

DOI:

**ҚЭУ ЖАРШЫСЫ:
ЭКОНОМИКА, ФИЛОСОФИЯ,
ПЕДАГОГИКА, ЮРИСПРУДЕНЦИЯ
ЖУРНАЛЫ**

**ЖУРНАЛ
ВЕСТНИК КЭУ:
ЭКОНОМИКА, ФИЛОСОФИЯ,
ПЕДАГОГИКА, ЮРИСПРУДЕНЦИЯ**

**JOURNAL
BULLETIN OF KEU:
ECONOMY, PHILOSOPHY,
PEDAGOGICS, JURISPRUDENCE**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Аймагамбетов Е.Б. [Yerkara Aimagambetov], доктор экономических наук, профессор, [экономика], Карагандинский университет Казпотребсоюза (Казахстан), председатель;

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Сихимбаев М.Р. [Sikhimbayev Muratbay], доктор экономических наук, профессор, [экономика], Карагандинский университет Казпотребсоюза (Казахстан);

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Мануэль Фернандез-Грела [Manuel Fernandez-Grela], доктор PhD, [экономика], Университет Сантьяго де Компостела (Испания)

Владимиров Желю [Zhelyu Vladimirov], PhD, [экономика], профессор факультета экономики и бизнес-администрирования Софийского университета им. К. Охридского (Болгария)

Раб Наваз Лодхи [Rab Nawaz Lodhi], доктор PhD [менеджмент], ассоциированный профессор, Университет Пенджаба (Пакистан)

Абрамов Р.А. [Ruslan Abramov], доктор экономических наук, профессор, [экономика], заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова (Россия)

Алимбаев А.А. [Abilda Alimbaev], доктор экономических наук, профессор, [экономика], НИИ регионального развития (Казахстан)

Азаров В.А. [Vladimir Azarov], доктор юридических наук, профессор, [юриспруденция], Омское региональное отделение Российской академии юридических наук (Россия)

Бакишев К.А. [Kairat Bakishev], доктор юридических наук, профессор, [юриспруденция], НИИ Экономических и правовых исследований Карагандинский университет Казпотребсоюза (Казахстан)

Байтенова Н.Ж. [Nagima Baitenova], доктор философских наук, профессор, [философия], Казахский национальный университет им. Аль-Фараби (Казахстан)

Волчещкая Т.С. [Tatiana Volchetskaya], доктор юридических наук, профессор, [юриспруденция], Балтийский федеральный университет имени Имануила Канта (Россия)

Жанакова Н.Н. [Nazigul Zhanakova], кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, [экономика], старший эксперт центра экономических исследований и прогнозирования АО «Институт экономических исследований» (Казахстан)

Жартай Ж.М. [Zhanibek Zhartay], доктор философии PhD, [экономика], Карагандинский университет Казпотребсоюза (Казахстан)

Игнатюк А.И. [Anzhela Ignatyuk], доктор экономических наук, профессор, [экономика], профессор кафедры экономической теории, макро- и микроэкономики Киевского национального университета им. Тараса Шевченко (Украина)

Минжанов Н.А. [Nurlan Minzhanov], доктор педагогических наук, профессор, [педагогика], Карагандинский университет Казпотребсоюза (Казахстан)

Накипова Г.Н. [Nakipova Gulmira], доктор экономических наук, профессор, [экономика], Карагандинский университет Казпотребсоюза (Казахстан)

Панзабекова А.Ж. [Aksana Panzabekova], кандидат экономических наук, доцент, [экономика], главный научный сотрудник Института экономики КН МОН РК (Казахстан)

Сихимбаева Д.Р. [Dinara Sikhimbayeva], доктор экономических наук, профессор, [экономика], главный научный сотрудник НИИ Экономических и правовых исследований, Карагандинский университет Казпотребсоюза (Казахстан)

Старожук Е.А. [Yevgenij Starozhuk], кандидат экономических наук, доцент, [экономика], проректор по экономике и инновациям, МГТУ им. Н. Э. Баумана (Россия)

Татарян В.Г. [Vladlen Tatoryan], доктор юридических наук, профессор, [юриспруденция], Московский университет МВД России им. В. Я. Кикотя (Россия)

Тургель И.Д. [Irina Turgel], профессор, доктор экономических наук, [экономика], директор (начальник) подразделения, Школа экономики и менеджмента, заведующий кафедрой теории, методологии и правового обеспечения государственного и муниципального управления (Россия)

Ханов Т.А. [Talgat Khanov], доктор юридических наук, доцент, [юриспруденция], Карагандинский университет Казпотребсоюза (Казахстан)

ҚЭУ Жаршысы
Ғылыми басылым

Вестник КЭУ
Научное издание

Bulletin of KEU
Scientific publication

Журнал зарегистрирован в Министерстве культуры и информации Республики Казахстан.

Свидетельство № 3672-Ж от 11 марта 2003 года.

Подписной индекс: 74106

Учредитель: Карагандинский университет Казпотребсоюза. Год основания журнала – 2003.

Периодичность издания – 4 номера в год.

Языки публикаций: казахский, русский, английский.

Ответственность за аутентичность и точность приводимых в статьях цитат, имен, названий и иных сведений, а также за соблюдение законодательства о защите интеллектуальной собственности несут авторы публикуемых статей.

МАЗМҰНЫ

ЭКОНОМИКА

Кристина ТИХОМИРОВА, Сауле МАЖИТОВА, Гүлбахор КАРИМОВА Инновациялық маркетингтегі жасанды интеллект: тұтынушылардың мінез-құлысын техникаландыру және болжау	7–12
Карина НЕВМАТУЛИНА, Батырхан ЖУКЕНОВ, Желю ВЛАДИМИРОВ Циркулярлы экономика: қағидалары, стратегиялары және тұрақты даму модельдері	12–17
Шынар ОРАЗҒАЛИЕВА Коммивояжер есебінде тармақтар мен шекаралар әдісімен көлік маршруттарын оңтайландыру	17–22
Марат АУБАКИРОВ, Алия АЯГАНОВА, Айнара РАЙЫМБЕКОВА, Айгуль САДЫКОВА Қазақстанның өнеркәсіптік саясаты: шикізатқа тәуелділіктен әртүрлендіруге	23–29
Диана СҰНҒАТОЛЛАҚЫЗЫ, Сәнім СЕРІКҚЫЗЫ, Ассел ҚАБДЫБАЙ Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқарудың цифрлық жаңғыруы	30–35
Сауле МӘЖИТОВА, Шынар ИГИСИНОВА, Елена КРАСНОЩЕKOVA Қазақстанның қаржы секторында жұмыс берушінің брендін қалыптастыру	35–40

ПЕДАГОГИКА

Ляйля СЫРЫМБЕТОВА, Евгения ГАБДУЛЬБАРОВА, Ирина БАЙТҰРСЫН Спорт клубтарын дамыту стратегиясын әзірлеуге инновациялық тәсілдер	42–50
Ляйля СЫРЫМБЕТОВА, Елизавета СЕДЫХ, Антонина ОБУХОВА Стратегиялық басқару және спорт клубтарының цифрлық жетілуі: триангуляциялық талдау	51–64
Ляйля СЫРЫМБЕТОВА, Александр СЕРГУШКИН, Егор ФАУ Күту-құзыреттілік-күшейту: спорттық ұйымдардағы мотивацияның интегративті моделі	65–69
Марина КЛИШИНА, Мадина АЛПЫСБАЕВА, Дулат УМБЕТОВ, Артур СТЕПКИН Білім беру ортасындағы қақтығыстылықты көпөлшемді-функционалдық талдау және оның алдын алу мүмкіндіктері	70–76
Ляйля СЫРЫМБЕТОВА, Темірлан КИМ, Тамерлан ҚҰЛБАЕВ Альфа ұрпағы балаларының дене тәрбиесі моделін құру қағидаттары мен талаптары	77–84

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Арина ЧУМАЧЕНКО Дропперлік дербес қылмыстық құқық бұзушылық па, әлде жымқыруға қатысу нысаны ма: Қазақстан мен Ресей заңнамасына салыстырмалы-құқықтық талдау	86–101
Жандос ЖОЛЖАҚСЫНОВ Қазақстан Республикасы ішкі істер органдарының талдау және стратегиялық жоспарлау бөлімшелері қызметіндегі стратегиялық жоспарлау және орындалуын бақылау	102–115
Анастасия КАРИНА Қазақстан Республикасының қылмыстық процесіндегі қашықтықтан жауап алу және беттестіру: процестік кепілдіктер және дәлелдемелердің жол берілетіндігі мәселелері	116–127
Қанат ЛАҚБАЕВ, Татьяна ТЕН, Даниил АХМЕТОВ Кибербуллингке қарсы әдістерді жетілдірудің құқықтық және технологиялық аспектілері	127–134
Елена КОЗЛОВА Қазақстан Республикасындағы жер қойнауын пайдалану саласындағы қылмыстық құқық бұзушылықтарды саралау және дәлелдеу мәселелері: залалды бағалау және алдын алудың цифрлық құралдары	134–143
Адель САДВАКАСОВА, Ержан АБИЕВ, Сәуле СЫЗДЫКОВА Қазақстан Республикасындағы ерекше қорғалатын табиғи аумақтарды басқару тиімділігін арттырудың құқықтық және институционалдық тетіктері	144–156
АВТОРЛАРҒА АҚПАРАТ	157–158

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА

Кристина ТИХОМИРОВА, Сауле МАЖИТОВА, Гулбахор КАРИМОВА Искусственный интеллект в инновационном маркетинге: персонализация и прогнозирование потребительского поведения	7–12
Карина НЕВМАТУЛИНА, Батырхан ЖУКЕНОВ, Желю ВЛАДИМИРОВ Циркулярная экономика: принципы, стратегии и модели устойчивого развития	12–17
Шынар ОРАЗГАЛИЕВА Оптимизация транспортных маршрутов методом ветвей и границ в задаче коммивояжера	17–22
Марат АУБАКИРОВ, Алия АЯГАНОВА, Айнара РАЙЫМБЕКОВА, Айгуль САДЫКОВА Индустриальная политика Казахстана: от сырьевой зависимости к диверсификации	23–29
Диана СҮНҒАТОЛЛАҚЫЗЫ, Сәнім СЕРІКҚЫЗЫ, Ассель ҚАБДЫБАЙ Цифровая модернизация государственного управления в Республике Казахстан	30–35
Сауле МАЖИТОВА, Шынар ИГИСИНОВА, Елена КРАСНОЩЕКОВА Формирование бренда работодателя в финансовом секторе Казахстана	35–40

ПЕДАГОГИКА

Ляйля СЫРЫМБЕТОВА, Евгения ГАБДУЛЬБАРОВА, Ирина БАЙТУРСЫН Инновационные подходы к разработке стратегии развития спортивных клубов	42–50
Ляйля СЫРЫМБЕТОВА, Елизавета СЕДЫХ, Антонина ОБУХОВА Стратегическое управление и цифровая зрелость спортивных клубов: триангуляционный анализ	51–64
Ляйля СЫРЫМБЕТОВА, Александр СЕРГУШКИН, Егор ФАУ Ожидание-компетентность-подкрепление: интегративная модель мотивации в спортивных организациях	65–69
Марина КЛИШИНА, Мадина АЛПЫСБАЕВА, Дулат УМБЕТОВ, Артур СТЕПКИН Многомерно-функциональный анализ конфликтности в образовательной среде и возможности её предупреждения	70–76
Ляйля СЫРЫМБЕТОВА, Темирлан КИМ, Тамерлан КУЛБАЕВ Принципы и требования к построению модели физического воспитания детей поколения Альфа	77–84

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Арина ЧУМАЧЕНКО Дропперство как самостоятельное преступление или форма соучастия в хищении: сравнительно-правовой анализ законодательства Казахстана и России	86–101
Жандос ЖОЛЖАКСЫНОВ Стратегическое планирование и контроль исполнения в деятельности подразделений анализа и стратегического планирования органов внутренних дел Республики Казахстан	102–115
Анастасия КАРИНА Дистанционные допрос и очная ставка в уголовном процессе Республики Казахстан: процессуальные гарантии и проблемы допустимости доказательств	116–127
Канат ЛАКБАЕВ, Татьяна ТЕН, Даниил АХМЕТОВ Правовые и технологические аспекты совершенствования методик противодействия кибербуллингу	127–134
Елена КОЗЛОВА Проблемы квалификации и доказывания уголовных правонарушений в сфере недропользования в Республике Казахстан: оценка ущерба и цифровые инструменты предупреждения	134–143
Адель САДВАКАСОВА, Ержан АБИЕВ, Сауле СЫЗДЫКОВА Правовые и институциональные механизмы повышения эффективности управления особо охраняемыми природными территориями Республики Казахстан	144–156
ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ	159–160

CONTENTS

ECONOMY

Kristina TIKHOMIROVA, Saule MAZHITOVA, Gulbakhor KARIMOVA Artificial intelligence in innovative marketing: personalization and forecasting consumer behavior	7–12
Karina NEVMATULINA, Batyrkhan ZHUKENOV, Zhelyu VLADIMIROV Circular economy: principles, strategies and models of sustainable development	12–17
Shynar ORAZGALIYEVA Transportation route optimization using the Branch and Bound method in the Traveling Salesman Problem	17–22
Marat AUBAKIROV, Aliya AYAGANOVA, Aynara RAYMBEKOVA, Aygul SADYKOVA Industrial policy of Kazakhstan: from raw material dependence to diversification	22–29
Diana SUNGATOLLAKEYZY, Sanim SERIKKEYZY, Assel KABDYBAI Digital modernization of public administration in the Republic of Kazakhstan	30–35
Saule MAZHITOVA, Shynar IGISSINOVA, Elena KRASNOSHCHKEKOVA Formation of an employer's brand in the financial sector of Kazakhstan	35–40

PEDAGOGICS

Lyailya SYRYMBETOVA, Evgenia GABDULBAROVA, Irina BAITURSYN Innovative approaches to developing a strategy for the development of sports clubs	42–50
Lyailya SYRYMBETOVA, Antonina OBUKHOVA, Elizaveta SEDYKH Strategic management and digital maturity of sports clubs: a triangulation analysis	51–64
Laylya SYRYMBETOVA, Alexander SERGUSHKIN, Egor FAU Expectation-Competence-Reinforcement: the integrative model of motivation in sports organizations	65–69
Marina KLISHINA, Madina ALPYSBAYEVA, Dulat UMBETOV, Artur STEPKIN Multidimensional-functional analysis of conflict proneness in the educational environment and the possibilities of its prevention	70–76
Lyailya SYRYMBETOVA, Temirlan KIM, Tamerlan KULBAEV Principles and requirements for building a model of physical education for Generation Alpha children	77–84

JURISPRUDENCE

Arina CHUMACHENKO Dropper activity as an independent criminal offence or a form of complicity in property theft: a comparative legal analysis of the legislation of Kazakhstan and Russia	86–101
Zhandos ZHOLZHAKSYNOV Strategic planning and execution control in the activities of analysis and strategic planning units of the internal affairs bodies of the Republic of Kazakhstan	102–115
Anastasia KARINA Remote interrogation and confrontation in the criminal procedure of the Republic of Kazakhstan: procedural safeguards and problems of admissibility of evidence	116–127
Kanat LAKBAYEV, Tatyana TEN, Daniil AKHMETOV Legal and technological aspects of improving methods of countering cyberbullying	127–134
Elena KOZLOVA Problems of qualification and proof of criminal offences in the subsoil use sector in the Republic of Kazakhstan: damage assessment and digital prevention tools	134–143
Adel SADVAKASSOVA, Yerzhan ABIYEV, Saule SYZDYKOVA Legal and institutional mechanisms for improving the management effectiveness of specially protected natural areas in the Republic of Kazakhstan	144–156
INFORMATION FOR AUTHORS	161–162



ЭКОНОМИКА

ECONOMY



Кристина ТИХОМИРОВА - магистрант, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: science_future@mail.ru;

Сауле МАЖИТОВА - кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, заведующая кафедрой маркетинга и логистики, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: skm19@mail.ru;

Гулбахор КАРИМОВА - доктор философии (PhD), доцент, заведующий кафедрой «Агробизнес и маркетинг», Андижанский институт сельского хозяйства и агротехнологий, 170600, Республика Узбекистан, ул. Олийгох, 1, e-mail: gulbahoruzb@yahoo.com.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ИННОВАЦИОННОМ МАРКЕТИНГЕ: ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Аннотация. В статье исследуются возможности применения искусственного интеллекта в инновационном маркетинге с акцентом на персонализацию клиентского опыта и прогнозирование потребительского поведения. Проблема исследования обусловлена необходимостью повышения точности маркетинговых решений в условиях роста объемов цифровых данных, изменения потребительских предпочтений и усиления конкуренции, а также необходимостью учета этических и правовых рисков использования интеллектуальных технологий. Цель исследования заключается в определении основных направлений применения искусственного интеллекта в маркетинге и оценке его влияния на эффективность персонализации и прогнозирования поведения потребителей. Методологическую основу составили теоретический анализ научных и практических исследований, систематизация полученных результатов и сравнительный анализ публикаций, посвященных использованию искусственного интеллекта в различных сферах маркетинга. Установлено, что технологии машинного обучения, анализа больших данных и предиктивной аналитики позволяют точнее выявлять потребности клиентов, формировать персонализированные предложения, прогнозировать спрос и создавать проактивные маркетинговые стратегии. Одновременно выявлены риски, связанные с защитой персональных данных, алгоритмической предвзятостью, высокой стоимостью внедрения и чрезмерной автоматизацией коммуникаций. Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования при разработке маркетинговых стратегий, сочетающих технологическую эффективность, персонализацию и соблюдение этических и правовых требований.

Ключевые слова: инновационный маркетинг, искусственный интеллект, персонализация, предиктивная аналитика, большие данные, цифровая трансформация, потребительское поведение.

Кристина ТИХОМИРОВА - Қазтұтынуодағы Қарағанды университетінің магистранты, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академиялық көш., 9, e-mail: science_future@mail.ru;

Сауле МАЖИТОВА - экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, маркетинг және логистика кафедрасының меңгерушісі, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая к-сі, 9, e-mail: skm19@mail.ru;

Гулбахор КАРИМОВА - философия докторы (PhD), доцент, "Агробизнес және маркетинг" кафедрасының меңгерушісі, Андижан ауыл шаруашылығы және Агротехнология институты, 170600, Өзбекстан Республикасы, Олигох көш., 1, e-mail: gulbahoruzb@yahoo.com.

ИННОВАЦИЯЛЫҚ МАРКЕТИНГТЕГІ ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТ: ТҰТЫНУШЫЛАРДЫҢ МІНЕЗ-ҚҰЛЫСЫН ТЕХНИКАЛАНДЫРУ ЖӘНЕ БОЛЖАУ

Түйін. Мақалада инновациялық маркетингте жасанды интеллектті қолдану мүмкіндіктері, әсіресе клиенттік тәжірибені жекелендіру және тұтынушылардың мінез-құлқын болжау мәселелері зерттеледі. Зерттеу мәселесі цифрлық деректер көлемінің өсуі, тұтынушылық талғамның өзгеруі және бәсекелестіктің күшеюі жағдайында маркетингтік шешімдердің дәлдігін арттыру қажеттілігімен, сондай-ақ интеллектуалдық технологияларды қолданудың этикалық және құқықтық тәуекелдерін ескеру қажеттілігімен байланысты. Зерттеудің мақсаты – маркетингте жасанды интеллектті қолданудың негізгі бағыттарын анықтау және оның персонализация мен тұтынушылардың мінез-құлқын болжау тиімділігіне ықпалын бағалау. Зерттеуде ғылыми және практикалық еңбектерді теориялық талдау, алынған нәтижелерді жүйелеу және жасанды интеллектті маркетингтің әртүрлі салаларында қолдануға арналған жарияланымдарды салыстырмалы талдау әдістері пайдаланылды. Зерттеу нәтижесінде машиналық оқыту, үлкен деректерді талдау және болжамдық аналитика технологиялары клиенттердің қажеттіліктерін дәлірек анықтауға, жекелендірілген ұсыныстар қалыптастыруға, сұранысты болжауға және проактивті маркетингтік стратегиялар әзірлеуге мүмкіндік беретіні анықталды. Сонымен қатар жеке деректерді қорғау, алгоритмдік біржақтылық, енгізудің жоғары құны және коммуникацияларды шамадан тыс автоматтандыру тәуекелдері айқындалды. Нәтижелердің практикалық маңыздылығы технологиялық тиімділікті, жекелендіруді және этикалық-құқықтық талаптарды үйлестіретін маркетингтік стратегияларды әзірлеуде оларды пайдалану мүмкіндігімен айқындалады.

Түйінді сөздер: инновациялық маркетинг, жасанды интеллект, жекелендіру, болжамдық аналитика, үлкен деректер, цифрлық трансформация, тұтынушылық мінез-құлық.

Kristina TIKHOMIROVA - Master's student, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya str., 9, e-mail: science_future@mail.ru;

Saule MAZHITOVA - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Marketing and Logistics, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya str., 9, e-mail: skm19@mail.ru;

Gulbakhor KARIMOVA - PhD, Associate Professor, Head of the Department of Agribusiness and Marketing, Andijan Institute of Agriculture and Agrotechnology, 170600, Republic of Uzbekistan, Oliygoth str., 1, e-mail: gulbahoruzb@yahoo.com.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN INNOVATIVE MARKETING: PERSONALIZATION AND FORECASTING CONSUMER BEHAVIOR

Abstract. The article examines the potential of artificial intelligence in innovative marketing, with particular emphasis on the personalization of customer experience and the prediction of consumer behavior. The research problem is determined by the need to improve the accuracy of marketing decisions amid the growing volume of digital data, changing consumer preferences, and increasing market competition, while also taking into account the ethical and legal risks associated with the use of intelligent technologies. The purpose of the study is to identify the main areas of artificial intelligence application in marketing and to assess its impact on the effectiveness of personalization and consumer behavior forecasting. The methodological framework includes theoretical analysis of academic and applied studies, systematization of research findings, and comparative analysis of publications addressing the use of artificial intelligence in different areas of marketing. The findings demonstrate that machine learning, big data analysis, and predictive analytics enable companies to identify customer needs more accurately, develop personalized offers, forecast demand, and implement proactive marketing strategies. At the same time, the study identifies risks related to personal data protection, algorithmic bias, high implementation costs, and excessive automation of customer communications. The practical significance of the findings lies in their potential use in developing marketing strategies that combine technological efficiency, personalization, and compliance with ethical and legal requirements.

Keywords: innovative marketing, artificial intelligence, personalization, predictive analytics, big data, digital transformation, consumer behavior.

Дэйексөз үшүн • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Тихомирова К., Мажитова С., Каримова Г. Искусственный интеллект в инновационном маркетинге: персонализация и прогнозирование потребительского поведения // Вестник КЭУ. – 2026. – № 2 (81). – С. 7–12.

APA

Tikhomirova, K., Mazhitova, S., Karimova, G. (2026) Iskusstvennyj intellekt v innovacionnom marketinge: personalizaciya i prognozirovaniye potrebitel'skogo povedeniya (Artificial intelligence in innovative marketing: personalization and forecasting consumer behavior) [in Russian]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 7–121.

Введение

Современный рынок развивается под воздействием цифровой трансформации, где ключевую роль начинает играть искусственный интеллект (ИИ). Его значение в маркетинге обусловлено необходимостью более точного понимания потребительских предпочтений, ускоренной обработки больших массивов данных и повышения эффективности коммуникации между брендом и клиентом. В условиях цифровой экономики персонализация маркетинга становится одним из ключевых факторов повышения эффективности взаимодействия с потребителями. Искусственный интеллект играет важную роль в анализе больших объемов данных, прогнозировании потребительского поведения и автоматизации коммуникаций [1]. Традиционные методы анализа и продвижения уже не позволяют в полной мере учитывать динамику изменений потребительского поведения, тогда как ИИ обеспечивает

возможность адаптации маркетинговых стратегий в реальном времени. Кроме того, возрастающая конкуренция требует от компаний поиска инновационных решений, которые не только привлекают внимание аудитории, но и создают персонализированный опыт взаимодействия. Использование алгоритмов машинного обучения и аналитических моделей позволяет прогнозировать спрос, предлагать индивидуальные рекомендации и тем самым укреплять лояльность клиентов. Таким образом, актуальность применения ИИ в маркетинге заключается в его способности трансформировать традиционные подходы, обеспечивать более высокий уровень точности при принятии управленческих решений и формировать конкурентные преимущества на рынке.

Материалы и методы

В работе применялся теоретический анализ научных статей и практических

исследований, посвящённых вопросам использования искусственного интеллекта в маркетинге. Основное внимание уделялось выявлению современных тенденций и подходов, отражающих трансформацию маркетинговых стратегий под влиянием цифровизации. Для обобщения результатов был использован метод систематизации, позволивший выделить ключевые направления применения ИИ и определить их влияние на эффективность маркетинговой деятельности. Сравнительный анализ публикаций дал возможность определить как общие закономерности, так и уникальные особенности внедрения технологий в разных отраслях и компаниях.

Обсуждение/Результаты

Развитие инновационного маркетинга невозможно без внедрения технологий, которые позволяют компаниям быстрее адаптироваться к изменениям рынка и ожиданиям потребителей. В этом контексте искусственный интеллект становится одним из ключевых инструментов, способных не только автоматизировать рутинные процессы, но и качественно изменить подход к работе с клиентами. В отличие от традиционных методов анализа, ИИ использует машинное обучение, нейронные сети и обработку больших данных, что обеспечивает более глубокое понимание потребительских предпочтений. Алгоритмы способны выявлять скрытые закономерности в поведении покупателей, предлагать индивидуальные решения и предсказывать будущие тенденции. Это делает маркетинг не просто средством продвижения, а системой динамичного взаимодействия с рынком, где каждое решение строится на основе точных и оперативных данных. Особое значение ИИ приобретает в условиях возрастающей конкуренции. Сегодня компании, внедряющие интеллектуальные технологии, получают возможность выстраивать долгосрочные отношения с клиентами за счёт персонализированных предложений и гибких стратегий. Кроме того, использование искусственного интеллекта позволяет компаниям формировать проактивные маркетинговые стратегии. Если традиционные инструменты в основном реагируют на уже сложившийся спрос, то ИИ способен предугадывать новые потребности, формировать персональные предложения до того, как клиент сам осознает их актуальность. Это меняет саму логику взаимодействия бизнеса с рынком: вместо статичной реакции компании переходят к модели предвосхищения, что обеспечивает им не только рост продаж, но и устойчивое конкурентное преимущество.

Таким образом, искусственный интеллект выступает не только инновационным инструментом, но и фактором устойчивого развития маркетинга в цифровую эпоху.

Одним из наиболее значимых направлений применения искусственного интеллекта в инновационном маркетинге является персонализация. Персонализация — это эволюция традиционных подходов, в которой ключевую роль играют алгоритмы машинного обучения и аналитика данных [2]. На фоне высокой конкуренции и обилия рекламного контента традиционные методы продвижения теряют свою эффективность. Современные клиенты ценят персональный подход, который учитывает их уникальные предпочтения, интересы и поведение, и создает релевантный опыт взаимодействия с брендом [3]. Если ранее маркетинговые кампании были ориентированы на условно «среднего» потребителя, то сегодня ключевым фактором конкурентоспособности становится умение выстраивать индивидуальное взаимодействие с каждым клиентом. Алгоритмы ИИ позволяют анализировать цифровой след покупателя — его поисковые запросы, историю покупок, активность в социальных сетях и даже реакцию на рекламные сообщения. На основе этих данных формируются персонализированные предложения, которые максимально соответствуют интересам и потребностям конкретного человека. Такой подход не только повышает вероятность покупки, но и укрепляет доверие к бренду. Развитие инновационного маркетинга невозможно без внедрения технологий, которые позволяют компаниям быстрее адаптироваться к изменениям рынка и ожиданиям потребителей. В этом контексте искусственный интеллект становится одним из ключевых инструментов, способных не только автоматизировать рутинные процессы, но и качественно изменить подход к работе с клиентами. В отличие от традиционных методов анализа, ИИ использует машинное обучение, нейронные сети и обработку больших данных, что обеспечивает более глубокое понимание потребительских предпочтений. Алгоритмы способны выявлять скрытые закономерности в поведении покупателей, предлагать индивидуальные решения и предсказывать будущие тенденции. Хорошим примером являются рекомендательные системы, применяемые в онлайн-ритейле и потоковых сервисах. Платформы вроде Amazon или Netflix используют ИИ для формирования индивидуальных подборок товаров и фильмов, что значительно увеличивает вовлечённость пользователей. Аналогичные инструменты всё

чаще внедряются и в других сферах — от банковских услуг до онлайн-образования. Таким образом, персонализация на основе ИИ становится стратегическим инструментом, позволяющим компаниям выходить за рамки массового маркетинга и создавать уникальный потребительский опыт. Это делает маркетинг не просто средством продвижения, а системой динамичного взаимодействия с рынком, где каждое решение строится на основе точных и оперативных данных. Особое значение ИИ приобретает в условиях возрастающей конкуренции. Сегодня компании, внедряющие интеллектуальные технологии, получают возможность выстраивать долгосрочные отношения с клиентами за счёт персонализированных предложений и гибких стратегий. Кроме того, использование искусственного интеллекта позволяет компаниям формировать проактивные маркетинговые стратегии. Если традиционные инструменты в основном реагируют на уже сложившийся спрос, то ИИ способен предугадывать новые потребности, формировать персональные предложения до того, как клиент сам осознает их актуальность. Это меняет саму логику взаимодействия бизнеса с рынком: вместо статичной реакции компании переходят к модели предвосхищения, что обеспечивает им не только рост продаж, но и устойчивое конкурентное преимущество. Таким образом, искусственный интеллект выступает не только инновационным инструментом, но и фактором устойчивого развития маркетинга в цифровую эпоху.

Помимо персонализации, значимым направлением использования искусственного интеллекта в маркетинге является прогнозирование поведения потребителей. В условиях высокой конкуренции компании стремятся не только реагировать на текущие потребности клиентов, но и предугадывать их будущие запросы. Технологии ИИ позволяют собирать и анализировать огромные объёмы данных: статистику покупок, отзывы, активность в сети и даже сезонные колебания спроса. На основе этой информации алгоритмы формируют предиктивные модели, которые помогают бизнесу заранее планировать ассортимент, корректировать цены, оптимизировать логистику и запускать целевые рекламные кампании. Например, в сфере электронной коммерции такие инструменты позволяют прогнозировать вероятность повторной покупки и вовремя предлагать клиенту релевантные товары. В банковской отрасли алгоритмы используются для оценки вероятности обращения за кредитом или смены поставщика услуг. В ритейле ИИ помогает

предугадывать рост интереса к определённым категориям товаров, что снижает риск дефицита или избыточных запасов. С ростом ожиданий потребителей, что бренды будут понимать их предпочтения, ИИ становится настоящим прорывом [4]. Таким образом, прогнозирование поведения потребителей с использованием искусственного интеллекта становится основой проактивного маркетинга. Оно обеспечивает компаниям возможность действовать на шаг впереди конкурентов и формировать долгосрочные отношения с клиентами. Более того, предиктивная аналитика позволяет минимизировать риски неверных решений, сокращать издержки и повышать эффективность маркетинговых инвестиций. Благодаря этому бизнес может не только оперативно реагировать на изменения спроса, но и формировать его, предлагая продукты и услуги ещё до того, как потребность в них станет очевидной. Такой подход трансформирует маркетинг из реактивного инструмента в стратегический механизм управления будущими трендами и ожиданиями аудитории.

Использование искусственного интеллекта в маркетинге предоставляет компаниям значительные конкурентные преимущества. Во-первых, ИИ позволяет повысить точность таргетинга: рекламные сообщения становятся максимально релевантными конкретной аудитории, что снижает издержки и увеличивает конверсию. Во-вторых, автоматизация аналитических процессов ускоряет принятие решений и освобождает специалистов от рутинных задач, давая им возможность сосредоточиться на стратегическом развитии. В-третьих, применение ИИ способствует повышению качества клиентского опыта: персонализированные предложения и своевременные коммуникации укрепляют доверие и лояльность [5]. Однако вместе с преимуществами появляются и определённые вызовы. Одним из главных является вопрос защиты персональных данных. Активное использование цифровых следов потребителей требует строгого соблюдения правовых норм и этических стандартов. В условиях растущего внимания к вопросам конфиденциальности особенно важно обеспечивать прозрачность обработки персональных данных и выстраивать доверительные отношения с клиентами. Кроме того, высокая стоимость внедрения интеллектуальных технологий ограничивает доступ к комплексным ИИ-решениям для многих компаний. Использование алгоритмов нередко сопровождается риском чрезмерной автоматизации, когда взаимодействие с

клиентом становится формальным и теряет эмоциональную составляющую. Ещё одной проблемой является алгоритмическая предвзятость: некорректная настройка моделей может приводить к искажённым рекомендациям и снижению эффективности маркетинга. Дополнительно внедрение ИИ требует постоянного мониторинга этики и соответствия локальным нормам, поскольку решения системы могут непреднамеренно затрагивать уязвимые группы аудитории или создавать алгоритмическую предвзятость. Не менее важно отслеживать баланс между автоматизацией и человеческим взаимодействием, чтобы маркетинговые коммуникации не теряли эмоциональной составляющей. Таким образом, ИИ открывает новые возможности для повышения эффективности маркетинга, создания персонализированных и релевантных предложений, а также прогнозирования поведения клиентов, но требует комплексного подхода, сочетающего технологические, социальные и этические аспекты.

Заключение

Таким образом, применение искусственного интеллекта в маркетинге сегодня становится неотъемлемой частью инновационного развития компаний. Технологии машинного обучения, анализа больших данных и нейросетей позволяют существенно изменить традиционные подходы к взаимодействию с клиентами, обеспечивая более высокий уровень персонализации, точности прогнозов и эмоциональной релевантности коммуникаций. Рассмотренные аспекты показывают, что ИИ выполняет несколько ключевых функций: помогает глубже понимать потребности и поведение аудитории, оптимизирует маркетинговые кампании, повышает эффективность рекламных стратегий и формирует долгосрочные конкурентные преимущества.

Вместе с тем, внедрение интеллектуальных решений сопровождается значительными вызовами. К ним относятся вопросы этики и прозрачности, соблюдение правового регулирования и защиты персональных данных, высокая стоимость внедрения комплексных ИИ-систем, а также необходимость поддерживать баланс между автоматизацией и сохранением человеческого, эмоционального взаимодействия с клиентами. Успешное использование ИИ требует комплексного подхода, включающего технологические, социальные и этические аспекты, что позволяет компаниям не только повышать эффективность маркетинга, но и укреплять доверие и лояльность аудитории в

условиях цифровой экономики. Использование ИИ требует постоянного мониторинга корректности алгоритмов, чтобы избежать предвзятости, ошибок в персонализации и негативного влияния на репутацию бренда. Несмотря на эти сложности, тенденции развития свидетельствуют о том, что роль искусственного интеллекта в маркетинге будет только возрастать. Персонализация, предиктивная аналитика и автоматизация уже стали стандартом для глобальных компаний, а в ближайшем будущем эти инструменты получают ещё более широкое распространение на локальных рынках. Особая значимость ИИ заключается в том, что он трансформирует маркетинг из набора инструментов продвижения в стратегическую систему, ориентированную на долгосрочное развитие, создание уникального потребительского опыта и укрепление эмоционального взаимодействия с аудиторией. Таким образом, искусственный интеллект можно рассматривать не просто как технологию, а как стратегический ресурс, способный определять будущее маркетинга в условиях цифровой экономики. ИИ не только автоматизирует рутинные процессы и повышает точность аналитики, но и позволяет создавать персонализированные, эмоционально насыщенные взаимодействия с потребителями, прогнозировать их поведение и формировать долгосрочные отношения. ИИ открывает возможности для интеграции больших данных, анализа социальных медиа, оценки эмоционального отклика и предпочтений аудитории в реальном времени. Это позволяет брендам быстро адаптироваться к изменениям рынка, выявлять новые сегменты потребителей и оптимизировать коммуникационные стратегии. В сочетании с цифровыми платформами, алгоритмами рекомендаций и инструментами предиктивной аналитики ИИ превращается в мощный механизм, который не только повышает эффективность маркетинга, но и способствует укреплению доверия, формированию устойчивой лояльности и созданию конкурентного преимущества бренда. Таким образом, интеграция искусственного интеллекта становится ключевым фактором стратегического развития и инновационного лидерства в современной цифровой экономике.

Список литературы

1. Корепанова Е.Г., Чернышова Ю.А. Искусственный интеллект как инструмент персонализации в маркетинге // Управленческий учёт. - 2024. - № 6. - С. 296–301. DOI: 10.25806/uu-5089.
2. Михайлов А.Н. Персонализация 2.0: как искусственный интеллект меняет подход к

взаимодействию с клиентами // Вестник науки. — 2024. - Т. 2. - № 12 (81). – С. С. 317–320.

3. Мегрибанова В. Персонализация в маркетинге: как найти индивидуальный подход к клиенту [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://grandawards.ru/blog/personalizaciya-v-marketinge-kak-najti-individualnyj-podhod-k-klientu/>

4. AllSee Team. ИИ в розничной торговле: ключевые тенденции и сценарии использования на 2024 год [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://allsee.team/ai-in-retail-key-trends-and-use-cases-for-2024>

5. Бекахметова А. Персонализация маркетинговых коммуникаций с помощью искусственного интеллекта // Актуальные исследования. - 2023. - № 13 (143). - С. 119–124. DOI: 10.5281/zenodo.14957038.

References

1. Korepanova E.G., Chernyshova Yu.A.

Iskusstvennyj intellekt kak instrument personalizacii v marketinge // Upravlencheskij uchyot. - 2024. - № 6. - S. 296–301. DOI: 10.25806/uu-5089.

2. Mihajlov A.N. Personalizaciya 2.0: kak iskusstvennyj intellekt menyaet podhod k vzaimodejstviyu s klientami // Vestnik nauki. — 2024. - Т. 2. - № 12 (81). – С. S. 317–320.

3. Megribanova V. Personalizaciya v marketinge: kak najti individual'nyj podhod k klientu [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://grandawards.ru/blog/personalizaciya-v-marketinge-kak-najti-individualnyj-podhod-k-klientu/>

4. AllSee Team. II v roznichnoj trgovle: klyuchevye tendencii i scenarii ispol'zovaniya na 2024 god [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://allsee.team/ai-in-retail-key-trends-and-use-cases-for-2024>

5. Bekahmetova A. Personalizaciya marketingovyh kommunikacij s pomoshch'yu iskusstvennogo intellekta // Aktual'nye issledovaniya. - 2023. - № 13 (143). - S. 119–124. DOI: 10.5281/zenodo.14957038.

УДК: 330.15

DOI

Карина НЕВМАТУЛИНА - доктор PhD, доцент, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, г. Караганда, Республика Казахстан, ул Академическая, 9, e-mail: carisha_07@mail.ru

Батырхан ЖУКЕНОВ - финансовый директор ТОО «Смит Центральная Азия», 100000, г. Караганда, Республика Казахстан, ауд Доскей, уч-й кв-л 028, e-mail: red52859@mail.ru

Желю ВЛАДИМИРОВ - д.э.н., профессор, Софийский университет СВ.К. Охридского, г.София, Болгария, бульвар Царя Освободителя, 15, e-mail: jeve@feb.uni-sofia.bg

ЦИРКУЛЯРНАЯ ЭКОНОМИКА: ПРИНЦИПЫ, СТРАТЕГИИ И МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье исследуется проблема перехода от линейной модели хозяйствования, основанной на принципе «взять — произвести — использовать — выбросить», к циркулярной экономике, ориентированной на сохранение ценности ресурсов, сокращение отходов и формирование замкнутых циклов производства и потребления. Цель исследования заключается в систематизации принципов, стратегий и моделей циркулярной экономики, а также в определении их роли в обеспечении устойчивого развития и повышении конкурентоспособности. Методологическую основу составили системный анализ, методы дедукции и индукции, комплексный подход, наблюдение и сравнительный анализ научных подходов и практик. В результате исследования раскрыта эволюция принципов циркулярности от модели 3R к расширенной системе 9R, проведено сопоставление линейной и циркулярной моделей экономики, выделены производственный, потребительский, инновационный, регуляторный и образовательный блоки циркулярной системы. Систематизированы основные направления ее реализации: минимизация отходов, дизайн для циркулярности, продление жизненного цикла продукции, повторное использование ресурсов и развитие моделей совместного потребления. Значимость результатов заключается в обосновании циркулярной экономики как комплексного инструмента устойчивого развития, способствующего снижению ресурсной зависимости и экологической нагрузки, более рациональному использованию материалов и формированию долгосрочных конкурентных преимуществ бизнеса.

Ключевые слова: циркулярная экономика, устойчивое развитие, замкнутые циклы, минимизация отходов, шеринговая экономика.

Карина НЕВМАТУЛИНА - PhD докторы, доцент, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академиялық көш., 9, e-mail: carisha_07@mail.ru

Батырхан ЖУКЕНОВ - «Смит Орталық Азия» ЖШС-нің қаржы директоры, Қазақстан Республикасы, 100000, Қарағанды қ., Доскей ауылы, уч-й кв-л 028, e-mail: red52859@mail.ru

Желю ВЛАДИМИРОВ - э.э.д., профессор, София университеті «Әулие Климент Охридский», Болгария, София қ., Царь Освободитель даңғылы, 15, e-mail: jeve@feb.uni-sofia.bg

ЦИРКУЛЯРЛЫ ЭКОНОМИКА: ҚАҒИДАЛАРЫ, СТРАТЕГИЯЛАРЫ ЖӘНЕ ТҰРАҚТЫ ДАМУ МОДЕЛЬДЕРІ

Түйін. Мақалада «алу — өндіру — пайдалану — тастау» қағидатына негізделген сызықтық шаруашылық моделінен ресурстардың құндылығын сақтауға, қалдықтарды азайтуға және өндіріс пен тұтынудың тұйық

циклдерін қалыптастыруға бағытталған циркулярлы экономикаға көшу мәселесі зерттеледі. Зерттеудің мақсаты циркулярлы экономиканың негізгі қағидаларын, стратегиялары мен модельдерін жүйелеу, сондай-ақ олардың тұрақты дамуды қамтамасыз етудегі және бәсекеге қабілеттілікті арттырудағы рөлін айқындау болып табылады. Зерттеудің әдіснамалық негізін жүйелік талдау, дедукция және индукция әдістері, кешенді тәсіл, бақылау және ғылыми көзқарастар мен практикаларды салыстырмалы талдау құрады. Зерттеу нәтижесінде циркулярлық қағидалардың 3R моделінен кеңейтілген 9R жүйесіне дейінгі эволюциясы ашылып, сызықтық және циркулярлы экономика модельдері салыстырылды, циркулярлы жүйенің өндірістік, тұтынушылық, инновациялық, реттеушілік және білім беру блоктары айқындалды. Қалдықтарды азайту, циркулярлыққа бағытталған дизайн, өнімнің өмірлік циклін ұзарту, ресурстарды қайта пайдалану және бірлескен тұтыну модельдерін дамыту негізгі іске асыру бағыттары ретінде жүйеленді. Нәтижелердің маңыздылығы циркулярлы экономиканың ресурстық тәуелділік пен экологиялық жүктемені төмендетуге, материалдарды ұтымды пайдалануға және бизнестің ұзақ мерзімді бәсекелік артықшылықтарын қалыптастыруға мүмкіндік беретін тұрақты дамудың кешенді құралы ретіндегі рөлін негіздеуден көрінеді.

Түйінді сөздер: циркулярлы экономика, тұрақты даму, тұйық циклдер, қалдықтарды азайту, шерингтік экономика.

Karina NEVMATULINA - PhD, docent, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 100009, Karaganda, Republic of Kazakhstan, Akademicheskaya str. 9, e-mail: carisha_07@mail.ru

Batyrkhan ZHUKENOV - Chief of the Financial Office, LLP "Smith Central Asia", 100000, Karaganda, Republic of Kazakhstan, Doskey village, uchastok kv-l 028, e-mail: red52859@mail.ru

Zhelyu VLADIMIROV - Doctor of Economics, Professor Sofia University "St. Kliment Ohridski", 15 Tsar Osvoboditel Blvd., Sofia, Bulgaria, e-mail: jeve@feb.uni-sofia

CIRCULAR ECONOMY: PRINCIPLES, STRATEGIES AND MODELS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. The article examines the transition from the linear economic model based on the “take–make–use–dispose” principle to a circular economy focused on preserving resource value, reducing waste, and creating closed-loop production and consumption systems. The purpose of the study is to systematize the key principles, strategies, and models of the circular economy and to determine their role in promoting sustainable development and enhancing competitiveness. The methodological framework includes systems analysis, deduction and induction, an integrated approach, observation, and comparative analysis of academic approaches and practical models. The study traces the evolution of circularity principles from the 3R model to the extended 9R framework, compares linear and circular economic models, and identifies the production, consumer, innovation, regulatory, and educational components of a circular system. The main implementation strategies are systematized, including waste minimization, design for circularity, product life extension, resource reuse, and the development of sharing economy models. The significance of the findings lies in substantiating the circular economy as an integrated instrument of sustainable development capable of reducing resource dependence and environmental pressure, improving the efficiency of material use, and creating long-term competitive advantages for businesses.

Keywords: circular economy, sustainable development, closed loops, waste minimization, sharing economy.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Невматулина К., Жуkenов Б., Владимиров Ж. Циркулярная экономика: принципы, стратегии и модели устойчивого развития // Вестник КЭУ. – 2026. – № 2 (81). – С. 12–17.

APA

Nevmatulina, K., Zhukenov, B., Vladimirov, Zh. (2026) Cirkulyarnaya ekonomika: principy, strategii i modeli ustojchivogo razvitiya (Circular economy: principles, strategies and models of sustainable development) [in Russian]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 12–17.

Введение

Современная мировая экономика переживает трансформацию, связанную с истощаемостью ресурсов, ростом отходов и необходимостью перехода к устойчивым моделям развития. Линейная модель «взять — произвести — использовать — выбросить», доминировавшая в XX веке, больше не отвечает экологическим и социальным вызовам. В этих условиях актуальной становится концепция циркулярной экономики, ориентированная на замкнутые циклы материалов и энергии.

Материалы и методы

Теоретическую основу исследования составляют труды зарубежных и отечественных ученых по вопросам формирования экономики замкнутого цикла. Авторами использованы такие общенаучные методы, как: системный анализ, дедукции и индукции, комплексный подход, а также методы наблюдения и сравнения. Использование данных методов позволяет объективно оценить процессы, связанные с циркулярной экономикой, а также отследить направления ее развития.

Обсуждение/Результаты

Циркулярная экономика представляет

собой систему хозяйствования, где ценность продуктов, материалов и ресурсов сохраняется максимально долго, а количество отходов стремится к минимуму. Основу модели составляют принципы 3R (Reduce, Reuse,

Recycle), которые позднее эволюционировали в 9R: Refuse, Rethink, Reduce, Reuse, Repair, Refurbish, Remanufacture, Repurpose, Recycle, Recover [1].



Примечание – Составлено авторами по данным [1]

Рисунок 1 –Принципы циркулярной экономики

Таблица 1. Сравнение линейной и циркулярной моделей экономики

Характеристика	Линейная экономика	Циркулярная экономика
Основная схема	«Взять → Произвести → Использовать → Выбросить»	«Проектировать → Использовать → Возвращать → Перерабатывать/Повторно применять»
Ресурсы	Ограниченные, истощаемые	Максимальное сохранение ценности ресурсов
Отходы	Рассматриваются как конечный продукт	Рассматриваются как ресурс
Энергия	Ископаемое топливо	Возобновляемые источники
Инновации	Технологии для производства	Эко-дизайн, цифровизация, «умные материалы»
Экономическая модель	Массовое производство и потребление	Совместное использование, сервисные модели
Примечание – Составлено автором по данным [2]		

Таким образом, циркулярность предполагает не только переработку отходов, но и предотвращение их появления за счет нового подхода к проектированию, потреблению и организации бизнес-процессов.

Ключевые характеристики модели заключаются в: междисциплинарности и связи с устойчивым развитием; ориентации на инновации — эко-дизайн, цифровые технологии, новые бизнес-модели; участии всех стейкхолдеров — государства, бизнеса, науки и общества; долгосрочном эффекте, включающем снижение зависимости от сырья, повышение экологической безопасности и социальной ответственности [3].

Структура циркулярной экономики

включает несколько взаимосвязанных блоков: производственный (эко-дизайн, ресурсосберегающие технологии); потребительский (sharing economy, сервисные модели); инновационный (НИОКР, стартапы); регуляторный (государственная политика, правовые стимулы); образовательный (повышение экологической культуры).

Эффективность функционирования модели обеспечивается развитой инфраструктурой: системой раздельного сбора отходов, логистикой обратных потоков, возобновляемой энергетикой, промышленными симбиозами и цифровыми платформами для обмена ресурсами.

Концепции экономики замкнутого цикла направлены на формирование новой модели

развития, где ресурсы сохраняют свою ценность максимально долго, а отходы рассматриваются как ресурс. Они обеспечивают переход к устойчивому развитию, повышая конкурентоспособность бизнеса и снижая негативное воздействие на окружающую среду [5].

Принцип «соблюдение цикличности» в производстве и потреблении относится к концепции экономики замкнутого цикла (циркулярной экономике), которая подразумевает возобновление ресурсов и максимальное использование сырья, а не переход от одного цикла к другому. Это достигается путем переработки вторичного сырья, исключения отходов и минимизации негативного воздействия на природу, что позволяет продуктам и материалам оставаться в обороте как можно дольше.

Циркулярная модель стремится к замыканию потоков материалов и энергии:

- биологический цикл (органические отходы возвращаются в природу через компостирование, биоэнергетику);
- технический цикл (материалы и изделия сохраняются в обороте через ремонт, повторное использование, переработку).

Основные положения принципа «соблюдение цикличности»:

1) Возобновление ресурсов: Активное использование возобновляемых источников энергии и ресурсов, а также сырья из вторичного использования.

2) Максимальное использование сырья: Стремление к тому, чтобы ресурсы не превращались в отходы, а использовались многократно на протяжении всего жизненного цикла продукта.

3) Минимизация отходов: Отказ от линейной модели «взять-сделать-выбросить» в пользу модели, где отходы одного процесса становятся сырьем для другого.

4) Переход к возобновляемым источникам: Замена ископаемого топлива на возобновляемые источники энергии, что снижает нагрузку на окружающую среду.

5) Экологическая устойчивость: Цель – исключить негативное воздействие на природу, создавая устойчивые системы производства и потребления.

Таким образом, принцип цикличности в производстве и потреблении представляет собой движение к более устойчивой модели, где материалы и продукты используются повторно, продлевая их жизнь и снижая количество отходов.

Принцип цикличности означает - удержание ценности материалов и продуктов максимально долго, минимизацию негативного

воздействия на окружающую среду, создание устойчивых бизнес-моделей, где отход становится ресурсом.

Концепции минимизации отходов и "дизайна для циркулярности" направлены на переход от линейной модели "производство-потребление-утилизация" к циклической, где продукты и материалы используются повторно и максимально долго, превращая отходы в ценный ресурс. Дизайн для циркулярности (или круговой дизайн) предполагает создание продуктов, которые легко ремонтировать, разбирать и перерабатывать, что способствует восстановлению природы и снижает воздействие на окружающую среду [6].

1. Минимизация отходов

Цель: Сокращение количества производимых отходов и выбросов.

Подход: Снижение образования отходов на всех этапах жизненного цикла продукта.

Основные принципы: Фокус на предотвращении образования отходов, а не на их утилизации после использования.

Минимизация отходов возможна на этапах:

- проектирования (выбор материалов, конструкций);
- производства (безотходные технологии, симбиоз между предприятиями);
- потребления (повторное использование, отказ от лишней упаковки).

2. Дизайн для циркулярности (Круговой дизайн)

Цель: Создание продуктов и систем, которые поддерживают циклическую экономику.

Подход: Проектирование продуктов с учётом их последующего жизненного цикла, а не только момента продажи.

Ключевые элементы:

- Повторное использование и ремонт: Продукты проектируются так, чтобы их можно было легко использовать повторно или ремонтировать для увеличения срока службы.
- Модульность и разбираемость: Продукты создаются из модулей, которые можно легко заменить или заменить.
- Переработка: Продукты и материалы должны быть спроектированы таким образом, чтобы их было легко разобрать и переработать в новые продукты.
- Аренда и совместное использование: вместо владения продуктами, модель циркулярной экономики может предлагать совместное использование или аренду.
- Использование возобновляемых ресурсов: Применение альтернативных, возобновляемых материалов для уменьшения зависимости от первичных ресурсов.

Дизайн для циркулярности (Design for

Circularity):

- разборная конструкция, позволяющая заменить детали;
- модульный подход: обновление отдельных узлов вместо всего изделия;
- использование моно-материалов, которые легче сортировать и перерабатывать;
- маркировка и цифровые паспорта продукции

Таким образом, эти концепции неразрывно связаны и служат основой для построения циклической экономики — устойчивой модели, которая стремится минимизировать использование ресурсов и образование отходов, создавая замкнутые циклы производства и потребления.

Продление жизненного цикла продукции (Product life extension) – модель, которая позволяет компаниям продлить жизненный цикл использования своих продуктов за счет ремонта, модернизации, реконструкции или восстановления. В большей степени подходит для производителей промышленного оборудования, где новые модели обеспечивают незначительное увеличение производительности по сравнению с более ранними [7].

Основные формы продления срока службы:

- ремонт (Repair);
- модернизация и восстановление (Refurbish);
- ремануфактура — заводское восстановление изделий (Remanufacture);
- повторное использование (Reuse).

Модели аренды, обмена и повторного использования относятся к шеринговой экономике, или экономике совместного потребления, где активы используются совместно вместо владения ими. В таких моделях компании или частные лица

предоставляют товары и услуги другим пользователям на время за вознаграждение, что позволяет эффективно использовать ресурсы, сокращать отходы и предлагать более доступные решения. Примеры включают каршеринг, аренду жилья, велошеринг и даже коворкинги.

Принципы работы моделей:

1. Аренда (Share): Предоставление материальных объектов или услуг во временное пользование за плату.

2. Обмен (Barter): Взаимовыгодный обмен товарами или услугами между пользователями.

3. Повторное использование (Reuse/Recycling): Переработка или повторное использование уже существующих товаров, которые иначе были бы выброшены.

Как они реализуются:

- Онлайн-платформы: Ключевой элемент шеринговой экономики, который позволяет пользователям находить, арендовать, обмениваться или получать доступ к ресурсам.

- Совместное потребление: Идея заключается в том, что вещи, которые не используются постоянно (например, автомобиль), могут быть использованы другими, что выгоднее, чем покупка.

- Эффективное использование ресурсов: Совместное использование позволяет максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы и сокращать их потребление.

Преимущества шеринговой экономики:

1. Социальные: Решение проблем, связанных с перенаселением, глобальным потеплением и истощаемостью ресурсов.

2. Экономические: Доступ к товарам и услугам по более низкой цене, чем при покупке.

3. Экологические: Сокращение отходов и более рациональное использование ресурсов.

Таблица 2. Ключевые концепции экономики замкнутого цикла

№	Концепция	Содержание	Ключевые элементы / Примеры
1	Минимизация отходов (Zero Waste)	Предотвращение образования отходов на всех стадиях жизненного цикла продукции	Эко-дизайн, повторное использование, безопасное разложение
2	Дизайн для циркулярности (Design for Circularity)	Создание продуктов, которые можно ремонтировать, разбирать и перерабатывать	Модульность, разборные конструкции, моно-материалы, цифровые паспорта
3	Продление жизненного цикла продукции (Product Life Extension)	Использование стратегий ремонта, модернизации, ремануфактуры и повторного применения	Repair, Refurbish, Remanufacture, Reuse
4	Шеринговая экономика (Sharing Economy)	Оптимизация потребления через аренду, обмен и совместное использование	Каршеринг, велошеринг, коворкинги
Примечание – Составлено автором по данным [8]			

Заключение

Таким образом, эти концепции неразрывно

связаны и служат основой для построения циклической экономики — устойчивой модели,

которая стремится минимизировать использование ресурсов и образование отходов, создавая замкнутые циклы производства и потребления.

Циркулярная экономика — это не только экологический тренд, но и стратегический инструмент повышения конкурентоспособности. Она основана на соблюдении циклов материалов, проектировании без отходов, продлении срока службы продукции и переходе к новым бизнес-моделям, где ценность создаётся не через продажу большего количества товаров, а через устойчивое использование ресурсов. Она сочетает экологические, экономические и социальные аспекты, формируя новые бизнес-модели и создавая долгосрочные конкурентные преимущества.

Список литературы

1. Гусев А.А. Циркулярная экономика: концепции, инструменты и практика / А. А. Гусев, Е. В. Макарова. — Москва: Инфра-М, 2021. — 212 с.

1. Попова Л.М. Экономика замкнутого цикла: перспективы и вызовы для России // Экономика устойчивого развития. — 2020. — № 4 (44). — С. 15–23.

2. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. — 2013. — 98 p.

3. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? // Journal of Cleaner Production. — 2017. — Vol. 143. — P. 757–768.

4. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions // Resources, Conservation and Recycling. — 2017. — Vol. 127. — P. 221–232.

5. Корчагин С.А. Экономика замкнутого цикла

и устойчивое развитие: мировые практики и российский контекст // Вестник СПбГУ. Экономика. — 2021. — Т. 37, № 3. — С. 345–362.

6. Сафонов Г.В. Экономика замкнутого цикла как основа устойчивого развития // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 10 (111). — С. 114–120.

7. Stahel W. The Circular Economy: A User's Guide. — London: Routledge, 2019. — 238 p.

References:

1. Gusev A.A. Cirkuljarnaja jekonomika: koncepcii, instrumenty i praktika / A. A. Gusev, E. V. Makarova. — Moskva: Infra-M, 2021. — 212 s.

2. Popova L.M. Jekonomika zamknutogo cikla: perspektivy i vyzovy dlja Rossii // Jekonomika ustojchivogo razvitija. — 2020. — № 4 (44). — S. 15–23.

3. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. — 2013. — 98 p.

4. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? // Journal of Cleaner Production. — 2017. — Vol. 143. — P. 757–768.

5. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions // Resources, Conservation and Recycling. — 2017. — Vol. 127. — P. 221–232.

6. Korchagin S.A. Jekonomika zamknutogo cikla i ustojchivoe razvitie: mirovyje praktiki i rossijskij kontekst // Vestnik SPbGU. Jekonomika. — 2021. — T. 37, № 3. — S. 345–362.

7. Safonov G.V. Jekonomika zamknutogo cikla kak osnova ustojchivogo razvitija // Jekonomika i predprinimatel'stvo. — 2019. — № 10 (111). — S. 114–120.

8. Stahel W. The Circular Economy: A User's Guide. — London: Routledge, 2019. — 238 p.

УДК 51+656.073

DOI

Shynar ORAZGALIYEVA - Master of Science (MSc), Lecturer at the Department of Higher Mathematics, Karaganda university of Kazpotreboysuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya str. 9, e-mail: shynar121096@gmail.com

TRANSPORTATION ROUTE OPTIMIZATION USING THE BRANCH AND BOUND METHOD IN THE TRAVELING SALESMAN PROBLEM

Abstract. The article addresses the problem of exact route optimization in commercial logistics, where the rapid growth in the number of delivery points makes exhaustive enumeration computationally impractical. The purpose of the study is to demonstrate and evaluate the use of the Branch and Bound method for constructing an optimal closed delivery route on the basis of a five-node distance matrix. The methodological framework combines the Traveling Salesman Problem formulation, Dijkstra's algorithm for obtaining pairwise distances, sequential row and column reduction of the distance matrix, calculation of lower bounds, branching by zero-penalty criteria, and pruning of non-promising subsets. The calculations show that the initial arbitrary route with a cost of 115 units can be reduced to an exact optimal Hamiltonian cycle with a total length of 65 units: Hub–Warehouse B–Warehouse A–Warehouse D–Warehouse C–Hub. The result demonstrates how matrix reduction and lower-bound estimation substantially decrease the search space while preserving exactness. The practical significance of the study lies in providing a transparent exact benchmark for logistics optimization and a methodological basis for developing transport management systems, while also identifying the need for hybrid heuristic support when the number of delivery points increases.

Keywords: commercial logistics, traveling salesman problem (TSP), branch and bound method, Dijkstra's algorithm, distance matrix, matrix reduction, Hamiltonian cycle, route optimization.

Шынар ОРАЗҒАЛИЕВА - жаратылыстану ғылымдарының магистрі, жоғары математика кафедрасының оқытушысы, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая көш., 9, e-mail: shynar121096@gmail.com

КОММИВОЯЖЕР ЕСЕБІНДЕ ТАРМАҚТАР МЕН ШЕКАРАЛАР ӘДІСІМЕН КӨЛІК МАРШРУТТАРЫН ОҢТАЙЛАНДЫРУ

Түйін. Мақалада коммерциялық логистикадағы көлік маршруттарын дәл оңтайландыру мәселесі қарастырылады, өйткені жеткізу нүктелерінің саны артқан сайын барлық нұсқаларды толық іріктеу есептеу тұрғысынан тиімсіз болады. Зерттеудің мақсаты бес тораптан тұратын қашықтықтар матрицасы мысалында оңтайлы тұйық жеткізу маршруттын құру үшін тармақтар мен шекаралар әдісін қолдануды көрсету және оның тиімділігін бағалау болып табылады. Әдіснамалық негізге коммивояжер есебін математикалық формализациялау, нүктелер арасындағы қашықтықтарды анықтау үшін Дейкстра алгоритмін қолдану, матрица жолдары мен бағандарын дәйекті редукциялау, төменгі шекараларды есептеу, нөлдік элементтердің айыппұлдары бойынша тармақталатын қабырғаны таңдау және перспективалы емес маршруттар жиындарын кесу енгізілді. Есептеу нәтижесінде бастапқы 115 шартты бірлікке тең маршрут 65 шартты бірлік болатын дәл оңтайлы гамильтон цикліне дейін қысқартылды: хаб — В қоймасы — А қоймасы — D қоймасы — С қоймасы — хаб. Нәтижелер матрицалық редукция мен төменгі шекараларды бағалау шешімнің дәлдігін сақтай отырып, іздеу кеңістігін едәуір қысқартатынын көрсетті. Зерттеудің практикалық маңыздылығы ұсынылған тәсілді логистикалық оңтайландыру үшін дәл эталон және көлікті басқару жүйелерін әзірлеудің әдістемелік негізі ретінде қолдану мүмкіндігімен айқындалады, ал үлкен желілер үшін эвристикалық әдістермен гибридтеу қажеттілігі белгіленеді.

Түйінді сөздер: коммерциялық логистика, коммивояжер есебі, тармақтар мен шекаралар әдісі, Дейкстра алгоритмі, қашықтықтар матрицасы, матрица редукциясы, гамильтон циклі, маршруттарды оңтайландыру.

Шынар ОРАЗҒАЛИЕВА - магистр естественных наук, преподаватель кафедры высшей математики, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая 9, e-mail: shynar121096@gmail.com

ОПТИМИЗАЦИЯ ТРАНСПОРТНЫХ МАРШРУТОВ МЕТОДОМ ВЕТВЕЙ И ГРАНИЦ В ЗАДАЧЕ КОММИВОЯЖЕРА

Аннотация. В статье рассматривается проблема точной оптимизации транспортных маршрутов в коммерческой логистике, где рост числа точек доставки делает полный перебор вариантов вычислительно неприемлемым. Цель исследования состоит в демонстрации и оценке применения метода ветвей и границ для построения оптимального замкнутого маршрута на примере матрицы расстояний из пяти узлов. Методологическую основу составили формализация задачи коммивояжера, алгоритм Дейкстры для определения попарных расстояний, последовательная редукция строк и столбцов матрицы, расчет нижних границ, выбор ветвящегося ребра по штрафам нулевых элементов и отсечение неперспективных подмножеств маршрутов. В результате расчетов исходный произвольный маршрут стоимостью 115 условных единиц сокращен до точного оптимального гамильтонова цикла длиной 65 условных единиц: хаб — склад В — склад А — склад D — склад С — хаб. Полученный результат показывает, что матричная редукция и оценка нижних границ позволяют существенно уменьшить пространство поиска при сохранении точности решения. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного алгоритмического подхода как точного эталона для задач логистической оптимизации и основы для разработки транспортно-управляющих систем, с учетом необходимости гибридизации с эвристическими методами при увеличении числа точек доставки.

Ключевые слова: коммерческая логистика, задача коммивояжера, метод ветвей и границ, алгоритм Дейкстры, матрица расстояний, редукция матрицы, гамильтонов цикл, оптимизация маршрутов.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Orazgaliyeva S. Transportation route optimization using the Branch and Bound method in the Traveling Salesman Problem. Bulletin of KEU. – 2026. – № 2 (81). – 17–22.

