NPO: obzor metodov i podkhodov [Evaluating the effectiveness of NGOs: an overview of methods and approaches] // *Kazakhstan-Spektr*. – 2025. – № 3(113). – P. 39–54. – DOI: 10.52536/2415-8216.2025.113.3.003 (in Russ).
9. Taitorina B.A., Beiseuov E.B. Rol nepravitelstvennykh orhanizatsii v razvitiia hrazhdanskogo obshchestva i pravovogo hosudarstva [The role of non-governmental organizations in the development of civil society and the rule-of-law state] // *Vestnik KazNPU imeni Abaia. Seriya «Iurisprudentsiia»*. – 2024. – № 4(78). – P. 8–17. – DOI: 10.51889/2959-6181.2024.78.4.001 (in Russ).
10. Muratova M., Onuchko M.Iu. Vzaimodeistvie hosudarstva i hrazhdanskogo obshchestva: mezhdunarodnyi opyt i Kazakhstan [Interaction of the state and civil society: international experience and Kazakhstan] // *Vestnik KazNPU im. Abaia. Seriya «Sotsiologicheskie i politicheskie nauki»*. – 2021. – № 3(75). – P. 81–88. – DOI: 10.51889/2021-3.1728-8940.09 (in Russ).
11. Utepova H., Ismailova R.A., Bokayev B.B. Indeks razvitiia hrazhdanskogo obshchestva v Kazakhstane [Civil society development index in Kazakhstan] // *Memlekettik basqaru zhane memlekettik qyzmet: buhini men bolashahy : materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf. – Astana : Akademiia hosudarstvennoho upravleniia pri Prezidente RK, 2024. – P. 409 (in Russ).*
12. Bokayev B., Utepova G., Torebekova Z., Amangossov Y. State–NGO interaction in Kazakhstan: civic engagement, institutional mechanisms, and policy challenges // *Frontiers in Political Science*. – 2026. – Vol. 8: 1817361. – DOI: 10.3389/fpos.2026.1817361.

Материал поступил в редакцию 28.08.2026

Утвержден к публикации 18.09.2026

ОСОБЕННОСТИ ГРАЖДАНСКОЙ АКТИВНОСТИ ПОКОЛЕНИЯ Z В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ КАЗАХСТАНА

Малика Сулейменова^{1*}

Сабина Шаймерденова²

Динара Кожобекова³

¹ Эксперт Управления социологических исследований и прогнозирования Научно-исследовательского центра «Молодежь», магистр социальных наук, Астана, Казахстан, e-mail: m.suleymenova@eljastary.kz

² Руководитель Управления социологических исследований и прогнозирования Научно-исследовательского центра «Молодежь», магистр социальных наук, Астана, Казахстан, e-mail: s.shaymerdenova@etaljasry.kz

³ Консультант Управления социологических исследований и прогнозирования Научно-исследовательского центра «Молодежь», докторант PhD, Астана, Казахстан, e-mail: d.kozhabekova@eljastary.kz

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.3.004>

Аннотация. В данной статье рассматривается гражданская активность молодого поколения Казахстана в возрасте от 14 до 28 лет, также известного как поколение Z, с акцентом на особенности их вовлеченности в социальные и политические процессы. Молодежь этого возраста характеризуется как цифровое поколение, поскольку они выросли в условиях активной цифровизации и использования современных технологий. В рамках исследования особое внимание уделено анализу активности молодых людей, которая демонстрирует явный дисбаланс между неформальными и формальными формами участия.

Неформальное участие, как правило, проявляется в таких формах, как волонтерство, социальные инициативы и онлайн-дискуссии, где молодежь активно проявляет свою гражданскую позицию. Однако вовлеченность в более формальные структуры гражданской активности, такие как политические партии и молодежные советы, остается низкой. Одной из главных причин является дефицит доверия к институциональным механизмам, а также слабая привлекательность официальных каналов для активного участия.

В статье подчеркивается, что основная энергия молодежи направлена на участие в социальных и цифровых формах активности, где она чувствует себя более свободно, безопасно и способной влиять на происходящие процессы.

В результате такой тенденции наблюдается уход от традиционных форм гражданской активности в сторону более гибких и неформализованных методов выражения мнений и участия.

Кроме того, статья анализирует ключевые барьеры, которые препятствуют переходу молодежи к более формализованным формам гражданской активности, и предлагает возможные пути преодоления дисбаланса. Исследование вносит значительный вклад в понимание поведения нового поколения, которое в дальнейшем окажет значительное влияние на электоральную систему страны.

Ключевые слова: поколение Z, гражданская активность, цифровизация, неформальные формы участия, политическое участие.

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ Z ҰРПАҒЫНЫҢ ЦИФРЛЫҚ ОРТАДАҒЫ АЗАМАТТЫҚ БЕЛСЕНДІЛІГІНІҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

Малика Сүлейменова^{1*}, Сабина Шаймерденова², Динара Қожабекова³

^{1*}«Жастар» ғылыми-зерттеу орталығының Әлеуметтанулық зерттеулер және болжау басқармасының сарапшысы, әлеуметтік ғылымдар магистрі,

²«Жастар» ғылыми-зерттеу орталығының Әлеуметтанулық зерттеулер және болжау басқармасының басшысы, әлеуметтік ғылымдар магистрі,

³«Жастар» ғылыми-зерттеу орталығының Әлеуметтанулық зерттеулер және болжау басқармасының кеңесшісі, PhD докторанты

Аңдатпа. Бұл мақалада Қазақстанның 14–28 жас аралығындағы жастарының азаматтық белсенділігі, яғни Z ұрпағының әлеуметтік және саяси үдерістерге қатысу ерекшеліктері қарастырылады. Аталған жас тобы цифрлық ұрпақ ретінде сипатталады, себебі олар қарқынды цифрлану және заманауи технологиялардың кеңінен қолданылуы жағдайында қалыптасты. Зерттеу барысында жастар белсенділігінің бейресми және ресми қатысу формалары арасындағы айқын теңгерімсіздікке ерекше назар аударылады.

Бейресми азаматтық қатысу көбінесе волонтерлік қызмет, әлеуметтік басмалар және онлайн-дискуссиялар арқылы көрініс табады. Бұл бағыттарда жастар өз азаматтық ұстанымын белсенді түрде білдіреді. Ал саяси партиялар мен жастар кеңестері сияқты ресми азаматтық құрылымдарға қатысу деңгейі төмен күйінде қалып отыр. Мұның негізгі себептері ретінде институционалдық тетіктерге деген сенімнің төмендігі және ресми қатысу арналарының жастар үшін тартымсыздығы көрсетіледі.

Мақалада жастардың негізгі азаматтық энергиясы өзін еркін, қауіпсіз сезінетін және қоғамдық үдерістерге ықпал ете алатын әлеуметтік және цифрлық белсенділік формаларына бағытталғаны атап өтіледі. Соның нәтижесінде азаматтық қатысудың дәстүрлі үлгілерінен икемді әрі формалданбаған қатысу тәсілдеріне көшу үрдісі байқалады.

Сонымен қатар зерттеуде жастардың формалды азаматтық қатысуға көшуіне кедергі келтіретін негізгі тосқауылдар талданып, аталған

теңгерімсіздікті еңсерудің ықтимал жолдары ұсынылады. Бұл зерттеу алдағы уақытта елдің электоралдық жүйесіне елеулі ықпал етуі мүмкін жаңа буын жастарының мінез-құлқын тереңірек түсінуге маңызды үлес қосады.

Түйін сөздер: Z ұрпағы, азаматтық белсенділік, цифрландыру, бейресми қатысу формалары, саяси қатысу.

FEATURES OF CIVIC ACTIVITY OF GENERATION Z IN THE DIGITAL ENVIRONMENT OF KAZAKHSTAN

Malika Suleimenova^{1*}, Sabina Shaimerdenova², Dinara Kozhabekova³

¹ Expert of the Department of Sociological Research and Forecasting of the Research Center «Youth», Master of Social Sciences,

² Head of the Department of Sociological Research and Forecasting of the Research Center «Youth», Master of Social Sciences,

³ Consultant of the Department of Sociological Research and Forecasting of the Research Center «Youth», PhD Student.

Abstract. This article examines the civic activity of the young generation of Kazakhstan aged 14 to 28, also known as Generation Z, with a focus on the characteristics of their involvement in social and political processes. Young people of this age group are characterized as a digital generation, as they grew up in the context of intensive digitalization and the widespread use of modern technologies. Particular attention is paid to the analysis of youth activity, which demonstrates a clear imbalance between informal and formal forms of participation.

Informal participation is mainly expressed through volunteering, social initiatives, and online discussions, where young people actively demonstrate their civic position. At the same time, involvement in formal civic structures, such as political parties and youth councils, remains low. One of the main reasons for this is the lack of trust in institutional mechanisms, as well as the limited attractiveness of official channels for active participation.

The article emphasizes that the primary civic energy of young people is directed toward social and digital forms of engagement, where they feel more free, secure, and capable of influencing ongoing processes. As a result, a shift from traditional forms of civic participation toward more flexible and non-formalized modes of expression and involvement is observed.

In addition, the study analyzes key barriers that hinder young people's transition to more formalized forms of civic engagement and proposes possible ways to overcome this imbalance. The research makes a significant contribution to understanding the behavior of the new generation, which is expected to have a considerable impact on the country's electoral system in the future.

Key words: Generation Z, civic activity, digitalization, informal forms of participation, political participation.

Введение

Поколение зумеров входит в известную теорию поколений. В 1991 году американские ученые Уильям Штраус и Нил Хоув опубликовали «Теорию поколений». В ней исследователи объясняют, как каждое новое поколение формируется под влиянием уникальных исторических, социальных и культурных событий и имеет общие черты. Согласно теории, у представителей разных возрастных групп, таких как молчаливое поколение, бумеры, зумеры, миллениалы, альфа, свои характерные черты и ценности, которые отличают их друг от друга [1].

Касательно Поколения Z – данное поколение растет вместе со стремительным развитием мобильных устройств и социальных медиа. Его представители ценят личные взаимоотношения и общественные связи, стремятся к участию в решении социальных проблем и имеют уникальные предпочтения в области потребления [2].

Наряду с теорией социальных капиталов П. Бурдьё и теорией поколений Штрауса и Хоу, исследование опирается на современные подходы к изучению цифровой гражданской активности молодежи. Данные подходы рассматривают цифровую среду как пространство формирования социальных связей, самовыражения и общественного участия молодых людей. В рамках этих концепций онлайн-платформы выступают не только каналами коммуникации, но и инструментами гражданского участия, позволяющими молодежи выражать свою позицию, объединяться вокруг социальных инициатив и формировать новые практики взаимодействия с обществом. Такой подход позволяет более полно объяснить высокую вовлеченность поколения Z в цифровые формы активности и относительно низкий уровень участия в традиционных институциональных структурах.

Выбор именно этого поколения в качестве объекта исследования обусловлен несколькими ключевыми факторами. Причинами выбора являются то, что в Казахстане существует нехватка глубоких исследований, посвященных именно группе молодежи в возрасте 14-28 лет. Поколение Z – это молодые люди, выросшие в эпоху цифровизации и глобализации, и их особенности, подходы к жизни и активность значительным образом отличаются от предыдущих поколений. Несмотря на то, что данная молодежь представляет собой важную и многочисленную группу, в отечественных исследованиях эта когорта молодых людей часто не получает должного внимания.

Кроме того, поколение Z является многочисленной группой среди молодежи, что делает его важным объектом для анализа. Понимание специфики поколения имеет особое значение для прогнозирования будущих тенденций, поскольку именно они в ближайшие годы будут возможно определять социальные и культурные изменения, в том числе, влиять на **электоральную систему страны**, становясь активными участниками выборов и политических процессов.

Теоретической рамкой исследования выступает **концепция социальных капиталов Пьера Бурдьё**, позволяющая интерпретировать особенности гражданской активности молодежи через призму неравномерного распределения ресурсов и возможностей. Согласно данному подходу, социальное поведение индивидов определяется не только их ценностями и

установками, но и объемом доступных им форм капитала — социального, культурного и символического — а также их положением в различных социальных полях. В контексте молодежных исследований данная теория позволяет рассматривать цифровую среду как самостоятельное социальное поле, в рамках которого представители поколения Z выстраивают собственные стратегии участия, самореализации и общественного влияния, зачастую альтернативные традиционным институциональным формам гражданской активности [3].

В казахстанской научной литературе влияние цифровизации на политическую культуру молодежи рассматривается в работах Н. И. Айтымбетова и Л. Набиевой. Авторы отмечают, что цифровые технологии выступают ключевым фактором трансформации политического сознания молодежи, а социальные сети становятся важным каналом политической социализации и альтернативной формой политического участия, обеспечивая выражение гражданской позиции и общественную мобилизацию [4].

В исследовании А. А. Свистунова «Политическая социализация молодежи в условиях цифровизации: к постановке исследовательской задачи» рассматриваются теоретико-методологические основы изучения политической социализации молодежи в условиях цифровой трансформации общества. Автор анализирует современные подходы к пониманию цифрового общества и подчеркивает, что цифровизация становится ключевым фактором изменения механизмов социализации, формируя новые каналы политического влияния и коммуникации. Отдельное внимание уделяется трансформации традиционных институтов социализации и появлению цифровых платформ как самостоятельных агентов политического воздействия. Автор приходит к выводу о необходимости разработки обновлённой концепции цифровой политической социализации молодежи, основанной на эмпирических данных и отражающей реальные изменения политического поведения молодого поколения [5].

В статье Судоргина О. А. и Агафонова А. В. показано, что процессы цифровизации трансформируют механизмы молодежного лидерства, расширяя возможности самореализации через социальные сети и цифровые платформы, одновременно создавая риски информационного воздействия и цифрового неравенства [6].

В зарубежных исследованиях J. C. Velasco 2023-2024гг. рассматриваются особенности цифровой политической активности молодежи поколения Z в условиях социальных сетей. Автор показывает, что цифровая среда становится ключевым пространством политического участия, где молодежь реализует формы онлайн-активизма, выражает политические взгляды и участвует в общественных дискуссиях. Особое внимание уделяется трансформации политического поведения под влиянием социальных медиа, выступающих инструментом мобилизации и формирования гражданской идентичности молодежи в цифровом пространстве [7].

В работах Г. Дженкинса (Jenkins H.) анализируется трансформация медиа-коммуникаций в условиях цифровизации и изменение роли аудитории в информационном обществе. Автор разрабатывает концепцию «participatory culture» (культуры участия), согласно которой пользователи цифровых

платформ выступают не пассивными потребителями информации, а активными участниками её создания, распространения и интерпретации. В рамках данного подхода молодежь рассматривается как ключевой субъект цифровой культуры, формирующий новые формы коммуникации, социального взаимодействия и гражданского участия через медиа. Также Дженкинс вводит понятие «spreadable media», объясняя механизмы распространения цифрового контента как инструмента социальной мобилизации и коллективного действия в онлайн-среде [8].

В рамках данного исследования ключевые понятия операционализируются следующим образом. Под «гражданской активностью» понимается совокупность форм участия молодежи в общественной, социальной и политической жизни, включающая как формальные (участие в политических партиях, молодежных советах, голосование, членство в НПО), так и неформальные практики (волонтерство, участие в социальных инициативах, онлайн-дискуссии, цифровое самовыражение). «Формальная гражданская активность» рассматривается как институционально организованное участие, предполагающее наличие официального статуса или членства в структурах. «Неформальная гражданская активность» включает ситуативные, добровольные и неинституционализированные формы участия, не требующие официального закрепления. «Цифровая гражданская активность» определяется как участие в общественно значимых практиках через онлайн-платформы, социальные сети и цифровые сообщества, включая выражение мнений, распространение контента и участие в онлайн-инициативах.

Таким образом, исследование гражданской активности поколения Z позволяет нам не только понять текущие тенденции в молодежной политике, но и прогнозировать, как будут развиваться формы и механизмы участия молодежи в социально-политических процессах в будущем.

Согласно социологическому исследованию «Generation Z» [9], проведенным Научно-исследовательским центром «Молодежь» [10], молодые люди склонны больше участвовать в неформальных формах гражданского участия, чем в формальных структурах.

Целью исследования являлось: выявление особенностей гражданской активности поколения Z в Казахстане, включая формальные и неформальные формы участия и цифровые практики, а также анализ ценностей и социальных установок молодежи и факторов, влияющих на их вовлеченность в социально-политические процессы.

Объектом исследования выступили молодые граждане Республики Казахстан в возрасте 14-28 лет. Предметом исследования являлись ценности, установки, гражданское участие и цифровое поведение представителей поколения Z.

Задачи исследования:

- оценить уровень и формы гражданской активности молодежи (онлайн и офлайн участие, выражение мнений, волонтерство, взаимоотношения с государственными институтами);
- изучить информационные и цифровые практики (используемые социальные сети, создание и распространение контента, вовлеченность в онлайн-сообщества, тематические предпочтения);

- оценить восприятие цифровой среды (доверие к онлайн-источникам, обеспокоенность безопасностью, приватностью и дезинформацией, субъективное ощущение свободы/рисков в интернете);

- проанализировать ценности, мировоззрение и социальные установки поколения Z;

- определить уровень доверия к социальным институтам и ролевым моделям, формирующим мнение молодежи;

Поколение Z в Казахстане обладает рядом специфических характеристик, отличающих его от предыдущих поколений. В отличие от миллениалов и более старших возрастных групп, представители данного поколения демонстрируют более высокую включенность в цифровую среду, ориентацию на горизонтальные формы коммуникации и предпочтение неформальных способов гражданского участия. При этом их участие в традиционных институциональных структурах остается более низким, что отражает изменение механизмов социальной и политической социализации молодежи в условиях цифровизации.

Методы исследования

Социологическое исследование было проведено в 2025 году. В исследовании использовалась смешанная методология [11], включающая как количественные, так и качественные методы. Количественный подход основывался на анкетировании, представляющих различные регионы Казахстана. Несмотря на определенные ограничения в выборке, в частности, некоторое преобладание респондентов из южных регионов, с учетом крупной выборки и принципа теории больших чисел [12], можно считать данные репрезентативными и отражающими тенденции в масштабах всей страны. В исследовании приняли участие 4031 человек, относящихся к поколению Z.

Качественный метод заключался в проведении 10 экспертных интервью с представителями научных и образовательных учреждений, что позволило более глубоко понять контекст молодежных предпочтений и выявить ключевые факторы, влияющие на их поведение и ценности.

Результаты исследования и их обсуждение

Одним из ключевых выводов исследования является то, что почти половина молодежи (47,5%) не участвует в какой-либо форме общественной деятельности. Предположительно, это свидетельство того, что формальные структуры, такие как политические партии, молодежные советы и другие организации, не вызывают у молодежи интереса. Лишь 4,4% респондентов регулярно голосуют, а еще меньшая часть (1,6%) состоит в политических партиях. Низкий уровень вовлеченности указывает на дефицит доверия к традиционным политическим и общественным механизмам. Молодые люди не чувствуют своей роли в этих системах и воспринимают участие в них как нечто далекое от реальных нужд и интересов (таблица 1).

Таблица 1

Распределение ответов на вопрос «Описание моей гражданской активности», в %.

Вариант ответа	%
Нигде не участвую	47,5
Я независимый гражданский активист не состою в организациях	22,2
Я являюсь членом или волонтером НПО общественного движения	11,7
Затрудняюсь ответить	5,8
Я регулярно голосую на выборах	4,4
Я руководитель или основатель НПО общественного движения	2,8
Я состою в политической партии	1,6
Я участник молодежного совета парламента или консультативного органа	1,6
Я участвую в онлайн-сообществах посвященных социальным или политическим вопросам	1,0
Я координирую такое онлайн-сообщество	0,7
Я создала или веду социальную сеть страницу форум или блог на социально-политические темы	0,7

Социологическое исследование «Generation Z»

С позиции теории П. Бурдьё низкая вовлеченность молодежи в формальные институты гражданской активности может быть интерпретирована как следствие ограниченного доступа к политическому и институциональному капиталу. Для значительной части представителей поколения Z участие в политических партиях, молодежных советах и официальных структурах не воспринимается как ресурс, способный обеспечить реальное влияние или социальное признание. В условиях асимметрии власти и доминирования старших поколений данные поля характеризуются высокими барьерами входа, что снижает мотивацию молодежи к включенности в традиционные формы участия [13].

Вероятно, данный тренд – это не просто нежелание участвовать в политике, а скорее **отказ от традиционных способов** [14] участия, которые, по мнению молодежи, не дают реального влияния. Возможно, связано с тем, что многие молодые люди не видят значимых перемен от их участия в этих институтах, особенно если речь идет о крупных политических партиях или государственных структурах. Вместо этого, они склонны искать более гибкие и демократичные формы активности, которые позволяют чувствовать непосредственное влияние на изменения.

В отличие от формальных структур, неформальная гражданская активность среди молодежи более популярна. 22,2% респондентов считают

себя независимыми гражданскими активистами, а 11,7% – волонтерами или членами НПО (таблица 1). Эти данные показывают, что молодежь выбирает формы активности, которые вероятно более соответствуют их ценностям. Основной акцент неформальной активности молодежи **направлен на «мягкие» и низкорисковые формы активности**, такие как выражение мнений в интернете, участие в волонтерских проектах и благотворительности. Молодежь также предпочитает участвовать в общественных инициативах, где они могут действовать без необходимости иметь формальную принадлежность к какой-либо организации или структуре.

Важно отметить, что цифровые платформы стали основным инструментом для такого самовыражения. 93,3% опрошенных респондентов активно пользуются социальными сетями. В топ – 3 входят: Instagram (62,4%), TikTok (60,1%), YouTube (39,2%) (таблица 2).

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос «Социальные сети, которые я часто использую (несколько раз в неделю), чтобы следить за общественно-политическими событиями», %

Вариант ответа	%
Instagram	62,4
TikTok	60,1
YouTube	39,2
WhatsApp	29,8
Facebook	9,2
Я не использую социальные сети, чтобы следить за общественными или политическими событиями	9,1
Telegram	8,3
Затрудняюсь ответить	6,6
Twitter	3,9
Snapchat	1,6
Discord	1,5
Reddit	1,0
Triller	0,4
LinkedIn	0,3
Viber	0,2

Социологическое исследование «Generation Z»

При этом больше половины респондентов отмечают то, что онлайн-активность дает им ощущение значимости и принадлежности к обществу (суммарно 47,2% ответили «полностью согласен» и «скорее согласен») (таблица 3).

Таблица 3

Распределение ответов на вопрос «Онлайн-активность дает мне ощущение значимости и принадлежности обществу», в %.

Вариант ответа	%
Полностью согласен	26,7
Скорее согласен	20,5
Нейтрально	21,5
Скорее не согласен	9,9
Полностью не согласен	6,3
Затрудняюсь ответить	15,1

Социологическое исследование «Generation Z»

В сумме 57,7% респондентов (варианты «полностью согласен» и «скорее согласен») отмечают, что чувствуют свободу самовыражения в интернете. (таблица 4).

Таблица 4

Распределение ответов на вопрос «Я чувствую свободу самовыражения в интернете», в %.

Таблица 5	%
Распределение ответов на вопрос «Я сталкиваюсь со следующими барьерами или угрозами (и как часто)», в %.	36,1
Скорее согласен	21,6
Нейтрально	16,7
Скорее не согласен	6,8
Полностью не согласен	4,5
Затрудняюсь ответить	14,3

Социологическое исследование «Generation Z»

Результаты исследования показывают, что для поколения Z ключевыми ценностями являются свобода самовыражения, возможность влиять на социальные процессы и участие в общественно значимых инициативах. Молодежь ориентирована на автономность и гибкость форм участия, что отража-

ется в низкой вовлеченности в традиционные формальные структуры и высокой активности в онлайн-среде. При этом поколение Z демонстрирует позитивное отношение к волонтерству, социальным инициативам и цифровому сотрудничеству, что говорит о формировании новых социальных установок, ориентированных на гибкость, коллективное действие и использование цифровых ресурсов для самореализации и выражения гражданской позиции.

Напротив, цифровое пространство представляет собой альтернативное социальное поле, в котором молодежь обладает значительно более высоким объемом культурного и символического капитала. Владение цифровыми навыками, умение создавать контент, использовать социальные сети и формировать онлайн-аудитории позволяет молодым людям получать социальное признание, ощущение значимости и включенности в общественную жизнь. Именно поэтому неформальные и онлайн-формы гражданской активности воспринимаются молодежью как более доступные, безопасные и эффективные механизмы участия по сравнению с формализованными институциональными структурами [15].

Хотя формальные барьеры для участия в гражданской активности среди молодежи не выражены ярко, значительная доля респондентов сталкивается с различными трудностями. Почти каждый второй опрошенный (62,1%) отметил одну из этих трех причин как барьер к участию в формальных формах активности:

- Социально-культурные барьеры – 22,9%
- Правовые ограничения – 19,9%
- Финансовые барьеры – 19,3%

Также существенную роль играют политические (16,9%), организационные (16,8%), цифровые (14,9%) и физические угрозы (14,4%) (таблица 5).

Таблица 5

Распределение ответов на вопрос «Я сталкиваюсь со следующими барьерами или угрозами (и как часто)», в %.

	Никогда	Иногда	Часто	Постоянно	Затрудняюсь ответить
Социально-культурные (стереотипы, давление, осуждение, непонимание семьи или друзей)	59,2	19,2	2,6	1,1	17,9
Правовые (ограничения, установленные законами и политикой)	58,1	15,7	2,7	1,5	22,0

Финансовые (зависимость от взрослых, отсутствие средств)	59,1	14,2	3,1	2,0	21,6
Политические (враждебность к молодым защитникам, неблагоприятная среда)	60,9	12,7	2,6	1,6	22,2
Организационные (ограничения на поездки, отсутствие интернета или устройств)	62,0	12,7	2,5	1,6	21,3
Цифровые (кибератаки, онлайн-преследования, слежка, нарушение приватности)	62,9	11,1	2,4	1,4	22,1
Физические угрозы (насилие, преследования, задержания, аресты)	64,0	10,0	2,3	2,1	21,6

Социологическое исследование «Generation Z»

Выявленные в ходе исследования барьеры – социально-культурные, правовые, финансовые и цифровые – могут быть рассмотрены как факторы, ограничивающие конвертацию различных форм капитала в политическое участие. Даже при наличии социального или культурного ресурса молодежь не всегда обладает возможностью трансформировать его в институциональное влияние. В результате гражданская активность приобретает фрагментарный и ситуативный характер, выражаясь преимущественно в формах низкого риска и индивидуального самовыражения, а не в устойчивом участии в формальных общественно-политических структурах [16].

Стоит отметить, что многие из этих препятствий не столько ограничивают саму активность, сколько оказывают влияние на ее глубину и качество. Например, социально-культурные барьеры могут привести к ограничению открытости в выражении мнений, особенно в общественных дискуссиях. В свою очередь, цифровые угрозы создают атмосферу страха и беспокойства, что ограничивает свободное взаимодействие в интернете.

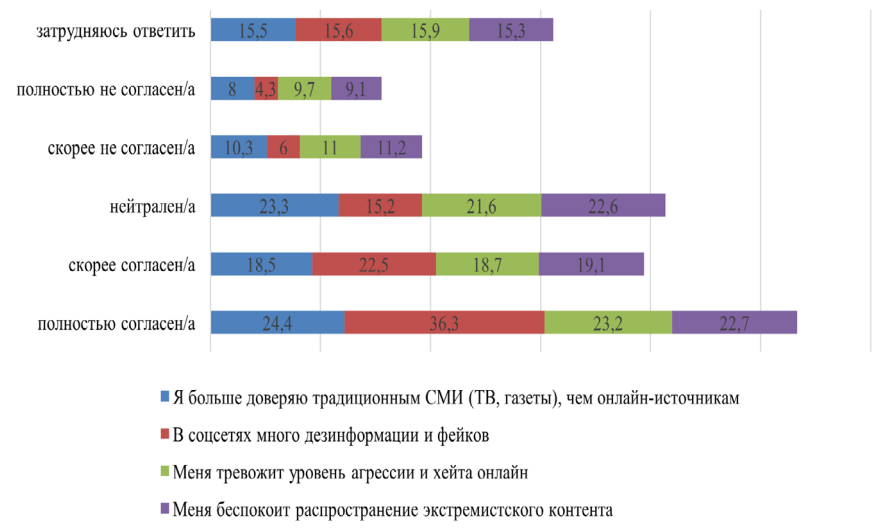
Как отмечалось выше, социальные сети стали ключевым пространством

для молодежной активности и самовыражения. Результаты исследования показывают, что большинство молодых людей чувствуют себя комфортно в цифровой среде: 49,5% респондентов используют свои настоящие имена, 42% считают свои персональные данные защищенными, а 34,7% ощущают свободу самовыражения.

Однако 21,9% боятся, что их мнение может быть использовано против них, а 23,2% сталкиваются с агрессией и хейтом. 22,7% обеспокоены распространением экстремистского контента, а 36,3% замечают высокую распространенность дезинформации. Данные подтверждают двойственность восприятия интернета: с одной стороны, он является пространством свободы, но с другой – создает риски, которые могут повлиять на качество коммуникации и степень открытости в сети (диаграмма 1).

Диаграмма 1

Распределение ответов на вопрос: «Думая о своем поведении и гражданской активности онлайн, я согласен(а) или не согласен(а) со следующими утверждениями: (один ответ по каждой строке)», в %



Социологическое исследование «Generation Z»

Цифровые платформы и технологии самовыражения одновременно выступают как инструмент расширения возможностей участия, так и как потенциальная среда рисков. В частности, для молодежи, которая только начинает осваивать цифровые пространства, важно предоставлять поддержку в виде образовательных программ, помогающих критически осмысливать информацию и защищать свои данные. Только так можно сделать интернет безопасным пространством для молодежной активности и минимизировать риски.

Социальные сети стали основным пространством для самовыражения молодежи. Однако важно учитывать двойственность восприятия, то есть

молодые люди ощущают свободу в интернете, но одновременно обеспокоены возможными угрозами, включая использование их мнений против них и угрозу безопасности личных данных.

Выводы (заключение)

Результаты социологического исследования показали, что поколение Z проявляет низкую вовлеченность в формальные институты гражданской активности и политические структуры. Вместо этого молодежь все чаще обращает внимание на неформальные формы участия, такие как волонтерство, независимая активность и самовыражение в цифровой среде. Данный тренд отражает изменившиеся ценности и восприятие молодыми людьми своего места в обществе и политике. Таким образом, представители поколения Z, проявляют интерес к гражданской активности, но активность значительно отличается от традиционных форм участия.

Результаты исследования показывают, что для поколения Z ключевыми ценностями являются свобода самовыражения, возможность влиять на социальные процессы и участие в общественно значимых инициативах. Молодежь ориентирована на автономность и гибкость форм участия, что отражается в низкой вовлеченности в традиционные формальные структуры и высокой активности в онлайн-среде. При этом поколение Z демонстрирует позитивное отношение к волонтерству, социальным инициативам и цифровому сотрудничеству, что говорит о формировании новых социальных установок, ориентированных на гибкость, коллективное действие и использование цифровых ресурсов для самореализации и выражения гражданской позиции.

Данные исследования подчеркивают важный тренд: молодежь поколения Z активно участвует в гражданской жизни, но делает это через новые, более гибкие и безопасные формы активности, часто в цифровой среде. Однако значимые барьеры, такие как социальное осуждение, правовые ограничения и цифровые угрозы, все же сдерживают молодежь от более глубокой вовлеченности в формальные структуры.

Чтобы стимулировать более активное и безопасное участие молодежи, важно развивать новые формы вовлеченности, которые будут учитывать ценности и предпочтения молодежи, обеспечивая пространство для свободного самовыражения без угроз и ограничений.

Исследование выполнено в рамках деятельности Научно-исследовательского центра «Молодежь». Дополнительное внешнее финансирование со стороны фондов, коммерческих или иных организаций не привлекалось.

Список литературы:

1. Колчин Д. Ю. Жизненная философия поколения Z // Манускрипт. — 2025. — Т. 18, вып. 1.
2. Поколение зумеров: особенности, которые определяют будущее [Электронный ресурс] / Мария Рыжова. — URL: <https://mip.institute/journal/pokolenie-zumerov-osobennosti-kotorye-opredelyayut-budushchee> (дата обращения: 13.01.2026).
3. Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология. — 2002. — Т. 3, № 5. — С. 60–74.

4. Политическая социализация молодежи в условиях цифровизации: к постановке исследовательской задачи // *Al-Farabi Journal*. – Электрон. дан. – URL: <https://alfarabijournal.org/index.php/journal/article/view/849> (дата обращения: 16.06.2026).
5. Свистунов А. А. Политическая социализация молодежи в условиях цифровизации: к постановке исследовательской задачи // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология*. – 2025. – Т. 25, № 2. – С. 496–511. – URL: <https://journals.rudn.ru/sociology/article/view/45089> (дата обращения: 16.06.2026). DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-2-496-511.
6. Влияние цифровизации на формирование современного молодежного политического лидерства // *CyberLeninka*. – Электрон. дан. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-formirovanie-sovremennogo-molodezhnogo-politicheskogo-liderstva> (дата обращения: 16.06.2026).
7. Velasco J. C. Digital political participation of Generation Z in the context of social media // *Social Media + Society*. – 2023–2024. – Электрон. дан. – URL: <https://journals.sagepub.com/home/sms> (дата обращения: 16.06.2026).
8. Jenkins H. *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*. – New York: New York University Press, 2013. – 352 p.
9. Социологическое исследование «Generation Z» [Электронный ресурс] / Научно-исследовательский центр «Молодежь». – Режим доступа: <https://www.eljastary.kz/research> (дата обращения: 14.01.2026).
10. Научно-исследовательский центр «Молодежь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eljastary.kz> (дата обращения: 15.01.2026).
11. Социологическое исследование «Generation Z» [Электронный ресурс] / Научно-исследовательский центр «Молодежь». – URL: <https://www.eljastary.kz/research> (дата обращения: 14.01.2026).
12. Закон больших чисел: доказательство и суть [Электронный ресурс] / Иван Яковлев. – Хабр, 06.08.2025. – URL: <https://habr.com/ru/articles/934014/> (дата обращения: 15.01.2026).
13. Бурдые П. Социальное пространство и символическая власть // *Социология политики*. – М.: Socio-Logos, 1993. – С. 181–204.
14. Русских Л. В., Сумина А. А. Абсентизм как модель политического поведения // *Социология*. – Челябинск: Южно-Уральский государственный университет, Российская Федерация.
15. Бурдые П. Социальное пространство и символическая власть. – СПб.: Алетейя, 2007. – 288 с.
16. Бурдые П. Социология политики. – М.: Socio-Logos, 1993. – 336 с.

References:

1. Kolchin D.Yu. *Zhiznennaya filosofiya pokoleniya Z* [The Life Philosophy of Generation Z]. Manuscript, 2025, Vol. 18, Issue 1.
2. Ryzhova M. *Pokolenie zumerov: osobennosti, kotorye opredelyayut budushchee* [Generation Zoomers: Features That Shape the Future]. Available at: <https://mip.institute/journal/pokolenie-zumerov-osobennosti-kotorye-opredelyayut-budushchee> (accessed 13 January 2026).
3. Bourdieu P. *Formy kapitala* [The Forms of Capital]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya* [Journal of Economic Sociology], 2002, Vol. 3, No. 5, pp. 60–74.
4. *Politicheskaya sotsializatsiya molodezhi v usloviyakh tsifrovizatsii: k postanovke issledovatel'skoi zadachi* [Political Socialization of Youth in the Context of Digitalization: Towards the Formulation of a Research Agenda]. *Al-Farabi Journal*. Available at: <https://alfarabijournal.org/index.php/journal/article/view/849> (accessed 16 June 2026).
5. Sviŝtunov A.A. *Politicheskaya sotsializatsiya molodezhi v usloviyakh tsifrovizatsii: k postanovke issledovatel'skoi zadachi* [Political Socialization of Youth in the Context of Digitalization: Towards the Formulation of a Research Agenda]. *Vestnik Rossijskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Sotsiologiya* [RUDN Journal of Sociology], 2025, Vol. 25, No. 2, pp. 496–511. DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-2-496-511. Available at: <https://journals.rudn.ru/sociology/article/view/45089> (accessed 16 June 2026).

6. Vliyanie tsifrovizatsii na formirovanie sovremennogo molodezhnogo politicheskogo liderstva [The Impact of Digitalization on the Formation of Modern Youth Political Leadership]. CyberLeninka. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-formirovanie-sovremennogo-molodezhnogo-politicheskogo-liderstva> (accessed 16 June 2026).
7. Velasco J.C. Digital Political Participation of Generation Z in the Context of Social Media. Social Media + Society. Available at: <https://journals.sagepub.com/home/sms> (accessed 16 June 2026).
8. Jenkins H., Ford S., Green J. Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture. New York: New York University Press, 2013. 352 p.
9. Research Center "Youth". Sociological Study "Generation Z". Available at: <https://www.eljastary.kz/research> (accessed 14 January 2026).
10. Research Center "Youth". Available at: <https://www.eljastary.kz> (accessed 15 January 2026).
11. Research Center "Youth". Sociological Study "Generation Z". Available at: <https://www.eljastary.kz/research> (accessed 14 January 2026).
12. Yakovlev I. Zakon bol'shikh chisel: dokazatel'stvo i sut' [The Law of Large Numbers: Proof and Essence]. Habr, 6 August 2025. Available at: <https://habr.com/ru/articles/934014/> (accessed 15 January 2026).
13. Bourdieu P. Sotsial'noe prostranstvo i simvolicheskaya vlast' [Social Space and Symbolic Power]. In: Sotsiologiya politiki [Sociology of Politics]. Moscow: Socio-Logos, 1993, pp. 181–204.
14. Russkikh L.V., Sumina A.A. Absenteizm kak model' politicheskogo povedeniya [Absenteeism as a Model of Political Behavior]. Sotsiologiya [Sociology]. Chelyabinsk: South Ural State University, Russian Federation.
15. Bourdieu P. Sotsial'noe prostranstvo i simvolicheskaya vlast' [Social Space and Symbolic Power]. Saint Petersburg: Aleteiya, 2007. 288 p.
16. Bourdieu P. Sotsiologiya politiki [Sociology of Politics]. Moscow: Socio-Logos, 1993. 336 p.

Материал поступил в редакцию 27.01.2026

Утвержден к публикации 18.09.2026

CITIZEN-CENTRIC SERVICE DELIVERY IN KAZAKHSTAN

Zhuldyz Davletbayeva¹

Ulan Bekish²

Gulnur Makulbayeva^{3*}

Mergen Dyussenov⁴

Saltanat Janenova⁵

Dariya Tursyngazy⁶

¹ Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Professor, Candidate of Sociological Sciences, Astana, Kazakhstan, e-mail: zdavletbayeva@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2271-1570

² Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs, Vice-Chairman, PhD, Astana, Kazakhstan, e-mail: ulan.bekish@apa.kz, ORCID: 0000-0001-8979-4238

^{3*} Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Associate Professor, PhD, Astana, Kazakhstan, e-mail: gulnur.makulbayeva@alumni.nu.edu.kz, ORCID: 0000-0002-7096-6738

⁴ Assistant Professor, Astana IT university, PhD, Astana, Kazakhstan, e-mail: mergend7@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5808-2067

⁵ School for Policy Studies, University of Bristol, Lecturer, PhD, Bristol, United Kingdom and National Analytical Center, Nazarbayev University, Astana, Kazakhstan, e-mail: saltanat.janenova@nu.edu.kz, ORCID: 0000-0001-8129-3543

⁶ Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Head of the Department of Finance, Astana, Kazakhstan, e-mail: d.tursyngazy@apa.kz, ORCID: 0009-0004-1915-9262

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.3.005>

Abstract. Kazakhstan has adopted adequate legislation and platforms to improve citizen-centered service delivery. The Concept on public administration development till 2030 unveiled the agenda of citizen-focused public administration in Kazakhstan. Given these institutions in place, it is appealing to examine how well is citizen-centered service delivery is implementing in Kazakhstan. This study draws on World Bank's citizen-centered service delivery framework and aims to study it from the

public officials' perspectives. For that purpose, this inquiry employs the survey with 384 public officials and one focus group with acting civil servants of Kazakhstan. Findings suggest that Kazakh citizens prefer traditional modes of communication with state agencies, implying that e-government is not a panacea in citizen-centric service delivery. Also, vertical responsiveness to higher level state agencies is gradually shifting toward citizens. Civil servants still lack analytical skills to manage "citizen feedback", whereas citizens are reluctant in participating in decision- and policy-making along with state officials. Regarding public integrity, there are good policies against favoritism and bribery, while transparency of public procurement and local budget is still questionable.