APA

Orazgaliyeva, S. (2026) Transportation route optimization using the Branch and Bound method in the Traveling Salesman Problem. [in English]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 17–22.

Introduction

The Traveling Salesman Problem (TSP) is a classical problem of combinatorial optimization with direct relevance to commercial logistics. For a delivery network, the objective is to construct a closed route that visits each required location

exactly once and returns to the starting point while minimizing the total travel distance or cost. As the number of delivery points grows, the number of feasible tours increases factorially, making exhaustive enumeration unsuitable for operational planning.

In the commercial logistics setting considered in this study, a typical delivery route contains approximately 20 locations and may increase to 25–26 points. Pairwise distances can be generated from the underlying transport network using Dijkstra’s algorithm, after which the routing problem is represented by a distance matrix [1, p. 14]. The key computational challenge is therefore not the construction of the matrix itself, but the exact selection of the minimum-cost Hamiltonian cycle from a rapidly expanding solution space.

The Branch and Bound method provides an exact alternative to brute-force enumeration by calculating lower bounds for subsets of routes and discarding branches that cannot improve the current best solution. However, the efficiency of the method depends on the quality of the bounds and the branching strategy. Matrix reduction offers a transparent way to obtain lower bounds and to identify promising edges for further decomposition.

Accordingly, the purpose of this study is to demonstrate the Branch and Bound algorithm with matrix reduction for exact transportation-route optimization and to evaluate its computational logic on a five-node example consisting of one hub and four warehouses. The study focuses on the sequence of lower-bound calculations, edge inclusion and exclusion, pruning of non-promising branches, and synthesis of the final optimal Hamiltonian cycle.

Materials and Methods

From \ To	Hub (H)	Warehouse A	Warehouse B	Warehouse C	Warehouse D
Hub (H)	—	20	10	15	30
Warehouse A	20	—	15	25	10
Warehouse B	10	15	—	35	20
Warehouse C	15	25	35	—	15
Warehouse D	30	10	20	15	—

Results and Discussion

Let us take an arbitrary route as a starting point:

$$X_0 = (1,2);(2,3);(3,4);(4,5);(5,1)$$

Then the objective function value is:

$$F(X_0) = 20 + 15 + 35 + 15 + 30 = 115$$

The study uses a deterministic computational experiment based on a five-node logistics network: one hub (H) and four warehouses (A–D). The input is a symmetric distance matrix in which the diagonal elements are excluded from consideration. In a real transport network, the pairwise values may be obtained using Dijkstra’s shortest-path algorithm; for the present demonstration, the resulting distance matrix serves as the direct input to the TSP model. The optimization criterion is the minimum total length of a closed route that visits every node exactly once and returns to the hub.

The exact solution is obtained by the Branch and Bound method. First, an admissible upper bound is generated from an arbitrary complete route. Next, each row and column of the distance matrix is reduced by its minimum admissible element; the sum of the reduction constants forms the lower bound H for the corresponding subset of tours. For each zero element, a branching penalty is calculated from the minimum alternative values in its row and column. The zero with the largest penalty defines the branching edge. Two subsets are then formed: one that includes the selected edge and one that excludes it. Subsets whose lower bound exceeds the best available route cost are pruned. The procedure is repeated until the remaining included edges form a complete Hamiltonian cycle.

To determine the **lower bound** of the set, we will use the **reduction operation** (or matrix row reduction). To do this, it is necessary to find the minimum element in each row of the distance matrix D:

$$d_i = \min(j) \quad d_{ij}$$

i j	1	2	3	4	5	d_i
1	M	20	10	15	30	10
2	20	M	15	25	10	10
3	10	15	M	35	20	10
4	15	25	35	M	15	15
5	30	10	20	15	M	10

Next, we subtract d_i from the elements of the row being considered. Consequently, in the newly

obtained matrix, there will be at least one zero in each row.

i j	1	2	3	4	5
1	M	10	0	5	20

2	10	M	5	15	0
3	0	5	M	25	10
4	0	10	20	M	0
5	20	0	10	5	M

Perform the same reduction operation on the columns by finding the minimum element in each column: $d_j =$

$\min(i)$

d_{ij}

i j	1	2	3	4	5
1	M	10	0	5	20
2	10	M	5	15	0
3	0	5	M	25	10
4	0	10	20	M	0
5	20	0	10	5	M
d_i	0	0	0	5	0

After subtracting the minimum elements, we obtain a fully reduced matrix, where the values d_i and d_j are called reduction constants.

i j	1	2	3	4	5
1	M	10	0	0	20
2	10	M	5	10	0
3	0	5	M	20	10
4	0	10	20	M	0
5	20	0	10	0	M

The sum of the reduction constants determines the lower bound H:

$$F(M_k) = \sum d_{ij}$$

$$H = \sum d_i + \sum d_j$$

$$H = 10+10+10+15+10+0+0+0+5+0 = 60$$

The elements of the matrix d_{ij} correspond to the distance from point i to point j. Since there are n cities in the matrix, D is an nxn matrix with non-negative elements $d_{ij} \geq 0$.

Each valid route represents a cycle through which the salesman visits each city exactly once and returns to the starting city. The route length is determined by the expression:

Furthermore, each row and column is included in the route exactly once with the element d_{ij} .

Step #1. Determine the branching edge and split the set of all routes into two subsets (i, j) and $(i^{\wedge*}, j^{\wedge*})$ relative to this edge.

To achieve this, for all cells in the matrix containing zero elements, we sequentially replace zeros with M (infinity) and determine for each the sum of the resulting reduction constants, which are indicated in parentheses [2].

i j	1	2	3	4	5	d_i
1	M	10	0(5)	0(0)	20	0
2	10	M	5	10	0(5)	5
3	0(5)	5	M	20	10	5
4	0(0)	10	20	M	0(0)	0
5	20	0(5)	10	0(0)	M	0
d_j	0	5	5	0	0	0

$$d(1,3) = 0 + 5 = 5; d(1,4) = 0 + 0 = 0; d(2,5) = 5 + 0 = 5;$$

$$d(3,1) = 5 + 0 = 5; d(4,1) = 0 + 0 = 0; d(4,5) = 0 + 0 = 0;$$

$$d(5,2) = 0 + 5 = 5; d(5,4) = 0 + 0 = 0;$$

The greatest sum of reduction constants is $(0 + 5) = 5$ for edge (1,3); therefore, the set is

partitioned into two subsets: (1,3) and $(1^{\wedge*}, 3^{\wedge*})$.

The exclusion of edge (1,3) is performed by replacing the element $d_{13} = 0$ with M, followed by another reduction of the distance matrix for the resulting subset $(1^{\wedge*}, 3^{\wedge*})$, which yields the reduced matrix.

i j	1	2	3	4	5	d_i
1	M	10	M	0	20	0
2	10	M	5	10	0	0

3	0	5	M	20	10	0
4	0	10	20	M	0	0
5	20	0	10	0	M	0
d_i	0	0	5	0	0	5

Lower bound for Hamiltonian cycles of this subset: prevent the formation of a non-Hamiltonian cycle.

$$H(1^*, 3^*) = 60 + 5 = 65$$

The inclusion of edge (1,3) is performed by eliminating all elements of the 1st row and 3rd column, where element d_{31} is replaced by M to

As a result, we obtain another reduced matrix (4x4), which is subject to the reduction operation [3].

Following the reduction operation, the reduced matrix will take the following form:

i j	1	2	4	5	d_i
2	10	M	10	0	0
3	M	5	20	10	5
4	0	10	M	0	0
5	20	0	0	M	0
d_i	0	0	0	0	5

Sum of the reduction constants of the reduced matrix.

$$\sum d_i + \sum d_j = 5$$

The lower bound of subset (1,3) is:

$$H(1, 3) = 60 + 5 = 65 \leq 65$$

Since the lower bounds of subset (1,3) and subset (1*,3*) are equal, we include edge (1,3) in the route with a new bound $H=65$.

Step #2. Determine the branching edge.

i j	1	2	4	5	d_i
2	10	M	10	0(10)	10
3	M	0(5)	15	5	5
4	0(10)	10	M	0(0)	0
5	20	0(0)	0(10)	M	0
d_i	10	0	10	0	0

$$d(2,5) = 10 + 0 = 10; d(3,2) = 5 + 0 = 5; 0 + 10 = 10;$$

$$d(4,1) = 0 + 10 = 10;$$

$$d(4,5) = 0 + 0 = 0; d(5,2) = 0 + 0 = 0; d(5,4) =$$

$$\max: d(2,5)=10.$$

Edge exclusion

$$(2,5): d_{25}=M.$$

i j	1	2	4	5	d_i
2	10	M	10	M	10
3	M	0	15	5	0
4	0	10	M	0	0
5	20	0	0	M	0
d_i	0	0	0	0	10

$$H(2^*, 5^*) = 65 + 10 = 75$$

Edge

inclusion

$$(2,5): d_{52}=M.$$

i j	1	2	4	d_i
3	M	0	15	0
4	0	10	M	0
5	20	M	0	0
d_i	0	0	0	0

$$\sum d_i + \sum d_j = 0$$

$$H(2,5) = 65 + 0 = 65 \leq 75$$

Edge (2,5) is included in the route with a new

bound $H=65$.

Step #3. Determine the branching edge.

i j	1	2	4	d_i
3	M	0(25)	15	15
4	0(30)	10	M	10
5	20	M	0(35)	20

d_i	20	10	15	0
-------	----	----	----	---

$d(3,2) = 15 + 10 = 25$; $d(4,1) = 10 + 20 = 30$; $\max: d(5,4)=35$.

$d(5,4) = 20 + 15 = 35$;

Edge

exclusion (5,4):

$d_{54}=M$.

$i j$	1	2	4	d_i
3	M	0	15	0
4	0	10	M	0
5	20	M	M	20
d_i	0	0	15	35

Edge

inclusion

(5,4):

$d_{45}=M$.

$H(5^*,4^*) = 65 + 35 = 100$

$i j$	1	2	d_i
3	M	0	0
4	0	10	0
d_i	0	0	0

$\sum d_i + \sum d_j = 0$

$(5,4) = 65 + 0 = 65 \leq 100$

We include edge (5,4) in the route with a new bound $H=65$.

In accordance with this matrix, we include

edges (3,2) and (4,1) in the Hamiltonian path.

As a result of the branching tree, the Hamiltonian cycle is formed by the following edges: (1,3), (3,2), (2,5), (5,4), (4,1).

The route length is $F(M_k) = 65$.

The final route costs 65 units compared with 115 units for the initial arbitrary tour, a reduction of 50 units (approximately 43.5%). Since the final cost coincides with the active lower bound $H = 65$ after competing branches have been pruned, the cycle is proven optimal for the specified matrix rather than simply being the best route encountered. The example confirms the value of Branch and Bound for exact optimization, while also showing why scalability remains an issue: for networks containing 20–26 delivery points, the search tree may still grow exponentially. In practical transport management systems, exact pruning should therefore be combined with fast heuristic upper bounds and local-improvement procedures.

Conclusion

The study demonstrates an exact solution of the Traveling Salesman Problem for a commercial logistics example using the Branch and Bound method with matrix reduction. For the five-node network, the initial arbitrary route with a cost of 115 units was reduced to the optimal Hamiltonian cycle Hub–Warehouse B–Warehouse A–Warehouse D–Warehouse C–Hub with a total length of 65 units.

Row and column reduction provided valid lower bounds, while zero-penalty evaluation supported the choice of branching edges. Successive inclusion and exclusion of edges allowed non-promising subsets to be discarded without enumerating every feasible tour, and the equality between the final route cost and the lower bound supplied an exact optimality certificate for the analyzed matrix. The approach can therefore serve

as a transparent benchmark for testing routing modules and validating heuristic solutions.

At the same time, Branch and Bound retains exponential worst-case complexity. For larger commercial instances, further development should focus on hybrid schemes in which genetic algorithms, ant-colony optimization, simulated annealing, or other fast heuristics generate strong upper bounds, while 2-opt and 3-opt procedures remove obvious geometric inefficiencies. Such integration can improve scalability while preserving exact lower-bound pruning and, when computational conditions permit, the possibility of certifying an optimal solution.

List of literature

1. Гвиней К., Хватал В., Кук У., Эпплгейт Д. Задача коммивояжера. Вычислительное исследование. — М.: МЦНМО, 2011. — 608 с.
2. Кристофидес Н. Теория графов. Алгоритмический подход. — М.: Мир, 2005. — 432 с.
3. Онлайн калькулятор по направлениям [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://math.semestr.ru/>

References

1. Gvinej K., Hvatal V., Kuk U., Epplgejt D. Zadacha kommivoyazhera. Vychislitel'noe issledovanie. — M.: MCNMO, 2011. — 608 s.
2. Kristofides N. Teoriya grafov. Algoritmicheskij podhod. — M.: Mir, 2005. — 432 s.
3. Onlajn kal'kulyator po napravleniyam [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://math.semestr.ru/>

Марат АУБАКИРОВ - экономика ғылымының кандидат, доцент, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Маркетинг және логистика кафедрасы, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая. 9 көшесі, e-mail: rendykar@gmail.com;

Алия АЯГАНОВА - техника ғылымының кандидат, доцент, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Маркетинг және логистика кафедрасы, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая. 9 көшесі, e-mail: ayaganova270782@gmail.com;

Айнара РАЙЫМБЕКОВА - экономика ғылымының магистрі, аға оқытушы, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Маркетинг және логистика кафедрасы, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая. 9 көшесі, e-mail: ainaranet@mail.ru;

Айгуль САДЫКОВА - экономика ғылымының магистрі, аға оқытушы, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Маркетинг және логистика кафедрасы, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая. 9 көшесі, e-mail: izere68@mail.ru.

ҚАЗАҚСТАННЫҢ ӨНЕРКӘСІПТІК САЯСАТЫ: ШИКІЗАТҚА ТӘУЕЛДІЛІКТЕН ӨРТҮРЛЕНДІРУГЕ

Түйін. Зерттеу мәселесі Қазақстан экономикасының сақталып отырған шикізаттық тәуелділігімен және геосаяси бөлшектену, технологиялық өзгерістер мен тұрақтылық талаптарының күшеюі жағдайында өнеркәсіпті құрылымдық трансформациялау қажеттілігімен байланысты. Зерттеудің мақсаты – әртараптандыруды, технологиялық күрделіліктің өсуін және шикізаттық емес экспортты дамытуды қамтамасыз ететін Қазақстанның өнеркәсіптік саясатын жетілдірудің перспективалық бағыттарын айқындау. Зерттеудің әдіснамалық негізін ретроспективтік, салыстырмалы, құрылымдық-динамикалық және себеп-салдарлық талдау құрады; 2019–2024 жылдардағы ресми статистикалық деректер, нормативтік құжаттар және ғылыми жарияланымдар пайдаланылды. Нәтижелер 2019–2024 жылдары экспорттағы отын-энергетикалық тауарлардың үлесі 65,3–67,6 % деңгейінде сақталғанын, ал машиналар, жабдықтар мен көлік құралдарының үлесі 2,1 %-дан 5,8 %-ға дейін өскенін көрсетті. 2023–2024 жылдары жоғары қайта өңдеу өнімдерінің экспорты 9,5-тен 11,1 млрд АҚШ долларына дейін артты, ал ЖІӨ-дегі бақыланбайтын экономиканың үлесі 23,69 %-дан 16,60 %-ға дейін төмендеді. Ішкі нарықты дамыту, экспортқа бағдарланған шикізаттық емес салаларды қолдау және тік өнеркәсіптік дамуды ұштастыру қажеттілігі негізделді. Нәтижелердің маңыздылығы Қазақстан экономикасының шикізаттан кейінгі трансформациясы мен тұрақтылығын арттыруға арналған өнеркәсіптік саясаттың басымдықтарын нақтылауда көрінеді.

Түйінді сөздер: Қазақстан, стратегия, өнеркәсіптік саясат, тік даму.

Марат АУБАКИРОВ - кандидат экономических наук, доцент, Карагандинский университет Казпотребсоюза, кафедра Маркетинга и логистики, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда ул. Академическая, 9, e-mail: rendykar@gmail.com

Алия АЯГАНОВА - кандидат технических наук, доцент, Карагандинский университет Казпотребсоюза, кафедра Маркетинга и логистики, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда ул. Академическая, 9, e-mail: ayaganova270782@gmail.com

Айнара РАЙЫМБЕКОВА - магистр экономических наук, старший преподаватель Карагандинский университет Казпотребсоюза, кафедра Маркетинга и логистики, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда ул. Академическая, 9, e-mail: ainaranet@mail.ru

Айгуль САДЫКОВА - магистр экономических наук, старший преподаватель Карагандинский университет Казпотребсоюза, кафедра Маркетинга и логистики, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда ул. Академическая, 9, e-mail: izere68@mail.ru

ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КАЗАХСТАНА: ОТ СЫРЬЕВОЙ ЗАВИСИМОСТИ К ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Аннотация. Проблема исследования связана с сохраняющейся сырьевой зависимостью экономики Казахстана и необходимостью структурной трансформации промышленности в условиях геополитической фрагментации, технологических сдвигов и усиления требований к устойчивости. Цель исследования – определить перспективные направления совершенствования индустриальной политики Казахстана, обеспечивающие диверсификацию, рост технологической сложности и развитие несырьевого экспорта. Методологическую основу составили ретроспективный, сравнительный, структурно-динамический и причинно-следственный анализ; использованы официальные статистические данные за 2019–2024 гг., нормативные документы и научные публикации. Установлено, что доля топливно-энергетических товаров в экспорте в 2019–2024 гг. сохранялась на уровне 65,3–67,6 %, тогда как доля машин, оборудования и транспортных средств увеличилась с 2,1 до 5,8 %. В 2023–2024 гг. экспорт продукции высокого передела вырос с 9,5 до 11,1 млрд долл., а доля ненаблюдаемой экономики в ВВП снизилась с 23,69 до 16,60 %. Обоснована необходимость сочетания развития внутреннего рынка, поддержки экспортоориентированных несырьевых отраслей и вертикального промышленного развития. Значимость результатов состоит в формировании ориентиров для постсырьевой трансформации и повышения устойчивости экономики Казахстана.

Ключевые слова: Казахстан, стратегия, индустриальная политика, вертикальное развитие.

Marat AUBAKIROV - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Department of Marketing and Logistics, Akademicheskaya str., 9, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, e-mail: rendykar@gmail.com

Aliya AYAGANOVA - Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Department of Marketing and Logistics, Akademicheskaya str., 9, 100009, Karaganda, Republic of Kazakhstan, e-mail: ayaganova270782@gmail.com

Aynara RAYMBEKOVA - Master of Economics, Senior Lecturer, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Department of Marketing and Logistics, Akademicheskaya str., 9, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, e-mail: ainaranet@mail.ru

Aygul SADYKOVA - Master of Economics, Senior Lecturer, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Department of Marketing and Logistics, Akademicheskaya str., 9, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, 9, e-mail: izere68@mail.ru

INDUSTRIAL POLICY OF KAZAKHSTAN: FROM RAW MATERIAL DEPENDENCE TO DIVERSIFICATION

Abstract. The research problem is associated with Kazakhstan's persistent dependence on raw-material exports and the need for structural industrial transformation amid geopolitical fragmentation, technological change, and growing sustainability requirements. The purpose of the study is to identify promising directions for improving Kazakhstan's industrial policy that can support diversification, greater technological complexity, and the development of non-resource exports. The methodological framework combines retrospective, comparative, structural-dynamic, and causal analysis; the study draws on official statistics for 2019–2024, regulatory documents, and academic publications. The results show that fuel and energy products accounted for 65.3–67.6% of exports in 2019–2024, while the share of machinery, equipment, and transport vehicles increased from 2.1% to 5.8%. In 2023–2024, exports of highly processed products rose from USD 9.5 billion to USD 11.1 billion, while the share of the non-observed economy in GDP decreased from 23.69% to 16.60%. The study substantiates the need to combine domestic-market development, support for export-oriented non-resource industries, and vertical industrial development. The significance of the findings lies in providing policy priorities for Kazakhstan's post-resource transformation and greater economic resilience.

Key words: Kazakhstan, strategy, industrial policy, vertical development.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Аубакиров М., Аяганова А., Райымбекова А., Садыкова А. Индустриальная политика Казахстана: от сырьевой зависимости к диверсификации // Вестник КЭУ. – 2026. – № 2 (81). – С. 23–29.

APA

Aubakirov, M., Ayaganova, A., Raiymbekova, A., Sadykova, A. (2026) Industrial'naya politika Kazakhstana: ot syr'evoy zavisimosti k diversifikatsii (Industrial policy of Kazakhstan: from raw material dependence to diversification) [in Russian]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 23–29.

Введение

Переход от глобальной интеграции к геополитической фрагментации фундаментально изменил стратегические ориентиры и промышленную политику стран с развивающейся экономикой.

Растущая интенсивность региональных конфликтов вынуждает развивающиеся экономики, лавирующие между поддержанием важнейших глобальных связей и развитием возможностей для снижения стратегической уязвимости, разрабатывать более сложные технологии для повышения своей устойчивости. Эти страны ориентированы на стратегии с использованием иностранных инвестиций для укрепления международных позиций в глобальных цепочках создания стоимости [1-3]. При этом одна из основных целей таких стран состоит в структурной трансформации и технологическому догоняющему развитию путем поддержания глобальных связей [4,5].

Для формирования стратегии развития

роста и инноваций Казахстану необходима интерактивная промышленная политика как стратегический инструмент для преодоления «ловушки среднего дохода», позволяющий управлять сложными глобальными торговыми и производственными связями в эпоху перемен. Это ускорит решение сложнейших взаимосвязанных проблем, охватывающих глобальную конкурентоспособность, национальную безопасность, надежные международные партнерства, инклюзивный и устойчивый экономический рост.

Новая индустриальная политика наряду с государственным содействием определенным секторам, отраслям, субъектам посредством субсидий, тарифов, налоговых льгот, одновременно расширит возможности для управления синергетическими эффектами в социально-экономической модернизации [6,7].

Цель исследования состоит в выявлении и обосновании новых подходов к совершенствованию индустриальной политики

Казахстана, направленных на снижение сырьевой зависимости, развитие производств с высокой добавленной стоимостью и повышение устойчивости экономики.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили ретроспективный, сравнительный, структурно-динамический и причинно-следственный анализ. Эмпирическую базу составили данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан и Центра развития торговой политики QazTrade за 2019–2024 гг., а также нормативные правовые акты и научные публикации по индустриальной политике, экономической сложности и устойчивому развитию. Ретроспективный и структурно-динамический анализ применялись для оценки изменения внешнеторгового оборота, структуры экспорта и доли ненаблюдаемой экономики; сравнительный анализ – для сопоставления сырьевых и несырьевых компонентов экспорта и уровней передела продукции; причинно-следственный анализ – для интерпретации взаимосвязей между

сырьевой зависимостью, технологической сложностью и направлениями вертикального развития промышленности.

Результаты/Обсуждение

Согласно проведенным исследованиям, несмотря на демонстрацию Казахстаном устойчивого роста, драйвером которого является горно-металлургический сектор, положительные результаты достигнуты, преимущественно, экстенсивными факторами (наращивание объемов торговых, строительных и транспортных услуг) [8,9]. Также позитивным фактором роста является уменьшение доли ненаблюдаемой экономики в ВВП, улучшающее налоговый и инвестиционный климат (таблица 1).

В 2019-2024 гг. сырьевая зависимость экспорта Казахстана оставалась на довольно высоком уровне: важнейшее место сырьевого сектора достигнуто, главным образом, благодаря расширению нефтедобычи на Тенгизе, минеральное сырьё остается важнейшим экспортным товаром, доля топливно-энергетических товаров в экспорте находилась в пределах 65% - 67% (таблица 1).

Таблица 1 Показатели экономики Казахстана

	Показатель	Годы					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Динамика внешнеторгового оборота и экспорта:						
	- экспорт, млрд. долл.	58,1	47,5	60,3	84,6	79,1	81,6
	- импорт, млрд. долл.	39,7	38,9	41,4	50,9	60,4	59,8
2	Структура экспорта, % от всего объема						
	- топливно-энергетические товары	66,2	66,0	65,9	67,6	65,7	65,3
	- продукция химической и связанных с ней отраслей промышленности	4,60	6,0	5,2	5,5	7,4	8,7
	- металлы и изделия из них	14,1	16,0	17,4	14,0	12,2	13,4
	- продукты животного и растительного происхождения, готовые продовольственные товары	5,70	7,1	6,2	6,6	6,8	6,2
	- машины, оборудование, транспортные средства, приборы и аппараты	2,10	2,8	3,3	4,8	5,6	5,8
	- прочие товары	7,30	2,1	2,0	1,5	2,3	0,6
3	Доля ненаблюдаемой экономики в ВВП, %	23,69	20,23	19,75	18,78	17,58	16,60

Источник: Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-industrial-production/>

В 2024 г. незначительно (на 1,6 млрд. долл.) возрос экспортный объём продукции высокого передела, что вызвано не только ростом экспорта товаров в натуральном

выражении. Причина роста в увеличении цен на экспортируемые товары на мировых рынках и реэкспорте сложных технических устройств из Казахстана (таблица 2).

Таблица 2 Структура экспорта, млрд. долл.

Экспорт	2023 г.	2024 г.
Сырье	50,6	51,7

Товары:		
- низкого передела	12,1	12,7
- среднего передела	4,6	4,9
- высокого передела (высокотехнологичные товары, продукты переработки в области нефтегазохимии, металлургии, химической промышленности)	9,5	11,1
Несырьё энергетическое	1,4	1,4

Источник: Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-industrial-production/>; Центр развития торговой политики «QazTrade» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://qaztrade.org.kz/rus/>

Как показывает мировая практика, уже сейчас экспортно-ориентированная стратегия, ориентированная на торгуемые услуги, такие как аутсорсинг бизнес-процессов, сталкивается с рисками, связанными с искусственным интеллектом [3].

Поэтому Казахстану необходима новая стратегия развития. Акцент должен быть сделан не на экспорт, а на инвестиции в зелёную инфраструктуру, политику повышения производительности в трудоёмких неторгуемых сферах услуг, таких как здравоохранение, розничная торговля и транспорт [10].

В качестве примера, возьмем Саудовскую Аравию, которая по-прежнему в значительной степени зависит от нефти, но добилась роста производительности труда в секторе внутренних услуг, подпитываемого спросом со стороны среднего класса, созданным, отчасти, за счет занятости в государственном секторе, всеобщего здравоохранения и бесплатного высшего образования. В целом, указанная структура предполагает, что традиционный экспорт по-прежнему необходим для стимулирования развития.

В свете сказанного, авторы заключают, что для достижения устойчивого роста Казахстану необходима индустриальная политика с оптимальным сочетанием: с одной стороны это должен быть мощный внутренний рынок, а с другой - усиленное продвижение экспортоориентированных несырьевых отраслей. Упор должен быть сделан на стимулирование системной диверсификации через инновационную политику - посредством поддержки НИОКР, стартап-экосистем и инвестиций, частного сектора. Казахстан должен развивать новый подход к взаимодействию государства и бизнеса, когда в центре внимания находится не только непосредственно производство, но и самые разные услуги.

Один из вариантов решения проблем это вертикальное, развитие, сосредоточенное на внутриотраслевом развитии, вводе новых мощностей в высоких переделах, ускоряющих рост несырьевого экспорта. Будучи ключевым элементом промышленной политики оно связано

с совершенствованием взаимодействия с различными уровнями власти для продвижения в постоянно меняющихся рабочих условиях, движение против старых предположений и проверка новых гипотез. Это тип расширения и масштабирование бизнеса (гибкость и адаптивность, высокоразвитые гибкие действия имеют решающее значение в нестабильном деловом мире, где ключевым является гибкое и эффективное решение проблем, восприимчивость к изменениям).

Вертикальное развитие как последовательное углубление процессов переработки сырья в таких отраслях, как нефтехимия и металлургия, необходимо для снижения чрезмерной зависимости экономики Казахстана от низкопроизводительных секторов, продвижения региональных кластеров, которые связывают местные компании с национальными и международными цепочками поставок, позволяя им захватывать большую долю деятельности с добавленной стоимостью. В качестве примера приведем проект по производству ферросилиция и горячекатаного проката в Карагандинском регионе, реализуемый в 2024–2025 гг., предполагает создание кластера вокруг металлургических предприятий; выпуск полипропилена и удобрений в Атырауской области, формирование кластера вокруг Тенгизского месторождения.

В свете упомянутого, вертикальный рост - это бизнес-подход к масштабированию продаж существующих продуктов и услуг в уже сформированных клиентских сегментах, в отличие от стратегий роста, направленных на приобретение клиентов и исследование новых отраслей. Основной акцент в наиболее часто используемых стратегиях роста делается на укреплении связей с существующей клиентской базой.

В отличие от горизонтального роста, который подразумевает диверсификацию в продукты, услуги или сегменты клиентов, вертикальный рост позволяет расширяться в пределах уже разработанных основных бизнес-продуктов и функций. Ключевой момент эффективной стратегии роста - использование

существующего опыта, ресурсов и возможностей для создания большей ценности для текущих клиентов.

В рамках новой индустриальной политики вертикальный рост позволяет предприятиям расширяться в своей основной отрасли и лучше обслуживать существующих клиентов.

Предприятия из различных отраслей могут использовать эту новую функцию для увеличения доходов от существующих клиентов, получения более высокой пожизненной ценности и совершенствования стратегических отношений с клиентами, что следует из приведенных примеров (рис. 1).



Рис. 1 Примеры вертикального отраслевого роста

Вертикальный рост имеет наибольший стратегический смысл, когда основной бизнес предприятия устойчивый, на существующем рынке есть значительные возможности, а горизонтальное расширение ограничено.

Укрепление конкурентного преимущества позволяет предприятию максимизировать потенциал в текущем рыночном пространстве,

прежде чем пытаться расширяться в новые сегменты рынка или регионы.

Такой концентрированный подход позволяет:

- сформировать инвестиционную среду, которая станет фундаментом устойчивого роста и постсырьевой трансформации;
- построить более глубокие отношения с

клиентами и увеличить ценность товара (услуги);

- повысить эффективность работы за счет целенаправленных инвестиций в промышленно-инновационные проекты [11,12];

- развивать специализированную экспертизу в конкретной нише.

В целом, вертикальный рост, сконцентрированный на масштабировании того, что отвечает конкретному потребителю, предоставляет возможности для экспоненциального роста за счет увеличения рыночной доли вместо расширения на неизвестные новые рынки, позволяет предприятию расширяться в рамках продуктов и функций основного бизнеса.

Взгляд на промышленную политику Казахстана с точки зрения вертикального развития позволяет более широко исследовать ее влияние на социальную и экологическую модернизацию, достижение всеобъемлющих целей роста и устойчивого развития, создание высокопроизводительной и экспортоориентированной отрасли [13]. Для Казахстана создание высокотехнологических производств четвертого передела, выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью, инвестирование в переработку и высокотехнологичные отрасли играют важнейшую роль в выявлении новых точек качественного роста, поиске новых направлений диверсификации, разработке стратегии роста производственной сложности.

Формирование отечественных высокотехнологичных производств Казахстана неразрывно связано с Китаем преимущественно в рамках инициативы “Один пояс, один путь”, стимулирующей инвестиционные проекты в металлургии и автомобилестроении, трансфер технологий, в том числе зеленых. В кратко и среднесрочном периоде внимание будет к Китаю, играющему все более важную роль не только в развитии производственного и инвестиционного потенциала Казахстана, но формирующему вместе с Индией, новую основу мировой экономики.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что в 2019–2024 гг. экономика Казахстана сохраняла выраженную сырьевую ориентацию: доля топливно-энергетических товаров в экспорте находилась в пределах 65,3–67,6 %. Одновременно наблюдались признаки структурного сдвига: доля машин, оборудования и транспортных средств выросла с 2,1 до 5,8 %, экспорт продукции высокого передела в 2023–2024 гг. увеличился с 9,5 до 11,1 млрд долл., а доля ненаблюдаемой экономики в ВВП снизилась с 23,69 до 16,60 %. Эти изменения

свидетельствуют о наличии потенциала диверсификации, но пока не означают преодоления сырьевой зависимости.

Для устойчивой постсырьевой трансформации целесообразно сочетать развитие емкого внутреннего рынка с поддержкой экспортоориентированных несырьевых отраслей, инвестициями в НИОКР, стартап-экосистемы, зеленую инфраструктуру и производственные кластеры. Особое значение имеет вертикальное развитие – последовательное углубление переработки в нефтехимии, металлургии и иных базовых отраслях с увеличением доли продукции высоких переделов и добавленной стоимости. Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования при уточнении приоритетов индустриальной политики, формировании мер государственной поддержки и отборе промышленно-инновационных проектов. Предложенный подход может быть полезен и для других развивающихся экономик, стремящихся совместить открытость глобальным цепочкам стоимости с укреплением внутреннего производственного и технологического потенциала.

Список литературы

1. Aggarwal S.N., Aggarwal V.K. Rethinking the political economy of industrial policy. *L'industria*. – 2023. - Vol. 44, No. 4, - P. 583–626.
2. Lane N. (2020). The new empirics of industrial policy. *Journal of Industry, Competition and Trade*. – 2020. - Vol. 20, No. 2. - P. 209–234.
3. Hidalgo C.A. The policy implications of economic complexity. *Research Policy*. – 2023. - Vol. 52, No. 9, article 104863. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104863>
4. Awoa Awoa P., Atangana Ondo H., Ngoa Tabi H. Natural resources and income inequality: economic complexity is the key. *Environment and Development Economics*. – 2024. - №29(2) – P.127–153.
5. Montiel-Hernández M.G., Pérez-Hernández C.C., Salazar-Hernández B.C. The Intrinsic Links of Economic Complexity with Sustainability Dimensions: A Systematic Review and Agenda for Future Research. *Sustainability*. - 2024. Vol. 16. Article 391. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://doi.org/10.3390/su16010391>
6. Закон Республики Казахстан от 27 декабря 2021 года № 86-VII «О промышленной политике» (с изменениями по состоянию на 11.10.2025 г.) [Электронный ресурс] Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37083800&pos=5;-106#pos=5
7. Куур О.В., Варавин Е.В., Козлова М.В. Факторы ESG-трансформации экономики Казахстана в контексте устойчивого развития // *Economy: strategy and practice*. - 2024. - Vol. 19, No. 2. - P. 20–40.
8. Металлургические гиганты запускают системообразующие проекты: инвестиции в ГКМ достигли рекордных 20% от капвложений

казахстанской промышленности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://energyprom.kz/articles-ru/industries-ru/metallurgicheskie-giganty-zapuskayut-sistemoobrazuyushhie-proekty-investiczii-v-gmk-dostigli-rekordnyh-20-ot-kapvlozhenij-kazahstanskoj-promyshlennosti/>

9.Современные тренды развития ГМК Казахстана [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://dprom.kz/trendy/sovremennye-trendy-razvitiya-gmk-kazahstana/>

10. Azat S., Dzhumadil'daev A., Kobdikova Sh.M. Eco-foresight research in shaping country's science development strategy regarding the green economy // Bulletin of «Turan» University. - 2024. - No. 1. - P. 9–22.

11. «Об утверждении Правил включения промышленно-инновационных проектов в единую карту индустриализации» Приказ и.о. Министра индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан от 22 августа 2023 года № 592, зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 23 августа 2023 года № 33321 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300033321>

12. «Об утверждении единой карты индустриализации» Приказ Министра индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан от 26 сентября 2022 года № 534 (с изменениями и дополнениями по состоянию на 16.05.2023 г.) [Электронный ресурс] Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34455171

13. «Об утверждении Концепции развития обрабатывающей промышленности Республики Казахстан на 2023–2029 годы» Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 декабря 2018 года № 846 (с изменениями и дополнениями по состоянию на 28.03.2023 г.) [Электронный ресурс] Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36832066&show_di=1

References

1. Aggarwal S.N., Aggarwal V.K. Rethinking the political economy of industrial policy. L'industria. – 2023. - Vol. 44, No. 4, - P. 583–626.

2. Lane N. (2020). The new empirics of industrial policy. Journal of Industry, Competition and Trade. – 2020. - Vol. 20, No. 2. - P. 209–234.

3. Hidalgo C.A. The policy implications of economic complexity. Research Policy. – 2023. - Vol. 52, No. 9, article 104863. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104863>

4. Awoa Awoa P., Atangana Ondo H., Ngoa Tabi H. Natural resources and income inequality: economic complexity is the key. Environment and Development Economics. – 2024. - №29(2) – P.127–153.

5. Montiel-Hernández M.G., Pérez-Hernández C.C., Salazar-Hernández B.C. The Intrinsic Links of Economic Complexity with Sustainability Dimensions: A

Systematic Review and Agenda for Future Research. Sustainability. - 2024. Vol. 16. Article 391. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://doi.org/10.3390/su16010391>

6. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 27 dekabrya 2021 goda № 86-VII «O promyshlennoj politike» (s izmeneniyami po sostoyaniyu na 11.10.2025 g.) [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37083800&pos=5;-106#pos=5

7. Kuur O.V., Varavin E.V., Kozlova M.V. Faktory ESG-transformacii ekonomiki Kazahstana v kontekste ustojchivogo razvitiya // Economy: strategy and practice. - 2024. - Vol. 19, No. 2. - P. 20–40.

8. Metallurgicheskie giganty zapuskayut sistemoobrazuyushchie proekty: investicii v GMK dostigli rekordnyh 20% ot kapvlozhenij kazahstanskoj promyshlennosti [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://energyprom.kz/articles-ru/industries-ru/metallurgicheskie-giganty-zapuskayut-sistemoobrazuyushchie-proekty-investiczii-v-gmk-dostigli-rekordnyh-20-ot-kapvlozhenij-kazahstanskoj-promyshlennosti/](https://energyprom.kz/articles-ru/industries-ru/metallurgicheskie-giganty-zapuskayut-sistemoobrazuyushhie-proekty-investiczii-v-gmk-dostigli-rekordnyh-20-ot-kapvlozhenij-kazahstanskoj-promyshlennosti/)

9. Sovremennye trendy razvitiya GMP Kazahstana [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://dprom.kz/trendy/sovremennye-trendy-razvitiya-gmk-kazahstana/>

10. Azat S., Dzhumadil'daev A., Kobdikova Sh.M. Eco-foresight research in shaping country's science development strategy regarding the green economy // Bulletin of «Turan» University. - 2024. - No. 1. - P. 9–22.

11. «Ob utverzhdenii Pravil vklucheniya promyshlenno-innovacionnyh proektov v edinuyu kartu industrializacii» Prikaz i.o. Ministra industrii i infrastruktornogo razvitiya Respubliki Kazahstan ot 22 avgusta 2023 goda № 592, zaregistrirovan v Ministerstve yusticii Respubliki Kazahstan 23 avgusta 2023 goda № 33321 [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300033321>

12. «Ob utverzhdenii edinoj karty industrializacii» Prikaz Ministra industrii i infrastruktornogo razvitiya Respubliki Kazahstan ot 26 sentyabrya 2022 goda № 534 (s izmeneniyami i dopolneniyami po sostoyaniyu na 16.05.2023 g.) [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34455171

13. «Ob utverzhdenii Konceptii razvitiya obrabatyvayushchej promyshlennosti Respubliki Kazahstan na 2023–2029 gody» Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 20 dekabrya 2018 goda № 846 (s izmeneniyami i dopolneniyami po sostoyaniyu na 28.03.2023 g.) [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36832066&show_di=1

Диана СҰНҒАТОЛЛАҚЫЗЫ - Экономикалық теория және МЖБ кафедрасының аға оқытушысы, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қазақстан Республикасы, 100009, Қарағанды қаласы, Академиялық 9, e-mail: diana-94.01@mail.ru;

Сәнім СЕРІКҚЫЗЫ - Экономикалық теория және МЖБ кафедрасының оқытушысы, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қазақстан Республикасы, 100009, Қарағанды қаласы, Академиялық 9, e-mail: ssarsembi@list.ru;

Ассел ҚАБДЫБАЙ - экономика ғылымдарының кандидаты, "бухгалтерлік есеп және аудит" кафедрасының қауымдастырылған профессоры, академик Е. А. Бөкетов атындағы Қарағанды ұлттық зерттеу университеті, 100024, Қарағанды қ., Университетская к-сі, 28, e-mail: kabdybay.a@karnu-buketov.edu.kz.

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДЫҢ ЦИФРЛЫҚ ЖАҢҒЫРУЫ

Түйін. Мақалада Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік басқаруды цифрлық жаңғырту мәселелері электрондық үкіметті дамыту, мемлекеттік қызметтерді цифрландыру және деректерге негізделген басқару үлгісіне көшу тұрғысынан зерттеледі. Зерттеу мәселесі цифрлық технологияларды енгізу деңгейін арттырумен қатар мемлекеттік органдардың институционалдық бейімделуін, ведомствоаралық интеграцияны, киберқауіпсіздікті, дербес деректерді қорғауды және цифрлық теңсіздікті төмендетуді қамтамасыз ету қажеттілігімен байланысты. Зерттеудің мақсаты – Қазақстандағы мемлекеттік басқарудың цифрлық жаңғыруының қазіргі жағдайын бағалау, негізгі бағыттары мен қол жеткізілген нәтижелерін айқындау, халықаралық тәжірибемен салыстыру және одан әрі дамытудың басымдықтарын негіздеу. Зерттеу барысында жүйелік және салыстырмалы талдау, контент-талдау, сипаттамалық және логикалық әдістер қолданылды. Нәтижесінде eGov.kz, eGov Mobile, проактивті қызметтер, data.egov.kz және Smart Bridge цифрлық мемлекеттік басқарудың негізгі инфрақұрылымдық элементтері ретінде айқындалды. Сонымен қатар ведомствоаралық интеграцияны тереңдету, AI және Big Data технологияларын енгізу, киберқауіпсіздік пен дербес деректерді қорғауды күшейту, азаматтардың цифрлық қатысуы мен сауаттылығын арттыру қажеттілігі негізделді. Зерттеу нәтижелерінің маңыздылығы Қазақстанның электрондық қызмет көрсету моделінен деректерге және интеллектуалдық технологияларға негізделген толыққанды цифрлық басқару жүйесіне кезең-кезеңімен көшу бағыттарын айқындаудан көрінеді.

Түйінді сөздер: Мемлекеттік басқару, цифрландыру, электрондық үкімет, eGov.kz, проактивті қызметтер, ашық деректер, цифрлық сәйкестендіру, цифрлық қолтаңба, платформалық архитектура, киберқауіпсіздік, дербес деректерді қорғау, цифрлық экономика, цифрлық мәдениет, мемлекеттік қызметтердің сапасы.

Диана СҰНҒАТОЛЛАҚЫЗЫ - старший преподаватель кафедры экономической теории и ГМУ, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Республика Казахстан, город Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: diana-94.01@mail.ru;

Сәнім СЕРІКҚЫЗЫ - преподаватель кафедры экономической теории и ГМУ, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Республика Казахстан, город Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: ssarsembi@list.ru;

Ассель КАБДЫБАЙ - кандидат экономических наук, ассоциированный профессор кафедры «Бухгалтерский учет и аудит» Карагандинский национальный исследовательский университет им. академика Е.А. Букетова, 100024, г. Караганда, ул. Университетская, 28, e-mail: kabdybay.a@karnu-buketov.edu.kz.

ЦИФРОВАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Аннотация. В статье исследуются проблемы цифровой модернизации государственного управления в Республике Казахстан в контексте развития электронного правительства, цифровизации государственных услуг и перехода к модели управления, основанной на данных. Проблема исследования обусловлена необходимостью сочетания технологического обновления с институциональной адаптацией государственных органов, развитием межведомственной интеграции, обеспечением кибербезопасности, защитой персональных данных и сокращением цифрового неравенства. Цель исследования заключается в оценке современного состояния цифровой модернизации государственного управления Казахстана, выявлении ее основных направлений и результатов, сопоставлении с международным опытом и обосновании приоритетов дальнейшего развития. В работе использованы системный и сравнительный анализ, контент-анализ, описательный и логический методы. Установлено, что ключевыми элементами цифровой инфраструктуры государственного управления стали eGov.kz, eGov Mobile, проактивные услуги, data.egov.kz и Smart Bridge. Обоснована необходимость дальнейшего углубления межведомственной интеграции, внедрения технологий AI и Big Data, усиления кибербезопасности и защиты персональных данных, а также развития цифрового участия и цифровой грамотности населения. Значимость результатов состоит в определении направлений перехода Казахстана от преимущественно электронного предоставления услуг к полноценной модели цифрового государственного управления, основанной на данных, интеллектуальных технологиях и потребностях граждан.

Ключевые слова: государственное управление, цифровизация, электронное правительство, eGov.kz, проактивные услуги, открытые данные, цифровая идентификация, цифровая подпись, платформенная архитектура, кибербезопасность, защита персональных данных, цифровая экономика, цифровая культура, качество государственных услуг.

Diana SUNGATOLLAKEYZY - Senior Lecturer, Department of Economic Theory and Local Government Administration, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 9 Akademicheskaya Street, Karaganda, Republic of Kazakhstan, e-mail: diana-94.01@mail.ru;

Sanim SERIKKYZY - Lecturer, Department of Economic Theory and Local Government Administration, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 9 Akademicheskaya Street, Karaganda, Republic of Kazakhstan, e-mail: ssarsembi@list.ru;

Assel KABDYBAI - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Karaganda National Research University named after Academician E.A. Buketov, 100024, Karaganda, Universitetskaya str., 28, e-mail: kabdybay.a@karnu-buketov.edu.kz.

DIGITAL MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Abstract. The article examines the digital modernization of public administration in the Republic of Kazakhstan in the context of e-government development, digitalization of public services, and the transition toward data-driven governance. The research problem arises from the need to combine technological modernization with the institutional adaptation of public authorities, deeper interagency integration, stronger cybersecurity, personal data protection, and the reduction of the digital divide. The purpose of the study is to assess the current state of digital modernization of public administration in Kazakhstan, identify its main directions and achieved results, compare them with international experience, and substantiate priorities for further development. The study applies systems analysis, comparative analysis, content analysis, as well as descriptive and logical methods. The findings show that eGov.kz, eGov Mobile, proactive services, data.egov.kz, and Smart Bridge have become key elements of Kazakhstan's digital public administration infrastructure. The study also substantiates the need to deepen interagency integration, expand the use of AI and Big Data technologies, strengthen cybersecurity and personal data protection, and promote digital participation and digital literacy. The significance of the findings lies in identifying the main directions for Kazakhstan's gradual transition from predominantly electronic service delivery to a comprehensive model of digital governance based on data, intelligent technologies, and citizens' needs.

Keywords: public administration, digitalization, e-government, eGov.kz, proactive services, open data, digital identification, digital signature, platform architecture, cybersecurity, personal data protection, digital economy, digital culture, quality of public services.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Сұңғатоллақызы Д., Серікқызы С., Қабдыбай А. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқарудың цифрлық жаңғыруы // ҚЭУ хабаршысы. – 2026. – № 2 (81). – 30–35 б.

APA

Sungatollakzy, D., Serikkyzy, S., Kabdybai, A. (2026) Qazaqstan Respýblikasynda memlekettik basqarydyń sıfırlıq jańgyryu (Digital modernization of public administration in the Republic of Kazakhstan) // [in Kazakh]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 30–35.

Кіріспе

Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқарудың цифрлық жаңғыруы қазіргі кезеңде ел дамуының стратегиялық басым бағыттарының біріне айналды. Цифрлық трансформация заманауи технологияларды мемлекеттік аппарат қызметіне енгізумен ғана шектелмей, басқару үдерістерін қайта ұйымдастыруды, мемлекеттік қызметтердің сапасы мен қолжетімділігін арттыруды, әкімшілік кедергілерді азайтуды, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін төмендетуді және азаматтардың мемлекеттік институттарға деген сенімін нығайтуды көздейді.

2026 жыл Қазақстан үшін цифрлық даму тұрғысынан маңызды кезең болып отыр. Президент Қасым-Жомарт Тоқаев 2026 жылды Цифрландыру және жасанды интеллект жылы

деп жариялап, осы бағыттағы мемлекеттік саясаттың жаңа басымдықтарын айқындады [1]. Мұндай бастама мемлекеттік басқарудың цифрлық моделін жетілдіруді, жасанды интеллект технологияларын кеңінен енгізуді және деректерге негізделген басқарушылық шешімдер қабылдау тетіктерін дамытуды талап етеді.

Мемлекеттік басқаруды цифрлық тұрғыдан жаңғырту қазіргі заманғы мемлекетті дамытудың негізгі шарттарының бірі саналады. Жаһандану, ақпараттық технологиялардың жедел дамуы және әлеуметтік-экономикалық үдерістердің күрделенуі жағдайында цифрландыру мемлекеттік аппараттың тиімділігін арттырудың, қызмет көрсету сапасын жақсартудың және мемлекет пен қоғам арасындағы өзара іс-қимылды жетілдірудің

пәрменді құралына айналды. Цифрлық жаңғыру басқару философиясының, мемлекеттік институттардың жұмыс тәртібінің және басқарушылық шешімдер қабылдау тәсілдерінің жүйелі өзгеруін білдіреді.

Қазақстан цифрлық мемлекет қалыптастыру бағытында бірнеше жылдан бері жүйелі шаралар жүзеге асырып келеді. 2017 жылдан бастап іске асырылған «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы экономиканың, білім беру мен денсаулық сақтаудың, мемлекеттік қызметтер көрсету жүйесінің және өзге де салалардың цифрлық дамуына негіз қалады. Кейінгі кезеңде цифрлық трансформацияның стратегиялық бағыттары жаңа тұжырымдамалық құжаттарда жалғасын тапты. Цифрлық жобаларды бірыңғай үйлестіруге, мемлекеттік ақпараттық жүйелердің өзара ықпалдастығын қамтамасыз етуге және жасанды интеллект технологияларын дамытуға ерекше мән берілуде.

Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік басқаруды цифрландыру көпқырлы әрі кешенді сипатқа ие. Оның қалыптасуы ел дамуының тарихи-институционалдық ерекшеліктерін, мемлекеттік аппараттың құрылымын, халықтың цифрлық сауаттылық деңгейін және ақпараттық-коммуникациялық инфрақұрылымның мүмкіндіктерін ескеруді қажет етеді. Электрондық үкімет жүйесінің дамуы осы үдерістің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады. Электрондық форматта қызмет көрсету мемлекеттік органдар қызметінің ашықтығы мен қолжетімділігін арттыруға, әкімшілік рәсімдерді оңтайландыруға және сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін азайтуға мүмкіндік береді [2].

Осыған байланысты зерттеудің мақсаты – Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік басқарудың цифрлық жаңғыруының қазіргі жай-күйін зерделеу, негізгі бағыттары мен қол жеткізілген нәтижелерін айқындау, халықаралық тәжірибемен салыстыру және одан әрі дамытудың басым бағыттарын негіздеу.

Материалдар мен әдістер

Зерттеудің ақпараттық негізін Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды цифрландыру мәселелеріне арналған стратегиялық және бағдарламалық құжаттар, электрондық үкіметті дамытуға қатысты ресми ақпараттық материалдар, eGov.kz электрондық үкімет порталының мәліметтері, сондай-ақ мемлекеттік басқаруды автоматтандыру мен цифрлық трансформация мәселелерін қарастырған отандық және шетелдік ғылыми еңбектер құрады [1–5].

Зерттеу барысында мемлекеттік басқаруды цифрлық жаңғыртудың институционалдық, технологиялық және ұйымдастырушылық қырларын кешенді қарастыруға мүмкіндік беретін жалпы ғылыми және арнайы зерттеу әдістері қолданылды.

Жүйелік талдау әдісі мемлекеттік басқаруды цифрландыруды жекелеген ақпараттық технологияларды енгізу ретінде емес, мемлекеттік институттар, цифрлық инфрақұрылым, ақпараттық жүйелер, мемлекеттік қызметтер және азаматтар арасындағы өзара байланыстардан тұратын біртұтас жүйе ретінде зерделеуге мүмкіндік берді.

Салыстырмалы талдау әдісі Қазақстандағы цифрлық мемлекеттік басқарудың даму ерекшеліктерін Оңтүстік Корея, Сингапур, Жапония, АҚШ, Ұлыбритания және Еуропалық Одақ мемлекеттеріндегі цифрлық үкімет модельдерімен салыстыру үшін пайдаланылды. Салыстыру барысында мемлекеттік үйлестіру, сервистік бағдар, ашық деректерді пайдалану, электрондық сәйкестендіру, ведомствоаралық ықпалдастық және азаматтардың цифрлық қатысуы секілді өлшемдер назарға алынды [5].

Контент-талдау әдісі мемлекеттік басқарудың цифрлық трансформациясына арналған стратегиялық құжаттардағы, ғылыми жарияланымдардағы және электрондық үкіметтің ресми материалдарындағы негізгі бағыттарды, басымдықтарды және проблемаларды жүйелеу мақсатында қолданылды.

Сипаттамалық және логикалық талдау әдістері Қазақстанда қолданылатын eGov.kz, eGov Mobile, data.egov.kz, Smart Bridge және өзге цифрлық құралдардың мемлекеттік басқару жүйесіндегі рөлін анықтауға, олардың функционалдық мүмкіндіктерін және мемлекеттік қызмет көрсету сапасына ықпалын бағалауға пайдаланылды.

Сонымен қатар зерттеу барысында цифрлық трансформацияның нәтижелері мен оны одан әрі дамытуға кедергі келтіретін факторлардың өзара байланысына назар аударылды. Осы тұрғыда цифрлық теңсіздік, киберқауіпсіздік, дербес деректерді қорғау, азаматтардың цифрлық сауаттылығы және жасанды интеллект технологияларын мемлекеттік басқаруға енгізу мәселелері талданды.

Қолданылған әдістер жиынтығы Қазақстандағы цифрлық мемлекеттік басқарудың қалыптасу үрдісін кешенді бағалауға, қол жеткізілген нәтижелер мен сақталып отырған проблемаларды айқындауға және цифрлық жаңғырудың перспективалық

бағыттарын тұжырымдауға мүмкіндік берді.

Нәтижелер/талқылау

Жүргізілген талдау Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды цифрландыру бірнеше өзара байланысты бағыт бойынша дамып келе жатқанын көрсетті. Олардың қатарына әкімшілік үдерістерді автоматтандыру, электрондық құжат айналымын енгізу, цифрлық архивтерді дамыту, электрондық және проактивті мемлекеттік қызметтер ұсыну, ведомствоаралық интеграциялық платформаларды қалыптастыру, цифрлық сәйкестендіру құралдарын пайдалану, ашық деректерді жариялау және азаматтармен кері байланыстың цифрлық арналарын кеңейту жатады.

Қазақстандағы цифрлық трансформацияның айқын нәтижелерінің бірі – электрондық үкімет инфрақұрылымының қалыптасуы. eGov.kz мемлекеттік қызметтерді электрондық форматта ұсынатын бірыңғай портал ретінде азаматтар мен мемлекеттік органдар арасындағы өзара іс-қимылдың негізгі цифрлық арнасына айналды. Онымен қатар eGov Mobile мобильдік қосымшасының дамуы мемлекеттік қызметтерді тұрғылықты жерге және уақытқа тәуелсіз алуға мүмкіндік берді.

Мемлекеттік қызмет көрсетудің проактивті үлгісіне көшу де цифрлық жаңғырудың маңызды бағыты болып саналады. Мұндай тәсіл азаматтың жеке өтінішін күтпей, ақпараттық жүйелерде бар деректер негізінде тиісті қызметті ұсынуға мүмкіндік береді. Мәселен, бала тууына байланысты бірқатар әлеуметтік қызметтерді автоматтандырылған режимде көрсету тәжірибесі азаматтардың мемлекеттік органдармен тікелей байланысу қажеттілігін азайтады.

Ашық деректердің data.egov.kz порталының дамуы мемлекеттік органдар қызметінің ақпараттық ашықтығын арттыруға бағытталған. Smart Bridge платформасы ведомствоаралық ақпараттық жүйелер арасында деректер алмасуды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Халыққа қызмет көрсету орталықтарындағы рәсімдердің цифрлық форматқа кезең-кезеңімен көшуі де мемлекеттік қызметтердің қолжетімділігін арттырып, бюрократиялық рәсімдерді қысқартуға ықпал етуде [2].

Мемлекеттік басқарудың цифрлық жаңғыруының келесі кезеңі электрондық басқарудың платформалық архитектурасын жетілдірумен, басқарушылық шешімдер қабылдау үдерісіне жасанды интеллект пен Big Data технологияларын енгізумен, киберқауіпсіздікті күшейтумен және дербес деректерді қорғаудың сенімді тетіктерін

қалыптастырумен байланысты. Сонымен қатар цифрлық құралдар арқылы азаматтардың мемлекеттік шешімдерді талқылауға және қоғамдық бақылауға қатысу мүмкіндіктерін кеңейту маңызды бағыттардың бірі болып қала береді [3, 4].

Зерттеу нәтижелері цифрлық мемлекеттік басқарудың тек технологиялық жаңартумен шектелмейтінін көрсетеді. Оның тиімділігі мемлекеттік аппараттың институционалдық бейімделуіне, қызметкерлердің цифрлық құзыреттеріне, басқарудың жаңа мәдениетін қалыптастыруға және мемлекет, бизнес пен қоғам арасындағы өзара іс-қимыл қағидаларын өзгертуге тікелей байланысты.

Халықаралық тәжірибені салыстырмалы талдау цифрлық мемлекеттік басқарудың бірнеше моделінің қалыптасқанын көрсетеді. Оңтүстік Корея, Сингапур және Жапонияда цифрландыру орталықтандырылған мемлекеттік стратегия, кезеңдік жоспарлау және технологиялық инфрақұрылымды жүйелі дамыту арқылы жүзеге асырылады. АҚШ, Ұлыбритания және Еуропалық Одақ мемлекеттерінде цифрлық үкіметтің сервистік бағытына, мемлекеттік институттардың өзгеруіне, азаматтардың цифрлық құқықтарын кеңейтуге және ашық деректерді пайдалануға айрықша мән беріледі. Электрондық сәйкестендіру, ведомствоаралық интеграция және мемлекеттік-жекешелік әріптестік аталған мемлекеттердің тәжірибесінде кеңінен қолданылады [5].

Қазақстанда цифрлық жаңғыру стратегиялық құжаттар негізінде кезең-кезеңімен жүргізілуде. eGov.kz порталының қалыптасуы, проактивті қызметтердің енгізілуі, ашық деректер жүйесінің дамуы, ХҚКО қызметтерінің цифрлық форматқа ауысуы және электрондық сәйкестендіру тетіктерінің жетілдірілуі осы үдерістің маңызды нәтижелеріне жатады.

Сонымен бірге әлемнің цифрлық тұрғыдан дамыған мемлекеттерімен салыстырғанда Қазақстан үшін ведомствоаралық интеграцияны одан әрі тереңдету, азаматтардың мемлекеттік басқаруға цифрлық қатысу мүмкіндіктерін кеңейту, жасанды интеллект пен Big Data технологияларын басқарушылық қызметте пайдалану аясын ұлғайту және халықтың цифрлық сауаттылығын арттыру өзекті болып қала береді.

Big Data технологияларын мемлекеттік секторда пайдалану басқарушылық шешімдердің сапасын көтеруге мүмкіндік береді. Салық саласында үлкен көлемдегі деректерді талдау тәуекелдерді басқару, көлеңкелі экономикалық қызмет белгілерін

анықтау және салықтық әкімшілендіру тиімділігін арттыру үшін пайдаланылуы мүмкін. Денсаулық сақтау саласында деректерді талдау ауруларды ерте анықтау, пациенттердің жағдайын болжау және медициналық ресурстарды неғұрлым ұтымды бөлу мүмкіндіктерін кеңейтеді.

Мемлекеттік қызметтердің цифрлық форматқа көшуі жалғасуда. 2026 жылдан бастап мерзімі өткен жүргізуші куәлігін онлайн ауыстыру мүмкіндігінің енгізілуі, көлікті онлайн тіркеу функцияларының кеңеюі және eGov Business арқылы кәсіпкерлерге мемлекеттік қолдауды «бір терезе» қағидаты бойынша көрсету цифрлық сервистерді азаматтар мен бизнес қажеттіліктеріне бейімдеудің мысалдары болып табылады.

Қазақстандағы цифрлық жаңғырудың келесі кезеңінде проактивті мемлекеттік қызметтердің үлесін арттыру, басқарушылық шешімдерді әзірлеу кезінде аналитикалық және болжамдық құралдарды кеңінен пайдалану, киберқауіпсіздік пен дербес деректерді қорғауды күшейту, мемлекеттік қызметшілер арасында инновациялық және цифрлық мәдениетті қалыптастыруға басымдық берілуі қажет.

Қазіргі уақытта мемлекеттік қызметтердің басым бөлігі онлайн форматта ұсынылады. Биометриялық сәйкестендіру, QR-қолтаңба және проактивті қызметтер секілді құралдардың кеңінен енгізілуі азаматтар мен мемлекеттік аппарат арасындағы өзара әрекеттесуді жеңілдетуге бағытталған. Цифрлық сектордың экономикалық маңызы да артып келеді, соның ішінде IT-қызметтер экспортын кеңейту мемлекеттік цифрлық саясаттың маңызды бағыттарының біріне айналууда.

Сонымен қатар цифрлық трансформациямен бірге бірқатар проблемалық мәселелер сақталып отыр. Олардың ішінде ауылдық және шалғай аумақтардағы интернет инфрақұрылымының жеткіліксіздігіне байланысты цифрлық теңсіздік, халықтың әртүрлі топтарының цифрлық сауаттылық деңгейіндегі айырмашылықтар, кибершабуылдар қаупі және дербес деректердің қауіпсіздігін қамтамасыз ету мәселелері ерекше назар аударуды талап етеді.

Осыған байланысты Қазақстанның цифрлық жаңғыруы технологиялық инфрақұрылымды жетілдірумен қатар институционалдық, құқықтық және әлеуметтік шараларды қамтитын кешенді сипатта жүргізілуі тиіс. Мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелері арасындағы үйлесімді ықпалдастық, азаматтардың цифрлық құқықтарының қорғалуы және мемлекеттік

қызметтердің барлық халық топтары үшін тең қолжетімді болуы цифрлық мемлекеттің орнықты дамуының негізгі шарттары болып табылады.

Қорытынды

Жүргізілген зерттеу Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқарудың цифрлық жаңғыруы мемлекеттік аппараттың жұмыс істеу қағидаттарына елеулі ықпал ететін кешенді институционалдық өзгеріс екенін көрсетті. Цифрландыру тек жаңа технологиялар мен ақпараттық жүйелерді енгізумен шектелмейді. Ол мемлекеттік қызмет көрсету моделін, басқарушылық шешімдерді әзірлеу тәсілдерін, мемлекеттік органдардың өзара іс-қимылын және азаматтармен байланыс тетіктерін жаңғыртуды қамтиды.

Қазақстанда электрондық үкімет инфрақұрылымының қалыптасуы, eGov.kz және eGov Mobile сервистерінің дамуы, проактивті қызметтердің енгізілуі, ашық деректер жүйесінің кеңеюі, Smart Bridge платформасы арқылы ақпараттық жүйелердің ықпалдастырылуы цифрлық мемлекеттік басқарудың маңызды нәтижелерін көрсетеді. Аталған өзгерістер мемлекеттік қызметтердің қолжетімділігін арттыруға, бірқатар әкімшілік рәсімдерді жеңілдетуге және азаматтардың уақыт шығындарын қысқартуға жағдай жасады.

Сонымен бірге цифрлық мемлекеттің одан әрі дамуы бірнеше стратегиялық міндеттің шешілуіне тәуелді. Олардың қатарында мемлекеттік органдар арасындағы деректер алмасуды толыққанды интеграциялау, жасанды интеллект пен Big Data негізінде басқарушылық және болжамдық талдауды кеңейту, киберқауіпсіздік жүйесін нығайту, дербес деректердің қорғалуын қамтамасыз ету және азаматтардың цифрлық сауаттылығын арттыру бар.

Цифрлық теңсіздікті төмендету де мемлекеттік саясаттың маңызды бағыты болуы тиіс. Қала мен ауыл тұрғындарының цифрлық инфрақұрылым мен электрондық қызметтерге қолжетімділігіндегі айырмашылықтарды қысқарту цифрлық жаңғыру нәтижелерінің бүкіл қоғам үшін бірдей қолжетімді болуына жағдай жасайды.

Алдағы кезеңде азаматтың өтініш беруін күтпей қызмет ұсынатын проактивті модельдерді дамытуға, мемлекеттік шешімдерді деректер негізінде қабылдауға және жасанды интеллект құралдарын жауапты әрі қауіпсіз қолдануға басымдық берген жөн. Сонымен қатар жаңа технологияларды енгізу мемлекеттік аппараттың ашықтығы, есептілігі және азаматтарға бағдарлануы қағидаттарымен үйлесуі қажет.

Мемлекет, бизнес және қоғам арасындағы

өзара іс-қимылдың жаңа цифрлық нысандарының қалыптасуы мемлекеттік басқарудың икемділігі мен тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Нәтижесінде Қазақстандағы цифрлық жаңғыру мемлекеттік қызметтерді электрондық форматқа ауыстыру деңгейінен деректерге, интеллектуалдық технологияларға және азаматтардың қажеттіліктеріне негізделген толыққанды цифрлық басқару моделіне кезең-кезеңімен көшуге бағытталуы тиіс.

Әдебиеттер тізімі

1. Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың «Жасанды интеллект дәуіріндегі Қазақстан: өзекті мәселелер және оны түбегейлі цифрлық өзгерістер арқылы шешу» атты Қазақстан халқына Жолдауы, 2025ж 8 қыркүйек [Электрондық ресурс] Қол жеткізу режимі: <https://mirror.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-zhasandy-intellekt-dauirindegi-kazakstan-ozekti-maseleler-zhane-ony-tubegeyli-cifrlыk-ozgerister-arkyly-sheshu-881957>
2. Голубцкий А., Шевчук О. Электрондық үкімет. – Мәскеу: Білім, 2018. – 165 б.
3. Копбергеннова У.А., Талип Д.Ф., Жұмахан Н. Б. Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқаруды автоматтандыру және цифрландыру // European Research Materials. – 2022. – №11(27). – Б. 1–8. [Электрондық ресурс] Қол жеткізу режимі: <https://ojs.publisher.agency/index.php/ERM/article/view/519>
4. Digital Kazakhstan – Electronic government of the Republic of Kazakhstan (egov.kz ресми порталы) — eGov.kz тарихы, Қазақстандағы электрондық үкіметтің дамуы мен қызметтерінің сипаттамасы. [Электрондық ресурс] Қол жеткізу режимі: <https://egov.kz/cms/kk/information/about/help-elektronnoe-pravitelstvo?lang=ru>

<https://egov.kz/cms/kk/information/about/help-elektronnoe-pravitelstvo?lang=ru>

5. Лопатова Н. Международный опыт формирования цифрового правительства // Наука и инновации. - 2019. - № 5 (195). - С. 24–28. DOI: 10.29235/1818-9857-2019-5-24-28.

References

1. Memlekettik basshy Qasym-Jomart Toqaevtyñ "Jasandy intellekt dáýirlengen Qazaqstan: ózekti qolónershi jáne onyki túbegeili sandyq ózgerister arqaly sheshim" atty Qazaqstan halqyn Joldaýy, 2025j 8 qyrkúı [Elektrondyq resýrs] qol jetkizý rejimi: <https://mirror.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-zhasandy-intellekt-dauirindegi-kazakstan-ozekti-maseleler-zhane-ony-tubegeyli-cifrlыk-ozgerister-arkyly-sheshu-881957>
2. Golubskiy A., Shevchuk O. elektrondy úkimet. - Máskey: Bilim, 2018. – 165 b.
3. Kopbergenova U.A., Talip D.G., Jumahan N.B. Qazaqstan Respýblikasynyñ memlekettik basqardy avtomattandyry jáne sıfrlandyry // European Research Materials. - 2022. – №11(27). - B. 1-8. [Elektrondyq resýrs] Qol jetkiz rejimi: <https://ojs.publisher.agency/index.php/ERM/article/view/519>
4. Digital Kazakhstan-Electronic government of the Republic of Kazakhstan (egov.kz resmi portaldary) — eGov.kz tarih, Qazaqstannyñ elektrondyq úkimetiniñ damý men qyzmetshileriniñ sıpattamasy. [Elektrondyq resýrs] Qol jetkiz rejimi: <https://egov.kz/cms/kk/information/about/help-elektronnoe-pravitelstvo?lang=ru>
5. Lopatova N. Mezhdunarodnyj opyt formirovaniya cifrovogo pravitel'stva // Nauka i innovacii. - 2019. - № 5 (195). - S. 24–28. DOI: 10.29235/1818-9857-2019-5-24-28.

УДК 658.8

DOI

Сауле МАЖИТОВА - кандидат экономических наук, профессор, заведующая кафедры маркетинга и логистики Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100000, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: Skm19@mail.ru

Шынар ИГИСИНОВА - кандидат экономических наук, ассоциированный профессор кафедры маркетинга и логистики Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100000, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: shynar.igisinova@gmail.com

Елена КРАСНОЩЕКОВА - магистр, старший преподаватель, кафедры маркетинга и логистики Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100000, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: ye.krasnoshchekova@keu.kz

ФОРМИРОВАНИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ В ФИНАНСОВОМ СЕКТОРЕ КАЗАХСТАНА

Аннотация. Статья посвящена анализу бренда работодателя как саморегулирующейся организационной системы, устойчивость которой в условиях трансформаций 2024–2026 годов определяется степенью аутентичности и согласованности внешнего позиционирования с внутренней корпоративной реальностью.

В работе рассматривается трехуровневая структура бренда работодателя, включающая ценностное предложение, внутренний бренд и внешний репутационный контур, а также раскрывается их взаимосвязь через призму корпоративной культуры, лидерства и психологического контракта. Эмпирическая часть основана на результатах глубинных интервью с сотрудниками Казахстанской фондовой биржи (KASE) и отражает специфику формирования бренда работодателя в инфраструктурной организации финансового рынка. Делается вывод о стратегической значимости бренда работодателя как фактора институциональной устойчивости и

конкурентоспособности в условиях цифровизации и дефицита высококвалифицированного человеческого капитала.

Ключевые слова: бренд работодателя, рынок труда, финансовый сектор Республики Казахстан.

Сауле МӘЖИТОВА - экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Қазтұтынуодағы Қарағанды университетінің маркетинг және логистика кафедрасының меңгерушісі, 100000, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая к-сі, 9, e-mail: Skm19@mail.ru

Шынар ИГИСИНОВА - экономика ғылымдарының кандидаты, Қазтұтынуодағы Қарағанды университетінің маркетинг және логистика кафедрасының қауымдастырылған профессоры, 100000, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая к-сі, 9, e-mail: shynar.igisinova@gmail.com

Елена КРАСНОЩЕКОВА - магистр, маркетинг және логистика кафедрасының аға оқытушысы, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100000, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая к-сі, 9, e-mail: ye.krasnoshchekova@keu.kz

ҚАЗАҚСТАННЫҢ ҚАРЖЫ СЕКТОРЫНДА ЖҰМЫС БЕРУШІНІҢ БРЕНДІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ

Түйін. Мақала жұмыс берушінің бренді өзін-өзі реттейтін ұйымдық жүйе ретінде талдауға арналған, оның тұрақтылығы 2024-2026 жылдардағы трансформациялар жағдайында сыртқы позициялаудың ішкі корпоративтік шындықпен шынайылығы мен сәйкестік дәрежесімен анықталады.

Жұмыс құндылық ұсынысын, ішкі бренді және сыртқы бедел контурын қамтитын жұмыс берушінің үш деңгейлі бренд құрылымын қарастырады және олардың корпоративтік мәдениет, көшбасшылық және психологиялық келісімшарт объективі арқылы байланысын ашады. Эмпирикалық бөлім Қазақстан қор биржасының (KASE) қызметкерлерімен терең сұхбат нәтижелеріне негізделген және қаржы нарығының инфрақұрылымдық ұйымында жұмыс берушінің бренді қалыптастыру ерекшелігін көрсетеді. Цифрландыру және жоғары білікті адами капиталдың тапшылығы жағдайында институционалдық тұрақтылық пен бәсекеге қабілеттілік факторы ретінде жұмыс беруші брендінің стратегиялық маңыздылығы туралы қорытынды жасалады.

Түйінді сөздер: жұмыс берушінің бренді, еңбек нарығы, Қазақстан Республикасының қаржы секторы.

Saule MAZHITOVA - Candidate of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing and Logistics, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 100000, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya Street, 9, e-mail: Skm19@mail.ru

Shynar IGISSINOVA - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 9 Akademicheskaya Street, Karaganda, 100000, Republic of Kazakhstan, e-mail: shynar.igisinova@gmail.com

Elena KRASNOSHCHKOVA - Master's Degree, Senior Lecturer, Department of Marketing and Logistics, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 100000, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya Street, 9, e-mail: ye.krasnoshchekova@keu.kz

FORMATION OF AN EMPLOYER'S BRAND IN THE FINANCIAL SECTOR OF KAZAKHSTAN

Abstract. The article is devoted to the analysis of the employer brand as a self-regulating organizational system, the sustainability of which in the context of transformations in 2024-2026 is determined by the degree of authenticity and consistency of the external positioning with the internal corporate reality.

The work examines the three-level structure of the employer brand, including the value proposition, the internal brand, and the external reputation contour, and reveals their relationship through the prism of corporate culture, leadership, and the psychological contract. The empirical part is based on the results of in-depth interviews with employees of the Kazakhstan Stock Exchange (KASE) and reflects the specifics of building an employer brand in an infrastructure organization of the financial market. The article concludes that an employer brand is strategically important as a factor of institutional sustainability and competitiveness in the context of digitalization and the shortage of highly qualified human capital.

Keywords: employer brand, labor market, financial sector of the Republic of Kazakhstan.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Мажитова С., Игисина Ш., Краснощекова Е. Формирование бренда работодателя в финансовом секторе Казахстана // Вестник КЭУ. – 2026. – № 2 (81). – С. 35–40.

APA

Mazhitova, S., Igissinova, Sh., Krasnoshchekova, E. (2026) Formirovanie brenda rabotodatel'ya v finansovom sektore Kazakhstana (Formation of an employer's brand in the financial sector of Kazakhstan) [in Russian]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 36–40.

Введение

Бренд работодателя

—

это

саморегулирующаяся система, где внешняя привлекательность прямо пропорциональна

внутренней целостности организации. В 2026 году ключевым фактором его жизнеспособности является аутентичность, означающая исключение диссонанса между маркетинговым образом организации и ее трудовой повседневностью.

Согласно научным исследованиям, бренд работодателя рассматривается как междисциплинарная категория, находящаяся на стыке управления человеческими ресурсами, стратегического маркетинга и организационной психологии.

В отличие от корпоративного бренда, ориентированного на потребителя, целевой аудиторией в формировании бренда работодателя выступает человеческий капитал – как потенциальный (соискатели на вакансии), так и действующий (персонал) [1].

Бренд организации как работодателя формируется в трех направлениях: ценностное предложение (Employee Value Proposition (EVP);

внутренний бренд, вызывающий эмоциональную реакцию сотрудника на взаимодействие с корпоративной средой;

внешний бренд на рынке труда.

EVP – это фундамент бренда, базирующийся на уникальном наборе ценностей, которые организация транслирует на рынок труда. На рекрутинговых платформах организации продвигают себя как бренд работодателя через привлекательные условия труда, выражающиеся в:

1) материальных атрибутах (наличие системы грейдирования, переменной части вознаграждения, расширенные социальные гарантии, как добровольное медицинское страхование, системы бенефитов для сотрудников, гибкий график работы, возможность удаленной работы);

2) функциональных атрибутах (возможности профессиональной самореализации, участие в инновационных проектах, интересные задачи);

3) символических атрибутах (акцент на престиже работы в компании-лидере, социальной значимости продукта, этической позиции компании в обществе (наличие ESG-повестки).

Внутренний бренд организации определяет, насколько заявленное EVP соответствует действительности [2].

Внутренний бренд формируется через следующие составляющие корпоративной культуры:

тип корпоративной культуры, выражающийся в соответствии ценностей, норм и паттернов поведения сотрудника принятым в организации ценностям, нормам и паттернам поведения;

стиль лидерства как уровень управленческой зрелости непосредственного руководителя, являющегося главным носителем бренда работодателя;

психологический контракт в виде соответствия реальности ожиданиям сотрудника относительно взаимных обязательств.

Внешний бренд организации формирует ожидания у потенциальных соискателей на рынке труда и строится на следующих факторах:

внешний репутационный имидж и направлен на формирование восприятия стейкхолдерами и соискателями;

экспертный статус на рынке, зависящий от периодичности публикаций на

специализированных платформах;

коммуникационная стратегия, реализующаяся в участии в конференциях, программах амбассадорства, когда сотрудники выступают трансляторами ценностей во внешней среде, в формировании рекрутингового маркетинга [3].

Необходимость формирования бренда работодателя обоснована улучшением показателей эффективности деятельности, как:

оптимизация воронки найма, так как повышается качество входящего потока и сокращается время на закрытие вакансий;

снижение текучести, так как укрепляется эмоциональная привязанность сотрудника к организации, что сокращает расходы на адаптацию и замену персонала.

Материалы и методы

Для формирования бренда работодателя используются результаты маркетинговых исследований с применением следующих методов:

1) маркетинговое исследование внешней среды:

бенчмаркинг – представляет собой сравнительный анализ EVP прямых конкурентов за таланты, целью которого является определение базовых условий и уникальные отличия;

анализ имиджевых разрывов – направлен на выявление несоответствия между тем, как компания позиционирует себя, и тем, как её воспринимает рынок.

2) маркетинговое исследование внутренней среды:

опрос удовлетворенности работников трудом с выявлением количественного индекса готовности сотрудников рекомендовать организацию (eNPS);

глубинные интервью с выявлением скрытых драйверов мотивации, которые не фиксируются стандартными опросами.

Результаты и обсуждение

В период 2024–2026 гг. финансовый сектор

Республики Казахстан демонстрирует активность в сфере формирования бренда работодателя. Казахстанские финансовые институты и экосистемы, как Kaspi.kz, Halyk Bank, Freedom Holding Corp., Bank CenterCredit перешли от традиционного рекрутинга к агрессивному HR-маркетингу.

Основными трендами казахстанского рынка финансовых услуг на рынке труда являются:

финтех-центричность: граница между банком и IT-компанией стерлась. Основная конкуренция за кадры с IT-навыками (Data Science, архитекторы программного обеспечения, Product-менеджеры) разворачивается не только внутри финансового сектора, но и с глобальными игроками;

публичность и амбассадорство: топ-менеджмент ведущих финансовых структур становится медийным, активно продвигая ценности «гибкости» и «инновационности» через социальные сети и профессиональные форумы;

локальная экспансия: появление международного финансового центра «Астана» (МФЦА) и биржи AIX создало ситуацию дуополии на фондовом рынке, где борьба идет не только за объемы торгов, но и за интеллектуальный капитал.

На фоне банков второго уровня и динамичных финтех-холдингов, Казахстанская фондовая биржа (KASE) занимает уникальную, но сложную нишу [4]. Маркетинговое исследование внешней среды показало, что с одной стороны, KASE обладает мощным репутационным фундаментом как стержневой институт финансовой системы страны. С другой стороны, институциональный консерватизм Биржи вступает в конфликт с ожиданиями нового поколения специалистов.

Сравнительный анализ конкурентных преимуществ показал, что коммерческие экосистемы предлагают «культуру стартапа», опционные программы и высокую скорость принятия решений, в то время как KASE предлагает исключительную экспертную среду, причастность к государственным процессам и стабильность. Согласно исследованиям практики EVP, KASE наравне с Kaspi и Freedom внедряет плоские структуры управления, привлекая специалистов из Big Tech, привыкших к автономии.

Также, учитывая подотчетность KASE уполномоченной организации по регулированию и развитию финансового рынка, в структуре KASE наблюдается приоритет процесса («как правильно») над эффективностью.

В связи с изложенным, формирование бренда работодателя в рамках инфраструктурной организации финансового рынка, такой

как KASE, требует учета институциональной значимости и высокой степени ответственности.

Для KASE ключевым элементом ценностного предложения выступает статусность и экспертность. Сотрудник Биржи вовлекается в процессы государственного и международного масштаба, что формирует уникальный профессиональный профиль. Экономический блок здесь включает не только конкурентное вознаграждение, но и доступ к передовой экспертизе в области финтеха и макроэкономики.

Бренд KASE как работодателя тесно связан с концепцией прозрачности и доверия. В условиях волатильности финансовых рынков (актуально для периода 2024–2026 гг.), Биржа позиционирует себя как островок стабильности. Это создает психологический комфорт для сотрудников, ориентированных на долгосрочное развитие и предсказуемость карьерного трека.

Современный бренд KASE активно интегрирует элементы IT-бренда. Внедрение высокотехнологичных торговых платформ и интеграция ИИ в аналитические процессы трансформируют имидж «консервативной Биржи» в образ «Финтех-хаба», что критически важно для привлечения талантов из сегмента Data Science и разработки.

В условиях агрессивной цифровизации финансового сектора и обострения конкуренции за высококвалифицированные кадры, мониторинг ценностного предложения работодателя трансформируется из вспомогательного HR-инструмента в фундаментальный фактор стратегического выживания [5]. Для такой институционально значимой структуры, как Казахстанская фондовая биржа (KASE), внутренняя идентичность бренда детерминирует не только операционную устойчивость, но и саму возможность перехода от модели жесткой монополии к гибкой цифровой экосистеме.

С целью совершенствования внутреннего бренда KASE как работодателя был проведен качественный анализ методом глубинного интервью около 50 работников Биржи по восприятию системы мотивации, и ценностной синхронности корпоративной культуры Биржи.

Анализ показал, что официальная миссия Биржи воспринимается персоналом как декларация с недостаточной внутренней энергией. В ходе исследования сотрудники предложили метафоры, отражающие подлинное восприятие организации:

«Финансовый завод» – акцент на инфраструктурной мощи и тяжеловесности;

«Сердце финансов» – признание жизненной важности для страны;

«Базар» – отражение торгового драйва и

коммуникационной динамичности.

Результат исследования позволяет использовать указанные метафоры в усилении мотивационного потенциала Биржи.

Сотрудники выделяют четыре вектора миссии: Биржа как торговая площадка, как некоммерческая инфраструктура, как цифровой хаб-экосистема и как образовательный институт.

Анализ ценностного разрыва показал следующие зоны роста в формировании бренда KASE как работодателя:

профессионализм – работники-профессионалы воспринимаются как «яркие алмазы», однако существует барьер – эксперты склонны держать знания при себе; лидерство – KASE признается лидером рынка по праву монополии, но сотрудники отмечают дефицит открытых публичных коммуникаций с топ-менеджментом.

Восприятие Биржи сильно разнится в зависимости от роли и стажа сотрудника [6]: сотрудники-лидеры понимают необходимость изменений, но признают отсутствие единого ритма;

опытные сотрудники считают, что для них Биржа – прежде всего стабильность и профессионализм. Они являются главными носителями ценности «Мы – профессионалы»; инновационные функции (IT, Product) воспринимают атмосферу Биржи как «умную, но нервную», у них есть драйв и желание перемен; новички видят команду дружелюбной и профессиональной, но сталкиваются с бюрократией.

Результат анализа показал, что в управлении внутренним брендом необходимо использовать сегментированный подход. Ключевыми зонами развития выступают формирование культуры обмена знаниями, усиление управленческой коммуникации и согласование лидерской модели с ожиданиями различных профессиональных групп.

Глубинный анализ восприятия бренда позволил выделить ключевые элементы развития Биржи, которые актуальны для развития бренда KASE как работодателя:

статусность и экспертность – Биржа обладает доступом к уникальным процессам международного масштаба;

островок стабильности – в условиях волатильности рынков 2024–2026 гг. Биржа обеспечивает психологический комфорт через прозрачность и доверие;

финтех-хаб – интеграция ИИ и новых торговых платформ трансформирует имидж Биржи из «консервативного» в «технологичный».

Заключение

Выявленные элементы формируют

концептуальное ядро бренда KASE как работодателя и задают направления его дальнейшего институционального развития.

Бренд работодателя – это не статичный образ, а динамическая система управления репутацией. На примере KASE мы видим, что истинная сила бренда в 2026 году рождается на пересечении двух векторов: непоколебимой институциональной надежности и смелой технологической адаптивности.

В эпоху, когда границы между индустриями стираются, а борьба за таланты становится глобальной, выигрывает не тот, кто предлагает наиболее агрессивный оффер, а тот, кто остается верен своим ценностям, создавая пространство для трансформации. Формирование аутентичного бренда работодателя – это долгосрочная инвестиция в доверие. Только через гармонизацию внешнего позиционирования и внутренней свободы сотрудника организация способна превратить свой потенциал в живую энергию инноваций, обеспечивая устойчивое развитие в быстро меняющемся цифровом мире.

Список литературы

1. «Об утверждении Концепции развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года» Постановление Правительства Республики Казахстан от 27 августа 2014 года № 954 (утратило силу постановлением Правительства Республики Казахстан от 18 ноября 2022 года № 922) [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1400000954/history>
2. Ambler T., Barrow S. The employer brand // Journal of Brand Management. - 1996. - Vol. 4, No. 3. - P. 185–206.
3. Cantrell S., Fisher J., Stephane J., Flynn J., Fields A., Van Durme Y. When people thrive, business thrives: The case for human sustainability // 2024 Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world. - Deloitte Insights, 2024. - P. 10–25.
4. Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow // Harvard Business Review. - 2003. - Vol. 81, No. 12. - P. 46–54, 124.
5. Стародубцева-Калачева Е.С. Реальный HR-бренд. Как построить, измерить, удержать. — М.: Медиа Группа «Ресторанные ведомости», 2026. - 224 с. — ISBN 978-5-6054941-0-2.
6. Lievens F., Slaughter J. E. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. — 2016. — Vol. 3. — P. 407–440.

References

1. «Ob utverzhdenii Konceptii razvitiya finansovogo sektora Respubliki Kazakhstan do 2030 goda» Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 27 avgusta 2014 goda № 954 (utratilo silu postanovleniem Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 18 noyabrya 2022 goda № 922) [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa:

<https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1400000954/history>

2. Ambler T., Barrow S. The employer brand // Journal of Brand Management. - 1996. - Vol. 4, No. 3. - P. 185–206.

3. Cantrell S., Fisher J., Stephane J., Flynn J., Fields A., Van Durme Y. When people thrive, business thrives: The case for human sustainability // 2024 Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world. - Deloitte Insights, 2024. - P. 10–25.

4. Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow // Harvard Business Review. - 2003. - Vol. 81,

No. 12. - P. 46–54, 124.

5. Starodubceva-Kalacheva E.S. Real'nyj HR-brend. Kak postroit', izmerit', uderzhat'. — M.: Media Gruppya «Restorannye vedomosti», 2026. - 224 s. — ISBN 978-5-6054941-0-2.

6. Lievens F., Slaughter J. E. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. — 2016. — Vol. 3. — P. 407–440.



ПЕДАГОГИКА

PEDAGOGY



Ляйля СЫРЫМБЕТОВА - к.пед.н., профессор, заведующая кафедрой «Физическая культура и спортивный менеджмент», Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: profsls@mail.ru

Евгения ГАБДУЛЬБАРОВА - студентка выпускного курса ОП «Физическая культура и спортивный менеджмент», Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: evgesha.gabdulbarova@mail.ru:

Ирина БАЙТУРСЫН - студентка выпускного курса ОП «Физическая культура и спортивный менеджмент», Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: iksanovairina33@gmail.com

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ

Аннотация. В статье рассматриваются инновационные подходы к разработке стратегии развития спортивных клубов в условиях нестабильной внешней среды и усиления конкуренции. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода от краткосрочных решений к системному стратегическому управлению при ограниченности ресурсов. Целью работы является анализ и обоснование инновационных подходов к формированию долгосрочной стратегии развития спортивных клубов. В исследовании использованы методы теоретического анализа и интервьюирования руководителя спортивного клуба. Выявлены ключевые направления развития, включающие поэтапное стратегическое планирование, применение элементов проектного управления и аналитических инструментов. Практическая значимость связана с возможностью использования результатов при разработке устойчивых стратегий развития спортивных организаций.

Ключевые слова: спортивный клуб, стратегия развития, инновационные подходы, долгосрочное планирование, устойчивое развитие, управление.

Ляйля СЫРЫМБЕТОВА - пед.ғ.к., профессор, «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» кафедрасының меңгерушісі, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды, Академическая к-сі, 9, e-mail: profsls@mail.ru

Евгения ГАБДУЛЬБАРОВА - «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» ББ бітіруші курс студенті, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды, Академическая к-сі, 9, e-mail: evgesha.gabdulbarova@mail.ru:

Ирина БАЙТУРСЫН - «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» ББ бітіруші курс студенті, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды, Академическая к-сі, 9, e-mail: iksanovairina33@gmail.com

СПОРТ КЛУБТАРЫН ДАМУҒА СТРАТЕГИЯСЫН ӘЗІРЛЕУГЕ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ТӘСІЛДЕР

Түйін. Мақалада тұрақсыз сыртқы орта және бәсекелестіктің күшеюі жағдайында спорт клубтарының даму стратегиясын әзірлеудің инновациялық тәсілдері қарастырылады. Зерттеудің өзектілігі шектеулі ресурстар жағдайында қысқа мерзімді шешімдерден жүйелі стратегиялық басқаруға көшу қажеттілігімен негізделді. Зерттеудің мақсаты – спорт клубтарының ұзақ мерзімді даму стратегиясын қалыптастырудағы инновациялық тәсілдерді талдау және негіздеу. Зерттеу барысында теориялық талдау және спорт клубы басшысымен сұхбат әдістері қолданылды. Нәтижесінде кезең-кезеңмен стратегиялық жоспарлау, жобалық басқару элементтерін және аналитикалық құралдарды қолдану сияқты негізгі даму бағыттары анықталды. Практикалық маңыздылығы – алынған нәтижелерді спорт ұйымдарының тұрақты даму стратегияларын әзірлеуде қолдану мүмкіндігімен айқындалады.

Түйінді сөздер: спорт клубы, Даму стратегиясы, инновациялық тәсілдер, ұзақ мерзімді жоспарлау, тұрақты даму, басқару

Lyailya SYRYMBETOVA - Candidate of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Physical Culture and Sports Management, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya str., 9, e-mail: profsls@mail.ru

Evgenia GABDULBAROVA - graduate student of the Physical Education and Sports Management Program, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 9 Akademicheskaya str., Karaganda, 100009, Republic of Kazakhstan, e-mail: evgesha.gabdulbarova@mail.ru

Irina BAITURSYN - graduate student of the Faculty of Physical Education and Sports Management, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 9 Akademicheskaya str., Karaganda, 100009, Republic of Kazakhstan, e-mail: iksanovairina33@gmail.com

INNOVATIVE APPROACHES TO DEVELOPING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF SPORTS CLUBS

Abstract. The article examines innovative approaches to the development of sports clubs' strategies in the context of an unstable external environment and increasing competition. The relevance of the study is determined by the need to shift from short-term decision-making to systematic strategic management under resource constraints. The aim of the study is to analyze and substantiate innovative approaches to long-term strategic development of sports clubs. The research employs theoretical analysis and an expert interview with a sports club manager. The findings identify key development directions, including phased strategic planning, the use of project management elements, and analytical tools in decision-making. The practical significance lies in the applicability of the results for developing sustainable strategies in sports organizations.

Keywords: sports club, development strategy, innovative approaches, long-term planning, sustainable development, management.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Сырымбетова Л., Габдулбарова Е., Байтурсын И. Инновационные подходы к разработке стратегии развития спортивных клубов // Вестник КЭУ. – 2026. – № 2 (81). – С. 42–50.

APA

Syrymbetova, L., Gabdulbarova, E., Baitursyn, I. (2026) Innovacionnyye podhody k razrabotke strategii razvitiya sportivnyh klubov (Innovative approaches to developing a strategy for the development of sports clubs) [in Russian]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 42–50.

Введение

В современных социально-экономических условиях спортивные клубы функционируют в среде, характеризующейся высокой степенью неопределенности и динамичности. Изменение моделей финансирования, рост конкуренции между спортивными организациями, трансформация запросов со стороны целевой аудитории, а также влияние внешних факторов требуют от руководства спортивных клубов перехода к более осознанному и системному подходу к управлению развитием.

Традиционно деятельность спортивных клубов во многом ориентирована на достижение краткосрочных спортивных результатов, что нередко сопровождается отсутствием четкой долгосрочной стратегии развития. Такой подход может обеспечивать временные успехи, однако в долгосрочной перспективе приводит к нестабильности, снижению устойчивости и зависимости клуба от внешних факторов. В этой связи возрастает значимость стратегического управления, основанного на долгосрочном планировании и способности адаптироваться к изменениям внешней среды.

Особое значение в процессе формирования стратегии развития спортивных клубов приобретают инновационные подходы, которые выходят за рамки внедрения исключительно технологических решений. Инновации в данном контексте следует рассматривать как совокупность управленческих, организационных и социальных изменений, направленных на повышение эффективности деятельности клуба,

улучшение качества предоставляемых услуг и формирование устойчивых конкурентных преимуществ [1; 2].

В современных исследованиях подчеркивается, что стратегия развития спортивного клуба должна учитывать специфику спортивной деятельности, включая особенности подготовки спортсменов, кадровый потенциал, инфраструктурные ограничения и социальную роль спорта. В отличие от коммерческих организаций, спортивные клубы зачастую выполняют не только экономические, но и социальные функции, что требует комплексного подхода к стратегическому планированию [3; 4].

В условиях долгосрочного планирования особую актуальность приобретает управление изменениями, поскольку реализация стратегии предполагает постепенную трансформацию внутренних процессов клуба и адаптацию к внешним вызовам [5]. Неспособность своевременно реагировать на изменения может привести к снижению эффективности управления и утрате устойчивости развития. В этой связи инновационные подходы к стратегическому управлению рассматриваются как важный инструмент обеспечения долгосрочной жизнеспособности спортивных клубов.

Таким образом, необходимость разработки и внедрения инновационных подходов к формированию стратегии развития спортивных клубов на долгосрочную перспективу обусловлена как объективными изменениями внешней среды, так и внутренними

потребностями спортивных организаций в устойчивом и сбалансированном развитии. Это определяет актуальность выбранной темы исследования и обосновывает целесообразность ее рассмотрения в рамках данной статьи.

Материалы и методы

В ходе исследования применялся комплекс теоретических и эмпирических методов, обеспечивающих всесторонний анализ процесса формирования стратегии развития спортивных клубов на долгосрочную перспективу. Выбор методов исследования был обусловлен необходимостью сочетания теоретического осмысления проблемы с анализом практического управленческого опыта, что позволило обеспечить комплексный и системный характер исследования.

Основу исследования составили методы теоретического анализа, сравнения и обобщения научной и методической литературы по вопросам стратегического управления, устойчивого развития и инновационной деятельности спортивных организаций. В рамках данного этапа были изучены труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам долгосрочного планирования, управлению изменениями, а также специфике функционирования спортивных клубов в современных социально-экономических условиях. Анализ научных источников позволил выявить существующие подходы к формированию стратегий развития спортивных организаций, определить их сильные и слабые стороны, а также обозначить направления, требующие дополнительного осмысления.

Особое внимание уделялось анализу особенностей стратегического управления именно в сфере спорта, поскольку спортивные клубы, в отличие от классических коммерческих

организаций, выполняют не только экономические, но и социальные функции. Это обуславливает необходимость использования адаптированных методологических подходов, учитывающих специфику спортивной деятельности, кадрового состава, инфраструктурных ограничений и взаимодействия с целевой аудиторией.

В качестве основного эмпирического метода исследования использовалось интервьюирование руководителя (или заместителя руководителя) спортивного клуба. Интервью носило полуструктурированный характер и было направлено на получение развернутой информации о практическом опыте формирования и реализации стратегии развития клуба, применяемых тактических решений, а также оценке роли инновационных подходов в обеспечении устойчивого развития организации. Такой формат интервью позволил получить не только фактические данные, но и экспертные оценки, отражающие управленческое видение процессов долгосрочного развития спортивного клуба.

Полученные в ходе интервью данные были подвергнуты качественному анализу и сопоставлены с теоретическими положениями, выявленными в результате анализа научной литературы. Это позволило определить степень соответствия теоретических моделей реальной практике управления спортивным клубом, а также выявить наиболее эффективные инновационные подходы, применяемые в условиях ограниченных ресурсов.

Для систематизации применяемых методов и направлений стратегического анализа в рамках исследования была составлена таблица 1, отражающая взаимосвязь между используемыми методами исследования и объектами анализа.

Таблица 1 - Методы исследования и направления стратегического анализа спортивного клуба

Метод исследования	Направление анализа	Характеристика применения
Анализ научной литературы	Стратегическое управление	Использовался для изучения теоретических основ формирования стратегии развития спортивных клубов
Интервью с руководителем клуба	Управленческая практика	Позволило выявить реальные стратегические и тактические решения, применяемые в деятельности клуба
Анализ управленческих процессов	Организационная структура	Направлен на оценку системы планирования и распределения управленческих функций
Систематизация и обобщение	Стратегическое планирование	Использовались для формулирования выводов и обоснования инновационных подходов

В рамках исследования также был проведен анализ ключевых направлений стратегической деятельности спортивного клуба, что позволило более детально рассмотреть факторы, влияющие на его долгосрочное развитие. Для этого были выделены основные

направления анализа стратегии развития спортивного клуба, представленные в таблице 2. Данный подход обеспечил структурирование информации и повысил наглядность исследовательского процесса.

Таблица 2 - Основные направления анализа стратегии развития спортивного клуба

Направление анализа	Содержание анализа	Цель анализа
Организационное	Структура управления, распределение функций	Оценка эффективности управленческой системы
Кадровое	Квалификация и стабильность тренерского состава	Выявление кадровых рисков и потенциала развития
Финансово-экономическое	Источники финансирования, устойчивость доходов	Определение ограничений и возможностей роста
Социальное	Взаимодействие с родителями и сообществом	Оценка уровня доверия и имиджа клуба
Стратегическое	Цели и приоритеты развития	Обоснование долгосрочной стратегии

Дополнительно в процессе исследования применялись методы анализа, логического обобщения и качественной оценки управленческих решений, что позволило выявить взаимосвязь между стратегическими целями спортивного клуба и используемыми

инновационными подходами. Для более наглядного представления инструментов стратегического управления, применяемых в деятельности спортивного клуба, была составлена таблица 3.

Таблица 3 - Инструменты стратегического управления в деятельности спортивного клуба

Инструмент	Назначение	Практическое значение
Долгосрочное планирование	Определение стратегических целей	Формирование устойчивого направления развития
Проектное управление	Реализация отдельных инициатив	Повышение управляемости процессов
Анализ ключевых показателей	Оценка текущей деятельности	Своевременная корректировка управленческих решений
Коммуникационные механизмы	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	Повышение доверия и вовлеченности

Материальной базой исследования послужили данные, полученные в ходе интервью с руководителем спортивного клуба, а также результаты анализа его деятельности, включая сведения об организационной структуре, кадровом составе, направлениях работы и формах взаимодействия с целевой аудиторией. Совокупность примененных методов и использованных материалов обеспечила логическую целостность исследования, достоверность полученных выводов и их практическую направленность.

Результаты/ Обсуждение

Современное состояние спортивных

клубов характеризуется рядом системных проблем и ограничений, оказывающих существенное влияние на формирование и реализацию долгосрочной стратегии развития. Несмотря на рост интереса к физической культуре и спорту, большинство спортивных организаций функционируют в условиях ограниченных ресурсов, что снижает их способность к устойчивому развитию.

Одной из ключевых проблем является ограниченность финансовых ресурсов. Значительная часть спортивных клубов зависит от нестабильных источников финансирования, что затрудняет долгосрочное планирование и

реализацию стратегических инициатив. Отсутствие устойчивой финансовой базы приводит к тому, что управленческие решения носят преимущественно краткосрочный характер и направлены на решение текущих задач, а не на развитие организации.

Не менее важной проблемой является кадровый фактор. В спортивных клубах часто наблюдается текучесть тренерского состава, недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала, а также отсутствие системной работы по повышению квалификации сотрудников [6]. Это негативно сказывается на качестве предоставляемых услуг и снижает конкурентоспособность клуба.

Существенное влияние на развитие спортивных организаций оказывает также уровень управленческой зрелости. Во многих клубах отсутствует четкая система стратегического планирования, что приводит к фрагментарности управленческих решений. Руководители ориентируются на текущие показатели, не формируя долгосрочного видения

развития организации.

Дополнительным фактором, ограничивающим развитие спортивных клубов, является недостаточный уровень внедрения современных технологий. Несмотря на доступность цифровых решений, многие организации не используют их в полной мере, что снижает эффективность управления и ограничивает возможности анализа деятельности.

Важным аспектом является также изменение поведения и ожиданий клиентов. Современные потребители становятся более требовательными к качеству услуг, уровню сервиса и индивидуальному подходу. Это требует от спортивных клубов гибкости, способности адаптироваться и внедрять новые форматы взаимодействия с клиентами [7].

Для более наглядного представления ключевых проблем и факторов, влияющих на развитие спортивных клубов, была составлена таблица 4.

Таблица 4 - Основные проблемы и ограничения развития спортивных клубов

Проблема	Содержание	Влияние на развитие
Финансовые ограничения	Нестабильные источники дохода	Ограничение стратегических инициатив
Кадровые проблемы	Текучесть персонала, недостаток квалификации	Снижение качества услуг
Управленческие ограничения	Отсутствие стратегии	Несистемность решений
Технологическая отсталость	Низкий уровень цифровизации	Снижение эффективности
Изменение спроса	Рост требований клиентов	Необходимость адаптации

Анализ текущего состояния спортивных клубов позволяет сделать вывод о том, что существующие проблемы носят комплексный характер и требуют системного подхода к их решению. В этих условиях особую значимость приобретает разработка и внедрение долгосрочной стратегии развития, основанной на инновационных подходах и ориентированной на обеспечение устойчивости организации.

Таким образом, выявленные проблемы и ограничения подтверждают необходимость перехода к более современным моделям стратегического управления, способным обеспечить адаптацию спортивных клубов к изменяющимся условиям и создать основу для их долгосрочного развития.

На основе проведенного анализа теоретических источников, а также выявленных проблем и ограничений развития спортивных

клубов, в рамках исследования была сформирована обобщенная модель разработки стратегии, ориентированной на долгосрочную перспективу.

Предлагаемая модель основывается на принципах системности, поэтапности и адаптивности, что позволяет учитывать как внутренние особенности спортивного клуба, так и изменения внешней среды. В отличие от традиционных подходов, данная модель предполагает не разовую разработку стратегии, а ее постоянную корректировку в зависимости от результатов деятельности и возникающих внешних факторов.

Первым этапом формирования стратегии является аналитический этап, включающий всестороннюю оценку текущего состояния спортивного клуба. На данном этапе осуществляется анализ внутренних ресурсов,

кадрового потенциала, финансового состояния, а также уровня организационного развития. Одновременно проводится анализ внешней среды, включая уровень конкуренции, особенности спроса и социально-экономические условия функционирования.

Второй этап предполагает формирование стратегических целей и приоритетов развития. При этом цели должны быть реалистичными, измеримыми и ориентированными на долгосрочный результат. Важным условием является их согласованность с ресурсными возможностями клуба и его миссией.

Третий этап связан с разработкой комплекса мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. В рамках данного этапа определяются конкретные действия, сроки их реализации, а также ответственные лица. Особое внимание уделяется внедрению инновационных подходов, включая использование цифровых технологий, аналитических инструментов и элементов проектного управления.

Четвертый этап представляет собой этап реализации стратегии, в ходе которого осуществляется практическое внедрение запланированных мероприятий. Данный процесс требует эффективной координации действий, контроля выполнения задач и своевременного реагирования на возникающие отклонения.

Заключительным этапом является оценка эффективности стратегии и ее корректировка. В рамках данного этапа проводится анализ достигнутых результатов, выявляются отклонения от плановых показателей и принимаются управленческие решения, направленные на совершенствование стратегии.

Продолжение данного этапа предполагает не только фиксацию достигнутых результатов, но и более глубокую интерпретацию полученных данных с точки зрения стратегических целей развития клуба. Особое внимание при этом уделяется выявлению причин отклонений, а не только их констатации. Такой подход позволяет перейти от формального контроля к осмысленному управлению развитием организации.

Важным элементом данного этапа является формирование системы обратной связи, обеспечивающей постоянное взаимодействие между руководством, персоналом и клиентами. Получаемая информация используется для корректировки как отдельных управленческих решений, так и стратегических приоритетов в целом. Это позволяет повысить гибкость управления и адаптировать стратегию к изменяющимся условиям внешней среды.

Следует подчеркнуть, что эффективность стратегии определяется не только достижением запланированных показателей, но и способностью спортивного клуба сохранять устойчивость в условиях неопределенности. В этой связи особую значимость приобретает регулярный мониторинг ключевых направлений деятельности, включая кадровую стабильность, уровень удовлетворенности клиентов и финансовые результаты [8].

Кроме того, процесс корректировки стратегии должен носить непрерывный характер. В отличие от традиционных подходов, предполагающих периодический пересмотр стратегических документов, современная практика управления требует постоянной адаптации стратегии. Это обусловлено высокой динамикой внешней среды и необходимостью своевременного реагирования на возникающие вызовы.

Таким образом, заключительный этап формирования стратегии представляет собой не завершающую стадию, а важный элемент циклического процесса стратегического управления. Его реализация обеспечивает не только контроль за достижением поставленных целей, но и формирует основу для дальнейшего развития спортивного клуба.

Эффективность реализации стратегии развития спортивного клуба определяется совокупностью взаимосвязанных факторов, оказывающих как прямое, так и косвенное влияние на деятельность организации. Учет данных факторов позволяет не только повысить результативность стратегических решений, но и обеспечить устойчивость развития клуба в долгосрочной перспективе.

К числу ключевых факторов относится финансовое обеспечение деятельности клуба. Наличие стабильных источников дохода позволяет реализовывать стратегические инициативы, развивать инфраструктуру и инвестировать в повышение качества предоставляемых услуг. В условиях ограниченных ресурсов данный фактор приобретает особую значимость, поскольку определяет возможности реализации запланированных мероприятий.

Не менее важным является кадровый фактор, включающий уровень квалификации тренерского состава, стабильность персонала и его вовлеченность в процесс развития клуба. Эффективная реализация стратегии невозможна без профессиональной команды, способной адаптироваться к изменениям и обеспечивать высокий уровень услуг.

Существенное влияние оказывает также

клиентский фактор, отражающий уровень удовлетворенности и вовлеченности посетителей спортивного клуба. Рост требований со стороны клиентов требует постоянного совершенствования сервиса, внедрения новых форм взаимодействия и индивидуального подхода.

Управленческий фактор включает качество принимаемых решений, уровень стратегического мышления руководства и способность эффективно организовывать процессы внутри клуба. Именно от управленческой системы во многом зависит согласованность действий и

достижение поставленных целей [9].

Отдельное значение имеет инновационный фактор, связанный с внедрением современных технологий и управленческих подходов. Использование цифровых инструментов, аналитических систем и новых форм организации работы позволяет повысить эффективность управления и обеспечить конкурентные преимущества.

Для наглядного представления взаимосвязи и относительной значимости указанных факторов в рамках исследования был построен график (рисунок 1).

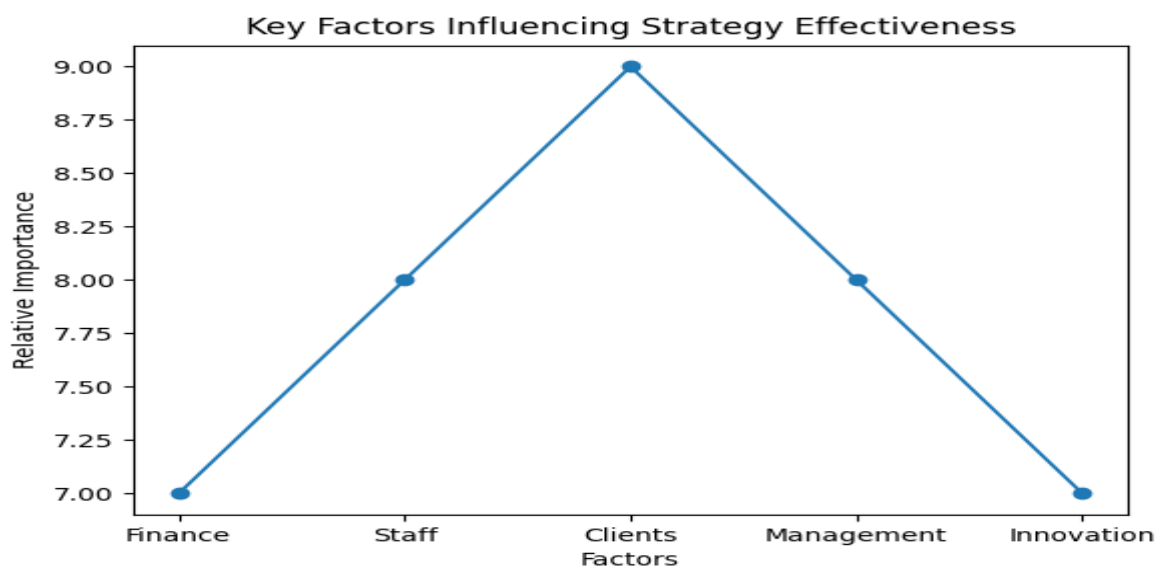


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на эффективность реализации стратегии спортивного клуба.

Анализ представленных факторов позволяет сделать вывод о том, что эффективность стратегии определяется не одним, а совокупностью условий, формирующих целостную систему управления развитием спортивного клуба. При этом наибольший эффект достигается при их сбалансированном развитии и взаимном усилении.

Таким образом, учет ключевых факторов эффективности позволяет повысить обоснованность стратегических решений и создать условия для устойчивого функционирования спортивного клуба в долгосрочной перспективе.

Реализация долгосрочной стратегии развития спортивного клуба представляет собой сложный управленческий процесс, требующий не только наличия четко сформулированных целей и мероприятий, но и создания соответствующих условий для их практического воплощения. Отсутствие таких условий может привести к формальному существованию стратегии без ее реального влияния на деятельность организации.

Одним из ключевых условий эффективной реализации стратегии является наличие системного подхода к управлению. Это предполагает согласованность всех элементов деятельности клуба, включая организационную структуру, кадровую политику, финансовое планирование и взаимодействие с клиентами. Только при условии их взаимосвязи и направленности на достижение общих целей возможно обеспечение устойчивого развития.

Важную роль играет также уровень вовлеченности персонала в процесс реализации стратегии. Практика показывает, что даже наиболее обоснованные стратегические решения не дают ожидаемого результата в случае отсутствия поддержки со стороны сотрудников. В этой связи особое значение приобретает формирование корпоративной культуры, ориентированной на развитие, обучение и принятие изменений.

Существенным механизмом реализации стратегии является эффективная система коммуникаций внутри спортивного клуба. Прозрачность управленческих решений,

регулярное информирование сотрудников о целях и задачах, а также наличие обратной связи способствуют повышению ответственности и вовлеченности персонала. Это, в свою очередь, снижает уровень сопротивления изменениям и повышает эффективность внедряемых решений.

Не менее важным условием является наличие системы контроля и оценки результатов деятельности. Регулярный мониторинг ключевых показателей позволяет своевременно выявлять отклонения от намеченных целей и корректировать управленческие действия. При этом контроль должен носить не карательный, а аналитический характер, направленный на поиск причин проблем и их устранение.

Особое значение в современных условиях приобретает гибкость управления. Спортивные клубы функционируют в динамичной среде, что требует способности оперативно реагировать на изменения внешних условий. В этой связи стратегия должна рассматриваться не как жесткий план, а как адаптивный инструмент, допускающий корректировки в зависимости от текущей ситуации.

Дополнительно следует отметить важность использования современных управленческих инструментов, включая цифровые технологии, аналитические системы и элементы проектного управления. Их применение позволяет повысить точность управленческих решений, ускорить обработку информации и обеспечить более высокий уровень контроля над деятельностью клуба.

Таким образом, эффективная реализация стратегии развития спортивного клуба определяется совокупностью организационных, кадровых, управленческих и технологических условий. Только при их комплексном учете возможно достижение поставленных стратегических целей и обеспечение устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе.

Заключение

Проведенное исследование показало, что разработка стратегии развития спортивных клубов в условиях долгосрочного планирования требует перехода от традиционных, преимущественно краткосрочных управленческих подходов к системному и инновационно ориентированному стратегическому управлению. Современные условия функционирования спортивных организаций характеризуются высокой динамичностью внешней среды, ограниченностью ресурсов и ростом требований со стороны целевой аудитории, что делает использование стандартных управленческих

решений недостаточным.

Анализ научной и методической литературы позволил установить, что инновационные подходы в стратегическом управлении спортивными клубами не ограничиваются внедрением современных технологий. В более широком понимании инновации включают совершенствование управленческих моделей, внедрение элементов проектного управления, развитие аналитических инструментов и формирование гибких организационных структур, способных адаптироваться к изменениям внешней среды.

Результаты интервью с руководителем спортивного клуба подтвердили практическую значимость комплексного подхода к формированию стратегии развития. Установлено, что поэтапное планирование деятельности, ориентация на долгосрочные цели, а также системный анализ ключевых показателей деятельности способствуют повышению устойчивости клуба и снижению зависимости от субъективных управленческих решений. Особое значение при этом приобретает развитие социальных и образовательных инициатив, направленных на формирование устойчивого сообщества вокруг спортивного клуба и повышение уровня доверия со стороны заинтересованных сторон.

Таким образом, инновационные подходы к разработке стратегии развития спортивных клубов должны рассматриваться как совокупность управленческих, организационных и социальных изменений, ориентированных на достижение устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Полученные выводы подтверждают необходимость интеграции инновационных инструментов в систему стратегического управления спортивными клубами и создают методологическую основу для дальнейшего анализа вопросов управления изменениями и устойчивого развития, которые будут рассмотрены в следующей статье.

*Статья подготовлена в рамках выпускной квалификационной работы на тему: «Формирование стратегии развития спортивного клуба на долгосрочную перспективу (проект-концепция)», утвержденной приказом ректора Карагандинского университета Казпотребсоюза.

Список литературы

1. Савин С.А. Инновационные подходы к управлению спортивными организациями // Вестник спортивной науки. – 2020. – № 4. – С. 22–27.
2. Родионов А.В. Управление развитием спортивных клубов в современных условиях // Теория и практика физической культуры. – 2021. – № 6. – С. 12–15.
3. Кузнецов В.П. Управление спортивной организацией: учебное пособие. – М. : Советский спорт, 2018. – 240 с.
4. Смирнов В.Н. Стратегическое планирование в сфере физической культуры и спорта // Экономика спорта. – 2019. – № 2. – С. 34–39.
5. Шапиро С.А. Управление изменениями в организации: учебное пособие. – М. : КНОРУС, 2018. – 256 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 695 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. – М. : Альпина Пабlishер, 2020. – 608 с.
8. Друкер П.Ф. Эффективное управление : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2017. – 320 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 512 с.

References

1. Savin S.A., Innovatsionnye podkhody k upravleniyu sportivnymi organizatsiyami [Innovative approaches to the management of sports organizations].

Vestnik sportivnoi nauki, 2020, no. 4, pp. 22–27.

2. Rodionov A.V., Upravlenie razvitiem sportivnykh klubov v sovremennykh usloviyakh [Management of sports clubs development in modern conditions]. Teoriya i praktika fizicheskoi kul'tury, 2021, no. 6, pp. 12–15.

3. Kuznetsov V.P., Upravlenie sportivnoi organizatsiei: uchebnoe posobie [Management of a sports organization: textbook]. Moscow: Sovetskii sport, 2018, 240 p.

4. Smirnov V.N., Strategicheskoe planirovanie v sfere fizicheskoi kul'tury i sporta [Strategic planning in the field of physical culture and sports]. Ekonomika sporta, 2019, no. 2, pp. 34–39.

5. Shapiro S.A., Upravlenie izmeneniyami v organizatsii: uchebnoe posobie [Change management in an organization: textbook]. Moscow: KNORUS, 2018, 256 p.

6. Kibanov A.Ya., Upravlenie personalom organizatsii: uchebник [Human resource management of an organization: textbook]. Moscow: INFRA-M, 2019, 695 p.

7. Porter M., Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslei i konkurentov [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Publisher, 2020, 608 p.

8. Drucker P.F., Effektivnoe upravlenie [Effective Management]. Moscow: Williams, 2017, 320 p.

9. Fatkhutdinov R.A., Strategicheskii menedzhment: uchebник [Strategic management: textbook]. Moscow: INFRA-M, 2021, 512 p.

Lyailya SYRYMBETOVA - Candidate of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Physical Culture and Sports Management, Karaganda University of Kazpotreboysuz, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya str., 9, e-mail: profsls@mail.ru

Antonina OBUKHOVA - graduate student of the Physical Education and Sports Management Program, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 9 Akademicheskaya str., Karaganda, Republic of Kazakhstan, e-mail: tonya.obukhova.05@mail.ru

Elizaveta SEDYKH - graduate student of the Faculty of Physical Education and Sports Management, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 9 Akademicheskaya str., Karaganda, Republic of Kazakhstan, e-mail: sedyhelizaveta599@gmail.com

STRATEGIC MANAGEMENT AND DIGITAL MATURITY OF SPORTS CLUBS: A TRIANGULATION ANALYSIS

Abstract. The article is devoted to the study of the relationship between the level of digital maturity of sports clubs and the specifics of their strategic management in the context of the digital transformation of the sports industry. The study is based on a qualitative approach and implemented in the multiple case study format using methodological triangulation. The empirical base consisted of data from the content analysis of the digital presence of five sports clubs in Karaganda, as well as the results of three expert interviews with the heads of sports organizations.

The study found that the digital presence of most sports clubs is primarily operational and marketing in nature and is implemented in the format of "selling landing pages" focused on short-term conversions. At the same time, management practices demonstrate the transition to a customer-oriented model that includes service personalization, loyalty program development, and customer experience management. The triangulation analysis made it possible to identify a systemic gap between the digital representation of organizations and their actual strategic logic, as well as to determine the stage-by-stage nature of the relationship between digital maturity and strategic development.

As a result of the research, an integrative model of the "ideal website" of a sports club is proposed, considering digital presence as an element of strategic management and a platform for shaping customer experience. The results obtained expand the theoretical understanding of the digital maturity of sports organizations and can be used in the development of digital transformation strategies in the field of physical culture and sports.

Keywords: digital maturity, sports clubs, strategic management, customer experience, digital marketing, triangulation analysis, service-dominant logic

Ляйля СЫРЫМБЕТОВА - педагогика ғылымдарының кандидаты, профессор; «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» кафедрасының меңгерушісі, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды, Қазақстан. E-mail: profsls@mail.ru

Елизавета СЕДЫХ - Қарағанды Қазтұтынуодағы университетінің «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» білім беру бағдарламасының 4 курс студенті, Қарағанды қ. E-mail: sedyhelizaveta599@gmail.com

Антонина ОБУХОВА - Қарағанды Қазтұтынуодағы университетінің «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» білім беру бағдарламасының 4 курс студенті, Қарағанды қ. E-mail: tonya.obukhova.05@mail.ru

СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ ЖӘНЕ СПОРТ КЛУБТАРЫНЫҢ ЦИФРЛЫҚ ЖЕТІЛУІ: ТРИАНГУЛЯЦИЯЛЫҚ ТАЛДАУ

Түйін. Мақала спорт клубтарының цифрлық жетілу деңгейі мен олардың спорт индустриясының цифрлық трансформациясы жағдайындағы стратегиялық басқару ерекшеліктері арасындағы байланысты зерттеуге арналған. Зерттеу сапалы тәсілге негізделген және әдістемелік триангуляцияны қолдана отырып, multiple case study форматында жүзеге асырылады. Эмпирикалық базаны Қарағанды қаласының бес спорт клубының цифрлық қатысуының контент-талдау деректері, сондай-ақ спорт ұйымдарының басшыларымен үш сараптамалық сұхбаттың нәтижелері құрады.

Зерттеу барысында көптеген спорт клубтарының цифрлық қатысуы негізінен операциялық-маркетингтік сипатта болатындығы және қысқа мерзімді конверсияларға бағытталған "сату лендингтері" форматында жүзеге асырылатындығы анықталды. Сонымен қатар, басқару практикасы қызметтерді жекелендіруді, адалдық бағдарламаларын дамытуды және клиенттің тәжірибесін басқаруды қамтитын клиентке бағытталған модельге көшуді көрсетеді. Triangulation-талдау ұйымдардың цифрлық өкілдігі мен олардың нақты стратегиялық логикасы арасындағы жүйелік алшақтықты анықтауға, сондай-ақ цифрлық жетілу мен стратегиялық даму арасындағы байланыстың кезеңдік сипатын анықтауға мүмкіндік берді.

Зерттеу нәтижесінде спорттық клубтың "идеалды сайтының" интегративті моделі ұсынылды, ол цифрлық қатысуды стратегиялық басқару элементі және клиенттік тәжірибені қалыптастыру платформасы ретінде қарастырады. Нәтижелер спорт ұйымдарының цифрлық жетілуі туралы теориялық түсініктерді кеңейтеді және оларды дене шынықтыру және спорт саласындағы цифрлық трансформация стратегияларын

әзірлеуде пайдалануға болады.

Түйінді сөздер: сандық жетілу, спорт клубтары, стратегиялық басқару, клиенттік тәжірибе, сандық маркетинг, триангуляция-талдау, қызмет-басым логика

Ләйля СЫРЫМБЕТОВА - к.пед.н., профессор, заведующая кафедрой «Физическая культура и спортивный менеджмент» Карагандинского университета Казпотребсоюза, г. Караганда, e-mail: profsls@mail.ru

Елизавета СЕДЫХ - студентка выпускного курса образовательной программы «Физическая культура и спортивный менеджмент», Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан. E-mail: sedyhelizaveta599@gmail.com

Антонина ОБУХОВА - студентка выпускного курса образовательной программы «Физическая культура и спортивный менеджмент», Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан. E-mail: tonya.obukhova.05@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ: ТРИАНГУЛЯЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Аннотация. Статья посвящена исследованию взаимосвязи между уровнем цифровой зрелости спортивных клубов и особенностями их стратегического управления в условиях цифровой трансформации индустрии спорта. Исследование основано на качественном подходе и реализовано в формате multiple case study с использованием методологической триангуляции. Эмпирическую базу составили данные контент-анализа цифрового присутствия пяти спортивных клубов города Караганды, а также результаты трех экспертных интервью с руководителями спортивных организаций.

В ходе исследования установлено, что цифровое присутствие большинства спортивных клубов носит преимущественно операционно-маркетинговый характер и реализуется в формате «продающих лендингов», ориентированных на краткосрочные конверсии. В то же время управленческие практики демонстрируют переход к клиентоориентированной модели, включающей персонализацию услуг, развитие программ лояльности и управление клиентским опытом. Triangulation-анализ позволил выявить системный разрыв между цифровым представлением организаций и их фактической стратегической логикой, а также определить этапный характер взаимосвязи между цифровой зрелостью и стратегическим развитием.

В результате исследования предложена интегративная модель «идеального сайта» спортивного клуба, рассматривающая цифровое присутствие как элемент стратегического управления и платформу формирования клиентского опыта. Полученные результаты расширяют теоретические представления о цифровой зрелости спортивных организаций и могут быть использованы при разработке стратегий цифровой трансформации в сфере физической культуры и спорта.

Ключевые слова: цифровая зрелость, спортивные клубы, стратегический менеджмент, потребительский опыт, цифровой маркетинг, триангуляционный анализ, логика доминирования сервиса

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Syrymbetova L., Obukhova A., Sedykh E. Strategic management and digital maturity of sports clubs: a triangulation analysis. Bulletin of KEU. – 2026. – № 2 (81). – 51–64.

APA

Syrymbetova, L., Obukhova, A., Sedykh, E. (2026) Strategic management and digital maturity of sports clubs: a triangulation analysis. [in English]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 51–64.

Introduction

In the context of the digital transformation of the economy and increasing competition in the field of sports services, sports clubs face the need to rethink strategic approaches to management and customer interaction. The expansion of digital communication channels and changes in consumer behavior lead to the fact that the digital presence of an organization becomes not only a promotional tool, but also an important element of strategic management, influencing the formation of customer experience, brand and competitive advantages.

At the same time, in the practice of functioning of sports clubs, there is a discrepancy between the declared strategic priorities and their

actual implementation in the digital environment. In many cases, digital resources are used primarily as sales tools, while their potential as strategic management platforms and integration of customer services remains insufficiently realized. This problem is becoming particularly relevant in regional markets, where digitalization processes are at the stage of active development and are accompanied by organizational and managerial constraints.

The scientific problem of the study is the lack of understanding of the relationship between the level of digital maturity of sports clubs and the specifics of their strategic management, as well as the lack of comprehensive approaches to comparing

the digital presence of organizations and their management practices. This limits the possibilities of developing effective models for the strategic development of sports organizations in a digital environment.

The purpose of the study is to identify the relationship between the level of digital maturity of sports clubs and the specifics of their strategic management based on the integration of data on digital presence and management practices.

To achieve the goal, the following tasks are set:

- to achieve the goal, the following tasks are set;
- to identify the features of strategic management based on expert data;
- to carry out a comparative analysis of the results obtained;
- develop a digital presence model as an element of strategic management.

The research methodology is based on an integrated approach, including content analysis of digital resources of sports clubs, qualitative analysis of expert interviews with managers, as well as a method of data triangulation to increase the reliability of the results. Empirical data was processed using methods of comparative analysis and interpretation of qualitative data, ensuring reproducibility and validity of conclusions.

The results obtained are aimed at clarifying the role of digital maturity in the strategic management system of sports clubs and can be used in developing digital transformation strategies and increasing the competitiveness of sports industry organizations.

Literature review

Modern research on the digital transformation of the service sector demonstrates a steady interest in the issues of digitalization of business models, the formation of customer experience and strategic management in the digital economy. In recent years, special attention has been paid to the concept of digital maturity of organizations, which is considered as an integrative characteristic of the level of digital technology adoption, organizational change and management practices [1, 2]. At the same time, it is emphasized that digital maturity is directly related to the competitiveness of organizations and their ability to adapt to a dynamic external environment.

In the context of the sports industry, research over the past five years has focused primarily on certain aspects of digitalization: the use of digital platforms for customer interaction, the introduction of online services, and the development of digital marketing [3, 4]. A separate focus is on customer experience management, which emphasizes the importance of integrating online and offline points

of contact, personalizing services, and creating digital ecosystems around sports organizations [5, 6].

However, a number of studies indicate that the introduction of digital technologies is not always accompanied by a transformation of management approaches. There is a gap between technological modernization and strategic management, which limits the potential of digitalization [7, 8]. In the sports industry, this is reflected in the fact that digital resources, including websites and social networks, are often used as promotion tools rather than as elements of strategic management and value creation.

Domestic and regional studies (including publications in journals recommended by the National Research Council of the Republic of Kazakhstan) also confirm the existence of this problem, focusing on the fragmented implementation of digital solutions in sports organizations and the insufficient integration of digital tools into the strategic management system. At the same time, the need to develop models that take into account the specifics of regional markets and the level of institutional development of the sports industry is emphasized.

Thus, the analysis shows that, despite a significant amount of research in the field of digital transformation and customer experience management, the relationship between the digital maturity of sports clubs and the specifics of their strategic management remains insufficiently studied. The contradiction between the development of digital tools and the limited transformation of management practices necessitates a comprehensive study based on a comparison of the digital presence of organizations and their management approaches. This determines the relevance and scientific significance of the chosen research area.

Materials and methods

The present study is aimed at identifying the relationship between the level of digital maturity of sports clubs and the specifics of their strategic management and is implemented within the framework of qualitative research design with elements of comparative analysis (qualitative multiple case study). The methodological basis of the study was the principle of methodological triangulation, which involves comparing data obtained from various sources and using different methods in order to increase the reliability and analytical depth of the results.

The empirical base of the study consisted of two types of data: (1) digital footprints of sports clubs (official websites, aggregators, social networks) and (2) data from expert interviews with heads of sports organizations. The sample included

five sports clubs in Karaganda (World Class Karaganda, Delfin fitness & spa, Sportika, Amanat Arena, Batyr), selected according to the principle of maximum variability (differences in the level of digital representation, scale of activity and type of management — network and local clubs). Additionally, three semi-structured interviews were conducted with the heads of sports clubs (including representatives of a network organization and a local club) with managerial experience and making strategic decisions.

The first stage of the study included a content analysis of the digital presence of sports clubs. The analysis was carried out according to a developed system of 10 criteria reflecting key parameters of digital maturity, including the presence of an independent website, the type of digital brand support, mission and vision, strategic positioning, structure and type of content, representation of services, information about the team, pricing policy, as well as the overall level of digital maturity. The assessment was carried out on the basis of open sources and the observed user interface, which made it possible to form a comparative characteristic of the clubs and identify typical models of digital presence.

As part of this stage, a SWOT analysis of five sports clubs was also conducted, aimed at identifying their strengths and weaknesses, opportunities and threats in the context of strategic development. SWOT analysis was used as a tool for integrating empirical data and interpreting it from a strategic management perspective.