Keywords: *civil service, citizens, public administration, citizen-centeredness.*

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ АЗАМАТҚА БАҒДАРЛАНҒАН МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕР КӨРСЕТУ

Жұлдыз Давлетбаева¹, Улан Бекиш², Гүлнұр Мақұлбаева^{3*}, Мерген Дюсенов⁴, Салтанат Джаненова⁵, Дария Тұрсынғазы⁶

¹ ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, профессор, әлеуметтану ғылымдарының кандидаты,

² Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі төрағасының орынбасары, PhD,

^{3*} ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, доцент,

⁴ Ассистент Профессор, Астана IT university, PhD,

⁵ Бристоль университетінің Саясатты зерттеу мектебі, оқытушы, PhD, Бристоль, Ұлыбритания; Ұлттық талдау орталығы, Назарбаев университеті,

⁶ ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Қаржы департаментінің бастығы.

Андатпа. Қазақстан азаматқа бағытталған қызмет көрсетуді жақсарту үшін тиісті заңнама мен платформалар қабылдады. 2030 жылға дейінгі мемлекеттік басқаруды дамыту тұжырымдамасы Қазақстандағы азаматтарға бағытталған мемлекеттік басқаруды күн тәртібіне шығарды. Осы институттардың бар екенін ескере отырып, Қазақстанда азаматқа бағытталған қызмет көрсетудің қаншалықты жақсы жүзеге асырылып жатқанын зерттеу маңызды болып табылады. Бұл зерттеу Дүниежүзілік банктің азаматқа бағытталған қызмет көрсету жүйесіне сүйенеді және оны мемлекеттік қызметкерлердің көзқарасы тұрғысынан зерттеуге бағытталған. Осы мақсатта 384 мемлекеттік қызметкер қатысқан сауалнама және бір фокус-топ арқылы деректер жиналды. Зерттеу нәтижелері Қазақстан азаматтарының мемлекеттік органдармен дәстүрлі байланыс тәсілдерін қалайтынын көрсетеді, бұл электрондық үкімет азаматқа бағытталған қызмет көрсетуде панацея емес дегенді білдіреді. Сонымен қатар, жоғары деңгейдегі мемлекеттік органдарға вертикалды жауап беру біртіндеп азаматтарға қарай ауысуда. Мемлекеттік қызметкерлерде әлі де «азаматтардың кері байланысын» басқару үшін аналитикалық дағдылар жетіспейді, ал азаматтар мемлекеттік қызметкерлермен бірге шешім қабылдауға және саясатты әзірлеуге қатысуға құлықсыз. Қоғамдық адалдыққа келетін болсақ,

жағымпаздық пен паракорлыққа қарсы жақсы іс-шаралар қолданылған, алайда мемлекеттік сатып алулар мен жергілікті бюджеттің ашықтығы әлі де күмән туғызады.

Түйін сөздер: мемлекеттік қызмет, азаматтар, мемлекеттік басқару, азаматқа бағдарлану.

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В КАЗАХСТАНЕ

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ

Жулдыз Давлетбаева¹, Улан Бекиш², Гульнур Макулбаева^{3*}, Мерген Дюсенов⁴, Салтанат Джаненова⁵, Дария Турсынгазы⁶

¹ Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, профессор, кандидат социологических наук,

² Заместитель председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы, PhD,

^{3*} Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, доцент, PhD,

⁴ Ассистент Профессор, Астана IT university, PhD,

⁵ Школа исследований в области политики, Бристольский университет, преподаватель, PhD, Бристоль, Великобритания; Национальный аналитический центр, Назарбаев Университет,

⁶ Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, руководитель отдела финансов.

Аннотация. Казахстан принял законодательство и создал платформы для улучшения предоставления услуг, ориентированных на граждан. Концепция развития государственного управления до 2030 года Казахстана обозначила повестку дня государственного управления, ориентированного на граждан. Учитывая наличие этих институтов, назревает необходимость изучения насколько успешно в Казахстане реализуется предоставление услуг, ориентированных на граждан. Данное исследование опирается на концепцию Всемирного банка о предоставлении услуг, ориентированных на граждан, и направлено на изучение этого вопроса с точки зрения государственных служащих. Для этой цели в исследовании использованы опросы 384 государственных служащих и одна фокус-группа с действующими государственными служащими Казахстана. Результаты показывают, что граждане Казахстана предпочитают традиционные способы общения с государственными органами, что подразумевает, что электронное правительство не является панацеей в предоставлении услуг, ориентированных на граждан. Кроме того, вертикальная подотчетность на государственные органы более высокого уровня постепенно смещается в сторону граждан. Государственным служащим по-прежнему не хватает аналитических навыков для управления «обратной связью от граждан», в то время как граждане неохотно участвуют в принятии решений и разработке политики наряду с государственными служащими. Что касается государственной добросовестности, существуют эффективные

меры по борьбе с фаворитизмом и взяточничеством, в то время как прозрачность государственных закупок и местного бюджета по-прежнему вызывает вопросы.

Ключевые слова: государственная служба, граждане, государственное управление, ориентация на граждан.

Introduction

The government once was the single actor in designing and delivering services and goods to citizens according to traditional Weberian model of public administration. Weber-type bureaucracy that highlights rigid regulations, hierarchy and centralized control, does no longer meet citizens' growing needs and expectations from their governments [1]. Traditional service delivery entails lengthy processing time, corruption risks, hardship in physical access and lack of transparency [2]. Since 1970s, this paradigm has been changing as the government realized that it cannot be isolated from other stakeholders like civil society, businesses, markets and citizens. With the launch of New Public Management (NPM) reforms in 1980s, the government contracted out some functions to market entities and decentralized the service delivery [3, 4]. Through adopting the managerial approaches into state bodies, the government contracted healthcare, education and other social service provision to private entities in belief that it is cost-efficient, time-efficient and citizen-oriented. At this stage, the countries saw a wide range of privatization, decentralization, public-private partnership and contracting out. NPM-like reforms focused on intermediate outputs, thereby ensuring the reduction of economic waste and the appropriate use of available resources. Efficiency is the cornerstone of NPM-led service delivery. Meanwhile, the cost-benefit approach in service delivery does not necessarily lead to citizen satisfaction of services. This is why the government has started incorporating citizens and other stakeholders in addition to private actors. That said, citizen-centric approach gradually emerged as a result of the government's engagements with citizens, civil society and other non-state actors in decision-making and co-production of public services. This shift emerged from government toward governance, wherein the citizens are not passive recipients of services. It was labeled as network governance, new public service and new public governance [1, 5, 6, 7]. By engaging the citizens, it is expected to improve the quality of life, citizen satisfaction and trust toward state institutions [1, 8]. Citizens and other non-state actors are involved in decision-making in policy design, which in turn impact on them during policy implementation cycle. Engagement of citizens and other non-government actors in policy design and decision-making allows to formulate policies from the user's perspectives, which is an essence of citizen-centric governance [9]. Effectiveness of service delivery (not efficiency) is the hallmark of citizen-centric governance. It is public agents' responsibility to tailor social services to population's expectations and needs. Platforms such as citizen juries, citizen conferences and participatory budgeting are direct means on the way toward citizen-centric governance. Through meeting citizens' needs and expectations, the government can enhance citizen satisfaction and trust, and demonstrate the state as transparent and accountable [7].

Since the dissolution of the USSR, Kazakhstan gained more freedom in adopting

different governance approaches into its public administration. From 1990s to 2010s the country saw the introduction of New Public Management mechanisms, while contracting pension system to private sectors [10]. Provision of education and healthcare services have been gradually subjected to privatization. These practices emerged as a result of economic liberalization promoted by the World Bank and other international assistant institutions [10]. Despite some inherent limitations like a weak private sector, Kazakhstan is the leading Central Asian country with a liberal agenda and adoption of innovative approaches into its public administration. Since 2010 Kazakhstan has been pursuing its goal to enter the OECD club [11], thereby adhering to OECD recommendations on access to information and participatory governance. As a result, Kazakhstan adopted the Law on access to information [12] and introduced public councils under state bodies at all levels of government [13, 14]. This gradual shift toward engaging citizens into policy- and decision-making led to the transformation of public administration from command and control toward citizen-centric public administration in the 2020s [15]. Legislative shift along with platforms like participatory budgeting, e-government mechanisms like e-otinish (i.e. e-complaint in Kazakh) and open legislation, demonstrate the Kazakh state's long-term commitment to open government reforms [16, 17, 18].

The state has been adopting numerous legislations (e.g. Concept on public administration of Kazakhstan until 2030; Law on civil service of Kazakhstan) that put forward citizen-centric governance in Kazakhstan. Open akimats (in Kazakh Open executive bodies) at local levels allow the front-line managers interact with citizens directly. These institutions are in place; however, the implementation of citizen-focused service delivery is under researched. Previous studies on civil service and public administration reforms of Kazakhstan raise concerns regarding the implementation of policies on the ground [19]. It is, therefore interesting to examine how well citizen-centric service delivery is performing according to Kazakh public officials.

This study refers to Kazakhstani case of citizen-centric governance and applies World Bank's citizen-centric service delivery conceptual framework [7]. The state agents have to understand citizen needs, experiences and key drivers of their wellbeing in order to place citizens at the forefront of decision-making rather than at periphery [7]. This inquiry addresses the following question: "How is citizen-centric service delivery performing according to civil servants of Kazakhstan?" This query allows us to look at the supply side of service production. The majority of studies on services such as healthcare and education in Kazakhstan mainly depict users' perspectives [20]. Contrary, this study examines citizen-centric service delivery from provider's perspectives. To address the research question, we conducted a large-scale survey among administrative civil servants of Kazakhstan while drawing on Southern, Northern, Eastern and Western regions of Kazakhstan. Survey questions have been derived from the World Bank's citizen-centric service framework, including four criteria such as access to information, user centeredness and responsiveness, reliability and quality of service delivery, public sector integrity [7]. Findings suggest that Kazakh citizens prefer traditional modes of communication with state agencies, implying that e-government is not a panacea in citizen-centric service delivery. Also, vertical responsiveness to higher level state agencies is gradually shifting toward citizens. Civil servants still lack analytical skills to manage "citizen feedback", whereas citizens are reluctant in participating in decision- and policy-making along

with state officials. Regarding public integrity, according to public officials, there are good policies against favoritism and bribery, while transparency of public procurement and budget is still questionable.

First, we carry out a literature review on practices of citizen-centric services across the globe, followed by methodology and research design. Then, we demonstrate the major findings and discussion. Finally, we draw conclusions and policy recommendations for state bodies.

Literature Review

The gradual shift from government to governance led to the emergence of New Public Service in the 1990s [5], which pushed the governments from governing for citizens toward governing with citizens [7]. NPM reforms highlights the managerial approach, whereas New Public Service aims to empower citizens through democratic principles [1]. Citizen-centric focus prioritization of public interest in planning, implementation and evaluation programs [21]. According to New Public Service, public interest is not a priori defined by the state institutions, but rather is constructed with citizens based on negotiation, acknowledgment and open dialogue [5]. Also, this approach allows to serve to citizens and move beyond performance indicators toward democratic responsibility [1]. In this process, citizens, state officials, service providers and businesses are co-producing public goods. In delivering social services, there are three fundamental objectives of citizen centricity including improved quality of services, anytime and anywhere availability of services, transparent and efficient service delivery [9]. To perform citizen-centric service delivery, the state representatives need to acquire skills of building connections with communities, fostering trust relationships with citizens and designing policies geared toward citizen-focused services [22].

The application of citizen-focused approach allows to delineate the boundaries between politics and administration, because public managers are more engaged in service delivery. Nevertheless, civil servants need some discretion to fulfill service delivery according to citizen-centric model as in real circumstances pre-defined regulations and policies do not work perfectly. At the same time, there are certain hurdles related to vertical and horizontal reporting across the government bodies, which makes the cooperation and information flow hard to achieve [23]. More emphasis has been placed on citizen charters, co-creation platforms and citizen feedback mechanisms [1]. Services provided to citizens should be timely, of high quality and accessible, affordable as well as responsive [1, 4, 6]. Also, the literature on citizen-centric governance incorporated a notion on citizen engagement in decision- and policy-making [9, 23]. However, while engaging citizens and businesses into decision-making (i.e. policy formulation cycle), there is a question who will take the responsibility for the final outcome. Given the space for co-production and collaborative decision-making, it becomes a problematic to set the boundaries, because on certain issues citizens can only share their needs, expectations, experiences and perspectives, which are unnecessarily Pareto efficient for the whole society. Citizen centric-governance is not only about capturing public interest, but it should also increase common public good [21]. Finally, as the society is comprised of various social groups, on certain issues it is hard to achieve a consensus among them. According to Arrow's theorem of impossibility [24], it is impossible to find common

solution or preference that satisfy all members of the society. This implies that in performing citizen-centric governance, we still need to acknowledge the dominant role of the state agency, which takes a greater responsibility in these processes.

The literature on citizen-centric service delivery widely incorporates e-governance mechanisms, which resulted from the deep penetration of ICTs. E-governance ensures the service delivery be accountable, responsive and transparent, while engaging citizens and other interest groups in decision-making [9]. Indeed, according to United Nations Development Goal 16.6, governments are urged to “develop effective, accountable and transparent institutions at all levels” [23]. E-governance mechanisms transform the service delivery from agency-centric to citizen-centric, while delivering personalized, cost-effective and relevant services [25]. E-governance services should be available and provide confidence through offering credible information to citizens [26]. For ensuring appropriate e-governance services through relevant ICT channels, the state should apply legislative and regulatory basis [27]. Several studies show that e-governance tools are not panacea for citizen-centric approach [28, 29]. Aikins and Krane examine why public officials do not fully grasp the opportunity of online engagement with citizens in American Midwestern states [28]. They revealed that the state officials prefer offline traditional modes of citizen engagement to Internet-based citizen participation. There are also challenges inherent to e-governance in developing countries such as understanding the real needs of citizens, governments are primarily interested in technology imposition rather than the quality of services [25], bureaucratic resistance and problems with an access to internet [1].

There are plenty of practices on how citizen-centric service delivery is performing worldwide. The first Citizen's Charter project was unveiled in 1991 in the U.K. Citizen charter informs citizens clear service standards, what to expect, complain system and compensation if services fail, better treatment by public managers. Citizen charter empowers citizens by equipping them with information, whereby residents can demand services according to standards [9]. In Canada, citizens' intensive engagement with state bodies increased customer satisfaction and generated greater trust in public [7]. Another example comes from Uganda, for instance, E-governance platform called District Net started in 2002, allows to apply for electronic business licenses [7]. In the UK, the Scottish governments applies “all channels open” approach, by maintaining traditional ways of interaction with citizens and complementing it with online platforms. As a result, electronic information facilitated face to face interactions between Councilors and residents [27].

There are mixed findings on how citizen-centric governance and service delivery is performing in Eastern European countries [29, 30, 31]. Estonia is ranked as 9th in Europe according to the Digital Economy and Society index [29]. Kozak examines whether e-government policies entail citizen-centric approach or should the government apply more citizen-friendly approach in e-government policies in Estonia. Findings suggest that Estonia's e-government can be considered as a role model of citizen-centric governance, which outperforms similar economies such as Check Republic and Slovakia [29]. Likewise, another study demonstrates Estonian case, where 99% of services are provided online, as a benchmark for other countries [2]. The X-Road program integrates all state-led databases while maintaining privacy and security for users. Velicu investigates to what extent the application of e-government measures contributes to citizen-centric services in Romania [30]. They

are implemented according to the top-down political decisions, facing administrative hurdles during the implementation period and resulting in not very citizen-focused services. Similarly, Hungarian government adopts people-centered policies, which do not work very well, because not all people are involved and not everyone benefits equally [31]. Although policies related to family support, tax cut and immigration control are in place, they are viewed as populist measures that serve for legitimization of elites.

In Central Asian countries, Kazakhstan and Uzbekistan are actively promoting the agenda of citizen-centric governance. As a part of this initiative, governments are adopting the legislation on access to information, e-governance service delivery, responsiveness to citizen complaints and policies related to public integrity [13, 17, 18]. Although embracing some challenges such as bureaucratic resistance, elite's entrenched interests, these institutions can empower citizens to a certain extent and contribute to collaborative governance in this context [14, 18, 19, 32].

Methodology

This study refers to the World Bank's citizen-centric service delivery framework and examines how well it is performed from the civil servants' perspectives. The survey questions were adapted from the World Bank's citizen-centric framework and comprised 40 questions, including those on respondents' socio-demographic characteristics. All survey questions and the survey program were reviewed and approved by the Ethics Committee. Before proceeding with the larger-scale survey, we pilot-tested the survey questions with five civil servants and clarified several questions based on their feedback and suggestions. World Bank's citizen-centric service delivery framework is an overarching model. It covers e-government related process such as access to information and responsiveness. Another criterion on reliability and quality of service delivery is outcome-based, which is essential in New Public Service [21]. This criterion is closely connected to quality of life and citizen satisfaction. As such quality of life and well-being of citizens are crucial for political trust and legitimacy in Kazakhstan [13, 32]. Finally, criterion on public trust generates citizen trust in public sector institutions. To capture this criterion there are questions related to transparency of budget, signed contracts with third parties and agency's policies toward favoritism/bribery.

During data collection, we emailed survey questions to 450 civil servants and received answers from 384 civil servants from Northern, Eastern, Western and Southern regions of Kazakhstan. Administrative civil servants (corpse B), who participated in the survey, represent the following eight oblasts of the country: Turkestan, Atyrau, North-Kazakhstan, East-Kazakhstan, Karaganda, Akmolinsk, Pavlodar and Ultau. Response rate represents 85.5%. Sampling frame included around 40% of men and 60% female. We recruited administrative civil servants who work closely with citizens. Public officials from local governments are appropriate respondents as they frequently interact with citizens in service delivery. Prior studies that examine e-government in citizen-focused governance also recruited public officials for study [28]. Survey questions are derived from the World Bank's citizen-centric service delivery survey toolkit (Table 1). Respondents were asked questions related to four criteria identified by the World Bank: access to information, user centeredness and responsiveness, reliability and quality of service delivery, public sector integrity [7].

Additionally, we conducted one focus group (number of participants accounted for 15) with acting civil servants who are undergoing Master’s program at the Academy of Public Administration under the President of Kazakhstan. Referring to purposive sampling procedure we included those civil servants, who are responsible for citizen-centric governance at regional levels of state bodies. In other words, sampling covers front-line civil servants who work closely with citizens. Similar four questions (related to World Bank’s framework, Table 1) were asked to civil servants during the focus group in October 2025. Focus group questions have been approved by the Ethics Committee of the Academy of public administration under the President of Kazakhstan.

Data analysis of focus group has been conducted manually. Deductive coding technique was employed, where two authors of this paper coded the data independently from one another. Inter-coder reliability strengthens the internal validity of findings. Four themes have been generated: access, user centeredness, reliability and quality of data, and public sector integrity. Survey data has also been analyzed manually by two authors; this technique allowed as to cross-check our findings while improving internal validity of findings.

Table 1 – Citizen-centric service delivery

Criteria	Survey Questions
Access to information	Which of the following access channels can citizens use to contact the agency? - In-person, face-to-face interaction at a physical facility - Posted letter and/or facsimile - Telephone - Email - Online form on agency website - Tablet/smartphone application - Social media
	The ease with which citizens can contact the agency Poor -Below average -Average -Good -Excellent

	How would you evaluate the agency's online interface in terms of Information/documents availability? Poor -Below average -Average -Good -Excellent
User centeredness and responsiveness	Over the past 12 months, has the agency involved citizens in the design of its services -Yes -No -Other
	Does the agency's service standards reflect citizens' expectations? -Yes -No -Other
	What modes of responsiveness are practiced in your agency? -Reports to higher level state agency -Public hearings -Publication of reports -Collect citizen feedback -Internal audits -Other, please specify
	How often do your agency consults the citizens in important issues? -Always -Often -Sometimes -Rarely -Never

Reliability and quality of service delivery	Effectiveness of information delivery -Poor -Below average -Average -Good -Excellent
	Clarity of language used to provide information and advice (for example, is content conveyed in plain language that citizens find easy to understand?) - Poor -Below average - Average - Good - Excellent
Public sector integrity	Does the agency publish current budget figures in a clear and understandable way -Yes -No -Other
	Contracts signed with third parties, including names of parties, contract value, subject, date of publishing, and termination -Yes -No -Other
	How effective are the agency's policies and mechanisms in place to avoid the following? Favoritism, bribery (separately) - Excellent -Good -Average - Bad -Very bad

Source: adapted from the World Bank (2018) [7]

Findings and discussion

Access to information

The question related to the ease with which citizens can contact the agency. 50.8% answered as excellent and 39.1% as good. It means that civil servants are very optimistic regarding the access to information for citizens. Likewise, civil servants are positive about the agency's online interface in terms of information/documents availability. 37.5% of civil servants answered as "excellent" and 43.5% answered as "good."

There is an insightful finding concerning the channels citizens can use to contact the state agency (face-to-face, email, telephone, website forms, social media). 22.8% of respondents indicated the face-to-face channels and 19.8% indicated telephone as a channel for communication. Website forms and social media still remains as an emerging form of communication, 13.7% (website) and 15.5% (social media) of respondents indicated that these means of communication are also in place. This finding is similar to those from Slovakia and Czech Republic, as citizens also prefer traditional modes of interactions with public sector organizations [29]. In addition, other studies also show that in the US public officials also prefer traditional forms of service delivery [28]. This urges Kazakh state officials to undertake more balanced policies, because more recently there were some discussions to close down offline one-stop shops and transfer all services to online mode of operation [33]. Total transfer of service delivery to online mode might affect vulnerable groups, whereby the citizens with limited access to internet and digital literacy skills might be affected the most. Likewise, focus group participants raised this issue by referring to rural areas wherein not all rural settlements equally have access to internet. "It is hard for rural citizens to submit their requests through 'e-complaint' system, simply because they have limited digital skills in using technologies. Some people even do not know how to use electronic signatures (ECP in Russian). Then we need to offer alternative – traditional paper-based – ways for their interactions with the state. One-stop shops are very helpful in that sense" (Focus group, participants 1, October, 2025).

The state provides an access to information, however, digital tools cannot replace traditional modes of information. Based on these findings, the government should consider the risk that some groups in society may be excluded if all public services are delivered online, particularly at the local level of public administration.

User centeredness and responsiveness

Answers to question on "Over the past 12 months, has the agency involved citizens in the design of its services?" only 21.1% of respondents answered "yes" and 76.3% answered "no." Focus group participants noted that "citizens are not active when we discuss important problems, but they frequently raise their concerns afterwards when the decisions have been made. They become active as the decision affects them" (Focus group, participant 10, October, 2025). Citizens are not sufficiently engaged in the design of services. This is not surprising, because earlier studies explain it as a phenomenon of "contacting and complaining" attitude of citizens [34, 14]. Since Soviet times, citizens hold passive views that services should be delivered by state bodies. Lack of experiences in collaborative designing the services still constrain citizens' active engagement in co-production of services. In contrast, in mature European countries with long history of democratic institutions there are platforms like citizen conferences and juries, whereby the residents are engaged in decision-

making and collaborative service designs. Meanwhile, civil servants of Kazakhstan are moderately active in engaging their constituencies in decision-making of key issues. The responses on question how often their agencies consult with citizens on important questions show emerging trends of user centeredness. 23.4% answered “always”, 32.3% answered “frequently”, 25.5% answered “sometimes” and around 20% answered as “never” and “rarely.”

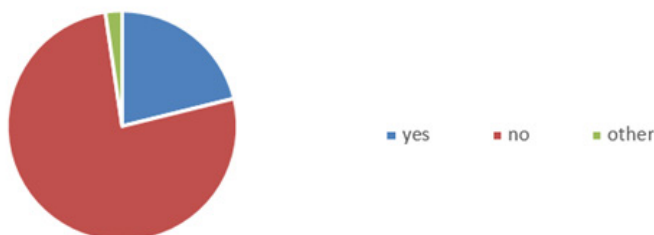


Figure 1 – Over the past 12 months, has the agency involved citizens in the design of its services?

Source: survey responses

The following question on user centeredness and responsiveness addresses to what extent the agency’s service standards reflect citizens’ expectations. 66.1% answered “yes” and 31.3% answered “no”. This implies that one-thirds of survey respondents acknowledge that services do not meet citizens’ expectations. This finding calls for more user-centeredness in delivering services. Interesting findings are related to modes of responsiveness practiced in the agency. 34.1% of respondents chose the reports to higher level state bodies, 16.7% indicated public hearings, 19.9% indicated publication of state reports, whereas only 12.4% of respondents chose “citizen feedback analysis” as a way of responsiveness in their agencies. It demonstrates that vertical responsiveness to higher level public officials remain as the dominant way of responsiveness. State bodies receive citizen feedback, but not all of them are subjected to scrutiny. Citizen-focused service delivery includes examination of citizen feedback in order to meet their needs and satisfy their expectations. This finding shows that Kazakhstan is still at early stages in citizen-focused public administration. Indeed, focus group participants acknowledge that civil servants have limited analytical skills to manage the raw data. “We have a gap in public administration: the departments in their respective fields are very poor at developing methodologies. There are data sets, myriad of citizen appeals, I don't know what to do with them. Okay, you've collected them, but the average civil servant doesn't know how to process them, what to use them for, how to work with them” (Focus group, participants 4, October, 2025). This means that measures for user centeredness and responsiveness are in place, but they are not well utilized by civil servants for service improvements.

Criteria on reliability and quality of service delivery

52.9% of respondents answered “very good” and 30% of them answered as

“good.” Likewise, around 90% of respondents are very confident that service delivery is carried out in a clear language. The content of information is communicated in a plain language. In addition, according to focus group participants: “Citizen Reception Centers function in all regions, where the representative of each government agency shows up physically and citizens come to ask questions, file complaints, and resolve other issues. Furthermore, all our government services are primarily focused on the public through the one-stop-shop principle, they are all digitized. At a maximum, over 90% of government services are provided electronically. Of course, some government services are partially electronic and partially paper-based, but in many government agencies, electronic government services reach 100%, which is about a people-centered approach” (Focus group, participant 13, October, 2025).

The Law of Kazakhstan on “Public Services” states that the government ensures the quality and accessibility of services; continuous improvement of the process of providing public and socially significant services; cost effectiveness and efficiency in the provision of public and socially responsible services [35]. Legally, the quality of services is measured through its timeliness, accessibility and equality, transparency and accountability [35]. Focus group participants noted that the quality of services is largely dependent upon inter-agency collaborations. “We had an online meeting led by the Ministry of Information”, which was attended by local governments, police and other stakeholders. The question was related to services provided by the police. It progressed quickly. When one national state body is responsible for service quality, it is easier to improve the quality of services. It becomes hard when there are many state agencies in service delivery cycle” (Focus group, participant 3, October, 2025).

Criteria on public integrity

53.3% of respondents answered that the current budgets are published in a clear and understandable way, whereas around 40% answered “no.” This implies that almost half of respondents accept the fact that the budget figures are not well-demonstrated for citizen review. Prior studies by O’Connor et al. and Janenova and Knox on open government reforms in Kazakhstan raised concerns on open budget and open legislation data, arguing that they are impenetrable and hard to understand [19, 36]. Similarly, civil servants also acknowledge that budget figures are not well-presented for citizen review. The following question that addresses public integrity relates to contracts with the third parties. Contracts concluded with the third parties (indicating the parties, cost, subject of the contract, date of publication and termination) are published on the internet (Figure 2). Surprisingly, only 36.5% of respondents answered “yes”, whereas 53.1% answered “no.” This implies that there is low transparency in procurement integrity. In this regard, Khamitov et al. argue that public procurement of Kazakhstan remains as a high-risk for corruption with weak oversight mechanisms [37]. The final question that captures public integrity relates to agency’s policies toward favoritism and bribery. Respondents hold somewhat positive evaluation on their effectiveness. Regarding favoritism, 68% answered as “excellent” and “good”, 18% view them as “average”, whereas the remaining 14% view them ineffective. Similarly, 74% think that anti-bribery policies are “very effective” and “effective”, 10% evaluate them as average, whereas the remaining respondents evaluate them as ineffective.

We reveal positive trend toward public integrity in civil service delivery except for public procurement and budget figures. This is consistent with Janenova and Knox's claim that Kazakhstan was able to decrease bribery in service delivery, but the grand corruption remains very challenging [36].

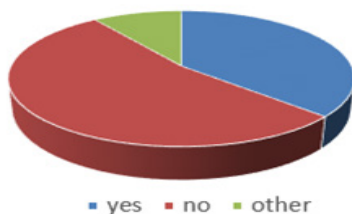


Figure 2 – Contracts concluded with third parties (indicating the parties, cost, subject of the contract, date of publication and termination) are published on the internet

Source: survey

Conclusion

Prior studies on open government and service delivery of Kazakhstan mainly examine citizen- centered service delivery from user's perspectives [18, 19]. This study examines citizen-centric service delivery from the perspectives of public officials in Kazakhstan. For that purpose, the study draws on World Bank's citizen-centeredness service delivery framework while addressing four criteria such as access to information, user centeredness and responsiveness, reliability and quality of services as well as public integrity. Findings demonstrate minor positive shift from command-and-control mode of service delivery toward citizen-focused approach. Along with a wider penetration of ICT and e-government mechanisms in Kazakhstan, there is a better access to information. However, this study reveals that citizens still prefer traditional forms of engagement with state officials. Therefore, the government should adopt a differentiated approach at the local and rural levels of public administration, combining traditional forms of interaction with online modes of engagement with citizens.

Findings of this study also show emerging features of public officials' user centeredness. Nevertheless, citizens are passive in participating service design along with public officials. This is in line with Soviet legacy of contacting and complaining [34], where citizens are recipients of services rather than co-producers of services. Finally, although there are adequate state policies that address bribery and favoritism in service delivery, public procurement and budget transparency remains questionable. These challenges demonstrate that the citizen-centric governance at its early stage of implementation, requiring cultural shift and introduction of best practices in engaging citizens in co-designing and decision-making. Estonian case provides insightful recommendations for Kazakhstan [29]. The government should conduct awareness campaigns, improve digital literacy of users and adopt incentives for engaging citizens in decision-making and co-design of services. Finally, citizen-centric service delivery should cover the whole policy cycle, wherein citizens are

engaged in policy formulation, implementation and evaluation [38].

This research was funded by the Committee of Science of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (Grant No. BR27100377).

This research was conducted within the Marie Skłodowska-Curie Actions programme, the POLCA project (Grant agreement ID: 101228676).

References:

1. Tough B. T., Shaaperah E. Citizen-Centric Governance and the New Public Management (NPM) //International Journal of Public Administration and Development Studies. – 2025. – Vol. 2. – №. 4. – P. 25-42.
2. Singh V. K. The Role of E-Governance in Enhancing Public Service Delivery. – 2025.
3. Hood C. A public management for all seasons? //Public administration. – 1991. – Vol. 69. – №. 1. – P. 3-19.
4. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley.
5. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The new public service: Serving rather than steering //Public administration review. – 2000. – Vol. 60. – №. 6. – P. 549-559.
6. Osborne, D. (2010). The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Routledge.
7. World Bank. (2018) Indicators of citizen-centric public service delivery. Available at <https://documents1.worldbank.org/curated/en/775701527003544796/pdf/126399-WP-PUBLIC-CitizenCentricGovernanceIndicatorsFinalReport.pdf> [in English].
8. Pollitt C., Bouckaert G. Public management reform: A comparative analysis into the age of austerity. – Oxford university press, 2017.
9. Larroquette L., Srivastava S. Citizen centric governance //JOURNAL OF DEVELOPMENT MANAGEMENT. – 2013. – Vol. 1. – №. 4. – P. 439.
10. Maltseva E., Janenova S. The politics of pension reforms in Kazakhstan: pressures for change and reform strategies //Social Policy, Poverty and Inequality in Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union. – 2019. – P. 209-236.
11. Knox C., Janenova S. Kazakhstan: In search of international legitimacy // The Elgar companion to the OECD. – Edward Elgar Publishing, 2023. – P. 232-244.
12. Zakon Respubliki Kazahstan ot 16 nojabrja 2015 goda № 401-V ZRK "O dostupe k informacii" [Law of the Republic of Kazakhstan dated November 16, 2015 No. 401-V ZRK "On Access to Information"]. Informacionno-pravovaja sistema normativnyh pravovyh aktov Respubliki Kazahstan «Әdilet» [Information and legal system of regulatory legal acts of the Republic of Kazakhstan "Adilet"]. URL: <https://adilet.zan.kz/eng/docs/Z1500000401> [in Russian].
13. Makulbayeva G., Sharipova D. Social capital and performance of public councils in Kazakhstan //Journal of Eurasian Studies. – 2025. – Vol. 16. – №. 2. – P. 222-235.
14. Makulbayeva G., Sharipova D. The performance of regional public councils in Kazakhstan //Europe-Asia Studies. – 2026. – Vol. 78. – №. 1. – P. 113-129.
15. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 26 fevralja 2021 goda № 522 "Ob utverzhdenii Konceptcii razvitiya gosudarstvennogo upravlenija v Respublike Kazahstan do 2030 goda" [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated February 26, 2021 No. 522 "On approval of the Concept for the Development of Public Administration in the Republic of Kazakhstan until 2030"]. Informacionno-pravovaja sistema normativnyh pravovyh aktov Respubliki Kazahstan «Әdilet» [Information and legal system of regulatory legal acts of the Republic of Kazakhstan "Adilet"]. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> [in Russian].
16. Dyussenov M., Ibadildin N., Hwang H. J. Implementing Digital Literacy in the

Context of People-Centered Governance in Kazakhstan: The Case of Astana IT University //Digital Citizenship and Building a Responsible Online Presence. – IGI Global Scientific Publishing, 2025. – P. 187-208.

17. Dyussenov M. et al. Integrating Digital Literacy Into Active Learning Frameworks in Business Education: Lessons From Astana IT University //Active learning in business education. – IGI Global Scientific Publishing, 2026. – P. 119-146.
18. Kurmanov B. Do hybrid democratic innovations work in autocracies? Investigating the Cases of Participatory Budgeting in Kazakhstan and Uzbekistan // International Review of Public Policy. – 2026. – Vol.. 8. – №. 8: 1.
19. O'Connor K., Janenova S., Knox C. Open government in authoritarian regimes //International Review of Public Policy. – 2019. – Vol. 1. – №. 1: 1. – P. 65-82.
20. Emrich-Bakenova S. Public service provision in Kazakhstan: Challenges to procedural fairness //Kazakhstan's developmental journey: Entrenched paradigms, achievements, and the challenge of global competitiveness. – Singapore : Springer Singapore, 2020. – P. 131-152.
21. Denhardt J. et al. Barriers to citizen engagement in developing countries //Intl Journal of Public Administration. – 2009. – Vol. 32. – №. 14. – P. 1268-1288.
22. OECD/Asian Development Bank. (2019). Towards a citizen-centric civil service. In Government at a glance Southeast Asia 2019. OECD Publishing.
23. Ryklief M. Y. A framework for embedding citizen-centric service delivery in a selected department in the Western Cape Government: – Cape Peninsula University of Technology, 2022.
24. Kelly J. S. Arrow impossibility theorems. – Academic Press, 2014.
25. Sigwejo A., Pather S. A citizen -centric framework for assessing e-government effectiveness //The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries. – 2016. – Vol. 74. – №. 1. – P 1-27.
26. Malik P., Gupta V., Dhillon P. Citizen-Centric Approach For E-Governance: looking at the service delivery through the eyes of the citizens" //International Journal of Applied Engineering and Technology. – 2014. – T. 4. – №. 2. – C. 91-100.
27. Undheim, T. and Blakemore, M. (Eds) (A handbook for citizen-centric e-government <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2014-12/media1781.pdf> [in English].
28. Aikins S. K., Krane D. Are Public officials obstacles to citizen-centered e-government? An examination of municipal administrators' motivations and actions //State and Local Government Review. – 2010. – Vol. 42. – №. 2. – P. 87-103.
29. Kozak D. Innovation in national e-governments. Estonia as a role model in the citizen-centric approach?. – 2018.
30. Velicu B. C. Creating a citizen centric administration through eGovernment in Romania //Romanian Journal of Political Sciences. – 2012. – Vol. 12. – 02. – P. 103-129.
31. Tóth T., Liszkay A. Public Perceptions of People-Centric Political Actions: A Qualitative Analysis of the Views of Hungarian Adults on Political Elite Measures //KOME: AN INTERNATIONAL JOURNAL OF PURE COMMUNICATION INQUIRY. – 2025. – Vol. 13. – №. 2. – PC. 1-22.
32. Makulbayeva G. A., Davletbayeva Z. Z., Dyussenov M. M. Subjective Well-Being in Central Asia: Rural-Urban Differences. – 2023.
33. Nur.kz (2026) Spros sil'no upal: mogut li zakryt' CONI v Kazakhstane [The decline of demand: is it possible that one-stop-shops will be closed in Kazakhstan]. Available at <https://www.nur.kz/society/2361402-spros-silno-upal-mogut-li-zakryt-cony-v-kazakhstane/> [in Russian].
34. Lussier D. N. Contacting and complaining: political participation and the failure of democracy in Russia //Post-Soviet Affairs. – 2011. – Vol. 27. – №. 3. – P. 289-325.
35. Zakon Respubliki Kazahstan ot 15 aprelja 2013 goda № 88-V "O gosudarstvennyh i social'no otvetstvennyh uslugah" [Law of the Republic of Kazakhstan dated April 15, 2013 No. 88-B "On state and socially responsible services"]. Informacionno-pravovaja sistema normativnyh pravovyh aktov Respubliki Kazahstan «Әділет» [Information and legal system of regulatory legal acts

- of the Republic of Kazakhstan "Adilet"]. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1300000088> [in Russian].
36. Knox C., Janenova S. The e-government paradox in post-Soviet countries // International Journal of Public Sector Management. – 2019. – Vol. 32. – №. 6. – P. 600-615.
 37. Khamitov Z., Knox C., Junusbekova G. Corruption, public procurement and political instability in Kazakhstan // Central Asian Survey. – 2023. – Vol. 42. – №. 1. – P. 89-108.
 38. OECD (2020), "The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government", OECD Public Governance Policy Papers, No. 2, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en> [in English].

Материал поступил в редакцию 22.06.2026

Утвержден к публикации 18.09.2026

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ В УНИВЕРСИТЕТАХ КАЗАХСТАНА: ПРОБЛЕМЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

Даниал Саари¹
Айгуль Адибаева²
Дулат Есенбаев³
Айнур Самсаева^{4*}

¹ Профессор Алматы Менеджмент Университет, магистр экономических наук, Алматы, Казахстан, e-mail: d.saari@almau.edu.kz ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-3561-8209>

² Ассистент-профессор Университета КИМЭП, кандидат политических наук, Алматы, Казахстан, e-mail: aigula@kimep.kz, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-6197-6136>

³ Руководитель программы Алматы Менеджмент Университета, магистр социальных наук, Алматы, Казахстан, e-mail: d.yessenbayev@almau.edu.kz, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-4712-3062>

^{4*} Адъюнкт-лектор Университета КИМЭП, магистр международных отношений, Алматы, Казахстан, e-mail: ainur.samsayeva@kimep.kz ORCID ID <https://orcid.org/0009-0002-5108-9650>

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.3.006>

Аннотация. В статье «Эффективность реализации образовательных инициатив в университетах Казахстана: проблемы, возможности и национальный опыт» исследуется эффективность реализации образовательных инициатив в университетах Казахстана на основе сравнительного анализа трех кейсов: Казахского национального университета имени аль-Фараби, Назарбаев Университета и Южно-Казахстанского государственного педагогического университета. Исследование выполнено в дизайне множественного case study с использованием вторичных данных за 2020-2024 гг. Эффективность оценивается по четырем группам критериев: ресурсное обеспечение, масштаб внедрения, непосредственные результаты и подтвержденные эффекты.

Сравнение показало, что источники наиболее полно фиксируют направления инициатив и организационные результаты цифровизации, международного

сотрудничества, исследовательской деятельности и взаимодействия с работодателями. При этом сопоставимые количественные сведения об образовательных эффектах, финансировании, индустриальном партнерстве и влиянии автономии представлены фрагментарно. Научная новизна работы состоит в разграничении факта внедрения инициативы и доказанного эффекта на основе единой аналитической рамки. Предложен формат мониторинга, включающий исходный уровень, период, ресурсы, охват, непосредственный результат и динамику целевого показателя. Выводы ограничены качественным характером и неодинаковой доступностью данных по кейсам.