The second stage of the study included conducting high-quality semi-structured interviews. The interviews were conducted according to a single guide, which included questions aimed at identifying development strategies, tactical decisions, barriers, the role of innovation, features of change management and sustainability factors. The data obtained was processed using thematic analysis. At the first stage, open coding was carried out, during which key semantic units were identified (for example, "customer retention", "personalization of services", "limited resources", "digital tools"). At the second stage, the codes were aggregated into broad categories reflecting the main analytical areas: strategy, tactics, innovation, barriers, change management and sustainability. At the final stage, the categories were interpreted and compared with the results of content analysis.

The key methodological tool of the study was triangulation analysis, implemented through a systematic comparison of the results of two empirical blocks. The comparison was carried out in a number of analytical categories (strategy, digital model, customer orientation, innovation, sustainability), which revealed recurring patterns and discrepancies between the digital representation of clubs and their actual management practices. The triangulation results were structured as an analytical matrix reflecting the relationship between content analysis data and interviews.

Ensuring the credibility and reliability of the study was achieved through: (1) methodological triangulation (comparison of various data sources), (2) the use of cases with different levels of development (maximum sample variability), (3) the involvement of experts directly involved in the management of sports organizations, and (4) logical consistency of the identified analytical patterns. The limitation of the study is the small sample size, which does not allow statistical verification of relationships, but corresponds to the logic of qualitative research and is compensated by the depth of analysis.

Thus, the applied methodology allowed not only to describe the features of the digital presence and strategic management of sports clubs, but also to identify their relationship based on comparative analysis, which ensures the theoretical and practical significance of the results obtained.

The study provides analytical accuracy through triangulation and systematic coding procedures.

Results and discussion

The results of the study are presented in accordance with the research questions posed (RQ). In particular, the analysis of the digital presence of sports clubs is aimed at responding to RQ1, the study of management practices at RQ2, and the comparative analysis of results at RQ3.

Digital presence of sports clubs. As part of the answer to the RQ1 research question (how does the level of digital maturity of sports clubs manifest itself) A content analysis of their digital presence was conducted.

Based on the available official websites and the officially/publicly discoverable digital presence of sports clubs, an examination of their websites was conducted according to 10 criteria, the results of which are presented in Table 1.

Table 1 - Comparative characteristics of 5 sports clubs according to 10 criteria

Criteria	K001	K002	K003	K004	K005
1. Having an independent website	Probably not / the search results are dominated by aggregators	Yes, but the site doesn't look like a modern fitness website.	Independent site in Karaganda has not been identified	Yes	Probably yes, but the site is unavailable at the time of verification.
2. The digital pillar of the brand	Place card + local information	Contacts + corporate and trading structure	Place card + local information	Full-fledged corporate website	Aggregators + active Instagram
3. An explicitly stated mission	No	No	No	Not identified as a separate section/formula	No
4. Vision / strategic guidelines	No	No	No	No, as a separate block	No
5. Explicit strategic positioning	Weak	Weak	Weak	Strong: premium fitness, scale, standards	Secondary: fitness + pool + group programs
6. The main type of content	Address, mode, sections, photo	Contacts, price list, catalog, service sections	Address, mode, photos, reviews	Services, team, schedule, maps, testing, vacancies	Services, subscriptions, swimming pool, personal training
7. Information about services	Partly	Partially / unstructured	Limited	In detail	There is enough detail in the cards / social networks
8. Information about the team / coaches	No	Not detected	No	Yes, there is a "Team" section	It is not obvious at the site / card level
9. Information about prices / club cards	Limited	There is a price list / catalog	Partly	Yes, there is a price list and club cards.	Yes, subscriptions and installments are mentioned
10. The overall level of digital maturity of the site	Low	Low / Blurry	Low	Tall	Average

So, K004 has sections on the website "About the club", "Services", "Schedule", "Price list", "Club cards", "Team", "Career"; on the main page, the premium is emphasized, more than 40 programs, an area of 5,000 square meters, 365 days of operation in a year. In K002, the menu shows "About the company", "Price list", "Catalog", "Delivery and payment", "Contacts", which looks more like a commercial/corporate website than a club website. K001 and K003 in public issuance are represented primarily by place cards with address, mode, photos, and reviews. K005 is represented in the public issue by cards and Instagram; snippets has a swimming pool, personal training sessions, group programs, season tickets, as well as a mention of a website that did not open during the check.

In general, most clubs do not have an explicit strategy (as a document or section), only K004 has

elements of strategic positioning (premium segment, standards, service). Often, instead of a club website strategy, marketing formulas are given (for example, "the best club", "premium level", "wide range of services") and a description of services and infrastructure. That is, the strategy is implicit (in positioning), but not articulated as a management tool.

K004 is the only club where the mission is clearly stated (popularization of healthy lifestyle and creation of a "healthy future"). The other clubs have no explicit mission and vision and are not presented as separate sections. At best, they are replaced by slogans, descriptions of services, and advertising phrases. In general, the analysis of the websites of 5 sports clubs demonstrates a weak strategic culture - operational and marketing level.

All sites have a typical structure and use the same model.:

- Home page – bright banners, USPS ("premium", "best", "40 programs"), promotions and offers;
- Services - gym, group programs, personal training, swimming pool / SPA (if available);
- schedule - online or PDF;
- price list / season tickets – club cards, promotions;
- team (not all) – coaches;
- contacts.

Weaker clubs do not have a full-fledged website, replaced by Instagram, 2GIS pages, aggregators. In other words, some clubs do not actually have a website as a strategic tool. An analysis of the nature of the information on the websites indicates the dominance (90% of the content) of the following positions:

- services and infrastructure – list of programs, equipment, zones;
- sales (very strong) – subscriptions, promotions, discounts, "order a card";
- image and emotions - "achieve the goal", "victory over yourself", "team of professionals", and also about the apparent absence of:
- club strategy, development plans, competitive advantages in an analytical form;
- scientific and methodological base (training methods, evidence base, sports science);

- working with customer experience (customer journey, customer results, quality assessment systems);
- social mission (contribution to the region, work with the population, healthy lifestyle projects);
- HR policy and personnel development (training of trainers, qualifications, career tracks);
- educational function – there is no integration of sports, science and education.

The results of the analysis showed that the digital presence of sports clubs is primarily operational and marketing in nature.

Websites are focused on the presentation of services, price offers and promotions, as well as on generating fast conversions through call-to-action elements. At the same time, strategic elements such as mission, vision, values, and long-term development guidelines are either missing or not structured into independent semantic blocks.

Thus, websites function primarily as "selling landing pages" rather than as full-fledged platforms for strategic positioning and brand management.

Next, a SWOT analysis of the strategic development of these five clubs was carried out (Table 2).

Table 2 – SWOT analysis of major sports clubs in Karaganda

Club code	S – strengths:	W – weaknesses:
K001	local recognition, high rating in the card, extended working hours, availability of photos and sections, clear offline identification as a sports and recreation complex.	There is no explicit mission, no vision, no full-fledged strategic brand presentation, no evidence-based information about the coaching team, and the website/digital presence format does not work as a strategic marketing tool.
K002	: availability of its own domain, contact and organizational information, price list and catalog; brand awareness of "fitness & spa".	The website's structure looks blurry and mixes SPA/trade and commercial logic with fitness direction; mission, vision, strategic positioning, team, client path, modern landing pages of services are not visible.
K003	high rating in the card, clear local identification, long-term operation, visually confirmed offline presence	a full-fledged club website for Karaganda has not been found; the mission, vision, structure of services, advantages, team and loyalty programs are not articulated as a single strategy
K004	the most structured and mature digital profile; strong positioning in the premium segment; wide range of services; sections on the team, maps, schedule, sports testing and vacancies; scale and infrastructure are emphasized.	Even with high digital maturity, the mission and vision are not isolated as independent strategic blocks; service-marketing presentation dominates, rather than corporate-strategic reflection.
K005	active digital presence in social networks; fitness, swimming pool, personal training, group programs, subscriptions, installments are clearly visible in the public issue; network/several branches enhance the scale	the site is unavailable at the time of verification; the strategic and value architecture of the brand is not read; dependence on social networks and aggregators makes the brand image more marketing than institutional
	O – features:	T – threats:

K001	create a full-fledged website with sections "mission", "values", "training areas", "coaches", "client cases", "partnerships", "youth sports", which is especially important for family and youth audiences.	loss to more digitally mature brands; dependence on aggregators; difficulties in positioning in the premium or expert segment without their own digital narrative.
K002	redesign into a wellness ecosystem with a clear separation of "fitness / spa / pool / medical and wellness services", strengthening visual and expert content.	the user may not understand what the core of the brand is; the risk of losing the audience due to outdated website architecture and weak strategic communication
K003	to occupy the niche of a "regional sports center with a strong community", to promote family and youth programs, sections, local tournaments and club culture.	low digital differentiation; in the search, a brand can disappear among organizations of the same name and sports facilities.
K004	strengthen the brand through ESG/social mission, city health, corporate programs, data-driven fitness, customer stories, analytical dashboards of health and efficiency	In the premium segment, the user expects not only services, but also a strong brand narrative, expertise, personalization, and community management; without this, the site can be perceived as a good but standard corporate fitness portal.
K005	turn strong Instagram traffic into a full-fledged website ecosystem with a CRM funnel, coach profiles, programs for different audiences, and customer results analytics	dependence on external platforms; loss of a part of the audience that is looking for an official website, service structure, documents, prices and quality guarantees

Thus, according to the available digital footprint, Karaganda clubs mainly demonstrate a marketing and operational, but not a strategically articulated type of web presence. The K004 has the most mature model: here the website really works as a corporate service portal. K005's digital activity is noticeable, but the brand's strategic architecture is less readable due to its dependence on aggregators and social networks. K001 and K003 are presented primarily as local facilities/complexes, rather than as fully described digital brands. K002 has a domain, but its website does not structurally form a modern sports brand and mixes different types of information.

Analysis of the results of interviews with the heads of sports clubs. To answer the RQ2 research question (how strategic management is implemented in the practice of sports clubs), data from expert interviews were analyzed.

The analysis of three expert interviews with the heads of sports clubs revealed the key patterns of strategic management, tactical implementation, innovation and sustainable development of sports organizations.

The interview results demonstrate that the development strategies of sports clubs are phased and adaptive.

The early stages of development are dominated by a survival and stabilization strategy focused on building infrastructure and attracting customers. At the growth stage, the strategy is transformed towards strengthening market positions

and expanding the customer base.

In more mature organizations, the strategy shifts from extensive growth (network scaling) to intensive development, including increasing the effectiveness of existing clubs, customer retention, and increasing the value of services.

Thus, a general pattern has been identified: from quantitative growth → to qualitative development and customer value.

The analysis showed that the strategy is implemented through a set of interrelated tactical decisions.:

1 customer-oriented tools - flexible pricing policy, loyalty programs, personalization of services;

• development of additional services (personal training, wellness).

2 organizational and managerial decisions - optimization of the management structure, clear allocation of responsibilities, implementation of planning (seasonal, project).

3 Communication practices include active work with feedback, interaction with parents (in youth sports), and the development of the club's media presence.

It is important to note that tactical decisions are directly related to the resources of the organization: large networks use marketing and digital tools, while local clubs use organizational and social mechanisms.

There is a high degree of consistency in the assessment of problems in all interviews. As key

barriers, the respondents note:

- High competition in the sports services market;
- changing consumer preferences;
 - Reduced customer solvency (economic factors);
 - Staff turnover and dependence on key specialists;
 - Limited financial resources (especially in local clubs).

At the same time, the difference is reflected in the scale of the problems:

- Customer retention is a key challenge for online clubs, for local ones – resource constraints and stability of functioning.

This allows us to conclude that there are two types of management risks: market-driven and resource-driven.

An interesting result is a rethinking of the role of innovation. All interviews emphasize that innovation is not seen as an end in itself, but as a tool to increase efficiency.

The most significant innovations, according to the respondents, are CRM systems, digital services (online recording, mobile applications), customer behavior analytics, service standards, and management innovations (project management, planning).

It is especially important that the Athletic

Club interprets innovations more broadly as organizational and pedagogical solutions, not just technological ones.

All respondents demonstrate a similar approach to change management. Based on the:

- following key principles;
- gradual implementation;
- staff training;
- development of internal communication;
- employee engagement;
- working with resistance to change.

Thus, change management is socially oriented, where the key success factor is the acceptance of changes by staff, and not just their formal implementation.

Based on the generalization of interviews, an integrative model of sustainability can be identified. Among the key factors of sustainable development, respondents note: customer base and level of service; financial stability; quality of sports/training system; effective management and planning; adaptability to the external environment; social capital (community, image).

All respondents emphasize the need for balance: commercial efficiency ↔ quality of ↔ and long-term development.

A comparison of a network and a local club reveals fundamental differences (Table 3).

Table 3 – Comparative conclusion

Parameter	Online clubs	Local Club
Strategy	Efficiency and scale	Sustainability and development of the system
Innovation	Digital and marketing	Organizational and pedagogical
The main risk	Customer retention	Limited resources
Management	Standardization	Flexibility
Stunt	Customer experience	Long-term training

The results of the study suggest that the development of sports clubs is determined by the synergy of three key components: strategic adaptability, customer-oriented tactics, flexible management of resources and changes. At the same time, sustainable development is achieved not due to individual factors, but due to their balanced combination, which is especially important in conditions of high competition and an unstable external environment.

Triangulation analysis. As part of the response to the RQ3 research question (the relationship between digital maturity and strategic management), a comparative analysis of the results was carried out.

A comparative analysis of the results of the content analysis of the digital presence of sports clubs and expert interview data revealed a number

of stable analytical patterns reflecting the relationship between the level of digital maturity and the features of strategic management.

Firstly, it was found that the low level of digital maturity typical for most of the clubs studied (K001, K002, K003) is accompanied by a lack of clearly articulated strategy, mission and long-term development guidelines. The content analysis showed that the digital presence of such clubs is limited to basic information about services, prices and contacts, and the sites either do not exist or serve as aggregated cards. The interviews confirm this conclusion: the leaders of local clubs focus mainly on operational tasks (attracting customers, maintaining current activities), which corresponds to a strategy of survival and stabilization. Thus, at this level, there is consistency between digital and short-term management logic.

Secondly, the average level of digital maturity (K005) is characterized by a more active use of digital channels (in particular, social networks), however, the strategic architecture of the brand remains unstructured. The analysis of interviews shows that in such organizations, an understanding of the importance of customer experience is already being formed, personalization elements and additional services are being introduced, but these management practices are not fully reflected in the digital environment. This indicates a partial gap between managerial and digital maturity, in which strategy exists implicitly, but is not translated through digital tools.

Thirdly, the high level of digital maturity (K004) correlates with a more developed strategic positioning system. Content analysis revealed the presence of a structured website, a wide range of services, information about the team and a clearly readable positioning in the premium segment. Interviews with representatives of network organizations confirm that at this level there is a transition to an intensive development strategy focused on increasing efficiency, customer retention and customer experience management. Thus, in this case, there is the greatest consistency between digital representation and strategic management.

Fourth, a comparison of the data revealed a systemic gap in the fact that even with customer-oriented management practices (personalization, loyalty programs, feedback), the digital environment of most clubs does not reflect these elements. Interviews demonstrate managers' focus

on long-term customer relationships and increasing the value of services, while websites continue to function primarily as sales tools. This indicates a discrepancy between the internal strategic logic and the external digital representation.

Fifth, triangulation analysis revealed two types of management models: (1) resource-limited model (local clubs), where the strategy is adaptive and reactive, and the digital presence is minimal.; (2) A market-oriented model (network clubs) characterized by standardization, the use of digital tools and customer experience management. These models differ not only in the level of digital maturity, but also in the nature of strategic management, which confirms their interconnectedness.

Thus, a comparative analysis confirms that digital maturity is not only a technological characteristic, but also an indicator of the level of strategic development of an organization. At the same time, the revealed relationship is not linear, but staged: from an operational and marketing model (low maturity) through a transitional stage (medium maturity) to an integrated strategic model (high maturity), in which digital tools become part of the customer experience management system.

1. To increase the reliability of the results and identify consistent patterns, the triangulation methodological approach was applied, based on a comparison of content analysis data and expert interviews. The results are presented in table 4.

Table 4 – Triangulation analysis: comparison of digital presence and management practices of sports clubs

Analysis category	Content analysis data (websites)	Interview data (supervisors)	Interpretation (analytical conclusion)
Strategic articulation	Most clubs lack a mission, vision, strategy as separate blocks; marketing formulas dominate	The strategy is present, but it is implicit (especially for local clubs); it is formed as it develops	The strategy exists at the management level, but is not translated into the digital environment → the gap between the strategy and its communication
Type of digital model	Websites function as "selling landing pages" (services, prices, promotions, CTAs)	Management is focused not only on sales, but also on customer retention and service development.	The digital model lags behind the management model: websites reflect transactional marketing, not customer relations.
Client orientation	There is practically no representation of customer journey, customer results, and loyalty programs.	Personalization, loyalty programs, and feedback are actively used.	The customer-oriented strategy is implemented offline, but is poorly represented online.
Digital maturity	It varies from the absence of a website (K001, K003) to a well-developed corporate portal (K004)	CRM, analytics, and digital services are used (especially in online clubs)	Digital tools are being implemented in management faster than in the public digital environment.

Development strategy	It is not expressed explicitly, it is read only through positioning (premium, mass segment)	The stages are clearly visible: survival → growth → efficiency and retention	The milestone model of the strategic development of sports clubs is confirmed
Innovation	The websites practically do not reflect innovations (analytics, CRM, technologies)	Innovations are actively used as an efficiency tool (CRM, online services, management)	Innovations are an internal management resource, but not an element of external positioning
Change Management	Not represented	Gradual implementation, staff training, resistance work	The changes are of a socio-managerial nature and are not reflected in digital communication.
The role of staff	Information about trainers is limited or missing (except for K004)	Staff is a key factor in quality and sustainability	Underestimating the HR brand in a digital environment with a high role of staff in reality
Type of management model	Local clubs have a weak digital identity; network clubs have a well—developed structure	Local clubs — flexibility and adaptability; network clubs — standardization and consistency	Two models have been identified: resource-adaptive and market-oriented
Sustainability and development	Not reflected as strategic categories	Balance: customer base, finances, quality of services, adaptability	Sustainability is understood by managers systematically, but is not translated into a digital environment.

The presented data demonstrate the consistency of key patterns and make it possible to identify a systemic gap between the digital representation of sports clubs and their actual management practices.

The results obtained expand existing research in the field of service marketing and customer experience management, demonstrating that the digital maturity of sports organizations is not only a technological characteristic, but also an indicator of the level of strategic integration of management practices.

The results obtained, based on an analysis of the websites of five sports clubs and interviews with the heads of sports organizations, allow us to consider the development of sports clubs as a complex process at the intersection of marketing, service management and customer experience formation. A comparison of the clubs' digital presence and management practices has shown that the region under study is dominated by a transaction-oriented model of customer interaction, in which both websites and part of management decisions are focused primarily on stimulating immediate consumer action, rather than on forming long-term relationships and sustainable value.

An analysis of the websites showed that the digital presence of clubs in most cases is implemented in the format of so-called "selling landing pages", where the main focus is on services, prices, promotions and convenience of recording.

This model corresponds to the logic of transactional marketing and reflects the early stage of digital maturity, in which the site performs the function of a sales tool, but is not used as a strategic brand management platform and customer experience.

Unlike previous studies, which focus primarily on the role of digital tools in increasing customer engagement and service quality, this study reveals a systemic gap between the digital representation of sports clubs and their actual strategic logic focused on long-term customer relationships.

Despite the availability of well-developed service information, the sites insufficiently convey the mission, values and positioning of the clubs, which limits their ability to form a differentiated brand and a stable emotional connection with the client. This result is consistent with research on digital branding, which emphasizes that a website is a key tool for representing brand identity and building trust, and the lack of strategic meanings leads to reduced competitive differentiation [9, 10].

At the same time, the interview results demonstrate a deeper transformation of management logic within sports clubs. Respondents emphasize that the strategic development of organizations is gradually shifting from extensive growth to increased efficiency, customer retention and the formation of a stable customer base. This transition from quantitative expansion to qualitative development reflects a more mature stage of

management, in which the key resource is not scale, but the ability to create value for the client and maintain long-term relationships. This conclusion is supported by modern research in the field of sports services, where the sustainability of organizations is associated with customer satisfaction, engagement, and the intention to reuse [11, 12].

Of particular importance is the identified gap between digital and managerial maturity. While club websites in most cases remain at the level of transactional communication, the management practices described in the interviews demonstrate a pronounced customer-centric orientation. This is manifested through the personalization of services, the development of loyalty programs, the expansion of the range of additional services, feedback and the introduction of analytical tools. Thus, we can talk about the presence of hidden potential, in which a strategic understanding of the customer's value has already been formed at the management level, but has not yet been fully implemented in the digital environment.

From the standpoint of service-dominant logic, this result is of fundamental importance. According to this concept, value is formed not at the time of sale, but in the process of interaction between the organization and the customer. In interviews, executives emphasize the importance of customer engagement, service adaptation, and constant communication, which indicates a shift to a value co-creation model. However, websites in their current form do not provide a full-fledged environment for such interaction, limiting the potential for joint value creation. This indicates the need to transform digital platforms from sales tools into tools of interaction and engagement.

Further interpretation of the results is possible through the concept of customer experience, in which the customer experience is considered as a set of all points of contact with the organization. The study showed that club websites mainly cover the initial stages of the customer journey (awareness and purchase), but practically do not support the stages of engagement, retention and loyalty formation. At the same time, interviews demonstrate an understanding of the importance of these stages at the management level: respondents focus on customer retention, quality of service, working with feedback and developing long-term relationships. This confirms the conclusion that the competitiveness of a sports club is determined not only by the quality of the service, but also by the ability to manage customer experience throughout the life cycle of interaction [13, 14].

A comparative analysis of the network and local clubs allows us to further clarify the mechanisms of sustainable development.

Standardization, digitalization, and data-based customer experience management dominate in online organizations, while management flexibility, social connections, work with parents, and the development of a long-term athlete training system are more important in local clubs. This expands the traditional understanding of customer experience, showing that in the sports field, value is formed not only in the organization—client system, but also in a broader network of interactions that includes staff, families, and the local community. In Kazakhstan, this factor is becoming particularly important, since trust and social capital are important elements of the sustainability of sports organizations.

An important aspect identified during the interview is the role of staff in strategy implementation and change management. All respondents emphasize the need for gradual innovation, employee training, and internal communications development. This indicates that the customer experience is formed not only through digital and organizational tools, but also through the quality of interaction between staff and customers. Modern research confirms that employee engagement and their ability to maintain a high level of service are key factors in building customer loyalty [11].

The results obtained should also be considered in the context of the state policy of the Republic of Kazakhstan in the field of physical culture and sports. The priorities set out in the Concept for the Development of Physical Culture and Sports for 2023-2029 include the development of mass sports, increasing the availability of services, improving staffing and improving the quality of management. In this context, the sustainability factors identified in the study — customer orientation, digitalization, staff training and the development of social connections — reflect not only the practice of individual clubs, but also the broader institutional vector of the industry. Additional research by Kazakhstani authors also highlights the importance of organizational modernization and the introduction of modern management technologies in sports organizations [15, 16].

Thus, the analysis allows us to conclude that the development of sports clubs in modern conditions is determined not by individual management decisions, but by the integration of three interrelated components: customer value orientation, the ability of the organization to adapt and change, as well as effective management of long-term relationships with customers and the community. At the same time, the revealed gap between the digital representation of clubs and their actual management logic indicates the need to move

to a more mature model of digital presence, in which the website and online services act not only as a sales tool, but also as a platform for building customer experience, brand and sustainable relationships. Ultimately, the competitiveness of a sports club is determined not so much by the availability of services or infrastructure, but rather by the ability to transform them into a holistic, manageable and socially meaningful experience for the client.

Thus, the results of the study clarify the provisions of service-dominant logic, showing that value creation in the sports industry requires not only the introduction of digital technologies, but also their integration into the system of strategic management and digital interaction with customers.

Based on the results obtained, an integrative model of the "ideal sports club website" is proposed (Figure 1).

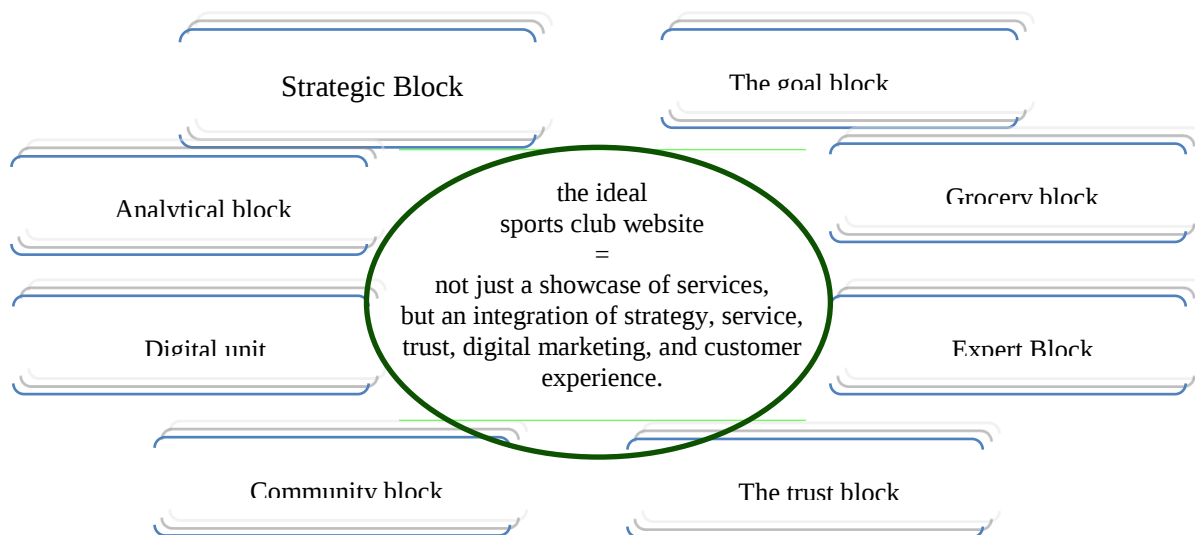


Figure 1 – The model of the "ideal website" of a sports club as an integration of strategic, digital and client components

This model reflects the transition from the operational and marketing logic of a web presentation to a strategically oriented digital ecosystem in which a website acts not only as a sales tool, but also as a platform for managing customer experience, brand, and long-term relationships with consumers.

The model includes eight interrelated blocks: strategic, product, target audience block, expert, trust, digital, community block and analytical block. Their integration ensures the formation of a holistic customer experience and reflects the principles of service-dominant logic and customer experience management. Unlike existing approaches that focus primarily on website functionality, the proposed model considers digital presence as an element of strategic management of a sports organization.

The proposed model represents a theoretical contribution of the research, expanding the understanding of the digital maturity of sports organizations through the integration of marketing, management and customer aspects.

Conclusion

The conducted research has confirmed the existence of a relationship between the level of digital maturity of sports clubs and the specifics of

their strategic management. It has been established that in most cases digital channels are used primarily for operational and marketing purposes, while their strategic potential is not sufficiently realized. The key result was the identification of a systemic gap between the digital representation of organizations and their actual management practices focused on long-term customer relationships.

The scientific novelty of the research lies in substantiating the stage-by-stage nature of the relationship between digital maturity and strategic management, as well as in developing an integrative approach to considering digital presence as an element of a strategic management system. This makes it possible to expand existing ideas about the digital transformation of sports organizations.

The practical significance of the results is related to the possibility of their use in developing strategies for the digital development of sports clubs. It is recommended to move from using digital channels as sales tools to creating a comprehensive digital ecosystem integrated with customer experience and brand management.

The prospects for further research are related to the expansion of the empirical base, the use of

quantitative analysis methods and the study of the impact of digital maturity on the performance indicators of sports organizations.

*The article was prepared as part of the final qualifying work on the topic: "Formation of a long-term development strategy for a sports club (project concept)" (by order of the rector of the Karaganda University of Kazpotrebsoyuz).

List of literature

1. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise. — MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. — 2015. — P. 1–25.
2. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // Journal of Business Research. — 2021. — Vol. 122. — P. 889–901. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
3. Filo K., Lock D., Karg A. Sport and social media research: A review // Sport Management Review. — 2015. — Vol. 18, No. 2. — P. 166–181. — DOI: 10.1016/j.smr.2014.11.001.
4. Pizzo A.D., Kunkel T., Jones G.J., Baker B.J., Funk D.C. The strategic advantage of mature-stage firms: Digitalization and the diversification of professional sport into esports // Journal of Business Research. — 2022. — Vol. 139. — P. 257–266. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.09.057.
5. Batat W. Why is the traditional marketing mix dead? Towards the “experiential marketing mix” (7E), a strategic framework for business experience design in the phygital age // Journal of Strategic Marketing. — 2024. — Vol. 32, No. 2. — P. 101–113. — DOI: 10.1080/0965254X.2022.2129745.
6. Yoshida M., Gordon B., Nakazawa M., Biscaia R. Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context // Journal of Sport Management. — 2014. — Vol. 28, No. 4. — P. 399–417. — DOI: 10.1123/jsm.2013-0199.
7. Nambisan S., Wright M., Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes // Research Policy. — 2019. — Vol. 48, No. 8. — Article 103773. — DOI: 10.1016/j.respol.2019.03.018.
8. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. — 2019. — Vol. 28, No. 2. — P. 118–144. — DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
9. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. — 5th ed. — London: Kogan Page, 2012. — 512 p.
10. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. — 4th ed. — Pearson, 2013. — 590 p.
11. García-Pascual F., Parra-Camacho D., Aguado-Berenguer S. Effect of service experience, engagement and satisfaction on the future intentions of customers of a sports services // Heliyon. — 2023. — Vol. 9, No. 7. — Article e17850. — DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e17850.
12. Huang Y., Kim D. How Does Service Quality Improve Consumer Loyalty in Sports Fitness Centers? The Moderating Role of Sport Involvement // Sustainability. — 2023. — Vol. 15, No. 17. — Article 12840. — DOI: 10.3390/su151712840.
13. Ng K.S.P., Feng Y., Lai I.K.W., Yang L.Z.-Y. How customer knowledge management helps retain fitness club members: a mediating effect of relationship quality // International Journal of Sports Marketing and Sponsorship. — 2024. — Vol. 25, No. 2. — P. 360–381. — DOI: 10.1108/IJSMS-07-2023-0136.
14. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey // Journal of Marketing. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 69–96. — DOI: 10.1509/jm.15.0420.
15. Daumov A.A. Recommendations for improving the training of managers in the soccer industry of Kazakhstan // Science and Sport: Current Trends. — 2024. — Vol. 12, No. 1. — P. 183–189. — DOI: 10.36028/2308-8826-2024-12-1-183-189.
16. Nysanbayeva K.S., Abdulla V.A., Narbekova G.A., Glushkova N.E. The state and prospects of development of sports medicine in the Republic of Kazakhstan // Science & Healthcare. — 2022. — Vol. 24, No. 6. — P. 232–244. — DOI: 10.34689/SH.2022.24.6.028.
17. Stegmann P., Nagel S., Ströbel T. The digital transformation of value co-creation: A scoping review towards an agenda for sport marketing research // European Sport Management Quarterly. — 2023. — Vol. 23, No. 4. — P. 1221–1248. — DOI: 10.1080/16184742.2021.1976241. Статья впервые опубликована онлайн в 2021 г.
18. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic: Continuing the evolution // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2008. — Vol. 36, No. 1. — P. 1–10. — DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6.
19. Stukalenko N., Imanova A., Mukanova R. Professional development of teachers in conditions digitalization of education // Pedagogy and Psychology. — 2021. — № 1(46). — P. 79–85. — DOI: 10.51889/2021-1.2077-6861.10.
20. Balgabayev Z., Bekish U., Smalskys V. Analysis of the digitalization mechanism of sports management in the Republic of Kazakhstan // Public Administration and Civil Service. - 2026. - Vol. 2, No. 97. - P. 40–52. DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1655.
21. OECD. Evolving business models // OECD Digital Economy Outlook 2020. - Paris: OECD Publishing, 2020. - 316p. - P. 241–270 DOI: 10.1787/bb167041-en.
22. World Economic Forum. Digital Transformation Initiative: Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation. — Geneva: World Economic Forum, 2017. - 71 p. [Electronic resource] Access mode: <https://es.weforum.org/publications/digital-transformation-initiative/>
23. Deloitte. Digital Maturity Model: Achieving Digital Maturity to Drive Growth. — 2018. — 20 p.

[Electronic resource] Access mode:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>

References

1. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise. — MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. — 2015. — P. 1–25.
2. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. — 2021. — Vol. 122. — P. 889–901. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
3. Filo K., Lock D., Karg A. Sport and social media research: A review // *Sport Management Review*. — 2015. — Vol. 18, No. 2. — P. 166–181. — DOI: 10.1016/j.smr.2014.11.001.
4. Pizzo A.D., Kunkel T., Jones G.J., Baker B.J., Funk D.C. The strategic advantage of mature-stage firms: Digitalization and the diversification of professional sport into esports // *Journal of Business Research*. — 2022. — Vol. 139. — P. 257–266. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.09.057.
5. Batat W. Why is the traditional marketing mix dead? Towards the “experiential marketing mix” (7E), a strategic framework for business experience design in the phygital age // *Journal of Strategic Marketing*. — 2024. — Vol. 32, No. 2. — P. 101–113. — DOI: 10.1080/0965254X.2022.2129745.
6. Yoshida M., Gordon B., Nakazawa M., Biscaia R. Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context // *Journal of Sport Management*. — 2014. — Vol. 28, No. 4. — P. 399–417. — DOI: 10.1123/jsm.2013-0199.
7. Nambisan S., Wright M., Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes // *Research Policy*. — 2019. — Vol. 48, No. 8. — Article 103773. — DOI: 10.1016/j.respol.2019.03.018.
8. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. — 2019. — Vol. 28, No. 2. — P. 118–144. — DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
9. Kapferer J.-N. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. — 5th ed. — London: Kogan Page, 2012. — 512 p.
10. Keller K.L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. — 4th ed. — Pearson, 2013. — 590 p.
11. García-Pascual F., Parra-Camacho D., Aguado-Berenguer S. Effect of service experience, engagement and satisfaction on the future intentions of customers of a sports services // *Heliyon*. — 2023. — Vol. 9, No. 7. — Article e17850. — DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e17850.
12. Huang Y., Kim D. How Does Service Quality Improve Consumer Loyalty in Sports Fitness Centers? The Moderating Role of Sport Involvement // *Sustainability*. — 2023. — Vol. 15, No. 17. — Article 12840. — DOI: 10.3390/su151712840.
13. Ng K.S.P., Feng Y., Lai I.K.W., Yang L.Z.-Y. How customer knowledge management helps retain fitness club members: a mediating effect of relationship quality // *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. — 2024. — Vol. 25, No. 2. — P. 360–381. — DOI: 10.1108/IJSMS-07-2023-0136.
14. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey // *Journal of Marketing*. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 69–96. — DOI: 10.1509/jm.15.0420.
15. Daumov A.A. Recommendations for improving the training of managers in the soccer industry of Kazakhstan // *Science and Sport: Current Trends*. — 2024. — Vol. 12, No. 1. — P. 183–189. — DOI: 10.36028/2308-8826-2024-12-1-183-189.
16. Nysanbayeva K.S., Abdulla V.A., Narbekova G.A., Glushkova N.E. The state and prospects of development of sports medicine in the Republic of Kazakhstan // *Science & Healthcare*. — 2022. — Vol. 24, No. 6. — P. 232–244. — DOI: 10.34689/SH.2022.24.6.028.
17. Stegmann P., Nagel S., Ströbel T. The digital transformation of value co-creation: A scoping review towards an agenda for sport marketing research // *European Sport Management Quarterly*. — 2023. — Vol. 23, No. 4. — P. 1221–1248. — DOI: 10.1080/16184742.2021.1976241. Статья впервые опубликована онлайн в 2021 г.
18. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic: Continuing the evolution // *Journal of the Academy of Marketing Science*. — 2008. — Vol. 36, No. 1. — P. 1–10. — DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6.
19. Stukalenko N., Imanova A., Mukanova R. Professional development of teachers in conditions digitalization of education // *Pedagogy and Psychology*. — 2021. — № 1(46). — P. 79–85. — DOI: 10.51889/2021-1.2077-6861.10.
20. Balgabayev Z., Bekish U., Smalskys V. Analysis of the digitalization mechanism of sports management in the Republic of Kazakhstan // *Public Administration and Civil Service*. — 2026. — Vol. 2, No. 97. — P. 40–52. DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1655.
21. OECD. *Evolving business models // OECD Digital Economy Outlook 2020*. — Paris: OECD Publishing, 2020. — 316p. — P. 241–270 DOI: 10.1787/bb167041-en.
22. World Economic Forum. *Digital Transformation Initiative: Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation*. — Geneva: World Economic Forum, 2017. — 71 p. [Electronic resource] Access mode: <https://es.weforum.org/publications/digital-transformation-initiative/>
23. Deloitte. *Digital Maturity Model: Achieving Digital Maturity to Drive Growth*. — 2018. — 20 p. [Electronic resource] Access mode: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>

Ляйля СЫРЫМБЕТОВА - к.пед.н., профессор, заведующая кафедрой «Физическая культура и спортивный менеджмент» Карагандинского университета Казпотребсоюза, г. Караганда, e-mail: profsls@mail.ru

Александр СЕРГУШКИН - студент ОП «Физическая культура и спортивный менеджмент», гр. ФКиСМ-22-2, Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: serguhin.s@gmail.com

Егор ФАУ - студент ОП «Физическая культура и спортивный менеджмент», гр. ФКиСМ-22-2, Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: egorfau26@gmail.com

ОЖИДАНИЕ-КОМПЕТЕНТНОСТЬ-ПОДКРЕПЛЕНИЕ: ИНТЕГРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ В СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. В статье предлагается авторская модель мотивации «ОКП» (Ожидание – Компетентность – Подкрепление), интегрирующая классические подходы: теорию ожидаемого результата Врума [1], теорию самоопределения Деси и Райана [2; 3], оперантное подкрепление Скиннера [4], теории потребностей Маслоу [5] и Герцберга [6]. Цель исследования – создать универсальную модель мотивации применительно к спортсменам, тренерам и менеджерам спортивных организаций. Анализируется систематический обзор литературы и синтез теорий для выработки концепции, охватывающей внешние ожидания, внутренние потребности в росте компетентности и механизмы подкрепления поведения. Особое внимание уделяется комплексной «ОКП-модели», которая учитывает и когнитивные ожидания, и психологические потребности, и подкрепления как движущие силы мотивации. Основные выводы показывают интегрированную модель, объединяющую сильные стороны существующих теорий: высокие ожидания связаны с лучшими результатами, а удовлетворение потребности в компетентности способствует устойчивой мотивации. Планируется эмпирическая проверка модели ОКП с помощью опросов и экспериментов: предстоящие исследования сфокусируются на проверке корреляции компонентов ОКП с показателями результативности и удовлетворенности, а также на разработке мотивационных интервенций на ее основе.

Ключевые слова: мотивация в спорте, модель ОКП, теория ожидания, теория самоопределения, компетентность, подкрепление, спортивные организации.

Ляйля СЫРЫМБЕТОВА - пед.г.к., профессор, «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» кафедрасының меңгерушісі, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қазақстан Республикасы, Қарағанды, Академическая к-сі, 9, e-mail: profsls@mail.ru

Александр СЕРГУШКИН - «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» білім беру бағдарламасының бітірушісі курс студенті, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая көш., 9, e-mail: serguhin.s@gmail.com

Егор ФАУ - «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» білім беру бағдарламасының бітірушісі курс студенті, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая көш., 9, e-mail: egorfau26@gmail.com

КҮТУ-ҚҰЗЫРЕТТІЛІК-КҮШЕЙТУ: СПОРТТЫҚ ҰЙЫМДАРДАҒЫ МОТИВАЦИЯНЫҢ ИНТЕГРАТИВТІ МОДЕЛІ

Түйін. Мақалада классикалық тәсілдерді біріктіретін "ОКП" мотивациясының авторлық моделі (күту – құзыреттілік – күшейту) ұсынылады: Врумның күтілетін нәтиже теориясы [1], Деси мен Райанның өзін-өзі анықтау теориясы [2; 3], Скиннердің операнттық күшейтуі [4], Маслоудың қажеттілік теориялары [5] және Герцберг [6]. Зерттеудің мақсаты-спортшыларға, жаттықтырушыларға және спорт ұйымдарының менеджерлеріне қатысты мотивацияның әмбебап моделін құру. Сыртқы күтулерді, құзыреттіліктің өсуінің ішкі қажеттіліктерін және мінез-құлықты нығайту тетіктерін қамтитын тұжырымдаманы әзірлеу үшін әдебиеттерге жүйелі шолу және теориялар синтезі талданады. Мотивацияның қозғаушы күші ретінде когнитивті үміттерді, психологиялық қажеттіліктерді және күшейтуді ескеретін кешенді "ОКП моделіне" ерекше назар аударылады. Негізгі тұжырымдар қолданыстағы теориялардың күшті жақтарын біріктіретін интеграцияланған модельді көрсетеді: жоғары үміттер жақсы нәтижелермен байланысты және құзыреттілік қажеттілігін қанағаттандыру тұрақты мотивацияға ықпал етеді. Сауалнамалар мен эксперименттер арқылы ОКП моделін эмпирикалық тексеру жоспарлануда: алдағы зерттеулер ОКП компоненттерінің өнімділік пен қанағаттану көрсеткіштерімен корреляциясын тексеруге, сондай-ақ оның негізінде мотивациялық интервенцияларды әзірлеуге бағытталған.

Түйінді сөздер: спорттағы мотивация, ОКП моделі, күту теориясы, өзін-өзі анықтау теориясы, құзыреттілік, күшейту, спорттық ұйымдар.

Laylya SYRYMBETOVA - PhD, Professor, "Dene shynyktyru zhane sporttyk management" Kaztyn

mengerushisi, Kaztynuodagi Karaganda University, Kazakhstan Republic, Karaganda, Akademicheskaya k-si, 9, e-mail: profsls@mail.ru

Alexander SERGUSHKIN - "Dene shynykytyru zhane sporttyk management" bilim beru bagdarlamasyn bytirusi course student, Kaztynuodagi Karaganda University, Kazakhstan Republic, Karaganda, Academic kosh., 9, e-mail: serguhin.s@gmail.com

Egor FAU - "Dene shynykytyru zhane sporttyk management" bilim beru bagdarlamasyn bytirusi course student, Kaztynuodagi Karaganda University, Kazakhstan Republic, Karaganda K., Akademicheskaya kosh., 9, e-mail: egorfau26@gmail.com

EXPECTATION-COMPETENCE-REINFORCEMENT: THE INTEGRATIVE MODEL OF MOTIVATION IN SPORTS ORGANIZATIONS

Abstract. The article proposes the author's model of motivation "OKP" (Expectation – Competence – Reinforcement), integrating classical approaches: Vroom's theory of expected outcome [1], Deci and Ryan's theory of self-determination [2; 3], Skinner's operant reinforcement [4], Maslow's theory of needs [5] and Herzberg [6]. The purpose of the study is to create a universal motivation model for athletes, coaches, and managers of sports organizations. A systematic review of the literature and synthesis of theories are analyzed to develop a concept that encompasses external expectations, internal needs for competence growth, and behavior reinforcement mechanisms. Special attention is paid to the comprehensive "OCP model", which takes into account both cognitive expectations, psychological needs, and reinforcers as driving forces of motivation. The main findings show an integrated model that combines the strengths of existing theories: high expectations are associated with better results, and meeting the need for competence contributes to sustained motivation. It is planned to empirically test the OKP model through surveys and experiments: upcoming studies will focus on verifying the correlation of OKP components with performance and satisfaction indicators, as well as on developing motivational interventions based on it.

Keywords: motivation in sports, OKP model, expectation theory, self-determination theory, competence, reinforcement, sports organizations.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Сырымбетова Л., Сергушкин А., Фау Е. Ожидание-компетентность-подкрепление: интегративная модель мотивации в спортивных организациях // Вестник КЭУ. – 2026. – № 2 (81). – С. 65–69.

APA

Syrymbetova, L., Sergushkin, A., Fau, E. (2026) Ozhidanie-kompetentnost'-podkreplenie: integrativnaya model' motivatsii v sportivnyh organizatsiyah (Expectation-Competence-Reinforcement: The Integrative Model of Motivation in Sports Organizations) [in Russian]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 65–69.

Введение

Вопрос мотивации в спорте и управлении спортивными организациями остается одной из центральных тем научных исследований. На государственном уровне понимание этих процессов тоже развивается. В Концепции развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 2023—2029 годы подчеркивается важность подготовки квалифицированных кадров, создания благоприятных условий труда и внедрения мотивационных инструментов, включающих как материальные, так и нематериальные формы [14]. Это говорит о том, что вопрос мотивации – не просто инициатива отдельных организаций, а часть общей стратегии развития спорта в стране.

Существующие теории раскрывают различные ее аспекты, но каждая из них в отдельности лишь частично объясняет сложный характер мотивации спортсменов и тренеров. Современная спортивная практика требует интеграции этих идей в целостную концепцию. Данная статья направлена на преодоление данного разрыва и предлагает модель «ОКП»

(Ожидание – Компетентность – Подкрепление), которая объединяет ключевые элементы различных теорий мотивации. На основе систематического обзора литературы формулируется концепция, применимая к спортсменам, тренерам и управленческому персоналу, что подчеркивает ее универсальность, а также указывает на необходимость дальнейшей эмпирической проверки.

Материалы и методы

Статья основана на систематическом обзоре литературы и синтезе теорий мотивации из психологии и менеджмента. Были проанализированы классические и современные исследования по мотивации в спорте и организации, включая работы по теории ожидания (Врум, 1964) [1], самоопределению (Deci & Ryan, 2000) [3], оперантному подкреплению (Skinner, 1953) [4], а также исследования Маслоу (1943) [5], Герцберга (1959) [6] и спортивных психологов (Weinberg & Gould, 2019) [13]. В процессе работы были выявлены основные компоненты мотивации, статистические данные и практические кейсы

(например, Барселона при Гвардиоле, «Аякс»). Это позволило синтезировать идеи разных подходов в единую модель ОКП. Каждый компонент модели подкреплен эмпирическими данными: проверены связи ожиданий с результативностью, эффективности обучения и роли подкреплений в коллективе. Отмечается, что методологически данное исследование качественное (обзор и теоретический анализ), но включает план будущей количественной проверки модели.

Результаты/Обсуждение

Мотивация в спорте представляет собой многомерное явление, где взаимодействуют

когнитивные ожидания, психологические потребности и внешние стимулы. Существующие теории – от концепции ожиданий Врума до самоопределения Деси и Райана, идей Маслоу, Герцберга и оперантного подкрепления Скиннера – объясняют отдельные ее аспекты, но редко дают целостное понимание. Модель «ОКП» (Ожидание – Компетентность – Подкрепление) объединяет ключевые элементы этих подходов, предлагая интегрированный взгляд на формирование и поддержание мотивации спортсменов, тренеров и управленцев в спортивных организациях (см. рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель мотивации «Ожидание – Компетентность – Подкрепление»

Компонент «Ожидание успеха (О)» опирается на теорию ожиданий В. Врума (1964) [1], согласно которой мотивация возникает, когда человек верит, что усилия приведут к результату и ценному вознаграждению. Эмпирические данные подтверждают эту идею: Локк и Лэтэм (2002) показали значимую положительную связь между ожиданием успеха и результативностью. При прочих равных более высокие ожидания приводят к лучшим спортивным показателям [7]. Помимо этого, понятие самоэффективности А. Бандуры (1997) [8] близко по смыслу: уверенность в собственных способностях выступает важным фактором ожидания успеха.

Второй компонент «Компетентность (К)» связан с теорией самоопределения Э. Деси и Р. Райана (1985, 2000) [2; 3], где потребность в компетентности выделяется как базовая. В спорте это проявляется в стремлении к освоению навыков и демонстрации мастерства. Аналогичные идеи встречаются у А. Маслоу (1943) в его концепции потребностей [5] и у Ф. Герцберга (1959), который подчеркивал значение мотиваторов, таких как рост и ответственность [6]. Исследования Standage, Duda и Ntoumanis

(2003) выявили, что удовлетворение потребности в компетентности у юных спортсменов связано с более высокой настойчивостью и меньшей вероятностью выгорания [9]. Pelletier et al. (2001) показали, что внутренняя мотивация, основанная на чувстве компетентности, предсказывает долговременное вовлечение в спорт [10].

Третий элемент «Подкрепление (П)» основан на идеях Скиннера (1953) [4] и Герцберга (1966) [6]: поведение усиливается благодаря наградам и ослабевает при их отсутствии. В спорте подкрепления проявляются как внешние (призовые, статус, признание) и внутренние (удовлетворение от прогресса). Исследование Amorose & Anderson-Butcher (2007) показало, что похвала и позитивная обратная связь от тренера существенно повышают внутреннюю мотивацию студентов-спортсменов [11]. В другом исследовании (Vallerand & Rousseau, 2001) отмечено, что внешние вознаграждения, дополняющие внутреннюю мотивацию, могут повышать результативность, но при чрезмерной зависимости от них снижается устойчивость мотивации [12].

Таким образом, модель ОКП объединяет

три измерения мотивации: когнитивное ожидание результата (О), глубинную потребность в компетентности (К) и систему подкреплений (П). В сочетании они обеспечивают комплексный подход: спортсмен мотивирован, когда видит связь между усилиями и ценными результатами (О), чувствует прогресс и мастерство (К), и получает соответствующие поощрения или избегает наказаний (П). Например, высокие ожидания успеха будут бесполезны без развития компетентности и положительных подкреплений. Подобная интеграция обеспечивает большую предсказательную силу, чем отдельные теории по отдельности. Универсальность модели подтверждается тем, что она применима как к спортсменам (индивидуальной мотивации и командной динамике), так и к тренерам и административному персоналу (мотивация к развитию и удержанию кадров). При этом следует учитывать ограничения: модель абстрактна и нуждается в эмпирическом тестировании, а ее компоненты могут иметь разную значимость в разных культурах и возрастных группах.

бюджетом на опросы и тренинги.

*Данная статья подготовлена в рамках выпускной квалификационной работы на тему «Разработка модели управления персоналом спортивной организации», утвержденной приказом ректора Карагандинского университета Казпотребсоюза.

Список литературы

1. Vroom V.H. Work and Motivation. — New York: Wiley, 1964. — 331 p.
2. Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. — New York: Springer, 1985. — 372 p. — DOI: 10.1007/978-1-4899-2271-7.
3. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist. — 2000. — Vol. 55, No. 1. — P. 68–78. — DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
4. Skinner B.F. Science and Human Behavior. — New York: Macmillan, 1953. — 461 p.
5. Maslow A.H. A theory of human motivation // Psychological Review. — 1943. — Vol. 50, No. 4. — P. 370–396. — DOI: 10.1037/h0054346.
6. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The Motivation to Work. — 2nd ed. — New York: Wiley, 1959. — 157 p.
7. Locke E.A., Latham G.P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey // American Psychologist. — 2002. — Vol. 57, No. 9. — P. 705–717. — DOI: 10.1037/0003-066X.57.9.705.
8. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. — New York: W.H. Freeman, 1997. — 604 p.

Заключение

В данной статье представлена интегративная модель мотивации ОКП (ожидание – компетентность – подкрепление), основанная на синтезе современных теорий мотивации. Модель универсальна: она применима как для объяснения поведения спортсменов, так и для мотивации тренеров и административного персонала спортивных организаций. ОКП-модель подчеркивает важность одновременной ориентации на высокие ожидания, развитие компетенции и продуманную систему поощрений. Практическое применение модели может повысить результативность команд и организаций через целенаправленные мотивационные программы и тренинги. Несмотря на известные ограничения (теоретичность и необходимость дальнейшей проверки), модель ОКП дает четкую платформу для разработки педагогических и управленческих стратегий в спорте. Учитывая перспективность таких подходов, модель ОКП может стать основой для грантовых проектов по разработке мотивационных программ в спорте с

9. Standage M., Duda J.L., Ntoumanis N. A model of contextual motivation in physical education: Using constructs from self-determination and achievement goal theories to predict physical activity intentions // Journal of Educational Psychology. — 2003. — Vol. 95, No. 1. — P. 97–110. — DOI: 10.1037/0022-0663.95.1.97.

10. Pelletier L.G., Fortier M.S., Vallerand R.J., Brière N.M. Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study // Motivation and Emotion. — 2001. — Vol. 25, No. 4. — P. 279–306. — DOI: 10.1023/A:1014805132406.

11. Amorose A.J., Anderson-Butcher D. Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in high school and college athletes: A test of self-determination theory // Psychology of Sport and Exercise. — 2007. — Vol. 8, No. 5. — P. 654–670. — DOI: 10.1016/j.psychsport.2006.11.003.

12. Vallerand R.J., Rousseau F.L. Intrinsic and extrinsic motivation in sport and exercise: A review using the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation // Handbook of Sport Psychology / ed. by R.N. Singer, H.A. Hausenblas, C.M. Janelle. — 2nd ed. — New York: John Wiley & Sons, 2001. — P. 389–416.

13. Weinberg R.S., Gould D. Foundations of Sport and Exercise Psychology. — 7th ed. — Champaign, IL: Human Kinetics, 2019. — 680 p.

14. «Об утверждении Концепции развития физической культуры и спорта Республики Казахстан на 2023–2029 годы» Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 251 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000251>

References

1. Vroom V.H. *Work and Motivation*. — New York: Wiley, 1964. — 331 p.
2. Deci E.L., Ryan R.M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. — New York: Springer, 1985. — 372 p. — DOI: 10.1007/978-1-4899-2271-7.
3. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // *American Psychologist*. — 2000. — Vol. 55, No. 1. — P. 68–78. — DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
4. Skinner B.F. *Science and Human Behavior*. — New York: Macmillan, 1953. — 461 p.
5. Maslow A.H. A theory of human motivation // *Psychological Review*. — 1943. — Vol. 50, No. 4. — P. 370–396. — DOI: 10.1037/h0054346.
6. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. *The Motivation to Work*. — 2nd ed. — New York: Wiley, 1959. — 157 p.
7. Locke E.A., Latham G.P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey // *American Psychologist*. — 2002. — Vol. 57, No. 9. — P. 705–717. — DOI: 10.1037/0003-066X.57.9.705.
8. Bandura A. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. — New York: W.H. Freeman, 1997. — 604 p.
9. Standage M., Duda J.L., Ntoumanis N. A model of contextual motivation in physical education: Using constructs from self-determination and achievement goal theories to predict physical activity intentions // *Journal of Educational Psychology*. — 2003. — Vol. 95, No. 1. — P. 97–110. — DOI: 10.1037/0022-0663.95.1.97.
10. Pelletier L.G., Fortier M.S., Vallerand R.J., Brière N.M. Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study // *Motivation and Emotion*. — 2001. — Vol. 25, No. 4. — P. 279–306. — DOI: 10.1023/A:1014805132406.
11. Amorose A.J., Anderson-Butcher D. Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in high school and college athletes: A test of self-determination theory // *Psychology of Sport and Exercise*. — 2007. — Vol. 8, No. 5. — P. 654–670. — DOI: 10.1016/j.psychsport.2006.11.003.
12. Vallerand R.J., Rousseau F.L. Intrinsic and extrinsic motivation in sport and exercise: A review using the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation // *Handbook of Sport Psychology* / ed. by R.N. Singer, H.A. Hausenblas, C.M. Janelle. — 2nd ed. — New York: John Wiley & Sons, 2001. — P. 389–416.
13. Weinberg R.S., Gould D. *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. — 7th ed. — Champaign, IL: Human Kinetics, 2019. — 680 p.
14. «Об утверждении Концепции развития физической культуры и спорта Республики Казахстан на 2023–2029 годы» Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 251 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000251>

Марина КЛИШИНА - философия ғылымдарының кандидаты, профессор, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая к-сі, 9, e-mail: klmarina_7@mail.ru;

Мадина АЛПЫСБАЕВА - PhD докторы, доцент, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая к-сі, 9, e-mail: madina_0510@bk.ru;

Дулат УМБЕТОВ - гуманитарлық ғылымдар магистрі, аға оқытушы, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая к-сі, 9, e-mail: dulat.umbetov@mail.ru;

Артур СТЕПКИН - гуманитарлық ғылымдар магистрі, оқытушы, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая к-сі, 9, e-mail: stepkin2907@mail.ru.

БІЛІМ БЕРУ ОРТАСЫНДАҒЫ ҚАҚТЫҒЫСТЫЛЫҚТЫ КӨПӨЛШЕМДІ- ФУНКЦИОНАЛДЫҚ ТАЛДАУ ЖӘНЕ ОНЫҢ АЛДЫН АЛУ МҮМКІНДІКТЕРІ

«Тұлғааралық қатынастарда Басқаның басты мәні –
оның Басқа болып қалуында».

Джеймс Холлис.

Түйін. Қақтығыстылықтың табиғаты және оның алдын алу мәселесі күрделі сипатқа ие және көпфакторлы тәсілді талап етеді. Мақалада құндылық бағдарлардың өзгеруі, технологиялардың дамуы мен жаһандану үдерістерінің әсерінен туындаған тұлғааралық қатынастардағы трансформациялар қарастырылады, олардың қақтығыстардың пайда болуына ықпалы талданады. Авторлар гуманитарлық білім саласында қалыптасқан көпфакторлы тұғырға ерекше назар аударады. Аталған тұғыр бойынша қақтығыстылық жеке тұлғалық факторлардың (интеллектуалдық қабілеттер, тұлғалық қасиеттер) және орта факторларының өзара ықпалдасуының ерекше үйлесімі негізінде түсіндіріледі. Сонымен қатар, тұлғааралық қатынастардағы агрессияның вербалды қақтығыстардан бастап физикалық зорлық-зомбылыққа дейін әртүрлі формада көрініс табуы мүмкін екендігі көрсетіледі. Агрессияның механизмдерін, оның туындау факторларын және өлшемдік көрсеткіштерін түсіну профилактикалық бағдарламаларды әзірлеу, терапиялық тәсілдерді жетілдіру және әлеуметтік интервенцияларды іске асыру үшін маңызды теориялық-тәжірибелік мәнге ие.

Түйін сөздер: қақтығыстылық, агрессия, зорлық-зомбылық, тұлғааралық қатынастар, жасөспірімдер, жастар, білім беру ортасы, тұлғааралық қатынастар мәдениеті, гуманизм, құндылықтар.

Марина КЛИШИНА - кандидат философских наук, профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: klmarina_7@mail.ru;

Мадина АЛПЫСБАЕВА - доктор PhD, доцент, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: madina_0510@bk.ru;

Дулат УМБЕТОВ - магистр гуманитарных наук, старший преподаватель, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: dulat.umbetov@mail.ru;

Артур СТЕПКИН - магистр гуманитарных наук, преподаватель, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: stepkin2907@mail.ru.

МНОГОМЕРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОНФЛИКТНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕЁ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

«Главная сущность Другого в межличностных отношениях заключается в том,
чтобы он оставался Другим».

Джеймс Холлис

Аннотация. Природа конфликтности и проблема её предупреждения носят сложный характер и требуют многофакторного подхода. В статье рассматриваются трансформации межличностных отношений, вызванные изменением ценностных ориентаций, развитием технологий и процессами глобализации, а также анализируется их влияние на возникновение конфликтов. Авторы уделяют особое внимание многофакторной парадигме, сложившейся в гуманитарном знании. Согласно данной парадигме, конфликтность объясняется особым сочетанием личностных факторов (интеллектуальные способности, личностные качества) и факторов среды.

Кроме того, показано, что агрессия в межличностных отношениях может проявляться в различных формах — от вербальных конфликтов до физического насилия. Понимание механизмов агрессии, факторов её возникновения и показателей измерения имеет важное теоретико-практическое значение для разработки профилактических программ, совершенствования терапевтических подходов и реализации социальных интервенций.

Ключевые слова: конфликтность, агрессия, насилие, межличностные отношения, подростки, молодежь, образовательная среда, культура межличностных отношений, гуманизм, ценности.

Marina KLISHINA - Candidate of Philosophical Sciences, Professor, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya Street, 9, e-mail: klmarina_7@mail.ru;

Madina ALPYSBAYEVA - PhD, Associate Professor, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya Street, 9, e-mail: madina_0510@bk.ru;

Dulat UMBETOV - Master of Humanities, Senior Lecturer, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya Street, 9, e-mail: dulat.umbetov@mail.ru;

Artur STEPIN - Master of Humanities, Lecturer, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya Street, 9, e-mail: stepin2907@mail.ru.

MULTIDIMENSIONAL-FUNCTIONAL ANALYSIS OF CONFLICT PRONENESS IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT AND THE POSSIBILITIES OF ITS PREVENTION

“The main essence of the Other in interpersonal relations lies in the fact that he or she remains the Other.”

James Hollis

Abstract. The nature of conflict proneness and the issue of its prevention are complex and require a multifactorial approach. The article examines transformations in interpersonal relations caused by changes in value orientations, technological development, and globalization processes, and analyzes their impact on the emergence of conflicts. The authors pay special attention to the multifactorial paradigm developed within the humanities. According to this paradigm, conflict proneness is explained by a specific combination of personal factors (intellectual abilities, personality traits) and environmental factors.

In addition, it is shown that aggression in interpersonal relations can manifest itself in various forms — from verbal conflicts to physical violence. Understanding the mechanisms of aggression, the factors of its occurrence, and its measurement indicators has significant theoretical and practical importance for the development of preventive programs, improvement of therapeutic approaches, and implementation of social interventions.

Keywords: conflict proneness, aggression, violence, interpersonal relations, adolescents, youth, educational environment, culture of interpersonal relations, humanism, values.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Клишина М., Алпысбаева М., Умбетов Д., Степкин А. Білім беру ортасындағы қақтығыстылықты көпөлшемді-функционалдық талдау және оның алдын алу мүмкіндіктері // ҚЭУ хабаршысы. – 2026. – № 2 (81). – 70–76.

APA

Klishina, M., Alpysbayeva, M., Umbetov, D., Stepkin, A. (2026) Bilim беру ортындағы қақтығыстылықты көпөлшемді-функционалдық талдау және оның алдын алу мүмкіндіктері (Multidimensional-Functional Analysis of Conflict Proneness in the Educational Environment and the Possibilities of Its Prevention) [in Kazakh]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 70–76.

Кіріспе

XX–XXI ғасырлардағы психология, философия және педагогика ғылымдары, атап айтқанда, әлеуметтік-гуманитарлық ғылымдар тұлғааралық қатынастардағы терең өзгерістерге ерекше назар аударып келеді. Бұл өзгерістер құндылық бағдарлардың трансформациясымен, технологиялардың қарқынды дамуымен және жаһандану үдерістерімен тығыз байланысты. Қақтығыстылықты көпөлшемді-функционалдық талдау тұрғысынан зерттеу тұлғаның дара-психологиялық ерекшеліктері туралы түсініктерді тереңдетіп, тұлғааралық қатынастардағы қақтығыс пен агрессияның алдын алуға мүмкіндік береді.

Зерттеу әдістері мен материалдары

Зерттеудің теориялық-әдіснамалық негізін отандық және шетелдік ғалымдар ұсынған келесі тұжырымдамалар құрайды:

– тұлға қасиеттері мен сапаларының көпөлшемді-функционалдық ұйымдасуы тұжырымдамасы (А. П. Крупнов);

– қақтығыстылық және қақтығысты мінез-құлық теориялары (А. Я. Анцупов, Н. В. Гришина, Б. И. Хасан және т.б.);

– тұлға және тұлғалық даму теориялары (А. А. Бодалев, Л. И. Божович, Б. С. Братусь, Л. Ф. Обухова және т.б.).

Мақалада авторлар тұлғааралық қатынастар мәдениетін және оның зорлық-зомбылықтың алдын алудағы рөлін зерттей отырып, пәнаралық, аксиологиялық, жүйелік, коммуникативтік, мәдениеттанулық,

компаративистік және өзге де ғылыми тәсілдерді қолданады.

Зерттеу барысында мәдени-тарихи талдау әдісі, синхрондық зерттеу әдісі, салыстырмалы-типологиялық әдіс және басқа да ғылыми әдістер пайдаланылды.

Нәтижелер/талқылау

Қазіргі қоғам бірқатар идеалдар мен құндылықтардың әлсіреуі, немқұрайлылықтың, дүниетанымдық индифференттіліктің, қақтығыстылық пен тіпті агрессивтіліктің күшеюі кезеңіне аяқ басты. Адамдар арасындағы өзара әрекеттестік барған сайын жатсынумен, үстірттікпен және шынайы диалогтың жоғалуымен сипатталуда. Бұл құбылыс XX–XXI ғасырлар философтары, педагогтері мен психологтері үшін маңызды зерттеу нысанына айналды.

А. П. Крупнов әзірлеген тұлға қасиеттерінің көпөлшемді-функционалдық талдау моделінде «тұлғаның кез келген қасиеті өзара функционалдық байланыстағы даралық және тұлғалық сипаттамалардың тұтастай бірлігін білдіреді. Тұлғалық сипаттамалар әлеуметтік даму факторларымен шартталған және әлеуметтік ортаға тәуелді мотивациялық, когнитивтік және өнімді айнымалыларды қамтиды» [1, 12] деп көрсетіледі.

Қақтығыстылықты көпөлшемді-функционалдық талдау тұрғысынан зерттеу тұлғаның дара-психологиялық ерекшеліктері туралы ғылыми түсініктерді тереңдетіп қана қоймай, сонымен қатар акмеологиялық практикаларды жүзеге асыруға жаңа мүмкіндіктер ашады. Алынған нәтижелер топтық және жеке деңгейде диагностикалық, профилактикалық әрі түзету жұмыстарын жүйелі түрде жүргізуге жағдай жасайды. Біздің пайымдауымызша, қақтығыстылықтың функционалдық байланыстарының ішкікомпоненттік және компоненттераралық сипаттарын одан әрі зерделеу оның көрініс беруіндегі жас ерекшелік, жыныстық-жас ерекшелік және кәсіби-рөлдік айырмашылықтарды айқындауға мүмкіндік береді. Бұл, өз кезегінде «адамдар арасындағы өзара әрекеттестікті түзету жұмысын неғұрлым мақсатты әрі тиімді ұйымдастыруға негіз болады» [2].

А.П. Крупнов әзірлеген «тұлға қасиеттерінің көпөлшемді-функционалдық талдау моделінде» [3] тұлғаның кез келген қасиеті өзара функционалдық байланыстағы даралық және тұлғалық сипаттамалардың тұтас бірлігі ретінде қарастырылады.

Тұлғалық сипаттамалар әлеуметтік даму факторларымен шартталған және әлеуметтік

ортаға тәуелді мотивациялық, когнитивтік және өнімді (нәтижелік) айнымалыларды қамтиды. Ал даралық сипаттамалар динамикалық, эмоциялық және реттеушілік компоненттерді біріктіреді. Бұл сипаттамалар көбіне табиғи алғышарттарға, яғни темперамент ерекшеліктері мен жүйке жүйесінің типіне байланысты айқындалады.

Тұлға қасиеттерінің құрылымындағы әрбір компонент шартты түрде екі айнымалыдан тұрады: үйлесімді (гармониялы) және үйлесімсіз (агармониялы). Үйлесімді айнымалылар күштілігімен, тұрақтылығымен және ұмтылыстардың көптүрлілігімен сипатталады; оларға эргичтілік, стеничтілік, интерналдылық жатады. Ал үйлесімсіз айнымалылар тұрақсыздықпен, әлсіздікпен, өз ниеттерінен бас тартуға бейімділікпен көрінеді; бұларға аэргичтілік, астеничтілік, экстерналдылық тән. Әлеуметтік сипаттамаларға, табиғи негізделген қасиеттерден айырмашылығы, белгілер полюстілігінің айқын көрініс таппауы тән. Дегенмен социоцентричтілік, мағыналылық, пәнділік үйлесімді айнымалылар қатарына жатқызылса, эгоцентричтілік, хабардарлық (осведомленность), субъектілік үйлесімсіз айнымалылар ретінде қарастырылады [4, 188].

Әдіснамалық тұрғыдан Е. П. Ильин ұсынған көзқарас ерекше қызығушылық тудырады [5]. Оның пікірінше, қақтығыстылық – адамның жекелеген эмоциялық қасиеті емес, керісінше ашушандық, өкпешілдік және кекшілдік сияқты эмоциялық қасиеттердің жиынтығы болып табылады. Айта кету керек, бүгінгі күнге дейін қақтығыстылық дәл осындай кешенді сипатта арнайы зерттелмеген. Психологиялық-педагогикалық әдебиеттерге жасалған талдау қақтығыстылық ұғымына енген әрбір элементтің көбіне жеке-дара қарастырылғанын көрсетеді. Автор ашушандықтың әдетте қысқа мерзімді сипатта болатынын, ал өкпешілдіктің ең деструктивті сезімдердің бірі екенін атап өтеді. Л. И. Божович пікірінше, қақтығыстылық – жас кезеңдеріне тән дағдарыстық құбылыс; ол баланың қарым-қатынас пен іс-әрекет саласындағы жаңа қажеттіліктері депривацияға ұшыраған жағдайда күшейе түседі [6].

Қақтығыстылықты зерттеу мотивациялық, когнитивтік, іс-әрекеттік және ұйымдастырушылық тәсілдер негізінде жүзеге асырылады. Мотивациялық тәсілдің алғашқы зерттеушілерінің бірі – Мортон Дойч, ол кооперативтік және бәсекелестік мінез-құлық модельдерін талдаған. Ғалым кооперативтік мінез-құлықты қатысушылар үшін мәселені табысты шешуге бағытталған өзара жәрдемдесу мен мүдделілік ретінде сипаттайды. Мұндай

өзара қатынастарда достық, жағымды ұстанымдар және өзара түсіністікке дайындық басым болады. Ал бәсекелестік мінез-құлық жағдайында сенімсіздік, күмән, жатсыну, тіпті дұшпандық ахуал қалыптасады, нәтижесінде қарым-қатынаста жағымсыз ұстанымдар орнығады [7].

Когнитивтік тәсіл қақтығысты тұлғаның когнитивтік, субъективтік әлемінің оның мінез-құлқына ықпалы тұрғысынан қарастырады. Әлеуметтік жағдаяттағы субъектілердің өзара әрекеттестігі олардың субъективтік бейнелеуі негізінде түсіндіріледі, яғни қабылдау, ұғыну, рефлексия, бағалау сияқты үдерістерді талдау арқылы айқындалады. Қақтығыстылықты когнитивтік мазмұн тұрғысынан талдау қақтығыстағы эмоциялық қырды зерттеуге, болып жатқан жағдайды субъективті қабылдауды анықтауға мүмкіндік береді [8].

Табандылық, белсенділік, қызығушылық, жауапкершілік сияқты тұлғалық қасиеттер әлеуметтік тұрғыдан құпталатын сапалар қатарына жатады. Ал қақтығыстылық көбіне жағымсыз сипаттама ретінде қарастырылады. Сондықтан қақтығыс жағдайындағы мінез-құлықтық белсенділік (басталған істі соңына дейін жеткізу; мақсатқа жетуге тұрақты әрі қарқынды ұмтылу; іс-әрекетті оның аяқталуы қажет болмаған жағдайда да жалғастыру) белгілі бір дәрежеде өктемдікпен, агрессивтілікпен астасып жатады. Е.Н. Корнеева [9] пікірінше, өкпешілдік теріс эмоциялық күйзелістерді күшейтеді: сыртқы оқиғалар маңызын жоғалтып, екінші кезекке ығысады, ал оларға берілетін жауап реакциялары қоршаған ортаға дұшпандық әрі қақтығыстық қатынас ретінде көрінеді. Кешірілмеген өкпенің салдарынан кекшілдік қалыптасады, оның түпкі негізінде тұлғаның өкпешілдігі жатады. Осыған байланысты қақтығыстылық деңгейін төмендету мақсатында аталған эмоциялық элементтерді ерте кезеңде, нақтырақ айтқанда, бастауыш мектеп жасында түзету маңызды деп санаймыз.

Қақтығыстылықты зерттеуде қақтығысқа қатысушыларды, әсіресе қақтығысты тұлғаны талдау принципті мәнге ие. «Қақтығысты тұлға» ұғымы А. А. Бодалев және А. Н. Сухов еңбектерінде енгізілген [10]. Олардың пайымдауынша, қақтығысты тұлға – негативті және деструктивті қақтығыстардың бастамашысы болатын адам. Зерттеушілердің басым бөлігі қақтығысты тұлға типін жас ерекшелік дағдарыстарымен байланыстырады. А. Н. Алексеева және Л. И. Божович психикалық даму үдерісінде тұрақты кезеңдер мен дағдарыстық кезеңдерді бөліп көрсетіп, дәл осы

сындарлы кезеңдерде жағымсыз мінез-құлықтық көріністер күшейетінін атап өтеді [11, 141].

Мектеп жасындағы, жасөспірімдік және жастық шақтағы балалардың өзара әрекеттестігі мәселесі әрдайым философтар, психологтер мен педагогтердің назарында болды. Олардың қатарында А. А. Реан, Я. Л. Коломинский, И. В. Дубровина, В. С. Мухина және басқа да ғалымдарды атауға болады. Бұл мәселе бір жағынан тұлғаның қалыптасуының гумандық немесе антигумандық бағыттылығын айқындау мақсатында, екінші жағынан оның материалдық және рухани негіздерін анықтау тұрғысынан қарастырылды. Қазіргі кезеңде көптеген қоғамдардың дамуы қоғамаралық және қоғамішілік деңгейде көрініс табатын конфликтогендік жағдайлардың ушығуымен сипатталады. Агрессивті мінез-құлық тұлғааралық өзара әрекеттестік деңгейінде де, жеке адамның ішкі әлемінде де өзекті мәселеге айналуға болады. Осы тұрғыда Алейников А. В., және Пинкевич А. Г. агрессивті мінез-құлықтың, зорлық-зомбылық пен қақтығыстың тиімсіз коммуникацияның нәтижесі екенін анықтап, мұндай көріністерді еңсерудің алғашқы қадамы ретінде тиімді әрі бақыланатын коммуникация орнатуды ұсынады [12].

Осы жағдайларда қолайлы әлеуметтік-психологиялық ахуалды қалыптастыру, эмпатияны дамыту ерекше маңызға ие. Бұл – білім беру ортасында агрессивтілік пен зорлық-зомбылықтың алдын алу, сондай-ақ тұтастай қоғамда келісім мен әл-ауқатқа қол жеткізудің маңызды шарты.

Тұлғааралық қатынастардағы агрессия вербалды қақтығыстардан бастап физикалық зорлық-зомбылыққа дейін әртүрлі формада көрініс табуы мүмкін. Агрессия механизмдерін, оның туындау факторларын және өлшемдік көрсеткіштерін түсіну профилактикалық бағдарламаларды әзірлеу, терапиялық шараларды ұйымдастыру және әлеуметтік интервенцияларды жүзеге асыру үшін шешуші мәнге ие.

Агрессивті мінез-құлықтың себептерін түсіндіретін бірнеше теориялық модельдер бар:

- биологиялық модель (агрессияның генетикалық, нейрофизиологиялық және гормоналдық аспектілеріне басымдық береді);

- психодинамикалық модель (агрессияны ішкі қақтығыстардың, ығыстырылған эмоциялар мен шешілмеген психикалық үдерістердің көрінісі ретінде қарастырады);

- әлеуметтік-когнитивтік модель (агрессияны әлеуметтік нормалардың ықпалы, мінез-құлықты модельдеу және когнитивтік

үдерістер арқылы түсіндіреді, мысалы, басқа адамдардың ниеттерін интерпретациялау).

Қазақстан Республикасында бүгінде агрессивтіліктің бір көрінісі ретінде танылатын бұл әлеуметтік феноменге қатысты құқықтық және қоғамдық ұстаным қалыптасуда. Атап айтқанда, Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2022 жылғы 21 желтоқсандағы № 506 «Балаларды қорлаудың (буллингтің) алдын алу қағидаларын бекіту туралы» бұйрығына сәйкес, «Білім туралы» Қазақстан Республикасы Заңының 5-бабының 113-тармақшасына негізделіп, баланы қорлаудың (буллингтің) алдын алу тәртібі айқындалған. Құжатта «...баланы қорлау (буллинг) – жүйелі түрде (екі және одан да көп рет) жасалатын қорлау сипатындағы әрекеттер, қудалау және/немесе қорқыту, соның ішінде қандай да бір әрекетті жасауға немесе одан бас тартуға мәжбүрлеуге бағытталған іс-әрекеттер, сондай-ақ бұқаралық ақпарат құралдарын және/немесе телекоммуникация желілерін, онлайн-платформаларды пайдалану арқылы (кибербуллинг) жасалған әрекеттер» деп анықталады [13].

А.И. Крупнов ұсынған жүйелік-функционалдық модель негізінде қарым-қатынасшылдық, бастамашылдық, ұйымдастырушылық, жауапкершілік, табандылық, сенімділік, білуге құштарлық, өнертапқыштық және еңбекқорлық қасиеттерін зерттеуге арналған әртүрлі диагностикалық әдістемелер әзірленді [14, 15]. Сонымен қатар аталған қасиеттердің дамуын реттеу мен түзетуге бағытталған өзін-өзі реттеу бағдарламалары ұсынылған. Тұлғаның меншікті қасиеттері әлеуметтік-психологиялық және моральдық-психологиялық сапаларға бөлінеді. Әлеуметтік-психологиялық (позициялық-рөлдік) сапалар тұлғаның саяси құрылымға, билікке, соғыс пен бейбітшілікке, басқа этностық топтарға қатынасын сипаттайды (интернационалист, гуманист, пацифист, демократ және т.б.). Ал моральдық-психологиялық сапалар адамның басқа адамдарға қатынасын (іліпаттылық, мейірімділік, сезімталдық, жауаптылық); іс-әрекетке қатынасын (ынталылық, еңбекқорлық, тәртіптілік, адалдық); өзіне қатынасын (сыншылдық, қарапайымдылық, өзіне сенімділік, өз-өзіне жеткіліктілік, өзін-өзі жақсы көру); табиғат пен жануарлар әлеміне қатынасын (қамқорлық, үнемшілдік, практикалық көзқарас); сондай-ақ заттарға және эстетикалық әлемге қатынасын қамтиды. Тұлға қасиеттері мен сапалары мақсаттарды, мотивтерді, құндылықтарды және мұраттарды интеграциялай отырып, субъект мінез-құлқының позициялық-

рөлдік әрі мазмұндық қырларын ашады. Олар стратегиялық функция атқарып, тұлға бағыттылығының өзегін құрайды және онтогенездің кейінгі кезеңдерінде қалыптасады. Мінез-құлық бітістері адамның қарым-қатынасқа, танымға, қиындықтарға қатынасын, эмоциялық тәжірибесін және динамикалық сипаттамаларын білдіретін нақты пәндік қатынастарды қамтиды. Бұл қасиеттер онтогенездің ерте кезеңдерінде қалыптасып, темперамент ерекшеліктерімен байланыса отырып, әртүрлі психикалық үдерістер мен күйлерді біріктіреді; тұлғалық қасиеттердің мазмұндық белгілерін жүзеге асырып, әрекеттер мен қылықтардың стильдік сипаттамасын айқындайды.

Осыған сәйкес танымдық (байқағыштық, білуге құштарлық, өнертапқыштық, зеректік, пайымдылық, көрегендік, ойланымпаздық), еріктік (табандылық, шешімділік, ұйымдастырушылық, төзімділік, батылдық, ұқыптылық), эмоциялық (шаттық, алаңдаушылық, өмірсүйгіштік, оптимизм), коммуникативтік (қарым-қатынасқа бейімділік, ашықтық, сенімділік, тұйықтық, сөзшендік, ұялшақтық) және психомоторлық-сөйлеу-қимылдық сипаттамалар (жылдамдық, икемсіздік, шапшаңдық, баяулық және т.б.) ажыратылады [16]. Тұлғалық сәйкестендіру дағдарысы жағдайында адам болмысы мен тұлғааралық өзара әрекеттестіктің жаңа парадигмасын қалыптастыру, диалогқа түсу және моральдық дискурс жүргізу мәселесі өзекті болып отыр. Осы тұрғыда Михаил Бахтин тұжырымдамасы ерекше мәнге ие. Философ болмыс мәселесін орыс философиялық дәстүрімен сабақтастыра отырып қарастырды және онтологияны нақты адамға бағыттады. Болашақ қоғамда адам санасының тұйықталуы, диалог жүргізе алмау және қарым-қатынастың әлсіреуі тұлға дағдарысының негізгі себептерінің бірі ретінде түсіндіріледі. Сондықтан моральдық дискурсты жүзеге асыру үшін адамның рефлексивтік санасын дамыту қажет. Экзистенциализм мен персонализм тұрғысынан әрекет адам еркіндігі мен жауапкершілігін жүзеге асыратын болмыстың негізі ретінде қарастырылады. Бахтин философиясы мәдениет әлемі мен қайталанбас тұлғаны байланыстыратын, нақты жағдайдағы жеке әрекетті түсіндіретін жүйе болып табылады. Философтың пайымдауынша, «әрбір ой өзінің мазмұнымен бірге жеке жауапты әрекет болып табылады, ал жеке өмір осы жауапты әрекеттердің жиынтығынан құралады» [3, 8-б.].

Михаил Бахтин тұжырымдамасында әрекет феноменологиясы «болмыс-оқиға»

онтологиялық құрылымын түсіндіруге мүмкіндік береді. «Болмыс-оқиға» жауапты әрекет ретінде қарастырылады және «қатыстылық», «қатысымдық ойлау», «жауапкершілік» сияқты категориялармен тығыз байланысты.

Бахтин болмысты тұлғаның құндылықтық ұстанымының көрінісі ретінде пайымдай отырып, «өзін толықтай жоққа шығару» арқылы көрінетін жеке моральдық жауапкершілік идеясын алға тартты. Ол субъектінің белсенді әрекеттік бастауына назар аударып, әрекеттің негізі ретінде «мен – басқа» қатынасын ерекше атап көрсетті. Адамның мәдениет кеңістігіне енуі субъектінің әрекеттік белсенділігін жүзеге асыруды талап етеді. Философ тұлғаның даралығы мен персоналды өмір салты идеясын дамытты, бірақ бұл адамның оқшаулануын емес, керісінше өзге адамдармен рухани-моральдық байланысын білдіреді. Оның пікірінше, эгоизм құбылысы адамгершілік пен махаббаттың жоқтығымен сипатталады. Жеке «Мен» нақты мәнге «Басқа үшін» және «Басқада» ғана ие болады, өйткені құндылықтық бағалаулар тек басқа субъект арқылы айқындалады [17, 180-б.].

Қорытынды

Қақтығыстылықты көпөлшемді-функционалдық талдау моделі негізінде зерттеу түзету мүмкіндіктерін ғылыми тұрғыдан терең түсінуді талап етеді.

Әдебиеттер тізімі

1. Петровский А. В., Ярошевский М. Г. Психология. – М.: Академия; Высшая школа, 2009. – 512 б.
2. Свириденко И. Н. Об исследовании структуры конфликтности // Образование и наука. – 2007. – № 2. – Б. 68–78.
3. Крупнов А. И. Тұлға қасиеттерін зерттеуге жүйелік-функционалдық тәсіл // Тұлға қасиеттерін жүйелік зерттеу. – М.: УДН, 1994. – Б. 9–23.
4. Прядин В. П. Тұлғаның жауапкершілігі жүйелік қасиет ретінде. – Екатеринбург: УрГПУ, 2001. – 209 б.
5. Ильин Е. П. Эмоциялар және сезімдер. – СПб.: Питер, 2001. – 752 б.
6. Божович Л. И. Балалық шақта тұлғаның қалыптасуы. – М.: Просвещение, 1968. – 464 б.
7. Deutsch M., Shichman S. Conflict: Social-Psychological Perspective // Social Conflict: Modern Research. – Moscow: ISAN, 1991.
8. Izard C. E. Адам эмоциялары. – М.: МГУ, 1980. – 440 р.
9. Корнеева Е. Н. Егер отбасында қақтығыс болса... – Ярославль: Академия развития; Академия Холдинг, 2001. – 192 б.
10. Бодалев А. А., Сухов А. Н. Элеуметтік-психологиялық теория негіздері / ред. А. А. Бодалев, А. Н. Сухов. – М., 1995. – 384 б.
11. Бекмаганбетова Г. Г. Қақтығыстылық психологиялық мәселе ретінде // КГУ им. Н. А.

қақтығыстылық көрініс табатын мінез-құлықтың үш түрін айқындауға мүмкіндік береді: үйлесімді (қақтығысқа төзімділік), агармониялық белсенді қақтығыстылық және агармониялық пассивті қақтығыстылық. Адамның қақтығыстылығы оның тұлғалық ерекшеліктерімен, кемелдену деңгейімен, тұлғааралық өзара әрекеттесу мәдениетінің қалыптасуымен және элеуметтік-мәдени ортамен тығыз байланысты. Жалпы тұлға мәдениетінің құрамдас бөліктерінің ішінде тұлғааралық қатынастар мәдениеті ерекше орын алады, өйткені ол айналадағы адамдарды қабылдау мен бағалауды қамтамасыз ететін мақсаттар, бағыт-бағдарлар, күтулер, талаптар, стандарттар және өзге де мінез-құлықтық диспозициялар жүйесін құрайды. Білім беру ұйымының ұжымында тұлғааралық қатынастар мәдениетін қалыптастыру мәселесіне ерекше мән берілуі тиіс. Әйтпесе, қақтығыстылық, агрессивтілік және зорлық-зомбылықтың әртүрлі көріністері – буллинг, скулшутинг, троллинг, хейзинг сияқты элеуметтік қауіпті құбылыстардың пайда болу қаупі артады. Зорлық-зомбылықтың алдын алуға бағытталған профилактикалық бағдарламаларды әзірлеу агрессияның пайда болу себептерін және оны

Некрасов атындағы Вестник. – 2007. – Т. 13. – Б. 141–144.

12. Бочавер А. А., Хломов К. Д. Буллинг мәдени феномен және зерттеу объектісі ретінде // Психология. Жоғары экономика мектебінің журналы. – 2013. – Т. 10. – № 3. – Б. 149–159.

13. Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрінің 2022 жылғы 21 желтоқсандағы № 506 «Баланы қорлаудың (буллингтің) алдын алу қағидаларын бекіту туралы» бұйрығына өзгерістер енгізу туралы [Электрондық ресурс]. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/edu/documents/details/544632?lang=ru> (өтініш берген күн: ...).

14. Hoffman M. L. Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice. – New York, 2000. – 250 p.

15. Miller P. A., Eisenberg N. The Relation of Empathy to Aggressive and Externalizing/Antisocial Behavior // Psychological Bulletin. – 1988. – Б. 324–344.

16. Карманова Ж. А., Алпысбаева М. Б. Элеуметтік сала маманының кәсіби құзыреттілігінің құрамдасы ретінде конфликтологиялық құзыреттілік // Тұлғаның өзін-өзі жүзеге асыру факторы ретінде мәдени-білім беру ортасын дамыту: халықаралық ғылыми-тәжірибелік интернет-конференция материалдары. – М.: ВАШ ФОРМАТ, 2017. – Б. 345–351.

17. Базаров Т. Ю., Еремін Б. Л. Персоналды басқару. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 б.

References

1. Petrovskiy A. V., Iaroshevskii M. G. *Psihologiya*. – M.: Akademia; Vysshaia shkola, 2009. – 512 b.
2. Sviridenko I. N. Ob issledovanii strýktýry konfliktnosti // *Obrazovanie i naýka*. – 2007. – № 2. – B. 68-78.
3. Krýpnov A.I. Tulğa qasietterin zertteýge júielik-fýnktsionaldyq tásil // *Tulğa qasietterin júielik zertteý*. – M.: ÝDN, 1994. – B. 9-23.
4. Prádein V.P. Tulğanyń jaýapkershiligi júielik qasiet retinde. – Ekaterinbýrg: Ýrgpý, 2001. – 209 b.
5. Ilin E. P. Emosialar jáne sezimder. – Spb.: Piter, 2001. – 752 b.
6. Bojovich L.I. Balalyq shaqta tulğanyń qalyptasýy. – M.: Prosveshenie, 1968. – 464 b.
7. Deutsch M., Shichman S. Conflict: Social-Psychological Perspective // *Social Conflict: Modern Research*. – Moscow: ISAN, 1991.
8. Izard C.E. Adam emosialary. – M.: MGÝ, 1980. – 440 p.
9. Korneeva E.N. Eger otbasynda qaqtyǵys bolsa... – Iaroslavl: Akademia razvitiia; Akademia Holdiń, 2001. – 192 b.
10. Bodalev A.A., Sýhov A.N. Áleýmettik-psihologialyq teoria negizderi / red. A. A. Bodalev, A. N. Sýhov. – M., 1995. – 384 b.
11. Bekmaganbetova G.G. Qaqtyǵystylyq psihologialyq másele retinde // *KGÝ im. N. A. Nekrasov atyndaǵy Vestnik*. – 2007. – T. 13. – B. 141-144.
12. Bochaver A. A., Hlomov K. D. Býlling mádeni fenomen jáne zertteý obektisi retinde // *Psihologiya. Joǵary ekonomika mektebinin jýrnaly*. – 2013. – T. 10. – № 3. – B. 149-159.
13. Qazaqstan Respýblikasy Oqý-aǵartý ministriniń 2022 jylǵy 21 jeltoqsandaǵy № 506 "Balany qorlaýdyń (býllingtiń) aldyn alý qaǵıdalaryn bekitý týraly" buıryǵyna ózgerister engizý týraly [Elektrondyq resýrs]. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/edu/documents/details/544632?lang=ru> (ótinish bergen kún: ...).
14. Hoffman M. L. Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice. – New York, 2000. – 250 p.
15. Miller P. A., Eisenberg N. The Relation of Empathy to Aggressive and Externalizing/Antisocial Behavior // *Psychological Bulletin*. – 1988. – B. 324-344.
16. Karmanova J. A., Alpysbaeva M. B. Áleýmettik sala mamanyń kásibi quzyrettiliginin quramdasy retinde konfliktologialyq quzyrettilik // *Tulğanyń ózin-ózi júzege asyrý faktory retinde mádeni-bilim berý ortasyn damytý: halyqaralyq ǵylymi-tájiribelik internet-konferensia materialdary*. – M.: VASH FORMAT, 2017. – B. 345-351.
17. Bazarov T. Iý., Eremin B. L. Personalды basqarý. – M.: IÝNITI, 2002. – 560 b.

Ляйля СЫРЫМБЕТОВА - к.пед.н., профессор, заведующая кафедрой «Физическая культура и спортивный менеджмент», Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: profsls@mail.ru

Темирлан КИМ - студент выпускного курса ОП «Физическая культура и спортивный менеджмент», Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: kim-temirlan@mail.ru

Тамерлан КУЛБАЕВ - студент выпускного курса ОП «Физическая культура и спортивный менеджмент», Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: kulbaev-05@mail.ru

ПРИНЦИПЫ И ТРЕБОВАНИЯ К ПОСТРОЕНИЮ МОДЕЛИ ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ ДЕТЕЙ ПОКОЛЕНИЯ АЛЬФА

Аннотация. В статье рассматриваются принципы и требования к построению современной модели физического воспитания детей поколения Альфа в условиях Республики Казахстан. Актуальность исследования обусловлена снижением уровня повседневной физической активности школьников, ростом экранного времени, распространением гиподинамии, а также изменением когнитивных, поведенческих и мотивационных особенностей детей, растущих в цифровой среде. Цель статьи состоит в разработке концептуальных оснований современной модели физического воспитания, учитывающей возрастные и поколенческие особенности современных детей, национальный контекст Казахстана и задачи профилактики нарушений здоровья. В исследовании использованы методы теоретического анализа нормативных документов, национальных и международных отчетов, сравнительного анализа, систематизации и интерпретации научной литературы. В результате сформулированы ключевые принципы модели: здоровьесцентричность, возрастная и поколенческая адекватность, культуросообразность, инклюзивность, непрерывность двигательной активности, безопасная цифровая интеграция и межведомственный подход. Практическая значимость статьи заключается в возможности применения полученных выводов при проектировании школьных и дошкольных программ физического воспитания, а также при выработке организационных решений в сфере детского здоровья и благополучия.

Ключевые слова: физическое воспитание, поколение Альфа, двигательная активность, здоровье детей, школьники, Казахстан, образовательная модель, цифровая среда.

Ляйля СЫРЫМБЕТОВА - пед.г.к., профессор, «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» кафедрасының меңгерушісі, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды, Академическая к-сі, 9, e-mail: profsls@mail.ru

Темирлан КИМ - «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» білім беру бағдарламасының бітіруші курс студенті, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая көш., 9, e-mail: kim-temirlan@mail.ru

Тамерлан ҚҰЛБАЕВ - «Дене шынықтыру және спорттық менеджмент» білім беру бағдарламасының бітіруші курс студенті, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая көш., 9, e-mail: kulbaev-05@mail.ru

АЛЬФА ҰРПАҒЫ БАЛАЛАРЫНЫҢ ДЕНЕ ТӘРБИЕСІ МОДЕЛІН ҚҰРУ ҚАҒИДАТТАРЫ МЕН ТАЛАПТАРЫ

Түйін. Мақалада Қазақстан Республикасы жағдайында Альфа ұрпағы балаларының дене тәрбиесінің заманауи моделін құру қағидаттары мен талаптары қарастырылады. Зерттеудің өзектілігі мектеп оқушыларының күнделікті физикалық белсенділігінің төмендеуімен, экран алдындағы уақыттың артуымен, гиподинамияның таралуымен, сондай-ақ цифрлық ортада өсіп келе жатқан балалардың когнитивтік, мінез-құлықтық және мотивациялық ерекшеліктерінің өзгеруімен анықталады. Мақаланың мақсаты – қазіргі балалардың жас және ұрпақтық ерекшеліктерін, Қазақстанның ұлттық контекстін және денсаулық бұзылыстарының алдын алу міндеттерін ескеретін дене тәрбиесі моделінің тұжырымдамалық негіздерін әзірлеу. Зерттеу барысында нормативтік құжаттарды, ұлттық және халықаралық есептерді теориялық талдау, салыстырмалы талдау, жүйелеу және ғылыми әдебиеттерді интерпретациялау әдістері қолданылды. Нәтижесінде модельдің негізгі қағидаттары айқындалды: денсаулыққа бағдарлану, жас және ұрпақ ерекшеліктеріне сәйкестік, мәдени сәйкестік, инклюзивтілік, қозғалыс белсенділігінің үздіксіздігі, цифрлық технологияларды қауіпсіз кіріктіру және ведомствоаралық тәсіл. Мақаланың практикалық маңыздылығы алынған қорытындыларды мектепке дейінгі және мектеп бағдарламаларын жобалауда, сондай-ақ балалар денсаулығы мен әл-ауқаты саласындағы ұйымдастырушылық шешімдерді әзірлеуде пайдалану мүмкіндігімен байланысты.

Түйінді сөздер: дене тәрбиесі, Альфа ұрпағы, қозғалыс белсенділігі, балалар денсаулығы, мектеп

оқушылары, Қазақстан, білім беру моделі, цифрлық орта.

Lyailya SYRYMBETOVA - Candidate of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Physical Culture and Sports Management, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya str., 9, e-mail: profsls@mail.ru

Temirlan KIM - graduate student of the Physical Education and Sports Management Program, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya str. 9., e-mail: kim-temirlan@mail.ru

Tamerlan KULBAEV - graduate student of the Faculty of Physical Education and Sports Management, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Akademicheskaya str. 9., e-mail: kulbaev-05@mail.ru

PRINCIPLES AND REQUIREMENTS FOR BUILDING A MODEL OF PHYSICAL EDUCATION FOR GENERATION ALPHA CHILDREN

Abstract. The article examines the principles and requirements for building a modern model of physical education for Generation Alpha children in the Republic of Kazakhstan. The relevance of the study is determined by the decline in daily physical activity among schoolchildren, the increase in screen time, the spread of sedentary behavior, as well as changes in the cognitive, behavioral, and motivational characteristics of children growing up in a digital environment. The aim of the article is to develop the conceptual foundations of a modern physical education model that takes into account the age- and generation-specific characteristics of contemporary children, the national context of Kazakhstan, and the tasks of health prevention. The study employs methods of theoretical analysis of regulatory documents, national and international reports, comparative analysis, systematization, and interpretation of scientific literature. As a result, the key principles of the model are formulated: health-centeredness, age and generation appropriateness, cultural relevance, inclusiveness, continuity of physical activity, safe digital integration, and an interagency approach. The practical significance of the article lies in the possibility of applying the obtained conclusions in the design of school and preschool physical education programs, as well as in the development of organizational solutions in the field of child health and well-being.

Keywords: physical education, Generation Alpha, physical activity, children's health, schoolchildren, Kazakhstan, educational model, digital environment.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Сырымбетова Л., Ким Т., Кулбаев Т. Принципы и требования к построению модели физического воспитания детей поколения Альфа // Вестник КЭУ. – 2026. – № 2 (81). – С. 77–84.

APA

Syrymbetova, L., Kim, T., Kulbaev, T. (2026) Principy i trebovaniya k postroeniyu modeli fizicheskogo vospitaniya detej pokoleniya Al'fa (Principles and requirements for building a model of physical education for Generation Alpha children) [in Russian]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 77–84.

Введение

Проблема физического воспитания детей в начале XXI века уже не может рассматриваться исключительно как вопрос организации урока физической культуры. Изменилось само детство как социальный, культурный и образовательный феномен. Ранний контакт с цифровыми устройствами, высокая визуальная насыщенность среды, изменения коммуникативных практик и снижение объема естественного движения привели к тому, что телесное развитие ребенка все чаще происходит в условиях гиподинамии и фрагментации двигательного опыта [14]. Для Казахстана данная тенденция имеет не абстрактный, а вполне измеримый характер. Согласно национальному отчету HBSC 2022, лишь 32,4% школьников 11–15 лет достигают рекомендуемого уровня ежедневной физической активности не менее 60 минут; при этом с возрастом данный показатель

снижается, а среди девочек снижение выражено особенно заметно [4].

Проблема приобретает дополнительную значимость в связи с данными о состоянии здоровья детей. По материалам Всемирной организации здравоохранения и ЮНИСЕФ, 21% детей 6–9 лет в Казахстане имеют избыточный вес или ожирение, а рост экранного времени становится устойчивой характеристикой повседневной жизни детей и подростков [6; 7]. В Концепции «Дети Казахстана» на 2026–2030 годы снижение двигательной активности и увеличение времени, проводимого перед экраном, прямо названы факторами, требующими системного ответа со стороны государства [11–13]. Это означает, что физическое воспитание должно рассматриваться не только как элемент учебного процесса, но и как часть системы охраны здоровья, профилактики и социального благополучия

ребенка.

Особое значение в данном контексте приобретает обращение к поколению Альфа. Международные исследования определяют его как первую когорту детей, практически полностью выросшую в цифровой среде [14]. Для представителей этого поколения характерны высокая включенность в визуальный контент, ожидание быстрой обратной связи, потребность в интерактивности и повышенная чувствительность к мотивационному оформлению деятельности [14]. Вместе с тем исследователи справедливо подчеркивают, что речь идет не о жестко фиксированном наборе «врожденных» свойств, а о новых условиях развития, которые должны учитываться при проектировании образовательных моделей [14].

Цель настоящей статьи состоит в разработке углубленных принципов и требований к построению модели физического воспитания детей поколения Альфа в условиях Казахстана. Для достижения поставленной цели необходимо раскрыть специфику казахстанского контекста физического воспитания детей, определить особенности поколения Альфа, значимые для проектирования модели, систематизировать базовые принципы современной модели физического воспитания и сформулировать практические требования к ее содержанию, организации и оценке результатов.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили методы теоретического анализа, сравнительного анализа, систематизации и интерпретации научных и нормативных источников. В качестве материалов использованы государственные документы Республики Казахстан, регулирующие сферу дошкольного и школьного образования [1–3], национальные и международные аналитические отчеты о физической активности и здоровье детей [4–13], а также современный систематический обзор по образованию поколения Альфа [14]. Выбор данных источников обусловлен стремлением соединить нормативный, эмпирический и концептуальный уровни анализа. Такой подход позволяет рассматривать физическое воспитание не только как учебную дисциплину, но и как часть более широкой системы обеспечения детского благополучия.

Результаты и обсуждение

Казахстанский контекст физического воспитания детей имеет принципиальное значение для разработки современной модели, поскольку показывает не только наличие проблемы, но и институциональные основания для ее решения. Государственный общеобязательный стандарт дошкольного воспитания и обучения определяет физическое развитие как направление, связанное с формированием культурно-гигиенических навыков, освоением основных движений, развитием физических качеств и потребности в двигательной активности [1; 3]. В дошкольных программах подчеркивается значение игр, в том числе подвижных, командных и национальных [1; 3]. На школьном уровне предмет «Физическая культура» закреплён в типовых учебных программах общего среднего образования [2]. Формально это создает достаточно устойчивую базу для системной работы.

Однако нормативное закрепление предмета не означает автоматического достижения целей физического воспитания. Напротив, современные данные демонстрируют разрыв между формальной обязательностью урока физкультуры и фактическим снижением уровня двигательной активности детей [4]. Школьная среда становится все более академизированной и сидячей, а цифровые сервисы, будучи важной частью образовательной инфраструктуры, одновременно усиливают проблему дефицита естественного движения [6; 7; 11–13]. Кроме того, значительная группа детей оказывается исключенной из стандартного сценария участия в физкультуре из-за состояния здоровья или других ограничений [11–13]. Следовательно, современная модель должна быть не только массовой, но и гибкой, адаптивной и инклюзивной.

Ситуация осложняется особенностями поколения Альфа. Для детей, растущих в цифровой среде, характерны иные механизмы вовлечения, восприятия инструкции и переживания успеха [14]. Традиционные линейные, однообразные и репродуктивные формы занятий нередко оказываются для них менее эффективными. Повышенную значимость приобретают игровые элементы, визуализация результата, сменяемость активности, возможность выбора и быстрое получение обратной связи (рисунок 1).



Рисунок 1 – Основные факторы, влияющие на снижение двигательной активности детей школьного возраста.

При этом важно подчеркнуть, что признание этих особенностей не означает отказа от дисциплины, усилия или системности. Речь идет о необходимости изменить саму педагогическую логику организации занятия, чтобы движение вновь стало для ребенка не только обязательством, но и внутренне значимой деятельностью.

Проблема усугубляется тем, что телесный

опыт современных детей становится беднее в естественной повседневности. Значительная часть движения, которая раньше формировалась спонтанно через уличные игры, самостоятельное передвижение и неструктурированную активность, сегодня вытесняется контролируемыми, цифровыми и малоподвижными формами досуга (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые вызовы физического воспитания детей поколения Альфа и направления их преодоления

Вызов	Проявление	Педагогический ответ
Снижение повседневной активности	Только часть школьников достигает рекомендованного уровня ежедневного движения	Распределение двигательной активности в течение дня, а не только в пределах урока
Рост экранного времени	Усиление сидячего поведения и конкуренция движения с цифровым досугом	Дозированная цифровая интеграция, семейные практики контроля экранного времени
Неоднородность состава обучающихся	Различия в состоянии здоровья, мотивации и физической подготовленности	Адаптивные задания, уровневые маршруты, инклюзивные форматы участия
Снижение интереса к традиционному формату урока	Слабая вовлеченность в однообразные и репродуктивные формы занятий	Игровая логика, визуализация результата, вариативность содержания
Разрыв между школой и семьей	Отсутствие поддержки двигательной активности вне школы	Домашние двигательные задания, рекомендации родителям, семейные челленджи

В этих условиях школа и дошкольная организация получают дополнительную функцию: не просто обучать упражнениям, а компенсировать дефицит движения, развивать двигательную культуру и формировать устойчивую привычку к физической активности.

Систематизация ключевых вызовов показывает, что большинство проблем взаимосвязаны. Рост экранного времени усиливает сидячее поведение, дефицит естественного движения снижает интерес к физической активности, а отсутствие персонализации делает урок физкультуры для части детей пространством не развития, а

избегания. Именно поэтому современная модель физического воспитания должна строиться на нескольких взаимосвязанных принципах.

Первым принципом выступает здоровьесцентричность. Ее смысл состоит в том, что основным критерием эффективности физического воспитания становится не формальное выполнение программы и не отбор наиболее спортивно успешных детей, а укрепление физического, психического и социального здоровья ребенка [4; 6; 7]. В условиях роста избыточной массы тела, гиподинамии, жалоб на самочувствие и эмоциональную перегрузку физическая

активность должна рассматриваться как ресурс профилактики и восстановления.

Вторым принципом является возрастная и поколенческая адекватность. Современный ребенок нуждается в такой организации физического воспитания, которая учитывает его среду развития, особенности внимания, восприятия и мотивации [14]. Это предполагает сменяемость активности, понятную цель заданий, игровые механизмы, визуальную поддержку и оперативную обратную связь. Вместе с тем такие приемы должны усиливать движение, а не подменять его.

Третьим принципом следует считать культуросообразность. В казахстанском контексте физическое воспитание должно опираться на национальные игры, коллективные двигательные практики и локальные формы взаимодействия [1; 3]. Культуросообразность в данном случае означает не декоративное включение отдельных этнических элементов, а связывание движения с культурной идентичностью ребенка, с привычными для него образами коллективности, взаимодействия и переживания общности.

Четвертым принципом является инклюзивность и адаптивность. Один и тот же урок физкультуры может быть пространством развития для одних детей и пространством исключения – для других. Особенно это касается детей с ограничениями здоровья, временными медицинскими освобождениями, низкой физической подготовленностью и подростков с телесной неуверенностью. Современная модель должна предусматривать уровневые задания, альтернативные форматы участия, изменение критериев оценки и поддержку индивидуального прогресса [11–13].

Пятым принципом выступает непрерывность двигательной активности. Ограничение движения рамками нескольких уроков в неделю уже не соответствует задаче сохранения здоровья детей [4; 5]. Физическая активность должна распределяться в течение всего дня: через утреннюю разминку, активные перемены, короткие двигательные паузы на других уроках, внеурочные секции, прогулки и семейные практики. Именно непрерывность позволяет перевести физическое воспитание из режима эпизодической учебной активности в режим образа жизни.

Шестой принцип – межведомственность. Причины снижения двигательной активности детей выходят далеко за пределы одного школьного предмета, поэтому и ответ на проблему не может быть исключительно внутришкольным. Он требует взаимодействия

образования, здравоохранения, семьи, спортивной инфраструктуры и государственной политики [11–13].

Важным дополнением к перечисленным принципам становится требование безопасной цифровой интеграции. Полное исключение цифровых элементов из физического воспитания в современных условиях вряд ли реалистично. Однако технологии допустимы лишь в той мере, в какой они действительно усиливают движение: помогают визуализировать технику, фиксировать индивидуальный прогресс, организовывать школьные челленджи или поддерживать коммуникацию с семьей. Если цифровые инструменты увеличивают экранное время без двигательного эффекта, они вступают в противоречие с самой логикой физического воспитания [6; 7; 11–14].

Практические требования к современной модели вытекают из обозначенных принципов. Прежде всего, модель должна быть диагностической. Это означает регулярное, педагогически корректное отслеживание не только двигательной подготовленности, но и уровня вовлеченности, эмоционального отношения ребенка к занятиям, динамики его индивидуального прогресса. Для поколения Альфа важно оценивать не только результат, но и качество включенности в деятельность.

Второе требование – вариативность содержания. Современная модель не может ограничиваться узким набором повторяющихся упражнений и единым сценарием урока. Она должна включать подвижные и национальные игры, координационные, ритмические и балансировочные задания, элементы спорта, упражнения на гибкость, ловкость и выносливость, а также формы активности, развивающие командное взаимодействие и навыки здорового образа жизни [1–3].

Третье требование – персонализация. В одной группе могут находиться дети с различным уровнем мотивации, выносливости, двигательным опытом и состоянием здоровья. Следовательно, эффективная модель должна предусматривать индивидуализированные маршруты, уровневые задания и такую обратную связь, при которой ребенок видит прежде всего собственную динамику, а не только внешнее сравнение с другими.

Четвертое требование – гендерная чувствительность. По данным HBSC, девочки в Казахстане менее активны, чем мальчики, а снижение активности с возрастом у них выражено сильнее [4]. Это означает, что урок физической культуры не должен строиться исключительно на соревновательной логике и

публичной демонстрации результата. Напротив, важны атмосфера психологической безопасности, снижение страха оценки и использование разнообразных форм активности.

Пятое требование – связь с семьей. Образ жизни ребенка формируется не только в школе. Если семейная среда поддерживает пассивный досуг и не придает значения двигательному режиму, эффект школьных усилий оказывается ограниченным. Поэтому модель должна включать рекомендации родителям, простые домашние двигательные практики, семейные

формы участия и разъяснение профилактического значения движения.

Шестое требование – измеримость результатов. Эффективность модели должна оцениваться не только по посещаемости уроков и выполнению нормативов, но и по более широким показателям: доле детей, достигающих минимально рекомендованного уровня активности, снижению избегания занятий, росту вовлеченности, улучшению субъективного самочувствия и расширению участия во внеурочной двигательной активности [4; 5; 10].

Таблица 2 – Принципы и практические требования к модели физического воспитания детей поколения Альфа

Принцип	Содержание	Практические требования
Здоровьесцентричность	Ориентация на укрепление физического, психического и социального здоровья ребенка	Мониторинг самочувствия, профилактическая направленность, снижение акцента на формальной селекции
Возрастная и поколенческая адекватность	Учет особенностей детей, растущих в цифровой и визуально насыщенной среде	Смена активности, игровая логика, понятная цель задания, оперативная обратная связь
Культуросообразность	Опора на национальные игры и локальные формы коллективного взаимодействия	Включение элементов традиционной двигательной культуры Казахстана
Инклюзивность и адаптивность	Возможность участия детей с разным уровнем подготовки и состоянием здоровья	Уровневые задания, альтернативные форматы участия, индивидуализированная оценка
Непрерывность двигательной активности	Распределение движения в течение дня и за пределами урока	Активные перемены, двигательные паузы, внеурочные и семейные практики
Межведомственность	Согласованность усилий школы, семьи, здравоохранения и инфраструктуры	Партнерские программы, информирование родителей, школьно-социальные проекты

Данные, представленные в таблице 2, показывают, что эффективная модель физического воспитания детей поколения Альфа должна строиться не на одном универсальном подходе, а на совокупности взаимосвязанных принципов и практических механизмов их реализации. Каждый из обозначенных принципов приобретает значение только при его организационном и содержательном воплощении в образовательной среде.

Для более наглядного отражения этой взаимосвязи на рисунке 2 представлена концептуальная модель физического воспитания детей поколения Альфа в условиях Казахстана.

Представленная модель показывает, что современное физическое воспитание должно пониматься как система, в которой организационные решения, содержание занятий, способы мотивации, инклюзивные механизмы и ожидаемые результаты взаимосвязаны. Ослабление любого из элементов снижает эффективность всей модели. Так, вариативное содержание не даст устойчивого результата без связи с семьей, а цифровая мотивация будет малоэффективной без здоровьесцентричной логики и реального двигательного эффекта.

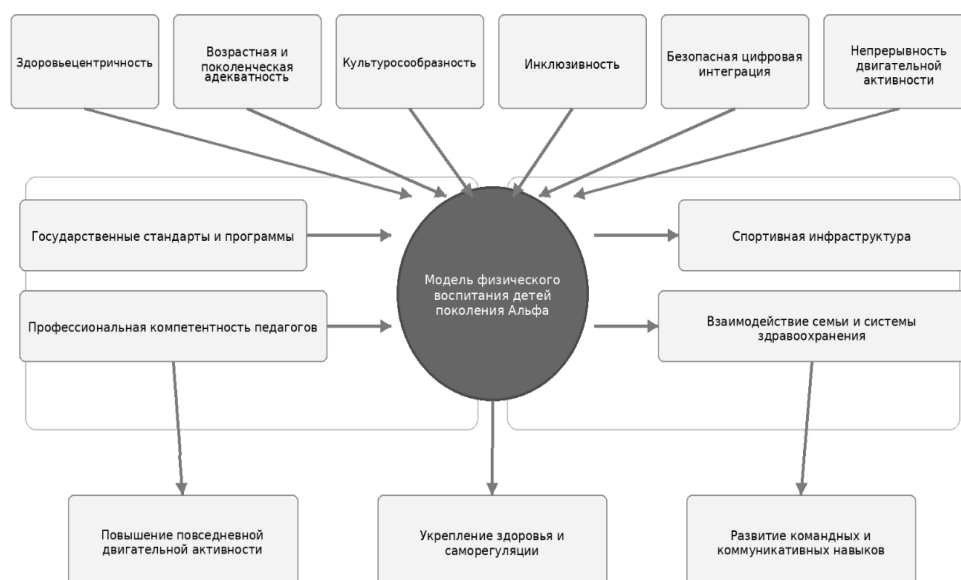


Рисунок 2 – Концептуальная модель физического воспитания детей поколения Альфа в условиях Казахстана.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что построение модели физического воспитания детей поколения Альфа в Казахстане требует отказа от узкого понимания физкультуры как набора обязательных упражнений и перехода к целостной модели двигательного развития ребенка. Такая модель должна учитывать не только требования государственных образовательных стандартов, но и реальные условия современного детства: рост экранного времени, снижение естественной двигательной активности, неоднородность детских групп, изменение мотивационных механизмов и необходимость согласованных действий школы и семьи [1–3; 11–14].

Главный вывод статьи состоит в том, что эффективная модель физического воспитания для поколения Альфа должна быть одновременно здоровьесцентричной, культуросообразной, инклюзивной, вариативной и организационно гибкой. Ее результатом должно становиться не только развитие физических качеств, но и формирование устойчивой привычки к движению, позитивного телесного самовосприятия, навыков командного взаимодействия, саморегуляции и более благоприятного эмоционального состояния ребенка. Для Казахстана это особенно важно, поскольку физическое воспитание может стать одним из реальных инструментов профилактики ожирения, гиподинамии, тревожности и школьной дезадаптации [4; 6; 7; 10].

Перспективы дальнейшей разработки данной темы связаны с эмпирической апробацией предложенной модели в дошкольных

организациях и школах, сравнением ее эффективности в разных возрастных группах, а также с анализом механизмов включения родителей и местных сообществ в формирование двигательной культуры детей. Тем самым физическое воспитание получает возможность выйти за пределы предметного пространства и стать полноценным элементом современной системы благополучия ребенка.

Статья подготовлена в рамках выпускной квалификационной работы на тему: «Создание модели физического воспитания детей Альфа-поколения», утвержденной приказом ректора Карагандинского университета Казпотребсоюза.

Список литературы

1. «Об утверждении государственных общеобязательных стандартов дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего, технического и профессионального, послесреднего образования» Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 3 августа 2022 года № 348. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200029767>
2. Государственный общеобязательный стандарт дошкольного воспитания и обучения [Электронный ресурс] // Электронное правительство Республики Казахстан. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://surl.li/ptgcwz>
3. Қазақстан оқушыларының өмір салты факторлары, олардың физикалық, психикалық денсаулығы мен әл-ауқаты - Факторы образа жизни школьников Казахстана, их физическое, психическое здоровье и благополучие : национальный отчет HBSC, 2022. - Астана-Алматы, 2023. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://surl.li/bctwrc>

4. Health Behaviour in School-aged Children (HBSC) study: highlights [Electronic resource] // World Health Organization. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://surl.li/yuenpd>

5. New WHO data on childhood obesity in Kazakhstan: higher physical activity levels but more screen time // World Health Organization. - 2022. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://surl.li/gbclcb>

6. Situation Analysis of Children and Adolescents in Kazakhstan: 2024. Summary Report // UNICEF Kazakhstan. - 2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://surl.li/zdmqzb>

7. Ng K. et al. Patterns and trajectories of inequality in physical activity from childhood to adolescence in Kazakhstan // SSM - Population Health. - 2024. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38659995/>

8. Physical activity and screen time among children and young adolescents in Kazakhstan // DOAJ. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://surl.li/daotul>

9. Review of behavioral risks among Kazakhstani adolescents // PubMed Central. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://surl.li/btlcxr>

10. By Order of the President, the Government Approved the Unified “Children of Kazakhstan” Concept // Official Information Source of the Prime Minister of the Republic of Kazakhstan. - 27.01.2026. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://surl.li/fzagom>

11. Government adopts “Children of Kazakhstan” concept // Qazinform International News Agency. - 27.01.2026. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://surl.li/pyslbc>

12. Children of Kazakhstan concept to require 1.3 tn tenge, minister // Qazinform International News Agency. - 27.01.2026. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://surl.li/iuwifc>

13. Höfrová A., Balidemaj V., Small M.A. A systematic literature review of education for Generation Alpha // Discover Education. - 2024. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://surl.li/bzzvii>

nacional'nyj otchet HBSC, 2022. - Astana-Almaty, 2023. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://surl.li/bctwrc>

4. Health Behaviour in School-aged Children (HBSC) study: highlights [Electronic resource] // World Health Organization. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://surl.li/yuenpd>

5. New WHO data on childhood obesity in Kazakhstan: higher physical activity levels but more screen time // World Health Organization. - 2022. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://surl.li/gbclcb>

6. Situation Analysis of Children and Adolescents in Kazakhstan: 2024. Summary Report // UNICEF Kazakhstan. - 2025. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://surl.li/zdmqzb>

7. Ng K. et al. Patterns and trajectories of inequality in physical activity from childhood to adolescence in Kazakhstan // SSM - Population Health. - 2024. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38659995/>

8. Physical activity and screen time among children and young adolescents in Kazakhstan // DOAJ. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://surl.li/daotul>

9. Review of behavioral risks among Kazakhstani adolescents // PubMed Central. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://surl.li/btlcxr>

10. By Order of the President, the Government Approved the Unified “Children of Kazakhstan” Concept // Official Information Source of the Prime Minister of the Republic of Kazakhstan. - 27.01.2026. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://surl.li/fzagom>

11. Government adopts “Children of Kazakhstan” concept // Qazinform International News Agency. - 27.01.2026. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://surl.li/pyslbc>

12. Children of Kazakhstan concept to require 1.3 tn tenge, minister // Qazinform International News Agency. - 27.01.2026. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://surl.li/iuwifc>

13. Höfrová A., Balidemaj V., Small M.A. A systematic literature review of education for Generation Alpha // Discover Education. - 2024. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://surl.li/bzzvii>

References

1. «Ob utverzhdenii gosudarstvennyh obshcheobyazatel'nyh standartov doskol'nogo vospitaniya i obucheniya, nachal'nogo, osnovnogo srednego i obshchego srednego, tekhnicheskogo i professional'nogo, poslesrednego obrazovaniya» Prikaz Ministra prosveshcheniya Respubliki Kazahstan ot 3 avgusta 2022 goda № 348. - [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200029767>

2. Gosudarstvennyj obshcheobyazatel'nyj standart doskol'nogo vospitaniya i obucheniya [Elektronnyj resurs] // Elektronnoe pravitel'stvo Respubliki Kazahstan. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://surl.li/ptgcwz>

3. Қазақстан оқушыларының өмір салты факторлары, олардың физикалық, психикалық денсаулығы мен әл-ауқаты - Факторы образа жизни школ'ников Казахстана, их физическое, психическое здоровье и благополучие :



ҚҰҚЫҚТАНУ

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

JURISPRUDENCE



Arina CHUMACHENKO - Senior Lecturer of the Department of Constitutional and Administrative Law of the Volgograd Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Police Major, 130 Historicheskoy str., Volgograd, 400008, Russia, Volgograd Region, e-mail: 706arisha@bk.ru

DROPPER ACTIVITY AS AN INDEPENDENT CRIMINAL OFFENCE OR A FORM OF COMPLICITY IN PROPERTY THEFT: A COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS OF THE LEGISLATION OF KAZAKHSTAN AND RUSSIA

Abstract. The article addresses the problem of distinguishing dropper activity as an independent criminal offence from complicity in property theft following the introduction in 2025 of special criminal liability for such conduct in Kazakhstan and Russia. The problem is significant because an overly broad application of special provisions may unjustifiably absorb aiding in a predicate offence, while an expansive interpretation of complicity may lead to objective imputation against an account holder whose shared intent to participate in a specific theft has not been proven. The study aims to develop criteria for differentiating an autonomous dropper offence from complicity and to formulate proposals for improving legislation and law-enforcement practice in both jurisdictions. The research employs formal-legal, comparative-legal, system-structural, logical, and functional methods to analyse criminal and payment legislation, judicial practice, and recent scholarship in Kazakhstan and Russia. The study substantiates a three-level model of criminal-law assessment: innocent or criminally irrelevant conduct; autonomous dropper activity; and dropper activity constituting complicity in a specific predicate property offence. It proposes clarification of the subjective elements of Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan, revision of criteria for differentiating liability, and interpretative guidance from the supreme courts on concurrence of offences, aiding, and proof of intent. The results are significant for developing more precise qualification criteria and reducing the risks of both unjustified prosecution and underestimation of an informed participant's role in a criminal scheme.

Keywords: dropper activity, money mule, complicity, aiding, fraud, theft, bank account, payment instrument, electronic means of payment, unlawful transaction, cybercrime, criminal qualification.

Арина ЧУМАЧЕНКО - Ресей ИМ Волгоград академиясының конституциялық және әкімшілік құқық кафедрасының аға оқытушысы, полиция майоры, 400008, Ресей, Волгоград облысы, Волгоград, Историческая көшесі, 130, E-mail: 706arisha@bk.ru

ДРОПЕРЛІК ДЕРБЕС ҚЫЛМЫСТЫҚ ҚҰҚЫҚ БҰЗУШЫЛЫҚ ПА, ӘЛДЕ ЖЫМҚЫРУҒА ҚАТЫСУ НЫСАНЫ МА: ҚАЗАҚСТАН МЕН РЕСЕЙ ЗАҢНАМАСЫНА САЛЫСТЫРМАЛЫ-ҚҰҚЫҚТЫҚ ТАЛДАУ

Түйін. Мақалада 2025 жылы Қазақстан мен Ресейде дропперлік әрекеттер үшін арнайы қылмыстық жауаптылық енгізілгеннен кейін дропперлікті дербес қылмыстық құқық бұзушылық ретінде және бөтен мүлкті жымқыруға қатысудың нысаны ретінде ажырату мәселесі қарастырылады. Мәселенің өзектілігі, бір жағынан, көмектесушіліктің арнайы нормамен негізсіз қамтылып кету қаупімен, екінші жағынан, нақты жымқыруға ортақ қасақаналық дәлелденбеген жағдайда банк шоты иесіне объективті айып тағу қаупімен түсіндіріледі. Зерттеудің мақсаты дропперліктің дербес құрамын қылмысқа қатысудан ажырататын өлшемдерді қалыптастыру және екі мемлекеттің заңнамасы мен құқық қолдану практикасын жетілдіруге бағытталған ұсыныстар әзірлеу болып табылады. Зерттеу барысында формальды-заңдық, салыстырмалы-құқықтық, жүйелік-құрылымдық, логикалық және функционалдық әдістер қолданылып, Қазақстан мен Ресейдің қылмыстық және төлем заңнамасы, сот практикасы мен қазіргі ғылыми еңбектері талданды. Зерттеу нәтижесінде дроппердің әрекетін қылмыстық-құқықтық бағалаудың үш деңгейлі моделі негізделді: кінәсіз немесе қылмыстық маңызы жоқ әрекет; дербес дропперлік; нақты жымқыруға қатысу нысанындағы дропперлік. ҚР ҚК 232-1-бабының субъективтік белгілерін нақтылау, жауаптылықты саралау өлшемдерін жетілдіру, сондай-ақ қылмыстар жиынтығы, көмектесушілік және қасақаналықты дәлелдеу мәселелері бойынша жоғары соттардың түсіндірмелерін әзірлеу ұсынылды. Нәтижелердің маңыздылығы қылмыстық-құқықтық саралаудың неғұрлым дәл өлшемдерін қалыптастырудан және негізсіз қылмыстық қудалау мен қылмыстық схемаға саналы түрде қатысқан тұлғаның рөлін төмен бағалау тәуекелдерін азайтудан көрінеді.

Түйінді сөздер: дропперлік, дроппер, қылмысқа қатысу, көмектесушілік, алаяқтық, жымқыру, банктік шот, төлем құралы, электрондық төлем құралы, заңсыз операция, цифрлық қылмыс, қылмысты саралау.

Арина ЧУМАЧЕНКО - старший преподаватель кафедры конституционного и административного права Волгоградской академии МВД России, майор полиции, 400008, Россия, Волгоградская обл., Волгоград, ул. Историческая, 130, e-mail: 706arisha@bk.ru

ДРОППЕРСТВО КАК САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ПРЕСТУПЛЕНИЕ ИЛИ ФОРМА СОУЧАСТИЯ В ХИЩЕНИИ: СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА КАЗАХСТАНА И РОССИИ

Аннотация. В статье рассматривается проблема разграничения дропперства как самостоятельного уголовного правонарушения и соучастия в хищении в условиях введения в 2025 году специальной уголовной ответственности за соответствующие деяния в Казахстане и России. Актуальность проблемы обусловлена риском, с одной стороны, необоснованного поглощения пособничества специальной нормой, а с другой — объективного вменения владельцу банковского счета при отсутствии доказанного общего умысла на конкретное хищение. Цель исследования состоит в выработке критериев разграничения самостоятельного состава дропперства и соучастия в преступлении, а также предложений по совершенствованию законодательства и правоприменительной практики двух государств. В исследовании использованы формально-юридический, сравнительно-правовой, системно-структурный, логический и функциональный методы, примененные к анализу уголовного и платежного законодательства, судебной практики и современных научных публикаций Казахстана и России. В результате обоснована трехуровневая модель уголовно-правовой оценки поведения дроппера: невиновное либо уголовно нерелевантное поведение; самостоятельное дропперство; дропперство как форма соучастия в конкретном хищении. Предложено уточнить субъективные признаки статьи 232-1 УК Республики Казахстан, скорректировать критерии дифференциации ответственности и разработать разъяснения высших судов по вопросам совокупности, пособничества и доказывания умысла. Значимость результатов заключается в формировании более точных критериев квалификации, позволяющих снизить риск как необоснованного привлечения к ответственности, так и занижения роли осведомленного участника преступной схемы.

Ключевые слова: дропперство, дроппер, соучастие, пособничество, мошенничество, хищение, банковский счет, платежный инструмент, электронное средство платежа, неправомерная операция, цифровая преступность, квалификация преступлений.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Chumachenko A. Dropper activity as an independent criminal offence or a form of complicity in property theft: a comparative legal analysis of the legislation of Kazakhstan and Russia. Bulletin of KEU. – 2026. – № 2 (81). – 86–101.

APA

Chumachenko, A. (2026) Dropper activity as an independent criminal offence or a form of complicity in property theft: a comparative legal analysis of the legislation of Kazakhstan and Russia. [in English]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 86–101.

Introduction

The digitalisation of payments has transformed not only the ways in which funds are managed, but also the internal structure of offences against property. Contemporary remote fraud rarely depends on a single person who directly deceives the victim. A criminal scheme requires payment infrastructure capable of receiving stolen funds, rapidly splitting them among several accounts, converting them into other forms of assets, cashing them out, or moving them beyond the reach of effective banking controls. Account holders and users who make such infrastructure available have come to be described in law-enforcement and academic discourse as “droppers”. Their role may appear merely technical, yet a payment intermediary often enables the practical completion of the theft and makes recovery of the victim’s funds more difficult [1; 2].

Until 2025, the criminal-law assessment of such conduct in Kazakhstan and Russia largely depended on whether complicity in the predicate offence could be proved. Where it was established that an account holder had prior knowledge of a fraudulent scheme and provided payment details or

carried out transfers in order to facilitate the theft, the general rules on aiding could, in principle, be applied. Where, however, a person accepted a purported “side job”, understood that the financial transactions were suspicious, but was not informed of the specific method by which the money would be obtained, a gap arose between the actual social danger of the conduct and the reach of the traditional doctrine of complicity. Complicity presupposes intentional joint participation in a specific intentional criminal offence, whereas dropper infrastructure is built on the functional separation and interchangeability of participants and on the deliberate restriction of information disclosed to lower-level actors [3; 4].

Kazakhstan and Russia responded to this problem almost simultaneously by introducing special criminalisation. Law of the Republic of Kazakhstan No. 210-VIII of 16 July 2025 supplemented the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan with Article 232-1, which entered into force on 16 September 2025 [5; 6]. Federal Law of the Russian Federation No. 176-FZ of 24 June 2025 supplemented Article 187 of the Criminal Code of the Russian Federation with Parts 3–6 and special

notes; the amendments became applicable on 5 July 2025 [7; 8]. The near-simultaneous nature of these reforms makes comparative legal analysis particularly valuable: both legislative solutions emerged in a similar technological environment, yet they were constructed according to different legislative models.