Ключевые слова: *высшее образование, образовательные инициативы, эффективность, университеты Казахстана, сравнительный case study, мониторинг результатов.*

ҚАЗАҚСТАН УНИВЕРСИТЕТТЕРІНДЕ БІЛІМ БЕРУ БАСТАМАЛАРЫН ЕНГІЗУДІҢ ТИІМДІЛІГІ: ҚИЫНДЫҚТАР, МҮМКІНДІКТЕР ЖӘНЕ ҰЛТТЫҚ ТӘЖІРИБЕ

Даниал Саари¹, Айгүл Адибаева², Дулат Есенбаев³, Айнұр Самсаева^{4*}

¹Алматы Менеджмент Университетінің профессоры, экономика ғылымдарының магистрі,

²КИМЭП Университетінің ассистент-профессоры, саяси ғылымдар кандидаты,

³ Алматы Менеджмент Университетінің бағдарлама жетекшісі, әлеуметтік ғылымдар магистрі,

⁴ КИМЭП Университетінің адъюнкт-оқытушысы, халықаралық қатынастар магистрі.

Андатпа. «Қазақстан университеттерінде білім беру бастамаларын енгізудің тиімділігі: қиындықтар, мүмкіндіктер және ұлттық тәжірибе» атты мақалада Қазақстан университеттеріндегі білім беру бастамаларының тиімділігі үш кейс-стадидің салыстырмалы талдауы арқылы қарастырылады: Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Назарбаев университеті және Оңтүстік Қазақстан мемлекеттік педагогикалық университеті. Зерттеуде көп кейс-стади дизайны және 2020-2024 ж. үшін қосымша деректер қолданылады. Тиімділік төрт критерий жиынтығын пайдаланып бағаланады: ресурстармен қамтамасыз ету, енгізу ауқымы, жедел нәтижелер және дәлелденген әсерлер.

Салыстыру дереккөздер бастамалардың бағытын және ұйымдастырушылық нәтижелерін цифрландыру, халықаралық ынтымақтастық, зерттеулер және жұмыс берушілермен өзара әрекеттесу саласындағы ең жаң-жақты құжаттайтынын көрсетті. Дегенмен, білім беру саласындағы әсерлер, қаржыландыру, өнеркәсіптік серіктестіктер және автономияның әсері туралы салыстырмалы сандық деректер үзінді түрінде ұсынылған. Бұл жұмыстың ғылыми жаңалығы бастаманы енгізу мен оның дәлелденген әсерін бірыңғай аналитикалық негізді қолдана отырып ажыратуда жатыр. Базалық, кезең, ресурстар, қамту, жедел нәтиже және мақсатты индикатор динамикасын қамтитын мониторинг форматы ұсынылады. Қорытынды әртүрлі кейс-стадилердің

сапалық сипаты мен айнымалы қолжетімділігімен шектеледі.

Түйін сөздер: жоғары білім, білім беру бастамалары, тиімділік, Қазақстандағы университеттер, салыстырмалы кейс-стади, нәтижелерді бақылау.

THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING EDUCATIONAL INITIATIVES IN KAZAKHSTAN'S UNIVERSITIES: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND NATIONAL EXPERIENCE

Danial Saari¹, Aigul Adibayeva², Dulat Yessenbayev³, Ainur Samsayeva⁴

¹ Professor of Practice, Almaty Management University, Master of Economic Sciences,

² Assistant Professor, KIMEP University, Candidate of Political Sciences,

³ Program Leader, Almaty Management University, Master of Social Sciences,

⁴ Adjunct Lecturer, KIMEP University, Master of International Relations.

Abstract. The article «The Effectiveness of Implementing Educational Initiatives in Kazakhstan's Universities: Challenges, Opportunities, and National Experience» examines the effectiveness of educational initiatives in Kazakhstan's universities through a comparative analysis of three case studies: Al-Farabi Kazakh National University, Nazarbayev University, and South Kazakhstan State Pedagogical University. The study utilizes a multiple-case study design and secondary data for 2020-2024. Effectiveness is assessed using four sets of criteria: resource provision, scale of implementation, immediate results, and proven impacts. The comparison revealed that the sources most comprehensively document the initiatives' focus and organizational outcomes in digitalization, international cooperation, research, and engagement with employers. However, comparable quantitative data on educational impacts, funding, industrial partnerships, and the impact of autonomy are presented fragmentarily. The scientific novelty of the study lies in distinguishing between the implementation of an initiative and its proven impact using a unified analytical framework. A monitoring format is proposed that includes the baseline, period, resources, coverage, immediate outcome, and target indicator dynamics. Conclusions are limited by the qualitative nature and variable availability of data across cases.

Keywords: *higher education, educational initiatives, efficiency, universities of Kazakhstan, comparative case study, monitoring of results.*

Введение

Эффективность реализации образовательных инициатив в высших учебных заведениях является ключевым фактором развития человеческого капитала, повышения интеллектуального потенциала общества и конкурентоспособности государства в условиях глобализации и инновационного развития [1,2]. В Казахстане система высшего образования в последние годы претерпевает значительные структурные

и институциональные изменения, направленные на улучшение качества образовательных программ, интеграцию современных педагогических и цифровых технологий, а также повышение международной конкурентоспособности университетов [4, 5].

Цель данного исследования состоит в системном анализе факторов, влияющих на достижение целевых результатов образовательных инициатив в университетах Казахстана, а также в выявлении успешных практик и стратегий, которые могут быть учтены при формировании национальной политики и адаптированы в университетах сходного институционального профиля. В отличие от исследований одного вуза, проект сопоставляет три целенаправленно отобранных кейса разной институциональной конфигурации. Это позволяет выявить типичные механизмы и ограничения, не претендуя на статистическую репрезентативность всей системы высшего образования Казахстана, что позволяет выявить общие тенденции, а также специфические вызовы и возможности для модернизации образовательного процесса.

Актуальность исследования обусловлена рядом ключевых проблем, характерных для системы высшего образования Казахстана: низкая согласованность учебных программ с требованиями современного рынка труда, недостаточная интеграция инновационных технологий обучения, ограниченная материально-техническая база, особенно в университетах регионального уровня, а также недостаточный уровень вовлеченности преподавателей в научно-исследовательскую деятельность [3]. Эти вызовы оказывают прямое влияние на качество образовательных результатов и конкурентоспособность выпускников, а также затрудняют реализацию стратегических государственных инициатив в сфере образования.

Важным элементом исследования является анализ механизмов международного сотрудничества и обмена опытом с ведущими зарубежными университетами, что способствует повышению качества образовательных программ, внедрению передовых педагогических практик и усилению глобальной конкурентоспособности казахстанских вузов [6]. Кроме того, исследование учитывает разнообразие университетов по типу и региону, что позволяет предложить дифференцированные рекомендации для оптимизации образовательных инициатив в различных институциональных и географических условиях.

Исследования, посвященные высшему образованию Казахстана, рассматривают отдельные направления реформ: стандартизацию и модернизацию образовательных программ [12], международную академическую мобильность [11], институциональную автономию и взаимодействие со стейкхолдерами [14], а также общие условия развития национальной системы высшего образования [13]. Эти работы формируют необходимую основу для анализа, однако чаще описывают отдельный механизм или институциональное изменение, не сопоставляя университетские инициативы по единой системе критериев результативности.

Недостаточно изученным остается вопрос о том, как различия в институциональном профиле университетов связаны с наблюдаемыми результатами цифровизации, международного сотрудничества,

исследовательской активности и взаимодействия с работодателями. Настоящее исследование восполняет этот пробел посредством сопоставительного анализа трех университетских кейсов по единой аналитической рамке: ресурсное обеспечение, масштаб внедрения, документально зафиксированные непосредственные результаты и наличие подтвержденных образовательных либо организационных эффектов.

Таким образом, данное исследование направлено на комплексное выявление факторов, способствующих реализации образовательных инициатив в трёх разнотипных университетах, а также на формулирование рекомендаций, применимых к вузам сходного профиля и полезных для национальной системы мониторинга результатов. Работа позволяет объединить теоретические подходы к оценке качества образования с практическим анализом университетских инициатив, что обеспечивает научную и прикладную ценность исследования.

Научная новизна исследования состоит не в повторном установлении общей значимости цифровизации, финансирования или международного сотрудничества, а в применении единой многоуровневой рамки оценки к разнородным университетским кейсам Казахстана. В рамках исследования разведены четыре аналитических уровня: наличие ресурсов, масштаб внедрения, непосредственный результат и подтвержденный эффект. Это позволяет выявлять ситуации, в которых наличие инициативы ошибочно принимается за доказательство ее эффективности.

В соответствии с целью и выявленным исследовательским пробелом сформулированы следующие исследовательские вопросы:

RQ1. Какие различия наблюдаются в реализации образовательных инициатив в университетах Казахстана различного институционального профиля по критериям ресурсного обеспечения, масштаба внедрения, непосредственных результатов и подтвержденных эффектов?

RQ2. Какие институциональные условия связаны с различиями в результативности и доказательной обеспеченности образовательных инициатив в рассматриваемых университетских кейсах?

RQ3. В какой степени доступные данные позволяют отличить факт внедрения образовательной инициативы от ее подтвержденного образовательного или организационного эффекта?

RQ4. Какие элементы мониторинга необходимы для более объективной и сопоставимой оценки результативности образовательных инициатив в университетах Казахстана?

Методология исследования

Исследование выполнено в дизайне множественного сравнительного case study на основе вторичных данных. Временные границы анализа охватывают 2020-2024 годы. Источниковую базу составили: (1) официальные стратегические документы и отчеты университетов; (2) статистические и аналитические материалы уполномоченных государственных органов Республики Казахстан; (3) отчеты международных организаций; (4) рецензируемые научные публикации. Для каждого фактического утверждения о конкретном университете использовался источник, позволяющий установить инициативу, период ее реализации и зафиксированный результат.

В выборку включены Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Назарбаев Университет и Южно-Казахстанский педагогический университет имени Өзбекәлі Жәнібекова. Кейсы отобраны целенаправленно по принципу максимальной вариативности: национальный многопрофильный университет, автономный исследовательский университет и региональный педагогический университет. Такое построение выборки не обеспечивает статистической репрезентативности всех вузов Казахстана, но позволяет сопоставить механизмы реализации инициатив в разных институциональных условиях.

Эффективность инициатив оценивалась по четырем группам критериев: ресурсное обеспечение (наличие финансирования, кадровой и цифровой инфраструктуры); масштаб внедрения (охват программ, подразделений или участников); непосредственные результаты (созданные программы, платформы, партнерства, проекты и форматы обучения); подтвержденные эффекты (изменение участия студентов и преподавателей, академической мобильности, исследовательской активности, практической подготовки, трудоустройства либо иных показателей, если такие данные опубликованы). При отсутствии сопоставимых количественных данных вывод ограничивался качественной оценкой механизма и не трактовался как доказательство причинного эффекта.

Анализ проводился в четыре этапа: отбор документов по критериям релевантности, официальности и временного соответствия; кодирование сведений по единой системе критериев; внутрикейсовое описание инициатив; межкейсовое сопоставление сходств, различий и ограничений. Надежность интерпретации обеспечивалась сопоставлением сведений из нескольких типов источников и явным отделением документально подтвержденных результатов от авторских аналитических выводов.

Критерии оценки эффективности

Под эффективностью образовательной инициативы в исследовании понимается степень достижения документально заявленных результатов при имеющемся ресурсном и институциональном обеспечении. Оценка строилась не по факту наличия инициативы, а по цепочке «ресурсы — масштаб внедрения — непосредственный результат — подтвержденный эффект». Показателями служили: объем и устойчивость ресурсного обеспечения; число или доля охваченных программ и участников; наличие действующих цифровых решений, партнерств и обновленных программ; динамика академической мобильности, исследовательской активности, практической подготовки и трудоустройства выпускников. Показатель учитывался только при наличии проверяемого источника и периода наблюдения. Если публикация содержала лишь описание практики без измеренного результата, такая практика классифицировалась как реализованная инициатива с неподтвержденным эффектом.

Литературный обзор

Современная литература о высшем образовании Казахстана показывает, что формальное внедрение реформ и достижение их заявленных результатов не являются тождественными процессами. Lodhi и Pyassova-Schoenfeld [30], анализируя Болонский процесс как трансфер политики, подчеркивают необходимость различать успешность переноса институциональной модели и достижение ее первоначальных целей. Pyassova-Schoenfeld [31] развивает этот аргумент и показывает, что постсоветское институциональное наследие способно ограничивать полноту международного трансфера образовательной политики. В отличие от более ранних работ, трактующих Болонские инструменты преимущественно как механизм стандартизации [12], эти исследования смещают акцент с наличия реформы на условия и результаты ее реализации. Такое разграничение непосредственно соответствует используемой в настоящем исследовании цепочке «ресурсы — масштаб внедрения — непосредственный результат — подтвержденный эффект».

Исследования интернационализации также демонстрируют неоднозначность связи между расширением международных контактов и качеством образования. Rustemova et al. [11] выявляют практические возможности и ограничения академической мобильности казахстанских студентов, тогда как Hwami et al. [32] по итогам систематического обзора литературы по Центральной Азии обращают внимание на критические аспекты интернационализации, включая ее связь с вестернизацией, англизацией и воспроизводством неравных отношений. Hwami [33] применительно к Казахстану дополнительно показывает, что международная интеграция может одновременно расширять доступ к глобальному знанию и закреплять иерархии его производства. Следовательно, число соглашений, иностранных студентов или программ мобильности следует рассматривать как показатели масштаба международной вовлеченности, но не как самостоятельное доказательство образовательного эффекта.

Схожее расхождение между институциональной активностью и доказанным эффектом наблюдается в исследованиях моделей «университета мирового класса» и образовательного хаба. Kuzhabekova [34], анализируя опыт Назарбаев Университета и перспективы регионального образовательного хаба, показывает значимость устойчивого институционального дизайна и накопленного опыта при масштабировании успешной модели. Harden-Wolfson [35], сопоставляя новые типы вузов Казахстана, Кыргызстана и Таджикистана, напротив, акцентирует зависимость организационных форм от состава учредителей, источников финансирования и характера институционального заимствования. Эти позиции дополняют друг друга: международная модель может создавать новые организационные возможности, однако ее результаты зависят от конкретной институциональной конфигурации и ресурсной базы.

В исследованиях цифровизации также происходит переход от описания отдельных технологий к анализу организационной трансформации. Zhukabayeva et al. [36] рассматривают цифровой университет как комплексную модель, включающую не только образовательные платформы, но и управление, исследования, инновационную экосистему и международное взаимодействие. Это отличается от подхода, при котором наличие LMS,

онлайн-курсов или цифровой библиотеки само по себе интерпретируется как показатель эффективности. Для настоящего исследования данный вывод принципиален: цифровая инфраструктура фиксируется как ресурс или непосредственный результат внедрения, тогда как образовательный эффект требует данных об использовании платформ, завершении курсов, результатах обучения или иных измеримых изменениях.

Наконец, новейшие исследования обращают внимание на ограничения централизованной и индикаторно-ориентированной модели реформ. Amirbekova, Makhanova и Kussaiyn [37], систематизируя 62 рецензируемые публикации о высшем образовании и науке Казахстана, выделяют одновременно модернизационные достижения и структурные барьеры, включая финансирование, бюрократическую фрагментацию и международное сотрудничество. Аурау et al. [38], исследуя организационные изменения в пяти региональных университетах, показывают расхождение между формальной согласованностью стратегических планов и фактической, более фрагментарной адаптацией на уровне организаций и сотрудников. Эти выводы важны для интерпретации официальной отчетности: заявленная стратегия или выполненное мероприятие не должны автоматически приравниваться к устойчивому результату.

Таким образом, сопоставление исследований выявляет общий аналитический разрыв. Одни работы подробно рассматривают отдельные реформы — Болонский процесс, интернационализацию, цифровизацию или институциональную трансформацию, — тогда как другие показывают ограничения переноса политик и формальных индикаторов. Недостаточно изученным остается вопрос о том, как инициативы в университетах разного институционального профиля соотносятся по единой системе критериев и насколько опубликованные данные позволяют перейти от фиксации внедрения к доказательству эффекта. Настоящее исследование адресует этот пробел посредством межкейсового сравнения трех университетов по одинаковой аналитической рамке.

Образовательные инициативы в Казахстане за последние десятилетия претерпели существенные изменения, направленные на модернизацию и повышение качества высшего образования. Одним из ключевых инструментов интеграции национальной системы образования в международное образовательное пространство стало внедрение Болонских принципов, обеспечивающее академическую мобильность, взаимное признание дипломов и повышение качества образовательных программ [4,8].

Программа президентских стипендий «Болашак» является важным элементом государственной стратегии, направленной на развитие человеческого капитала и подготовку специалистов для глобального рынка труда [2]. Дополнительно, внедрение компетентностного подхода позволило сбалансировать образовательные и профессиональные стандарты, повышая соответствие подготовки выпускников требованиям рынка труда [3].

Несмотря на достижения, система высшего образования сталкивается с рядом проблем. Среди них выделяются недостаточное финансирование, непоследовательность реформ, слабая координация между университетами и государственными органами, ограниченное участие общества и частного

сектора в управлении образовательной системой [10]. Эти вызовы оказывают влияние на эффективность реализации образовательных инициатив и конкурентоспособность казахстанских университетов на международной арене.

Роль университетов в региональном развитии также признается значимой: исследования показывают, что они способствуют росту образовательного потенциала и человеческого капитала, однако связь с экономическим развитием регионов варьируется и в ряде случаев остается слабой [5].

Инновационные методы обучения, включая электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, показали положительный эффект на качество образования и доступность образовательных ресурсов [5]. Международное сотрудничество и программы академической мобильности студентов и преподавателей также рассматриваются как ключевой фактор повышения качества образования и глобальной конкурентоспособности [4].

Таким образом, литературный обзор демонстрирует, что эффективная реализация образовательных инициатив зависит от комплексного взаимодействия факторов: институциональных, финансовых, педагогических и международных. Данный обзор подкрепляет необходимость системного исследования на национальном уровне для выявления успешных практик и разработки рекомендаций, которые могут быть адаптированы в вузах сходного институционального профиля, а не автоматически распространены на все университеты Казахстана.

Институциональный контекст высшего образования Казахстана

Казахстанская система высшего образования сочетает централизованное государственное регулирование с постепенным расширением институциональной автономии и активным заимствованием международных моделей. Вступление в Болонский процесс сопровождалось внедрением трехуровневой системы подготовки, кредитной технологии, механизмов академической мобильности, обеспечения качества и признания квалификаций [30,31]. Однако современные исследования подчеркивают, что формальное принятие международных инструментов не гарантирует достижения их целей: результаты зависят от управленческой практики, ресурсов и способности университетов адаптировать реформы к собственному институциональному контексту [30,38].

В этих условиях цифровизация, международное сотрудничество, исследовательская деятельность и взаимодействие с работодателями рассматриваются в статье не как самостоятельные свидетельства эффективности, а как направления инициатив, для которых необходимо установить ресурсное обеспечение, фактический охват и измеримый результат. Такой подход позволяет избежать повторения общих нормативных тезисов о преимуществах цифровых технологий, мобильности или партнерств и сосредоточить анализ на том, что подтверждается данными конкретных университетов.

Особенно значимо различие между университетами по институциональному профилю. Национальный многопрофильный университет, автономный исследовательский университет и региональный

педагогический университет действуют при неодинаковых ресурсах, исследовательских возможностях, международных сетях и требованиях к отчетности. Поэтому различия между кейсами интерпретируются как контекстуально обусловленные, а не как прямой рейтинг эффективности университетов.

Казахстанская система высшего образования обладает рядом уникальных характеристик, которые отличают её от образовательных систем других стран региона и мира. Прежде всего, в стране функционируют университеты, предлагающие широкий спектр образовательных программ на уровнях бакалавриата, магистратуры и докторантуры, что обеспечивает студентам возможность получать образование в различных академических и профессиональных областях [2].

Казахстан является участником Болонского процесса, что способствует интеграции национальной системы образования в европейское образовательное пространство, упрощает признание казахстанских дипломов за рубежом и повышает мобильность студентов и преподавателей [4,9]. Страна поддерживает как государственные, так и частные университеты, что создает конкурентную среду и стимулирует внедрение инновационных подходов к обучению.

Особое внимание уделяется внедрению современных образовательных технологий, включая дистанционное и онлайн-обучение, использование гибких учебных платформ и цифровых ресурсов, что повышает доступность и гибкость образовательного процесса. Законодательные инициативы, такие как Основополагающий закон о высшем образовании, регулируют деятельность университетов, устанавливают стандарты качества и требования к аккредитации учебных программ.

Государственные программы модернизации образовательной системы включают меры по повышению квалификации преподавателей, развитию научно-исследовательской инфраструктуры, укреплению международного сотрудничества, расширению академической мобильности и внедрению инновационных методов обучения [3,5]. Эти меры способствуют формированию высококвалифицированного человеческого капитала и укреплению интеллектуального потенциала страны.

Тем не менее, финансовое обеспечение остается одной из ключевых проблем: недостаток ресурсов ограничивает обновление учебных программ, модернизацию лабораторий и внедрение современных технологий обучения, особенно в региональных вузах. Кроме того, университеты сталкиваются с задачей стандартизации программ в соответствии с международными требованиями, что необходимо для повышения конкурентоспособности выпускников на глобальном рынке труда [6].

Сотрудничество с бизнесом, местными сообществами и международными партнерами способствует практической подготовке студентов и развитию университетов как центров инноваций и регионального развития. Университеты активно внедряют системы управления качеством, стратегическое планирование и мониторинг эффективности образовательных инициатив, что становится ключевым фактором достижения высоких результатов [4].

Таким образом, казахстанская система высшего образования сочетает в себе современную законодательную базу, инновационные образовательные практики и международную интеграцию, что создает институциональные предпосылки для реализации образовательных инициатив в различных типах университетов.

Вызовы и возможности достижения целей в университетах Казахстана

Высшее образование в Казахстане является стратегическим инструментом формирования человеческого капитала, развития интеллектуального потенциала общества и обеспечения конкурентоспособности страны в условиях глобализации и инновационного развития [1]. Реализация образовательных инициатив сопровождается рядом вызовов, требующих системного подхода и координации между государством, университетами, бизнес-сообществом и международными партнерами.

Финансовые ограничения остаются одной из ключевых проблем. Низкий уровень финансирования ограничивает модернизацию инфраструктуры, внедрение новых образовательных технологий и обновление учебных программ, особенно в региональных университетах, где наблюдается дефицит квалифицированных преподавателей и исследователей [11]. Недостаточное финансирование также сдерживает участие университетов в международных программах академической мобильности и научных обменах, что ограничивает возможности повышения квалификации и расширения международного сотрудничества.

Стандартизация образования в соответствии с международными требованиями является ключевым фактором повышения качества и конкурентоспособности выпускников. Внедрение Болонских принципов и компетентностного подхода позволило улучшить согласованность образовательных программ и подготовку специалистов, соответствующих потребностям рынка труда [3]. Однако реформы часто проводятся непоследовательно и поспешно, что приводит к бюрократизации и снижению уровня качества образования [12].

Международная конкуренция также является важным вызовом. Рост числа вузов в соседних странах, таких как Россия и Китай, а также усиление глобальной конкуренции за студентов и исследовательские гранты создают давление на казахстанские университеты и требуют активного участия в международных проектах, повышении качества образовательных программ и внедрении инновационных методик [6].

Возможности для преодоления этих вызовов связаны с активным развитием международного сотрудничества, программ академической мобильности, участия в глобальных исследовательских проектах, а также внедрением инновационных методов обучения и цифровых образовательных платформ [4, 5]. Государственные стратегии, такие как программа «Болашак», направлены на формирование глобально конкурентоспособного образовательного пространства и подготовку специалистов, способных успешно работать в международной среде [2].

Ключевым аспектом повышения эффективности образовательных инициатив является вовлечение всех заинтересованных сторон: государства, университетов, бизнес-сообщества и общества в целом. Это позволяет координи-

ровать усилия, эффективно распределять ресурсы, разрабатывать и внедрять стратегии, которые повышают качество образования и устойчивость университетов на национальном и международном уровнях [13,14].

Таким образом, успешная реализация образовательных инициатив в Казахстане требует комплексного подхода, включающего:

- укрепление финансовой базы университетов;
- стандартизацию и обновление образовательных программ;
- развитие международного сотрудничества и академической мобильности;
- активное участие всех заинтересованных сторон в управлении и стратегическом планировании.

Эти меры позволяют формировать национальную модель образования, интегрированную в мировое образовательное пространство, и обеспечивать подготовку специалистов, способных успешно конкурировать на глобальном рынке труда.

Результаты сравнительного анализа

Сопоставление трех кейсов проводилось не по числу заявленных инициатив, а по степени их документальной подтвержденности на четырех аналитических уровнях. Это позволяет непосредственно ответить на RQ1 и RQ3: университеты различаются как по направлениям и масштабу деятельности, так и по доступности данных, позволяющих судить о результатах и эффектах.

По КазНУ наиболее полно документированы цифровая инфраструктура и международная вовлеченность; по Назарбаев Университету — исследовательская активность, участие студентов в исследованиях и отдельные механизмы академической мобильности; по ЮКПУ — наличие практико-ориентированных форматов подготовки и взаимодействия с организациями практики. При этом во всех трех случаях переход от организационного результата к доказанному образовательному эффекту ограничен отсутствием полностью сопоставимых динамических показателей.

В отношении RQ2 материалы указывают, что институциональный профиль связан прежде всего с характером доступных ресурсов, масштабом международных и исследовательских сетей и качеством публичной отчетности. Однако дизайн исследования не позволяет устанавливать причинную зависимость между отдельным условием — например, автономией или финансированием — и результативностью инициатив. Поэтому выявленные различия интерпретируются как ассоциации и контекстуальные механизмы, требующие дальнейшей количественной проверки.

Реализация образовательных инициатив в университетах Казахстана требует комплексного подхода, учитывающего не только внутренние ресурсы вузов, но и внешние факторы: экономические условия, международную конкуренцию, региональные потребности и глобальные образовательные тренды [2]. Стратегии успешного достижения целей включают:

1. Инновации в образовательном процессе. Современные университеты Казахстана активно внедряют цифровые технологии, онлайн-обучение, гибкие образовательные программы и методы проектного обучения. Использование платформ дистанционного обучения и цифровых библиотек позволяет студен-

там получать доступ к образовательным ресурсам в любое время и повышает эффективность обучения [4]. Новые программы ориентированы на развитие профессиональных навыков, критического мышления и компетенций, востребованных на рынке труда, включая IT-навыки, управление проектами и исследовательские компетенции [3].

2. Партнерство с индустрией и местными сообществами. Взаимодействие с промышленными предприятиями, государственными структурами и общественными организациями создает условия для практической подготовки студентов, что особенно важно для региональных университетов [11]. Программы дуального обучения и стажировок позволяют студентам совмещать теоретическую подготовку с практическим опытом, повышая их конкурентоспособность на рынке труда. Университеты также разрабатывают инициативы, направленные на решение локальных социальных и экономических проблем, укрепляя связи с местными сообществами и стимулируя региональное развитие.

3. Современные методы управления и автономия вузов. Эффективное управление университетами предполагает использование систем контроля качества, стратегическое планирование, мониторинг образовательных показателей и прозрачное распределение ресурсов [15]. Автономия университетов позволяет оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды, модернизировать учебные программы и управлять финансовыми и кадровыми ресурсами, что существенно повышает гибкость образовательной системы [13].

4. Международное сотрудничество и академическая мобильность. Активное участие в международных образовательных и исследовательских проектах позволяет университетам обмениваться опытом с ведущими мировыми вузами, внедрять лучшие практики и повышать глобальную конкурентоспособность. Программы, такие как «Болашак», а также партнерства с университетами Европы, США и Азии способствуют подготовке специалистов, способных конкурировать на международном рынке труда и внедрять инновации в национальной образовательной системе [2, 5].

5. Примеры успешных университетов включают:

- Казахский национальный университет имени аль-Фараби внедряет инновационные методы обучения, цифровые платформы и активно развивает международное сотрудничество для обмена знаниями и опытом [16].

- Назарбаев Университет уделяет особое внимание научным исследованиям, международной академической мобильности и интеграции науки в практическую деятельность, формируя модели лидерства и инновационного развития [17].

- Региональный педагогический кейс ЮКПУ по отчёту 2023 года [23] демонстрирует практико-ориентированные форматы подготовки; количественный охват дуального обучения и влияние на трудоустройство по открытым данным не подтверждены.

Сопоставление кейсов по единой аналитической рамке показывает, что университеты различаются не только по направлениям инициатив, но и по степени доступности данных об их результатах как показано в ниже приведенной таблице. Поэтому наличие практики и доказанный образовательный эффект в анализе рассматриваются раздельно.

Таблица: Сравнение вузов по степени реализации образовательных инициатив и доступности данных об их результатах

Вуз	Инициатива	Показатели	Подтвержденный результат	Оценка и ограничение
КазНУ им. Аль-Фараби	Цифровые платформы; международное сотрудничество	В университете использовались три официальные цифровые системы: ИС Univer, система дистанционного обучения Moodle и платформа открытых онлайн-курсов Open KazNU. К 2022 году КазНУ имел более 500 соглашений с зарубежными университетами и научными центрами из 50 стран; в течение 2022 года было заключено 40 новых соглашений. По данным, опубликованным в январе 2024 года, в университете обучались 3 928 иностранных студентов из 54 стран.	Подтверждено институциональное внедрение цифровой образовательной инфраструктуры и значительный масштаб международного сотрудничества. Количество иностранных студентов характеризует фактический международный охват университета по итогам рассматриваемого периода.	Показатели подтверждают масштаб внедрения и международной вовлеченности, но сами по себе не доказывают повышение качества обучения. Для оценки образовательного эффекта необходимы данные об активности пользователей платформ, завершении онлайн-курсов, академической мобильности и динамике результатов обучения.

Назарбаев Университет	Исследования; академическая мобильность; интеграция на- уки и практики	По состоянию на 13 февраля 2023 года исследователями NU было опубликовано 6 870 научных работ; показатель Field-Weighted Citation Impact за предшествующие пять лет составлял 1,34. Около 25% публикаций университета включали как минимум одного студента-соавтора. В 2023 году исследовательский центр CARCEIT профинансировал девять проектов по трём тематическим направлениям. Для исходящей мобильности в 2023 году были представлены летние школы трёх зарубежных университетов; отдельное соглашение с Университетом Лотарингии предусматривало обмен тремя студентами.	Подтверждены значительный объём публикации деятельности, цитируемость выше среднего уровня, участие студентов в исследованиях и наличие конкретных механизмов международной мобильности. Доля публикаций со студентами-соавторами показывает интеграцию исследовательской деятельности в образовательный процесс.	Данные подтверждают масштаб исследовательской деятельности и наличие мобильности, но не позволяют оценить её общий охват: открытые материалы не содержат совокупного числа участников всех программ мобильности за 2023 год. Девять проектов относятся к CARCEIT, а не ко всему университету.
--------------------------	--	---	---	---

Южно-Казахстанский педагогический университет имени Өзбекәлі Жәнібекова	Практико-ориентированное и дуальное обучение; взаимодействие с работодателями	В 2023 году общий контингент Южно-Казахстанского педагогического университета имени Өзбекәлі Жәнібекова составлял 7 571 обучающегося [23]. Отчёт об исполнении плана развития за 2023 год фиксирует реализацию практико-ориентированных форматов подготовки и взаимодействие с организациями — площадками практики, однако не раскрывает число студентов дуального обучения, перечень организаций-партнёров и количество отдельных дуальных программ. Поэтому по данному кейсу эмпирически подтверждаются масштаб деятельности университета и наличие практико-ориентированного механизма, но не количественный охват дуального обучения и не его образовательный эффект.	По источнику [23] подтверждены контингент 2023 года и реализация плана развития, включая практико-ориентированную подготовку. Сопоставимые показатели охвата дуальным обучением, стажировок и динамики трудоустройства в отчёте не приведены.	Вывод ограничивается 2023 годом и данными официального отчёта ЮКПУ. Нельзя утверждать, что дуальное обучение повысило трудоустройство выпускников: отсутствуют сведения об охвате участников, контрольной группе и динамике целевого показателя за рассматриваемый период.
---	---	---	---	--

Обсуждение

Полученные результаты согласуются с современной литературой в том, что институциональное внедрение реформ не следует автоматически отождествлять с достижением их целей. Выявленный в трех кейсах разрыв между наличием инициативы и доступностью данных о ее эффекте концептуально близок к выводу Lodhi и Pyassova-Schoenfeld [30] о различии между успешным трансфером политики и достижением ожидаемых результатов. Аналогично Аурау et al. [38] показывают, что формальные стратегические планы региональных университетов могут демонстрировать большую согласованность, чем фактические процессы организационных изменений.

Результаты по международному сотрудничеству также требуют осторожной интерпретации. Масштаб партнерств и присутствие иностранных студентов в КазНУ, а также конкретные механизмы мобильности в НУ подтверждают международную вовлеченность, но не позволяют автоматически заключить о повышении качества образования. Такой вывод соответствует Hwami et al. [32] и Hwami [33], которые предлагают оценивать интернационализацию шире количественного роста мобильности и партнерств и учитывать содержательные и институциональные последствия международной интеграции.

По цифровизации исследование подтверждает наличие инфраструктуры в кейсе КазНУ, однако отсутствие сопоставимых данных об использовании платформ и динамике результатов обучения ограничивает оценку эффекта. Это согласуется с комплексным пониманием цифровой трансформации у Zhukabayeva et al. [36], где цифровой университет рассматривается как изменение образовательных, управленческих, исследовательских и инновационных процессов, а не как простое наличие технологических решений.

Тем самым основной вклад сравнительного анализа состоит не в ранжировании трех университетов, а в демонстрации различий между четырьмя уровнями доказательности. Для RQ4 это приводит к практическому требованию: университетская и национальная отчетность должна связывать каждую инициативу с исходным уровнем, периодом реализации, ресурсами, охватом, непосредственным результатом и динамикой целевого показателя. Только при наличии такой цепочки возможно более обоснованное сопоставление эффективности между университетами сходного профиля.

Выводы

Исследование позволило дать ответы на сформулированные исследовательские вопросы. По RQ1 установлено, что три университета различаются не только направлениями образовательных инициатив, но и уровнем их доказательной обеспеченности. В открытых источниках наиболее уверенно подтверждаются ресурсы, масштаб внедрения и непосредственные организационные результаты; сопоставимые данные о долгосрочных образовательных эффектах представлены существенно слабее.

По RQ2 выявлено, что институциональный профиль связан с различиями в ресурсной базе, исследовательской ориентации, международных сетях и характере публичной отчетности. Вместе с тем имеющиеся вторичные данные не позволяют изолировать причинное влияние финансирования, автономии или отдельной управленческой модели. Поэтому эти факторы рассматриваются как контекстуально значимые условия, а не как доказанные причины различий в

эффективности.

По RQ3 сравнительный анализ показал необходимость принципиально различать факт внедрения инициативы и подтвержденный эффект. Наличие цифровой платформы, международного соглашения, исследовательского проекта или практико-ориентированного формата является свидетельством деятельности университета, но доказательство эффективности требует динамики целевого показателя, определенного периода наблюдения и, где это возможно, исходного уровня для сравнения.

По RQ4 предлагается единый формат мониторинга: для каждой инициативы фиксировать исходный уровень, период реализации, ресурсное обеспечение, охват, непосредственный результат и динамику целевого эффекта. Для цифровизации это могут быть показатели фактического использования платформ и результатов обучения; для международного сотрудничества — охват и результаты мобильности; для взаимодействия с работодателями — участие студентов в практиках и динамика трудоустройства; для исследовательских инициатив — не только объем публикаций, но и устойчивые показатели качества и вовлечения обучающихся.

Практическая рекомендация для университетов и органов управления состоит в переходе от отчетности о мероприятиях к отчетности о результатах. Для университетов сходного профиля целесообразно унифицировать минимальный набор показателей, раскрывать временной ряд и метод расчета каждого индикатора и отделять организационный output от образовательного outcome. Это повысит сопоставимость данных и позволит обоснованнее принимать решения о переносе успешных практик.

Ограничения исследования связаны с использованием вторичных открытых данных, неодинаковой полнотой университетской отчетности и качественным характером трех кейсов. Выборка не предназначена для статистической репрезентации всей системы высшего образования Казахстана. Последующие исследования могут проверить предложенную рамку на расширенной выборке университетов и дополнить документальный анализ интервью, опросами и унифицированными количественными показателями.

Собственный результат сравнительного анализа заключается в выявлении неодинаковой доказательной обеспеченности университетских инициатив: по одним направлениям источники фиксируют факт внедрения и организационный результат, тогда как сведения о долгосрочном образовательном эффекте и сопоставимые количественные показатели представлены фрагментарно. Следовательно, национальная система мониторинга должна различать показатели внедрения и показатели эффекта, а университетские отчеты — раскрывать период, охват, исходный уровень и динамику результата.

Сравнительный анализ трех университетских кейсов показал, что оценка образовательных инициатив должна основываться на разграничении ресурсов, масштаба внедрения, непосредственных результатов и подтвержденных эффектов. В рассмотренных материалах наиболее последовательно представлены направления деятельности и организационные практики, тогда как сопоставимые показатели образовательного эффекта, финансового обеспечения, индустриального партнерства и влияния автономии доступны неравномерно. Это ограничивает возможность причинных и количественных обобщений на всю систему высшего образования Казахстана. Более того, анализ особенностей ре-

ализации образовательных инициатив в университетах Казахстана позволяет выделить несколько ключевых выводов:

1. Проведенный анализ указывает на ресурсное обеспечение как на потенциально значимое условие реализации образовательных инициатив, однако доступные материалы не содержат сопоставимых данных о финансировании трех университетов. Поэтому исследование не устанавливает количественную зависимость между объемом финансирования и результативностью инициатив; данный вывод требует последующей проверки на основе унифицированных финансовых и результативных показателей [11].

2. Стандартизация и модернизация образовательных программ требуют последовательного и системного подхода. Внедрение Болонского процесса и компетентностного подхода способствует повышению качества образования и соответствию требованиям рынка труда, однако непоследовательность реформ и бюрократизация снижают эффективность этих процессов [12].

3. Международное сотрудничество играет ключевую роль в повышении глобальной конкурентоспособности казахстанских вузов. Программы академической мобильности, участие в международных исследовательских проектах и интеграция мировых стандартов образования позволяют формировать специалистов, готовых к работе в международной среде [2,5].

4. Партнерство с индустрией и местными сообществами рассматривается как механизм усиления практической направленности обучения. Вместе с тем для оценки его эффекта необходимы сопоставимые сведения об охвате дуальным обучением, числе стажировок, участии работодателей и трудоустройстве выпускников. До получения таких данных вывод ограничивается описанием механизма, а не доказанного эффекта.

5. Институциональная автономия может повышать способность университета адаптировать программы и управлять ресурсами, что согласуется с литературой [14]. Представленные кейсы, однако, не позволяют изолировать влияние автономии от финансирования, кадрового потенциала и институционального профиля. Поэтому автономия интерпретируется как аналитически значимое условие, а не как установленная причина различий в эффективности [13,15].

На основе проведенного анализа предлагаются следующие рекомендации для вузов сходного профиля и для национальной системы мониторинга, без претензии на универсальное масштабирование на все университеты Казахстана:

- Обеспечить адекватное и эффективное финансирование университетов, с особым вниманием к региональным вузам.
- Последовательно внедрять образовательные реформы и компетентностный подход, избегая бюрократических преград.
- Расширять международное сотрудничество и академическую мобильность студентов и преподавателей.
- Усилить партнерство с индустрией и местными сообществами для повышения практической подготовки студентов.
- Развивать системы управления качеством, стратегическое планирование и мониторинг эффективности образовательных программ, а также предоставить университетам автономию для адаптации к меняющимся условиям.

Внедрение данных стратегий позволит создать устойчивую, гибкую и кон-

курентоспособную систему высшего образования, способную отвечать на вызовы глобализации, способствовать развитию человеческого капитала и социально-экономическому прогрессу Казахстана. Таким образом, практическим результатом исследования является предложение единой рамки мониторинга, применимой к университетским отчетам и национальным обзорам. Для каждой инициативы рекомендуется фиксировать исходный уровень, период реализации, ресурсное обеспечение, охват, непосредственный результат и динамику целевого эффекта. Такой подход позволит перейти от описания наличия инициатив к проверяемой оценке их результативности и повысит обоснованность решений о переносе успешных практик в университеты сходного институционального профиля.