The practical significance of the issue quickly extended beyond the legislative experiment. According to official information from the Prosecutor General's Office of the Republic of Kazakhstan, more than 700 criminal cases have been registered since liability under Article 232-1 of the Criminal Code was introduced, while approximately KZT 400 million stolen from citizens was cashed out through dropper mechanisms in the preceding five months alone [1]. In Astana, a conviction under Part 1 of Article 232-1 has already entered into force against a person who transferred three bank accounts for remuneration; funds obtained by fraud were subsequently withdrawn through those accounts [9]. In the Zhetisu Region, schemes involving dropper-network coordinators were investigated: twelve episodes were established under Part 7 of Article 232-1, and the total damage caused by the related fraudulent conduct exceeded KZT 22 million [10]. Russian prosecution authorities likewise reported in 2026 a series of convictions under Part 4 of Article 187 of the Criminal Code of the Russian Federation for receiving and subsequently transferring money at the direction of third parties in exchange for a percentage or a fixed fee [11].

These developments have generated a new doctrinal problem. On the one hand, the special provision removes the need to prove that a lower-level participant was aware of every element of a particular fraud and makes it possible to protect a distinct legal interest: the established order of cashless payments and trust in payment infrastructure. On the other hand, applying only the special provision to a person who has prior knowledge of a specific theft, knowingly provides an account precisely for receiving the stolen funds, and expects a share of the criminal proceeds may unjustifiably reduce that person's role to that of a technical violator of payment rules. In such circumstances, the special offence risks becoming a mechanism for absorbing complicity in a more serious crime.

The opposite danger is equally significant: an overly broad understanding of dropper activity as a form of aiding creates a risk of imposing criminal liability for involvement in an offence without proof of a shared criminal intent. The passage of stolen funds through an account, receipt of a modest fee, use of a messenger application, and subsequent transfer of the money are certainly important

evidentiary circumstances. Yet none of them, taken in isolation, proves that the account holder knew the method by which the funds were obtained, the category of victims, or the organisers' intention to commit theft. Criminal law does not permit subjective culpability to be replaced by an assumption based solely on the objective connection between a bank account and a criminal result [5; 7; 12].

Competing approaches have already emerged in Russian legal scholarship. Even before the special provision was adopted, O.V. Zaitseva drew attention to the risk of excessive criminalisation of bank-card transfers in the absence of proven criminal intent [13]. M.A. Zheludkov analyses dropper activity through the doctrine of complicity in theft and examines the role of nominees in moving stolen funds [4]. E.L. Sidorenko raises the question of how the new offences should be reconciled with the rules governing the qualification of group and organised crime [14]. T.A. Zezyulina, by contrast, emphasises the autonomy of the new criminal-law phenomenon despite its functional integration into broader criminal activity [15]. I.A. Kopeva expressly defines dropper activity as a special form of aiding an offence committed through information and telecommunications technologies [16]. A.V. Arkhipov focuses on the problem of proving the dropper's awareness that an electronic means of payment is intended for unlawful transactions [12].

Kazakhstani scholarship has also responded rapidly to the legislative innovation. K.R. Useinova, A.M. Zhaparbek, A.A. Toktybaev and S.S. Daniyarov examined the origins and functional roles of droppers in cybercrime [2]. A.M. Alibekova conducted a focused analysis of Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan, identifying three autonomous basic offences in Parts 1, 4 and 7 and arguing for qualifying circumstances relating to group commission and repeated conduct [17]. K.R. Useinova and Zh.A. Kegembaeva separately addressed the distinction between complicity and autonomous criminal activity and the significance of the subjective element [18]. The existence of these differing theoretical models shows that the principal academic task is no longer to justify the need to counter dropper activity as such, but to determine the precise boundaries of criminal liability.

The purpose of this study is to develop a comparative legal model for distinguishing the autonomous offence of dropper activity from complicity in theft under the laws of Kazakhstan and Russia. To achieve this purpose, the study compares the objective and subjective elements of Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan and Parts 3–6 of Article 187 of the

Criminal Code of the Russian Federation; determines the significance of regulatory payment legislation; establishes the limits of the general rules on aiding; identifies the conditions for concurrence between the special dropper offence and fraud or another property offence; evaluates the criteria for differentiation of liability and the grounds for exemption from it; and formulates legislative and interpretative solutions suitable for law-enforcement practice.

Materials and Methods

The normative framework of the study comprised the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan as in force on 8 September 2026; Law of the Republic of Kazakhstan No. 210-VIII of 16 July 2025; Law of the Republic of Kazakhstan No. 11-VI of 26 July 2016 “On Payments and Payment Systems”; and the Rules for the Formation of Risk Management and Internal Control Systems for Banks and Branches of Non-Resident Banks of the Republic of Kazakhstan, approved by Resolution No. 86 of the Board of the Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market dated 28 April 2026 [5; 6; 19; 20]. For comparative purposes, the study also used the Criminal Code of the Russian Federation as amended on 4 August 2026, Federal Law No. 176-FZ of 24 June 2025, and Federal Law No. 161-FZ of 27 June 2011 “On the National Payment System” [7; 8; 21].

The judicial and interpretative framework included Regulatory Resolution No. 14 of the Supreme Court of the Republic of Kazakhstan dated 12 December 2016 “On Certain Issues Concerning the Application by Courts of Legislation on Liability for Accessory Involvement in a Crime and Aiding in a Criminal Offence”; Regulatory Resolution No. 6 of the Supreme Court of the Republic of Kazakhstan dated 29 June 2017 “On Judicial Practice in Fraud Cases”; Resolution No. 48 of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation dated 30 November 2017 “On Judicial Practice in Cases of Fraud, Misappropriation and Embezzlement”; as well as materials of the Supreme Court of the Russian Federation and prosecution authorities of both states concerning specific cases [3; 9–11; 22–24]. The practical materials were used not to provide a statistically representative account of the entire body of cases, but to identify typical qualification scenarios.

The scholarly basis of the study consisted of publications from 2024–2026, that is, works produced directly during the preparation and implementation of the legislative reform. The selected publications address the criminalisation of dropper activity, its relationship with complicity, the elements of the new offences under Article 187 of

the Criminal Code of the Russian Federation, the specific features of Kazakhstan’s Article 232-1, and issues concerning the subjective element [2; 4; 12–18; 25–27]. This temporal focus is justified because earlier scholarship on the circulation of payment instruments could not take account of the new architecture of the criminal-law prohibition, whereas recent studies already reflect the first contradictions emerging in law-enforcement practice.

The methodological framework comprised formal-legal, comparative-legal, system-structural, logical, and functional methods. The formal-legal method was used to analyse the elements of criminal offences and the terminological connections between criminal and payment legislation. The comparative-legal method made it possible to identify common and distinctive features of the Kazakhstani and Russian models. A systemic approach was used to address the relationship between the special offences and the doctrines of complicity and concurrence of offences. The functional method made it possible to assess a person’s conduct not by reference to the colloquial label “dropper”, but according to the role played by a specific act in the mechanism of theft: supplying infrastructure, performing transit operations, cashing out funds, acquiring access, or managing a network of accounts.

The study followed the analytical sequence “actual role – special offence – content of intent – connection with a specific predicate offence – rule of legal qualification”. This sequence is fundamental. The term “dropper” itself is not a basis for criminal liability. It is not used as a legal category in the Criminal Code of Kazakhstan, nor does it appear as a statutory term in Russian criminal law. Accordingly, classifying a person as a dropper for operational or banking purposes does not relieve the law-enforcement authority of the obligation to establish each element of the applicable criminal-law provision. A banking risk model and a criminal offence serve different purposes: the former permits preventive action based on a combination of indicators, whereas the latter requires proof of culpable conduct beyond reasonable inference.

Results and Discussion

The first task is to define the subject of comparison. In criminological terms, a dropper is generally understood as a person whose bank accounts, cards, electronic means of payment, or identification data are used to receive, further transfer, withdraw, or conceal funds connected with criminal activity. The criminal-law concept, however, must be narrower. Not every account that functions as a “transit” account belongs to a culpable dropper: a person may have been deceived about the nature of the work, account details may have been obtained without consent, or a transaction may have

been carried out as a result of compromised credentials. Criminally relevant dropper activity should therefore be linked not to the mere movement of money, but to the knowing provision or use of payment infrastructure in the presence of the pecuniary orientation and degree of awareness required by law.

The concept of a dropper has received specific recognition in Kazakhstan's banking regulation. The Rules for the Formation of Risk Management and Internal Control Systems classify as a dropper a person who grants a third party access to his or her bank account or electronic means of payment, or transfers payment instruments for use by a third party, including for material remuneration, where this results in their unauthorised use in unlawful transactions [17; 20]. Such a definition is justified for risk-management purposes: a bank must be able to block suspicious infrastructure before criminal-procedure proof has been completed. Transposing the banking definition into criminal law without adaptation would, however, be erroneous, because subsequent unlawful use must not automatically serve as retrospective proof of the account holder's original intent.

Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan is structured around three principal forms of conduct. Part 1 establishes liability for unlawfully granting a third party access to one's bank account, payment instrument, or means of identification, or unlawfully transferring them for use in exchange for material remuneration or another material benefit, or for the purpose of obtaining such benefit. Parts 2 and 3 increase liability depending on whether the remuneration is significant or large. Part 4 covers the unlawful execution of payments or money transfers in the interests or for the benefit of a third party for remuneration or with the purpose of obtaining it, while Parts 5 and 6 likewise differentiate liability according to the amount of remuneration. Finally, Part 7 establishes liability for unlawfully acquiring access to the management of a bank account, payment instrument, or means of identification for the purpose of making unlawful payments and transfers [5; 17].

The objective elements of the Kazakhstani provision cannot be analysed separately from Article 25 of the Law "On Payments and Payment Systems". Paragraph 14 of that Article prohibits a client from granting third parties access to a bank account, payment instrument, or means of identification, or transferring them where this gives access to payments and transfers, except in relation to a spouse, close relatives, and other cases provided by law. It separately prohibits payments and transfers made in the interests or for the benefit of a

third party for material remuneration, as well as the use of another person's bank account, payment instrument, or means of identification, except in cases permitted by law [19]. Accordingly, the element of "unlawfulness" in Article 232-1 is blanket in nature and is given substantive content by payment legislation.

This is where the first fundamental feature of the Kazakhstani model becomes apparent. The literal wording of Part 1 of Article 232-1 does not expressly require that access be transferred specifically for future criminal or even otherwise unlawful payments. What becomes punishable is the unlawful transfer of access for consideration as such. This strengthens the preventive potential of the provision because law-enforcement authorities need not wait until stolen funds are credited to the account. At the same time, it creates a risk of overbreadth where a person deliberately violates account-use rules for remuneration but does not understand, even in general terms, the unlawful purpose of the future transactions. From the standpoint of the principle of culpability, mere knowledge that transfer of the account is prohibited is insufficient to equate a breach of payment discipline with participation in criminal financial infrastructure.

The Russian model addresses this problem differently. Part 3 of Article 187 of the Criminal Code of the Russian Federation establishes liability for a client of a payment operator who, out of pecuniary interest, transfers to another person an electronic means of payment provided to that client, or access to it, specifically "for the purpose of that person carrying out unlawful transactions". Part 4 covers unlawful transactions performed by the client, out of pecuniary interest, at the direction or in the interests of another person. Parts 5 and 6 apply to persons who are not parties to the agreement governing the use of the relevant electronic means of payment: acquirers, intermediaries, resellers of access, and actual operators of another person's payment instruments [7]. The Russian legislature has therefore expressly incorporated the purposive link to an unlawful transaction into the objective and subjective structure of the transfer.

Note 3 to Article 187 of the Criminal Code of the Russian Federation defines an unlawful transaction as the transfer, disbursement, or receipt of cash credited to a client's bank account without a basis provided by law, another legal act, or a transaction. The definition excludes transactions involving funds belonging to the client that are carried out with the client's consent [7]. In turn, the Federal Law "On the National Payment System" defines an electronic means of payment as a means or method enabling a client to prepare, certify, and transmit instructions for a cashless transfer using information and communication technologies, electronic media, payment

cards, and other technical devices [21]. The Russian construction is more narrowly tied to an electronic means of payment, whereas Kazakhstan's Article 232-1 simultaneously refers to a bank account, payment instrument, and means of identification.

The comparison shows that the Kazakhstani legislature opted for a model of early intervention against access to payment infrastructure, whereas the Russian legislature adopted a model criminalising conduct functionally directed towards an unlawful transaction. The former makes the objective elements easier to prove but requires particularly careful establishment of culpability. The latter more clearly identifies the criminal purpose of the transfer, but creates difficulties in proving that, at the time of transfer, the client understood that the means of payment was intended specifically for an unlawful transaction. A.V. Arkhipov rightly warns that law-enforcement authorities should not resolve this difficulty by effectively presuming awareness or by excessively expanding the concept of an unlawful transaction itself [12].

A second significant difference concerns the structuring of participant roles. Article 187 of the Russian Criminal Code distinguishes between a client of the operator and another person who is not a party to the agreement governing use of the electronic means of payment. This normatively separates the typical "drop", who transfers his or her own instrument, from a subsequent intermediary or dropper-network coordinator who acquires or transfers another person's electronic means of payment. Kazakhstan's Article 232-1 distinguishes roles by the type of conduct: the owner or user of the infrastructure is covered by Parts 1 and 4, while the acquirer of access falls under Part 7. The latter provides for a substantially more severe sanction and, functionally, covers a more dangerous link in the criminal network [5].

A third difference concerns the differentiation of liability. In Kazakhstan, Parts 2, 3, 5 and 6 of Article 232-1 are focused primarily on the amount of material remuneration or material benefit received by the offender: an amount exceeding 200 monthly calculation indices is regarded as significant, while 500 monthly calculation indices constitutes a large amount [5]. This logic is open to question. The size of a dropper's "commission" does not necessarily correlate with the scale of the criminal infrastructure. A person may receive a comparatively small amount of KZT 10,000–20,000 while enabling the transfer of millions stolen from dozens of victims. Conversely, a high price for access to a rare corporate account does not necessarily mean that greater harm was actually caused if the unlawful transaction was prevented. Remuneration reflects pecuniary motivation, but by

itself cannot serve as the sole measure of social danger.

A.M. Alibekova proposes supplementing Article 232-1 with qualifying circumstances covering commission by a group of persons acting by prior agreement, by a criminal group, and repeated commission [17]. The general direction of this proposal deserves support because repetition and networked organisation do distinguish professional dropper activity from a one-off transfer of an account. At the same time, the proposition that the very transfer of access to a particular interested recipient already demonstrates a prior agreement between two persons to commit a criminal offence is debatable. The bilateral nature of the transfer is a necessary factual precondition of the offence: access cannot be transferred without a recipient. For an offence committed by a group acting by prior agreement, Article 31 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan requires an agreement reached in advance to commit the criminal offence jointly [5]. A qualifying circumstance should therefore reflect coordinated criminal activity going beyond the ordinary interaction between transferor and recipient.

It would be preferable to link aggravated liability to repeated conduct; the use of two or more accounts or payment instruments; the involvement of several account holders; the organisation of a network of droppers; commission by a group of persons acting by prior agreement; or commission by a criminal group where a common plan is proved. A further criterion could be a large volume of unlawful turnover, meaning the amount of money that actually passed through the supplied infrastructure where the offender's awareness of its unlawful purpose is established. At the same time, the amount of loss suffered by victims should not invariably become an element of the dropper offence itself: where the dropper is an accomplice in a particular theft, the resulting loss is already taken into account in the qualification of the predicate offence.

The central issue remains the legal nature of dropper activity. Treating it exclusively as an autonomous offence is incomplete because that approach overlooks situations in which a person is knowingly incorporated into a specific fraudulent scheme in advance. Treating every dropper as an aider is equally incorrect because complicity in both Kazakhstan and Russia requires intentional joint participation in a specific intentional offence [5; 7]. The very structure of criminal networks enables organisers to conceal from lower-level participants the identity of the victim, the method of deception, and the origin of each transaction. In such circumstances, a person may be aware that the

transactions are unlawful without sharing, to the legally required extent, the intent to commit a particular theft.

M.A. Zheludkov, who considers dropper activity a new form of complicity in theft, rightly emphasises the functional incorporation of a nominee into the mechanism for moving stolen funds [4]. I.A. Kopeva develops a similar conception of dropper activity as a special form of aiding [16]. This approach is persuasive in cases where the transfer of an account or the performance of transit transactions is agreed in advance with the perpetrator or organiser of the theft and creates conditions for achieving a shared criminal result. Functional assistance, however, cannot automatically be transformed into legal aiding: the criminal-law connection is formed not only by the objective usefulness of an act to the principal offender, but also by the participant's subjective alignment with another person's criminal intent.

Under Part 5 of Article 28 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan, an aider facilitates the commission of a criminal offence by advice, instructions, information, tools or means, or by removing obstacles; aiding also includes a prior promise to conceal the offence and a prior promise to acquire or dispose of items obtained unlawfully [3; 5]. Part 5 of Article 33 of the Criminal Code of the Russian Federation is structured in a similar manner [7]. A bank account, payment instrument, access to a mobile application, or the performance of a transit transfer agreed in advance may constitute a "means" or another form of assistance. This nevertheless requires proof of the particular offence being facilitated and proof that the aider's intent encompassed the essential factual circumstances of that offence.

When distinguishing aiding from other forms of post-offence involvement, the Supreme Court of Kazakhstan consistently emphasises the importance of a prior promise and the direction of the offender's intent. Conduct after the offence that was not promised in advance does not become complicity merely because it objectively facilitated the principal offender's position; by contrast, assistance promised in advance and capable of being relied upon by the principal offender before completion of the offence constitutes aiding [3]. In the context of dropper activity, this means that the time at which the agreement was reached has independent significance. If an account was provided before the victim transferred the funds and specifically as a pre-arranged channel for receiving the money to be stolen, the connection with the predicate offence is substantially stronger than where the person merely transfers an already received, unidentified sum after the theft has been completed.

The temporal criterion, however, should not be absolutised. In remote fraud, the moment of completion depends on the actual transfer of property and the offenders' ability to dispose of it. The Supreme Court of the Republic of Kazakhstan characterises fraud as theft committed by deception or abuse of trust, under the influence of which property is transferred to the offender or other persons [22]. If the transfer to a dropper account is the very mechanism by which the victim is deprived of the money, an account supplied in advance may directly facilitate the execution of the theft. If, by contrast, the theft has already been completed through another account and the dropper becomes involved only at the stage of further splitting and concealing the funds, without any prior agreement, the construction of aiding requires separate justification and may be absent altogether.

Resolution No. 48 of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation likewise proceeds from the need to establish the method of theft and the causal connection between deception and the transfer of property [23]. At the same time, the new Article 187 protects a different immediate sphere of relations: lawful payment circulation. This raises the question whether the conduct of an informed dropper constitutes only aiding in fraud, only the special offence under Article 187, or a concurrence of offences. E.L. Sidorenko appropriately considers the qualification of dropper conduct in the context of group and organised crime and stresses the need to preserve the connection with the predicate offence [14]. G.A. Maistrenko similarly identifies the independent danger of violating the rules governing cashless payments while also examining the possibility of combining the relevant qualification with predicate property offences [26].

In our view, the applicable rule should depend on the content of intent and on the extent to which the socially dangerous conduct is covered by the relevant provisions. Article 13 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan and Article 17 of the Criminal Code of the Russian Federation exclude concurrence where a general and a special provision compete, but permit ideal concurrence where a single act contains the elements of two offences and neither provision fully encompasses the elements of the other [5; 7]. The rule on aiding fraud and the special rule governing unlawful payment circulation do not stand in a simple "general-special" relationship. They protect different immediate legal interests and require different elements: aiding requires a shared intent directed towards a specific theft, whereas Article 232-1 or Parts 3–6 of Article 187 require specific acts involving payment infrastructure and a pecuniary interest.

Accordingly, where this dual content of intent is proved, concurrence of offences is possible. If a person knows in advance that a specific victim will be deceived, understands that his or her account is being provided specifically to receive that victim's money, agrees on the procedure for receipt and onward transfer, and acts for remuneration, the special provision characterises the unlawful circulation of payment infrastructure, while qualification by reference to the rule on aiding reflects the conscious facilitation of the theft. Treating the conduct solely under Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan or Article 187 of the Criminal Code of the Russian Federation understates the direction of the intent against property; treating it solely as aiding, by contrast, leaves without independent legal assessment the attack on lawful payment circulation where the legislature has specifically criminalised that conduct.

At the same time, concurrence should not be presumed. If the investigation establishes only that the person understood the unlawful nature of the anticipated financial operations and agreed to provide a card or transfer another person's money for a percentage, but did not know how the funds were obtained, who the victim was, or what specific predicate offence was being committed, there is no basis for aiding. This is precisely where the independent purpose of Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan and Parts 3–6 of Article 187 of the Criminal Code of the Russian Federation becomes apparent: they fill the space between innocent conduct and proven complicity in a specific predicate offence.

The foregoing makes it possible to propose a three-level model of legal qualification. The first level is innocent or criminally irrelevant conduct. The person does not understand the unlawful purpose of the account, is genuinely mistaken about the nature of the work, or access is obtained without his or her will. The mere receipt of another person's money and the subsequent existence of a civil-law obligation to return unjust enrichment do not substitute for criminal culpability. The second level is autonomous dropper activity: the person understands that he or she is providing or using payment infrastructure for unlawful transactions and acts for remuneration or another material interest, but the intent is not sufficiently specific to amount to participation in a particular theft. The third level is a dropper acting as an accomplice: in addition to the elements of the special offence, there is proof of a shared intent concerning a specific fraud, theft, or other offence and of conscious facilitation of its commission.

The criterion for moving from the second to the third level must be evidentiary rather than terminological. A shared intent may be indicated by correspondence discussing the method used to deceive the victim; agreement on the time at which a specific amount is to be credited; information about the identity or category of victims; instructions concerning confirmation of the transfer or circumvention of a bank block in connection with a particular episode; receipt of a share calculated as a percentage of the stolen amount; participation in selecting additional accounts for continuation of the specific scheme; and repeated interaction with the same group where the method of theft is known. By contrast, abstract statements such as “there will be transfers”, “you need to receive money”, or “earnings from transactions” demonstrate suspicious circumstances and may help prove the special offence, but do not necessarily establish a shared intent to commit fraud.

Part 1 of Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan requires particular attention. Because its disposition does not expressly state a purpose of making unlawful payments, the question arises as to what intellectual element must be proved. A literal reading may reduce the intent to awareness of the mere fact that access is being unlawfully transferred for consideration. Such an interpretation is legally possible but questionable as a matter of criminal policy: the boundary between a criminal misdemeanour and another breach of payment discipline becomes dependent primarily on remuneration. It is therefore proposed that Part 1 be supplemented by an express requirement that the person be aware of the unlawful purpose for which the access is being provided. A concise formulation would be: “...where the person was aware that the access being provided, or the payment instrument or means of identification being transferred, was intended for the execution of unlawful payments and/or money transfers”.

Such an amendment would not transform Article 232-1 into a rule on complicity. The autonomous offence would still not require knowledge of the method of theft, the identity of the victim, or a specific predicate offence. General awareness of the unlawful purpose of the payment infrastructure would be sufficient. This preserves the preventive effect of the provision: liability may arise before property damage is actually caused, while criminal punishment is excluded for a person who merely breached a contractual or payment-related prohibition without understanding the criminal purpose of the access being transferred. This construction better balances the principles of culpability and early prevention.

The Russian model already contains the purposive link “for the purpose of carrying out unlawful transactions”, but its subjective content likewise requires clarification by the Supreme Court. A.V. Arkhipov shows that the literal wording creates a temptation in practice to dispense with proof that the client was aware of the future nature of the transaction [12]. Such an approach is unacceptable. For Part 3 of Article 187, it must be established that, at the time the electronic means of payment or access was transferred, the person at least understood that the transfer was intended for operations involving funds credited to the account without a lawful basis. The existence of a pecuniary interest strengthens the evidentiary picture, but does not substitute for knowledge of the unlawful purpose.

The issue of so-called “deceived droppers” is particularly illustrative. In the literature, this term refers to persons who are themselves misled by organisers, for example by being offered ostensibly lawful work as a payment agent, transfer processor, marketplace assistant, or cryptocurrency-transaction operator [4; 17]. Formally, they may perform the same operations as an informed dropper. However, identical objective conduct does not eliminate differences in culpability. The criminal-law model must leave room for a finding that no offence has been committed where a claim of good-faith mistake is supported by the vacancy advertisement, the correspondence, the nature of the instructions, and the person’s conduct after the problem is discovered.

It is equally important to distinguish a dropper from an organiser of the network. Part 7 of Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan establishes liability for unlawfully acquiring access to control a bank account, payment instrument, or means of identification for the purpose of making unlawful payments and transfers. Functionally, this may cover persons who purchase access and manage “pools” of accounts. Part 5 of Article 187 of the Russian Criminal Code likewise covers the acquisition and transfer of another person’s electronic means of payment or access by a person who is not a party to the relevant agreement. A professional dropper-network coordinator who recruits account holders, distributes accounts among fraud groups, sets limits, and routes funds may, however, simultaneously perform the functions of an organiser of the predicate offence or a participant in an organised group. The special payment-related offence should not automatically exhaust the legal assessment of such conduct.

Practice in the Zhetisu Region, where the conduct of groups that involved citizens in providing bank accounts was investigated under Part 7 of Article 232-1, confirms that this problem is real

[10]. If a dropper-network coordinator merely acquires access for unspecified unlawful transfers, Article 232-1 as an autonomous offence is sufficient. If, however, the coordinator is integrated into a stable online-fraud structure, knows the mechanism by which the funds are obtained, provides a network of accounts for a specific criminal group, and coordinates the movement of stolen proceeds, his or her organising or aiding role in the predicate offence must also be assessed. The same approach applies to Parts 5 and 6 of Article 187 of the Russian Criminal Code.

The point at which the offence is completed also requires separate analysis. A.M. Alibekova correctly classifies the principal variants of Article 232-1 as formal offences, meaning that completion does not require the occurrence of property damage [17]. Russian scholars likewise note the formal nature of the new Parts of Article 187 [15]. This is consistent with the preventive purpose of the reform, but it also means that loss suffered by the victim is not a mandatory element of the dropper offence. Accordingly, qualification under Part 1 of Article 232-1 cannot be based solely on the subsequent fact of fraud: the offence is complete once the access is transferred in the manner prohibited by law, while subsequent use of the account may provide contextual evidence but cannot replace proof of the original culpable intent.

It is precisely this formal character that heightens the significance of the *de minimis* principle and the proportionality of criminal repression. I.S. Leontev draws attention to situations involving minimal social danger and to issues of exemption from liability [25]. In Kazakhstan, Part 1 of Article 232-1 is classified as a criminal misdemeanour. Article 10 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan expressly excludes criminal unlawfulness where conduct formally falling within a criminal-law provision is, because of its insignificance, not socially dangerous [5]. The *de minimis* principle should not, however, be applied mechanically whenever the remuneration is small. Relevant factors should include the number of access instruments transferred, the anticipated nature of their use, the duration of cooperation, attempts to circumvent banking controls, and other circumstances.

Another weakness in Kazakhstan’s model of differentiated liability is that Parts 2, 3, 5 and 6 link aggravated liability to the amount of remuneration rather than to the professionalisation of the conduct. In practice, a small percentage of the amount passing through the account is more typical. Russian cases from 2026 show remuneration of 3%, RUB 8,000–16,000, or RUB 12,000 in transactions involving hundreds of thousands of roubles [11]. Official

Kazakhstani materials likewise record account transfers for relatively small sums [9]. This creates a paradox: a professional participant who performs transit operations dozens of times and receives a modest commission each time may appear less dangerous under the literal statutory scale than a person who sells access once for a high price.

It is therefore proposed that the qualified forms of Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan be restructured. The amount of remuneration may be retained as one criterion, but should be supplemented by repeated conduct; use of two or more bank accounts, payment instruments, or means of identification; commission by a group of persons acting by prior agreement; organisation or coordination of the activities of two or more account holders; and use of official or professional access to payment infrastructure. For the most dangerous form, commission by a criminal group would be justified. The wording should, however, exclude the automatic treatment of an ordinary transfer to a single purchaser as a group offence.

A distinction is also required between financial “turnover” and damage. Where a person is not an accomplice in theft but knowingly facilitates unlawful transfers on an especially large scale, the volume of financial turnover independently characterises the danger posed to the payment system. Parts 4–7 of Article 232-1 could therefore include a qualifying threshold based on a large amount of unlawful payments or transfers, calculated separately from the offender’s remuneration. Where a shared intent to commit theft is established, however, the amount stolen is already taken into account under the offence against property, and using the same loss again to disproportionately increase liability under Article 232-1 would require caution.

The subjective element of Article 187 of the Russian Criminal Code is additionally characterised, in Parts 3–5, by “pecuniary interest”. The Kazakhstani legislature uses the more specific formulation of material remuneration, material benefit, or the purpose of obtaining them. The Kazakhstani approach is easier to formalise, but may leave outside Part 1 situations in which access is transferred in exchange for repayment of a debt, a reciprocal service with economic value, or participation in a future business venture; many such situations may nevertheless fall within the concept of material benefit. The Russian concept of pecuniary interest is potentially broader and therefore requires careful interpretation so that not every indirect motive is brought within its scope.

The rules on exemption from criminal liability reveal the opposite asymmetry. The note to Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of

Kazakhstan provides for exemption of a person who commits an offence under that Article for the first time, voluntarily reports it, and actively assists in its detection or prevention, provided that the person’s conduct does not contain the elements of another criminal offence [5]. Formally, this benefit applies to the entire Article, including an acquirer of access under Part 7. Note 4 to Article 187 of the Russian Criminal Code is narrower: it applies only to a client of the operator who commits an offence under Part 3 or 4 for the first time, actively assists in detection or investigation, and voluntarily reports persons who have committed other offences using that client’s electronic means of payment [7].

The Kazakhstani model creates stronger incentives to expose the network, but it may be excessively favourable to a professional acquirer of access where the incident is formally the first one detected and no other offence has been proved. The Russian model, by contrast, may fail to operate at an early stage where a cardholder comes forward voluntarily before “other persons” have completed their offences or where the cardholder does not know their personal details. I.S. Leontev also draws attention to the problem of compensating the victim’s actual loss where a dropper is exempted from liability [25]. In our view, an incentive-based exemption mechanism should be directed primarily at lower-level participants and at the actual disruption of the criminal chain, rather than merely at a formal report made after the transactions have been completed.

For Kazakhstan, it would be appropriate to differentiate the note. Mandatory exemption could reasonably be retained for a person who, for the first time, commits conduct under Part 1 or 4, voluntarily reports it before apprehension, terminates access, and assists in identifying the recipient or preventing further transfers. For Parts 5–7, especially in relation to acquirers and organisers of access, exemption could be discretionary under the general rules on active repentance, taking account of the person’s role and the scale of the conduct. It is essential to retain the condition that no other offence is present: where aiding in a specific fraud has been proved, the special exemption for dropper activity should not automatically eliminate liability for the predicate offence.

For Russia, it would be justified to broaden Note 4 so that a voluntary report can be effective not only after offences have been committed by “other persons”, but also where the client timely provides information capable of preventing or interrupting such offences. The criterion should focus on the actual usefulness of cooperation, including disclosure of correspondence, wallet and account identifiers, telephone numbers, IP data, methods of

communication, and recruitment channels. Such an approach is consistent with the preventive logic of the provision and makes voluntary withdrawal from the criminal scheme more attractive than continued participation.

A comparison of the first practical cases reveals another trend: law-enforcement authorities more often apply the special provisions to lower-level actors who personally carry out transfers. In Kazakhstan, Part 1 is used where access to an account is sold [9], while Part 4 applies where the account holder personally performs the transactions. In Russia, most published convictions from 2026 concern Part 4 of Article 187, where a client receives funds and then transfers them to specified accounts [11]. This practice is understandable because the person who physically performs the operation is comparatively easy for a bank to identify. Yet precisely for that reason there is a risk that criminal repression will shift towards the most accessible link in the chain while organisers are insufficiently prosecuted under the principal offences of fraud and organised criminal activity.

On 8 April 2026, the Supreme Court of the Russian Federation considered a case arising from conduct that pre-dated the introduction of the new Parts of Article 187. An individual entrepreneur opened an account and obtained a bank card, then, for remuneration, transferred information enabling access to remote banking services, after which anonymous transactions were carried out through the account. The Judicial Chamber set aside the cassation ruling that had recognised a right to rehabilitation and remitted the case for reconsideration [24]. Although the case does not directly concern the application of Parts 3–6 of Article 187, it illustrates the earlier uncertainty in qualification and the significance of the actual purpose for which banking access was transferred. The new provision has not removed the need to analyse the subjective element; it has only changed the legal framework within which that analysis takes place.

In Kazakhstan, a comparable issue for law-enforcement practice will be the distinction between Part 1 of Article 232-1 and aiding fraud. The regulatory resolution of the Supreme Court on aiding already contains general criteria concerning a prior promise, the nature of assistance, and the direction of intent [3]. It was, however, adopted before the dropper offence was introduced and does not directly address concurrence. Given the widespread application of the new Article, the judicial guidance should be supplemented by a specific provision concerning the supply of a bank account, payment instrument, or means of identification for receiving,

moving, or cashing out funds connected with a criminal offence.

The proposed guidance for Kazakhstan could proceed on the following basis. A person's conduct should be qualified solely under Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan where intent to unlawfully provide or use payment infrastructure for material benefit is established, but it has not been proved that, before completion of a specific predicate offence, the person understood its essential circumstances and intended to facilitate its commission. Where, however, the person was aware in advance that the account or payment instrument was being used to commit a particular theft or other offence and provided it, or carried out a transaction, for the purpose of facilitating that offence, the conduct should be qualified in accordance with the rules on complicity; the question of additional qualification under Article 232-1 should then be resolved under the rules on concurrence where the elements of the attack on payment circulation are not absorbed by the predicate offence.

For Russia, comparable guidance should be incorporated into the Plenum resolution on fraud or developed as a separate set of recommendations concerning offences in the sphere of cashless payments. It should expressly prohibit an inference of awareness solely from the fact that the funds ultimately proved to have been stolen. For Part 3 of Article 187, knowledge that the electronic means of payment is being transferred for unlawful transactions must be established; for aiding fraud, there must additionally be knowledge of the essential features of the specific fraudulent scheme and an intention to facilitate it. If a dropper becomes involved after the theft has been completed and no assistance was promised in advance, there is no complicity in that theft, although Article 187 and, where their elements are present, other autonomous offences may still apply.

Terminology creates a further systemic problem. In Kazakhstan, a “payment instrument” encompasses a payment document or an electronic means of payment, while a “means of identification” is associated with technologies used to confirm the identity and authority of the user [19]. Russia employs the term “electronic means of payment”, defined in its legislation on the national payment system [21]. From a practical perspective, both models should cover not only a physical bank card, but also digital credentials, tokenised cards, access to mobile banking, login and password combinations, one-time codes, and other means of creating and transmitting payment instructions. It is therefore insufficient for a charge to state merely that a person “transferred a bank account”; the prosecution must specify what object or means of

access was transferred and how the third party acquired the ability to dispose of the funds.

Such specificity is also important for distinguishing between different Parts of the special provisions. In Kazakhstan, transferring access under Part 1 and personally making a payment under Part 4 are different forms of conduct. Where an account holder first transfers access and subsequently also performs transfers at the coordinator's direction, it is necessary to determine whether the conduct constitutes several independent episodes, a continuing offence, or concurrence between different Parts of the Article. Mechanically imputing every Part in relation to the same factual transaction may violate the prohibition on double liability. A similar problem arises between Parts 3 and 4 of Article 187 of the Russian Criminal Code: transfer of an electronic means of payment and subsequent personal execution of transactions may constitute distinct acts, but the legal qualification must reflect the actual scope of intent and must not duplicate the same episode.

Given the specific structure of dropper networks, it is useful to distinguish four functional roles: the access provider; the transit operator who personally transfers incoming funds; the cash-out operator; and the acquirer or coordinator of access. This typology does not replace the law, but it can assist investigators and courts in identifying the relevant provision. A person who provides access to his or her own account will ordinarily fall under Part 1 of Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan or Part 3 of Article 187 of the Criminal Code of the Russian Federation; an operator using his or her own account falls under Part 4 of the respective provisions; an acquirer or reseller of another person's access falls under Part 7 of Article 232-1 or Part 5 of Article 187; and a person who actually operates another person's electronic means of payment falls under Part 6 of Article 187. The question of complicity in the predicate offence must then be addressed separately.

Finally, criminal and civil liability must not be conflated. Russian judicial practice in 2025–2026 has actively developed the possibility of recovering unjust enrichment and other sums from holders of dropper accounts irrespective of criminal qualification. This is an important mechanism for restoring the victim's property position, but a civil-law obligation to return money does not automatically prove criminal intent. In Kazakhstan, likewise, possible recovery or compensation of damage must be considered separately from culpability under Article 232-1 or for aiding. Different branches of law employ different grounds of liability and different standards of proof.

Accordingly, the comparative analysis does not support the proposition that dropper activity must be assigned a single legal nature. Special criminalisation and the doctrine of complicity perform different functions. The former enables the disruption of criminal payment infrastructure where organisers deliberately minimise the knowledge available to lower-level participants. The latter is required where a person's conscious alignment with a specific attack on property has been proved. Conceptually, it is more accurate to speak of a "two-track" criminal-law assessment: an autonomous track protecting payment security and an additional track imposing liability for participation in the predicate offence. What connects them is not the mere use of an account, but the content of the offender's intent.

The proposed model also has evidentiary consequences. An indictment in a dropper case should separately describe: the fact and method of providing or using the account; the basis of unlawfulness with reference to the relevant requirement of payment legislation; the form and amount of remuneration or the purpose of obtaining it; information demonstrating awareness of the unlawful purpose of the transactions; the temporal connection with the receipt of funds; and the content of communications with the coordinator. If aiding in theft is additionally alleged, there must be a separate body of evidence establishing a shared intent directed towards a specific offence. Such structuring prevents one offence from being substituted for another and makes judicial review of the charge more substantive.

From the standpoint of legislative technique, Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan does not require wholesale borrowing from Russia's Article 187, but rather targeted refinement. Kazakhstan's three-part functional model is simpler and covers a broader range of payment-related objects. Its strengths are the possibility of early intervention and the existence of autonomous liability for an acquirer of access. Its weaknesses are the insufficiently explicit subjective filter in Part 1, the excessive focus of the qualified offences on the amount of remuneration, and the absence of specific indicators of professional networked activity. The Russian model draws a clearer distinction between a client and another person, but is structurally more complex and depends more heavily on the interpretation of the concept of an "unlawful transaction".

Against this background, the following amendments to the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan are proposed. First, Part 1 of Article 232-1 should, after describing the transfer of access, expressly require awareness that the access is

intended for unlawful payments and transfers. Second, the qualified forms should be supplemented by repeated commission and commission by prior agreement where a common plan is proved; the organisation or coordination of a network of payment-instrument holders should be provided for separately. Third, for conduct under Parts 4 and 7, the volume of unlawful payment turnover could be used as an additional qualifying criterion without substituting it for the damage caused by the predicate theft. Fourth, the special exemption from liability should be more closely oriented towards the lower-level holder of his or her own account who voluntarily severs ties with the organisers.

For the Criminal Code of the Russian Federation, the principal need is not so much for additional offences as for interpretative stabilisation of the rule already adopted. It is necessary to clarify the subjective content of the purpose “for carrying out unlawful transactions”; distinguish Parts 3 and 4 where transfer of access is followed by transactions personally performed by the client; determine the rules governing concurrence with fraud and other forms of theft; and clarify the application of exemption where a voluntary report prevents the offence before it is completed. In addition, subsequent evaluation of the effectiveness of Article 187 should examine whether the maximum six-year penalty for a non-client under Parts 5–6 creates disproportionality in lower-level episodes and whether a clearer distinction is needed between organisers and technical intermediaries.

Conclusion

The study leads to the conclusion that dropper activity cannot be exhaustively characterised either as an autonomous offence or as a form of complicity. Following the 2025 reforms, Kazakhstan and Russia established special offences protecting lawful payment circulation and enabling law-enforcement authorities to disrupt criminal infrastructure without necessarily proving the person’s participation in a specific fraud. At the same time, the general rules on complicity continue to apply where a dropper consciously aligns with a specific attack on property.

First, autonomous liability should apply where it is proved that, for material benefit, a person provided access to payment infrastructure or carried out transactions and was aware of their unlawful purpose, but the prosecution does not possess sufficient evidence of a shared intent concerning a specific theft. The special offence is not a “lighter version” of fraud: it protects an independent legal interest and contains its own set of elements. The fact that fraudsters used an account therefore does not automatically make the account holder an aider.

Second, aiding arises only where an additional qualitative element is established: proven alignment with the intent to commit a specific predicate offence. Before completion of the theft, the person must understand its essential factual direction and intentionally facilitate its commission by providing an account, payment instrument, access, or agreed transfer services. Knowledge of every detail of the criminal plan is unnecessary, but an abstract understanding that the money is “suspicious” is insufficient. The dividing criterion lies in the content of intent rather than in the technical role played by the account.

Third, where an autonomous attack on payment circulation and aiding in a specific theft are both proved, the issue should be resolved under the rules on concurrence rather than through automatic absorption. Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan and Parts 3–6 of Article 187 of the Criminal Code of the Russian Federation are not in every case special provisions in relation to aiding fraud: they protect a different legal interest and do not require a shared intent directed towards a specific taking of another person’s property. Double qualification is nevertheless permissible only where each provision reflects an independent component of the social danger and where the elements of one offence are not fully absorbed by the other.

Fourth, Part 1 of Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan requires a stronger subjective filter. It would be appropriate to establish legislatively that the person is aware that the access, payment instrument, or means of identification being provided is intended for unlawful payments and transfers. Such clarification would preserve the possibility of early disruption of dropper infrastructure while reducing the risk that any remunerated breach of banking rules is transformed into a criminal offence without proof that the person understood the criminal context.

Fifth, the system of qualified offences under Article 232-1 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan should reflect the professional and networked nature of dropper activity to a greater extent. The amount of remuneration received by the account holder is not a reliable equivalent of social danger. Alongside it, the law should take into account repeated conduct, coordination of multiple accounts or account holders, proven prior agreement, participation of a criminal group, and a large volume of unlawful payment turnover. An ordinary transfer of access to a specific recipient, however, cannot in itself be treated as commission of an offence by a group.

Sixth, the grounds for exemption from liability should encourage early withdrawal by lower-level participants from criminal schemes and

facilitate the exposure of organisers. The Kazakhstani model is currently broader than the Russian one and formally applies to all Parts of Article 232-1; the Russian model is limited to clients under Parts 3 and 4 of Article 187. In both systems, it would be useful to link the benefit to actual prevention of further transactions, disclosure of the criminal infrastructure and, where possible, assistance in recovering funds. Where complicity in the predicate offence has been established, the special exemption should not eliminate liability for that offence.

Seventh, the Supreme Courts of Kazakhstan and Russia have a central role in stabilising practice. Judicial guidance is needed on the criteria for awareness of the unlawful purpose of an account, the indicators of a shared intent directed towards a specific theft, the significance of prior agreement, the distinction between conduct occurring before and after completion of the predicate offence, and the rules on concurrence. Until such guidance is issued, two opposite errors remain possible: objectively imputing another person's fraud to the account holder or, conversely, unjustifiably reducing conscious assistance in organised theft to the relatively narrow offence of violating payment circulation rules.

More broadly, the increasing complexity of cybercrime and online fraud requires the continuous adaptation of law-enforcement methods to the technological mechanisms used in criminal activity [28].

The principal scientific conclusion may be formulated as follows: the special criminalisation of dropper activity does not displace the doctrine of complicity, but creates an autonomous intermediate criminal-law level between innocent use of an account and proven participation in a specific theft. The effectiveness of the new model will depend not on the number of cardholders prosecuted, but on the ability of law-enforcement practice to distinguish accurately among three states of mind: absence of criminal intent; intent to provide criminal payment infrastructure; and a shared intent directed towards a specific predicate offence. This distinction simultaneously protects the financial system, the rights of victims, and the principle of personal culpability.

List of literature

1. Риски дропперства // Генеральная прокуратура Республики Казахстан. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/prokuror/press/news/details/1249581?lang=ru>
2. Useinova K.R., Zhaparbek A.M., Toktybaev A.A., Daniyarov S.S. Droppers as a tool of cybercrime: history, functions, and challenges for law enforcement

agencies // Journal of Actual Problems of Jurisprudence. 2025. Vol. 115, No. 3. P. 109–117. DOI: 10.26577/JAPJ2025115311.

3. Нормативное постановление Верховного Суда Республики Казахстан от 22 декабря 2016 года № 14 «О некоторых вопросах применения судами законодательства об ответственности за прикосновенность к преступлению и пособничество в уголовном правонарушении». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P160000014S>

4. Желудков М.А. Дропперство как новый вид соучастия в хищении денежных средств // Право: история и современность. - 2025. - Т. 9, - № 3. - С. 378–388. DOI: 10.17277/pravo.2025.03.pp.378-388.

5. Уголовный кодекс Республики Казахстан от 3 июля 2014 года № 226-V ЗРК (по состоянию на 08.09.2026). [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000226>

6. Закон Республики Казахстан от 16 июля 2025 года № 210-VIII ЗРК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам оптимизации уголовного законодательства Республики Казахстан». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2500000210>

7. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 года № 63-ФЗ (ред. от 04.08.2026). [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/

8. Федеральный закон Российской Федерации от 24 июня 2025 года № 176-ФЗ «О внесении изменений в статью 187 Уголовного кодекса Российской Федерации». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202506240043>

9. В столице осужден дроппер // Прокуратура города Астаны. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/prokuratura-astana/press/news/details/1178310?lang=ru>

10. В области Жетісу пресечена деятельность организаторов дропперских схем // Прокуратура области Жетісу. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/prokuratura-zhetysu/press/news/details/1260551?lang=ru>

11. В Октябрьском районе суд вынес приговор за неправомерный оборот средств платежей // Прокуратура Челябинской области. 29.06.2026. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_74/mass-media/news/regional/e8560344/

12. Архипов А.В. Уголовная ответственность дропперов // Уголовное право. - 2026. - № 1. DOI: 10.52390/20715870_2026_1_3.

13. Зайцева О.В. Уголовная ответственность дропперов: за и против // Вестник Саратовской государственной юридической академии. - 2024. - № 6

(161). - С. 138–146. DOI: 10.24412/2227-7315-2024-6-138-146.

14. Сидоренко Э.Л. Борьба с дропперством: ключевые задачи уголовной политики и вопросы квалификации деяний // Мировой судья. - 2025. - № 12. - С. 8–17. DOI: 10.18572/2072-4152-2025-12-8-17.

15. Зезюлина Т.А. Новый подход к установлению уголовной ответственности дропперов: проблемы и перспективы // Право и управление. XXI век. - 2025. - Т. 21. - № 4. - С.56-64

16. Копьёва И.А. Дропперство как специальный вид пособничества преступлению, совершенному с использованием информационно-телекоммуникационных средств // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. - 2026. - № 2. - С. 110–116.

17. Алибекова А.М. Уголовная ответственность за дропперство в Республике Казахстан. 22.05.2026 // Информационная система «Параграф». [Электронный ресурс] Режим доступа: https://prg.kz/document/?doc_id=32532070

18. Усеинова К.Р., Кегембаева Ж.А. К вопросу об уголовной ответственности за дропперство // Theoretical Hypotheses and Empirical Results. - 2026. - № 14. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ojs.scipub.de/index.php/THIR/article/view/9067>

19. Закон Республики Казахстан от 26 июля 2016 года № 11-VI ЗРК «О платежах и платежных системах». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1600000011>

20. Постановление Правления Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка от 28 апреля 2026 года № 86 «Об утверждении Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков и филиалов банков-нерезидентов Республики Казахстан». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2600038586>

21. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июня 2011 года № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» (ред. от 04.08.2026). [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/

22. Нормативное постановление Верховного Суда Республики Казахстан от 29 июня 2017 года № 6 «О судебной практике по делам о мошенничестве». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P170000006S>

23. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 30 ноября 2017 года № 48 «О судебной практике по делам о мошенничестве, присвоении и растрате» (ред. от 15.12.2022). [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283918/

24. ВС РФ не нашел оснований для освобождения от уголовной ответственности за дропперство // Верховный Суд Российской Федерации. 08.04.2026. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.vsrp.ru/news/35709>

25. Леонтьев И.С. Криминализация «дропперства»: анализ изменений статьи 187 УК РФ и проблемы правоприменения // Российский следователь. - 2026. - № 3. - С. 42–45. DOI: 10.18572/1812-3783-2026-3-42-45.

26. Майстренко Г.А. Дропперство в системе преступлений против порядка безналичных расчетов: уголовно-правовая квалификация и процессуальное доказывание // Право и управление. - 2026. - № 5. - С. 260–266. DOI: 10.24412/2224-9133-2026-5-260-266.

27. Морозов В.И., Лосев С.Г. К вопросу об уголовной ответственности дропперов по законодательству России // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. - 2026. - Т. 12. - № 2 (46). - С. 128–143. DOI: 10.21684/2411-7897-2026-12-2-128-143.

28. Лакбаев К., Волчецкая Т., Нургалиев Б. Способы выявления и противодействия совершению киберпреступлений // Вестник КЭУ. - 2025. - № 1 (76). - С. 82–88. DOI: 10.52445/BKEU.2025.12.87.012.

References

1. Riski dropperstva // General'naya prokuratura Respubliki Kazakhstan. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa:

<https://www.gov.kz/memleket/entities/prokuror/press/new/s/details/1249581?lang=ru>

2. Useinova K.R., Zhaparbek A.M., Toktybaev A.A., Daniyarov S.S. Droppers as a tool of cybercrime: history, functions, and challenges for law enforcement agencies // Journal of Actual Problems of Jurisprudence. 2025. Vol. 115, No. 3. P. 109–117. DOI: 10.26577/JAPJ2025115311.

3. Normativnoe postanovlenie Verhovnogo Suda Respubliki Kazakhstan ot 12 dekabrya 2016 goda № 14 «O nekotoryh voprosah primeneniya sudami zakonodatel'stva ob otvetstvennosti za prikosnovennost' k prestupleniyu i posobnichestvo v ugovolnom pravonarushenii». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P160000014S>

4. Zheludkov M.A. Dropperstvo kak novyj vid souchastiya v hishchenii denezhnyh sredstv // Pravo: istoriya i sovremennost'. - 2025. - Т. 9, - № 3. - С. 378–388. DOI: 10.17277/pravo.2025.03.pp.378-388.

5. Ugolovnyj kodeks Respubliki Kazakhstan ot 3 iyulya 2014 goda № 226-V ZRK (po sostoyaniyu na 08.09.2026). [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000226>

6. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 16 iyulya 2025 goda № 210-VIII ZRK «O vnesenii izmenenij i dopolnenij v nekotorye zakonodatel'nye akty Respubliki Kazakhstan po voprosam optimizacii ugovolnogo zakonodatel'stva Respubliki Kazakhstan». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z25000000210>

7. Ugolovnyj kodeks Rossijskoj Federacii ot 13 iyunya 1996 goda № 63-FZ (red. ot 04.08.2026). [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/

8. Federal'nyj zakon Rossijskoj Federacii ot 24 iyunya 2025 goda № 176-FZ «O vnesenii izmenenij v stat'yu 187 Ugolovnogo kodeksa Rossijskoj Federacii». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202506240043>
9. V stolice osuzhden dropper // Prokuratura goroda Astany. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.gov.kz/memleket/entities/prokuratura-astana/press/news/details/1178310?lang=ru>
10. V oblasti Zhetisu presechena deyatel'nost' organizatorov dropperskih skhem // Prokuratura oblasti Zhetisu. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.gov.kz/memleket/entities/prokuratura-zhetysu/press/news/details/1260551?lang=ru>
11. V Oktyabr'skom rajone sud vynes prigovor za nepravomernyj oborot sredstv platezhej // Prokuratura Chelyabinskoy oblasti. 29.06.2026. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_74/mass-media/news/regional/e8560344/
12. Arhipov A.V. Ugolovnaya otvetstvennost' dropperov // Ugolovnoe pravo. - 2026. - № 1. DOI: 10.52390/20715870_2026_1_3.
13. Zajceva O.V. Ugolovnaya otvetstvennost' dropperov: za i protiv // Vestnik Saratovskoj gosudarstvennoj yuridicheskoy akademii. - 2024. - № 6 (161). - S. 138–146. DOI: 10.24412/2227-7315-2024-6-138-146.
14. Sidorenko E.L. Bor'ba s dropperstvom: klyuchevye zadachi ugolovnoj politiki i voprosy kvalifikacii deyanij // Mirovoj sud'ya. - 2025. - № 12. - S. 8–17. DOI: 10.18572/2072-4152-2025-12-8-17.
15. Zezulina T.A. Novyj podhod k ustanovleniyu ugolovnoj otvetstvennosti dropperov: problemy i perspektivy // Pravo i upravlenie. XXI vek. - 2025. - T. 21. - № 4. - S.56-64
16. Kop'yova I.A. Dropperstvo kak special'nyj vid posobnichestva prestupleniyu, sovershennomu s ispol'zovaniem informacionno-telekommunikacionnyh sredstv // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii. - 2026. - № 2. - S. 110–116.
17. Alibekova A.M. Ugolovnaya otvetstvennost' za dropperstvo v Respublike Kazahstan. 22.05.2026 // Informacionnaya sistema «Paragraf». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://prg.kz/document/?doc_id=32532070
18. Useinova K.R., Kegembaeva Zh.A. K voprosu ob ugolovnoj otvetstvennosti za dropperstvo // Theoretical Hypotheses and Empirical Results. - 2026. - № 14. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://ojs.scipub.de/index.php/THIR/article/view/9067>
19. Zakon Respubliki Kazahstan ot 26 iyulya 2016 goda № 11-VI ZRK «O platezhah i platezhnyh sistemah». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1600000011>
20. Postanovlenie Pravleniya Agentstva Respubliki Kazahstan po regulirovaniyu i razvitiyu finansovogo rynka ot 28 aprelya 2026 goda № 86 «Ob utverzhdenii Pravil formirovaniya sistemy upravleniya riskami i vnutrennego kontrolya dlya bankov i filialov bankov-nerezidentov Respubliki Kazahstan». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2600038586>
21. Federal'nyj zakon Rossijskoj Federacii ot 27 iyunya 2011 goda № 161-FZ «O nacional'noj platezhnoj sisteme» (red. ot 04.08.2026). [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/
22. Normativnoe postanovlenie Verhovnogo Suda Respubliki Kazahstan ot 29 iyunya 2017 goda № 6 «O sudebnoj praktike po delam o moshennichestve». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000006S>
23. Postanovlenie Plenuma Verhovnogo Suda Rossijskoj Federacii ot 30 noyabrya 2017 goda № 48 «O sudebnoj praktike po delam o moshennichestve, prisvoenii i rastrate» (red. ot 15.12.2022). [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283918/
24. VS RF ne nashel osnovanij dlya osvobozhdeniya ot ugolovnoj otvetstvennosti za dropperstvo // Verhovnyj Sud Rossijskoj Federacii. 08.04.2026. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.vsr.ru/news/35709>
25. Leont'ev I.S. Kriminalizaciya «dropperstva»: analiz izmenenij stat'i 187 UK RF i problemy pravoprimereniya // Rossijskij sledovatel'. - 2026. - № 3. - S. 42–45. DOI: 10.18572/1812-3783-2026-3-42-45.
26. Majstrenko G.A. Dropperstvo v sisteme prestuplenij protiv poryadka beznalichnyh raschetov: ugolovno-pravovaya kvalifikaciya i processual'noe dokazyvanie // Pravo i upravlenie. - 2026. - № 5. - S. 260–266. DOI: 10.24412/2224-9133-2026-5-260-266.
27. Morozov V.I., Losev S.G. K voprosu ob ugolovnoj otvetstvennosti dropperov po zakonodatel'stvu Rossii // Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Social'no-ekonomicheskie i pravovye issledovaniya. - 2026. - T. 12. - № 2 (46). - S. 128–143. DOI: 10.21684/2411-7897-2026-12-2-128-143
28. Lakbaev K., Volcheckaya T., Nurgaliev B. Sposoby vyavleniya i protivodejstviya soversheniyu kiberprestuplenij // Vestnik KEU. - 2025. - № 1 (76). - S. 82–88. DOI: 10.52445/BKEU.2025.12.87.012.

Жандос ЖОЛЖАҚСЫНОВ - доктор философии (pHd), ассоциированный профессор, Заместитель начальника факультета подготовки руководящего состава-начальник Высших академических курсов Академии управления МВД Республики Казахстан, 010000, Астана, просп. Мангилик Ел, 55/4, e-mail: jandoss@inbox.ru.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ АНАЛИЗА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Аннотация. В статье исследуется проблема повышения результативности стратегического планирования и контроля исполнения в деятельности подразделений анализа и стратегического планирования органов внутренних дел Республики Казахстан. Актуальность исследования обусловлена сохранением элементов регистрационно-учетного подхода, при котором подготовка планов, контроль поручений и оценка исполнительской дисциплины могут сводиться к учету документов и мероприятий без достаточной связи с фактическим изменением состояния правопорядка. Цель исследования заключается в обосновании целостной аналитико-координационной модели управления, объединяющей анализ оперативной обстановки, разработку плановых документов, подготовку управленческих решений, мониторинг исполнения и оценку конечного результата. Методологическую основу составили системный, формально-юридический, структурно-функциональный, сравнительный, логический и проблемно-ориентированный методы. В результате выявлены основные дефекты плановой и контрольной деятельности: механическое объединение предложений служб, подмена результата количеством мероприятий, несогласованность индикаторов с ресурсами и формальное снятие поручений с контроля. Предложены критерии качества плановых документов, требования к доказательствам исполнения, механизм раннего выявления рисков, единый электронный реестр контрольных заданий и постконтрольная оценка устойчивости достигнутых результатов. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования предложенной модели для повышения качества управленческих решений, укрепления исполнительской дисциплины, сокращения формальной отчетности и усиления персональной ответственности должностных лиц.

Ключевые слова: органы внутренних дел, подразделение анализа и стратегического планирования, стратегическое планирование, контроль исполнения, исполнительская дисциплина, управленческое решение, целевой индикатор, мониторинг, коллегиальная работа, оценка результативности.

Жандос ЖОЛЖАҚСЫНОВ - философия докторы (pHd), қауымдастырылған профессор, басшы құрамды даярлау факультеті бастығының орынбасары-Жоғары академиялық курстардың бастығы, Қазақстан Республикасы ІІМ басқару академиясы, 010000, Астана, Мангилийнй жел даңғылы, 55/4, e-mail: jandoss@inbox.ru.

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ІШКІ ІСТЕР ОРГАНДАРЫНЫҢ ТАЛДАУ ЖӘНЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУ БӨЛІМШЕЛЕРІ ҚЫЗМЕТІНДЕГІ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУ ЖӘНЕ ОРЫНДАЛУЫН БАҚЫЛАУ

Түйін. Мақалада Қазақстан Республикасы ішкі істер органдарының талдау және стратегиялық жоспарлау бөлімшелері қызметіндегі стратегиялық жоспарлау мен орындалуын бақылаудың нәтижелілігін арттыру мәселесі зерттеледі. Зерттеудің өзектілігі жоспарларды әзірлеу, тапсырмалардың орындалуын бақылау және орындаушылық тәртіпті бағалау нақты құқықтық тәртіп жағдайының өзгеруімен жеткілікті байланыстырылмай, құжаттар мен іс-шараларды есепке алумен шектелуі мүмкін тіркеу-есептік тәсіл элементтерінің сақталуымен айқындалады. Зерттеудің мақсаты жедел ахуалды талдауды, жоспарлы құжаттарды әзірлеуді, басқарушылық шешімдерді дайындауды, олардың орындалуын мониторингтеуді және түпкілікті нәтижені бағалауды біріктіретін тұтас талдамалық-үйлестіруші басқару моделін негіздеу болып табылады. Әдіснамалық негізді жүйелік, формальды-зандық, құрылымдық-функционалдық, салыстырмалы, логикалық және проблемалық-бағдарланған әдістер құрады. Зерттеу нәтижесінде қызметтердің ұсыныстарын механикалық біріктіру, нәтижені іс-шаралар санымен алмастыру, индикаторлардың ресурстармен үйлеспеуі және тапсырмаларды формалды түрде бақылаудан шығару сияқты негізгі кемшіліктер анықталды. Жоспарлы құжаттардың сапа өлшемдері, орындалуды растайтын дәлелдерге қойылатын талаптар, тәуекелдерді ерте анықтау тетігі, бақылау тапсырмаларының бірыңғай электрондық тізілімі және қол жеткізілген нәтижелердің тұрақтылығын кейінгі бақылау тәртібі ұсынылды. Зерттеудің практикалық маңызы басқарушылық шешімдердің сапасын арттыруға, орындаушылық тәртіпті нығайтуға, формалды есептілікті қысқартуға және лауазымды тұлғалардың дербес жауапкершілігін күшейтуге мүмкіндік беретіндігінде.

Түйінді сөздер: ішкі істер органдары, талдау және стратегиялық жоспарлау бөлімшесі, стратегиялық жоспарлау, орындалуын бақылау, орындаушылық тәртіп, басқарушылық шешім, нысаналы индикатор, мониторинг, алқалық жұмыс, нәтижелілікті бағалау.

STRATEGIC PLANNING AND EXECUTION CONTROL IN THE ACTIVITIES OF ANALYSIS AND STRATEGIC PLANNING UNITS OF THE INTERNAL AFFAIRS BODIES OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Abstract. The article examines the problem of improving the effectiveness of strategic planning and execution control in the activities of analysis and strategic planning units of the internal affairs bodies of the Republic of Kazakhstan. The relevance of the study stems from the persistence of elements of a registration-and-accounting approach, under which planning, assignment control, and assessment of executive discipline may be reduced to recording documents and activities without sufficient connection to actual changes in public order. The purpose of the study is to substantiate an integrated analytical and coordinating management model combining analysis of the operational environment, preparation of planning documents, development of management decisions, monitoring of execution, and assessment of final outcomes. The methodological framework includes systemic, formal legal, structural-functional, comparative, logical, and problem-oriented methods. The study identifies key shortcomings in planning and control practices, including mechanical consolidation of proposals, substitution of outcomes with activity counts, inconsistency between indicators and available resources, and formal removal of assignments from control. The author proposes quality criteria for planning documents, requirements for evidence of execution, an early-risk detection mechanism, a unified electronic register of control assignments, and post-control assessment of the sustainability of achieved results. The practical significance of the findings lies in their potential to improve the quality of management decisions, strengthen executive discipline, reduce formal reporting, and enhance the personal responsibility of officials.

Keywords: internal affairs bodies, analysis and strategic planning unit, strategic planning, execution control, executive discipline, management decision, target indicator, monitoring, collegial work, performance assessment.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Жолжаксынов Ж. Стратегическое планирование и контроль исполнения в деятельности подразделений анализа и стратегического планирования органов внутренних дел Республики Казахстан // Вестник КЭУ. – 2026. – № 2 (81). – С. 102–115.

APA

Zholzhaksynov, Zh. (2026) Strategicheskoe planirovanie i kontrol' ispolneniya v deyatel'nosti podrazdelenij analiza i strategicheskogo planirovaniya organov vnutrennih del Respubliki Kazakhstan (Strategic planning and execution control in the activities of analysis and strategic planning units of the internal affairs bodies of the Republic of Kazakhstan) [in Russian]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 102–115.

Введение

Современная система органов внутренних дел действует в обстановке высокой изменчивости общественных процессов, роста требований к качеству государственных услуг, ускорения информационного обмена и постоянного усложнения структуры угроз общественной безопасности. При таких условиях результат правоохранительной деятельности зависит не только от профессионализма отраслевых служб. Существенное значение приобретает способность управленческого аппарата своевременно увидеть проблему, отделить устойчивую тенденцию от случайного колебания, определить приоритет, распределить ответственность и проверить фактическое достижение поставленной цели. Закон Республики Казахстан от 23 апреля 2014 года № 199-V «Об органах внутренних дел Республики Казахстан» закрепляет правоохранительную природу органов внутренних дел и связывает их деятельность с защитой жизни, здоровья, прав и свобод человека, интересов общества и

государства, охраной общественного порядка и обеспечением общественной безопасности [1]. Следовательно, планирование внутри системы МВД должно подчиняться не ведомственной отчетности как таковой, а достижению социально значимого результата.

Организационное место Министерства внутренних дел, его задачи, функции и полномочия раскрываются в Положении о Министерстве, утвержденном постановлением Правительства Республики Казахстан от 22 июня 2005 года № 607 [2]. Ранее центральное координирующее подразделение официально именовалось Штаб-Департамент МВД Республики Казахстан; в настоящее время оно называется Департаментом анализа и стратегического планирования МВД РК (далее — ДАСП) и обеспечивает координацию и планирование деятельности единой системы органов внутренних дел [18; 19]. Переход к действующему наименованию сопровождается сохранением и развитием аналитических, организационных, плановых и контрольных

функций. ДАСП выполняет связующую роль между политико-правовыми ориентирами, решениями руководства, отраслевыми службами и территориальными органами. Содержание его деятельности шире регистрации документов и напоминания о сроках. В профессиональном понимании ДАСП обеспечивает полный управленческий цикл: получение сведений, их проверку, аналитическую интерпретацию, подготовку вариантов решения, планирование, координацию исполнителей, контроль промежуточных этапов и оценку полученного эффекта. Разрыв между любыми звеньями цикла снижает управляемость. План без анализа превращается в календарь мероприятий, решение без ресурсного расчета остается намерением, контроль без проверки результата сводится к учету входящих отчетов.