Список литературы:

1. Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2009). The governance and performance of universities: Evidence from Europe and the US. *Economic Policy*, 24(58), 7–59.
2. Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2010). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO.
3. Biggs, J., & Tang, C. (2011). Teaching for quality learning at university (4th ed.). Open University Press/McGraw-Hill.
4. OECD. (2023). Higher education in Kazakhstan: Monitoring and assessment report. OECD Publishing.
5. UNESCO. (2021). UNESCO science report: The race against time for smarter development (S. Schneegans, T. Straza, & J. Lewis, Eds.). UNESCO. <https://www.unesco.org/reports/science/2021/en>
6. Marginson, S. (2018). Global higher education: Past, present and future. Routledge.
7. Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). Sage.
8. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage.
9. European Higher Education Area. (2020). Bologna process implementation report 2020. European University Association.
10. Николаевич, А. (2014). Проблемы реформирования системы высшего образования в Казахстане. *Вестник образования*, 2, 14–29.
11. Rustemova, A., Meirmanov, S., Okada, A., Ashinova, Z., & Rustem, K. (2020). The academic mobility of students from Kazakhstan to Japan: problems and prospects. *Social Sciences*, 9(8), 143.
12. Pak, Y. N., Nuguzhinov, Zh. S., & Pak, D. Y. (2019). Standardization and modernization of Kazakhstan higher education. *Problems and Perspectives in Management*.
13. Abishev, N. K., Dalinger, V. A., & Bidaibekov, Y. K. (2016). Higher education in Russia and Kazakhstan in modern condition. *Rupkatha journal on interdisciplinary studies in humanities*, 8(2).
14. Zhilkisheva, M. (2020). University autonomy and stakeholder engagement in Kazakhstan. *Journal of Central Asian Education Studies*, 12(3), 301–320.
15. Wroclawski, P. (2014). Quality management systems in higher education. *European Journal of Education Management*, 2(3), 15–32.
16. KazNU Development Program. (2022–2026). Strategic plan of Kazakh National University named after al-Farabi. KazNU Press.
17. Mukhamejanova, A. (2015). Nazarbayev University: Innovations and international cooperation in higher education. *Kazakhstan Journal of Education*, 8(1), 33–48.
18. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Высшее образование в Республике Казахстан (2023 г.). Астана, 2023.

19. Национальный центр развития высшего образования Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан. Реестр образовательных программ высшего и послевузовского образования.
20. Правительство Республики Казахстан. Об утверждении Концепции развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023–2029 годы: постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 248. Информационно-правовая система «Әділет»
21. НАО «Казахский национальный университет имени аль-Фараби». Программа развития НАО «Казахский национальный университет имени аль-Фараби» на 2022–2026 годы. Алматы, 2022.
22. Nazarbayev University, Strategy and Delivery Office. Institutional Research and Analytics: NU Statistics and Grade Distribution Reports, 2015–2023.
23. НАО «Южно-Казахстанский педагогический университет имени Өзбекәлі Жәнібекова». Отчёт об исполнении плана развития за 2023 год. Шымкент, 2024.
24. Nazarbayev University. (n.d.). For media. Retrieved August 27, 2026, from <https://nu.edu.kz/other/frequently-asked-questions/for-media/>
25. Nazarbayev University. (2023, September 18). Experts and university heads discuss research policies and support methods at NU. <https://nu.edu.kz/news-en/experts-and-university-heads-discuss-research-policies-and-support-methods-at-nu/>
26. Central Asian Research Centre for Educational Innovation and Transformation. (n.d.). CARCEIT. Retrieved August 27, 2026, from <https://carceit.nu.edu.kz/>
27. Nazarbayev University. (n.d.). Summer schools. Retrieved August 27, 2026, from <https://nu.edu.kz/students/academic-mobility-and-career/summer-schools/>
28. Nazarbayev University. (2023, December 21). NU established cooperation with the University of Lorraine. <https://nu.edu.kz/news-en/nazarbayev-university-established-cooperation-with-the-university-of-lorraine/>
29. Южно-Казахстанский педагогический университет имени Өзбекәлі Жәнібекова. (n.d.). Отчет об исполнении плана развития за 2023 год [Отчет]. https://zhanibekov.edu.kz/media/content/category/files/Отчет_об_исполнении_плана_развития_за_2023_год_compressed.pdf
30. Lodhi, I., & Ilyassova-Schoenfeld, A. (2023). The Bologna process and its impact on the higher education reforms in Kazakhstan: a case of policy transfer and translations. *Studies in Higher Education*, 48(1), 204–219. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2124244>
31. Ilyassova-Schoenfeld, A. (2023). International Policy Transfer in Post-Communist States: A Case from Kazakhstan. *Communist and Post-Communist Studies*, 56(1), 105–128. <https://doi.org/10.1525/cpcs.2022.1726135>
32. Hwami, M., Yeszhanova, S., Amanzhol, M., Okafor, C. E., & Tursynbayeva, M. (2024). Internationalization of higher education in Central Asia: a systematic review. *Central Asian Survey*, 43(3), 400–419. <https://doi.org/10.1080/02634937.2024.2317830>
33. Hwami, M. (2024). A geopolitics of knowledge analysis of higher education internationalisation in Kazakhstan. *British Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.1002/berj.3949>
34. Kuzhabekova, A. (2024). From importing to exporting world class: Can Kazakhstan scale up its successful center of excellence project to a regional education hub. *International Journal of Educational Development*, 106, 103016. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103016>
35. Harden-Wolfson, E. (2024). Destruction, construction, reconstitution: The dynamics of structural reform and the creation of new higher education institutions in the former Soviet space. *International Journal of Educational Research*, 126, 102364. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102364>
36. Zhukabayeva, T., Baumuratova, D., Zholshiyeva, L., Karabay, A., & Abdрахманов, K. (2025). Digital Transformation in Higher Education: Toward a National Model of Digital University in Kazakhstan Through Global and Local Comparison. *Sustainability*, 17(24), 11132. <https://doi.org/10.3390/su172411132>
37. Amirkbekova, D., Makhanova, A., & Kussaiyn, M. (2025). Aligning Higher Education Toward the Development of an Educational Hub: The Case of Kazakhstan. *Education Sciences*, 15(12), 1597. <https://doi.org/10.3390/educsci15121597>
38. Aypay, A., Makhmetova, Z., Çalıkoğlu, A., Sagintayeva, A., Yeszhanova, S., &

- Ibrayeva, L. (2026). Outpacing reforms: lived realities of organizational change in regional universities in a post-socialist context. *Studies in Higher Education*, 51(9), 2081–2096. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2559054>
39. Bayanbayeva, A. (2026). Strategic response or gaming the rankings? Unraveling the strategies behind global university rankings manipulation in the higher education context of Kazakhstan. *Higher Education*, 91, 2099–2117. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01512-1>

References:

1. Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2009). The governance and performance of universities: Evidence from Europe and the US. *Economic Policy*, 24(58), 7–59.
2. Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2010). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO.
3. Biggs, J., & Tang, C. (2011). Teaching for quality learning at university (4th ed.). Open University Press/McGraw-Hill.
4. OECD. (2023). Higher education in Kazakhstan: Monitoring and assessment report. OECD Publishing.
5. UNESCO. (2021). UNESCO science report: The race against time for smarter development (S. Schneegans, T. Straza, & J. Lewis, Eds.). UNESCO. <https://www.unesco.org/reports/science/2021/en>
6. Marginson, S. (2018). Global higher education: Past, present and future. Routledge.
7. Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). Sage.
8. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage.
9. European Higher Education Area. (2020). Bologna process implementation report 2020. European University Association.
10. Nikolaevich, A. (2014). Problemy reformirovaniya sistemy vysshego obrazovaniya v Kazakhstane [Problems of reforming the higher education system in Kazakhstan]. *Vestnik obrazovaniya*, 2, 14–29.
11. Rustemova, A., Meirmanov, S., Okada, A., Ashinova, Z., & Rustem, K. (2020). The academic mobility of students from Kazakhstan to Japan: problems and prospects. *Social Sciences*, 9(8), 143.
12. Pak, Y. N., Nuguzhinov, Zh. S., & Pak, D. Y. (2019). Standardization and modernization of Kazakhstan higher education. *Problems and Perspectives in Management*.
13. Abishev, N. K., Dalinger, V. A., & Bidaibekov, Y. K. (2016). Higher education in Russia and Kazakhstan in modern condition. *Rupkatha journal on interdisciplinary studies in humanities*, 8(2).
14. Zhilkisheva, M. (2020). University autonomy and stakeholder engagement in Kazakhstan. *Journal of Central Asian Education Studies*, 12(3), 301–320.
15. Wrocławski, P. (2014). Quality management systems in higher education. *European Journal of Education Management*, 2(3), 15–32.
16. KazNU Development Program. (2022–2026). Strategic plan of Kazakh National University named after al-Farabi. KazNU Press.
17. Mukhamejanova, A. (2015). Nazarbayev University: Innovations and international cooperation in higher education. *Kazakhstan Journal of Education*, 8(1), 33–48.
18. Byuro nacional'noj statistiki Agentstva po strategicheskemu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazahstan. Vysshee obrazovanie v Respublike Kazahstan (2023 g.). [Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan. Higher Education in the Republic of Kazakhstan], Astana, 2023.
19. Nacional'nyj centr razvitiya vysshego obrazovaniya Ministerstva nauki i vysshego obrazovaniya Respubliki Kazahstan. Reestr obrazovatel'nyh programm vysshego i poslevuzovskogo obrazovaniya [National Center for Higher Education Development of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan. Register of Higher and Postgraduate Education Programs].

20. Pravitel'stvo Respubliki Kazahstan. Ob utverzhdenii Konceptii razvitiya vyshego obrazovaniya i nauki v Respublike Kazahstan na 2023–2029 gody: postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 28 marta 2023 goda № 248 [Government of the Republic of Kazakhstan. On Approval of the Concept for the Development of Higher Education and Science in the Republic of Kazakhstan for 2023–2029: Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 248 dated March 28, 2023]. Informacionno-pravovaya sistema «Әdilet»
21. NAO «Kazahskij nacional'nyj universitet imeni al'-Farabi». Programma razvitiya NAO «Kazahskij nacional'nyj universitet imeni al'-Farabi» na 2022–2026 gody [NJSC "Al-Farabi Kazakh National University". Development Program of NJSC "Al-Farabi Kazakh National University" for 2022–2026.]. Almaty, 2022.
22. Nazarbayev University, Strategy and Delivery Office. Institutional Research and Analytics: NU Statistics and Grade Distribution Reports, 2015–2023.
23. NAO «Yuzhno-Kazahstanskij pedagogicheskij universitet imeni Ėzbekali Zhenibekova». Otchyot ob ispolnenii plana razvitiya za 2023 god [JSC "Uzbekali Zhanibekov South Kazakhstan Pedagogical University". Report on the implementation of the development plan for 2023.]. Shymkent, 2024.
24. Nazarbayev University. (n.d.). For media. Retrieved August 27, 2026, from <https://nu.edu.kz/other/frequently-asked-questions/for-media/>
25. Nazarbayev University. (2023, September 18). Experts and university heads discuss research policies and support methods at NU. <https://nu.edu.kz/news-en/experts-and-university-heads-discuss-research-policies-and-support-methods-at-nu/>
26. Central Asian Research Centre for Educational Innovation and Transformation. (n.d.). CARCEIT. Retrieved August 27, 2026, from <https://carceit.nu.edu.kz/>
27. Nazarbayev University. (n.d.). Summer schools. Retrieved August 27, 2026, from <https://nu.edu.kz/students/academic-mobility-and-career/summer-schools/>
28. Nazarbayev University. (2023, December 21). NU established cooperation with the University of Lorraine. <https://nu.edu.kz/news-en/nazarbayev-university-established-cooperation-with-the-university-of-lorraine/>
29. Yuzhno-Kazahstanskij pedagogicheskij universitet imeni Ėzbekali Zhenibekova. (n.d.). Otchet ob ispolnenii plana razvitiya za 2023 god [Otchet] [Ėzbekali Zhanibekov South Kazakhstan Pedagogical University. (n.d.). Report on the implementation of the development plan for 2023 [Report].]. https://zhanibekov.edu.kz/media/content/category/files/Otchet_ob_ispolnenii_plana_razvitiya_za_2023_god_compressed.pdf
30. Lodhi, I., & Ilyassova-Schoenfeld, A. (2023). The Bologna process and its impact on the higher education reforms in Kazakhstan: a case of policy transfer and translations. *Studies in Higher Education*, 48(1), 204–219. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2124244>
31. Ilyassova-Schoenfeld, A. (2023). International Policy Transfer in Post-Communist States: A Case from Kazakhstan. *Communist and Post-Communist Studies*, 56(1), 105–128. <https://doi.org/10.1525/cpcs.2022.1726135>
32. Hwami, M., Yeszhanova, S., Amanzhol, M., Okafor, C. E., & Tursynbayeva, M. (2024). Internationalization of higher education in Central Asia: a systematic review. *Central Asian Survey*, 43(3), 400–419. <https://doi.org/10.1080/02634937.2024.2317830>
33. Hwami, M. (2024). A geopolitics of knowledge analysis of higher education internationalisation in Kazakhstan. *British Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.1002/berj.3949>
34. Kuzhabekova, A. (2024). From importing to exporting world class: Can Kazakhstan scale up its successful center of excellence project to a regional education hub. *International Journal of Educational Development*, 106, 103016. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103016>
35. Harden-Wolfson, E. (2024). Destruction, construction, reconstitution: The dynamics of structural reform and the creation of new higher education institutions in the former Soviet space. *International Journal of Educational Research*, 126, 102364. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102364>

36. Zhukabayeva, T., Baumuratova, D., Zholshiyeva, L., Karabay, A., & Abdрахманов, K. (2025). Digital Transformation in Higher Education: Toward a National Model of Digital University in Kazakhstan Through Global and Local Comparison. *Sustainability*, 17(24), 11132. <https://doi.org/10.3390/su172411132>
37. Amirbekova, D., Makhanova, A., & Kussaiyn, M. (2025). Aligning Higher Education Toward the Development of an Educational Hub: The Case of Kazakhstan. *Education Sciences*, 15(12), 1597. <https://doi.org/10.3390/educ-sci15121597>
38. Aypay, A., Makhmetova, Z., Çalıkoğlu, A., Sagintayeva, A., Yeszhanova, S., & Ibrayeva, L. (2026). Outpacing reforms: lived realities of organizational change in regional universities in a post-socialist context. *Studies in Higher Education*, 51(9), 2081–2096. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2559054>
39. Bayanbayeva, A. (2026). Strategic response or gaming the rankings? Unravelling the strategies behind global university rankings manipulation in the higher education context of Kazakhstan. *Higher Education*, 91, 2099–2117. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01512-1>

Материал поступил в редакцию 30.04.2026

Утвержден к публикации 18.09.2026

ИНТЕРЕСЫ И СТРАТЕГИИ СОЕДИНЕННЫХ ШТАТОВ АМЕРИКИ И ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

Данияр Курмашев¹

Алия Кусаинова^{2*}

¹Докторант PhD Евразийского национального университета им. Л.Н.Гумилева, Астана, Казахстан, e-mail: daniyarkurmashev71@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4833-4435

^{2*}И.о. доцента кафедры международных отношений Евразийского национального университета им. Л.Н.Гумилева, PhD, Астана, Казахстан, e-mail: kussainova.am@gmail.com, ORCID: 0009-0003-0165-9069

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.3.007>

Аннотация. В данной статье анализируются интересы и стратегии Соединенных Штатов Америки и Европейского Союза в Центральной Азии в контексте меняющейся региональной и глобальной геополитической динамики. Центральная Азия в последние годы привлекает все большее внимание ведущих международных акторов благодаря своему стратегическому расположению, значительным энергетическим ресурсам и роли в формировании трансконтинентальных транспортных коридоров. В исследовании рассматриваются основные политические и экономические приоритеты США и ЕС в регионе, а также институциональные механизмы реализации их политики. Особое внимание уделяется двусторонним отношениям со странами Центральной Азии и многосторонним форматам сотрудничества, таким как диалог C5+1 и платформы взаимодействия ЕС – Центральная Азия. Проведенный анализ показывает, что США в большей степени акцентируют внимание на вопросах безопасности, политических реформ и региональной стабильности, тогда как ЕС сосредотачивается на экономическом сотрудничестве, развитии инфраструктурной взаимосвязанности и инициативах устойчивого развития. Несмотря на различия в подходах, оба актора стремятся укрепить свое присутствие в регионе и содействовать диверсификации внешнеполитических партнерств государств Центральной Азии.

Ключевые слова: Центральная Азия, внешняя политика США, внешняя стратегия ЕС, региональная безопасность, экономическая взаимосвязанность, геополитическая конкуренция, формат C5+1, отношения ЕС-ЦА.

АМЕРИКА ҚҰРАМА ШТАТТАРЫНЫҢ ЖӘНЕ ЕУРОПАЛЫҚ ОДАҚТЫҢ ОРТАЛЫҚ АЗИЯДАҒЫ МҮДДЕЛЕРІ МЕН СТРАТЕГИЯЛАРЫ

Данияр Құрмашев¹, Алия Құсайнова^{2*}

¹ Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің PhD докторанты,

^{2*} Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті Халықаралық қатынастар кафедрасының доцентінің м.а., PhD.

Аңдатпа. Бұл мақалада аймақтық және жаһандық геосаяси динамиканың өзгеруі жағдайында Америка Құрама Штаттары мен Еуропалық Одақтың Орталық Азиядағы мүдделері мен стратегиялары талданады. Соңғы жылдары Орталық Азия өзінің стратегиялық географиялық орналасуы, энергетикалық ресурстарының молдығы және Еуразиядағы тарнсконтиненталдық көлік дәліздерінің қалыптасуындағы рөліне байланысты жетекші халықаралық акторлардың назарын көбірек аударуда. Зерттеуде АҚШ пен ЕО аймақтағы негізгі саяси және экономикалық басымдықтары, сондай-ақ, олардың саясатын жүзеге асырудың институционалдық тетіктері қарастырылады. Ерекше назар ОА елдерімен екіжақты қатынастарға және C5+1 диалогы мен ЕО-Орталық Азия ынтымақтастық алтформалары сияқты көпжақты ынтымақтастық форматтарына аударылады. Жүргізілген талдау АҚШ негізінен қауіпсіздік мәселелеріне, саяси реформалар мен аймақтық тұрақтылыққа басымдық беретінін, ал ЕО экономикалық ынтымақтастыққа, инфрақұрылымдық өзара байланыстарды дамытуға және тұрақты даму бастамаларына көбірек көңіл бөлетінін көрсетеді. Олардың қолданатын тәсілдеріндегі айырмашылықтарға қарамастан, екі актор да аймақтағы өз қатысуын нығайтуға және ОА мемлекеттерінің сыртқы саяси серіктестерін әртараптандыруға ықпал етуге ұмтылады.

Түйін сөздер: Орталық Азия, АҚШ сыртқы саясаты, ЕО сыртқы стратегиясы, аймақтық қауіпсіздік, экономикалық өзара байланыстылық, геосаяси бәсекелестік, C5+1 форматы, ЕО-Орталық Азия қатынастары.

INTERESTS AND STRATEGIES OF THE UNITES STATES OF AMERICA AND THE EUROPEAN UNION IN CENTRAL ASIA

Daniyar Kurmashev¹, Aliya Kussainova ^{2*}

¹ PhD Doctoral Student, L.N. Gumilyov Eurasian National University,

^{2*} Acting Associate Professor, Department of International Relations, L.N. Gumilyov Eurasian National University, PhD.

Abstract. This article analyzes the interests and strategies of the United States

of America and the European Union in Central Asia within the context of changing regional and global geopolitical dynamics. In recent years, Central Asia has attracted increasing attention from major international actors due to its strategic geographical location, significant energy resources, and its role in the development of transcontinental transport corridors across Eurasia. The study examines the main political and economic priorities of the US and the EU in the region, as well as the institutional mechanisms through which their policies are implemented. Particular attention is paid to bilateral relations with the countries of CA and multilateral formats such as the C5+1 dialogue and EU-Central Asia cooperation platforms. The analysis shows that the US primarily focuses on security issues, political reforms, and regional stability, while the EU emphasizes economic cooperation, the development of infrastructure connectivity, and sustainable development initiatives. Despite differences in their approaches, both actors seek to strengthen their presence in the region and support the diversification of the foreign policy partnerships of the Central Asian States.

Keywords: *Central Asia, US foreign policy, EU external strategy, regional security, economic connectivity, geopolitical competition, C5+1 framework, EU-Central Asia relations.*

Введение

Центральная Азия в последние десятилетия постепенно превращается в один из значимых регионов современной международной политики. Географическое положение региона на пересечении ключевых транспортных и торговых маршрутов Евразии, наличие значительных энергетических и минерально-сырьевых ресурсов, а также его стратегическая близость к таким зонам нестабильности, как Афганистан и Ближний Восток, обуславливают повышенный интерес со стороны ведущих мировых акторов. В этих условиях государства Центральной Азии становятся важными участниками региональных и глобальных политических процессов, а также объектом стратегического внимания внешних центров силы.

Особую роль среди внешних акторов, активно развивающих сотрудничество со странами региона, играют США и ЕС. Их политика в регионе направлена на укрепление региональной стабильности, развитие экономического сотрудничества, расширение транспортной и энергетической взаимосвязанности, а также на поддержку политических и институциональных реформ. При этом подходы США и ЕС к взаимодействию со странами Центральной Азии имеют как общие черты, так и существенные различия, обусловленные особенностями их внешнеполитических стратегий, экономических интересов и инструментов международного влияния.

В последние годы значение Центральной Азии во внешнеполитических стратегиях США и ЕС заметно возросло. Это связано как с трансформацией глобальной системы международных отношений, так и с усилением конкуренции между ведущими мировыми и региональными акторами за экономическое и политическое влияние в регионе. Одновременно государства Центральной Азии стремятся проводить многовекторную внешнюю политику, расширяя сотрудничество с различными международными партнерами и диверсифицируя внешнеэкономические связи.

Проблематика политики США и Европейского союза в Центральной Азии получила значительное освещение как в отечественной, так и в зарубежной научной литературе. Исследователи рассматривают изменение роли Центральной Азии в системе международных отношений, усиление геополитической конкуренции в регионе, развитие многосторонних форматов сотрудничества, а также трансформацию подходов внешних акторов в условиях формирования более полицентричной международной системы.

В исследованиях, посвященных американской политике в Центральной Азии, основное внимание уделяется вопросам безопасности, укрепления суверенитета государств региона, поддержки политических и экономических реформ, а также развитию форматов двустороннего и многостороннего взаимодействия. В частности, З. Закиева [1] рассматривает перспективы внешней политики США в Центральной Азии и изменение американских приоритетов в отношении региона. В зарубежных исследованиях также отмечается возрастание международной субъектности государств Центральной Азии. С. Корнелл [2], рассматривая Казахстан как формирующуюся среднюю державу, подчеркивает усиление его самостоятельности во внешней политике и стремление развивать многовекторные отношения с различными внешними партнерами.

Отдельное направление исследований связано с политикой Европейского союза. В научной литературе отмечается постепенная трансформация европейского подхода от преимущественно нормативной и гуманитарной повестки к более выраженному сочетанию экономических, энергетических и транспортно-логистических интересов. Исследователи связывают современный этап взаимодействия ЕС и Центральной Азии с реализацией Стратегии ЕС по Центральной Азии 2019 года, развитием инициативы Global Gateway, расширением транспортной взаимосвязанности и сотрудничества в сфере критически важных ресурсов.

Общее значение для настоящего исследования имеют работы, непосредственно сопоставляющие подходы США и Европейского союза. К.А. Скрябина [3] рассматривает политику двух акторов через призму геополитических интересов и механизмов влияния, отмечая более институционализированный и нормативно ориентированный характер присутствия ЕС и более выраженную зависимость американской политики от геополитической и стратегической конъюнктуры. В исследовании Б. Аукена и А. Курмашева [4] внимание обращается также на необходимость учитывать не только стратегии внешних акторов, но и собственную субъектность государств Центральной Азии, их интерес к диверсификации партнерств и стремление самостоятельно формировать региональную повестку.

Вместе с тем существующие исследования преимущественно сосредоточены либо на политике отдельных внешних акторов, либо на общей геополитической конкуренции в Центральной Азии. Сохраняется необходимость системного сопоставления современных стратегий США и ЕС по единым критериям, включающим заявленные стратегические цели, приоритетные направления сотрудничества, институциональные механизмы, экономические инструменты и соотношение двустороннего и многостороннего форматов взаимодействия. В настоящей статье данный пробел восполняется посредством сопоставления официальных стратегических документов и практических механизмов политики США и Европейского союза в Центральной Азии.

Целью настоящей статьи является анализ интересов и стратегий США и ЕС

в Центральной Азии, а также выявление основных направлений их двустороннего и многостороннего взаимодействия со странами региона. В рамках исследования рассматриваются ключевые политические и экономические инструменты сотрудничества, институциональные механизмы взаимодействия, а также особенности реализации стратегических приоритетов США и ЕС в регионе.

Методологическую основу исследования составляют методы сравнительного и системного анализа. Сравнительный анализ применяется для сопоставления стратегий США и Европейского союза в Центральной Азии по пяти основным критериям: стратегическим целям, приоритетным направлениям сотрудничества, институциональным механизмам взаимодействия, экономическим инструментам и соотношению двусторонних и многосторонних форматов. Системный подход позволяет рассматривать политику США и ЕС в контексте трансформации международной среды и изменения роли Центральной Азии в современных геополитических и геоэкономических процессах.

В работе также используются элементы институционального и политико-экономического анализа. Институциональный анализ применяется при рассмотрении таких механизмов, как формат C5+1, двусторонние стратегические диалоги США, саммиты и министерские встречи ЕС - Центральная Азия, соглашения ЕРСА и инициатива Global Gateway. Политико-экономический анализ используется при оценке торгово-инвестиционного сотрудничества, транспортной взаимосвязанности и интереса США и ЕС к энергетическим и критически важным минеральным ресурсам региона. Эмпирическую базу исследования составляют официальные стратегические документы США и ЕС, материалы международных организаций, статистические данные, а также отечественные и зарубежные научные и аналитические публикации.

Результаты исследования и их обсуждение

Интересы и стратегия США в Центральной Азии

Центральная Азия занимает важное место во внешнеполитической стратегии США, что обусловлено совокупностью факторов безопасности и торгово-экономического сотрудничества. Политическое и экономическое присутствие США в регионе, а также развитие двусторонних и многосторонних форм взаимодействия со странами Центральной Азии способствуют формированию баланса влияния других региональных акторов.

В свою очередь, государства Центральной Азии также заинтересованы в развитии долгосрочного и более тесного сотрудничества с США. Такое взаимодействие рассматривается ими как инструмент укрепления внутренней устойчивости, стимулирования региональной интеграции и поддержания внешнеполитического баланса между ведущими мировыми и региональными центрами силы.

Современные интересы и приоритеты политики США в отношении Центральной Азии были системно сформулированы в Стратегии США для Центральной Азии на 2019–2025 годы [1]. В данном документе ключевым стратегическим интересом США обозначено формирование стабильной, процветающей и суверенной Центральной Азии, способной самостоятельно реализовывать свои интересы во взаимодействии с различными международными партнерами. Предполагалось, что государства региона будут тесно интегрированы в мировые рынки, открыты для международных инвестиций, будут

обладать устойчивыми демократическими институтами и руководствоваться принципами верховенства права. По состоянию на 2026 год отдельная обновленная стратегия США в отношении региона официально не принята.

Стабильная и безопасная Центральная Азия рассматривается США как важный фактор противодействия международному терроризму, а также как условие укрепления региональной стабильности, энергетической безопасности и устойчивого экономического развития.

Исходя из указанных стратегических установок, можно выделить основные внешнеполитические цели США в Центральной Азии. Ключевые направления включают поддержку и укрепление суверенитета и независимости государств региона как на национальном, так и на региональном уровне. Отдельное внимание уделяется вопросам безопасности, в частности снижению террористических угроз и повышению устойчивости общества к экстремистской идеологии. Наряду с этим акцент делается на проведении реформ в сфере верховенства права и защиты прав человека, а также на стимулировании американских инвестиций и формировании благоприятной бизнес-среды в регионе.

Для реализации указанных целей США на протяжении многих лет развивают сотрудничество со всеми государствами Центральной Азии как на двусторонней, так и на многосторонней основе. Вашингтон оказывает странам региона прямую финансовую и экспертную поддержку в целях укрепления мира и безопасности, в частности в сфере миротворческой деятельности и обеспечения безопасности границ. Кроме того, США содействуют проведению демократических реформ, стимулируют экономическое развитие и оказывают помощь в решении гуманитарных проблем региона.

Важным направлением американской политики является также поддержка процессов региональной интеграции и расширения сотрудничества между государствами Центральной Азии. Особое внимание уделяется развитию транзитно-логистических маршрутов, соединяющих Центральную Азию с мировыми рынками.

В долгосрочной перспективе стратегия США в отношении Центральной Азии направлена на создание условий для укрепления внутренней устойчивости государств региона. Предполагается, что это позволит странам Центральной Азии проводить более самостоятельную и сбалансированную внешнюю политику, а также поддерживать устойчивое взаимодействие с различными международными партнерами.

Двусторонняя политика США в отношении стран Центральной Азии

Согласно Интегрированной стратегии США в отношении Казахстана от 25 мая 2022 года [5], Казахстан рассматривается Вашингтоном как важный партнер в регионе благодаря своему геополитическому положению и региональному лидерству. Стратегическое партнерство с США предоставляет Казахстану дополнительную возможность для реализации многовекторной внешней политики и поддержания баланса между ключевыми внешними акторами.

Для США приоритетными направлениями двустороннего взаимодействия являются поддержка суверенитета Казахстана и укрепление его способности противостоять угрозам безопасности. Важное значение также придается развитию Казахстана как партнера-единомышленника в вопросах соблюдения прав

человека, повышения прозрачности государственного управления и участия в решении региональных и глобальных проблем. Кроме того, американская сторона заинтересована в содействии диверсифицированному экономическому росту Казахстана, в том числе с учетом климатической повестки.

В рамках этих приоритетов США развивают расширенное стратегическое партнерство с Казахстаном в политической, торгово-экономической и гуманитарной сферах. Значительное внимание уделяется также сотрудничеству в области критически важных минеральных ресурсов и энергетики, включая обеспечение американских энергетических компаний поставками природного урана.

В Интегрированной стратегии США в отношении Кыргызской Республики от 13 сентября 2023 года отмечается тенденция к сближению с США [6]. Данный процесс во многом обусловлен стремлением кыргызской стороны диверсифицировать свои международные партнерства и расширить внешнеполитические возможности. В то же время в документе подчеркивается сохраняющееся доминирование России в стране, а также усиление экономического присутствия Китая, прежде всего через торговые связи, финансовое сотрудничество и инвестиционные проекты.

К числу основных политических целей США в Кыргызстане относятся поддержка многовекторной внешней политики государства, укрепление его потенциала в сфере безопасности, в первую очередь в противодействии международному терроризму, а также содействие развитию диверсифицированной и устойчивой экономики. Кроме того, важным направлением сотрудничества является совершенствование системы государственного управления. В рамках данных приоритетов США поддерживают проведение реформ в Кыргызстане, включая преобразования в энергетическом секторе и сфере управления приоритетными ресурсами.

Согласно Интегрированной стратегии США в отношении Таджикистана от 1 апреля 2022 года, американская сторона проявляет значительный интерес к укреплению политической и экономической устойчивости данного государства [7]. Основной целью является повышение его способности противостоять внешнему влиянию и различным угрозам безопасности, особенно на фоне нестабильной ситуации на таджикско-афганской границе.

Геостратегическое положение Таджикистана, находящегося между крупными региональными акторами, усиливает риски возникновения как традиционных, так и трансграничных угроз, включая активность негосударственных акторов. В этих условиях США стремятся содействовать укреплению экономической независимости Таджикистана посредством инвестиционной поддержки и развития экономического сотрудничества. Одновременно Вашингтон поддерживает проведение внутренних реформ, в том числе в правоохранительной системе и сфере обеспечения безопасности.

Согласно Интегрированной стратегии США в отношении Туркменистана от 26 апреля 2022 года, американская сторона готова развивать сотрудничество с этой страной по ряду направлений [8]. К ключевым приоритетам относятся обеспечение региональной стабильности и повышение устойчивости государства к внешнему влиянию, продвижение демократических принципов, развитие систем здравоохранения и образования, а также улучшение деловой среды для

американских компаний. Отдельное внимание уделяется вопросам цифровизации и кибербезопасности, что рассматривается как важный инструмент противодействия усилению влияния Китая в сфере цифровых технологий.

Кроме того, США придают особое значение экологической повестке, в частности проблеме сокращения выбросов метана. В этой связи американская сторона оказывает правительству Туркменистана экспертную и техническую поддержку, включая проведение независимых оценок и разработку соответствующих технических планов. В стране уже длительное время реализуются проекты крупных американских компаний, таких как Boeing, General Electric, John Deere и Case New Holland. Параллельно ведутся переговоры о расширении сотрудничества в энергетической, нефтегазовой и транспортной сферах, а также в сельском хозяйстве.

Интегрированная стратегия США в отношении Узбекистана от 12 апреля 2022 года фиксирует заинтересованность США в развитии двусторонних отношений в ряде ключевых сфер, включая безопасность границ, борьбу с терроризмом, образование и здравоохранение, сельское хозяйство и укрепление верховенства права [9]. США рассматривают Узбекистан как одного из ключевых акторов, способных выступать катализатором регионального диалога и экономической интеграции в Центральной Азии.

В рамках данного подхода США выражают готовность содействовать развитию устойчивой, инклюзивной и конкурентоспособной рыночной экономики в Узбекистане, а также поддерживать реформы, направленные на повышение прозрачности государственного управления и соблюдение прав и свобод человека. Сотрудничество между странами осуществляется в рамках Диалога по стратегическому партнерству США и Узбекистана. Стороны реализуют совместные проекты в сфере «зеленой» энергетики, в частности по созданию в Узбекистане Центра зеленого водорода, расширяют двусторонний товарооборот и рассматривают новые перспективные направления взаимодействия в области образования, культуры, сельского хозяйства и цифровых технологий.

Многосторонняя политика США в странах Центральной Азии

США проявляют значительный интерес к развитию многостороннего формата взаимодействия со странами региона, поскольку такой формат сотрудничества позволяет комплексно подходить к решению вопросов, представляющих общий интерес, которые не всегда возможно эффективно урегулировать на двустороннем уровне. С 2015 года между США и государствами Центральной Азии действует дипломатический формат сотрудничества «C5+1», предполагающий проведение регулярных многосторонних встреч на уровне министров и экспертов, а также функционирование тематических рабочих групп по вопросам экономики, энергетики, экологии и безопасности. Данный формат был создан с целью укрепления регионального диалога и решения ключевых проблем, представляющих общий интерес для стран региона, включая борьбу с терроризмом, обеспечение безопасности границ, поддержку устойчивого развития и экономических связей, а также смягчение последствий изменения климата.

После 24 февраля 2022 года США усилили внимание к развитию многостороннего сотрудничества в Центральной Азии. Визит государственного секре-

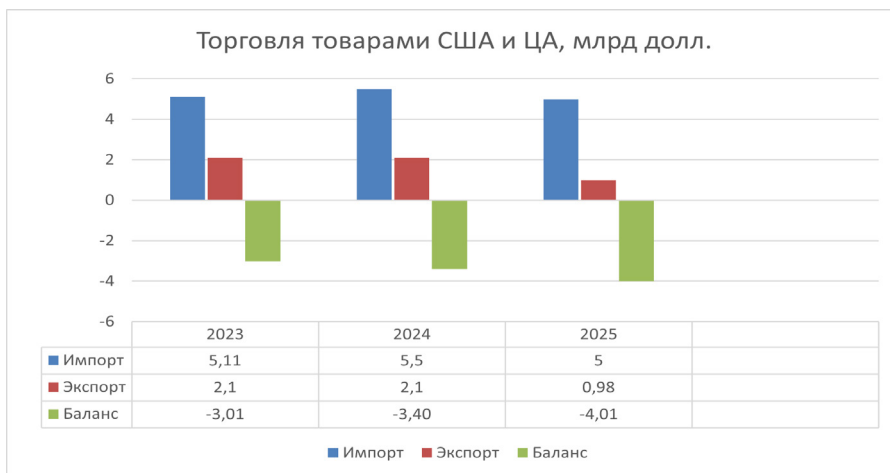
таря США Энтони Блинкена в регион в начале 2023 года продемонстрировал стремление Вашингтона укреплять прагматичное и конструктивное партнерство со странами региона. Важным этапом в развитии данного формата стало проведение осенью 2023 года первого саммита «C5+1» на уровне глав государств в рамках 78-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН.

В ходе встречи стороны обсудили перспективы расширения сотрудничества в таких сферах, как экономика, торговля и инвестиции, энергетика и «зеленая» политика, региональная безопасность и противодействие трансграничным угрозам, а также вопросы обеспечения прав человека. В результате дальнейшего развития сотрудничества была создана бизнес-платформа «B5+1», которая стала дополнением к дипломатическому формату и объединила представителей бизнеса, инвесторов, экспертов и международных финансовых институтов. Основной целью данной инициативы является обсуждение приоритетных направлений взаимодействия между американскими и центральноазиатскими компаниями, что должно способствовать ускорению региональной интеграции и экономического развития стран Центральной Азии, а также привлечению иностранных инвестиций в регион.

Кроме того, в рамках формата «C5+1» был инициирован многосторонний диалог по вопросам добычи полезных ископаемых и освоения минеральных ресурсов в Центральной Азии. В феврале 2024 года состоялась первая встреча в рамках Диалога по критическим минеральным ресурсам, в ходе которой обсуждались возможности расширения инвестиционного сотрудничества в сфере добычи и переработки критически важных минералов с соблюдением экологических стандартов. Важным этапом развития данного направления сотрудничества стала встреча лидеров стран Центральной Азии и США в рамках формата «C5+1», состоявшаяся 6 ноября 2025 года в Вашингтоне. В ходе саммита президент США Дональд Трамп и главы государств региона обсудили углубление экономического сотрудничества, развитие инвестиционных проектов и формирование устойчивых цепочек поставок критических минеральных ресурсов. Особое внимание было уделено расширению диалога по критическим минералам и созданию более институционализированных механизмов сотрудничества в сфере геологоразведки, добычи и переработки стратегических ресурсов. Данные инициативы рассматриваются США как важный инструмент диверсификации глобальных цепочек поставок и снижения зависимости от доминирования Китая на мировом рынке редкоземельных и стратегически важных минералов [10].

Экономическое измерение многосторонней политики США в регионе также проявляется в развитии торговых связей со странами Центральной Азии [11]. Несмотря на то что сотрудничество осуществляется со всеми государствами региона, масштабы экономического взаимодействия существенно различаются (рисунк 1).

Рисунок 1 – Динамика торговли США со странами Центральной Азии в 2023–2025 гг., млрд долл. США



Составлено автором на основе данных источника [11].

Согласно данным Управления торгового представителя США (The Office of the U.S. Trade Representative, USTR), отражающим структуру внешней торговли США со странами Центральной Азии, импорт превышает экспорт. В частности, объем импорта из стран Центральной Азии демонстрирует относительную стабильность с последующим незначительным снижением в 2025 году, тогда как объем экспорта США в регион сокращается.

При этом важно отметить, что ключевым торговым партнером США в Центральной Азии остается Казахстан, на долю которого приходится основная часть товарооборота региона, включая значительный объем импорта в США, что во многом обусловлено поставками сырьевых ресурсов. Существенно меньшие, но растущие объемы торговли демонстрирует Узбекистан, тогда как Кыргызстан, Туркменистан и Таджикистан характеризуются ограниченным участием в торговых потоках. Взаимодействие с этими странами в большей степени осуществляется в рамках программ развития и гуманитарного сотрудничества.

Интересы и стратегия ЕС в Центральной Азии

Современный этап политики ЕС в отношении Центральной Азии во многом формируется в рамках стратегических установок, принятых после 2019 года. После выборов в Европейский парламент в 2019 году произошли изменения в руководящих структурах ЕС, что сопровождалось пересмотром ряда политических приоритетов и программ. Эти изменения затронули и политику ЕС в отношении Центральной Азии. В результате в мае 2019 года была принята обновленная Стратегия ЕС по Центральной Азии, определившая новые направления взаимодействия с государствами региона и заложившая основы современного этапа сотрудничества.

В отличие от США и ряда других крупных международных акторов, стре-

мящихся реализовывать в Центральной Азии комплексные геополитические стратегии, ЕС в рамках данной стратегии рассматривает регион прежде всего с экономической точки зрения. Центральная Азия воспринимается как перспективный торгово-транспортный коридор и важный элемент инфраструктурной взаимосвязанности в рамках инициативы Global Gateway, а также как источник стратегически значимых ресурсов, включая энергоресурсы и сырьевые материалы. В связи с этим одним из ключевых направлений политики ЕС в регионе стало развитие экономического и инвестиционного сотрудничества, а также инфраструктурной взаимосвязанности. На практике это реализуется через специализированные региональные площадки и инициативы, направленные на укрепление интеграции Центральной Азии в глобальные и европейские экономические сети.

Экономическое сотрудничество и развитие инфраструктурной взаимосвязанности являются одними из ключевых направлений взаимодействия ЕС со странами региона. Важную роль в этом процессе играет Экономический форум ЕС – Центральная Азия (EU-Central Asia Economic Forum), который проводится раз в два года и служит платформой для обсуждения приоритетов экономического партнерства. Первый форум состоялся в Бишкеке в ноябре 2021 года. На нем были определены основные направления сотрудничества, включая развитие инвестиционной среды, цифровизации и «зеленых» технологий, а также расширение торговли и транспортно-экономической взаимосвязанности. По итогам форума был создан постоянный секретариат в Бишкеке. Второй форум прошел в Алматы в мае 2023 года. Его участники подтвердили приверженность данным направлениям и обсудили возможности европейской инфраструктурной инициативы Global Gateway, инвестиционный потенциал которой оценивается примерно в 300 млрд евро.

По итогам 2024 года доля ЕС в совокупном объеме внешней торговли стран региона составила 24,7 %. Статистические данные свидетельствуют о существенном росте импорта товаров из Центральной Азии в ЕС, который увеличился на 68 % в 2024 году (рисунок 2). В то же время экспорт европейских товаров в страны Центральной Азии продемонстрировал незначительное сокращение – примерно на 5 % [12].

Рисунок 2 – Торговля товарами между ЕС и ЦА



Развитию экономического взаимодействия также способствуют переговоры о заключении соглашений о расширенном партнерстве и сотрудничестве (Enhanced Partnership and Cooperation Agreements, EPCA). Данные соглашения направлены на углубление политического и экономического диалога между сторонами, однако не предусматривают предоставления преференциального торгового режима.

Структура экспорта стран Центральной Азии в ЕС характеризуется высокой концентрацией сырьевых товаров. Основную долю поставок составляют сырая нефть, природный газ, металлы и хлопковое волокно. В свою очередь, экспорт ЕС в регион преимущественно представлен машинами, транспортным оборудованием и другими промышленными товарами, которые формируют более половины общего объема европейских поставок в страны Центральной Азии.

В этом контексте особое внимание уделяется развитию альтернативных транспортно-логистических маршрутов между Европой и Азией. Одним из наиболее перспективных направлений считается так называемый Срединный транспортный коридор, проходящий через территорию Казахстана, Каспийское море, Южный Кавказ и далее к европейским рынкам. Возможности данного маршрута стали предметом комплексного исследования, проведенного при финансовой поддержке ЕС. Европейский банк реконструкции и развития подготовил подробный аналитический и инвестиционный отчет, представленный в Брюсселе на Инвестиционном форуме 29–30 января 2024 года. По итогам форума исполнительный вице-президент Европейской комиссии Валдис Домбровскис объявил о выделении около 10 млрд евро на развитие инфраструктуры данного коридора. В рамках реализации проекта был подписан Меморандум о взаимопонимании с участием всех пяти государств Центральной Азии на уровне заместителей премьер-министров и министров транспорта. Существенную роль в подготовке и продвижении данного проекта играет также Турция, заинтересованная в развитии транзитного потенциала маршрута.

Двусторонние отношения ЕС со странами Центральной Азии

Анализ политики ЕС в Центральной Азии показывает, что развитие сотрудничества во многом определяется активностью отдельных государств — членов ЕС. Среди наиболее заинтересованных партнеров региона выделяются Германия, Италия, Нидерланды, Франция и Австрия. Активное взаимодействие со странами Центральной Азии развивают также Швейцария и Великобритания. Особую роль играет Германия, которая развивает собственные форматы диалога со странами Центральной Азии, включая встречи в формате «5+1», в рамках которых обсуждаются вопросы экономического сотрудничества, энергетики и торговли. В результате активизации взаимодействия Казахстан начал осуществлять прямые поставки нефти в Германию, что стало одним из примеров углубления энергетического партнерства [13].

Статистические данные за последние годы свидетельствуют о сохранении устойчивой тенденции к укреплению торгово-экономических связей стран Цен-

тральной Азии с европейскими государствами. В частности, экспорт энергоресурсов из Казахстана в европейские страны продолжает занимать значительную долю во внешней торговле. В числе основных торговых партнеров выступают Италия, Нидерланды, Германия, Франция и Греция. В совокупности товарооборот с указанными европейскими государствами превышает объемы торговли с такими крупными экономическими партнерами региона, как Китай и Россия.

Институциональной основой политического взаимодействия между ЕС и странами Центральной Азии являются регулярные встречи на уровне министров иностранных дел. Важным этапом стала 19-я министерская встреча ЕС – Центральная Азия, состоявшаяся в октябре 2023 года в Люксембурге. Встреча впервые прошла в расширенном формате «5+27» с участием верховного представителя ЕС по иностранным делам Жозепа Борреля. По ее итогам была принята совместная дорожная карта углубления отношений между ЕС и Центральной Азией, определившая ключевые направления дальнейшего сотрудничества [14].

Многосторонние форматы сотрудничества ЕС со странами Центральной Азии

Одним из проявлений усиления роли Европейского союза в Центральной Азии стало проведение регулярных саммитов ЕС – Центральная Азия. Первый саммит состоялся в Астане в октябре 2022 года, второй — в июне 2023 года в Кыргызстане. Проведение встреч на высшем уровне свидетельствует о растущем интересе ЕС к региону и стремлении институционализировать диалог со странами Центральной Азии. Такие саммиты также закрепляют региональный характер сотрудничества, предполагающий развитие взаимодействия без участия других крупных внешних акторов. [15].

Развитие отношений ЕС со странами региона сопровождается укреплением региональных механизмов сотрудничества. Важным шагом стало подписание Договора о дружбе, добрососедстве и сотрудничестве между государствами Центральной Азии, направленного на развитие взаимодействия стран региона в XXI веке [16].

Одним из значимых направлений взаимодействия является диалог по афганской проблематике, реализуемый в рамках формата EU-Central Asia Dialogue on Afghanistan. Этот механизм был инициирован в соответствии со Стратегией ЕС по Центральной Азии 2019 года и направлен на координацию усилий сторон по обеспечению региональной стабильности и содействию развитию Афганистана. Первая встреча в данном формате состоялась в апреле 2021 года в онлайн-режиме и была организована по итогам 16-й министерской встречи сторон. В ходе переговоров стороны подтвердили приверженность принципу невмешательства во внутренние дела Афганистана и подчеркнули необходимость совместных усилий ЕС, стран региона и международных организаций для содействия социально-экономическому восстановлению страны.

Последующие встречи способствовали конкретизации направлений сотрудничества. На второй встрече в Ташкенте в феврале 2022 года и третьей встрече в Алматы в мае 2022 года были предложены практические меры, включая создание регионального центра взаимодействия по Афганистану и координацию действий с международными организациями, в том числе с ОБСЕ. Четвертая встреча состоялась в Ашхабаде в мае 2023 года с участием представителей ООН и дипломатов Туркменистана, что подчеркнуло важность международной коор-

динации по афганскому направлению.

Параллельно ЕС стремится институционализировать сотрудничество со странами Центральной Азии посредством соглашений об углубленном партнерстве. Первое такое соглашение было заключено с Казахстаном и вступило в силу в марте 2020 года [17]. В настоящее время ЕРСА действует только между ЕС и Казахстаном, тогда как соглашение с Кыргызстаном подписано в 2024 году и находится на стадии ратификации, переговоры с Узбекистаном завершены, а с Таджикистаном продолжаются. Эти соглашения охватывают широкий спектр направлений взаимодействия, включая политический диалог, торгово-экономическое и инвестиционное сотрудничество, а также развитие институциональных и гуманитарных контактов.

Сравнительный анализ стратегий США и ЕС в Центральной Азии

Для выявления сходств и различий в подходах США и Европейского союза к Центральной Азии полученные результаты были сопоставлены по нескольким основным критериям: стратегическим целям, приоритетным направлениям сотрудничества, институциональным механизмам, экономическим инструментам и соотношению двусторонних и многосторонних форматов взаимодействия (таблица 1). Такое сопоставление позволяет определить не только специфику политики каждого из акторов, но и общие тенденции трансформации их подходов к региону.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика стратегий США и Европейского союза в Центральной Азии

Критерий	США	Европейский Союз
Стратегическая цель	Укрепление суверенитета и устойчивости государств региона; безопасность; расширение самостоятельности внешней политики	Укрепление устойчивости и экономической взаимосвязанности; интеграция региона в европейские и глобальные экономические сети
Приоритетные сферы	Безопасность, борьба с терроризмом, реформы, торговля, инвестиции, критические минералы	Торговля, инвестиции, транспорт, энергетика, устойчивое развитие, «зеленая» экономика
Основные механизмы	C5+1, B5+1, Integrated Country Strategies, стратегические диалоги	ЕС–ЦА, саммиты, мини-стерские встречи, ЕРСА, Global Gateway
Характер взаимодействия	Значительная роль двустороннего подхода при усилении многостороннего C5+1	Более институционализированный региональный и договорный подход

Экономические инструменты	Частные инвестиции, торговля, энергетика, критически важные минералы	Торговля, инфраструктурное финансирование, транспортные коридоры, инвестиции
Нормативная составляющая	Права человека, верховенство права, качество государственного управления	Верховенство права, устойчивое развитие, экологические и регуляторные стандарты
<i>Примечание – Составлено авторами на основе анализа стратегических документов США и ЕС с учетом результатов исследований [2-4].</i>		

Сопоставление стратегических документов и механизмов взаимодействия США и Европейского союза показывает наличие как значительного совпадения интересов, так и различий в способах их реализации. Оба актора заинтересованы в укреплении суверенитета государств Центральной Азии, развитии экономических связей, расширении регионального сотрудничества и диверсификации внешнеполитических и внешнеэкономических партнерств стран региона. Общими элементами их политики также становятся транспортная взаимосвязанность, энергетическая безопасность, «зеленая» повестка и растущий интерес к критически важным минеральным ресурсам [3].

Вместе с тем стратегические акценты США и ЕС различаются. В американских документах более выраженное место занимают вопросы безопасности, суверенитета, устойчивости государственных институтов, противодействия терроризму и способности государств Центральной Азии проводить самостоятельную внешнюю политику. Это особенно отчетливо проявляется в интегрированных страновых стратегиях США в отношении Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Туркменистана и Узбекистана, в которых общие региональные цели адаптируются к специфике каждого государства.

Подход Европейского союза характеризуется более высокой степенью институционализации экономического и нормативного взаимодействия. Стратегия ЕС по Центральной Азии 2019 года, соглашения о расширенном партнерстве и сотрудничестве, многосторонние встречи ЕС – Центральная Азия и инициатива Global Gateway формируют взаимосвязанную систему политических, договорных и инвестиционных инструментов. При этом транспортная связанность, энергетические ресурсы, торговля и устойчивое развитие занимают более заметное место, чем в американской стратегии.

Различается и соотношение двустороннего и многостороннего подходов. США традиционно сохраняют значительную роль двусторонних отношений, выстраивая отдельные механизмы сотрудничества с каждым государством Центральной Азии, тогда как формат C5+1 дополняет эти отношения на региональном уровне. ЕС, напротив, в большей степени стремится институционализировать отношения с Центральной Азией как с единым регионом посредством саммитов, министерских встреч, региональных программ и общих инфраструктурных инициатив, одновременно развивая договорные отношения с отдельными государствами через соглашения ЕРСА.

Однако анализ последних инициатив показывает постепенное сближение

подходов США и ЕС. Американская политика, исторически ориентированная в значительной мере на безопасность, все активнее включает торгово-инвестиционное сотрудничество, развитие бизнес-контактов и критические минералы. Европейская стратегия, традиционно связанная с экономическими и нормативными инструментами, одновременно приобретает более выраженное геополитическое и стратегическое измерение. Таким образом, различия между США и ЕС сохраняются прежде всего на уровне инструментов и институциональной организации политики, тогда как круг их стратегических интересов в Центральной Азии постепенно становится более близким [2].

Сравнительный анализ также показывает, что государства Центральной Азии не являются исключительно объектами конкуренции США и ЕС. Расширение форматов C5+1, ЕС – Центральная Азия, B5+1, развитие соглашений ЕРСА и инфраструктурных инициатив одновременно отвечает стремлению самих государств региона к диверсификации внешних связей. Поэтому усиление присутствия США и Европейского союза целесообразно рассматривать не только через призму геополитической конкуренции внешних акторов, но и как элемент многовекторной стратегии государств Центральной Азии [4].

Выводы

Проведенный сравнительный анализ показывает, что Центральная Азия занимает все более значимое место в стратегиях США и Европейского союза. Рост интереса к региону обусловлен его геостратегическим положением, ресурсным потенциалом, возрастающей ролью транспортно-логистических маршрутов, а также стремлением государств Центральной Азии диверсифицировать внешнеполитические и внешнеэкономические связи.

Сопоставление стратегий США и ЕС позволило выявить как общие, так и отличительные характеристики их политики. К общим интересам относятся укрепление суверенитета и устойчивости государств региона, развитие экономического сотрудничества, транспортной и энергетической взаимосвязанности, расширение доступа к стратегически значимым ресурсам и поддержка регионального взаимодействия. Вместе с тем американский подход характеризуется более выраженным вниманием к вопросам безопасности, противодействия трансграничным угрозам, государственного управления и политической устойчивости. В политике Европейского союза более заметную роль играют торгово-экономическое взаимодействие, транспортная инфраструктура, энергетика, устойчивое развитие и институционализация отношений посредством региональных и договорных механизмов.

Анализ также показывает различия в институциональной организации сотрудничества. США сочетают двусторонние страновые стратегии и стратегические диалоги с многосторонним форматом C5+1, который в последние годы дополняется экономическими механизмами, включая B5+1 и диалог по критически важным минералам. ЕС демонстрирует более институционализированный региональный подход, опирающийся на Стратегию ЕС по Центральной Азии, саммиты и министерские встречи, соглашения ЕРСА и инфраструктурные проекты Global Gateway.

Одновременно наблюдается постепенное сближение предметных направлений политики США и ЕС. Американская стратегия все заметнее дополняется экономической, инвестиционной и ресурсной составляющей, тогда как поли-

тика Европейского союза приобретает более выраженное геополитическое измерение. Это позволяет сделать вывод, что различия между двумя акторами проявляются сегодня не столько в конечных целях, сколько в приоритетности отдельных направлений, масштабах используемых ресурсов и механизмах реализации политики.

При этом усиление взаимодействия США и Европейского союза с Центральной Азией не следует рассматривать исключительно как проявление соперничества внешних держав. Государства региона активно используют расширение международного партнерства в рамках многовекторной внешней политики, стремясь укрепить собственную субъектность, снизить зависимость от отдельных внешних центров силы и расширить пространство для политического и экономического маневра.

Список литературы:

1. Закиева З. Перспективы внешней политики США в Центральной Азии // *Open Journal of Political Science*. – 2024. – Vol. 14. – С. 453–468. – DOI: 10.4236/ojps.2024.143026.
2. Cornell S. E. Kazakhstan and the rise of middle powers in Central Asia // *The Central Asia-Caucasus Analyst*. – 2024. – Т. 31.
3. Скрыбина К.А. Политика влияния США и Европейского союза в Центральной Азии на современном этапе: геополитические интересы и стратегии взаимодействия // *Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки*. – 2025. – № 3. – С. 114–136.
4. Аукен Б., Курмашев Global Frames and Local Realities: How Experts Outside and Inside Central Asia Assess the Region's Trajectory // *Казахстан-Спектр*. – 2025. – Т. 113. – № 4.
5. Integrated Country Strategy: Kazakhstan [Электронный ресурс]. – URL: <https://thediomat.com/2022/11/us-focuses-attention-on-central-asia-with-new-economic-initiative/> (дата обращения: 02.12.2025).
6. Integrated Country Strategy: Kyrgyz Republic [Электронный ресурс]. – 2023. – 13 September. – URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/06/ICS_SCA_Kyrgyz-Rep_Public.pdf (дата обращения: 02.12.2025).
7. Integrated Country Strategy: Tajikistan [Электронный ресурс]. – URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/06/ICS_SCA_Tajikistan_Public.pdf (дата обращения: 02.12.2025).
8. Integrated Country Strategy: Turkmenistan [Электронный ресурс]. – 2022. – URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/07/ICS_SCA_Turkmenistan_Public.pdf (дата обращения: 02.12.2025).
9. Integrated Country Strategy: Uzbekistan [Электронный ресурс]. – 2022. – 12 April. – URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/06/ICS_SCA_Uzbekistan_Public.pdf (дата обращения: 02.12.2025).
10. Trump meets Central Asian leaders to boost critical mineral ties // *Reuters* [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.reuters.com/world/china/trump-meet-central-asian-presidents-us-seeks-counter-china-russia-influence-2025-11-06/> (дата обращения: 17.01.2026).
11. The Office of the U.S. Trade Representative (USTR) // [Электронный ресурс]. – URL: <https://ustr.gov/countries-regions/south-central-asia> (дата обращения: 10.12.2025).
12. Eurostat database: Trade statistics [Электронный ресурс]. – URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-059331_custom_16600765/bookmark/table?lang=en (дата обращения: 15.02.2026).
13. Сухроб Р. Политика Европейского союза в Центрально-Азиатском регионе: учебное пособие. – 2024.
14. Joint Communiqué of the 19th European Union – Central Asia Ministerial Meeting (Luxembourg, 23 October 2023) [Электронный ресурс]. – URL:

- <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/10/23/joint-communique-of-the-19th-european-union-central-asia-ministerial-meeting-23-october-2023-luxembourg/> (дата обращения: 20.01.2026).
15. Here is why the EU should deepen its relations with Central Asia // Euronews [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.euronews.com/2023/10/05/here-is-why-the-eu-should-deepen-its-relations-with-central-asia> (дата обращения: 07.01.2026).
 16. Договор о дружбе, добрососедстве и сотрудничестве между государствами Центральной Азии [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P22000000507> (дата обращения: 10.02.2026).
 17. Khitakhunov A. New phase of the European Union–Central Asia cooperation: Temporary or strategic rapprochement? // Eurasian research journal. – 2023. – Т. 5. – №. 1. – С. 26–41.

References:

1. Zakieva Z. Perspektivy vneshnej politiki SSHA v Central'noj Azii [Prospects for U.S. Foreign Policy in Central Asia] // Open Journal of Political Science. – 2024. – Vol. 14. – S. 453–468. – DOI: 10.4236/ojps.2024.143026.
2. Cornell S. E. Kazakhstan and the rise of middle powers in Central Asia // The Central Asia-Caucasus Analyst. – 2024. – Т. 31.
3. Skryabina K. A. Politika vliyaniya SSHA i Evropejskogo soyuza v Central'noj Azii na sovremennom eh tape: geopoliticheskie interesy i strategii vzaimodeystviya [US and European Union Influence Policy in Central Asia at the Present Stage: Geopolitical Interests and Strategies of Engagement] // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 12. Politicheskie nauki. – 2025. – № 3. – S. 114–136.
4. Aukun B., Kurmashev A. Global Frames and Local Realities: How Experts Outside and Inside Central Asia Assess the Region's Trajectory // Kazakhstan-Spektr. – 2025. – Т. 113. – № 4.
5. Integrated Country Strategy: Kazakhstan [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://thediplomat.com/2022/11/us-focuses-attention-on-central-asia-with-new-economic-initiative/> (data obrashcheniya: 02.12.2025).
6. Integrated Country Strategy: Kyrgyz Republic [Elektronnyj resurs]. – 2023. – 13 September. – URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/06/ICS_SCA_Kyrgyz-Rep_Public.pdf (data obrashcheniya: 02.12.2025).
7. Integrated Country Strategy: Tajikistan [Elektronnyj resurs]. – URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/06/ICS_SCA_Tajikistan_Public.pdf (data obrashcheniya: 02.12.2025).
8. Integrated Country Strategy: Turkmenistan [Elektronnyj resurs]. – 2022. – URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/07/ICS_SCA_Turkmenistan_Public.pdf (data obrashcheniya: 02.12.2025).
9. Integrated Country Strategy: Uzbekistan [Elektronnyj resurs]. – 2022. – 12 April. – URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/06/ICS_SCA_Uzbekistan_Public.pdf (data obrashcheniya: 02.12.2025).
10. Trump meets Central Asian leaders to boost critical mineral ties // Reuters [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.reuters.com/world/china/trump-meet-central-asian-presidents-us-seeks-counter-china-russia-influence-2025-11-06/> (data obrashcheniya: 17.01.2026).
11. The Office of the U.S. Trade Representative (USTR) // [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://ustr.gov/countries-regions/south-central-asia> – (data obrashcheniya: 10.12.2025).
12. Eurostat database: Trade statistics [Elektronnyj resurs]. – URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-059331__custom_16600765/bookmark/table?lang=en (data obrashcheniya: 15.02.2026).
13. Suhrob R. Politika Evropejskogo soyuza v Central'no-Aziatskom regione: uchebnoe posobie [European Union Policy in the Central Asian Region: A Study Guide]. – 2024.
14. Joint Communiqué of the 19th European Union – Central Asia Ministerial Meeting (Luxembourg, 23 October 2023) [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/10/23/joint-communique-of-the-19th-european-union-central-asia-ministerial-meeting-23-october-2023-luxembourg/> (data obrashcheniya: 20.01.2026).

15. Here is why the EU should deepen its relations with Central Asia // Euronews [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.euronews.com/2023/10/05/here-is-why-the-eu-should-deepen-its-relations-with-central-asia> (data obrashcheniya: 07.01.2026).
16. Dogovor o druzhbe, dobrososedstve i sotrudnichestve mezhdru gosudarstvami Central'noj Azii [Treaty on Friendship, Good-Neighborliness and Cooperation among the States of Central Asia]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000507> (data obrashcheniya: 10.02.2026).
17. Khitakhunov A. New phase of the European Union–Central Asia cooperation: Temporary or strategic rapprochement? // Eurasian research journal. – 2023. – T. 5. – №. 1. – S. 26-41.

Материал поступил в редакцию 31.03.2026

Утвержден к публикации 18.09.2026

МРНТИ
06.56.45
06.56.81

**РАЗРЫВ МЕЖДУ ПРОЦЕДУРНОЙ
И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
ПРИВАТИЗАЦИИ В КАЗАХСТАНЕ:
ОЦЕНКА НА ОСНОВЕ
ИНТЕГРАЛЬНОГО ИНДЕКСА IPE**

**Татьяна Кудашева¹
Динара Рахматуллаева^{2*}
Рустамжон Уринбоев³
Альбина Еркін⁴
Толкын Какижанова⁵**

¹Ассоциированный профессор, Международный инженерно-технологический университет, Ph.D., Алматы, Казахстан, e-mail: t.kudasheva@metu.kz; ORCID: 0000-0002-8293-4688

^{2*}Доцент-исследователь, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Ph.D., Алматы, Казахстан; e-mail: dinara.rakhmatullayeva@kaznu.edu.kz; приглашенный исследователь, Университет Лунда, Лунд, Швеция, e-mail: dinara.rakhmatullayeva@soclaw.lu.se; ORCID:0000-0002-6532-1652,

³Ассоциированный профессор, Университет Лунда, Ph.D., Лунд, Швеция; e-mail: rustamjon.urinboyev@soclaw.lu.se; ORCID:0000-0001-7226-0483

⁴Докторант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан, e-mail: albinayerkin@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4624-1016

⁵Доцент-исследователь, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, кандидат экономических наук, Алматы, Казахстан, e-mail: tolkyn.kakizhanova@kaznu.edu.kz, ORCID:0000-0002-2475-0573

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.3.008>

Аннотация. В статье исследуется расхождение между процедурной результативностью приватизации и ее институциональным эффектом на примере Республики Казахстан. Предложен интегральный индекс институциональной эффективности приватизации (Institutional Privatization Efficiency Index, IPE), основанный на двухблочной модели и учитывающий как стоимостную значимость реализованных активов, так и воспроизводство государственного участия. Эмпирический анализ данных квазигоссектора (2022–2024) показал, что при высоком уровне завершенности приватизационных процедур (более 95%) значение индекса IPE на уровне республиканской собственности снизилось с 0,976 до 0,087. Это указывает на наличие структурного расхождения между формальной результативностью приватизации и фактической институциональной динамикой госсектора. Выявлены признаки стоимостного воспроизводства государственного портфеля активов, которое может быть связано с инвестиционной активностью, капитализацией прибыли, накоплением и переоценкой активов внутри квазигосударственного сектора. Полученные результаты свидетельствуют о том, что приватизация в рассматриваемом периоде функционирует преимущественно как механизм перераспределения отдельных активов, не сопровождающийся пропорциональным сокращением совокупного имущественного масштаба госсектора. Предложенный индекс может использоваться как инструмент количественной диагностики институциональной эффективности приватизации.

Ключевые слова: приватизация, государственные активы, квазигосударственный сектор, институциональная эффективность, интегральный индекс, государственное участие, Казахстан, IPE.

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ЖЕКЕШЕЛЕНДІРУДІҢ РӘСІМДІК ЖӘНЕ ИНСТИТУЦИОНАЛДЫҚ ТІІМДІЛІГІ АРАСЫНДАҒЫ АЛШАҚТЫҚ: IPE ИНТЕГРАЛДЫҚ ИНДЕКСІ НЕГІЗІНДЕ БАҒАЛАУ

Татьяна Кудашева¹, Динара Рахматуллаева², Рустамжон Уринбоев³, Альбина Еркін⁴, Толқын Какижанова⁵

¹ Қауымдастырылған профессор, Халықаралық инженерлік-технологиялық университет, Ph.D.,

²*Зерттеуші-доцент, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Ph.D.; шақырылған зерттеуші, Лунд университеті,

³Қауымдастырылған профессор, Лунд университеті, Ph.D.,

⁴Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің докторанты,

⁵ Зерттеуші-доцент, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, экономика ғылымдарының кандидаты.

Аңдатпа. Мақалада жекешелендірудің рәсімдік нәтижелілігі мен оның Қазақстан Республикасының мысалындағы институционалдық әсері арасындағы алшақтық зерттеледі. Екі блокты модельге негізделген және сатылған активтердің құндық маңыздылығы мен мемлекеттік қатысудың қайта жаңғыруын ескеретін жекешелендірудің институционалдық тиімділігінің

интегралдық индексі (Institutional Privatization Efficiency Index, IPE) ұсынылды. Квазимемлекеттік сектор деректерінің эмпирикалық талдауы (2022-2024) жекешелендіру рәсімдерінің аяқталу деңгейі жоғары (95%-дан астам) болған кезде республикалық меншік деңгейіндегі IPE индексінің мәні 0,976-дан 0,087-ге дейін төмендегенін көрсетті. Бұл жекешелендірудің ресми нәтижелілігі мен мемлекеттік сектордың нақты институционалдық динамикасы арасындағы құрылымдық алшақтықтың болуын көрсетеді. Квазимемлекеттік сектор ішіндегі инвестициялық белсенділікке, пайданы капиталдандыру мен активтердің қорлануымен байланысты туындайтын мемлекеттік активтер портфелінің құндық қайта жаңғыру белгілері анықталды. Қол жеткізілген нәтижелер қарастырылған кезеңде жекешелендірудің мемлекеттік сектордың жалпы мүліктік көлемінің бара-бар азаюына алып келмей, басым түрде жекелеген активтерді қайта бөлу тетігі ретінде әрекет ететінін айғақтайды. Ұсынылған индексті жекешелендірудің институционалдық тиімділігін сандық диагностика құралы ретінде пайдалануға болады.

Түйін сөздер: жекешелендіру, мемлекеттік активтер, квазимемлекеттік сектор, институционалдық тиімділік, интегралдық индекс, мемлекеттік қатысу, Қазақстан, IPE.

THE GAP BETWEEN PROCEDURAL AND INSTITUTIONAL EFFICIENCY OF PRIVATIZATION IN KAZAKHSTAN: AN IPE INDEX-BASED ASSESSMENT

Tatyana Kudasheva¹, Dinara Rakhmatullayeva², Rustamjon Urinboyev³, Albina Erkin⁴, Tolkyn Kakizhanova⁵

¹Associate Professor, International Engineering and Technological University, Ph.D.,

²*Research Associate Professor, Farabi University, Ph.D.; Visiting Researcher, Lund University,

³Associate Professor, Lund University, Ph.D.,

⁴Ph.D. Student, Farabi University

⁵Research Associate Professor, Farabi University, Candidate of Economic Sciences

Abstract. This article examines the discrepancy between the procedural effectiveness of privatization and its institutional impact, using the Republic of Kazakhstan as a case study. This study proposes an integrated Institutional Privatization Efficiency Index (IPE) based on a two-block model that accounts for both the monetary value of the assets sold and the continuation of state participation. An empirical analysis of quasi-public sector data (2022–2024) showed that, despite a high completion rate of privatization procedures (over 95%), the IPE index value at the republican-level ownership level decreased from 0.976 to 0.087. This indicates a structural discrepancy between the formal effectiveness of privatization and the public sector's actual institutional dynamics. The analysis identified signs of

cost-based reproduction in the government's asset portfolio, which may be linked to investment activity, profit capitalization, accumulation, and asset revaluation within the quasi-public sector. The results indicate that, during the period under review, privatization functioned primarily as a mechanism for redistributing individual assets, without a proportional reduction in the public sector's aggregate asset base. The proposed index can be used to quantitatively assess the institutional effectiveness of privatization.

Keywords: *privatization, state assets, quasi-public sector, institutional effectiveness, integrated index, state participation, Kazakhstan, IPE.*

Введение

Эффективность приватизации остается предметом активной научной дискуссии, особенно в странах с переходной экономикой, где государственный сектор продолжает играть значительную роль в формировании экономической динамики. Как показывают исследования [1], а также материалы [2], приватизация рассматривается как механизм повышения эффективности управления активами и ограничения государственного участия. Вместе с тем эмпирические данные свидетельствуют о том, что формальные показатели реализации приватизационных программ не всегда отражают фактическую трансформацию государственного сектора. Более того, в ряде стран наблюдается ситуация, при которой высокий уровень завершенности приватизационных процедур сопровождается сохранением или даже расширением имущественного присутствия государства. Подобная динамика объясняется инвестиционной активностью государственных организаций, бюджетной поддержкой и структурной трансформацией портфеля активов [3]. В этих условиях количественные показатели приватизации (число реализованных объектов и объем поступлений) не позволяют в полной мере оценить институциональные последствия разгосударствления.

Для Республики Казахстан данная проблема имеет особую актуальность. Несмотря на последовательную реализацию приватизационных программ, квазигосударственный сектор продолжает сохранять значительный имущественный и инвестиционный масштаб. Государственные и квазигосударственные организации функционируют в стратегически важных отраслях и активно участвуют в инвестиционной деятельности. Это ставит вопрос о том, в какой степени приватизация приводит к реальному сокращению государственного участия и трансформации структуры государственного сектора.

Существующие подходы к оценке эффективности приватизации преимущественно ориентированы на процедурные параметры с применением коэффициента реализации торгов и объема бюджетных поступлений. Однако данные индикаторы не учитывают динамику государственного портфеля активов, инвестиционную активность и финансовую результативность сектора в целом. В результате, по мнению авторов, возникает методологическая проблема, когда формально успешная приватизация может не сопровождаться институциональным сокращением государственного участия.

Таким образом, актуальной становится задача перехода от оценки

отдельных приватизационных сделок к анализу институциональной динамики государственного сектора. Это требует разработки количественного инструмента, позволяющего сопоставить результативность приватизационных процедур с фактической трансформацией имущественного портфеля государства.

Настоящее исследование исходит из предположения, что процедурная результативность приватизации и институциональная эффективность государственного участия представляют собой различные аналитические измерения. В этой связи работа направлена на оценку институциональной эффективности приватизации в Казахстане на основе интегрального показателя, учитывающего как процедурную результативность приватизации, так и динамику государственного портфеля активов.

В рамках исследования сформулированы следующие гипотезы:

Гипотеза 1. Высокий коэффициент реализации приватизационных процедур не гарантирует пропорционального сокращения присутствия государства в экономике.

Гипотеза 2. Рост стоимости активов и инвестиционной активности государственного сектора снижает институциональный эффект приватизации.

Гипотеза 3. Интегральный показатель институциональной эффективности позволяет выявить расхождение между формальной приватизационной активностью и фактической динамикой государственного сектора.

Проверка указанных гипотез основана на анализе динамики квазигосударственного сектора Республики Казахстан за 2022–2024 гг. и расчете интегрального индекса институциональной эффективности приватизации. Полученные результаты позволяют оценить степень фактической трансформации государственного участия и выявить институциональные ограничения реализуемой приватизационной политики.

Структура статьи построена следующим образом: для обоснования авторской методологии исследования приводится обзор релевантной литературы, описание методов исследования и источников данных, далее обсуждаются результаты исследования и сформулированы основные выводы.

Обзор литературы

Приватизация традиционно рассматривается как один из ключевых инструментов повышения эффективности экономики и оптимизации структуры государственного участия. В рамках классической экономической теории приватизация способствует повышению эффективности управления активами за счёт передачи собственности частным экономическим агентам, обладающим более высокими стимулами к повышению производительности и снижению издержек. Как отмечается в исследовании [1], передача государственных предприятий в частную собственность в большинстве случаев сопровождается ростом операционной эффективности, повышением прибыльности и улучшением финансовых показателей компаний. Аналогичные выводы представлены в работе [4], которые на основе анализа приватизированных предприятий в развивающихся странах показали, что приватизация способствует повышению эффективности управления и улучшению финансовой устойчивости организаций.

Современные исследования показывают, что результаты приватизации в странах с развивающейся экономикой во многом зависят от качества институциональной среды и государственного управления; приватизация может способствовать повышению эффективности государственного сектора, однако ее результаты существенно различаются в зависимости от институциональных условий [5]. При этом совершенствование корпоративного управления и распределения полномочий в государственных предприятиях также может выступать самостоятельным фактором повышения их эффективности, что указывает на более широкий характер институциональной трансформации, не сводимый исключительно к смене формы собственности [6].

В условиях институциональной недостаточности формируется дополнительный риск возникновения институциональных ловушек, при которых формальная реализация экономических реформ, включая приватизацию, не сопровождается фактической трансформацией механизмов функционирования государственного сектора. Институциональные ловушки возникают в результате несовершенства механизмов подотчетности, ограниченной независимости судебной системы и распространения неформальных практик, что приводит к воспроизводству неэффективных институциональных структур и снижению эффективности распределения ресурсов.

Как показывают исследования институционального развития и коррупционных практик в Казахстане, в условиях слабых институтов коррупция может выступать адаптивным механизмом, компенсирующим институциональные дефициты и формирующим устойчивую среду воспроизводства неэффективных экономических отношений [7]. Это способствует институциональной инерции и ограничивает трансформационный эффект реформ, включая приватизацию. В результате приватизация может функционировать преимущественно как механизм перераспределения отдельных активов без системного сокращения государственного участия и повышения эффективности экономики.

С институциональной точки зрения государственный сектор представляет собой не просто совокупность предприятий, а сложную систему, функционирование которой определяется механизмами воспроизводства государственного участия. Авторы исследования [8], анализируя роль государственных предприятий в странах с развивающейся экономикой, отмечают, что государственный сектор может сохранять или даже расширять свое экономическое присутствие, несмотря на реализацию приватизационных программ. Это обусловлено тем, что государство продолжает участвовать в инвестиционной деятельности, создавать новые организации и поддерживать существующие предприятия посредством бюджетного финансирования. В результате процессы приватизации могут сопровождаться параллельным воспроизводством государственного сектора.

Аналогичные выводы представлены в исследованиях [9, 2], где подчеркивается, что государственные предприятия продолжают играть значительную роль в экономике многих стран, включая страны с развитой рыночной экономикой. В частности, OECD отмечает, что государственный

сектор обладает институциональной устойчивостью, обусловленной его стратегической ролью в инфраструктурных отраслях и реализации государственной экономической политики. Это указывает на то, что процессы приватизации не всегда приводят к пропорциональному сокращению государственного участия.

Особое значение имеет проблема оценки эффективности приватизации. Традиционно эффективность приватизационных программ оценивается на основе таких показателей, как количество реализованных объектов, объем поступлений от приватизации и коэффициент завершенности торгов. Однако данные показатели отражают преимущественно процедурную результативность приватизации и не позволяют оценить ее институциональные последствия. Как отмечается в исследовании [10], формальная реализация приватизационных программ не всегда сопровождается фактическим сокращением государственного сектора, поскольку государство может сохранять контроль над ключевыми активами или воспроизводить государственное участие посредством инвестиционной деятельности.

В современной научной литературе все большее внимание уделяется анализу стоимостных параметров государственного сектора, включая динамику активов и инвестиционную активность государственных организаций. Эксперты Всемирного банка подчеркивают, что оценка эффективности государственного сектора должна учитывать не только процессы приватизации, но и динамику государственного имущественного портфеля, поскольку именно стоимостные параметры отражают фактический масштаб государственного участия [11, 3]. В частности, рост стоимости государственного портфеля может свидетельствовать о воспроизводстве государственного участия, даже при реализации отдельных приватизационных сделок.

Дополнительным важным аспектом является инвестиционная активность государственного сектора. Исследования [12, 2] показывают, что государственные предприятия продолжают играть активную инвестиционную роль, особенно в стратегических отраслях экономики. В этих условиях инвестиционная деятельность государственного сектора может компенсировать эффекты приватизации и способствовать сохранению или расширению государственного участия. Это указывает на необходимость учета инвестиционных параметров при оценке эффективности приватизации.

Кроме того, необходимо учитывать, что государственный сектор функционирует в условиях множественных рисков и институциональной сложности, что ограничивает применимость исключительно процедурных метрик для оценки эффективности реформ. Как показывают современные исследования [13] в области управления в публичном секторе, существует необходимость интегральных и адаптивных аналитических рамок, способных фиксировать устойчивость, управленческие ограничения и институциональные эффекты, возникающие на фоне внешних шоков и внутренней инерции системы публичного управления.

В условиях стран с переходной экономикой данные процессы приобретают особую значимость. Исследования, посвященные экономике Казахстана, показывают, что государственный сектор продолжает играть ключевую роль

в развитии национальной экономики. Как отмечается в исследовании [14], государственные и квазигосударственные организации выполняют важные функции в реализации инвестиционной и промышленной политики, что обуславливает сохранение их значительного экономического присутствия. Автор труда [15] также подчеркивает, что государственный сектор Казахстана обладает высокой институциональной устойчивостью, обусловленной его ролью в стратегически важных отраслях экономики. Современные исследования квазигосударственного сектора Казахстана подчеркивают необходимость его структурной и стратегической трансформации, включая совершенствование корпоративного управления и механизмов адаптации к изменяющимся экономическим условиям [16]. Это подтверждает, что оценка изменений в квазигосударственном секторе должна учитывать не только количественные параметры, но и институциональные характеристики его функционирования. Отдельные современные исследования также указывают на сохраняющиеся институциональные ограничения в функционировании квазигосударственного сектора Казахстана, связанные с прозрачностью, конкурентной средой и особенностями государственного регулирования [17].

Вместе с тем, по мнению авторов данного исследования, существующие работы преимущественно сосредоточены на анализе отдельных аспектов приватизации, включая финансовые результаты предприятий, объемы приватизационных сделок и особенности корпоративного управления государственными предприятиями. Недостаточное внимание уделяется комплексной оценке институциональной эффективности приватизации, учитывающей взаимосвязь между результативностью приватизационных процедур и динамикой государственного портфеля активов. В частности, в литературе практически отсутствуют количественные инструменты, позволяющие сопоставить формальную результативность приватизации с фактической трансформацией имущественного масштаба государственного сектора.

Таким образом, сохраняется методологический разрыв, связанный с отсутствием комплексных интегральных показателей институциональной эффективности приватизации. Это обуславливает необходимость разработки аналитического инструмента, учитывающего одновременно процедурную результативность приватизации и динамику государственного портфеля активов. Настоящее исследование направлено на восполнение данного методологического пробела посредством разработки интегрального показателя, позволяющего количественно оценить степень институциональной трансформации государственного сектора.

Методы исследования

Для оценки институциональной эффективности приватизации в настоящем исследовании используется количественный подход, основанный на расчете интегрального индекса институциональной эффективности приватизации (*Institutional Privatization Efficiency Index, IPE*). Предлагаемый индекс направлен на количественную оценку взаимосвязи между результативностью приватизационных процедур и фактической динамикой государственного портфеля активов. В отличие от традиционных показателей, отражающих

преимущественно количество реализованных субъектов и объем поступлений от приватизации, интегральный индекс позволяет учитывать также стоимостную динамику активов, инвестиционную активность и финансовую эффективность государственного сектора.