Общегосударственная рамка стратегического управления задается Системой государственного планирования в Республике Казахстан, утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2017 года № 790 [3]. Действующая редакция Системы ориентирует государственные органы на согласование документов разных уровней, преемственность целей, измеримость результатов и связь планирования с бюджетным процессом. Методические требования конкретизированы приказом исполняющего обязанности Министра национальной экономики Республики Казахстан от 1 декабря 2025 года № 128, которым утверждена Методика разработки, реализации, проведения мониторинга и корректировки Национального плана развития, планов развития государственных органов и регионов [4]. Для МВД названные положения имеют двойное значение. С одной стороны, Министерство выступает участником государственного планирования. С другой стороны, внутренние организационные планы, решения Коллегии, протокольные поручения и контрольные задания должны воспроизводить логику управления по результатам на ведомственном и территориальном уровнях.

Стратегические ориентиры для государственных органов определены Национальным планом развития Республики Казахстан до 2029 года, утвержденным Указом Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года № 611 [5]. В системе МВД среднесрочная конкретизация проводится через План развития Министерства внутренних дел Республики Казахстан на 2023–2027 годы, утвержденный приказом Министра внутренних дел от 27 декабря 2022 года № 1007 и изложенный в новой редакции приказом от 26

декабря 2025 года № 1073 [6]. Наличие формально утвержденного документа само по себе не гарантирует последовательной реализации. Основная нагрузка переносится на механизмы декомпозиции целей, качество показателей, достоверность исходных данных, согласованность сроков, наличие ресурсов и способность ДАСП своевременно выявлять риск недостижения. В подобной плоскости стратегическое планирование соприкасается с ежедневной организационной работой, а долгосрочная цель получает практическое содержание через конкретные управленческие действия.

Научная значимость рассматриваемой проблематики связана с недостаточной разработанностью деятельности подразделений анализа и стратегического планирования как самостоятельного объекта управленческого исследования. В юридической литературе чаще анализируются полномочия полиции, административная деятельность, профилактика правонарушений, уголовно-процессуальная компетенция либо отдельные направления ведомственного контроля. Между тем именно координирующее аналитико-плановое звено обеспечивает согласование разнородных функций и преобразование большого массива сведений в проект решения руководителя. Ошибка на стадии анализа или планирования способна повлечь несоразмерное распределение сил, дублирование мероприятий, перегрузку отчетностью, несвоевременное реагирование на ухудшение обстановки. Поэтому изучение стратегического планирования и контроля исполнения в ОВД необходимо вести одновременно в правовом, организационном, информационном и результативном измерениях.

Цель исследования состоит в формировании научно обоснованного представления о стратегическом планировании и контроле исполнения как едином направлении деятельности ДАСП и территориальных подразделений анализа и стратегического планирования органов внутренних дел Республики Казахстан. Для достижения цели анализируются нормативная основа, содержание плановых процедур, организация коллегиальной работы, требования к исполнительской дисциплине, проблемы подтверждения результата и перспективы цифровизации контрольных процессов. Авторская позиция исходит из необходимости оценивать координирующее подразделение не по числу подготовленных документов, а по качеству управленческой связи между выявленной проблемой, принятым решением, действиями

исполнителя и фактическим изменением состояния правопорядка.

Материалы и методы

Материалами исследования послужили законодательные и подзаконные акты Республики Казахстан, регулирующие деятельность органов внутренних дел, государственное планирование, бюджетирование, документирование, подготовку актов и поручений высших должностных лиц, работу Правительства и правотворческий процесс. Ресурсная обоснованность плановых решений оценивалась с учетом положений Бюджетного кодекса Республики Казахстан от 15 марта 2025 года № 171-VIII [7]. Организация фиксации, движения и хранения управленческих документов рассматривалась на основе Правил документирования, управления документацией и использования систем электронного документооборота, утвержденных приказом Министра культуры и спорта Республики Казахстан от 25 августа 2023 года № 236 [8]. Контроль поручений высшего уровня сопоставлялся с Правилами подготовки и внесения на рассмотрение Президенту проектов актов и поручений, утвержденными Указом Президента Республики Казахстан от 27 апреля 2010 года № 976 [9], а также с Регламентом Правительства Республики Казахстан, утвержденным постановлением Правительства от 6 января 2023 года № 10 [10].

Правовая оценка управленческих документов проводилась с опорой на Закон Республики Казахстан от 6 апреля 2016 года № 480-V ЗРК «О правовых актах» [11]. Методологическую основу составили системный, формально-юридический, структурно-функциональный, сравнительный, логический и проблемно-ориентированный методы. Системный подход позволил рассматривать планирование, коллегиальную работу и контроль исполнения не как обособленные процедуры, а как взаимозависимые стадии управленческого процесса. Формально-юридический метод применялся для определения компетенции субъектов и требований к документам. Структурно-функциональный анализ использовался при разграничении роли ДАСП, территориальных подразделений анализа и стратегического планирования, отраслевых служб, юридического, финансового и информационно-технического подразделений. Проблемно-ориентированный метод позволил сопоставить типичные дефекты плановой практики с предлагаемыми способами их устранения.

Научные выводы соотнесены с результатами исследований казахстанских авторов. Н. Тлебалдина, С. Нефас и А. Мукушева указывают на сохраняющиеся сложности декомпозиции целей и целевых индикаторов, системной связи стратегических документов с финансовым обеспечением и чрезмерную сложность архитектуры планирования [12]. Г.А. Джунусбекова и М.Б. Кадырова ранее отмечали проблемы взаимоувязки целей государственных органов с бюджетированием, ориентированным на результат, а также неполную декомпозицию показателей [13]. А.Н. Дулатбеков обосновал приоритет системного подхода к планированию деятельности государственного органа, предложив оценивать сильные и слабые стороны планирования, риски и критерии результативности [14]. Ч.К. Утегенов, исследуя место ОВД в правоохранительной системе, связывает назначение полиции с обеспечением прав и свобод, законности, общественного порядка и безопасности [15]. Совокупность названных положений подтверждает необходимость рассматривать деятельность подразделений анализа и стратегического планирования через влияние на конечные публичные результаты, а не через внутреннюю активность аппарата.

Отдельное методологическое значение имеет Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года, утвержденная Указом Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 [16]. Концептуальный переход к человекоцентричной модели государственного управления требует от МВД учитывать восприятие безопасности гражданами, качество взаимодействия с населением, доступность полицейской помощи и обоснованность административных процедур. Поэтому количественная оценка выполнения плана должна дополняться качественными сведениями: динамикой повторных обращений, результатами рассмотрения жалоб, устойчивостью принятых мер, оценкой доступности услуг, сведениями о повторном возникновении ранее выявленных недостатков. Применение только ведомственных количественных показателей создает риск благополучной отчетной картины при сохранении реальной проблемы.

Исследование строилось по схеме «нормативное требование — организационная процедура — типичный риск — критерий качества — предлагаемая мера». Подобная последовательность позволила избежать простого пересказа правовых актов и сосредоточиться на механизме их практической

реализации. При формулировании предложений учитывались различия между центральным аппаратом МВД, департаментами полиции, управлениями и отделами полиции. Один и тот же принцип приобретает разное содержание в зависимости от уровня управления: на республиканском уровне преобладают стратегическая координация и межведомственное согласование, на областном — адаптация целей к региональной обстановке, на городском и районном — адресная постановка задач, контроль конкретных сроков и подтверждение практического результата.

Результаты/Обсуждение

Стратегическое планирование в органах внутренних дел целесообразно определять как непрерывный процесс преобразования целей государственной политики в согласованную систему ведомственных и территориальных решений, обеспеченных ресурсами, показателями, сроками, ответственными исполнителями и механизмами контроля. В таком определении принципиально важны непрерывность и преобразующий характер. План не создается заново в отрыве от предыдущего цикла. Его содержание формируется на основе результатов прошлого периода, неисполненных решений, выявленных рисков, новых правовых требований и изменения оперативной обстановки. В свою очередь, общая государственная цель нуждается в переводе на язык управляемых действий. Районный отдел полиции не может напрямую отвечать за национальный показатель, зависящий от множества органов и внешних факторов. Однако он способен отвечать за конкретные меры, причинно связанные с общим результатом.

Планирование в системе МВД имеет вертикальное и горизонтальное измерения. Вертикальная связь означает преемственность между Национальным планом развития, Планом развития МВД, ведомственными планами, решениями Коллегии, региональными организационными документами и заданиями конкретным подразделениям. Горизонтальная связь охватывает согласование действий служб, финансового и кадрового обеспечения, цифровых решений, юридической экспертизы и межведомственного взаимодействия. Нарушение вертикальной связи приводит к включению мероприятий, не связанных с приоритетами государства и Министерства. Нарушение горизонтальной связи проявляется в дублировании, противоречивых сроках, отсутствии финансирования или невозможности получить данные для расчета показателя. Подразделение анализа и стратегического

планирования должно видеть обе плоскости одновременно, поскольку отраслевой исполнитель обычно сосредоточен на собственном направлении.

Исходной предпосылкой качественного плана выступает достоверный анализ оперативной и управленческой обстановки. Свод предложений служб не может заменить аналитическую стадию. Каждое предложение следует проверять по нескольким вопросам: какая подтвержденная проблема требует вмешательства; какова ее динамика; какие территории, категории граждан либо процессы затронуты; в чем состоят причины; какие меры предпринимались ранее; почему прежние решения не дали требуемого эффекта; какими ресурсами обеспечивается новое мероприятие; каким документом или показателем будет подтвержден результат. При отсутствии ответа хотя бы на ключевые вопросы предложение нуждается в доработке. Подобная фильтрация сокращает формальный объем плана, но повышает его управляемость.

В правоохранительной сфере особенно опасна механическая интерпретация статистической динамики. Рост зарегистрированных правонарушений может быть следствием ухудшения обстановки, повышения выявляемости, изменения правил учета, расширения цифровых каналов обращения либо устранения практики сокрытия. Снижение количества фактов также не всегда означает позитивный результат. Оно способно отражать изменение квалификации, сокращение активности по выявлению латентных правонарушений или неполноту регистрации. Поэтому ДАСП и соответствующие территориальные подразделения должны сопоставлять несколько источников: официальную правовую статистику, ведомственные административные данные, обращения граждан, результаты прокурорского надзора, судебную практику, материалы инспектирования, данные центров оперативного управления, сведения о нагрузке на персонал и общественный мониторинг. Решение, основанное на одной цифре без контекста, редко бывает устойчивым.

Аналитическая справка, предшествующая плану либо рассмотрению вопроса на совещании, должна строиться вокруг причинной логики. Удобной является последовательность «состояние — отклонение — причина — последствия — ранее принятые меры — сохраняющийся риск — требуемое решение». Описание большого количества проведенных мероприятий не отвечает на вопрос о природе

проблемы. Например, повторное ухудшение показателя после серии проверок свидетельствует не столько о недостаточном количестве контрольных выездов, сколько о слабости последующего сопровождения, неверно выбранной мере либо отсутствии персональной ответственности. Подразделение анализа и стратегического планирования обязано выводить руководителя к выбору решения, а не перегружать материал фактами, не связанными с проектом поручения.

При разработке Плана развития МВД основной задачей ДАСП является обеспечение внутренней логики документа. Профильные службы формируют содержательные предложения, финансовое подразделение оценивает стоимость и источник обеспечения, кадровая служба определяет потребность в специалистах и обучении, подразделение цифровизации проверяет техническую реализуемость и доступность данных, юридическая служба оценивает компетенцию и правовую форму. ДАСП связывает позиции в единую модель и устраняет противоречия. Механическое объединение материалов порождает цели, не подкрепленные мероприятиями, показатели без методики расчета, сроки без учета закупочных процедур и обязательства соисполнителей, которые фактически не согласованы.

Формулирование цели требует отделения желаемого состояния от способа достижения. Конструкции «усилить работу», «повысить контроль», «провести комплекс мероприятий» описывают намерение или действие, но не результат. Цель должна показывать, какое состояние объекта управления предполагается получить к завершению периода. Вместе с ней определяется целевой индикатор, позволяющий измерить изменение. Количество совещаний, проверок, писем, обученных сотрудников и командировок допустимо использовать для контроля процесса, но подобные показатели не раскрывают конечный общественный эффект. Для стратегической оценки предпочтительны показатели, отражающие доступность помощи, своевременность реагирования, устойчивое снижение повторности, сокращение необоснованных задержек, повышение качества расследования либо иное значимое изменение.

Каждый индикатор нуждается в паспорте расчета. В нем фиксируются содержание понятия, единица измерения, источник, владелец данных, период учета, формула, правила округления, базовое значение, плановая траектория и порядок верификации. Отсутствие паспорта приводит к разночтениям между

службами и территориями. Особенно внимательно следует относиться к относительным показателям. Изменение знаменателя способно создать видимость улучшения при неизменном фактическом результате. ДАСП должен исключать двойной счет, сопоставлять периоды, учитывать изменение законодательства и заранее устанавливать порядок получения данных других органов. Индикатор, который невозможно достоверно рассчитать в установленные сроки, не обеспечивает управленческую функцию.

Ресурсное обеспечение следует рассматривать до утверждения мероприятия, а не после появления просрочки. Планируемая мера может требовать бюджетных средств, дополнительной численности, перераспределения нагрузки, изменения информационной системы, закупки техники, доступа к данным, обучения сотрудников или нормативной корректировки. Формула «в пределах предусмотренных средств» не снимает обязанность определить реальную потребность. Если ресурсы отсутствуют, руководство должно видеть проблему на стадии выбора решения: отказаться от меры, изменить масштаб, перераспределить приоритеты либо инициировать финансирование. Включение заведомо необеспеченного мероприятия и последующее объяснение неисполнения отсутствием средств свидетельствуют о дефекте планирования.

Важным результатом аналитико-плановой экспертизы является карта рисков. Для каждого крупного мероприятия определяются обстоятельства, способные повлиять на срок, качество или конечный эффект. Риски могут иметь правовой, финансовый, кадровый, межведомственный, информационный, технический и репутационный характер. Недостаточно перечислить возможные препятствия. Нужны ранние индикаторы: отсутствие согласования к определенной дате, задержка технического задания, неполнота исходных данных, отклонение промежуточного показателя, повторные жалобы, уход ключевого специалиста, несостоявшаяся закупка. Одновременно закрепляются ответные действия и должностное лицо, обязанное сообщить об угрозе. Раннее уведомление не должно восприниматься как признание неисполнения; напротив, оно служит признаком ответственного управления.

План работы Коллегии МВД выполняет особую функцию. Коллегиальное рассмотрение целесообразно для вопросов общесистемного

характера, затрагивающих несколько служб или регионов, требующих принципиального решения, перераспределения ресурсов, изменения ведомственного подхода либо персональной оценки руководителей. Включение обычных отчетных тем перегружает заседание и снижает ценность коллегиальной формы. Предложение в план Коллегии должно содержать проблемную формулировку, краткое аналитическое обоснование, цель рассмотрения, предполагаемого докладчика, соисполнителей, проект управленческого результата и готовность исходных данных. Тема без проекта решения показывает преждевременность вынесения вопроса.

Квартальное планирование заседаний требует учета бюджетного, статистического и нормотворческого циклов. Вопрос об итогах периода нельзя рассматривать до получения проверенных данных. Предложение, предполагающее финансирование, следует синхронизировать с процедурами бюджетного планирования. Проект ведомственного акта нуждается в юридической проработке и оценке регулирующего воздействия в предусмотренных случаях. ДАСП также проверяет, не рассматривается ли одна проблема параллельно на Коллегии, аппаратном и оперативном совещаниях без разграничения целей. Повторное заслушивание допустимо, когда первое мероприятие носит промежуточный характер, а второе оценивает достигнутый результат. Простое дублирование отнимает время и порождает конкурирующие поручения.

Качество материалов к Коллегии определяется не объемом, а доказательностью выводов. Аналитическая справка должна содержать краткое описание проблемы, динамику, территориальные различия, причины, оценку прежних мер и варианты решения. Презентация обязана дополнять, а не повторять текст. Сравнительные таблицы и диаграммы уместны при наличии единых периодов и показателей. Сведения ограниченного доступа оформляются отдельно в соответствии с установленным режимом. ДАСП проводит содержательную экспертизу проекта решения: проверяет компетенцию исполнителя, реалистичность срока, наличие головного подразделения, ресурсные последствия и форму подтверждения. Формулировка поручения должна допускать однозначную проверку.

Оперативное совещание отличается от Коллегии скоростью реакции и более узким предметом. Оно предназначено для решения конкретного отклонения, требующего вмешательства руководителя в ближайший

период. Гибкость не означает отсутствие подготовки. Даже внеплановый вопрос нуждается в проверенных фактах и проекте поручения. На уровне департамента полиции предметом могут быть региональная оперативная обстановка, результаты городских и районных органов, ход сезонных мероприятий, межслужебные затруднения. На уровне управления или отдела полиции формулировка должна быть максимально адресной: конкретная территория, период, категория фактов, причина задержки, качество реагирования либо выполнение ранее принятого решения.

Протокольное поручение следует строить по формуле «исполнитель — действие — срок — результат — доказательство». Слова «усилить», «обеспечить», «активизировать» и «принять исчерпывающие меры» не обладают самостоятельной проверочной ценностью. После подобного глагола требуется раскрыть, какие действия выполняются и какой результат должен быть получен. При совместном исполнении определяется головное подразделение, отвечающее за организацию работы, свод информации и итоговый доклад. Соисполнитель отвечает за собственный вклад, но не направляет параллельный несогласованный отчет. Срок должен учитывать объективную продолжительность процедур. Чрезмерно короткий срок стимулирует формальный ответ, необоснованно длительный — откладывает решение проблемы.

Служебные командировки представляют собой ресурсозатратный инструмент управленческого воздействия. Их планирование должно начинаться с проверки необходимости личного выезда. Часть задач решается посредством защищенной видеосвязи, дистанционного анализа информационных систем, письменного запроса или привлечения территориального подразделения. Выезд оправдан, когда требуется непосредственное изучение организации службы, контрольная выборка документов, проверка фактического состояния объектов, оказание помощи, которую невозможно предоставить удаленно, либо участие в мероприятии с обязательным личным присутствием. Формулировка «изучить положение дел» без конкретных вопросов и ожидаемого результата не обеспечивает достаточного основания.

Заявка на командировку должна раскрывать основание, территорию, цель, задачи, состав, срок, расходы, исходные материалы, ожидаемый итоговый документ и порядок последующего использования результатов. ДАСП сопоставляет поездки разных служб в

один регион, исключает дублирование и оценивает возможность объединения программ. При формировании группы применяется принцип необходимой достаточности. Представитель ДАСП обеспечивает методическое единство и оформление результатов, профильный специалист исследует отраслевой вопрос, руководитель группы отвечает за организацию, достоверность выводов и соблюдение режима доступа. Большой состав без распределения обязанностей не повышает качество проверки.

Отчет о командировке должен отвечать на вопросы программы. Пересказ маршрута, перечень проведенных встреч и общая фраза об оказании практической помощи не подтверждают результативность. В итоговом документе разграничиваются установленное нарушение, организационный недостаток, риск и положительная практика. Каждый вывод связывается с документом, записью информационной системы, наблюдением, контрольным расчетом или объяснением должностного лица. При необходимости предложения переводятся в отдельное поручение, план устранения недостатков либо проект ведомственного решения. Командировка считается завершенной не в день возвращения сотрудника, а после оформления результата и принятия решения по выявленным вопросам.

Организация коллегиальной работы требует четкого разграничения подготовительной, заседательной и постзаседательной стадий. На подготовительной стадии определяется цель, собираются материалы, согласовывается проект решения, формируется список участников, обеспечивается режим работы со сведениями и техническая готовность. Во время заседания уполномоченный сотрудник ДАСП фиксирует принятые решения, уточняет сроки и исполнителей, предотвращает появление взаимоисключающих формулировок. После заседания проводится выверка протокола, регистрация поручений, доведение до исполнителей и постановка на контроль. Потеря качества на любой стадии отражается на последующей исполнимости. Особенно опасна ситуация, когда содержание поручения уточняется уже после совещания без подтверждения позиции председательствующего.

Контроль исполнения в ОВД следует понимать как систематическую деятельность по установлению соответствия фактических действий и результатов требованиям нормативного акта, поручения, решения или плана. Учет контрольной даты представляет

лишь начальный элемент. Полноценный контроль включает идентификацию задания, определение исполнителя, разъяснение ожидаемого результата, наблюдение за промежуточными этапами, оценку рисков, проверку доказательств, принятие решения о снятии либо продлении и последующую оценку устойчивости. Регистрационная модель отвечает на вопрос, поступил ли отчет. Результативная модель выясняет, решена ли проблема, ради которой поручение было дано.

Контрольные задания различаются по правовой природе и управленческому уровню. Акты и поручения Президента, поручения Премьер-Министра и Правительства требуют особой точности, поскольку включаются в общегосударственную систему исполнения. Приказы и указания Министра, решения Коллегии, протоколы аппаратных и оперативных совещаний, пункты планов и меры по итогам инспектирований также имеют обязательный характер в пределах компетенции. ДАСП должен вести единый реестр, но не смешивать правовые основания. Для каждого вида задания устанавливаются реквизиты, источник, содержание, головной исполнитель, соисполнители, срок, промежуточные даты, форма завершения, уровень доклада и доказательства исполнения.

Постановка на контроль начинается с разложения сложного поручения на проверяемые элементы. Одно предложение руководителя может содержать несколько самостоятельных действий с разными исполнителями и сроками. Если зарегистрировать его одной строкой, часть задания останется без внимания. Вместе с тем чрезмерное дробление затрудняет понимание общего результата. Оптимальным является выделение логически самостоятельных продуктов: проект правового акта, техническое решение, межведомственное согласование, организационное мероприятие, отчетный показатель. Между элементами устанавливается зависимость. Просрочка первого этапа автоматически создает риск для последующих стадий, что должно отражаться в контрольной карточке.

Доказательства исполнения зависят от содержания поручения. Принятие правового акта подтверждается реквизитами и официальным опубликованием либо государственной регистрацией, когда она требуется. Создание информационного решения подтверждается актом приемки, результатами тестирования и фактическим вводом в эксплуатацию. Проведение обучения подтверждается программой, списком участников и оценкой

освоения материала, однако сам семинар не доказывает изменение практики. Устранение нарушения проверяется документами и контрольной выборкой. Направленное письмо подтверждает только совершение коммуникационного действия, но не достижение результата, если поручение требовало согласованного решения или изменения состояния объекта.

Особого внимания требует снятие задания с контроля. Формальное совпадение ответа с глаголом поручения не всегда означает завершение. Уполномоченное подразделение анализа и стратегического планирования должно проверить полноту охвата, соблюдение срока, компетенцию лица, подписавшего документ, соответствие результата поставленной задаче, наличие подтверждающих материалов и отсутствие нерешенных зависимых вопросов. При частичном исполнении фиксируется выполненная часть и выносится решение по остатку. Продление срока допускается при объективных обстоятельствах и до истечения первоначальной даты. Просьба о продлении после наступления просрочки не устраняет факт нарушения исполнительской дисциплины.

Результативный контроль нуждается в постконтрольной стадии. Поручение может быть выполнено документально, но принятая мера окажется неустойчивой. Например, после устранения недостатка в отдельном подразделении нарушение повторяется через несколько месяцев либо возникает в других территориях. Поэтому по значимым решениям целесообразно назначать дату повторной оценки. Координирующее подразделение проверяет сохранение результата, распространение положительной практики, отсутствие повторных жалоб и выполнение сопутствующих условий. Постконтроль не должен охватывать каждое мелкое задание; его применяют к системным, рисковым и ресурсозатратным решениям.

Исполнительская дисциплина зависит не только от санкций. Большая часть просрочек формируется раньше контрольной даты: поручение неясно сформулировано, исполнитель поздно определен, соисполнители не получили материалы, срок не учитывает обязательное согласование, отсутствуют данные, закупочная процедура запущена с опозданием. Поэтому подразделение анализа и стратегического планирования обязано воздействовать на причины, а не ограничиваться фиксацией нарушения. Полезными мерами являются стартовое уведомление исполнителя, промежуточные вехи, автоматические сигналы риска, краткие совещания по проблемным

поручениям, анализ повторяющихся причин и персональная оценка руководителя, допустившего системное отставание.

Цифровизация контрольной деятельности не должна сводиться к переносу бумажного журнала в электронную форму. Единый реестр должен поддерживать ролевой доступ, историю изменений, связь поручения с документом-основанием, декомпозицию этапов, уведомления, прикрепление доказательств, аналитические панели и формирование отчетов без повторного ввода данных. Важна интеграция с системой электронного документооборота, чтобы реквизиты и поступившие ответы подгружались автоматически. При этом решение о качестве исполнения остается за уполномоченным должностным лицом. Алгоритм может показать просрочку или отсутствие файла, но не способен самостоятельно оценить достаточность правового и фактического результата.

Информационная панель руководителя должна отражать не общий процент закрытых пунктов, а структуру рисков. Практическую ценность имеют сведения о заданиях с приближающимся сроком, просроченных этапах, поручениях без подтверждающих документов, повторных продлениях, несогласованных межведомственных вопросах, мероприятиях без финансирования и подразделениях с устойчивыми нарушениями. Высокий процент исполнения может скрывать формальное закрытие простых заданий при невыполнении нескольких ключевых решений. Поэтому наряду с количеством учитываются управленческий вес, критичность срока и влияние на общественную безопасность.

Для оценки качества деятельности подразделений анализа и стратегического планирования предлагается использовать четыре группы критериев. Первая группа характеризует аналитическую обоснованность: достоверность данных, наличие причинного анализа, сопоставимость периодов, обоснование приоритетов. Вторая отражает качество решений: конкретность формулировок, компетенцию исполнителя, реалистичность срока, ресурсную обеспеченность, наличие измеримого результата. Третья связана с процессом исполнения: своевременность этапов, раннее выявление рисков, координация соисполнителей, полнота доказательств. Четвертая оценивает общественный и организационный эффект: устойчивое изменение показателя, сокращение повторных недостатков, повышение качества услуг, снижение необоснованной нагрузки и воспроизводимость положительной практики.

Предлагаемые критерии не следует превращать в новый объемный отчет. Большая часть сведений уже существует в планах, протоколах, информационных системах и контрольных карточках. Задача заключается в правильной структуре данных и отказе от повторного запроса одной информации разными подразделениями. Подразделение анализа и стратегического планирования должно выступать владельцем методологии, а не монополистом на содержание. Профильная служба отвечает за отраслевой результат и достоверность сведений, юридическое подразделение — за правовую корректность, финансовое — за ресурсный расчет, цифровое — за техническую реализуемость, территориальный орган — за региональное исполнение. Координирующее подразделение обеспечивает согласованность, контроль качества и доклад руководству.

Разграничение ответственности особенно важно при совместных поручениях. Распространенная формула, в которой перечислены несколько равноправных исполнителей без головного подразделения, создает условия для параллельных действий и взаимного ожидания. Головной исполнитель организует работу, устанавливает внутренние сроки, сводит позиции, сообщает о разногласиях и представляет итог. Соисполнитель обязан своевременно предоставить свою часть и несет ответственность за ее содержание. Координирующее подразделение контролирует не только финальный документ, но и критические точки взаимодействия. При возникновении межслужебного спора вопрос должен быть вынесен руководителю до истечения срока, а не описан в просроченном отчете.

На уровне департамента полиции стратегические ориентиры МВД следует адаптировать к региональным условиям. Простое копирование формулировок центрального плана не учитывает различия в структуре преступности, плотности населения, транспортной доступности, кадровой нагрузке и инфраструктуре. Территориальное подразделение анализа и стратегического планирования анализирует зоны риска, распределяет задачи между службами и городскими либо районными органами, определяет контрольные показатели и организует обмен практикой. Вместе с тем региональная специфика не может служить основанием для изменения обязательного результата без согласования. Адаптация касается способов достижения и промежуточных мер, но

не отменяет установленные законом и решением руководства обязанности.

На уровне управления или отдела полиции план должен быть наиболее предметным. Мероприятие связывается с конкретной территорией, категориями фактов, подразделением, должностным лицом, сроком и способом подтверждения. Здесь особенно заметна разница между процессом и результатом. Проведение рейда, совещания или проверки является действием. Результатом может быть устранение выявленной уязвимости, восстановление нормативного времени реагирования, обеспечение исполнения профилактического предписания, улучшение качества регистрации либо снижение повторного возникновения конкретного недостатка. Чем ближе уровень управления к непосредственному обслуживанию населения, тем яснее должна прослеживаться практическая польза планового пункта.

Совершенствование практики требует регулярного анализа самих плановых и контрольных документов. По завершении года подразделение анализа и стратегического планирования должно определить, какие пункты повторялись без изменения формулировки, какие мероприятия переносились, где отсутствовала связь с проблемой, какие показатели не позволяли судить о результате, сколько поручений продлевалось и по каким причинам. Полезен анализ «план — факт — эффект»: планировалось действие, фактически выполнен продукт, затем оценивается влияние на проблему. Если мероприятие исполнено, а состояние объекта не изменилось, требуется пересмотр управленческой гипотезы, а не автоматическое повторение того же пункта в новом плане.

Научно-практический смысл предлагаемой модели заключается в объединении планирования и контроля в одном контуре обратной связи. Планирование без последующей оценки не дает знания о правильности выбранной меры. Контроль без качественного планирования вынужден работать с расплывчатыми формулировками и непроверяемыми результатами. Обратная связь формируется после сравнения ожидаемого и фактического эффекта. Полученные выводы становятся основанием для следующего аналитического цикла, корректировки показателей, изменения распределения ресурсов и обновления методических рекомендаций. Тем самым деятельность подразделений анализа и стратегического планирования приобретает

характер организационного обучения всей системы ОВД.

Планы реализации международных договоров требуют отдельного методического режима. Сначала устанавливаются полное наименование договора, дата вступления в силу для Республики Казахстан, правовое основание обязательности, компетентный орган и конкретные положения, относящиеся к МВД. Закон Республики Казахстан от 30 мая 2005 года № 54 «О международных договорах Республики Казахстан» закрепляет общий порядок заключения, выполнения, изменения и прекращения международных договоров [17]. ДАСП с участием входящего в его структуру Управления международного сотрудничества и юридической службы переводит обязательство в практические действия: подготовку ведомственного акта, организацию обмена информацией, обучение сотрудников, создание технического механизма или представление отчета. Дословное повторение нормы договора в плане не раскрывает способ ее выполнения и размыкает ответственность.

При планировании международных обязательств особое значение имеют защита информации, точность терминологии и согласование с другими государственными органами. Передача персональных данных или сведений ограниченного доступа допускается только при наличии правового основания, определенного объема и защищенного канала. Если исполнение зависит от нескольких органов, заранее устанавливаются головной координатор, вклад каждой стороны, внутренний срок и порядок сведения информации. Официальная дата международного отчета не может совпадать с датой получения материалов от служб МВД: необходим резерв на проверку, перевод, межведомственное согласование и устранение расхождений. Контроль строится по юридически значимым доказательствам — принятому акту, зарегистрированному отчету, протоколу совместного органа, акту приемки или подтверждению функционирования созданного механизма.

Меры по итогам инспектирования также должны включаться в единый планово-контрольный контур. Акт проверки фиксирует выявленный факт, но не устраняет его причины. По каждому существенному недостатку следует определить правовое основание требования, масштаб распространения, ответственное должностное лицо, корректирующую меру, срок и способ контрольной проверки. Нельзя ограничиваться требованием «не допускать впредь» без изменения процедуры,

распределения обязанностей или устранения ресурсного дефицита. Если нарушение имеет системный характер, решение должно охватывать не только проверенный орган, но и сопоставимые подразделения. Положительная практика, обнаруженная инспекционной группой, нуждается в проверке воспроизводимости до распространения по системе.

После представления плана устранения недостатков подразделение анализа и стратегического планирования обязано проверить его достаточность. Исполнитель нередко предлагает проведение занятия, совещания или дополнительного инструктажа, хотя причина связана с несовершенством маршрута документа, отсутствием доступа к данным, конфликтом полномочий либо чрезмерной нагрузкой. Обучение полезно при дефиците знаний, но не заменяет организационное решение. Контрольная проверка должна проводиться по выборке фактических материалов, а не только по отчету руководителя. Повторное выявление однородного нарушения рассматривается как свидетельство неэффективности прежней меры и служит основанием для более глубокого анализа причин.

Качество планирования напрямую связано с управлением данными. У каждого показателя и аналитического массива должен быть владелец, отвечающий за методику формирования, полноту, актуальность и предоставление сведений. Координирующее подразделение не должно самостоятельно изменять отраслевые данные ради согласования отчетности. При расхождении цифр организуется сверка с участием владельцев, фиксируются причины и утверждается единое значение. Электронная прослеживаемость источника позволяет установить, кто внес сведения, когда они обновлены и какие корректировки проводились. Подобный порядок снижает риск ручного исправления показателей, повторного счета и использования разных методик в центральном аппарате и территориальных органах.

Внедрение аналитико-координационной модели требует профессионального развития сотрудников ДАСП и территориальных подразделений анализа и стратегического планирования. Наряду со знанием ведомственных процедур необходимы навыки правового анализа, работы с данными, построения причинно-следственных связей, оценки рисков, проектного управления и подготовки кратких управленческих материалов. Сотрудник такого подразделения должен уметь

задавать профильной службе содержательные вопросы, не подменяя ее компетенцию. Система обучения целесообразно строить на реальных управленческих кейсах: неудачно сформулированных поручениях, противоречивых показателях, просроченных межведомственных проектах, повторных недостатках и примерах устойчивого решения. Итогом обучения должна быть способность улучшить документ и процедуру, а не только воспроизвести нормативное требование.

Заключение

Проведенное исследование показывает, что стратегическое планирование и контроль исполнения образуют взаимосвязанное направление деятельности подразделений анализа и стратегического планирования, от которого зависит согласованность всей системы органов внутренних дел. Такое подразделение не должно восприниматься как технический регистратор предложений, протоколов и отчетов. Его профессиональное назначение состоит в обеспечении качества управленческого цикла: от проверки исходных данных и выявления причин проблемы до выбора решения, координации исполнителей, контроля промежуточных стадий и оценки устойчивости результата.

Во-первых, плановый документ должен формироваться на основе подтвержденной проблемы, а не путем механического объединения инициатив служб. Для каждого мероприятия необходима причинная связь с целью, конкретный исполнитель, реалистичный срок, ресурсное обеспечение, измеримый результат и доказательство выполнения. Количество мероприятий не может выступать самостоятельным критерием качества. Перегруженный план затрудняет приоритизацию и создает дополнительную отчетность, тогда как компактный документ с ясной логикой обеспечивает более высокий уровень управляемости.

Во-вторых, разработка Плана развития МВД требует одновременной увязки целей, целевых индикаторов, бюджетных программ, кадровых возможностей, цифровых решений и межведомственных обязательств. Паспорт показателя должен утверждаться вместе с планом. Декомпозиция национальных целей на территориальный уровень проводится через управляемый вклад конкретного органа, а не посредством механического переноса общего индикатора. Риск недостижения необходимо выявлять по промежуточным признакам до наступления контрольного срока.

В-третьих, коллегиальная работа нуждается в содержательном отборе вопросов и

строгой подготовке проектов решений. Коллегия рассматривает системные проблемы, оперативное совещание обеспечивает быстрое реагирование на конкретное отклонение. Независимо от формы каждое поручение должно содержать исполнителя, действие, срок, результат и способ подтверждения. Совместное исполнение требует назначения головного подразделения. Материалы заседания должны выводить руководителя к решению, а не воспроизводить ведомственную статистику без причинного анализа.

В-четвертых, контроль исполнительской дисциплины следует переводить от учета поступивших ответов к проверке фактического результата. Снятие с контроля допускается после оценки полноты, своевременности, компетенции, доказательств и соответствия поставленной задаче. Для системных поручений необходима постконтрольная проверка устойчивости. Продление срока оформляется до наступления просрочки и сопровождается анализом объективных причин. Повторяющиеся нарушения должны рассматриваться как признак организационного дефекта, требующего изменения процедуры либо персональной управленческой оценки.

В-пятых, цифровой контроль должен обеспечивать единый реестр заданий, декомпозицию этапов, ролевой доступ, историю действий, автоматические уведомления, прикрепление доказательств и аналитику рисков. Электронная система не заменяет профессиональное решение уполномоченного подразделения анализа и стратегического планирования, но освобождает сотрудников от повторного ввода данных и позволяет сосредоточиться на содержательной проверке. Руководитель должен видеть не только общий процент исполнения, но и критические поручения, повторные продления, отсутствие ресурсов, задержки согласования и задания с неподтвержденным эффектом.

В итоге результативность подразделений анализа и стратегического планирования предлагается оценивать по четырем взаимосвязанным параметрам: качеству анализа, обоснованности управленческих решений, дисциплине исполнения и фактическому влиянию принятых мер на состояние правопорядка и качество обслуживания граждан. Переход к аналитико-координационной модели позволит укрепить персональную ответственность, сократить формальную отчетность, повысить своевременность реагирования и обеспечить преемственность

решений на республиканском, областном, городском и районном уровнях.

Список литературы

1. Закон Республики Казахстан от 23 апреля 2014 года № 199-V ЗРК «Об органах внутренних дел Республики Казахстан». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1400000199>

2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 22 июня 2005 года № 607 «Вопросы Министерства внутренних дел Республики Казахстан». URL: <https://adilet.zan.kz>

3. Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2017 года № 790 «Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790>

4. Приказ исполняющего обязанности Министра национальной экономики Республики Казахстан от 1 декабря 2025 года № 128 «Об утверждении Методики разработки, реализации, проведения мониторинга и корректировки Национального плана развития Республики Казахстан, планов развития государственных органов, областей, городов республиканского значения, столицы, районов (городов областного значения)». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25NT000128>

5. Указ Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года № 611 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz>

6. Приказ Министра внутренних дел Республики Казахстан от 27 декабря 2022 года № 1007 «Об утверждении Плана развития Министерства внутренних дел Республики Казахстан на 2023–2027 годы» в редакции приказа Министра внутренних дел Республики Казахстан от 26 декабря 2025 года № 1073. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qriim/documents/details/996886?lang=ru>

7. Бюджетный кодекс Республики Казахстан от 15 марта 2025 года № 171-VIII ЗРК. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz>

8. Приказ Министра культуры и спорта Республики Казахстан от 25 августа 2023 года № 236 «Об утверждении Правил документирования, управления документацией и использования систем электронного документооборота в государственных и негосударственных организациях». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz>

9. Указ Президента Республики Казахстан от 27 апреля 2010 года № 976 «Об утверждении Правил подготовки и внесения на рассмотрение Президенту Республики Казахстан проектов актов Президента Республики Казахстан и осуществления контроля за исполнением актов и поручений Президента

Республики Казахстан». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz>

10. Постановление Правительства Республики Казахстан от 6 января 2023 года № 10 «Об утверждении Регламента Правительства Республики Казахстан». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz>

11. Закон Республики Казахстан от 6 апреля 2016 года № 480-V ЗРК «О правовых актах». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz>

12. Tlebaldina N., Nefas S., Mukusheva A. Some issues of decomposition of target indicators in the documents of the state planning system of the Republic of Kazakhstan // Public Administration and Civil Service. - 2025. - Vol. 1, No. 92. - P. 29–41. DOI: 10.52123/1994-2370-2025-1254.

13. Джунусбекова Г.А., Кадырова М.Б. Вопросы совершенствования государственного стратегического планирования в Республике Казахстан // Государственное управление и государственная служба. - 2016. - № 1. – С.77-81

14. Дулатбеков А.Н. Совершенствование планирования деятельности государственного органа: диссертация. Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2015.

15. Утегенов Ч.К. К вопросу о месте органов внутренних дел в правоохранительной системе // Вестник КазНУ. Серия юридическая. - 2015. - Т. 74, - № 2. - С. 356–365.

16. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>

17. Закон Республики Казахстан от 30 мая 2005 года № 54 «О международных договорах Республики Казахстан». [Электронный ресурс] Режим доступа: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z050000054_

18. Департамент анализа и стратегического планирования МВД РК // Официальный интернет-ресурс МВД РК. [Электронный ресурс] Режим доступа:

<https://www.gov.kz/memleket/entities/maidd/about/structure/departments/activity/348/1>

19. Положение о Штаб-Департаменте МВД Республики Казахстан: приложение 1 к приказу Министра внутренних дел Республики Казахстан от 26 февраля 2019 года № 160 // Официальный интернет-ресурс МВД РК. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/maidd/about/structure/departments/position/348/1>

References

1. Zakon Respubliki Kazahstan ot 23 aprelya 2014 goda № 199-V ZRK «Ob organah vnutrennih del Respubliki Kazahstan». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1400000199>

2. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 22 iyunya 2005 goda № 607 «Voprosy Ministerstva vnutrennih del Respubliki Kazakhstan». URL: <https://adilet.zan.kz>

3. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 29 noyabrya 2017 goda № 790 «Ob utverzhdenii Sistemy gosudarstvennogo planirovaniya v Respublike Kazakhstan». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790>

4. Prikaz ispolnyayushchego obyazannosti Ministra nacional'noj ekonomiki Respubliki Kazakhstan ot 1 dekabrya 2025 goda № 128 «Ob utverzhdenii Metodiki razrabotki, realizacii, provedeniya monitoringa i korrekcirovki Nacional'nogo plana razvitiya Respubliki Kazakhstan, planov razvitiya gosudarstvennyh organov, oblastej, gorodov respublikanskogo znacheniya, stolicy, rajonov (gorodov oblastnogo znacheniya)». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25NT000128>

5. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 30 iyulya 2024 goda № 611 «Ob utverzhdenii Nacional'nogo plana razvitiya Respubliki Kazakhstan do 2029 goda i priznanii utrativshimi silu nekotoryh ukazov Prezidenta Respubliki Kazakhstan». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz>

6. Prikaz Ministra vnutrennih del Respubliki Kazakhstan ot 27 dekabrya 2022 goda № 1007 «Ob utverzhdenii Plana razvitiya Ministerstva vnutrennih del Respubliki Kazakhstan na 2023–2027 gody» v redakcii prikaza Ministra vnutrennih del Respubliki Kazakhstan ot 26 dekabrya 2025 goda № 1073. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qriim/documents/details/996886?lang=ru>

7. Byudzhetnyj kodeks Respubliki Kazakhstan ot 15 marta 2025 goda № 171-VIII ZRK. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz>

8. Prikaz Ministra kul'tury i sporta Respubliki Kazakhstan ot 25 avgusta 2023 goda № 236 «Ob utverzhdenii Pravil dokumentirovaniya, upravleniya dokumentaciej i ispol'zovaniya sistem elektronnoho dokumentooborota v gosudarstvennyh i negosudarstvennyh organizacijah». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz>

9. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 27 aprelya 2010 goda № 976 «Ob utverzhdenii Pravil podgotovki i vneseniya na rassmotrenie Prezidentu Respubliki Kazakhstan proektov aktov Prezidenta Respubliki Kazakhstan i osushchestvleniya kontrolya za ispolneniem aktov i poruchenij Prezidenta Respubliki Kazakhstan». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz>

10. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 6 yanvarya 2023 goda № 10 «Ob utverzhdenii Reglamenta Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz>

11. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 6 aprelya 2016 goda № 480-V ZRK «O pravovyh aktah». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz>

12. Tlebaldina N., Nefas S., Mukusheva A. Some issues of decomposition of target indicators in the

documents of the state planning system of the Republic of Kazakhstan // Public Administration and Civil Service. - 2025. - Vol. 1, No. 92. - P. 29–41. DOI: 10.52123/1994-2370-2025-1254.

13. Dzhunusbekova G.A., Kadyrova M.B. Voprosy sovershenstvovaniya gosudarstvennogo strategicheskogo planirovaniya v Respublike Kazakhstan // Gosudarstvennoe upravlenie i gosudarstvennaya sluzhba. - 2016. - № 1. – С.77-81

14. Dulatbekov A.N. Sovershenstvovanie planirovaniya deyatel'nosti gosudarstvennogo organa: dissertaciya. Astana: Akademiya gosudarstvennogo upravleniya pri Prezidente Respubliki Kazakhstan, 2015.

15. Utegenov Ch.K. K voprosu o meste organov vnutrennih del v pravoohranitel'noj sisteme // Vestnik KazNU. Seriya yuridicheskaya. - 2015. - T. 74, - № 2. - S. 356–365.

16. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 26 fevralya 2021 goda № 522 «Ob utverzhdenii Konceptcii razvitiya gosudarstvennogo upravleniya v Respublike Kazakhstan do 2030 goda». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>

17. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 30 maya 2005 goda № 54 «O mezhdunarodnyh dogovorah Respubliki Kazakhstan». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z050000054_

18. Departament analiza i strategicheskogo planirovaniya MVD RK // Oficial'nyj internet-resurs MVD RK. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.gov.kz/memleket/entities/maidd/about/structure/departments/activity/348/1>

19. Polozhenie o Shtab-Departamente MVD Respubliki Kazakhstan: prilozhenie 1 k prikazu Ministra vnutrennih del Respubliki Kazakhstan ot 26 fevralya 2019 goda № 160 // Oficial'nyj internet-resurs MVD RK. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.gov.kz/memleket/entities/maidd/about/structure/departments/position/348/1>

*Анастасия КАРИНА - магистр юридических наук, Заместитель руководителя школы права «Фемида»,
Центрально - Казахская Академия, 100009, Караганда, ул. Пичугина, д. 259,
e-mail:anastasia_karina95@mail.ru*

ДИСТАНЦИОННЫЕ ДОПРОС И ОЧНАЯ СТАВКА В УГОЛОВНОМ ПРОЦЕССЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН: ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ И ПРОБЛЕМЫ ДОПУСТИМОСТИ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

Аннотация. В статье исследуются правовая природа, порядок производства и доказательственное значение дистанционных допроса и очной ставки в уголовном процессе Республики Казахстан. Цель работы состоит в определении условий, при которых применение видеосвязи обеспечивает процессуальную экономию без снижения гарантий личности и достоверности получаемых показаний. Проанализирована действующая редакция статьи 213 Уголовно-процессуального кодекса Республики Казахстан с учетом законодательных изменений 2025–2026 годов, расширивших дистанционный формат на очную ставку и уточнивших современную редакцию нормы. Рассмотрены требования к основанию и оформлению решения, идентификации участников, разъяснению прав, конфиденциальному общению подозреваемого с защитником, одновременному восприятию показаний, технической устойчивости соединения, защите персональных данных, составлению протокола и сохранению аудиовизуальной записи. Обосновано, что дистанционный формат не образует самостоятельного источника доказательств: доказательственное значение сохраняют показания, полученные посредством специальной процессуальной формы. Предложена многоуровневая модель оценки допустимости, позволяющая разграничить существенные нарушения, устранимые технические дефекты и недостатки, влияющие преимущественно на достоверность. Особое внимание уделено дистанционной очной ставке, поскольку ее результативность зависит от синхронного восприятия реакций участников, отсутствия постороннего воздействия и равенства технических возможностей сторон. Сформулированы предложения о дополнении статей 7, 199 и 213 УПК Республики Казахстан правилами о мотивированном постановлении, непрерывной синхронной аудиовидеозаписи, проверке помещения, цифровой целостности файла, действиях при сбое связи и специальных условиях дистанционной очной ставки.

Ключевые слова: уголовный процесс, дистанционный допрос, дистанционная очная ставка, видеосвязь, процессуальные гарантии, допустимость доказательств, показания, аудиовидеозапись, право на защиту, цифровая целостность.

*Анастасия КАРИНА - заң ғылымдарының магистрі, «Фемида» құқық мектебі басшысының
орынбасары, Орталық Қазақстан Академиясы, 100009, Қарағанды, Пичугин көшесі, 259,
e-mail:anastasia_karina95@mail.ru*

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ҚЫЛМЫСТЫҚ ПРОЦЕСІНДЕГІ ҚАШЫҚТЫҚТАН ЖАУАП АЛУ ЖӘНЕ БЕТТЕСТІРУ: ПРОЦЕСТІК КЕПІЛДІКТЕР ЖӘНЕ ДӘЛЕЛДЕМЕЛЕРДІҢ ЖОЛ БЕРІЛЕТІНДІГІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

Түйін. Мақалада Қазақстан Республикасының қылмыстық процесіндегі қашықтықтан жауап алу мен беттестірудің құқықтық табиғаты, оларды жүргізу тәртібі және дәлелдемелік маңызы зерттеледі. Жұмыстың мақсаты бейнебайланысты қолдану адамның процестік кепілдіктерін және алынатын айғақтардың сенімділігін төмендетпей, процестік үнемділікті қамтамасыз ететін жағдайларды айқындау болып табылады. Қашықтықтан беттестіруді енгізген және норманың қолданыстағы редакциясын нақтылаған 2025–2026 жылдардағы заңнамалық өзгерістер ескеріле отырып, Қазақстан Республикасы Қылмыстық-процестік кодексінің 213-бабы талданды. Шешім қабылдаудың негіздері мен нысанына, қатысушыларды сәйкестендіруге, құқықтарды түсіндіруге, күдіктінің қорғаушымен құпия сөйлесуіне, айғақтарды тікелей әрі бір мезгілде қабылдауға, байланыстың техникалық тұрақтылығына, дербес деректерді қорғауға, хаттаманы жасауға және аудиобейнежазбаны сақтауға қойылатын талаптар қарастырылды. Қашықтықтан өткізу дербес дәлелдеме көзін қалыптастырмайтыны, дәлелдемелік маңыз арнайы процестік нысанда алынған айғақтарға тиесілі екені негізделді. Елеулі бұзушылықтарды, жойылатын техникалық ақауларды және негізінен айғақтардың анықтығына ықпал ететін кемшіліктерді ажырататын көпдеңгейлі жол берілетіндік моделі ұсынылды. ҚПК-нің 7, 199 және 213-баптарын уәжді қаулы, үздіксіз синхронды аудиобейнежазба, үй-жайды тексеру, файлдың цифрлық тұтастығы, байланыс үзілген кездегі әрекеттер және қашықтықтан беттестірудің арнайы шарттары туралы ережелермен толықтыру жөнінде ұсыныстар берілді.

Түйінді сөздер: қылмыстық процесс, қашықтықтан жауап алу, қашықтықтан беттестіру, бейнебайланыс, процестік кепілдіктер, дәлелдемелердің жол берілетіндігі, айғақтар, аудиобейнежазба, қорғалу құқығы, цифрлық тұтастық.

REMOTE INTERROGATION AND CONFRONTATION IN THE CRIMINAL PROCEDURE OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: PROCEDURAL SAFEGUARDS AND PROBLEMS OF ADMISSIBILITY OF EVIDENCE

Abstract. The article examines the legal nature, procedure and evidentiary significance of remote interrogation and confrontation in the criminal procedure of the Republic of Kazakhstan. The purpose of the study is to identify the conditions under which videoconferencing provides procedural economy without reducing individual safeguards or the reliability of testimony. The current wording of Article 213 of the Criminal Procedure Code of the Republic of Kazakhstan is analysed in light of the legislative amendments adopted in 2025–2026, which extended the remote format to confrontation and updated the provision. The paper considers the grounds and form of the procedural decision, identification of participants, explanation of rights, confidential communication between a suspect and defence counsel, simultaneous perception of testimony, technical stability, personal-data protection, preparation of the record and preservation of the audiovisual file. It is argued that the remote format does not create an independent source of evidence: the evidentiary value belongs to testimony obtained through a special procedural form. A multi-level admissibility model is proposed to distinguish fundamental violations, remediable technical defects and shortcomings that primarily affect reliability. Particular attention is paid to remote confrontation because its evidentiary and tactical value depends on synchronous perception of participants' reactions, absence of external influence and equality of technical opportunities. Amendments to Articles 7, 199 and 213 of the Criminal Procedure Code are proposed concerning a reasoned decision, continuous synchronised audiovisual recording, inspection of the remote room, digital integrity of the file, procedures in case of communication failure and special conditions for remote confrontation.

Keywords: criminal procedure, remote interrogation, remote confrontation, videoconferencing, procedural safeguards, admissibility of evidence, testimony, audiovisual recording, right to defence, digital integrity.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Карина А. Дистанционные допрос и очная ставка в уголовном процессе Республики Казахстан: процессуальные гарантии и проблемы допустимости доказательств // Вестник КЭУ. – 2026. – № 2 (81). – С. 116–127.

APA

Karina, A. (2026) *Distancionnye dopros i ochnaya stavka v ugolovnom processe Respubliki Kazakhstan: processual'nye garantii i problemy dopustimosti dokazatel'stv* (Remote interrogation and confrontation in the criminal procedure of the Republic of Kazakhstan: procedural safeguards and problems of admissibility of evidence) [in Russian]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 116–127.

Введение

Цифровая трансформация уголовного судопроизводства приобретает правовое значение лишь тогда, когда технологическое решение согласуется с конституционными гарантиями личности. Конституция Республики Казахстан, принятая на республиканском референдуме 15 марта 2026 года и вступившая в силу 1 июля 2026 года, закрепляет право каждого на судебную защиту, квалифицированную юридическую помощь, неприкосновенность частной жизни и защиту персональных данных, а также исключает юридическую силу доказательств, полученных незаконным способом [1]. Поэтому оценка дистанционных следственных действий не может ограничиваться вопросами удобства, скорости и снижения расходов. Основным критерием выступает способность процессуальной формы сохранять законность получения сведений, реальную возможность пользоваться правами и проверяемость результата.

Уголовно-процессуальный кодекс Республики Казахстан относит допрос и очную ставку к самостоятельным следственным действиям, регулирует общие правила их производства, порядок составления протокола и особенности применения научно-технических средств. Действующая статья 213 предусматривает дистанционные допрос и очную ставку в отношении потерпевшего, свидетеля, свидетеля, имеющего право на защиту, подозреваемого, а также устанавливает перечень оснований для использования видеосвязи. Участники должны в прямой трансляции непосредственно воспринимать показания допрашиваемого лица, а ход и результаты следственного действия фиксируются протоколом органа досудебного расследования, исполняющего поручение [2]. Такая конструкция соединяет два элемента: процессуальное руководство со стороны лица, осуществляющего расследование, и организационное содействие органа по месту нахождения участника.

Существенный этап развития рассматриваемого института связан с Законом Республики Казахстан от 16 июля 2025 года № 210-VIII ЗРК. Законодатель распространил дистанционный режим на очную ставку, расширил круг участников и скорректировал правила протоколирования. Изменения вступили в действие 16 сентября 2025 года [3]. Новелла устранила прежнее несоответствие между технической возможностью одновременного общения нескольких участников и ограниченным предметом статьи 213, охватывавшей только допрос. Вместе с тем включение очной ставки в общую норму породило новый круг вопросов: достаточно ли правил дистанционного допроса для действия, основанного на непосредственном сопоставлении противоречащих показаний; каким образом исключается постороннее влияние; как фиксируются реакции и последовательность ответов; какие последствия вызывает задержка передачи звука или изображения.

Текущая редакция УПК сформирована также с учетом Закона Республики Казахстан от 11 июня 2026 года № 307-VIII ЗРК, вступившего в соответствующей части в силу 1 июля 2026 года. Поправки привели терминологию Кодекса в соответствие с новой Конституцией и уточнили редакцию части первой статьи 213 [4]. Для научного анализа важна не только хронология изменений. Частое обращение законодателя к норме показывает, что дистанционная форма еще проходит стадию институционального становления, а отдельные гарантии пока содержатся в общих статьях УПК и должны выводиться путем системного толкования.

Международный пакт о гражданских и политических правах, ратифицированный Республикой Казахстан, требует обеспечить каждому обвиняемому достаточное время и возможности для подготовки защиты, общение с избранным защитником, право допрашивать показывающих против него свидетелей и пользоваться помощью переводчика [5]. Видеосвязь сама по себе не противоречит названным гарантиям. Нарушение возникает, когда технология фактически ограничивает конфиденциальный контакт с адвокатом, не позволяет своевременно возражать, препятствует восприятию поведения допрашиваемого или делает процедуру зависимой от незафиксированных действий лица, находящегося вне поля зрения камеры.

Научная проблема состоит в отсутствии целостного критерия, позволяющего отличить обычный технический недостаток от нарушения,

которое разрушает процессуальную форму и влечет недопустимость показаний. Нестабильный звук, кратковременная задержка изображения, отсутствие в протоколе модели оборудования, нахождение постороннего лица в помещении, неподтвержденная идентификация допрашиваемого и невозможность конфиденциального общения с защитником имеют различную правовую природу. Механическое признание любого сбоя основанием для исключения доказательства столь же ошибочно, как и признание всех технических дефектов несущественными.

Цель исследования заключается в разработке системы процессуальных гарантий дистанционного допроса и очной ставки и формировании критериев оценки допустимости полученных показаний. Для достижения цели определяются правовая природа дистанционного формата, соотношение статьи 213 с общими нормами о доказательствах и следственных действиях, особенности участия подозреваемого, защитника, несовершеннолетнего и защищаемого лица, требования к технической фиксации и цифровой целостности, а также законодательные способы устранения обнаруженных пробелов.

Авторская позиция основывается на признании функциональной равноценности очной и дистанционной форм при условии компенсирующих гарантий. Видеосвязь не должна рассматриваться как упрощенная версия обычного следственного действия. Территориальное разобщение участников создает дополнительные риски, поэтому требует усиленной идентификации, полного визуального контроля помещения, непрерывной записи, документирования технических параметров, возможности немедленного заявления ходатайств и сохранения электронного файла в неизменном виде.

Материалы и методы

Нормативную основу исследования составили Конституция Республики Казахстан, Уголовно-процессуальный кодекс, законы, изменявшие статью 213, а также акты, регулирующие оценку доказательств, безопасность участников процесса и защиту персональных данных. Нормативное постановление Верховного Суда Республики Казахстан от 20 апреля 2006 года № 4 связывает допустимость доказательств с соблюдением установленного законом порядка их получения, надлежащим субъектом и процессуальной формой, а существенное нарушение прав участников рассматривает как основание для исключения соответствующих сведений [6].

Данный подход применен к дистанционной процедуре с учетом ее технической составляющей.

Меры обеспечения безопасности анализировались на основании Закона Республики Казахстан от 5 июля 2000 года № 72-II «О государственной защите лиц, участвующих в уголовном процессе». Закон предусматривает организационные и процессуальные способы предотвращения угроз, а статья 213 УПК допускает изменение внешности и голоса лица, исключаящее узнавание [7]. Сопоставление норм позволило выделить баланс между защитой личности и правом стороны защиты на эффективную проверку показаний.

Обработка изображения, голоса, реквизитов удостоверяющего документа и технических журналов соединения затрагивает сферу действия Закона Республики Казахстан от 21 мая 2013 года № 94-V «О персональных данных и их защите» [8]. В рамках исследования оценивались правовое основание обработки, ограничение доступа, целевое использование, сохранность аудиовидеозаписи и недопустимость применения бытовых каналов связи, не обеспечивающих требуемый режим защиты информации.

Научную базу образовали труды казахстанских и зарубежных процессуалистов. Б.К. Нургазинов и К.Е. Исмагулов исследовали ранний этап становления дистанционного допроса в Казахстане, обратив внимание на место нахождения допрашиваемого, участие педагога и психолога, а также необходимость приспособленной среды для несовершеннолетних [9]. Г.Г. Нубаева и К.М. Сердалинов обосновали потребность в нормативном определении дистанционного следственного действия и единообразном формате результатов, предложив изменения в статьи 7 и 213 УПК [10]. Названные положения использованы как исходная точка для оценки реформы 2025 года.

Методологическую основу составили формально-юридический, системный, сравнительно-правовой, структурно-функциональный и проблемно-ориентированный методы. Формально-юридический метод применялся для выявления обязательных элементов процедуры. Системный анализ позволил связать статью 213 с нормами о доказательствах, протоколировании, защите, безопасности и конфиденциальности. Сравнительный подход использован при обращении к научной дискуссии государств СНГ. Проблемно-ориентированный метод реализован по схеме «риск — нарушенная

гарантия — способ проверки — правовое последствие — предлагаемая норма».

Результаты/Обсуждение

Дистанционный допрос представляет собой не самостоятельный вид доказательства, а особую пространственно-техническую форму получения показаний. Источником сведений остаются показания соответствующего участника, а видеосвязь обеспечивает их восприятие и фиксацию при нахождении субъектов в разных помещениях. Подобный вывод имеет практическое значение. Допустимость должна оцениваться прежде всего по правилам, относящимся к показаниям и допросу, дополненным специальными требованиями статьи 213. Аудиовидеозапись не заменяет протокол, однако образует средство контроля полноты и точности процессуального документа.

Правовая природа дистанционной очной ставки сложнее. Согласно общим положениям УПК, очная ставка проводится между ранее допрошенными лицами при наличии существенных противоречий. Ее назначение состоит не только в последовательном получении ответов, но и в непосредственном сопоставлении позиций, уточнении причин расхождений, наблюдении за реакциями и предоставлении участникам возможности задавать вопросы в установленном порядке. Поэтому дистанционная очная ставка является специальной формой очной ставки, а не двумя параллельными допросами, соединенными видеоканалом.

А.Л. Хан и И.В. Кондратьев, анализируя новые виды следственных действий в казахстанском уголовном процессе, указывали на необходимость четкого распределения функций между инициатором и органом, исполняющим поручение, подготовки специального помещения, технического сопровождения и надлежащего оформления протокола [11]. После распространения статьи 213 на очную ставку значение такого распределения возросло. Следовательно, в производстве которого находится дело, определяет цель и тактику действия, тогда как уполномоченное лицо по месту нахождения участника удостоверяет личность, обеспечивает права, контролирует помещение и подписывает протокол в пределах поручения.

Первой гарантией выступает законное и проверяемое основание дистанционного формата. Статья 213 перечисляет невозможность прибытия по состоянию здоровья или иной уважительной причине, необходимость безопасности, допрос несовершеннолетнего, соблюдение сроков, затрудненность либо

излишние затраты. Перечень охватывает основные ситуации, но не устанавливает обязательную форму обоснования. Решение, оставшееся только во внутреннем усмотрении следователя, затрудняет последующую проверку соразмерности. В процессуальном документе следует указывать фактическое основание, сведения, которыми оно подтверждается, место нахождения каждого участника, выбранный канал связи, исполнителя поручения, способ фиксации и меры на случай сбоя.

А.А. Афанасьева на материалах практики показала, что отсутствие четкой нормативной регламентации дистанционного действия приводит к разным способам составления и подписания протокола, использованию бытовых мессенджеров и последующему признанию результата недопустимым [12]. Казахское законодательство уже содержит специальную норму, однако рассматриваемый опыт сохраняет предупреждающее значение. Даже при наличии статьи 213 произвольный выбор программного обеспечения, неполное предупреждение об ответственности, отсутствие подписи или неустановленный порядок передачи протокола способны обесценить полученные сведения.

Второй гарантией является достоверная идентификация. В обычном допросе следователь непосредственно проверяет документ и сопоставляет его с лицом. При видеосвязи часть указанной функции выполняет сотрудник по месту нахождения участника. Идентификация должна включать проверку оригинала документа, визуальное сопоставление, объявление реквизитов в пределах, необходимых для протокола, подтверждение полномочий законного представителя, защитника, переводчика, педагога или психолога. Простое предъявление документа в камеру не обеспечивает проверку защитных признаков и создает риск неправомерного раскрытия персональных данных.

Третья гарантия связана с контролем пространства. Перед началом действия камера должна показать помещение, расположение участников, используемые технические средства и отсутствие посторонних лиц. Уполномоченный сотрудник по месту нахождения допрашиваемого обязан подтвердить, что перед участником нет заранее подготовленного текста, скрытого средства связи либо лица, подсказывающего ответы. Во время очной ставки контроль должен охватывать оба помещения, поскольку воздействие на одного участника меняет смысл сопоставления показаний. Краткий обзор комнаты только до начала не исключает последующее

вмешательство; поэтому широкоугольное изображение помещения либо периодический контроль должен сохраняться на протяжении всего действия.

М.В. Савельева подчеркивает, что дистанционность изменяет тактику допроса: следователь получает меньше невербальной информации, зависит от качества изображения и звука, а конфиденциальное взаимодействие защитника с подзащитным осложняется [13]. Данные ограничения не означают принципиальной невозможности дистанционной формы. Они требуют компенсации: достаточного разрешения изображения, устойчивой передачи мимики и жестов, отсутствия искусственного кадрирования, возможности приблизить документ, а также отдельного защищенного канала для общения с адвокатом.