Использование интегрального показателя обусловлено тем, что формальная результативность приватизационных процедур не всегда отражает степень институциональной трансформации государственного участия. Государственный сектор представляет собой динамическую систему, способную воспроизводить свое имущественное присутствие за счет инвестиционной деятельности, бюджетной поддержки и накопления активов. В этих условиях оценка эффективности приватизации требует сопоставления процедурных показателей приватизации с изменением совокупного имущественного масштаба государственного сектора.

Эмпирической базой исследования послужили официальные данные о деятельности субъектов квазигосударственного сектора Республики Казахстан за период 2022–2024гг. Основным источником информации является Национальный доклад по управлению государственными активами и квазигосударственным сектором за 2024 год [18], содержащий данные о результатах приватизации, стоимости активов, инвестиционной активности, финансовых результатах и макроэкономических параметрах функционирования государственного сектора.

В рамках исследования использованы следующие показатели, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели, используемые для расчета интегрального индекса институциональной эффективности приватизации

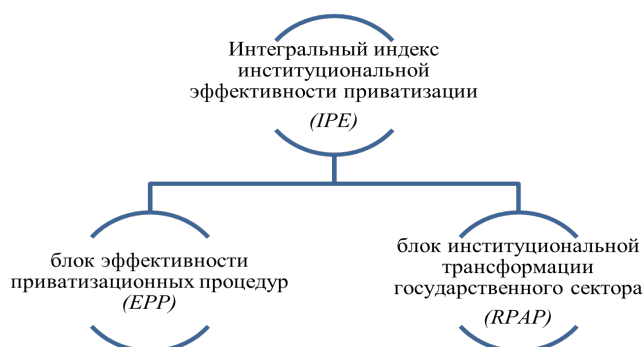
Показатель	Источник / способ расчета
Количество выставленных на продажу субъектов	Национальный доклад (2024)
Количество проданных субъектов	Национальный доклад (2024)
Поступления от продажи субъектов	Национальный доклад (2024)
Коэффициент завершенности приватизационных процедур (PACR)	Рассчитано авторами
Стоимость активов субъектов квазигосударственного сектора	Национальный доклад (2024)
Средняя стоимость реализованных активов субъектов квазигосударственного сектора (AV)	Рассчитано авторами
Объем капитальных вложений и инвестиций	Национальный доклад (2024)
Чистая прибыль субъектов квазигосударственного сектора	Национальный доклад (2024)

Коэффициент воспроизводства активов (RPR)	Рассчитано авторами
Коэффициент эффективности государственного портфеля активов (VBER)	Рассчитано авторами
Дефлятор ВВП	Бюро национальной статистики РК
Примечание – составлено авторами на основе собственной методологии и источников [18], [20], [21].	

Следует отметить, что ряд показателей, используемых в данном исследовании, был рассчитан авторами на основе исходных данных [18]. В частности, коэффициент завершенности приватизационных процедур определяется как отношение числа реализованных активов субъектов квазигосударственного сектора к числу выставленных их активов на продажу. Средняя стоимость реализованных активов рассчитывается как отношение общего объема поступлений к количеству проданных активов. Коэффициент воспроизводства активов отражает отношение стоимости активов текущего периода к их стоимости в предыдущем периоде, а коэффициент эффективности государственного портфеля активов определяется как отношение чистой прибыли к стоимости активов. Использование данных расчетных показателей позволяет обеспечить сопоставимость процедурных и институциональных параметров приватизации.

Методика расчета интегрального индекса. Интегральный индекс институциональной эффективности приватизации (Institutional Privatization Efficiency Index, IPE) является авторской разработкой и представляет собой аналитический инструмент, позволяющий сопоставить результативность приватизационных процедур с фактической динамикой государственного сектора. Индекс включает два взаимосвязанных компонента (рисунок 1): показатель эффективности приватизационных процедур и показатель институциональной трансформации государственного портфеля активов.

Рисунок 1 – Интегральный индекс институциональной эффективности приватизации



Блок 1. Эффективность приватизационных процедур (Efficiency of Privatization Procedures, EPP). Данный блок отражает количественную и стоимостную результативность реализации приватизационных сделок и рассчитывается следующим образом:

$$EPP = PACR \times \frac{AV}{AV_{max}} \quad (1)$$

где:

PACR (Privatization Auction Completion Ratio) – коэффициент завершенности торгов,

AV (Average Value of Divested Assets ¹ – средняя стоимость реализованных активов,

AV_{max} – максимальная средняя стоимость реализованных активов за рассматриваемый период.

Данный показатель EPP отражает степень реализации приватизационного потенциала и стоимостную значимость реализуемых активов.

Блок 2. Институциональная трансформация государственного сектора. Данный блок отражает динамику воспроизводства государственного портфеля активов (Reproduction of Public Asset Portfolio, RPAP) и рассчитывается как:

$$RPAP = \frac{VBER}{RPR} \quad (2)$$

где:

VBER (Value-Based Efficiency Ratio of Public Assets Portfolio) – коэффициент стоимостной эффективности государственного портфеля активов:

$$VBER = \frac{Profit}{Assets} \quad (3)$$

где:

Profit – совокупная чистая прибыль субъектов квазигосударственного сектора соответствующего уровня собственности (республиканской или коммунальной), млрд тенге;

Assets – совокупная стоимость активов субъектов квазигосударственного сектора соответствующего уровня собственности, млрд тенге.

RPR (Ratio of Portfolio Reproduction of Public Assets) – коэффициент

¹ Показатель *AV* не используется для оценки ценовой эффективности отдельной приватизационной сделки и не характеризует отклонение цены реализации от оценочной или балансовой стоимости актива. В рамках предлагаемого индекса он отражает относительную стоимостную значимость реализуемых активов и масштаб их потенциального влияния на государственный имущественный портфель

воспроизводства государственного портфеля активов. Для первого года анализируемого периода (2022 г.) значение RPR условно принимается равным 1 и используется как базовое нормировочное значение, поскольку сопоставимые данные за предшествующий период отсутствуют. Для исключения влияния общего изменения уровня цен при расчете RPR стоимость активов за 2023–2024 гг. корректируется с использованием дефлятора ВВП Республики Казахстан и приводится к сопоставимым ценам базового периода. Данное значение не отражает фактическую динамику активов относительно 2021 года. Для последующих периодов RPR рассчитывается по формуле (4). Значения дефлятора ВВП за 2023–2024 гг. взяты из базы данных Бюро национальной статистики Республики Казахстан [20] и [21].

$$RPR = \frac{Assets_t}{Assets_{t-1}} \quad (4)$$

Значение данного коэффициента отражает степень фактической трансформации государственного сектора: при $RPR > 1$ наблюдается воспроизводство стоимостного масштаба государственного портфеля активов. Данная динамика может быть обусловлена различными факторами, включая инвестиционную активность государственных организаций, капитализацию прибыли, переоценку активов и создание новых субъектов. В институциональном контексте это указывает на ограниченность трансформационного эффекта приватизации, поскольку стоимостной масштаб государственного участия не демонстрирует устойчивого сокращения.

Итоговая формула интегрального индекса институциональной эффективности приватизации (Institutional Privatization Efficiency Index, IPE) рассчитывается следующим образом:

$$IPE = EPP \times RPAP \quad (5)$$

Мультипликативная форма индекса обусловлена тем, что институциональная эффективность приватизации определяется одновременным действием процедурных и институциональных факторов. При нулевом значении одного из компонентов итоговая институциональная эффективность также стремится к нулю, что соответствует экономической логике институциональной трансформации.

Для обеспечения сопоставимости показателей и сохранения интерпретируемости интегрального индекса в диапазоне $[0;1]$ институциональный блок нормируется по максимальному значению $VBER$ за анализируемый период ($VBER_{max}$). Это позволяет трактовать итоговый индекс как интегральную оценку, отражающую одновременно результативность приватизационных процедур и фактическую институциональную трансформацию государственного портфеля активов.

Дополнительно следует отметить, что использование нормирования по максимальному значению показателя в анализируемом периоде предполагает относительную интерпретацию индекса. Это означает, что значение IPE

отражает не абсолютный уровень институциональной эффективности приватизации, а ее положение относительно наиболее эффективного года в выборке. В связи с этим значение индекса, близкое к единице в базовом году (2022), обусловлено тем, что данный период характеризовался максимальными значениями стоимостных и институциональных параметров приватизации. Соответственно, снижение значения индекса в последующие годы отражает относительное ухудшение институциональной динамики государственного сектора по сравнению с базовым периодом, а не является статистической аномалией или следствием методологической ошибки нормирования.

Ограничения исследования. В силу того, что предложенный индекс является авторской разработкой и применяется впервые, настоящее исследование носит поисковый характер (*exploratory study*)². Его целью является разработка и первичная апробация аналитического инструмента, а также оценка его диагностического потенциала.

Ограничением данного исследования является временной горизонт используемых данных (2022-2024гг.), что обусловлено отсутствием в открытых источниках сопоставимых систематизированных данных, отражающих динамику государственного портфеля активов за более длительный период. В этой связи полученные результаты следует рассматривать как первый этап тестирования предложенного методологического подхода. Дальнейшие исследования, основанные на расширении временного горизонта, позволят уточнить параметры индекса и оценить его устойчивость.

Важной особенностью используемой методологии является характер доступных статистических данных о результатах приватизации. Официальная статистическая отчетность, представленная в Национальном докладе по управлению государственными активами и квазигосударственным сектором [18], содержит агрегированные показатели количества выставленных на торги и реализованных субъектов, а также суммарный объем поступлений от приватизации, без разделения на уровень собственности - республиканскую и коммунальную.

В связи с этим расчет показателя эффективности приватизационных процедур (*EPP*), включающего коэффициент завершенности приватизационных процедур (*PACR*) и среднюю стоимость реализованных субъектов (*AV*), осуществляется на основе совокупных макроуровневых показателей, отражающих общие результаты приватизации государственного имущества. Таким образом, первый блок интегрального индекса институциональной эффективности приватизации рассчитывается без дифференциации по уровням собственности и применяется одинаково при оценке и республиканского, и коммунального сегментов государственного сектора

Использование агрегированных макроуровневых показателей приватизации представляет собой вынужденное методологическое допущение, обусловленное ограниченной доступностью детализированных статистических данных.

² *Exploratory study* (в пер. с англ. поисковое, разведочное исследование) - исследовательский дизайн, используемый для предварительного изучения недостаточно исследованной проблемы, уточнения ее содержания и определения направлений дальнейшего анализа

Следует также учитывать, что мультипликативная структура индекса предполагает чувствительность итогового значения к изменению его компонентов, включая среднюю стоимость реализованных активов (AV). Снижение данного показателя может оказывать существенное влияние на итоговое значение индекса, что отражает экономическую логику институциональной эффективности приватизации: реализация менее ценных активов оказывает ограниченное влияние на совокупный имущественный масштаб государственного сектора. Таким образом, снижение индекса в данном случае является не статистическим искажением, а отражением структурного смещения приватизации в сторону менее значимых активов.

Результаты и обсуждение

На первом этапе исследования были проанализированы показатели реализации приватизационных процедур в Республике Казахстан за период 2022–2024 гг. Коэффициент завершенности приватизационных процедур на протяжении всего анализируемого периода превышал 95%, что свидетельствует о высокой степени формальной реализации приватизационных программ.

В то же время стоимостные параметры приватизации демонстрируют существенные различия между годами. Средняя стоимость реализованного субъекта снизилась с 6,51 млн тенге в 2022 году до 1,67 млн тенге в 2023 году, а в 2024 году составила 1,90 млн тенге. Таким образом, при сохранении высокого уровня завершенности приватизационных процедур стоимостная значимость реализуемых объектов в 2023–2024 гг. была существенно ниже, чем в 2022 году. Данная динамика представлена на рисунке 2.

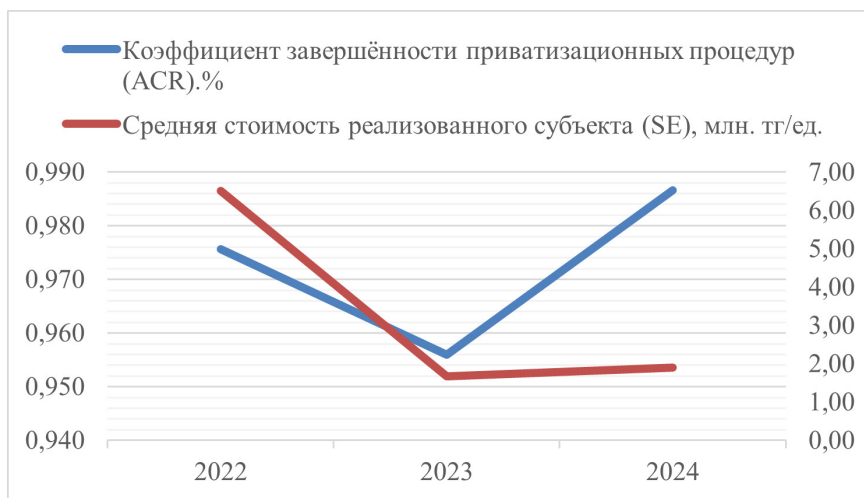


Рисунок 2 – Динамика показателей эффективности приватизационных процедур в Республике Казахстан, 2022–2024

Источник – построено авторами на основе [18]

Представленные данные свидетельствуют о сохранении высокой процедурной результативности приватизации, при этом средняя стоимость реализуемых активов в 2023-2024 гг. остается существенно ниже уровня 2022 года, что указывает на снижение стоимостной значимости приватизационного портфеля. Такая динамика может свидетельствовать о смещении структуры приватизируемого портфеля в сторону активов с более низкой средней стоимостью, что ограничивает системный стоимостный эффект приватизации.

В отличие от процедурных показателей приватизации, динамика имущественного масштаба государственного сектора демонстрирует иную институциональную тенденцию. В номинальном выражении совокупная стоимость активов квазигосударственного сектора за анализируемый период увеличилась с 62,9 трлн тенге в 2022 году до 75,2 трлн тенге в 2024 году [18]. Вместе с тем корректировка стоимости активов с использованием дефлятора ВВП показывает неоднородную динамику в разрезе уровней собственности. На республиканском уровне после умеренного реального роста в 2023 году в 2024 году наблюдается сокращение реальной стоимости портфеля, тогда как в коммунальном секторе сохраняется его реальный рост. Таким образом, динамика государственного портфеля свидетельствует не об однозначном расширении государственного участия, а о различиях в характере его воспроизводства между уровнями собственности.

Инвестиционная активность также демонстрирует неоднородную динамику: инвестиции республиканского сектора остаются на относительно высоком уровне, тогда как инвестиции коммунального сектора существенно снижаются. Наблюдаемая динамика стоимости государственного портфеля может быть связана не только с текущей инвестиционной активностью, но и с другими факторами, включая накопленный имущественный потенциал, переоценку активов и структурные особенности функционирования государственного сектора.

Таким образом, результаты предварительного исследования указывают на неоднородную институциональную динамику государственного участия: реализация отдельных активов не сопровождается устойчивым и единообразным сокращением имущественного масштаба государственного сектора на всех уровнях собственности. Динамика представлена на рисунке 3.

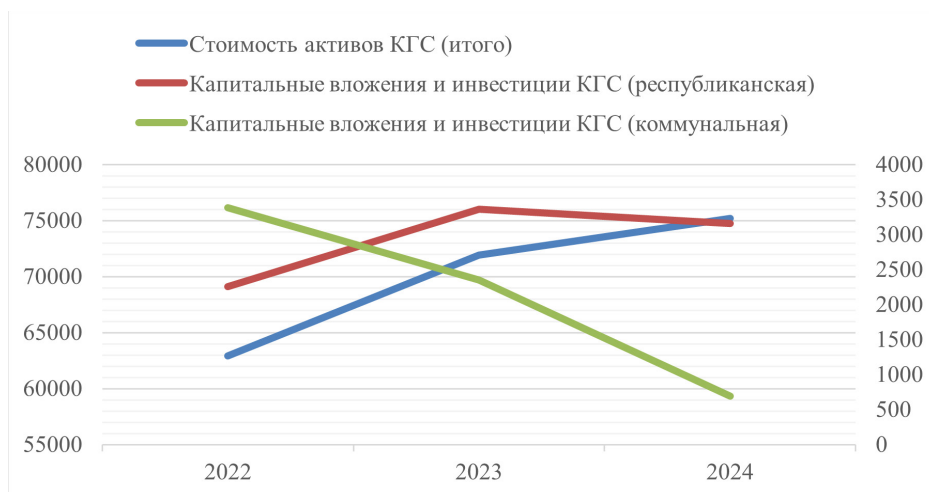


Рисунок 3 – Динамика стоимости активов и инвестиционной активности квазигосударственного сектора, 2022–2024

Источник – построено авторами на основе [18]

Сопоставление динамики стоимости активов с ходом приватизационных процедур показывает, что институциональная трансформация государственного портфеля носит неоднородный характер. После корректировки на изменение общего уровня цен воспроизводство стоимостного масштаба наиболее выражено в коммунальном секторе, тогда как на республиканском уровне в 2024 году наблюдается сокращение реальной стоимости активов. При этом рост стоимости активов квазигосударственного сектора не следует трактовать как однозначный признак «неэффективности приватизации», поскольку он может быть обусловлен и внутренними факторами управления: качеством корпоративного управления, компетенциями менеджмента, инвестиционной и операционной эффективностью отдельных компаний, а также развитием нематериальных факторов (репутация, социальная ответственность, управленческие практики). В частности, исследования [19] показывают, что результаты и эффективность деятельности квазигосударственных компаний могут существенно зависеть от человеческого фактора и управленческих компетенций, что потенциально влияет и на стоимостную динамику таких организаций.

Таким образом, изменение стоимости государственного портфеля может отражать совокупное действие институциональных и рыночных факторов. В связи с этим ИРЕ следует интерпретировать как диагностический инструмент институциональной динамики, а не как прямое измерение причинно-следственного эффекта отдельных приватизационных решений

Полученные результаты согласуются с выводами в исследованиях [8, 2], которые отмечают способность государственного сектора сохранять и воспроизводить свое экономическое присутствие, несмотря на реализацию приватизационных программ. В контексте институциональной теории

данный феномен может рассматриваться как проявление механизмов институциональной инерции и воспроизводства государственного участия, при которых инвестиционная активность, капитализация прибыли, структурная поддержка и накопление имущественного потенциала способны ограничивать трансформационный эффект приватизации. Результаты настоящего исследования предоставляют предварительную эмпирическую поддержку наличию аналогичных институциональных эффектов в условиях Республики Казахстан.

Дополнительным макроэкономическим индикатором, характеризующим роль государственного сектора в экономике, является доля валовой добавленной стоимости квазигосударственного сектора в ВВП. В течение анализируемого периода данный показатель демонстрирует умеренное снижение: с 14,2% в 2022 году до 13,7% в 2024 году [18]. На первый взгляд такая динамика может свидетельствовать о сокращении роли государственного сектора, однако данный показатель отражает не абсолютную, а относительную динамику государственного участия, так как зависит не только от изменения масштабов госсектора, но и от темпов роста частного сектора в экономике страны.

Сопоставление данного показателя с динамикой стоимости активов показывает более сложную картину. Результаты исследования показали, что в номинальном выражении совокупная стоимость активов квазигосударственного сектора увеличивается, однако после корректировки на дефлятор ВВП динамика различается по уровням собственности. По мнению авторов, снижение доли ВДС квазигосударственного сектора в ВВП не может однозначно интерпретироваться как свидетельство абсолютного сокращения государственного участия. Тем самым, наблюдается институциональный эффект относительного сокращения роли государственного сектора в Казахстане при сохранении и воспроизводстве его имущественной базы.

Результаты расчета интегрального индекса институциональной эффективности приватизации (IPE). Для количественной оценки процедурной результативности приватизации и институциональной динамики государственного сектора был рассчитан интегральный индекс IPE (таблица 2). Результаты расчетов индекса IPE показывают значительное снижение институциональной эффективности приватизации на протяжении анализируемого периода.

Таблица 2 – Интегральный индекс институциональной эффективности приватизации

Год	ЕРР	РРАР (ре-спубли-кан-ская)	IPE (республи-канская)	РРАР (комму-нальная)	IPE (комму-нальная)
2022	0,976	1	0,976	0,613	0,599
2023	0,246	0,826	0,203	0,939	0,231
2024	0,288	0,302	0,087	0,580	0,167

Примечание – составлено авторами на основе собственных расчетов.

На уровне республиканской собственности значение интегрального индекса снизилось с 0,976 в 2022 году до 0,087 в 2024 году (снижение на 91,1%), что свидетельствует о существенном расхождении между формальной результативностью приватизационных процедур и фактической институциональной трансформацией государственного сектора. На уровне коммунальной собственности также наблюдается снижение институциональной эффективности приватизации с 0,599 до 0,167, или на 72,1%, хотя данная динамика носит менее выраженный характер. Это свидетельствует о сохранении институциональной устойчивости государственного сектора на всех уровнях собственности.

Столь значительное снижение интегрального индекса IPE в 2024 году обусловлено совокупным изменением его компонентов. Во-первых, средняя стоимость реализуемых активов в 2023-2024 гг. была существенно ниже уровня 2022 года, что снизило значение блока эффективности приватизационных процедур (ЕРР). Во-вторых, динамика государственного портфеля активов не демонстрировала устойчивого сокращения на всех уровнях собственности, что отразилось на институциональном блоке индекса. Дополнительно резкая нисходящая динамика может быть связана с эффектом высокой базы 2022 года и завершением в предшествующие периоды цикла приватизации более крупных объектов. Поэтому снижение IPE следует интерпретировать как результат одновременного изменения процедурных и институциональных компонентов индекса, а не как статистическую аномалию отдельного года.

Следует также учитывать особенности интерпретации интегрального индекса IPE, связанные с использованием относительного нормирования его компонентов. Значения индекса отражают не абсолютный уровень институциональной эффективности приватизации, а сравнительное положение соответствующего года в пределах анализируемого периода. В этой связи существенное снижение IPE в 2023–2024 гг. следует рассматривать как относительное ухудшение сочетания процедурных и институциональных характеристик приватизации по сравнению с базовым уровнем 2022 года. Такая интерпретация позволяет разграничить фактическое изменение институциональной динамики и возможный эффект используемой методики нормирования.

Падение интегрального индекса IPE при сохранении высокого коэффициента завершенности приватизационных процедур указывает на наличие признаков институциональной инерции и ограниченного трансформационного эффекта приватизации в Казахстане. Выявленная динамика характеризуется тем, что процедурный успех реформ не сопровождается сопоставимой институциональной трансформацией структуры госсобственности. Реализация преимущественно активов с более низкой средней стоимостью обеспечивает формальное выполнение приватизационных программ, при этом динамика государственного портфеля не демонстрирует однозначного сокращения на всех уровнях собственности. Наблюдаемые изменения могут быть связаны с инвестиционной активностью,

капитализацией прибыли, переоценкой активов и иными факторами функционирования квазигосударственного сектора.

В выявленной динамике интегрального индекса IPE проявляются три ключевых институциональных эффекта:

1. Эффект институциональной инерции госсектора, проявляющийся в сохранении и воспроизводстве государственного портфеля активов.

2. Эффект стоимостного воспроизводства госпортфеля активов, при котором их накопление/капитализация нивелирует сокращение участия государства в национальной экономике.

3. Эффект стоимостного истощения приватизационного портфеля, отражающий смещение приватизации в сторону менее ценных активов и снижение средней стоимости реализуемых объектов.

Данные эффекты отражают структурную дифференциацию между динамикой государственного портфеля активов и составом приватизируемых объектов. В условиях институциональной инерции и инвестиционного воспроизводства государственного сектора приватизация может сопровождаться преимущественным выводом менее ценных активов, что приводит к одновременному воспроизводству государственного портфеля и стоимостному истощению приватизационной выборки. Полученные результаты позволяют следующим образом оценить выдвинутые гипотезы.

Гипотеза 1 получила эмпирическую поддержку в рамках анализируемого периода. Высокий коэффициент завершенности приватизационных процедур (более 95%) не сопровождается устойчивым сокращением государственного сектора. При этом динамика реальной стоимости активов не демонстрирует устойчивого сокращения государственного портфеля на всех уровнях собственности: в коммунальном секторе сохраняется его реальный рост, тогда как на республиканском уровне динамика носит неоднородный характер.

Полученные результаты согласуются с гипотезой 2. Институциональный эффект приватизации ограничивается воспроизводством государственного портфеля активов, которое может быть связано с инвестиционной активностью квазигосударственного сектора, а также иными институциональными механизмами, включая накопление и переоценку активов. Это проявляется в неоднородной динамике государственного портфеля: несмотря на реализацию приватизационных процедур, реальное сокращение стоимости активов не носит устойчивого и единообразного характера для различных уровней собственности.

Гипотеза 3 также получила предварительную эмпирическую поддержку. Расчет интегрального индекса институциональной эффективности приватизации (IPE) позволил количественно выявить расхождение между формальной результативностью приватизационных процедур и фактической институциональной динамикой госсектора в стране, фиксируя снижение эффективности приватизации при сохранении высокой процедурной завершенности.

Заключение

Авторское исследование выявило существенное расхождение

между формальной результативностью приватизации и фактической институциональной динамикой государственного сектора. Несмотря на высокий уровень завершенности приватизационных процедур, динамика реальной стоимости активов квазигосударственного сектора не демонстрирует устойчивого и единообразного сокращения государственного имущественного присутствия на всех уровнях собственности, при этом характер изменений различается между республиканским и коммунальным сегментами. Расчет авторского интегрального индекса IPE показал значительное снижение институциональной эффективности за анализируемый период, что позволяет сделать вывод о том, что приватизация в рассматриваемом периоде функционирует преимущественно как механизм перераспределения отдельных активов, не сопровождающийся сопоставимой и устойчивой трансформацией имущественного масштаба государственного сектора.

Полученные результаты обеспечили предварительную эмпирическую поддержку выдвинутых авторами рабочих гипотез и позволили выявить ключевые институциональные эффекты (эффект институциональной инерции государственного сектора, эффект стоимостного воспроизводства государственного портфеля активов и эффект стоимостного истощения приватизационного портфеля). Научная значимость исследования заключается в разработке интегрального индекса институциональной эффективности приватизации (IPE), который может использоваться как количественный инструмент диагностики трансформации государственных институтов в Казахстане. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного индекса для оценки эффективности государственной приватизационной политики, мониторинга трансформации государственного участия в экономике страны и дополнения существующей системы оценки приватизации показателями, отражающими динамику государственного портфеля активов.

Полученные результаты следует интерпретировать с учетом того, что динамика стоимостных параметров государственного портфеля активов может отражать как институциональные ограничения приватизации, так и рыночные механизмы капитализации и инвестиционного роста. В этой связи предложенный индекс следует рассматривать прежде всего как диагностический инструмент оценки институциональной динамики государственного сектора.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на расширение временного диапазона анализа и применение индекса IPE для межстрановых сравнений, к примеру в регионе Центральной Азии, и оценки эффективности приватизационной политики в различных институциональных условиях.

Источник финансирования исследований

Данное исследование было профинансировано Европейской комиссией в рамках проекта HORIZON-MSCA-2024-SE-01 «POLCA: The Political Economy of Legal and Governance Reform in Non-Western Societies: Insights from Central Asia» (грант №101228676).

Список литературы:

1. Megginson, W. L., & Netter, J. M. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321-389. <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.321>
2. OECD (2024), OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Kazakhstan, Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/082c508b-en>.
3. OECD (2024), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>.
4. Boubakri, N., & Cosset, J.-C. (1998). The financial and operating performance of newly privatized firms: Evidence from developing countries. *Journal of Finance*, 53(3), 1081-1110. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00044>
5. Abdeldayem, M. M., & Al Dulaimi, S. H. (2022). Public sector reform in emerging economies: Does privatisation matter? *Human Systems Management*, 41(1), 73-85. <https://doi.org/10.3233/HSM-211204>
6. Hu, H. W., Zhu, J., & Yang, C. (2023). Unification of power and responsibilities for state-owned enterprises: A quasi-natural experiment. *Corporate Governance: An International Review*. <https://doi.org/10.1111/corg.12514>
7. Rakhmatullayeva, D., & Kaldiyarov, D. (2025). Corruption in context: Institutions, infrastructure, and economic development. Media-Tryck, Lund University, Sweden. https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/225841912/Corruption_in_Context_Institutions_Infrastructure_and_Economic_Development.pdf
8. Musacchio, A., & Lazzarini, S. G. (2014). *Reinventing State Capitalism: Leviathan in Business, Brazil and Beyond*. Cambridge, MA: Harvard University Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=43490>
9. OECD (2015). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en>
10. Shirley, M. M., & Walsh, P. (2001). Public versus private ownership: The current state of the debate. World Bank Policy Research Working Paper, No. 2420. <https://econpapers.repec.org/paper/wbkwbwps/2420.htm>
11. World Bank (2014). Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f01135d1-9f3c-5b85-9c1a-1c765bda00f5/content>
12. Megginson, W. L. (2017). Privatization, state capitalism, and state ownership of business in the 21st century. *Foundations and Trends in Finance*, 11(1-2), 1-153. DOI: 10.1561/05000000053
13. Ibadildin, N.A., Malik, A.A., Kenzhin, Z.B., Mukina, G.S., & Shadiyeva, A.A. (2024). Risk Management in the Public Sector: A Bibliographic Literature Review. *Economy: Strategy and Practice*, 19(4), 133-145. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2024-4-133-145>
14. Satpayeva, Z. T. (2017). State and prospects for the development of Kazakhstan's innovative infrastructure. *European Research Studies Journal*, 20(2), 123-148. DOI: 10.35808/ersj/670
15. Додонов, В. Ю. (2019). Государственные корпорации в Казахстане: институциональный статус и экономическая роль. *Россия и новые государства Евразии*, (3), 61-74. <https://doi.org/10.20542/2073-4786-2019-3-61-74>.
16. Moroz S.P., Ten V.V. (2024). Legal regulation of procurement by quasi-public sector entities in the Republic of Kazakhstan: problems and solutions. *Bulletin of the Karaganda University. Law Series*, 29(3), 91-99. <https://doi.org/10.31489/2024L3/91-99>
17. Zhanbayev, R.A., Temirbaeva, G.R., Aibossynova, D.A., Yerkin, A.E., & Maksimov, D.G. (2022). Quasi-public sector: Sustainable Development Goals (SDG) and tools for the integration into corporate strategies. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, 5(399), 253-269. <https://doi.org/10.32014/2022.2518-1467.375>
18. Национальный доклад по управлению государственными активами и квазигосударственным сектором Республики Казахстан за 2024 год. Астана: Министерство национальной экономики РК, 2025. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://adiilet.zan.kz/rus/docs/P2400000909>

19. Bekenov, N.O., & Dossova, S.N. (2022). Model of corporate social responsibility management in a quasi-public sector company of the Republic of Kazakhstan. *Journal of Economic Research & Business Administration*, 142(4), 69–83. <https://doi.org/10.26577/be.2022.v142.i4.06>
20. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. (2023). Валовой внутренний продукт методом производства с выделением доли нефтегазового сектора в ВВП. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/national-accounts/publications/182291/>
21. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. (2024). Валовой внутренний продукт методом производства с выделением доли нефтегазового сектора в ВВП. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/national-accounts/publications/427384/>

References:

1. Megginson, W. L., & Netter, J. M. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321–389. <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.321>
2. OECD (2024). *OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Kazakhstan*, Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/082c508b-en>
3. OECD (2024). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
4. Boubakri, N., & Cosset, J.-C. (1998). The financial and operating performance of newly privatized firms: Evidence from developing countries. *Journal of Finance*, 53(3), 1081–1110. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00044>
5. Abdeldayem, M. M., & Al Dulaimi, S. H. (2022). Public sector reform in emerging economies: Does privatisation matter? *Human Systems Management*, 41(1), 73–85. <https://doi.org/10.3233/HSM-211204>
6. Hu, H. W., Zhu, J., & Yang, C. (2023). Unification of power and responsibilities for state-owned enterprises: A quasi-natural experiment. *Corporate Governance: An International Review*. <https://doi.org/10.1111/corg.12514>
7. Rakhmatullayeva, D., & Kaldiyarov, D. (2025). Corruption in context: Institutions, infrastructure, and economic development. Media-Tryck, Lund University, Sweden. https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/225841912/Corruption_in_Context_Institutions_Infrastructure_and_Economic_Development.pdf
8. Musacchio, A., & Lazzarini, S. G. (2014). *Reinventing State Capitalism: Leviathan in Business, Brazil and Beyond*. Cambridge, MA: Harvard University Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=43490>
9. OECD (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en>
10. Shirley, M. M., & Walsh, P. (2001). Public versus private ownership: The current state of the debate. *World Bank Policy Research Working Paper*, No. 2420. <https://econpapers.repec.org/paper/wbkwbwrps/2420.htm>
11. World Bank (2014). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f01135d1-9f3c-5b85-9c1c-1a765bda00f5/content>
12. Megginson, W. L. (2017). Privatization, state capitalism, and state ownership of business in the 21st century. *Foundations and Trends in Finance*, 11(1–2), 1–153. <https://doi.org/10.1561/05000000053>
13. Ibadildin, N. A., Malik, A. A., Kenzhin, Z. B., Mukina, G. S., & Shadiyeva, A. A. (2024). Risk Management in the Public Sector: A Bibliographic Literature Review. *Economy: Strategy and Practice*, 19(4), 133–145. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2024-4-133-145>
14. Satpayeva, Z. T. (2017). State and prospects for the development of Kazakhstan's innovative infrastructure. *European Research Studies Journal*, 20(2), 123–148. <https://doi.org/10.35808/ersj/670>
15. Dodonov, V. Yu. (2019). Gosudarstvennye korporatsii v Kazakhstane: institucional'nyi status i ekonomicheskaya rol' [State corporations in Kazakhstan: Institutional status and economic role]. *Rossiia i novye gosudarstva Evrazii*

[Russia and New States of Eurasia], (3), 61–74. <https://doi.org/10.20542/2073-4786-2019-3-61-74>

16. Moroz, S. P., & Ten, V. V. (2024). Legal regulation of procurement by quasi-public sector entities in the Republic of Kazakhstan: problems and solutions. *Bulletin of the Karaganda University. Law Series*, 29(3), 91–99. <https://doi.org/10.31489/2024L3/91-99>
17. Zhanbayev, R. A., Temirbaeva, G. R., Aibossynova, D. A., Yerkin, A. E., & Maksimov, D. G. (2022). Quasi-public sector: Sustainable Development Goals (SDG) and tools for their integration into corporate strategies. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, 5(399), 253–269. <https://doi.org/10.32014/2022.2518-1467.375>
18. Natsional'nyi doklad po upravleniyu gosudarstvennymi aktivami i kvazigosudarstvennym sektorom Respubliki Kazakhstan za 2024 god [National Report on the Management of State Assets and the Quasi-Public Sector of the Republic of Kazakhstan for 2024]. (2025). Astana: Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan. Retrieved from: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400000909>
19. Bekenov, N. O., & Dossova, S. N. (2022). Model of corporate social responsibility management in a quasi-public sector company of the Republic of Kazakhstan. *Journal of Economic Research & Business Administration*, 142(4), 69–83. <https://doi.org/10.26577/be.2022.v142.i4.06>
20. Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan. (2023). Valovoi vnutrennii produkt metodom proizvodstva s vydeleniem doli neftegazovogo sektora v VVP [Gross domestic product by production method with allocation of the oil and gas sector share in GDP]. Retrieved from: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/national-accounts/publications/182291/>
21. Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan. (2024). Valovoi vnutrennii produkt metodom proizvodstva s vydeleniem doli neftegazovogo sektora v VVP [Gross domestic product by production method with allocation of the oil and gas sector share in GDP]. Retrieved from: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/national-accounts/publications/427384/> (In Russ.)

Материал поступил в редакцию 19.03.2026

Утвержден к публикации 18.09.2026

ДОХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ В ЮЖНЫХ ОБЛАСТЯХ КАЗАХСТАНА: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Вячеслав Додонов^{1*}

^{1*} Главный научный сотрудник Института философии, политологии и религиоведения Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан, доктор экономических наук, Алматы, Казахстан, e-mail: dodonovv@mail.ru, ORCID: 0000-0003-0741-417X

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.3.009>

Аннотация. В статье рассматриваются текущая ситуация и тенденции изменения доходов населения южных областей Казахстана в контексте их дифференциации. Анализируется разрыв между уровнями показателей в четырех южных областях и средним по стране уровнем основных показателей, определяющих ситуацию с доходами – среднемесячной заработной платы, среднедушевых номинальных денежных доходов, а также рассматривается неравенство доходов в этих регионах на основе коэффициента Джини и его отклонение от казахстанского уровня. Также исследуется ситуация с реальными доходами населения в южных областях в сопоставлении с соответствующими параметрами национального уровня. Анализ динамики рассматриваемых показателей позволяет выявить основные тенденции дифференциации доходов, в частности, тенденцию сокращения разрыва между областными и республиканскими значениями показателей доходов населения, а также тенденцию замедления этого сокращения в течение последнего десятилетия. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о сохранении значительной дифференциации доходов в южных областях Казахстана, отмечающейся по большинству соответствующих показателей, несмотря на ограниченный прогресс в некоторых аспектах.

Ключевые слова: доходы населения, южные регионы Казахстана, неравенство доходов, реальные доходы, коэффициент Джини.

ҚАЗАҚСТАННЫҢ ОҢТҮСТІК ОБЛЫСТАРЫНДАҒЫ ХАЛЫҚ ТАБЫСТАРЫ: ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯНЫҢ НЕГІЗГІ ҮРДІСТЕРІ

Вячеслав Додонов^{1*}

¹ ҚР Ғылым және жоғары білім министрлігі Ғылым комитетінің Философия, саясаттану және дінтану институтының бас ғылыми қызметкері, экономика ғылымдарының докторы.

Аңдатпа. Мақалада Қазақстанның оңтүстік облыстары халқының табыстарының қазіргі жағдайы және өзгеру үрдістері олардың дифференциациясы контекстінде қарастырылады. Төрт оңтүстік облыстағы көрсеткіштер деңгейі мен ел бойынша орташа деңгей арасындағы алшақтық талданады. Халықтың табыс жағдайын анықтайтын негізгі көрсеткіштер – орташа айлық жалақы, жан басына шаққандағы номиналды ақшалай табыс, сондай-ақ осы өңірлердегі табыс теңсіздігі Джини коэффициенті негізінде және оның Қазақстандық деңгейден ауытқуы қарастырылады. Сонымен қатар оңтүстік облыстардағы халықтың нақты табыстарының жағдайы ұлттық деңгейдегі сәйкес параметрлермен салыстырылады. Қарастырылып отырған көрсеткіштердің динамикасы талдауы табыстардың дифференциациясының негізгі үрдістерін анықтауға мүмкіндік береді, атап айтқанда, облыстық және республикалық табыс көрсеткіштерінің арасындағы алшақтықтың қысқару үрдісі, сондай-ақ соңғы он жылдықта бұл қысқарудың баяулау үрдісі. Жүргізілген зерттеу Қазақстанның оңтүстік облыстарында табыстардың айтарлықтай дифференциациясы сақталып отырғанын көрсетеді, бұл тиісті көрсеткіштердің басым бөлігі бойынша байқалады, кейбір аспектілерде шектеулі прогресс болғанына қарамастан.

Түйін сөздер: халық табыстары, Қазақстанның оңтүстік өңірлері, табыс теңсіздігі, нақты табыстар, Джини коэффициенті.

INCOME OF THE POPULATION IN THE SOUTHERN REGIONS OF KAZAKHSTAN: MAIN TRENDS OF DIFFERENTIATION

Vyacheslav Dodonov^{1*}

¹ Chief Researcher at the Institute of Philosophy, Political Science and Religious Studies of the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan, Doctor of Economic Sciences.

Abstract. The article examines the current situation and trends in the income changes of the population in the southern regions of Kazakhstan in the context of their differentiation. It analyzes the gap between the levels of indicators in the four southern regions and the national average level of the main indicators determining the income situation – average monthly wage, per capita nominal cash income, and also examines income inequality in these regions based on the Gini coefficient and its deviation from the Kazakhstani level. The situation with real incomes of the population in the southern regions is also studied in comparison with the corresponding parameters at the national level. The analysis of the dynamics of the considered indicators makes it possible to identify the main trends in income differentiation, in particular, the trend of reducing the gap between regional and republican values of population income indicators, as well as the trend of slowing down this reduction over the last decade. The conducted research allows us to

conclude that significant income differentiation persists in the southern regions of Kazakhstan, which is observed in most of the relevant indicators, despite limited progress in some aspects.

Keywords: *population income, southern regions of Kazakhstan, income inequality, real income, Gini coefficient.*

Введение

Южный макрорегион Казахстана играет важнейшую роль в экономическом и социальном развитии страны. Входящие в него административные единицы – Алматинская, Жамбылская, Кызылординская, Туркестанская области, а также города Алматы и Шымкент – формируют более 37% ВРП Казахстана¹. Это единственный макрорегион страны, в котором расположены два из трех городов республиканского значения, включая крупнейший мегаполис Алматы, и ведущий по численности населения макрорегион. На начало 2026 года в шести южных регионах проживало 9450 тыс. человек, или 46,1% населения Казахстана². Как самый густонаселенный макрорегион, Южный Казахстан не только имеет особое значение в системе социально-экономических (а также внутриполитических) координат, но также заслуживает и более внимательного анализа с точки зрения социальных условий, отражающихся в показателях уровня жизни населения и его доходов. Особую актуальность это имеет применительно к четырем областям, так как ситуация с уровнем жизни в Шымкенте и (особенно) Алматы более благополучна, тогда как областные показатели зачастую существенно отстают от средних по стране. Это обусловлено, в том числе, и менее продуктивной экономикой южных областей, на которые (без учета мегаполисов) приходится всего 13% ВРП Казахстана при том, что в них проживает 28,3% населения страны. Все южные регионы, за исключением Алматы, занимают худшие позиции в Казахстане по размеру ВРП на душу населения, с минимальным значением этого показателя у Туркестанской и Жамбылской областей. Низкий уровень экономического развития южных областей обуславливает и низкие показатели доходов и уровня жизни, что, в свою очередь, может вызывать рост социальной напряженности с широким спектром негативных последствий, что показывает опыт других стран и многочисленные исследования [1; 2], в том числе, в странах Центральной Азии [3].

Также нельзя не отметить тот факт, что разрыв между уровнем доходов и социальными показателями в целом зачастую негативно влияет на восприятие населением уровня социальной справедливости в обществе, отсутствие которой широко признано как катализатор социальной нестабильности – как в целом [4; 5], так и в отдельных регионах мира [6; 7], включая постсоветское пространство [8], в том числе, и как фактор межэтнических конфликтов [9; 10]. В этой связи, представляется

¹Валовой внутренний продукт в региональном разрезе за январь-сентябрь 2025 года (ВРП). Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/national-accounts/publications/279574/> (дата обращения: 20.04.2026).

²Численность населения на 1 января 2026г. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/social-statistics/demography/publications/475780/> (дата обращения: 20.04.2026).

целесообразным исследование показателей доходов населения в южных областях, которые будут рассматриваться в настоящей статье в контексте их дифференциации – как в части внутрирегионального неравенства доходов, так и с целью оценки их отставания от средних по стране значений. Также будет рассмотрена динамика соответствующих индикаторов с целью выявления соответствующих тенденций изменения доходов населения и их неравенства.

Методы исследования

В работе исследуются основные показатели, характеризующие доходы и уровень жизни населения, в том числе, среднемесячная заработная плата, среднедушевые номинальные денежные доходы населения, индекс реальных денежных доходов, а также коэффициент Джини. Для выявления долгосрочных тенденций был использован метод анализа динамических рядов для данных показателей в период 2001-2024 годов для четырех южных областей и Казахстана в целом. Неравенство доходов и дифференциация социальных показателей в южных областях исследовались на основе сравнительного анализа посредством вычисления средних по данным регионам значений анализируемых индикаторов, а также расчета отклонений их значений и значений для каждой из областей от средних уровней по Казахстану. Данный подход и примененные методы исследования позволили сделать обоснованные выводы о характере тенденций изменения показателей доходов, их неравенства и уровне жизни в южных областях страны, а также о разрыве между уровнем жизни в данных регионах и средними по Казахстану значениями в течение первой четверти XXI века.

Результаты исследования

Первым показателем в процессе проводимого анализа выбрана среднемесячная заработная плата, определяющая уровень доходов большинства населения, в том числе, в южных областях. Данные по этому показателю для четырех южных областей с 2001 года приведены в таблице 1. Эти данные демонстрируют, что на всем протяжении первой четверти XXI века размер средней заработной платы во всех южных областях был ниже уровня для Казахстана в целом.

Таблица 1. Среднемесячная заработная плата в южных областях Казахстана в сопоставлении с республиканским уровнем, тенге ³.

	Республика Казахстан	Алматин- ская	Жамбыл- ская	Кызылор- динская	Южно-Казах- станская	Туркестан- ская
2001	17303	11683	10750	14160	11542	
2002	20323	14278	13437	17046	13635	
2003	23128	15933	14779	19928	15309	
2004	28329	20180	19131	26400	19386	
2005	34060	24436	22542	30948	22854	

³ Среднемесячная заработная плата по регионам Республики Казахстан. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-wags/dynamic-tables/> (дата обращения: 23.02.2026).

2006	40790	29779	26750	36116	27586	
2007	52479	39483	33996	46859	36707	
2008	60805	44327	37546	53333	41679	
2009	67333	49715	43951	60227	48610	
2010	77611	58430	51340	69753	57545	
2011	90 028	67 638	61 825	81 518	67 721	
2012	101 263	77 320	72 296	93 361	75 467	
2013	109 141	81 596	76 742	98 813	78 705	
2014	121 021	89 283	81 874	104 485	84 550	
2015	126 021	90 445	85 298	106 332	85 693	
2016	142 898	104 903	96 044	118 963	99 182	
2017	150 827	110 387	100 536	124 107	103 225	
2018	162 673	115 101	109 720	130 391		104136
2019	186 815	136 212	127 043	152 085		123853
2020	213 003	168 313	156 846	178 174		158762
2021	250 311	207 592	195 922	212 777		195302
2022	309 697	261 228	234 526	265 738		237189
2023	364 295	295 130	269 125	313 493		270660
2024	405 416	328 536	299 972	344 381		295251

Более наглядно разрыв между республиканским размером средней заработной платы, средним показателем по четырем южным областям, и значением этого показателя для Казахстана иллюстрируют графики, приведенные на рисунке 1. Эти графики показывают, что минимальный разрыв между средней зарплатой по Казахстану и областным показателем на всем протяжении рассматриваемого периода был в Кызылординской области (от 7 до 20%), а максимальный – в Жамбылской (от 29 до 38%). В 2018 году, после того, как из состава Южно-Казахстанской области был выведен город Шымкент, что привело к ухудшению показателей оставшейся без него Туркестанской области, максимальный разрыв по уровню средней заработной платы стал фиксироваться в этом регионе, хотя Жамбылская область имела очень близкие показатели, иногда перехватывая лидерство. Средний по четырем областям показатель был также достаточно велик, меняясь в интервале от 19 до 30,5%, то есть, разрыв в заработной плате между югом страны и ее средним по Казахстану уровнем был очень значительным в течение всего рассматриваемого периода. Также можно отметить, что в течение последних нескольких лет указанный разрыв в оплате труда несколько сократился – средний показатель опустился до уровней около 20%, что заметно ниже значений предыдущих двух десятилетий, когда он составлял более 26%. Но это снижение пока что нельзя охарактеризовать как устойчивую тенденцию, а его размер недостаточно сильно влияет на социально-экономическую ситуацию и уровень жизни населения юга Казахстана.

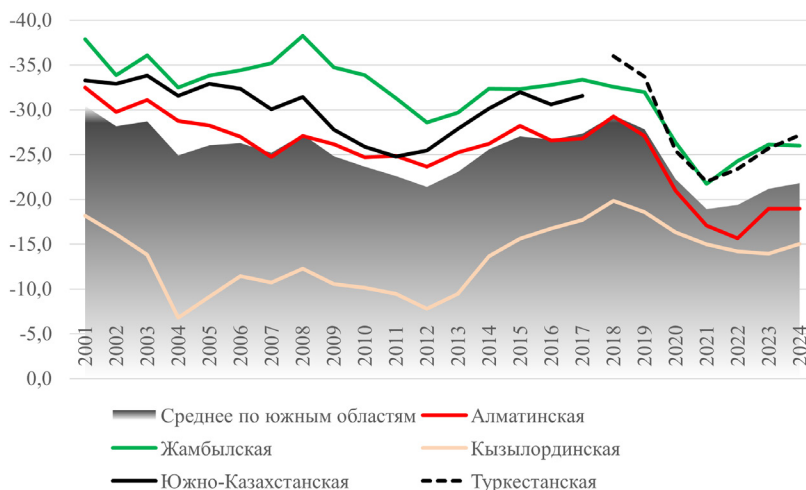


Рисунок 1. Разница между средними заработными платами в южных областях и средней заработной платой в Казахстане, % (обратный порядок значений). ⁴

Еще более точным индикатором, отражающим ситуацию с уровнем жизни, является показатель среднедушевых номинальных денежных доходов, поскольку он охватывает не только работающее и получающее заработную плату население, а все его слои. Этот показатель за тот же временной интервал в южных областях, так же, как и средняя заработная плата, демонстрирует значительное отставание от республиканского уровня. Данные по динамике абсолютного размера денежных доходов приведены в таблице 2.

Таблица 2. Среднедушевые номинальные денежные доходы населения в южных областях Казахстана в сопоставлении с республиканским уровнем, тенге ⁵.

	Республика Казахстан	Алматин- ская	Жамбыл- ская	Кызылор- динская	Южно-Казах- станская	Туркестан- ская
2001	7670	4685	4001	5618	3713	-
2002	8958	5739	4909	6535	4586	-
2003	10533	6594	5567	7771	5288	-
2004	12817	8193	6917	9553	6433	-
2005	15787	9486	9101	12385	8206	-

⁴ Рассчитано по данным из следующего источника: Среднемесячная заработная плата по регионам Республики Казахстан. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-wags/dynamic-tables/> (дата обращения: 23.02.2026).

⁵ Среднедушевые номинальные денежные доходы населения (годовые). Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-life/dynamic-tables/> (дата обращения: 23.02.2026).

2006	19152	12534	11885	14602	10790	-
2007	25226	16838	16669	18889	14308	-
2008	32984	22877	20796	29052	20320	-
2009	34282	22588	23589	31168	21238	-
2010	39014	26476	28333	34653	23280	-
2011	45918	34077	30783	41802	26974	-
2012	51860	39106	34607	43931	31600	-
2013	56453	43352	36539	46477	33807	-
2014	62271	47557	39764	49998	34688	-
2015	67321	53860	43143	49400	35830	-
2016	76575	60351	48057	56252	43103	-
2017	83710	64072	54564	62630	42684	-
2018	93135	69652	61301	66924	-	43937
2019	104282	79528	70330	76971	-	52650
2020	116126	86606	80516	85142	-	63443
2021	130616	101709	90255	92531	-	69103
2022	164438	124587	112952	120896	-	90078
2023	189953	131885	129051	136698	-	103735
2024	215979	154919	150627	153751	-	121620

Так же, как и в случае с показателем средней заработной платы, наблюдается отставание размера среднедушевых доходов во всех без исключения южных областях и во все без исключения годы с 2001 по 2024. Величина этого разрыва в процентах относительно среднего по Казахстану уровня приведена на графиках рисунка 2, и она еще больше, чем в случае с заработной платой, что обусловлено традиционно большим размером семей в южных регионах, ведущим к распределению доходов на большую численность неработающего населения. Так, по данным Национальной переписи населения 2021 года, средний размер домашних хозяйств в Алматинской области составлял 3,5 человека, в Кызылординской области - 4,8 человека, в Жамбылской области - 3,9 человека, в Туркестанской области - 5,2 человека при среднем по Казахстану значении этого показателя в 3,4 человека ⁶.

⁶ Среднедушевые номинальные денежные доходы населения (годовые). Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and->

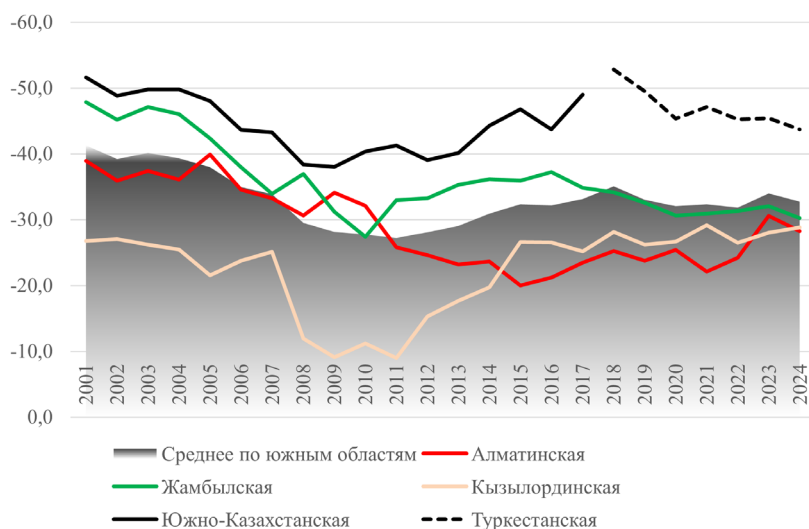


Рисунок 2. Разница между среднедушевыми доходами в южных областях и по Казахстану, % (обратный порядок значений).⁷

Так же, как и в случае с заработной платой, минимальный разрыв между республиканским и областным показателями наблюдается в Кызылординской области, однако с 2015 года более благополучной стала ситуация в Алматинской области. В отличие от разрыва в уровне зарплат, максимальный разрыв в доходах устойчиво принадлежит не Жамбылской, а Южно-Казахстанской/Туркестанской области, где этот показатель находится в интервале 40-50%, в отдельные годы даже превышая 50-процентный уровень. Еще одним отличием разрыва в доходах по сравнению с зарплатами является отсутствие сокращения этого разрыва в последние годы, который сохраняется на очень высоком уровне, причем по каждой области (тут уместно отметить, что в Кызылординской области ситуация значительно ухудшилась с 2013-14 годов) и по среднему показателю, который устойчиво превышает 30-процентный уровень. Таким образом, ситуация с неравенством доходов по географическому признаку характеризуется как устойчиво негативная и отражает значительное и постоянное отставание четырех южных областей.

В контексте оценки ситуации с уровнем жизни в южных областях и ее отклонением от средних по Казахстану значений большое значение также имеет и показатель реальных денежных доходов населения (номинальных доходов, скорректированных на инфляцию). Индекс реальных денежных доходов может дать более точное представление о динамике благосостояния граждан, так как корректнее оценивает покупательную способность их доходов [11; 12] и может быть особенно важен при исследовании проблемных с точки зрения доходов регионов, включая южные области. На рисунке 3

income/stat-life/dynamic-tables/ (дата обращения: 23.02.2026)

⁷ Рассчитано по данным из следующего источника: Среднедушевые номинальные денежные доходы населения (годовые). Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-life/dynamic-tables/> (дата обращения: 23.02.2026)

приведены графики индекса реальных денежных доходов относительно предыдущего года для четырех областей, среднего по ним значения, а также показателя для всего Казахстана.



Рисунок 3. Индекс реальных денежных доходов населения южных областей Казахстана в сопоставлении с республиканским показателем.⁸

Графики рисунка 3 демонстрируют заметно отличающуюся от казахстанского показателя динамику индекса реальных доходов как в среднем по четырем южным областям, так и в каждой из них в отдельности. Помимо отличий в траекториях данного показателя у южных областей и среднего по Казахстану значения, есть и более общие особенности в динамике индекса реальных доходов населения, свидетельствующие о неблагоприятной специфике ситуации с доходами на юге страны. Прежде всего, можно отметить, что даже агрегированное, среднее по четырем областям значение этого показателя опускалось ниже 100 % (отражая, тем самым, снижение реальных доходов) чаще, чем республиканский индикатор. В рассматриваемый период индекс реальных денежных доходов Казахстан был ниже 100 % только дважды – в 2009 и 2016 годах, тогда как средний по четырем областям демонстрировал соответствующие уровни трижды – в 2009, 2015 и 2023 годах. В отдельных же областях юга страны реальные денежные доходы снижались значительно чаще: в Алматинской области – четырежды (в 2009, 2016, 2017 и 2023 гг.), в Жамбылской – также четырежды (2011, 2013, 2016, 2023 гг.), столько же в Кызылординской области (2012, 2015, 2016, 2023 гг.), а в Южно-Казахстанской (Туркестанской) области – пять раз (2009, 2014, 2015, 2017, 2023 гг.).

Кроме значительно более частых случаев, когда индекс реальных доходов опускался ниже уровня в 100 %, можно отметить и тот факт, что снижение

⁸Индекс реальных денежных доходов (годовые). Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-life/dynamic-tables/> (дата обращения: 13.02.2026)

реальных доходов в южных областях зачастую было значительно большим, чем по Казахстану в целом. Если на национальном уровне максимальное снижение реальных доходов, зафиксированное в 2009 году, составило 3,1%, то в южных областях снижение на большую величину отмечалось шесть раз, причем четырежды было экстремально сильным (более 5% снижения) – в Алматинской области в 2009 году (на 7,3%) и в 2023 году (на 6,4%), в 2015 году в Кызылординской области (на 7,7%), в 2017 году в Южно-Казахстанской области (на 8,1%). Таким образом, ситуация с реальными доходами населения в южных областях в рассматриваемый период была значительно хуже, чем в среднем по Казахстану как в части глубины их снижения, так и периодичности.

Еще одной важной сферой социально-экономического благополучия, в том числе, на уровне регионов, является неравенство доходов, зачастую также влияющее на восприятие населением ситуации с социальной справедливостью. Основным индикатором неравенства доходов является коэффициент Джини, который в южных областях заметно ниже республиканского уровня, что свидетельствует о более благополучной в целом ситуации в данной сфере. Меньшие значения данного коэффициента фиксировались в течение всего рассматриваемого периода – с 2001 по 2024 годы (таб.3), и на протяжении большей его части это отставание было достаточно велико. Средний за 24-летний период разрыв между областным и республиканским коэффициентами Джини составил для Алматинской области 9%, для Кызылординской – 17%, для Жамбылской – 19%, для Южно-Казахстанской (с 2001 по 2017 годы) – 24%, для Туркестанской области (с 2014 по 2024 годы) – 32%.

Таблица 3. Коэффициент Джини по 10-процентным группам в южных областях Казахстана в сопоставлении с республиканским уровнем ⁹.

	Республика Казахстан	Алматин- ская	Жамбыл- ская	Кызылор- динская	Южно-Казах- станская	Туркестан- ская
2001	0,366	0,331	0,31	0,28	0,313	-
2002	0,328	0,302	0,293	0,323	0,275	-
2003	0,315	0,259	0,264	0,293	0,241	-
2004	0,305	0,256	0,229	0,292	0,227	-
2005	0,304	0,267	0,222	0,248	0,242	-
2006	0,312	0,28	0,256	0,276	0,247	-
2007	0,309	0,297	0,251	0,278	0,24	-
2008	0,288	0,273	0,232	0,226	0,227	-
2009	0,267	0,227	0,195	0,228	0,223	-
2010	0,278	0,263	0,221	0,226	0,21	-
2011	0,29	0,246	0,248	0,255	0,213	-
2012	0,284	0,254	0,236	0,24	0,203	-
2013	0,276	0,245	0,217	0,225	0,202	-
2014	0,278	0,247	0,225	0,223	0,197	0,182

2015	0,278	0,255	0,221	0,21	0,194	0,18
2016	0,278	0,257	0,221	0,202	0,204	0,187
2017	0,287	0,275	0,23	0,236	0,21	0,194
2018	0,289	0,28	0,227	0,248	-	0,188
2019	0,29	0,281	0,236	0,238	-	0,186
2020	0,291	0,286	0,229	0,229	-	0,192
2021	0,294	0,28	0,22	0,23	-	0,192
2022	0,285	0,271	0,221	0,228	-	0,209
2023	0,29	0,243	0,254	0,227	-	0,22
2024	0,296	0,241	0,256	0,237	-	0,214

Таким образом, ситуация с неравенством доходов в южных областях Казахстана более благополучна, так как разрыв в доходах между наиболее и наименее обеспеченными группами населения ниже, чем по стране в целом. В то же время нельзя не отметить тот факт, что коэффициент Джини в южных областях в рассматриваемый период отличался достаточно неровной динамикой, иногда сопровождавшейся сильными скачками значений, которые могут отражать периодический рост неравенства доходов.

Обсуждение результатов

Полученные результаты в целом фиксируют традиционную ситуацию с отставанием показателей социально-экономического положения населения в южных областях Казахстана, обусловленную как менее производительной экономической системой юга страны, так и большей плотностью населения, снижающей подушевые показатели – от ВРП до доходов. В целом, такая ситуация не является специфической особенностью Казахстана, напротив, отставание преимущественно аграрных южных регионов от промышленных северных встречается во многих странах и достаточно подробно исследовано авторами на примере различных экономик и различных временных периодов – от Италии XIX – начала XX века [13], довоенной Испании, в которой некоторые авторы считают такую дифференциацию одним из факторов гражданской войны [14], до современной ситуации в странах ЕС [15], Латинской Америки [16] и США [17]. В то же время, полученные результаты, особенно в части тенденций динамики показателей, связанных с доходами населения, позволяют сделать вывод о том, что на юге Казахстана в течение последнего десятилетия прекратился наметившийся ранее прогресс по сокращению разрыва данных показателей со средними по Казахстану уровнями. Это происходит в условиях значительного экономического роста в стране, который, однако, не приводит к ликвидации значительных разрывов между среднедушевыми доходами в южных областях и на национальном уровне, а также не решает проблему достаточно частых периодов сокращения реальных денежных доходов, наблюдающихся с 2010 года во всех четырех регионах. Сохранение проблематичности в сфере социально-экономического положения южного макрорегиона на фоне общего и достаточно интенсивного роста экономики можно рассматривать как специфику текущего этапа развития Казахстана, отличающую ее от большинства других исследованных стран.

Закключение

Южные области Казахстана, составляющие основу южного макрорегиона Казахстана, сохраняют значительное отставание от других регионов и от средних по стране показателей социально-экономического положения населения, прежде всего в части доходов. В течение первой четверти XXI века сформировались благоприятные тенденции сокращения данного отставания, однако затем они замедлились и существующие разрывы в показателях среднедушевого дохода, реальных денежных доходов стабилизировались на достаточно высоких уровнях. В то же время, позитивная тенденция сокращения неравенства доходов, измеряемого коэффициентом Джини, продолжается в ряде южных областей и зачастую имеет опережающие темпы по сравнению со средним по стране снижением разрыва в доходах, хотя остается неровной и недостаточно выраженной. В целом ситуация с показателями социально-экономического положения населения в южных областях, оставаясь достаточно сложной, особенно в части межрегиональных диспропорций, имеет признаки улучшения в некоторых аспектах, прежде всего в части снижения неравенства доходов и сокращения дифференциации в оплате труда.

Источник финансирования исследований

Работа выполнена в рамках грантового финансирования КН МНВО РК (Грант № ИРН АР23489872 «Мониторинг межэтнических отношений в южных областях Казахстана» (2024-2026 гг.).

Список литературы:

1. Barro R. Inequality and Growth in a Panel of Countries / R. Barro // Journal of Economic Growth. — 2000. — Vol. 5, iss. 1. — P. 5–32.
2. Hotard M. Differences Lead to Differences: Diversity and Income Inequality Across Countries : Master's Theses – Economics / M. Hotard. — 2008. — URL: <https://ir.library.illinoisstate.edu/mte/13>.
3. Сагымбаева, Ж. М. Социально-экономические предпосылки возникновения и урегулирования конфликтов в Центральной Азии / Ж. М. Сагымбаева // Конфликтология. — 2022. — Т. 17, № 2. — С. 102–109.
4. Cederman L.-E. Inequality, Grievances, and Civil War / L.-E. Cederman, K. S. Gleditsch, H. Buhaug. — Cambridge : Cambridge University Press, 2013. — 335 с.
5. Justino P. Revisiting the links between economic inequality and political violence: The role of social mobilization // World Development. — 2025. — Vol. 185. — Art. 106820. — DOI: 10.1016/j.worlddev.2024.106820.
6. DiPasquale D. The Los Angeles Riot and the Economics of Urban Unrest / D. DiPasquale, E. Glaeser // Journal of Urban Economics. — 1998. — Vol. 43, iss. 1. — P. 52–78. — DOI: 10.1006/juec.1996.2035.
7. Косевич Е. Иерархия мотивов латиноамериканского протеста / Е. Косевич // Международные процессы. — 2020. — Т. 18, № 2(61). — С. 92–109. — DOI: 10.17994/IT.2020.18.2.61.5.
8. Капустина Н. В. Влияние неравенства доходов на экономический рост и социальную стабильность: региональные и отраслевые перспективы / Н. В. Капустина // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16, № 4.
9. Alesina A. Public Goods and Ethnic Divisions / A. Alesina, R. Baqir, W. Easterly // The Quarterly Journal of Economics. — 1999. — Vol. 114, iss. 4. — P. 1243–1284.
10. Alcorta L. Inequality and Ethnic Conflict in Sub-Saharan Africa / L. Alcorta, J. Smits, H. J. Swedlund // Social Forces. — 2018. — Vol. 97, iss. 2. — P. 769–792. — URL: <https://www.jstor.org/stable/26563384>.

11. Hill R. J. How Best to Measure Welfare, Real Income and Output? / R. J. Hill // *Review of Income and Wealth*. — 2000. — Vol. 46, iss. 1. — P. 117–127. — DOI: 10.1111/j.1475-4991.2000.tb00394.x.
12. Jorgenson D. W. Measuring Individual Economic Well-Being and Social Welfare within the Framework of the System of National Accounts / D. W. Jorgenson // *Review of Income and Wealth*. — 2017. — Vol. 63, iss. 4. — P. 460–487. — DOI: 10.1111/roiw.12326.
13. Federico G. The Origins of the Italian Regional Divide: Evidence from Real Wages, 1861–1913 / G. Federico, A. Nuvolari, M. Vasta // *The Journal of Economic History*. — 2019. — Vol. 79, no. 1. — P. 63–98. — DOI: 10.1017/S0022050718000712.
14. Díez-Minguela A. Why Did Spanish Regions Not Converge Before the Civil War? Agglomeration Economies and (Regional) Growth Revisited / A. Díez-Minguela, J. Martínez-Galaraga, D. A. Tirado-Fabregat // *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History*. — 2016. — Vol. 34, no. 3. — P. 417–448. — DOI: 10.1017/S0212610915000300.
15. Badia-Miró M. Regional Incomes in Portugal: Industrialisation, Integration and Inequality, 1890–1980 / M. Badia-Miró, J. Guilera, P. Lains // *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History*. — 2012. — Vol. 30, no. 2. — P. 225–244. — DOI: 10.1017/S0212610912000080.
16. Zamberlan Pereira T. A. The North–South Divide: Real Wages and Welfare in Brazil during the Early 20th Century / T. A. Zamberlan Pereira // *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History*. — 2020. — Vol. 38, iss. 1. — P. 185–214. — DOI: 10.1017/S0212610919000132.
17. Wright G. The Economic Revolution in the American South / G. Wright // *Journal of Economic Perspectives*. — 1987. — Vol. 1, no. 1. — P. 161–178. — DOI: 10.1257/jep.1.1.161.

References:

1. Barro, R. (2000). Inequality and growth in a panel of countries. *Journal of Economic Growth*, 5(1), 5–32.
2. Hotard, M. (2008). Differences lead to differences: Diversity and income inequality across countries [Master's thesis, Illinois State University]. <https://ir.library.illinoisstate.edu/mte/13>
3. Sagymbaeva, Zh. M. (2022). Sotsial'no-ekonomicheskie predposylki vozniknoveniya i uregulirovaniya konfliktov v Tsentral'noy Azii [Socio-economic prerequisites for the emergence and resolution of conflicts in Central Asia]. *Konfliktologiya*, 17(2), 102–109.
4. Cederman, L.-E., Gleditsch, K. S., & Buhaug, H. (2013). *Inequality, grievances, and civil war*. Cambridge University Press.
5. Justino, P. (2025). Revisiting the links between economic inequality and political violence: The role of social mobilization. *World Development*, 185, Article 106820. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106820>
6. DiPasquale, D., & Glaeser, E. (1998). The Los Angeles riot and the economics of urban unrest. *Journal of Urban Economics*, 43(1), 52–78. <https://doi.org/10.1006/juec.1996.2035>
7. Kosevich, E. (2020). Ierarkhiya motivov latinoamerikanskogo protesta [Hierarchy of motives of Latin American protest]. *Mezhdunarodnye protsessy*, 18(2), 92–109. <https://doi.org/10.17994/IT.2020.18.2.61.5>
8. Kapustina, N. V. (2024). Vliyaniye neravenstva dokhodov na ekonomicheskiy rost i sotsial'nuyu stabil'nost': regional'nye i otraslevye perspektivy [The impact of income inequality on economic growth and social stability: Regional and sectoral perspectives]. *Vestnik evraziyskoy nauki*, 16(4).
9. Alesina, A., Baqir, R., & Easterly, W. (1999). Public goods and ethnic divisions. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(4), 1243–1284.
10. Alcorta, L., Smits, J., & Swedlund, H. J. (2018). Inequality and ethnic conflict in Sub-Saharan Africa. *Social Forces*, 97(2), 769–792. <https://www.jstor.org/stable/26563384>
11. Hill, R. J. (2000). How best to measure welfare, real income and output? *Review of Income and Wealth*, 46(1), 117–127. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.2000.>

tb00394.x

12. Jorgenson, D. W. (2017). Measuring individual economic well-being and social welfare within the framework of the System of National Accounts. *Review of Income and Wealth*, 63(4), 460–487. <https://doi.org/10.1111/roiw.12326>
13. Federico, G., Nuvolari, A., & Vasta, M. (2019). The origins of the Italian regional divide: Evidence from real wages, 1861–1913. *The Journal of Economic History*, 79(1), 63–98. <https://doi.org/10.1017/S0022050718000712>
14. Díez-Minguela, A., Martínez-Galarraga, J., & Tirado-Fabregat, D. A. (2016). Why did Spanish regions not converge before the Civil War? Agglomeration economies and (regional) growth revisited. *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 34(3), 417–448. <https://doi.org/10.1017/S0212610915000300>
15. Badia-Miró, M., Guilera, J., & Lains, P. (2012). Regional incomes in Portugal: Industrialisation, integration and inequality, 1890–1980. *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 30(2), 225–244. <https://doi.org/10.1017/S0212610912000080>
16. Zamberlan Pereira, T. A. (2020). The North–South divide: Real wages and welfare in Brazil during the early 20th century. *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 38(1), 185–214. <https://doi.org/10.1017/S0212610919000132>
17. Wright, G. (1987). The economic revolution in the American South. *Journal of Economic Perspectives*, 1(1), 161–178. <https://doi.org/10.1257/jep.1.1.161>

Материал поступил в редакцию 22.04.2026

Утвержден к публикации 18.09.2026

МРНТИ:
06.81.85,
06.52.13,
14.35.07

ПРИМЕНЕНИЕ СТАНДАРТОВ GRI В НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ УНИВЕРСИТЕТОВ КАЗАХСТАНА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОСИСТЕМОЙ

Аскар Дуйсенбиев¹
Карина Мухамедова²
Бэла Сырлыбаева³
Жанна Болегенова^{4*}

¹ Ассистент-профессор Бизнес школы, Казахстанско-Британский технический университет, DBA, Алматы, Казахстан, e-mail: a.duisenbiev@kbtu.kz, ORCID: 0009-0005-9591-9400

² Директор Офиса по управлению проектами, Казахстанско-Британский технический университет, кандидат экономических наук, Алматы, Казахстан, e-mail: k.mukhamedova@kbtu.kz, ORCID: 0009-0006-7225-5987

³ Руководитель Центра ESG-компетенций, Казахстанско-Британский технический университет, кандидат экономических наук, Алматы, Казахстан, e-mail: b.syrlybayeva@kbtu.kz, ORCID: 0009-0002-3867-6009

^{4*} Эксперт по инновационному развитию, Центр ESG-компетенций, Казахстанско-Британский технический университет, Алматы, Казахстан, e-mail: j.bolegenova@kbtu.kz, ORCID: 0009-0005-6202-4125

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.3.010>

Аннотация. В статье исследуется возможность и целесообразность внедрения стандартов Глобальной инициативы по отчётности (GRI) в практику нефинансовой отчётности казахстанских университетов в качестве эффективного инструмента для управления инновационной экосистемой. На основе анализа мировой практики устойчивого развития университетов, особенностей национальной нормативно-правовой базы и специфики инновационного контекста Казахстана, авторы оценили потенциал и перспективы, а также выявили барьеры и риски внедрения стандартов GRI для академической среды. В работе анализируются ключевые показатели нефинансовой отчётности, применимые для оценки инновационного

потенциала университетов, а также формулируются рекомендации по адаптации стандартов GRI с целью повышения качества раскрываемых данных и усиления инновационной составляющей деятельности вузов. Результаты исследования свидетельствуют о том, что применение стандартов GRI способно повысить прозрачность деятельности университетов, усилить связи со стейкхолдерами и создать устойчивую основу для формирования региональных и национальных инновационных экосистем.

Ключевые слова: GRI стандарты, нефинансовая отчетность, высшее образование, Казахстан, университеты Казахстана, устойчивое развитие, ESG, инновационная экосистема.

ҚАЗАҚСТАН УНИВЕРСИТЕТТЕРІНІҢ ҚАРЖЫЛЫҚ ЕМЕС ЕСЕПТІЛІГІНДЕ GRI СТАНДАРТТАРЫН ИННОВАЦИЯЛЫҚ ЭКОЖҮЙЕНІ БАСҚАРУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ ҚОЛДАНУ

Асқар Дуйсенбиев¹, Карина Мухамедова², Бәла Сырлыбаева³, Жанна Болегенова⁴

¹ Ассистент-профессор, Бизнес мектебі, Қазақстан-Британ техникалық университеті, DBA,

² Жобаларды басқару офисінің директоры, Қазақстан-Британ техникалық университеті, экономика ғылымдарының кандидаты,

³ ESG-құзыреттер орталығының басшысы, Қазақстан-Британ техникалық университеті, экономика ғылымдарының кандидаты,

⁴ ESG-құзыреттер орталығының инновациялық даму жөніндегі сарапшысы, Қазақстан-Британ техникалық университеті.

Андатпа. Мақалада Қазақстан университеттерінің қаржылық емес есептілік тәжірибесіне Есептілік жөніндегі жаһандық бастама (Global Reporting Initiative, GRI) стандарттарын инновациялық экожүйені басқарудың тиімді құралы ретінде енгізудің мүмкіндіктері мен орындылығы зерттеледі. Университеттердің тұрақты даму саласындағы халықаралық тәжірибесін, Қазақстанның ұлттық нормативтік-құқықтық базасының ерекшеліктерін және елдегі инновациялық ортаның өзіндік сипатын талдау негізінде GRI стандарттарын академиялық ортаға енгізудің әлуеті мен перспективалары бағаланып, сондай-ақ осы үдерістің негізгі кедергілері мен тәуекелдері айқындалды. Зерттеу барысында университеттердің инновациялық әлуетін бағалауға қолданылатын қаржылық емес есептіліктің негізгі көрсеткіштері талданып, ашылатын деректердің сапасын арттыруға және жоғары оқу орындары қызметінің инновациялық құрамдас бөлігін күшейтуге бағытталған GRI стандарттарын бейімдеу жөніндегі ұсынымдар тұжырымдалды. Зерттеу нәтижелері GRI стандарттарын қолдану университеттер қызметінің ашықтығын арттыруға, мүдделі тараптармен өзара байланыстарды нығайтуға және өңірлік әрі ұлттық инновациялық экожүйелерді қалыптастыру үшін орнықты негіз құруға мүмкіндік беретінін көрсетеді.

Түйін сөздер: GRI стандарттар, қаржылық емес есептілік, жоғары білім, Қазақстан, Қазақстан университеттері, тұрақты даму, ESG, инновациялық

APPLICATION OF GRI STANDARDS IN THE NON-FINANCIAL REPORTING OF UNIVERSITIES IN KAZAKHSTAN AS A TOOL FOR MANAGING THE INNOVATION ECOSYSTEM

Askar Duisenbiev¹, Karina Mukhamedova², Bela Syrlybayeva³, Janna Bolegenova⁴

¹ DBA, Assistant Professor, Business School, Kazakh-British Technical University,

²Director, Project Management Office, Kazakh-British Technical University, Candidate of Economic Sciences,

³Head of the ESG Competence Center, Kazakh-British Technical University, Candidate of Economic Sciences,

⁴Innovation Development Expert, ESG Competence Center, Kazakh-British Technical University.

Abstract. This article examines the feasibility and relevance of integrating the Global Reporting Initiative (GRI) Standards into the non-financial reporting practices of universities in Kazakhstan as an effective tool for innovation ecosystem governance. Drawing on an analysis of international practices in university sustainability, the specific features of Kazakhstan's national regulatory framework, and the country's innovation context, the authors assess the potential and prospects of adopting the GRI Standards and identify the principal barriers and risks associated with their implementation in the academic environment. The study analyses key non-financial reporting indicators applicable to the assessment of universities' innovation potential and formulates recommendations for adapting the GRI Standards to improve the quality of disclosed data and strengthen the innovation component of higher education institutions' activities. The findings indicate that the application of the GRI Standards can enhance the transparency of university activities, strengthen engagement with stakeholders, and provide a sound basis for the development of regional and national innovation ecosystems.

Keywords: *GRI standards, non-financial reporting, higher education, Kazakhstan, universities of Kazakhstan, sustainable development, ESG, innovation ecosystem.*

Введение

В условиях глобального перехода к экономике знаний университеты приобретают принципиально новую роль – они выступают не только как образовательные учреждения, но и как ключевые участники и архитекторы региональных и национальных инновационных экосистем. Переход к устойчивой экономике, включая закреплённую на государственном уровне цель по достижению углеродной нейтральности Республики Казахстан к 2060 году и предполагающую структурную трансформацию энергетического,

промышленного, транспортного и аграрного секторов экономики [1], требует от университетов не только образовательной, но и отчетной прозрачности и подотчётности перед широким кругом стейкхолдеров: государством, бизнесом, гражданским обществом и международными партнёрами.

Нефинансовая отчетность может служить инструментом управления инновационной экосистемой, способствуя коммерциализации интеллектуальной собственности, привлечению инвестиций и сотрудничеству с бизнесом [2].

Самой широко распространённой системой для подготовки нефинансовой отчетности, позволяющий организациям раскрывать информацию о своих воздействиях на окружающую среду, общество и экономику, так называемым «золотым стандартом» по миру и в Казахстане являются Стандарты Global Reporting Initiative (GRI).

Разработанные в 1997 году и постоянно расширяемые и обновляемые, эти стандарты охватывают более 14 тысяч организаций в 100 странах. Более 70-83% ведущих компаний мира используют стандарты GRI для отчетности по Устойчивому развитию. Среди 250 крупнейших компаний (рейтинг Fortune 500) уровень использования GRI составляет 78%. Среди ТОП-100 крупнейших компаний в каждой из 58 исследуемых стран (всего 5800 компаний) стандарты GRI используют 68% организаций. Самый высокий уровень внедрения GRI наблюдается в Азиатско-Тихоокеанском регионе (75%) и Европе (71%). В Америке этот показатель составляет около 70% [3].

В Казахстане также наблюдается стремительный рост интереса к ESG-отчетности, драйверами которой выступают Фондовая биржа KASE, Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка и национальные компании. По данным PwC, среди ТОП-50 ESG-отчитывающихся компаний в 2023 году о соответствии стандартам GRI заявляли 20-22% – это преимущественно госкомпании, такие как Казмунайгаз, Казатомпром и другие, а в 2025 году – уже 92% из ТОП-50 ESG-отчётов, включая их комбинации с SASB и рекомендациями регуляторов [4].

На Казахстанской фондовой бирже KASE внедрение ESG-отчётности по стандартам GRI стало де-факто обязательным для компаний, претендующих на высокие ESG-рейтинги и доступ к «зелёному» финансированию.

В высшем образовании GRI используется для отчетности об устойчивости вуза. Например, университеты в Европе и США раскрывают индикаторы по энергопотреблению, гендерному равенству и вкладу в инновации. Это способствует интеграции устойчивого развития в учебные программы и исследования.

Целью данной статьи является анализ потенциала стандартов GRI как инструмента для управления инновационной экосистемой университетов Казахстана, то есть каким образом нефинансовая отчётность может стать реальным управленческим инструментом формирования инновационной экосреды современного вуза, а не формальной данью глобальным трендам. Данный вопрос представляет большой как теоретический, так и практический интерес. Ответ на него требует системного осмысления международного опыта, анализа потенциала казахстанских вузов и разработки адаптированных методологических решений.

На сегодняшний день значительная часть крупнейших мировых университетов перешла на практику составления отчётов в области устойчивого развития, опираясь на стандарты GRI. В отличие от корпоративного сектора, высшие учебные заведения выполняют многомерную общественную миссию, включая образование, исследования и «третью миссию» социального воздействия, что требует системных подходов к раскрытию экономических, экологических и социальных эффектов деятельности. В этом контексте стандарты GRI обеспечивают структурированную методологию измерения и сопоставимого раскрытия нефинансовых показателей, способствуя повышению прозрачности, легитимности и стратегической интеграции принципов устойчивого развития в университетское управление и образовательную деятельность [5].

Исследования показывают, что внедрение GRI в высшем образовании способствует формированию систем раскрытия ESG-показателей, улучшению качества институциональной отчетности и согласованию университетских стратегий с Целями устойчивого развития ООН, одновременно отражая влияние внешнего институционального давления и ожиданий заинтересованных сторон.

Вместе с тем, анализ источников отмечает специфические методологические вызовы применения корпоративных стандартов отчетности в университетском контексте, связанные с необходимостью адаптации индикаторов к образовательной и социальной миссии вузов, что формирует самостоятельное направление исследований в области социальной ответственности, устойчивости и прозрачности управления [6].

Методология и обзор литературы

Настоящее исследование опирается на комбинацию сравнительно-описательного анализа и метода кейс-стади, применяемых для оценки потенциала стандартов Global Reporting Initiative (GRI) как инструмента управления инновационной экосистемой университета. Такой подход позволяет сопоставить международный опыт внедрения нефинансовой отчетности в академической среде с институциональной и нормативной спецификой Казахстана, а также проверить применимость выявленных закономерностей на примере конкретного вуза – Казахстанско-Британского технического университета.

Для сбора и анализа данных использованы вторичные источники: официальные стандарты и базы данных GRI (GRI Standards, GRI Sustainability Disclosure Database) [3; 9], отчёты консалтинговых и рейтинговых организаций (PwC Kazakhstan, Всемирная организация интеллектуальной собственности) [4; 15], национальные стратегические и нормативно-правовые документы Республики Казахстан, а также научные публикации в рецензируемых журналах. Анализ содержания указанных источников и их тематическая систематизация позволили сопоставить практики применения GRI в различных странах и секторах. Для количественной характеристики доступных данных использовались элементы описательной статистики.

Для сравнительного анализа выбраны страны, различающиеся по характеру институционализации нефинансовой отчетности в секторе высшего образования. Испанский опыт рассматривается с учётом исследований Larrán Jorge et

al. (2016; 2018; 2020), посвящённых развитию практик устойчивой отчётности университетов в рамках национальной политики устойчивого развития [10; 11; 16]. Опыт Республики Корея и Тайваня анализируется через механизмы государственной оценки эффективности университетов, способствовавшие распространению соответствующих практик (Lee & Kim, 2019) [12]. Бразильский кейс представляет интерес в связи с законодательным закреплением требований к отчётности государственных университетов с использованием стандартов GRI (Fonseca et al., 2011) [13]. Методологические проблемы переноса корпоративных показателей устойчивого развития в университетскую среду рассмотрены на основе работ Moggi (2023) и Abello-Romero et al. (2024) [5; 6].

Актуальный систематический обзор ключевых аспектов качества отчётности по стандартам GRI - существенности, сопоставимости и заверения - представлен в работе Luque-Vilchez et al. (2023), обобщающей исследования 2000–2022 годов и обозначающей перспективные направления развития стандарта [18]. Специфику внедрения нефинансовой отчётности непосредственно в университетской среде раскрывают работы, посвящённые различным национальным контекстам: опыт китайских вузов, где на основе индикаторов GRI сформирована расширенная рамка раскрытия ESG-информации для 147 ведущих университетов (Mo & Wang, 2023) [19], практика «якорных» американских университетов, добровольно раскрывающих данные о нефинансовом воздействии на местные сообщества (Castillo & Roberts, 2024) [20], результаты комплексного обзора практик всесторонней отчётности об устойчивом развитии в высшем образовании (Sepasi et al., 2018) [21], а также кейс шотландского университета, иллюстрирующий использование социальной и экологической отчётности как инструмента формирования знаний внутри вуза (de Aguiar & Paterson, 2018) [22]. Совокупность этих исследований подтверждает как растущее многообразие национальных моделей внедрения GRI в академической среде, так и сохраняющуюся фрагментарность методологических подходов, отмеченную также Moggi (2023) [6].

Отечественная научная база по теме нефинансовой отчётности и ESG-стандартов в высшем образовании пока ограничена, однако постепенно формируется. Так, в исследовании Сарсенбаевой (2026) рассматривается трансформация систем обеспечения качества высшего образования в условиях цифровизации и глобальной устойчивости, включая анализ применимости международных стандартов ESG для казахстанских вузов [23]. Эти публикации, наряду с рассмотренными выше работами Bepalyu et al. (2025) и Джумасейтовой и др. (2024) [2; 17], формируют складывающееся, хотя всё ещё немногочисленное, направление казахстанских исследований на стыке нефинансовой отчётности, ESG-повестки и университетского управления.

Теоретической основой для исследования инновационной экосистемы университета послужила концепция «тройной спирали» Г. Ицковица и Л. Лейдесдорфа и её последующие модификации [8], а также исследования национального инновационного потенциала, представленные в материалах National Academies of Sciences (2012) [7]. Данные подходы позволяют рассматривать университет не изолированно, а как элемент системы взаимодействия государства, бизнеса, научно-образовательных организаций и других участников инновационной деятельности.

Казахстанская часть исследования основана на анализе нормативных и стратегических документов, определяющих направления развития экономики, экологической политики и корпоративной отчётности, в том числе Стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года [1], Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года, листинговые требования Казахстанской фондовой биржи (KASE), рекомендации Министерства национальной экономики по подготовке нефинансовой отчётности, а также данные Глобального инновационного индекса 2025 года [15]. Практика применения GRI казахстанскими компаниями рассмотрена по материалам Orazalin & Mahmood (2019) и PwC (2025) [4; 14]. При характеристике университетской среды также использованы результаты исследований инновационных экосистем казахстанских вузов (Bespalyu et al., 2025) [2].

Эмпирическую часть исследования дополняет кейс Казахстанско-Британского технического университета (КБТУ) – первого сертифицированного вуза-партнёра GRI в Азиатско-Тихоокеанском регионе, рассматриваемый в качестве конкретного институционального примера интеграции нефинансовой отчётности по стандартам GRI в систему управления университетом. Опыт КБТУ позволяет соотнести положения разработанной методологии с практикой отдельного вуза и оценить применимость соответствующих инструментов в условиях казахстанского высшего образования.

Сочетание анализа нормативных документов, обзора международной научной литературы и приведённого кейс-стади позволило сформулировать дифференцированную модель внедрения стандартов GRI для университетов разных типов (национальные и исследовательские, региональные государственные, частные и международные), а также систему ключевых показателей эффективности в формате GRI для измерения инновационного потенциала вуза.

Исследование имеет преимущественно концептуальный характер. Полученные положения не рассматриваются как результаты статистической верификации, поскольку эмпирическая база ограничена вторичными источниками и одним институциональным кейсом. Данное ограничение учитывается при интерпретации результатов исследования, обозначенных в заключении.

Результаты сравнительного анализа и институциональные выводы

Концепция нефинансовой отчётности прошла значительный путь эволюции – от разрозненных корпоративных инициатив 1990-х годов до формализованных международных стандартов начала XXI века. основополагающим событием стало создание в 1997 году Глобальной инициативы по отчётности (GRI) — независимого международного органа, разработавшего унифицированный стандарт раскрытия нефинансовой информации. Принятие последовательных версий стандартов – G1 (2000), G2 (2002), G3 (2006), G4 (2013) и GRI Standards (2016, с последующими обновлениями до 2022 года) – ознаменовало постепенное движение к более строгому, модульному и сравнимому формату раскрытия информации.

GRI Standards 2021 года представляют собой наиболее актуальную версию методологии и строятся на трёх уровнях: универсальные стандарты (GRI 1-3), отраслевые стандарты и стандарты по отдельным темам. Универсальные стандарты закрепляют общие требования к отчётности, принципы существенности

и подходы к взаимодействию со стейкхолдерами. Для сферы образования сектор GRI находится в стадии разработки, однако уже сейчас ряд тематических стандартов – в частности, касающихся образования, занятости, исследований и инноваций – может быть применён академическими организациями [3].

Применение данных стандартов помогает университетам системно управлять устойчивым развитием, повышать прозрачность деятельности и укреплять доверие заинтересованных сторон, структурировать данные об академической, научной и социальной политике, а также сопоставлять результаты с другими организациями благодаря единым индикаторам и принципам отчетности.

Нефинансовые отчёты дают руководству вузов данные об экологических и социальных показателях (например, энергопотреблении, выбросах CO₂, социально-образовательных инициативах). Эта информация может быть интегрирована в систему стратегического планирования и бюджетирования. Например, университет может корректировать финансирование проектов энергоэффективности или стипендиальные программы исходя из анализа нефинансовых рисков.

Кроме того, внедрение стандартов GRI в высшем образовании способствует развитию «зелёных» компетенций у студентов и превращает университеты в центры формирования специалистов в области устойчивого развития, поддерживая интеграцию ESG-подходов в образовательную и институциональную практику.

Таким образом, внедрение GRI-отчётности может усилить информационную основу управленческих решений в университетах, повысив прозрачность и эффективность их деятельности.

Понятие «инновационная экосистема» вошло в академический дискурс в начале 2000-х годов и обозначает совокупность акторов, ресурсов, институтов и взаимодействий, обеспечивающих генерацию, распространение и коммерциализацию знаний и технологий [7]. Применительно к университету инновационная экосистема охватывает несколько взаимосвязанных подсистем: научно-исследовательскую (лаборатории, исследовательские центры, публикационная активность), предпринимательскую (стартап-инкубаторы, технопарки, спин-офф компании), образовательную (программы предпринимательства, трансдисциплинарные курсы) и партнёрскую (связи с бизнесом, государством и международными организациями).

Тройная спираль Г. Ицковица и Л. Лейдесдорффа (Triple Helix) описывает инновационную экосистему как результат взаимодействия трёх институциональных сфер: университета, бизнеса и государства. Дальнейшее развитие концепции привело к появлению модели «четверной спирали» (Quadruple Helix), включающей гражданское общество, и «пятерной спирали» (Quintuple Helix), добавляющей природную среду как самостоятельный фактор инновационного процесса [8].

Управление инновационной экосистемой университета предполагает балансирование между академической свободой и стратегическими приоритетами, между краткосрочными коммерческими результатами и долгосрочными научными достижениями. Нефинансовая отчётность в этом контексте выступает как зеркало состояния экосистемы и одновременно как инструмент управления ею: систематическое измерение ключевых показателей позволяет выявлять узкие

места, распределять ресурсы и выстраивать диалог со стейкхолдерами на основе верифицированных данных.

Несмотря на наличие научного потенциала, вузы сталкиваются с рядом системных проблем:

- Слабые связи с индустрией: Недостаточное взаимодействие академической науки и бизнеса ограничивает внедрение разработок.
- Низкая мотивация: Отсутствуют устойчивые механизмы поощрения исследователей и преподавателей к предпринимательской деятельности.
- Дефицит кадров: Экосистемам требуются специалисты с компетенциями в области управления проектами, маркетинга технологий и патентного права.
- Ограниченность ресурсов: Региональные вузы часто имеют меньший доступ к финансированию и человеческому капиталу по сравнению с крупными национальными центрами.

Для дальнейшего развития рядом авторов (Bespalyu, S. etc., 2025) предлагается, в частности, институциональное укрепление центров трансфера технологий, расширение участия частного сектора в финансировании исследований и внедрение образовательных программ по инновационному менеджменту. Формирование устойчивой национальной модели коммерциализации знаний должно стать основой для укрепления технологического суверенитета Казахстана [2].

Анализ международной практики свидетельствует о том, что применение стандартов GRI в академической среде получило наибольшее распространение в странах с высоким уровнем зрелости систем корпоративной социальной ответственности – прежде всего в Западной Европе, Северной Америке и ряде государств Азиатско-Тихоокеанского региона. По данным базы GRI Sustainability Disclosure Database, к 2025 году более 450 университетов мира опубликовали хотя бы один отчёт в соответствии со стандартами GRI, однако распределение по регионам остаётся крайне неравномерным: Европа и Северная Америка доминируют (около 70%), в то время как Азия и Африка отстают [9].

Опыт передовых вузов демонстрирует, что наиболее часто раскрываемыми индикаторами GRI в академической среде являются: энергопотребление (GRI 302), выбросы парниковых газов (GRI 305), занятость и условия труда (GRI 401–403), образование и обучение (GRI 404), местные сообщества (GRI 413), а также экономические показатели (GRI 201) [10].

Особый интерес представляет опыт испанских вузов, где в 2011 году была принята Стратегия устойчивого развития университетов, прямо предписывающая применение стандартов GRI. Исследование Larrán Jorge et al. (2016) показало, что испанские вузы, использующие GRI, демонстрируют более высокий уровень стратегической интеграции принципов устойчивого развития, но при этом сталкиваются с серьёзными методологическими трудностями при адаптации корпоративно-ориентированных индикаторов к специфике академической деятельности [11].

В азиатском контексте особую значимость имеет опыт Тайваня и Южной Кореи, где правительства активно стимулировали принятие практик GRI университетами через национальные рейтинги и систему грантового финансирования. Корейский опыт показателен тем, что нефинансовая отчётность была встроена в государственную систему оценки эффективности университетов, что обеспечило высокий охват и сопоставимость данных. Это подтверждает тезис

о том, что без институциональной поддержки и чётких регуляторных стимулов масштабное распространение GRI-отчётности в академическом секторе затруднено [12].

В контексте развивающихся стран значительный интерес представляет опыт Бразилии, где Федеральный закон о государственных университетах обязал ведущие вузы составлять годовые отчёты с использованием стандартов GRI. Анализ Fonseca et al. (2011) показал, что внедрение GRI повысило качество управленческих решений, но столкнулось с дефицитом данных, слабой культурой измерений и сопротивлением части академического сообщества [13].

Все эти примеры и выводы напрямую релевантны для казахстанского контекста.

Казахстан располагает развитой нормативной базой в области устойчивого развития, однако специфические требования к нефинансовой отчётности университетов пока явно не сформулированы. Стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года, Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года, а также ратификация Повестки дня ООН в области устойчивого развития на период до 2030 года создают общий нормативный контекст, в рамках которого нефинансовая отчётность университетов приобретает важное смысловое наполнение.

В сфере корпоративной отчётности Казахстан за последнее десятилетие сделал ощутимые шаги: в 2020 году Казахстанская фондовая биржа (KASE) включила элементы ESG-отчётности в листинговые требования, Министерство национальной экономики разработало рекомендации по нефинансовой отчётности для государственных предприятий. Вместе с тем для вузов аналогичных требований не существует. Этот пробел создаёт как риск формализма при внедрении GRI, так и возможность для опережающего развития лучших практик.

В Казахстане внедрение GRI-отчетности детерминировано размером компании, государственной формой собственности и давлением стейкхолдеров. Крупные госкомпании (Казмунайгаз, Казатомпром) лидируют, что создает прецедент для университетов как государственных организаций. Однако методологические барьеры напрямую релевантны для академического сектора [14].

Изучив эту проблему, Казахстанско-Британский технический университет (КБТУ) взял на себя инициативу стать лидером эффективной ESG-трансформации среди вузов Центральной Азии и предпринял ряд значимых шагов по достижению этого статуса. Так, создан Центр ESG-компетенций, который соединяет в себе функционал разработки методологии полномасштабной ESG-диагностики, разработку адаптированной под условия конкретной организации стратегии ESG-трансформации, подготовку нефинансовой отчетности, обучение и консалтинг по ESG-релевантным тематикам.

В 2025 году КБТУ стал первым официальным сертифицированным вузом-партнёром Global Reporting Initiative в Азиатско-Тихоокеанском регионе с правом выдачи международных сертификатов по стандартам GRI, проводя обучение онлайн и офлайн на русском языке.

Особое внимание КБТУ уделяет формированию инновационной экосистемы устойчивого развития, объединяющей студентов, преподавателей, бизнес-партнёров и стартап-проекты для создания и масштабирования ESG-ориентированных технологических и управленческих решений в условиях уско-

ренной зелёной трансформации региона.

Вместе с тем ряд структурных проблем сдерживает развитие университетских инновационных экосистем в Казахстане. По данным Глобального инновационного индекса 2025 года, Казахстан занимает 81-е место из 139 стран, демонстрируя разрыв между качеством научных публикаций и уровнем коммерциализации разработок: сильные позиции по доступу к интернету (27-е место) и регистрации utility-моделей (8-е место), но слабые по инновационным выходам и экспорту технологий [14]. Среди ключевых барьеров – слабые связи между академическими исследованиями и потребностями реального сектора, недостаточное финансирование прикладных разработок и дефицит управленческих компетенций в сфере инновационного менеджмента.

В этих условиях нефинансовая отчётность по стандартам GRI может сыграть роль каталитического механизма: систематическое публичное раскрытие данных об инновационной активности университета способно повысить его привлекательность для индустриальных партнёров, международных грантодателей и талантливых студентов и учёных, создавая тем самым положительную обратную связь для развития экосистемы.

Институциональная неоднородность казахстанского высшего образования предопределяет дифференцированный подход к внедрению стандартов GRI: различные типы университетов располагают неодинаковыми ресурсами, выполняют различные функции в национальной инновационной экосистеме и ориентированы на разные группы стейкхолдеров. Для понимания готовности академического сектора к внедрению данных стандартов необходима систематизация вузов РК по организационно-правовой форме и потенциалу влияния на инновационную экосистему (табл. 1).

Таблица 1. Потенциал внедрения стандартов GRI в различных категориях вузов РК

Категория вузов	Пример	Роль в инновационной экосистеме РК	Потенциал внедрения стандартов GRI
Национальные и исследовательские университеты	КазНУ им. аль-Фараби, КазНИТУ им. Сатпаева, КазНАИУ и др.	Генераторы фундаментальных знаний, центры трансфера технологий	Высокий. Развитая исследовательская инфраструктура и государственная подотчётность формируют благоприятные условия для системного внедрения

Государственные региональные вузы	АУ им. Жубанова, КУ им. Коркыт Ата и др.	Драйверы региональных экосистем, подготовка кадров для местной индустрии	Средний. Ограниченность ресурсов диктует необходимость поэтапного внедрения с приоритетом социальных и кадровых индикаторов.
Частные и международные университеты	КБТУ, НУ, КИМЭП, AlmaU и др.	Гибкость в управлении, фокус на коммерциализацию и международные партнерства	Высокий. Инициативное внедрение обусловлено необходимостью привлечения инвесторов, грантов и международных аккредитаций.

Таким образом, единая стратегия внедрения GRI-отчётности для всего академического сектора РК представляется нецелесообразной. Более продуктивной является дифференцированная модель, предполагающая для исследовательских университетов полноформатное внедрение с акцентом на индикаторы НИОКР и трансфера технологий, для региональных вузов – поэтапный подход с фокусом на социальные и кадровые показатели, а для частных и международных университетов – инициативное внедрение в логике конкурентного позиционирования на глобальном рынке образования.

Центральным принципом отчётности по стандартам GRI является принцип существенности (materiality), требующий раскрытия информации о тех темах, которые оказывают значительное воздействие на экономику, общество и окружающую среду или имеют существенное значение для стейкхолдеров [3]. Применение этого принципа к университету предполагает прежде всего картирование его стейкхолдеров и выявление их ключевых ожиданий.

Для казахстанских университетов карта стейкхолдеров включает несколько уровней: первичные стейкхолдеры (студенты, преподаватели, сотрудники, выпускники); вторичные стейкхолдеры (государственные органы, работодатели, местные сообщества, инвесторы); третичные стейкхолдеры (международные организации, НКО, СМИ). Особую роль в казахстанском контексте играет государство как основной финансовый донор и регулятор, а также крупный бизнес, обеспечивающий целевое финансирование и трудоустройство выпускников.

Процедура определения существенности применительно к инновационной тематике включает два измерения: значимость воздействия (impact significance) и значимость для стейкхолдеров (stakeholder significance). Темы, попадающие в зону высокой существенности по обоим измерениям, подлежат обязательному раскрытию. Для инновационно-ориентированного университета к числу таких тем относятся:

- интеллектуальная собственность и трансфер технологий,
- партнёрство с бизнесом,
- предпринимательское образование,

- качество исследований,
- инклюзивный доступ к образованию.

На основе анализа международного опыта и специфики казахстанского контекста предлагается система ключевых показателей эффективности (КПЭ) в формате GRI для измерения инновационного потенциала университета. Данная система строится на трёх уровнях: уровень входных ресурсов (inputs), уровень процессов (processes) и уровень результатов (outcomes).

К группе индикаторов, характеризующих экономическое измерение инновационной деятельности (GRI 200), относятся: объём и структура доходов от НИОКР; доля коммерческих контрактов в общем бюджете исследований; объём венчурного финансирования стартапов; число действующих договоров о промышленном сотрудничестве; доходы от лицензирования интеллектуальной собственности.

Социальное измерение (GRI 400) включает: количество и квалификация исследовательского персонала (GRI 401); объём инвестиций в повышение квалификации (GRI 404); число предпринимательских программ и охват студентов; уровень трудоустройства выпускников в инновационном секторе; процент иностранных студентов и учёных; участие в сетях академического обмена.

Экологическое измерение (GRI 300) охватывает: углеродный след кампуса (GRI 305); потребление энергии, в том числе из возобновляемых источников (GRI 302); управление водными ресурсами (GRI 303); программы экологических исследований.

Управленческое измерение (GRI 2) включает: состав и структуру органов управления; механизмы взаимодействия со стейкхолдерами; политику академической честности и противодействия коррупции; процедуры оценки рисков [15].

Нефинансовая отчетность перестает быть инструментом маркетинга и становится фундаментом для принятия стратегических управленческих решений. Эта связь реализуется через механизм обратной связи:

- Оптимизация распределения ресурсов: На основе данных о выбросах (GRI 305) и энергопотреблении (GRI 302) принимаются решения о модернизации инфраструктуры кампуса.
- Управление интеллектуальным капиталом: Анализ показателей инновационной деятельности (доходы от НИОКР, патенты) позволяет корректировать систему мотивации ППС и перераспределять грантовое финансирование.
- Снижение репутационных рисков: Систематический диалог со стейкхолдерами в процессе подготовки отчета позволяет превентивно выявлять конфликты интересов и корректировать образовательные программы под запросы рынка труда.
- Инвестиционная привлекательность: Прозрачное раскрытие ESG-показателей является ключевым фактором при принятии решений о партнерстве со стороны международных корпораций и венчурных фондов.

Представленная ниже на рисунке 1 предлагаемая авторами модель интеграции GRI-отчётности в систему стратегического управления казахстанским университетом состоит из четырёх взаимосвязанных блоков.

Первый блок «Стратегическое целеполагание» предполагает согласование системы КПЭ устойчивого развития со стратегическими целями университета

и национальными приоритетами (ЦУР ООН, Национальный план развития).

Второй блок «Операционная интеграция» означает встраивание сбора данных по показателям GRI в регулярные управленческие процессы на уровне структурных подразделений.

Третий блок «Верификация и раскрытие» включает процедуры внутреннего аудита, опциональной внешней верификации и публичной публикации отчёта.

Четвёртый блок «Диалог со стейкхолдерами» предусматривает систематическое взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами по итогам публикации отчёта, получение обратной связи и корректировку системы показателей.

Циклическая природа модели обеспечивает непрерывное совершенствование практики отчётности и её инструментальную полезность для управления инновационной экосистемой.

Важным элементом модели является цифровой компонент: создание интегрированной информационной системы сбора и обработки данных устойчивого развития, совместимой с международными платформами раскрытия информации (GRI Sustainability Disclosure Database, MSCI ESG, S&P Global ESG Scores). Это позволит казахстанским университетам встроиться в глобальную систему сопоставительного анализа и повысить их видимость для международных партнёров и рейтинговых агентств.



Рис. 1 Модель интеграции GRI-отчётности в систему стратегического управления казахстанским университетом

На основе проведённого анализа можно сформулировать ряд практических рекомендаций для казахстанских вузов.

Для университетов рекомендуется начать с пилотного внедрения на уровне отдельных структурных единиц, постепенно распространяя практику на весь университет, использовать метод существенности для приоритизации тем раскрытия с учётом специфики миссии и стратегии конкретного вуза и обеспечить сопряжение GRI-отчётности с системой ключевых показателей эффективности структурных подразделений.

При переходе на стандарты нефинансовой отчётности университеты могут столкнуться со следующими рисками:

- высокие значимые затраты на сбор и обработку данных,
- дефицит квалифицированных кадров,
- низкое качество данных,
- репутационные риски в случае ошибок или так называемого Greenwashing.

В Таблице 2 приведены основные группы рисков и описание их последствий.

Таблица 2. Группы рисков при внедрении нефинансовой отчетности в университетах

Группа риска	Описание и последствия	Меры смягчения
Методологические (Риск «Корпоративного шаблона»)	Прямое копирование бизнес-индикаторов без учета специфики «третьей миссии» университета ведет к искажению данных о социальном вкладе вуза.	Внутренняя проверка и аудит данных, использование стандартов GRI для унификации критериев.
Ресурсные и операционные	<i>Дефицит данных:</i> Отсутствие автоматизированных систем сбора информации в региональных вузах делает процесс подготовки отчета трудозатратным и дискретным. <i>Финансовые затраты:</i> Высокая стоимость внешней верификации и обучения персонала стандартам GRI. <i>Кадровый дефицит:</i> Отсутствие высококвалифицированных специалистов в области нефинансовой отчетности с релевантным опытом.	Постепенный сбор данных; внедрение информационных систем, обучение персонала сбору метрик. Планирование бюджета, поиск грантов/доноров для устойчивых проектов. Повышение квалификации сотрудников, привлечение сторонних экспертов
Репутационные (Риск «Greenwashing»)	Стремление представить только положительные показатели без раскрытия негативных воздействий подрывает доверие стейкхолдеров и ведет к потере легитимности	Резервное планирование, публичное обсуждение результатов, корректировка планов при ошибках
Институциональное сопротивление	Консерватизм академической среды может привести к восприятию GRI-отчетности как дополнительной бюрократической нагрузки, а не инструмента развития	Проведение тренингов, просветительская работа, демонстрация выгод от отчетности.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, стандарты GRI обладают значительным потенциалом как инструмент управления инновационной экосистемой университета, поскольку

обеспечивают системное измерение многомерного воздействия вуза на экономику, общество и окружающую среду, создавая информационную основу для стратегического взаимодействия со стейкхолдерами.

Во-вторых, успешное внедрение GRI-отчётности в казахстанских университетах требует решения ряда методологических и институциональных проблем: адаптации корпоративно-ориентированных индикаторов к специфике академической деятельности, формирования культуры измерений и прозрачности, преодоления институциональных барьеров и создания соответствующей регуляторной базы. Международный опыт показывает, что без системной поддержки и действенных стимулов масштабное распространение данных практик затруднено.

Вместе с тем, признание существующих барьеров не умаляет стратегического потенциала GRI-отчётности для казахстанского высшего образования – напротив, оно указывает на необходимость приоритизации наиболее релевантных направлений её применения.

В-третьих, инновационное измерение GRI-отчётности – раскрытие данных о НИОКР, трансфере технологий, предпринимательском образовании и взаимодействии с бизнесом – является наиболее перспективным для казахстанского контекста, поскольку напрямую связано с национальными приоритетами диверсификации экономики и построения общества знаний.

Отдельного внимания заслуживает адаптация индикаторов GRI 200, 203 и 404 к специфике академической деятельности, что особенно актуально для казахстанских вузов [16]. Без такой адаптации отчётность рискует стать формальным инструментом, не отражающим реального вклада университета в инновационную экосистему.

Значимым фактором успешности внедрения GRI-отчётности выступает и кадровый потенциал вуза как источника будущих ESG-ориентированных специалистов. Эмпирические данные о восприятии принципов ESG молодыми казахстанскими специалистами показывают, что наиболее позитивное отношение к экологической, социальной и управленческой деятельности организаций демонстрируют выпускники инженерно-технических направлений, тогда как представители социально-гуманитарных специальностей склонны к более критичной оценке [17]. Это подчёркивает необходимость целенаправленной интеграции ESG-компетенций в образовательные программы различных направлений подготовки, что напрямую соотносится с задачей формирования кадрового обеспечения инновационной экосистемы университета.

Взаимосвязь выделенных компонентов – институциональной готовности, регуляторной среды и адаптированной методологии измерений – определяет архитектуру процесса внедрения нефинансовой отчётности в университете. Данный процесс схематично представлен авторами на рисунке 2.

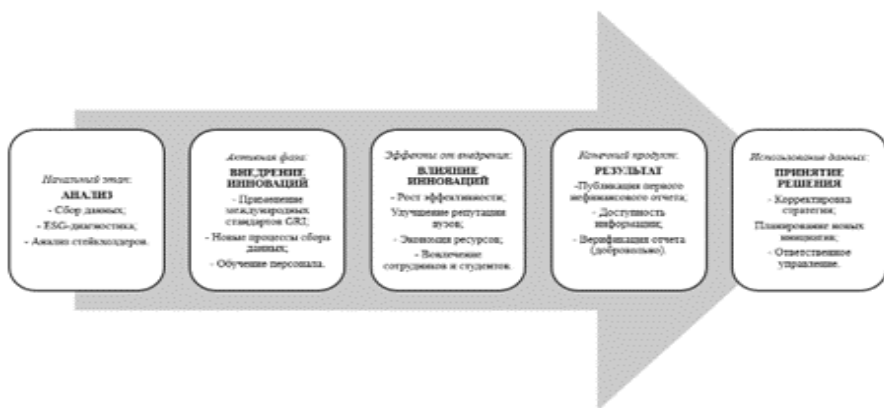


Рис. 2. Процесс внедрения нефинансовой отчётности в вузах

Настоящее исследование носит преимущественно концептуальный характер, что обуславливает ряд ограничений и одновременно очерчивает горизонт дальнейшего научного поиска. Предложенная модель требует эмпирической верификации, а её универсальность – проверки в сравнительной перспективе.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются:

- эмпирическая верификация предложенной модели на материале конкретных казахстанских университетов, в частности, КБТУ,
- сравнительный анализ практик нефинансовой отчётности в разных вузах,
- разработка специализированных GRI-индикаторов для академического сектора с учётом региональной специфики.

Таким образом, данное исследование вносит вклад в формирование концептуальных основ нефинансовой отчётности университетов как инструмента управления инновационным развитием, в контексте как казахстанской системы высшего образования, так и более широкой международной дискуссии о роли вузов в устойчивом развитии.

Список литературы:

1. Об утверждении Стратегии достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года : Указ Президента Республики Казахстан № 121 от 2 февраля 2023 года. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2300000121> (дата обращения: 17.03.2026). – Текст : электронный.
2. Bepalyy S., Abramenko A., Bepalaya Y., Kapsov A., Prokhorov E. Developing an innovation ecosystem of Kazakhstanian universities as a tool for commercializing intellectual property // *Biznes-Inzhiniringi*. – 2025. – № 3-4. – P. 215–218.
3. Global Reporting Initiative. GRI standards overview. – 2026. – URL: <https://www.globalreporting.org> (дата обращения: 17.03.2026). – Текст : электронный.
4. ТОП-50 лучших казахстанских компаний по раскрытию ESG-информации / PwC Kazakhstan. – Алматы, 2025. – URL: <https://www.pwc.com/kz/en/assets/esg/esg-top-50-december-2025-final.pdf> (дата обращения: 17.03.2026). – Текст : электронный.
5. Sustainability reporting in the university context: A review and analysis of the literature / J. Abello-Romero, C. Mancilla, K. Restrepo [et al.] // *Sustainability*. –

2024. – Vol. 16, no. 24. – Art. 10888. – DOI: 10.3390/su162410888.
6. Moggi S. Sustainability reporting, universities and global reporting initiative applicability: A still open issue // *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. – 2023. – Vol. 14, no. 4. – P. 699–742. – DOI: 10.1108/SAMPJ-10-2022-0402.
7. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. Rising to the challenge: U.S. innovation policy for the global economy. – Washington, DC : The National Academies Press, 2012. – DOI: 10.17226/13386.
8. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations // *Research Policy*. – 2000. – Vol. 29, no. 2. – P. 109–123. – DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.
9. Kalinowski J. Reporting on sustainability in universities: A survey of the websites of 20 universities - Shanghai Ranking Leaders // *European Research Studies Journal*. – 2025. – Vol. 28, no. 4. – P. 355–372.
10. Larrán Jorge M., Andrades Peña F. J., Herrera Madueño J. An analysis of university sustainability reports from the GRI database // *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. – 2018. – Vol. 9, no. 1. – P. 2–26. – DOI: 10.1108/SAMPJ-02-2017-0021.
11. A proposal for measuring sustainability in universities: A case study of Spain / M. Larrán Jorge, J. Herrera Madueño, Y. Calzado, J. Andrades // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. – 2016. – Vol. 17, no. 5. – P. 671–697. – DOI: 10.1108/IJSHE-03-2015-0055.
12. Lee K.-H., Kim J.-W. Sustainability reporting in Asian universities // *Journal of Cleaner Production*. – 2019. – Vol. 215. – P. 1307–1317. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.01.014.
13. Fonseca A., MacLulich-Reid N., Hurley R. Corporate sustainability reporting trends in Brazil // *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*. – 2011. – Vol. 13, no. 4. – P. 551–572. – DOI: 10.1142/S1464333211005025.
14. Orazalin N., Mahmood M. Determinants of GRI-based sustainability reporting: Evidence from an emerging economy // *Journal of Accounting in Emerging Economies*. – 2019. – Vol. 10, no. 1. – P. 140–164. – DOI: 10.1108/JAEE-10-2018-0097.
15. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2025: Who will lead the world in innovation? – Geneva : WIPO, 2025. – URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2025/ (дата обращения: 17.03.2026). – Текст : электронный.
16. The relationship between sustainable reporting and institutional stakeholders: The moderating effect of the university context / M. Larrán Jorge, F. J. Andrades Peña, J. H. Madueño, D. Martínez-Martínez // *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. – 2020. – Vol. 11, no. 7. – P. 1253–1277. – DOI: 10.1108/SAMPJ-11-2019-0384.
17. Джумасейтова А.К., Смолякова Е.С., Chowdhury D. / Устойчивое развитие и ESG-инициативы: роль молодого поколения в корпоративном менеджменте // *Статистика, учет и аудит*. – 2024. – № 2 (93). – С. 16–30. – DOI: 10.51579/1563-2415.2024.-2.02.
18. Luque-Vilchez M., Cordazzo M., Rimmel G., Tilt C. A. Key aspects of sustainability reporting quality and the future of GRI // *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. – 2023. – Vol. 14, no. 4. – P. 637–659. – DOI: 10.1108/SAMPJ-03-2023-0127.
19. Mo F., Wang D. D. Emerging ESG reporting of higher education institutions in China // *Heliyon*. – 2023. – Vol. 9, no. 11. – Art. e22527. – DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e22527.
20. Castillo E., Roberts R. Sustainability and impact reporting in US higher education anchor institutions // *Journal of Accounting Literature*. – 2024. – Vol. ahead-of-print. – DOI: 10.1108/JAL-01-2024-0003.
21. Sepasi S., Braendle U., Rahdari A. H. Comprehensive sustainability reporting in higher education institutions // *Social Responsibility Journal*. – 2018. – Vol. 15, no. 2. – P. 155–170. – DOI: 10.1108/SRJ-01-2018-0009.
22. de Aguiar T. R. S., Paterson A. S. Sustainability on campus: Knowledge creation through social and environmental reporting // *Studies in Higher Education*. – 2018. – Vol. 43, no. 11. – P. 1882–1894. – DOI: 10.1080/03075079.2017.1289506.

23. Сарсенбаева Г. Обеспечение качества высшего образования в условиях цифровизации и глобальной устойчивости // Вестник Карагандинского университета. Серия Педагогика. – 2026. – Т. 121, № 1. – С. 75–83. – DOI: 10.31489/2026ped1/75-83

References:

1. Ob utverzhdenii Strategii dostizheniya uglerodnoj nejtral'nosti Respubliki Kazahstan do 2060 goda: Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan № 121 ot 2 fevralya 2023 goda [On approval of the Strategy for achieving carbon neutrality of the Republic of Kazakhstan until 2060: Decree of the President of the Republic of Kazakhstan No. 121 dated February 2, 2023]. (2023). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2300000121>
2. Bepalyy, S., Abramenko, A., Bepalaya, Y., Kaptsov, A., & Prokhorov, E. (2025). Developing an innovation ecosystem of Kazakhstani universities as a tool for commercializing intellectual property. *Biznes-Inzhiniringi*, (3-4), 215-218. <https://scholar.bpengi.com/>
3. Global Reporting Initiative. (2026). GRI standards overview. <https://www.global-reporting.org>
4. PwC Kazakhstan. (2025). TOP-50 luchshikh kazakhstanskikh kompaniy po raskrytiyu ESG-informatsii [TOP-50 best Kazakhstani companies in ESG disclosure]. <https://www.pwc.com/kz/en/assets/esg/esg-top-50-december-2025-final.pdf>
5. Abello-Romero, J., Mancilla, C., Restrepo, K., Sáez, W., Durán-Seguel, I., & Ganga-Contreras, F. (2024). Sustainability reporting in the university context: A review and analysis of the literature. *Sustainability*, 16(24), Article 10888. <https://doi.org/10.3390/su162410888>
6. Moggi, S. (2023). Sustainability reporting, universities and global reporting initiative applicability: A still open issue. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(4), 699-742. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2022-0402>
7. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2012). Rising to the challenge: U.S. innovation policy for the global economy. The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/13386>
8. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
9. Kalinowski, J. (2025). Reporting on sustainability in universities: A survey of the websites of 20 universities - Shanghai Ranking Leaders. *European Research Studies Journal*, 28(4), 355-372.
10. Larrán Jorge, M., Andrades Peña, F. J., & Herrera Madueño, J. (2018). An analysis of university sustainability reports from the GRI database. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(1), 2-26. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-02-2017-0021>
11. Larrán Jorge, M., Herrera Madueño, J., Calzado, Y., & Andrades, J. (2016). A proposal for measuring sustainability in universities: A case study of Spain. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(5), 671-697. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2015-0055>
12. Lee, K.-H., & Kim, J.-W. (2019). Sustainability reporting in Asian universities. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1307-1317. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.014>
13. Fonseca, A., MacLulich-Reid, N., & Hurley, R. (2011). Corporate sustainability reporting trends in Brazil. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 13(4), 551-572. <https://doi.org/10.1142/S1464333211005025>
14. Orazalin, N., & Mahmood, M. (2019). Determinants of GRI-based sustainability reporting: Evidence from an emerging economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(1), 140-164. <https://doi.org/10.1108/JAEE-10-2018-0097>
15. World Intellectual Property Organization. (2025). Global Innovation Index 2025: Who will lead the world in innovation? https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2025/
16. Larrán Jorge, M., Andrades Peña, F. J., Madueño, J. H., & Martínez-Martínez,

- D. (2020). The relationship between sustainable reporting and institutional stakeholders: The moderating effect of the university context. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(7), 1253-1277. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2019-0384>
17. Dzhumaseitova, A. K., Smolyakova, E. S., & Chowdhury, D. (2024). Ustoichivoe razvitiye i ESG-iniciativy: rol' molodogo pokoleniya v korporativnom menedzhmente [Sustainable development and ESG initiatives: The role of the young generation in corporate management]. *Statistika, uchet i audit*, 2(93), 16–30. <https://doi.org/10.51579/1563-2415.2024.-2.02>
 18. Luque-Vilchez, M., Cordazzo, M., Rimmel, G., & Tilt, C. A. (2023). Key aspects of sustainability reporting quality and the future of GRI. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(4), 637-659. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2023-0127>
 19. Mo, F., & Wang, D. D. (2023). Emerging ESG reporting of higher education institutions in China. *Heliyon*, 9(11), Article e22527. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22527>
 20. Castillo, E., & Roberts, R. (2024). Sustainability and impact reporting in US higher education anchor institutions. *Journal of Accounting Literature*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAL-01-2024-0003>
 21. Sepasi, S., Braendle, U., & Rahdari, A. H. (2018). Comprehensive sustainability reporting in higher education institutions. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 155-170. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2018-0009>
 22. de Aguiar, T. R. S., & Paterson, A. S. (2018). Sustainability on campus: Knowledge creation through social and environmental reporting. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1882-1894. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1289506>
 23. Sarsenbayeva, G. (2026). Quality assurance in higher education in the context of digitalization and global sustainability. *Bulletin of the Karaganda University. Pedagogy Series*, 121(1), 75-83. <https://doi.org/10.31489/2026ped1/75-83>

Материал поступил в редакцию 14.05.2026

Утвержден к публикации 18.09.2026