Четвертая гарантия заключается в реальном разъяснении прав и обязанностей. Формальное воспроизведение стандартного текста недостаточно, когда задержка звука или нарушение синхронизации не позволяют убедиться, что участник услышал и понял содержание. После разъяснения целесообразно получить словесное подтверждение понимания, предоставить возможность задать вопросы, зафиксировать заявления и ходатайства. Предупреждение свидетеля или потерпевшего об уголовной ответственности, разъяснение права не свидетельствовать против себя и близких, а подозреваемому — права на защиту должны полностью отражаться в протоколе и записи.

Пятая гарантия — доступ к защитнику. Подозреваемый не может быть поставлен перед выбором между дистанционным участием и конфиденциальным общением с адвокатом. Защитник вправе находиться вместе с подзащитным либо в помещении следователя, однако при любом варианте должна существовать возможность незамедлительной закрытой консультации. Для этого требуется отдельное помещение, защищенный аудиоканал или перерыв с прекращением записи содержания беседы при сохранении отметки о времени. Возможность только обмениваться записками в кадре или разговаривать в присутствии должностного лица не отвечает назначению юридической помощи.

Е.П. Шевырталов и Р.А. Дерюгин связывают эффективность дистанционного допроса с предварительной организацией, согласованием времени, проверкой оборудования, направлением поручения, распределением ролей и подготовкой резервного канала [14]. Подготовительная стадия имеет процессуальное значение, поскольку

предотвращает импровизацию после начала действия. Техническая проверка должна проводиться без обсуждения обстоятельств дела и без предварительной репетиции показаний. Ее результаты фиксируются в служебной отметке либо в протоколе начала соединения.

Шестая гарантия относится к непрерывности и синхронности. Требование прямой трансляции предполагает передачу изображения и звука в реальном времени, при которой участники способны воспринимать вопросы, ответы и реакции без существенного временного разрыва. Для дистанционной очной ставки синхронность является конститутивным признаком. Если изображение одного участника запаздывает, звук поступает фрагментами либо система автоматически подавляет голоса, следовательно не может уверенно установить последовательность реплик и реакцию на предъявленное противоречие.

Р. Шагеева отмечает одновременно преимущества дистанционных технологий и риск ограничения непосредственности, права задавать вопросы и полноты процессуальной коммуникации [15]. Применительно к казахстанской модели допустимым следует считать соединение, позволяющее всем участникам слышать и видеть друг друга в объеме, необходимом для реализации их прав. Односторонняя трансляция, при которой допрашиваемый не видит следователя или другого участника очной ставки без правового основания, не соответствует смыслу непосредственного восприятия.

Седьмая гарантия — непрерывная аудиовидеозапись. Статья 213 обязывает указать в протоколе сведения о средствах звуко- и видеозаписи, но прямо не формулирует обязанность непрерывно записывать оба помещения единым синхронизированным файлом. Между тем протокол отражает результат в текстовой форме и не всегда позволяет установить, присутствовал ли кто-либо вне кадра, прерывалась ли связь, правильно ли воспроизведена последовательность реплик и имелась ли задержка. Обязательная запись должна начинаться с проверки помещения и личности, охватывать разъяснение прав, весь содержательный этап, заявления участников и завершаться после подтверждения ознакомления с протоколом.

О.А. Теплякова обращает внимание на трудности ознакомления с протоколом дистанционного допроса и получения подписей участников, находящихся в разных местах [16]. Казахстанская модель возлагает составление протокола на орган, исполняющий поручение, и

предусматривает его направление лицу, осуществляющему расследование. Однако при очной ставке в нескольких помещениях возникает вопрос о едином документе. Оптимальным представляется формирование одного электронного протокола с одновременным отображением для всех участников, внесением замечаний в режиме реального времени и подписанием допустимыми средствами электронной либо собственноручной подписи на экземплярах, содержание которых идентично.

Восьмая гарантия связана с цифровой целостностью. Х.Х. Рамалданов обоснованно рассматривает результаты видеоконференц-связи в контексте цифрового доказывания и указывает на необходимость обеспечивать проверяемость происхождения и неизменность электронного материала [17]. После завершения записи должны автоматически формироваться контрольная сумма файла, дата и время создания, идентификаторы оборудования и пользователя, сведения о переносе на носитель и последующем доступе. Любая конвертация, обрезка или улучшение записи требует сохранения исходного файла и отдельного документирования.

Аудиовидеозапись должна приобщаться к материалам уголовного дела не как техническое приложение без статуса, а как неотъемлемая часть протокола следственного действия. Контрольная сумма позволяет подтвердить неизменность, но не доказывает законность первоначального получения. Поэтому цифровая целостность дополняет, а не заменяет процессуальные реквизиты: основание, полномочия субъекта, права участников, ход действия и подписи.

Девятая гарантия — информационная безопасность. Передача изображения и голоса содержит сведения досудебного расследования и персональные данные. Использование общедоступного приложения, облачной записи на сервере третьего лица или личного устройства сотрудника создает неконтролируемое копирование и риск разглашения. Применяться должна ведомственная либо иная сертифицированная защищенная система с разграничением доступа, журналированием соединений, запретом автоматического хранения у внешнего поставщика и возможностью сохранения исходного файла в информационной системе уголовного судопроизводства.

Е.К. Антонович в сравнительно-правовом исследовании цифровых технологий при допросе свидетелей связывает качество дистанционного участия с установленной законом процедурой,

техническими стандартами и возможностью полноценного восприятия доказательственной информации [18]. Для Казахстана целесообразно закрепить основные гарантии непосредственно в УПК, а технические параметры — в подзаконном регламенте. Полное перенесение требований в ведомственную инструкцию создало бы зависимость допустимости от документа, который участники не всегда могут своевременно проверить.

Десятая гарантия касается несовершеннолетних. Основание дистанционного допроса малолетнего или несовершеннолетнего свидетеля и потерпевшего прямо предусмотрено статьей 213, однако удаленность не должна превращаться в автоматический выбор. Следователь обязан оценить возраст, состояние, характер события, возможность вторичной травматизации, привычность помещения и необходимость участия законного представителя, педагога либо психолога. Специалист должен находиться рядом с несовершеннолетним, видеть его состояние и иметь возможность предложить перерыв. Камера не может быть направлена только на лицо ребенка, исключая наблюдение за действиями сопровождающих.

Ранние предложения казахстанских исследователей о дружественных помещениях для несовершеннолетних сохраняют значение [9]. Наиболее подходящим местом может выступать специально оборудованная комната, а не обычный служебный кабинет или домашнее помещение. Домашнее подключение не гарантирует отсутствие влияния близких, сохранность данных и надлежащую идентификацию. Исключение допустимо при чрезвычайной необходимости, если уполномоченное лицо обеспечивает процедуру непосредственно по месту нахождения ребенка.

Одиннадцатая гарантия относится к защищаемым лицам. Изменение внешности и голоса снижает риск узнавания, но одновременно ограничивает восприятие невербального поведения и может осложнить проверку показаний. Решение о таком режиме должно быть мотивированным и соразмерным угрозе. Неизменные данные о личности и исходная запись при наличии правового основания хранятся отдельно с ограниченным доступом. Защита сохраняет право задавать вопросы, заявлять возражения и проверять содержание показаний, не получая сведений, раскрывающих личность.

Двенадцатая гарантия — равенство технических возможностей сторон. Участник, находящийся в удаленном помещении, должен

видеть предъявляемые документы, схемы и иные материалы в том же качестве, что и лица у следователя. Демонстрация через камеру без фиксации того, какой именно документ показан, порождает неопределенность. Электронный файл следует предварительно идентифицировать названием, реквизитами и контрольной суммой, вывести на экран, зафиксировать факт демонстрации в протоколе и предоставить время для изучения. Для вещественного доказательства видеодемонстрация допустима лишь тогда, когда свойства, имеющие значение, могут быть восприняты дистанционно.

А.В. Волченко и Е.В. Лакеева отмечают необходимость единого регламента организации видеоконференц-связи, передачи протокола и взаимодействия между органами расследования [19]. Подобный регламент для Казахстана должен включать минимальные требования к оборудованию, проверке связи, обзору помещения, идентификации, резервному копированию, защите информации, ознакомлению с протоколом и действиям при нештатной ситуации. Вместе с тем подзаконный акт не вправе вводить новые основания ограничения прав или заменять законодательное регулирование существенных элементов.

Отдельного рассмотрения требует технический сбой. Небольшая пауза, не затронувшая вопрос и ответ, при ее фиксации и подтверждении участниками не должна автоматически влечь недопустимость. Иная оценка необходима, когда потеря звука пришлась на разъяснение прав, предупреждение об ответственности, значимый вопрос, ответ, заявление ходатайства либо обмен репликами во время очной ставки. В таком случае действие приостанавливается, в протокол вносятся время, продолжительность и характер сбоя, затем соответствующий фрагмент повторяется после восстановления устойчивой связи.

Если восстановить связь невозможно, следственное действие прекращается, а уже полученная часть сохраняется. Решение о возможности ее использования принимается с учетом полноты, добровольности, соблюдения прав и значения утраченного фрагмента. Продолжение по телефону без изображения не соответствует статье 213, поскольку исчезает непосредственное аудиовизуальное восприятие. Переход на другой защищенный канал допустим после повторной идентификации, проверки помещения и фиксации причины смены системы.

Критерии допустимости целесообразно объединить в четырехуровневую модель. Первый уровень охватывает надлежащего субъекта и законное основание: решение принимает

уполномоченное лицо, поручение исполняет компетентный орган, дистанционный формат обусловлен одним из предусмотренных законом обстоятельств. Второй уровень относится к правам: идентификация, разъяснение прав, защитник, переводчик, законный представитель, возможность задавать вопросы и заявлять замечания. Третий уровень образуют форма и фиксация: прямой синхронный режим, протокол, запись, подписи, сведения о технических средствах. Четвертый уровень связан с сохранностью: защищенный канал, исходный файл, контрольная сумма, журнал доступа и возможность воспроизведения.

Нарушение первого либо второго уровня обычно затрагивает законность происхождения доказательства и должно рассматриваться как существенное. Проведение действия неуполномоченным лицом, неподтвержденная личность, отсутствие защитника в случае обязательного участия, неразъяснение права отказаться от самоизобличающих показаний, скрытое присутствие постороннего, оказывающего влияние, не могут быть компенсированы качественной записью. Такие сведения подлежат признанию недопустимыми.

Дефекты третьего уровня требуют дифференцированного подхода. Полное отсутствие протокола, невозможность установить содержание показаний, неподписанный документ либо отсутствие непрерывной записи при споре о давлении свидетельствуют о разрушении проверяемости. Напротив, неточное указание модели камеры при наличии иных идентифицирующих данных и неизменной записи может быть устранено дополнительной проверкой. Критерием служит влияние нарушения на права, достоверность воспроизведения и возможность судебного контроля.

Дефекты четвертого уровня нередко обнаруживаются позднее. Несовпадение контрольной суммы, отсутствие исходного файла, незафиксированная обработка или разрыв цепочки хранения ставят под сомнение неизменность записи. Однако повреждение дополнительной видеозаписи не всегда автоматически исключает протокол, если его законность и содержание подтверждаются иными процессуальными данными. При заявлении о подмене, давлении, неполноте или техническом монтаже утрата исходного файла приобретает существенное значение и может сделать результат непроверяемым.

Достоверность необходимо отличать от допустимости. Плохое освещение, ограниченный ракурс, краткая задержка или эмоциональная

скованность способны снизить убедительность показаний, не нарушая обязательную норму. Суд и орган расследования оценивают такие обстоятельства в совокупности с другими доказательствами. Одновременно технический дефект может перейти в плоскость допустимости, когда препятствует реализации конкретного права или исключает возможность установить содержание действия.

Особые правила требуются для дистанционной очной ставки. До ее начала оба лица должны быть ранее допрошены, а существенные противоречия конкретизированы. Участники располагаются так, чтобы каждый видел лицо и поведение другого; следовательно одновременно видит оба помещения. Система не должна автоматически переключать изображение только на говорящего, поскольку реакция молчащего участника имеет тактическое и проверочное значение. Запись формируется в режиме разделенного экрана либо из синхронных потоков с единым временем.

В процессе очной ставки следователь объявляет, какое противоречие выясняется, предоставляет участникам последовательную возможность изложить позицию и задавать вопросы с разрешения. Запрещается общение участников с лицами вне кадра, использование наушников, не включенных в систему, и самостоятельное отключение микрофона. При признаках давления, подсказки, нарушения психологического состояния или технического неравенства следователь обязан приостановить действие и решить вопрос о продолжении в очной форме.

Не всякая очная ставка целесообразна дистанционно. При сложной психологической конфронтации, необходимости предъявлять значительный объем вещественных доказательств, наличии сомнений в способности участника воспринимать видеосвязь или высоком риске манипуляции предпочтительно личное присутствие. Экономия расходов не должна иметь безусловный приоритет. Решение требует оценки целей следственного действия и возможности получить полноценный результат.

Предлагается дополнить статью 7 УПК определением: «дистанционное следственное действие — следственное действие, участники которого находятся в разных местах и взаимодействуют в режиме защищенной аудиовизуальной связи в реальном времени при обеспечении их идентификации, процессуальных прав, фиксации и сохранности результатов». Определение устранил терминологическую неопределенность и создаст основу для возможного дальнейшего расширения перечня

дистанционных действий без смешения с обычным применением видеозаписи.

Часть вторую статьи 213 целесообразно изложить с требованием мотивированного постановления. В нем следует указывать основание дистанционного формата, подтверждающие обстоятельства, место нахождения участников, орган-исполнитель, техническую систему, порядок участия защитника и иных лиц, способ составления и подписания протокола, меры информационной безопасности и резервный порядок при сбое. Копия постановления предоставляется заинтересованным участникам до начала действия, за исключением сведений, раскрытие которых угрожает безопасности защищаемого лица.

Статью 213 необходимо дополнить нормой о предварительной проверке личности и помещения. Уполномоченное лицо по месту нахождения участника удостоверяет личность по оригиналу документа, проверяет полномочия сопровождающих лиц, демонстрирует помещение и подтверждает отсутствие неучтенных лиц и средств связи. Соответствующие действия включаются в непрерывную запись и отражаются в протоколе. Повторная проверка проводится после смены помещения, перерыва, подключения резервного канала или появления нового участника.

Следующее дополнение должно установить обязательную непрерывную синхронную аудиовидеозапись всех помещений. Запись является неотъемлемой частью протокола, сохраняется в исходном формате, снабжается контрольной суммой и сведениями о времени, оборудовании, ответственном лице и копировании. Выключение записи допускается только для конфиденциальной консультации с защитником либо по технической необходимости, причем сам факт, время и причина перерыва фиксируются.

В статье 199 УПК предлагается предусмотреть, что при составлении протокола дистанционного следственного действия указываются адрес каждого помещения, сведения о присутствующих, результаты идентификации, время начала и окончания соединения, периоды сбоя, характеристики записи, контрольная сумма электронного файла, замечания участников и способ подписания. Электронный протокол должен быть доступен всем участникам для одновременного ознакомления; дополнения и уточнения вносятся до завершения действия и отображаются в окончательной версии.

Специальная часть статьи 213 о дистанционной очной ставке должна закрепить одновременное отображение обоих участников и помещений, запрет несанкционированного отключения звука или изображения, фиксацию очередности вопросов и ответов, возможность немедленного прекращения при постороннем воздействии и обязательность перехода к очной форме, если технические условия не обеспечивают непосредственное сопоставление показаний. Подобная детализация не перегружает закон, поскольку затрагивает признаки, от которых зависит сама природа очной ставки.

Наконец, требуется единый межведомственный технический регламент. Его содержание должно включать минимальное разрешение изображения и качество звука, допустимую задержку, защищенные каналы, идентификацию оборудования, резервирование, формат файла, контрольные суммы, сроки хранения, журнал доступа, порядок передачи протокола и действия при инциденте информационной безопасности. Регламент следует сделать доступным участникам в части, не содержащей сведений ограниченного доступа, чтобы сторона могла проверить соблюдение существенных условий.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что дистанционные допрос и очная ставка способны повысить оперативность досудебного расследования, сократить неоправданные перемещения участников, обеспечить безопасность и соблюдение сроков. Указанные преимущества приобретают юридическую ценность только при сохранении функциональной равноценности очной процедуры. Пространственное разобщение не уменьшает объем прав, а требует дополнительных гарантий, компенсирующих зависимость процесса от оборудования, канала связи и действий органа по месту нахождения участника.

Во-первых, дистанционный формат следует понимать как специальную форму получения показаний, а не самостоятельный источник доказательств. Допустимость определяется совокупностью общих требований к допросу или очной ставке и специальных правил статьи 213 УПК. Аудиовидеозапись выступает средством проверки протокола и должна составлять его неотъемлемую часть, но не заменять процессуальный документ.

Во-вторых, обязательными условиями являются мотивированное решение, подтвержденное основание, компетентный

орган-исполнитель, надежная идентификация, обзор помещения, отсутствие постороннего воздействия, полное разъяснение прав, возможность конфиденциальной консультации с защитником, синхронная передача изображения и звука, непрерывная запись и сохранность исходного файла. Нарушение названных требований оценивается не по формальному наличию технического дефекта, а по его влиянию на право участника, законность происхождения сведений и возможность последующего контроля.

В-третьих, предложенная четырехуровневая модель позволяет разграничить основания недопустимости и недостатки достоверности. Нарушения полномочий, идентификации, обязательного участия защитника, добровольности либо запрета внешнего воздействия имеют фундаментальный характер. Технические сбои подлежат фиксации и повторению затронутого фрагмента. Малозначительные неточности, не повлиявшие на права и содержание, могут устраняться проверкой, тогда как утрата исходной записи или разрыв цифровой цепочки хранения приобретают существенное значение при споре о подмене, давлении или неполноте.

В-четвертых, дистанционная очная ставка нуждается в самостоятельных гарантиях внутри статьи 213. Ее проведение допустимо лишь при одновременном отображении участников, равном качестве связи, наблюдении за обоими помещениями и сохранении возможности реагировать на показания другой стороны. Превращение действия в последовательный обмен видеозаписями либо два отдельных допроса лишает его процессуальной природы и не позволяет использовать результат как протокол очной ставки.

В-пятых, предлагается дополнить статью 7 УПК понятием дистанционного следственного действия; статьи 199 и 213 — правилами о мотивированном постановлении, идентификации, проверке помещения, непрерывной синхронной записи, контрольной сумме, электронном протоколе, конфиденциальном общении с защитником, устранении технических сбоев и специальных условиях очной ставки. Технические детали необходимо закрепить единым межведомственным регламентом, сохранив в Кодексе все положения, непосредственно влияющие на права и допустимость доказательств.

Реализация предложений позволит перевести дистанционные следственные действия из режима технологического удобства в

устойчивую процессуальную форму. Результатом станет не механическое расширение цифровых инструментов, а повышение проверяемости доказательственной информации, единообразия практики и защищенности участников уголовного судопроизводства.

Список литературы

1. Конституция Республики Казахстан, принятая на республиканском референдуме 15 марта 2026 года. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2600000000>
2. Уголовно-процессуальный кодекс Республики Казахстан от 4 июля 2014 года № 231-V ЗРК. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000231>
3. Закон Республики Казахстан от 16 июля 2025 года № 210-VIII ЗРК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам оптимизации уголовного законодательства Республики Казахстан». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2500000210>
4. Закон Республики Казахстан от 11 июня 2026 года № 307-VIII ЗРК «О внесении изменений и дополнений в Уголовный, Уголовно-процессуальный, Уголовно-исполнительный кодексы Республики Казахстан и Кодекс Республики Казахстан об административных правонарушениях по вопросам приведения их в соответствие с Конституцией Республики Казахстан, совершенствования законодательства Республики Казахстан о выборах и прокуратуре». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2600000307>
5. Закон Республики Казахстан от 28 ноября 2005 года № 91-III «О ратификации Международного пакта о гражданских и политических правах». [Электронный ресурс] Режим доступа: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z050000091_
6. Нормативное постановление Верховного Суда Республики Казахстан от 20 апреля 2006 года № 4 «О некоторых вопросах оценки доказательств по уголовным делам». [Электронный ресурс] Режим доступа: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P06000004S_
7. Закон Республики Казахстан от 5 июля 2000 года № 72-II «О государственной защите лиц, участвующих в уголовном процессе». [Электронный ресурс] Режим доступа: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z000000072_
8. Закон Республики Казахстан от 21 мая 2013 года № 94-V «О персональных данных и их защите». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1300000094>
9. Нургазинов Б.К., Исмагулов К.Е. Некоторые вопросы совершенствования института дистанционного допроса в казахстанском уголовном процессе // Вестник Института законодательства Республики Казахстан. - 2018. - № 1 (50). - С. 82–90. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-voprosy-sovershenstvovaniya-instituta-distantsionnogo-doprosa-v-kazahstanskom-ugolovnom-protsesse>

10. Нубаева Г.Г., Сердалинов К.М. Дистанционное проведение допроса: перспективы развития // Вестник Академии правоохранительных органов при Генеральной прокуратуре Республики Казахстан. - 2024. - № 3 (33). - С. 90–100. DOI: 10.52425/25187252_2024_33_90. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://academy-rep.kz/item.php?id=1097>

11. Хан А.Л., Кондратьев И.В. Новые виды следственных действий: особенности производства // Закон.kz. 2016. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.zakon.kz/stati/4820530-novye-vidy-sledstvennykh-dejstvij.html>

12. Афанасьева А.А. Дистанционный допрос: состояние и перспективы // Вестник Казанского юридического института МВД России. - 2021. - Т. 12. - № 3 (45). - С. 370–374. DOI: 10.37973/KUI.2021.36.11.014. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/distsionnyy-dopros-sostoyanie-i-perspektivy>

13. Савельева М.В. О возможностях и тактике допроса с использованием видеоконференц-связи // Международный научно-исследовательский журнал. - 2023. - № 1 (127). DOI: 10.23670/IRJ.2023.127.49. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://research-journal.org/archive/1-127-2023-january/10.23670/IRJ.2023.127.49>

14. Шевырталов Е.П., Дерюгин Р.А. Организационно-тактические особенности проведения допроса с использованием систем видеоконференц-связи // Электронное приложение к Российскому юридическому журналу. - 2023. - № 1. - С. 45–50.

15. Шагеева Р. Об использовании видеоконференц-связи в досудебном производстве по уголовным делам // Правовое государство: теория и практика. - 2020. - Т. 16. - № 4-2. - С. 67–76. DOI: 10.33184/pravgos-2020.4.25.

16. Теплякова О.А. Процессуальные проблемы проведения допроса путем использования систем видео-конференц-связи в ходе предварительного расследования // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. - 2024. - № 2 (42). - С. 88–92. DOI: 10.21777/2587-9472-2024-2-88-92.

17. Рамалданов Х.Х. Цифровые доказательства, полученные путем использования систем видеоконференц-связи // Актуальные проблемы российского права. - 2022. - Т. 17. - № 11 (144). - С. 124–131.

18. Антонович Е.К. Использование цифровых технологий при допросе свидетелей на досудебных стадиях уголовного судопроизводства: сравнительно-правовой анализ законодательства Российской Федерации и законодательства некоторых иностранных государств // Актуальные проблемы российского права. - 2019. - № 6. - С. 125–136.

19. Волченко А.В., Лакеева Е.В. Возможности использования видео-конференц-связи при производстве следственных действий // Вестник Восточно-Сибирского института МВД России. - 2022. - № 4 (103). - С. 123–133.

References

1. Konstituciya Respubliki Kazakhstan, prinyataya na respublikanskom referendume 15 marta 2026 goda. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2600000000>

2. Ugolovno-processual'nyj kodeks Respubliki Kazakhstan ot 4 iyulya 2014 goda № 231-V ZRK. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000231>

3. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 16 iyulya 2025 goda № 210-VIII ZRK «O vnesenii izmenenij i dopolnenij v nekotorye zakonodatel'nye akty Respubliki Kazakhstan po voprosam optimizacii ugolovnogo zakonodatel'stva Respubliki Kazakhstan». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2500000210>

4. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 11 iyunya 2026 goda № 307-VIII ZRK «O vnesenii izmenenij i dopolnenij v Ugolovnyj, Ugolovno-processual'nyj, Ugolovno-ispolnitel'nyj kodeksy Respubliki Kazakhstan i Kodeks Respubliki Kazakhstan ob administrativnyh pravonarusheniyah po voprosam privedeniya ih v sootvetstvie s Konstituciej Respubliki Kazakhstan, sovershenstvovaniya zakonodatel'stva Respubliki Kazakhstan o vyborah i prokurature». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2600000307>

5. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 28 noyabrya 2005 goda № 91-III «O ratifikacii Mezhdunarodnogo pakta o grazhdanskih i politicheskikh pravah». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z050000091_

6. Normativnoe postanovlenie Verhovnogo Suda Respubliki Kazakhstan ot 20 aprelya 2006 goda № 4 «O nekotoryh voprosah ocenki dokazatel'stv po ugolovnym delam». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P06000004S_

7. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 5 iyulya 2000 goda № 72-II «O gosudarstvennoj zashchite lic, uchastvuyushchih v ugolovnom processe». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z000000072_

8. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 21 maya 2013 goda № 94-V «O personal'nyh dannyh i ih zashchite». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1300000094>

9. Nurgazinov B.K., Ismagulov K.E. Nekotorye voprosy sovershenstvovaniya instituta distancionnogo doprosa v kazahstanskom ugolovnom processe // Vestnik Instituta zakonodatel'stva Respubliki Kazakhstan. - 2018. - № 1 (50). - S. 82–90. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-voprosy-sovershenstvovaniya-instituta-distsionnogo-doprosa-v-kazahstanskom-ugolovnom-protsesse>

10. Nubaeva G.G., Serdalinov K.M. Distancionnoe provedenie doprosa: perspektivy razvitiya // Vestnik Akademii pravoohranitel'nyh organov pri General'noj prokurature Respubliki Kazakhstan. - 2024. - № 3 (33). - S. 90–100. DOI: 10.52425/25187252_2024_33_90. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://academy-rep.kz/item.php?id=1097>

11. Han A.L., Kondrat'ev I.V. Novye vidy sledstvennykh dejstvij: osobennosti proizvodstva // Zakon.kz. 2016. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.zakon.kz/stati/4820530-novye-vidy-sledstvennykh-dejstvij.html>
12. Afanas'eva A.A. Distancionnyj dopros: sostoyanie i perspektivy // Vestnik Kazanskogo yuridicheskogo instituta MVD Rossii. - 2021. - T. 12. - № 3 (45). - S. 370–374. DOI: 10.37973/KUI.2021.36.11.014. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/distantcionnyj-dopros-sostoyanie-i-perspektivy>
13. Savel'eva M.V. O vozmozhnostyah i taktike doprosa s ispol'zovaniem videokonferenc-svyazi // Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal. - 2023. - № 1 (127). DOI: 10.23670/IRJ.2023.127.49. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://research-journal.org/archive/1-127-2023-january/10.23670/IRJ.2023.127.49>
14. Shevyrtalov E.P., Deryugin R.A. Organizacionno-takticheskie osobennosti provedeniya doprosa s ispol'zovaniem sistem video-konferenc-svyazi // Elektronnoe prilozhenie k Rossijskomu yuridicheskomu zhurnalu. - 2023. - № 1. - S. 45–50.
15. Shageeva R. Ob ispol'zovanii videokonferenc-svyazi v dosudebnom proizvodstve po ugolovnym delam // Pravovoe gosudarstvo: teoriya i praktika. - 2020. - T. 16. - № 4-2. - S. 67–76. DOI: 10.33184/pravgos-2020.4.25.
16. Teplyakova O.A. Processual'nye problemy provedeniya doprosa putem ispol'zovaniya sistem video-konferenc-svyazi v hode predvaritel'nogo rassledovaniya // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 2: Yuridicheskie nauki. - 2024. - № 2 (42). - S. 88–92. DOI: 10.21777/2587-9472-2024-2-88-92.
17. Ramaldanov H.H. Cifrovye dokazatel'stva, poluchennye putem ispol'zovaniya sistem video-konferenc-svyazi // Aktual'nye problemy rossijskogo prava. - 2022. - T. 17. - № 11 (144). - S. 124–131.
18. Antonovich E.K. Ispol'zovanie cifrovyyh tekhnologij pri doprose svidetelej na dosudebnyh stadiyah ugolovnogo sudoproizvodstva: sravnitel'no-pravovoj analiz zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii i zakonodatel'stva nekotoryh inostrannyh gosudarstv // Aktual'nye problemy rossijskogo prava. - 2019. - № 6. - S. 125–136.
19. Volchenko A.V., Lakeeva E.V. Vozmozhnosti ispol'zovaniya video-konferenc-svyazi pri proizvodstve sledstvennykh dejstvij // Vestnik Vostochno-Sibirskogo instituta MVD Rossii. - 2022. - № 4 (103). - S. 123–133.

УДК 343.985.7
DOI

Канат ЛАКБАЕВ - доктор юридических наук, профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая 9, e-mail: k.lakbaev@mail.ru
Татьяна ТЕН - доктор технических наук, профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая 9, e-mail: tenkogay@gmail.com
Даниил АХМЕТОВ - Карагандинский технический университет им. А. Сагинова, 100000, Республика Казахстан, г. Караганда, проспект Нурсултана Назарбаева, 56, e-mail: dahmetov723@gmail.com

ПРАВОВЫЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИК ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КИБЕРБУЛЛИНГУ

Аннотация. В статье исследуется проблема недостаточной эффективности существующих правовых и технологических механизмов противодействия кибербуллингу, которые преимущественно ориентированы на реагирование на уже совершенные факты травли и не обеспечивают своевременное выявление ее признаков в цифровой среде. Цель исследования состоит в разработке комплексного подхода к совершенствованию правового регулирования и технологических средств выявления, предупреждения и пресечения кибербуллинга в Республике Казахстан. Методологическую основу составили системно-структурный и сравнительно-правовой анализ, методы научного моделирования, прогнозирования и реконструкции, а также анализ современных технологий искусственного интеллекта и нейросетевых архитектур. В результате выявлены ограничения действующего правового регулирования и существующих отечественных антибуллинговых инициатив, обусловленные их реактивным характером, ограниченной функциональностью и недостаточной способностью к мультимодальному анализу контента. Обоснованы возможности применения искусственного интеллекта для анализа текстовых сообщений, изображений и видеоконтента, рассмотрен проект Anti_bullying.kz, предусматривающий интеллектуальное выявление признаков агрессии и профилактическое реагирование. Практическая значимость результатов заключается в обосновании необходимости межведомственного подхода и разработки специальной государственной программы профилактики буллинга и кибербуллинга с правовым, организационным и технологическим обеспечением.

Ключевые слова: кибербуллинг, киберпреступность, цифровая среда, искусственный интеллект, нейросети

Канат ЛАҚБАЕВ - заң ғылымдарының докторы, профессор, 100009, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая көш., 9, e-mail: k.lakbaev@mail.ru
Татьяна ТЕН - техника ғылымдарының докторы, профессор, 100009, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая көш., 9, e-mail: tenkogay@gmail.com
Даниил АХМЕТОВ - Сағынов атындағы Қарағанды техникалық университеті, 100000, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Нұрсұлтан Назарбаев даңғ., 56, e-mail: dahmetov723@gmail.com

КИБЕРБУЛЛИНГКЕ ҚАРСЫ ӘДІСТЕРДІ ЖЕТІЛДІРУДІҢ ҚҰҚЫҚТЫҚ ЖӘНЕ ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

Түйін. Мақалада кибербуллингке қарсы іс-қимылдың қолданыстағы құқықтық және технологиялық тетіктерінің жеткіліксіз тиімділігі мәселесі зерттеледі. Қазіргі шаралар көбіне орын алған буллинг фактілеріне кейіннен ден қоюға бағытталған және цифрлық ортада оның белгілерін уақтылы анықтауды толық қамтамасыз етпейді. Зерттеудің мақсаты – Қазақстан Республикасында кибербуллинкті анықтау, алдын алу және жолын кесудің құқықтық реттелуі мен технологиялық құралдарын жетілдіруге бағытталған кешенді тәсілді негіздеу. Әдіснамалық негіз ретінде жүйелік-құрылымдық және салыстырмалы-құқықтық талдау, ғылыми модельдеу, болжау және реконструкциялау әдістері, сондай-ақ жасанды интеллект технологиялары мен нейрондық желілік архитектураларды талдау қолданылды. Зерттеу нәтижесінде қолданыстағы құқықтық реттеудің және отандық антибуллинктік бастамалардың реактивті сипатына, шектеулі функционалына және контентті мультимодальды талдау мүмкіндігінің жеткіліксіздігіне байланысты негізгі кемшіліктері анықталды. Мәтіндік хабарламаларды, кескіндер мен бейнеконтентті талдау үшін жасанды интеллектті қолдану мүмкіндіктері негізделіп, агрессия белгілерін интеллектуалды түрде анықтауға және профилактикалық ден қоюға бағытталған Anti_bullying.kz жобасы қарастырылды. Нәтижелердің практикалық маңызы буллинг пен кибербуллинктің алдын алудың құқықтық, ұйымдастырушылық және технологиялық шараларын біріктіретін арнайы мемлекеттік бағдарламаны әзірлеу қажеттігін негіздеумен айқындалады.

Түйінді сөздер: кибербуллинг, киберқылмыс, цифрлық орта, жасанды интеллект, нейрондық желілер

Kanat LAKBAYEV - Doctor of legal sciences, full professor, 100000, Karaganda university of Kazpotrebsoyuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Academic. St. 9, e-mail: k.lakbaev@mail.ru
Tatyana TEN - Doctor of technical Sciences, full professor, 100000, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Academic. St. 9, e-mail: tenkogay@gmail.com
Daniil AKHMETOV - 100000, Karaganda Technical University named after A. Saginov, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, Nursultan Nazarbayev Avenue, 56, e-mail: dahmetov723@gmail.com

LEGAL AND TECHNOLOGICAL ASPECTS OF IMPROVING METHODS OF COUNTERING CYBERBULLYING

Abstract. The article examines the insufficient effectiveness of existing legal and technological mechanisms for countering cyberbullying, which are largely focused on responding to incidents after they have occurred and do not ensure the timely detection of cyberbullying indicators in the digital environment. The aim of the study is to substantiate an integrated approach to improving the legal regulation and technological tools used to detect, prevent, and suppress cyberbullying in the Republic of Kazakhstan. The methodological framework includes systemic-structural and comparative legal analysis, scientific modeling, forecasting, and reconstruction, as well as an examination of contemporary artificial intelligence technologies and neural-network architectures. The study identifies key limitations of the current legal framework and domestic anti-bullying initiatives, including their predominantly reactive nature, limited functionality, and insufficient capacity for multimodal content analysis. The potential of artificial intelligence for analyzing text messages, images, and video content is substantiated, and the Anti_bullying.kz project is considered as a model for intelligent detection of aggressive behavior and preventive intervention. The practical significance of the findings lies in substantiating the need for an interagency approach and for a dedicated state program on bullying and cyberbullying prevention integrating legal, organizational, and technological measures.

Keywords: cyberbullying, cybercrime, digital environment, artificial intelligence, neural networks

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Лакбаев К., Тен Т., Ахметов Д. Правовые и технологические аспекты совершенствования методик противодействия кибербуллингу // Вестник КЭУ. – 2026. – № 2 (81). – С. 127–134.

АРА

Lakbayev, K., Ten, T., Akhmetov, D. (2026) Pravovye i tekhnologicheskie aspekty sovershenstvovaniya metodik protivodejstviya kiberbullingu (Legal and technological aspects of improving methods of countering cyberbullying) [in Russian]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 127–134.

Введение

Динамичное развитие цифровизации, охват ею всех сторон общественной и государственной жизни нашей страны неизбежно сопровождаются негативными сопутствующими процессами. Это выражается в расширении масштабов уголовных правонарушений в сфере высоких технологий, называемых киберпреступлениями, и в том числе буллинг.

Эту проблему несколько лет поднимает Глава государства, говоря, что буллинг наносит непоправимый ущерб душевному состоянию и здоровью детей и подростков, оказывает негативное влияние на процесс обучения, влечет за собой отстраненность от социальной среды и ментальные нарушения. В социальных сетях участились случаи оскорблений, унижений чести и достоинства людей, есть те, кто распространяет недостоверную информацию. В этой связи, государство должно обеспечить защиту прав и безопасность ребенка и рассмотреть возможные меры пресечения таких неприемлемых действий [1], [2].

Если рассматривать проблему кибербуллинга через призму правового обеспечения таких мер, то следует отметить, что определенное время нормы национального законодательства напрямую ее не регулировали.

В апреле 2024 года Кодекс Республики Казахстан «Об административных правонарушениях» (КоАП РК) была дополнена специальной статьей 127-2 «Травля (буллинг, кибербуллинг) несовершеннолетнего»:

«1. Травля (буллинг, кибербуллинг) несовершеннолетнего –

влечет предупреждение или штраф в размере десяти месячных расчетных показателей.

2. Действие, предусмотренное частью первой настоящей статьи, совершенное повторно в течение года после наложения административного взыскания, –

влечет штраф в размере тридцати месячных расчетных показателей.

3. Действие, предусмотренное частями первой или второй настоящей статьи, совершенное несовершеннолетним лицом в возрасте от двенадцати до шестнадцати лет, –

влечет предупреждение или штраф на родителей или лиц, их заменяющих, в размере десяти месячных расчетных показателей.» [3].

Что касается уголовной ответственности за буллинг (кибербуллинг), то пока законодательная практика остается на позиции, что вполне достаточно комплекса других норм Уголовного кодекса РК (УК РК), которые охватывают его состав:

- статья 131 «Оскорбление»;
- статья 147 «Нарушение неприкосновенности частной жизни»;
- статья 105 «Доведение до самоубийства»;
- статья 115 «Угроза»;
- статья 174 «Разжигание социальной, национальной, родовой, расовой, сословной или религиозной розни» [4].

На подзаконном уровне также принимаются правовые акты, регулирующие меры реагирования общества на угрозу буллинга (кибербуллинга).

Так, в Правилах профилактики травли (буллинга) ребенка (Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 21 декабря 2022 года № 506) в пункте 2 конкретизируется его понятие:

«1) травля (буллинг) ребенка – систематические (два и более раза) действия унижительного характера, преследование и (или) запугивание, в том числе направленные на принуждение к совершению или отказу от совершения какого-либо действия, а равно те же действия, совершенные публично или с использованием масс-медиа и (или) сетей телекоммуникаций, и (или) онлайн-платформ (кибербуллинг);» [5].

Анализ содержания данных Правил показывает системную проблематику.

Во-первых, они содержат 17 пунктов, из которых лишь 6 посвящены непосредственно профилактике, а остальные регламентируют меры реагирования на уже произошедшие факты буллинга.

Во-вторых, согласно пункта 4, вся ответственность за профилактику буллинга (кибербуллинга) возложена на руководителя организации образования. Вместе с тем очевидно, что это негативное социальное явление выходит далеко за рамки компетенции как отдельных руководителей, так и в целом системы образования, которая не имеет всех инструментов для реального противодействия ему.

В-третьих, в настоящее время буллинг преимущественно мигрирует в цифровую среду (кибербуллинг). И если его офлайн-признаки учителя и воспитатели могут отслеживать, то в онлайн-среде неформальных групп несовершеннолетних они доступа, как правило, не имеют. И этот аспект противодействия травле в нормативном отношении пока не урегулирован.

Не создана пока и единая технологическая база для этого, хотя в Казахстане ведутся пилотные проекты по внедрению систем выявления, предупреждения и прогнозирования

буллинга, совершаемого в цифровой среде.

В данной статье проведен краткий обзор некоторых из наиболее перспективных из них и предложены меры по их совершенствованию.

Материалы и методы

Рассмотрение проблем противодействия кибербуллингу требует междисциплинарного подхода на стыке юридических, технических и информационных отраслей науки. В этой связи, в процессе исследования проанализированы правовые аспекты проблемы, а также ее технологические сегменты. Методологическую основу составили системно-структурный и сравнительно-правовой анализ, позволившие раскрыть архитектурные особенности используемых в настоящее время технологий. Также применялись методы научного моделирования, прогнозирования и реконструкции, в том числе современных подходов, включая алгоритмы искусственного интеллекта и нейросетевые структуры.

Результаты / обсуждение. Основная проблема существующей системы профилактики кибербуллинга – ее преимущественно реактивный характер, который не устраняет его первопричины, а реагирует постфактум. В этой ситуации необходимо проактивное выявление его признаков до того момента, когда негативный сетевой контент создаст условия для его реализации.

Одной из мер является ограничение использования смартфонов в школах во время занятий, что было введено в начале 2024 года [6].

Однако такая административная мера решает проблему лишь частично, так как кибербуллинг не прекращается на переменах или после уроков. То есть требуется комплексный программный подход к контролю внешкольного общения в мессенджерах и социальных сетях, который может быть достигнут с использованием искусственного интеллекта (ИИ). При этом внедрение ИИ в школьную среду требует комплексного учета технологических, социальных и этических факторов, включая вопросы конфиденциальности данных [20].

Например, в США, где 20-30 % подростков становились жертвами кибербуллинга, платформы (такие как Meta или Google) являются пионерами в использовании нейросетей для фильтрации токсичности, что стимулирует рынок разработки приложений для родительского контроля и корпоративных систем модерации. Однако их алгоритмы не рассчитаны на применение в регионе Центральной Азии, в том числе в Казахстане, в связи со спецификой языков и сленгов, принятых в подростковой и молодежной среде [7].

Китайский подход основан на строгой идентификации пользователей. Там ужесточается контроль за интернетом с помощью новой централизованной формы виртуального удостоверения личности. Каждый пользователь интернета в КНР должен будет получить уникальный ID-номер, что исключает анонимность в сети [8].

В Казахстане подобные требования применяются к определенным сегментам сети, например, к онлайн-платформам и онлайн-рекламе, когда требуется маркировка контента и потенциальная идентификация через номера телефонов и индивидуальные идентификационные номера (ИИН) [9].

В некоторых соседних странах законодательство в сфере противодействия кибербуллингу также находится на стадии активного формирования.

В Узбекистане акцент сделан на уголовную ответственность за клевету и оскорбление в сети (статьи 139 и 140 УК РУз), что влечет за собой крупные штрафы [10]. Кыргызстан также движется по пути усиления контроля за кибербезопасностью и мониторинга киберинцидентов, возлагая ответственность за безопасность на руководителей информационных систем [11].

Отсюда видно, что в нашем регионе меры по противодействию кибербуллингу с использованием ИИ находятся на начальной стадии, так как наблюдается дефицит специализированных отечественных программных продуктов, способных проводить автоматизированный мультимодальный анализ контента в сети в реальном времени.

Но некоторые антибуллинговые инициативы в киберсреде в Казахстане уже внедряются. Одна из них – Komek Stop Bullying IT-стартап из Западно-Казахстанской области, использующий инновационные технологии. Его суть заключается в сканировании специального QR-кода на стенде в школе или в общественном месте. Сообщение попадает в ситуационный центр, где работают психологи, юристы, операторы и кураторы. Каждый случай тщательно анализируется, а специалисты незамедлительно принимают меры. А искусственный интеллект помогает выявлять динамику проблемы, а тепловая карта показывает, где требуется срочное вмешательство. Результат – в местах реализации проекта уровень буллинга снизился на 40 % [12].

Сайт против буллинга разработали школьники из Тараза. Он представляет собой портал, который даёт информацию по четырём направлениям. К примеру, ученикам 5-7 классов

разъясняют их права, а также важные законы с помощью комиксов и мультфильмов. Для учащихся 8-9 классов работает чат-бот. Туда подростки смогут отправить свои жалобы и вопросы, связанные с притеснением в школе [13].

При всей полезности указанных инициатив следует признать, что они и большинство других принимаемых мер носят педагогический или организационный характер. Технологические решения в основном представлены:

1) системами родительского контроля (Google Family Link [14] и др.). Такие программы могут ограничивать время пользования детей гаджетами, отслеживать их местоположение, но не способны анализировать содержание контента.

2) встроенными фильтрами социальных сетей, которые без труда обходятся за счет использования специфического подросткового или молодежного сленга, намеренных опечаток или внешне невинных изображений, несущих негативный подтекст.

3) общественными приемными: проект JustSupport за два года помог 120 семьям через онлайн-консультации, что показывает низкую пропускную способность ручной обработки заявок [15].

Проблема заключается в том, что кибербуллинг многолик. Он может проявляться в текстовых сообщениях, через унижительные изображения (демотиваторы) или видеоконтент. В то же время, основная часть исследований сфокусированы на текстовой детекции, тогда как изображения и видеоролики оказывают гораздо более сильное воздействие [7].

Такая неразвитость существующих технологий создает большое «белое пятно» для своевременного выявления и устранения причин и условий, способствующих возникновению и развитию кибербуллинга.

В этом смысле, следует отметить пилотный проект «Nortrom», разработанный студентами Казахстанско-Американского свободного университета. По утверждениям его разработчиков, программа выявляет подозрительный и агрессивный контент, и с помощью нейросетей распознает формы буллинга в соцсетях и мессенджерах не только в текстовом формате, но и в других форматах – изображения, аудиофайлы и другие медиафайлы. Она является мультязычной и мультифункциональной [16].

Еще один перспективный проект реализуется с участием авторов настоящей статьи (Карагандинский технический университет имени Абылкаса Сагинова и

Карагандинский университет Казпотребсоюза) – Anti_bullying.kz. Одной из его ключевых инноваций (по аналогии с «Nortrom») является способность распознавать агрессию в трех плоскостях одновременно:

1) текстовый слой: использование алгоритмов естественного языка (NLP) для выявления не только матерных слов, но и скрытых угроз, сарказма и манипуляций. Для этого применяются модели типа BERT и LSTM, которые обучаются на локальном казахстанском сленге [17];

2) визуальный слой (изображения): система анализирует мемы и демотиваторы. С помощью сверточных нейронных сетей (CNN) и моделей типа ResNet (Residual Network, «остаточная сеть» – архитектура глубоких свёрточных нейросетей) программа способна идентифицировать лица жертв, совмещенные с оскорбительными контекстами [18];

3) видеоконтент: программа извлекает кадры из видеороликов (например, из TikTok или Instagram Stories) и анализирует их на наличие сцен насилия, унижения или агрессивной мимики, используя 3D-CNN или комбинацию CNN+RNN (рекуррентные нейронные сети) [17].

Помимо социальных сетей, программа Anti_bullying.kz нацелена на мониторинг публичного пространства: лент новостей, комментариев под постами и особенно «сторис», где контент исчезает через 24 часа, что часто используется агрессорами для избегания ответственности [19].

Интеллектуальная фильтрация – это «сердце» проекта. Алгоритмы системы настраиваются таким образом, чтобы отличать дружеский сарказм или подшучивание от реальной психологической атаки. Это достигается за счет анализа истории взаимодействий между пользователями и оценки семантического веса сообщений. Минимизация ложных срабатываний является приоритетом, так как избыточная цензура может вызвать протест у подростков и привести к отказу от использования системы.

Разработка Anti_bullying.kz рассматривает два основных сценария развертывания системы, каждый из которых имеет свои преимущества и юридические нюансы:

1) официальная интеграция с мессенджерами (Telegram, WhatsApp) и социальными сетями, за счет чего получается доступ к данным через программный интерфейс. Условием здесь является согласие пользователя или его законных представителей. Это позволяет анализировать даже личные сообщения, где происходит подавляющее большинство случаев

кибербуллинга.

2) внешний контур (системный мониторинг). В этом случае программа работает на уровне операционной системы смартфона или как расширение браузера. Она фильтрует входящий поток данных непосредственно перед отображением на экране. Преимущество данного метода – независимость от закрытости протоколов конкретных приложений. Программа выступает как «умный фильтр», который может помечать токсичный контент или временно скрывать его до оценки взрослым.

Программа не просто удаляет контент, а реализует модель «умного посредника». Если система классифицирует сообщение или изображение как буллинг с высокой степенью вероятности (например, >85% по шкале классификатора), она может:

- заблорить (размыть) изображение и вывести предупреждение пользователю;
- отправить уведомление доверенному лицу (родителю или школьному психологу) с сохранением контекста для дальнейшего разбирательства;
- предложить агрессору «подумать еще раз» перед отправкой сообщения, если система обнаружила в нем признаки нарушения закона (статья 127-2 КоАП РК).

Техническая реализация опирается на облачные вычисления и RESTful API (интерфейс для безопасного обмена информацией), что позволяет проводить тяжелые вычисления нейросетей на сервере, не перегружая мобильное устройство пользователя.

В рамках дальнейшего развития проекта Anti_bullying.kz возможно внедрение модуля предсказательной аналитики. Основываясь на динамике изменения тональности сообщений в группе или чате, система сможет прогнозировать возникновение конфликта еще до того, как он перерастет в систематическую травлю.

Программа может быть дополнена функционалом, который анализирует не только контент, но и метаданные поведения: частоту сообщений в ночное время, резкое изменение круга общения или использование специфических маркеров стресса в тексте. Это позволит выявлять жертв буллинга, которые сами не осознают или боятся признать факт травли.

Заключение

Исследование проблем противодействия кибербуллингу и разработка проекта Anti_bullying.kz позволяют сделать ряд выводов.

Прежде всего, буллинг в настоящее время практически окончательно мигрировал в мессенджеры и социальные сети, принимая

мультимодальные формы. Применявшиеся ранее подходы по его выявлению и профилактике быстро устаревают и не являются достаточной защитой, в связи с чем, требуется разработка адекватных технологических ответов на этот вызов.

При этом, необходимо соблюдать баланс между безопасностью и правом на личную тайну. В системах, подобных Anti_bullying.kz, должен быть реализован алгоритм «нулевого разглашения» (Zero-Knowledge). Это означает, что личные сообщения анализируются программой без передачи их содержания в открытом виде третьим лицам. Уведомление родителю, опекуну или педагогу отправляется только в случае подтвержденного инцидента, что минимизирует вмешательство в частную жизнь подростка.

Развитие перспективных программ, направленных на противодействие кибербуллингу, создает условия для формирования этичного цифрового пространства. Их внедрение и последующее масштабирование позволит не только своевременно выявлять травлю, но и предотвращать её.

Кроме того, становится очевидным, что противодействие буллингу приобретает общегосударственный характер, так как в условиях цифрового общества его общественная опасность многократно возрастает. Бесконтрольная и безнаказанная травля является благоприятной почвой для формирования криминальной идеологии у подростков и молодежи, что, в свою очередь, повышает потенциал преступности.

Учитывая это, мы считаем, что необходимо повысить уровень правового регулирования и технологического обеспечения деятельности по противодействию буллингу (кибербуллингу). Этого можно достичь за счет разработки заинтересованными органами (министерством просвещения, искусственного интеллекта и цифрового развития, внутренних дел, а также иными субъектами) специальной Государственной программы профилактики травли (буллинга) (Программа), в которой предусмотреть:

- приоритетные предупредительные меры в сфере образования, воспитания и организации досуга подростков и молодежи;
- привлечение к этой деятельности неправительственных организаций;
- разделение зон ответственности каждого органа в соответствии со своей компетенцией;
- определение координирующего государственного органа;

- технологическое обеспечение мероприятий Программы, в том числе поддержка пилотных проектов и стартапов;

- финансирование мероприятий Программы, в том числе научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), направленных на создание инновационных методов и подходов профилактики буллинга;

- иные необходимые меры.

Мы считаем, что предложенный комплексный подход соответствует сложной задаче противодействия буллингу (кибербуллингу) и создаст комплексную систему его профилактики.

Информация о финансировании.

Статья подготовлена в рамках выполнения договора на грантовое финансирование Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (ИРН проекта AP26198915).

Мақала Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитетімен гранттық қаржыландыру туралы келісімді жүзеге асыру шеңберінде дайындалған (IRN жобасы AP26198915).

The article was prepared within the framework of the agreement on grant funding by the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (IRN project AP26198915).

Список литературы

1. Жарбулова Н. «Душа болит за детей»: Токаев поручил искоренить буллинг и насилие в казахстанских школах [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://kz.kursiv.media/2023-10-05/zhrb-bulling-deti/#:~:text=>

2. Касым-Жомарт Токаев призвал к борьбе с кибербуллингом на Национальном курултае [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.inform.kz/ru/kasim-zhomart-tokaev-prizval-k-borbe-s-kiberbullingom-na-natsionalnom-kurultae-b1acf2>

3. Кодекс Республики Казахстан об административных правонарушениях [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://zan.gov.kz/client/#!/doc/81245/rus>

4. Уголовный кодекс Республики Казахстан от 3 июля 2014 года № 226-V [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000226>

5. Об утверждении Правил профилактики травли (буллинга) ребенка. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан от 21 декабря 2022 года № 506 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200031180>

6. Полный запрет на смартфоны введут для

школьников в Казахстане [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://tengrinews.kz/tengri-institutions/polnyiy-zapret-smartfonyi-vvedut-shkolnikov-kazahstane-592778/>

7. Automatic Detection of Cyberbullying on Text, Image, and Video: A Systematic Literature Review – ResearchGate [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/398982073_Automatic_Detection_of_Cyberbullying_on_Text_Image_and_Video_A_Systematic_Literature_Review

8. В Сеть только с паспортом. Китай вводит для пользователей единый интернет-ID [Электронный ресурс] Режим доступа: https://safe.cnews.ru/news/top/2025-06-23_v_set_tolko_s_pasportom

9. Об онлайн-платформах и онлайн-рекламе. Закон Республики Казахстан от 10 июля 2023 года № 18-VIII ЗРК [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2300000018>

10. Кибербуллинг и его виды: как нас защищают законы Узбекистана [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://nemolchi.uz/kiberbulling-i-egovidy-kak-nas-zashhishhajut-zakony-uzbekistana/>

11. Закон КР от 17 июля 2024 года № 121 «О кибербезопасности» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cbd.minjust.gov.kg/4-5371/edition/13381/ru>

12. Komek Stop Bullying: IT-стартап из Западно-Казахстанской области, использующий инновационные технологии для борьбы с буллингом [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://astanahub.com/ru/blog/komek-stop-bullying-it-startap-iz-zapadno-kazakhstanskoi-oblasti-ispolzuiushchii-innovatsionnye-tekhno>

13. Сайт против буллинга разработали школьницы из Тараза [Электронный ресурс] Режим доступа: [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.lada.kz/kazakhstan-news/129462-sait-protiv-bullinga-razrabotali-shkolnitsy-iz-taraza.html>

14. Что такое Google Family Link? [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.internetmatters.org/ru/advice/apps-and-platforms/monitoring/google-family-link/>

15. Антибуллинг – Фонд Just Support [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://justsupport.kz/ru/works/anti-bullying>

16. Студенты КАСУ разработали программу для борьбы с буллингом в интернет-пространстве [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/688718?lang>

17. Ai-Driven Multimodal Cyberbullying Detection: Analyzing text, Video, Image, And Audio For Digital Safety - IJCRT.org [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.ijcrt.org/papers/IJCRT25A6198.pdf>

18. Multimodal Cyberbullying Detection using Hybrid Deep Learning Algorithms [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.semanticscholar.org/paper/Multimodal-Cyberbullying-Detection-using-Hybrid-V.-dolf/cad6ebbb5edc149e2aa50a793fcb77500>

19. Когда исчезают истории в Instagram? [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://help.instagram.com/1729008150678239/>

20. Сусан Р. Искусственный интеллект в школах: трансформация образовательного процесса и вызовы будущего // Вестник КЭУ. – 2026. – № 1 (80). – С. 105–111. DOI: 10.52445/BKEU.2026.80.1.018.

References

1. Zharbulova N. «Dusha bolit za detej»: Tokaev poruchil iskorenit' bullying i nasilie v kazahstanskih shkolah [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://kz.kursiv.media/2023-10-05/zhrb-bullying-deti/#:~:text=>

2. Kasym-Zhomart Tokaev prizval k bor'be s kiberbullingom na Nacional'nom kurultae [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.inform.kz/ru/kasim-zhomart-tokaev-prizval-k-borbe-s-kiberbullingom-na-natsionalnom-kurultae-b1acf2>

3. Kodeks Respubliki Kazahstan ob administrativnyh pravonarusheniyah [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://zan.gov.kz/client/#!/doc/81245/rus>

4. Ugolovnyj kodeks Respubliki Kazahstan ot 3 iyulya 2014 goda № 226-V [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000226>

5. Ob utverzhdenii Pravil profilaktiki travli (bullinga) rebenka. Prikaz Ministra prosveshcheniya Respubliki Kazahstan ot 21 dekabrya 2022 goda № 506 [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200031180>

6. Polnyj zapret na smartfony vvedut dlya shkol'nikov v Kazahstane [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://tengrinews.kz/tengri-institutions/polnyi-zapret-smartfonyi-vvedut-shkolnikov-kazahstane-592778/>

7. Automatic Detection of Cyberbullying on Text, Image, and Video: A Systematic Literature Review – ResearchGate [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://www.researchgate.net/publication/398982073_Automatic_Detection_of_Cyberbullying_on_Text_Image_and_Video_A_Systematic_Literature_Review

8. V Set' tol'ko s pasportom. Kitaj vvodit dlya pol'zovatelej edinyj internet-ID [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: https://safe.cnews.ru/news/top/2025-06-23_v_set_tolko_s_pasportom

9. Ob onlajn-plattformah i onlajn-reklame. Zakon Respubliki Kazahstan ot 10 iyulya 2023 goda № 18-VIII ZRK [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2300000018>

10. Kiberbulling i ego vidy: kak nas zashchishchayut zakony Uzbekistana [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://nemolchi.uz/kiberbulling-i-ego-vidy-kak-nas-zashchishchayut-zakony-uzbekistana/>

11. Zakon KR ot 17 iyulya 2024 goda № 121 «O kiberbezopasnosti» [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://cbd.minjust.gov.kg/4-5371/edition/13381/ru>

12. Komek Stop Bullying: IT-startap iz Zapadno-Kazahstanskoj oblasti, ispol'zuyushchij innovacionnye tekhnologii dlya bor'by s bullingom [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://astanahub.com/ru/blog/komek-stop-bullying-it-startap-iz-zapadno-kazahstanskoi-oblasti-ispolzuiushchii-innovatsionnye-tekhno>

13. Sajt protiv bullinga razrabotali shkol'nicy iz Taraza [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.lada.kz/kazakhstan-news/129462-sajt-protiv-bullinga-razrabotali-shkolnitsy-iz-taraza.html>

14. Chto takoe Google Family Link? [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.internetmatters.org/ru/advice/apps-and-platforms/monitoring/google-family-link/>

15. Antibullying – Fond Just Support [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://justsupport.kz/ru/works/anti-bullying>

16. Studenty KASU razrabotali programmu dlya bor'by s bullingom s internet-prostranstve [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/688718?lang>

17. Ai-Driven Multimodal Cyberbullying Detection: Analyzing text, Video, Image, And Audio For Digital Safety - IJCRT.org [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.ijcrt.org/papers/IJCRT25A6198.pdf>

18. Multimodal Cyberbullying Detection using Hybrid Deep Learning Algorithms [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://www.semanticscholar.org/paper/Multimodal-Cyberbullying-Detection-using-Hybrid-V.-dolf/cad6ebbb5edc149e2aa50a793fcb77500>

19. Kogda ischezayut istorii v Instagram? [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://help.instagram.com/1729008150678239/>

20. Susan R. Iskustvennyj intellekt v shkolah: transformaciya obrazovatel'nogo processa i vyzovy budushchego // Vestnik KEU. – 2026. – № 1 (80). – С. 105–111. DOI: 10.52445/BKEU.2026.80.1.018.

УДК: 343.77

DOI

Elena KOZLOVA - Master of Legal Sciences, Senior Lecturer-Methodologist, Faculty of Continuing Education, Barimbek Beisenov Karaganda Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Kazakhstan, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda, 124 Yermekov Street, e-mail: helena_1990_@mail.ru.

PROBLEMS OF QUALIFICATION AND PROOF OF CRIMINAL OFFENCES IN THE SUBSOIL USE SECTOR IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: DAMAGE ASSESSMENT AND DIGITAL PREVENTION TOOLS

Abstract. The article examines problems relating to the qualification and proof of criminal offences in the subsoil use sector of the Republic of Kazakhstan. The relevance of the study is determined by difficulties in distinguishing offences under Articles 333 and 334 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan, identifying blanket legal elements, establishing causation and the amount of damage, and addressing the limited effectiveness of detection and investigation in this field. The purpose of the study is to develop a practice-oriented model for the qualification and proof of criminal offences in the subsoil use sector, taking into account legislative amendments adopted in 2023–2026. The methodological framework comprises formal legal, systemic, comparative legal, and problem-oriented methods. The study proposes a five-element algorithm for initial qualification covering the legal status of the site and the person concerned, the specific conduct, the breached legal obligation, consequences and damage, causation, and the form of guilt. It substantiates the need to distinguish economic damage calculations from forensic verification of the underlying data and to employ integrated geological, mine-surveying, environmental, and economic expertise. A digital early-detection framework combining satellite monitoring, geographic information systems, remote sensing, ground verification, and expert validation is proposed. The practical significance of the findings lies in their potential to improve the quality of initial qualification, reduce unjustified termination of proceedings, and promote greater consistency in investigative and judicial practice concerning the criminal-law protection of subsoil resources.

Keywords: subsoil use, environmental criminal offences, Article 333 of the Criminal Code of Kazakhstan, Article 334 of the Criminal Code of Kazakhstan, qualification, environmental damage, economic damage assessment, forensic environmental examination, GIS, remote sensing, satellite monitoring.

Елена КОЗЛОВА - магистр юридических наук, старший преподаватель методист факультета дополнительного образования, Карагандинская академия МВД Республики Казахстан имени Барымбека Бейсенова, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Ермекова 124, e-mail: helena_1990_@mail.ru.

ПРОБЛЕМЫ КВАЛИФИКАЦИИ И ДОКАЗЫВАНИЯ УГОЛОВНЫХ ПРАВОНАРУШЕНИЙ В СФЕРЕ НЕДРОПОЛЬЗОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: ОЦЕНКА УЩЕРБА И ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

Аннотация. В статье исследуются проблемы квалификации и доказывания уголовных правонарушений в сфере недропользования в Республике Казахстан. Актуальность исследования обусловлена сложностями разграничения составов, предусмотренных статьями 333 и 334 Уголовного кодекса Республики Казахстан, установления бланкетных признаков, причинной связи и размера ущерба, а также недостаточной результативностью выявления и расследования таких деяний. Цель исследования состоит в разработке практико-ориентированной модели квалификации и доказывания уголовных правонарушений в сфере недропользования с учетом законодательных изменений 2023–2026 годов. Методологическую основу составили формально-юридический, системный, сравнительно-правовой и проблемно-ориентированный методы. В результате предложен пятиэлементный алгоритм первичной квалификации, включающий установление правового статуса участка и лица, конкретного деяния, нарушенной обязанности, последствий и ущерба, причинной связи и формы вины. Обоснована необходимость разграничения экономического расчета ущерба и судебно-экспертной проверки исходных данных, а также использования комплексной геологической, маркшейдерской, экологической и экономической экспертизы. Предложен цифровой контур раннего выявления нарушений, основанный на сочетании спутникового мониторинга, геоинформационных систем, дистанционного зондирования, наземной проверки и экспертного подтверждения. Практическая значимость результатов заключается в возможности повышения качества первоначальной квалификации, снижения числа необоснованно прекращаемых производств и обеспечения более единообразной следственно-судебной практики в сфере уголовно-правовой охраны недр.

Ключевые слова: недропользование, экологические уголовные правонарушения, статья 333 УК РК, статья 334 УК РК, квалификация, экологический ущерб, экономическая оценка ущерба, судебно-экологическая экспертиза, ГИС, дистанционное зондирование, космический мониторинг.

Елена КОЗЛОВА - заң ғылымдарының магистрі, қосымша білім беру факультетінің аға оқытушы-әдіскері, Қазақстан Республикасы Ішкі істер министрлігінің Бәрімбек Бейсенов атындағы Қарағанды академиясы, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Ермеков көш., 124, e-mail: helena_1990_@mail.ru.

КАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ЖЕР ҚОЙНАУЫН ПАЙДАЛАНУ САЛАСЫНДАҒЫ ҚЫЛМЫСТЫҚ ҚҰҚЫҚ БҰЗУШЫЛЫҚТАРДЫ САРАЛАУ ЖӘНЕ ДӘЛЕЛДЕУ МӘСЕЛЕЛЕРІ: ЗАЛАЛДЫ БАҒАЛАУ ЖӘНЕ АЛДЫН АЛУДЫҢ ЦИФРЛЫҚ ҚҰРАЛДАРЫ

Түйін. Мақалада Қазақстан Республикасындағы жер қойнауын пайдалану саласындағы қылмыстық құқық бұзушылықтарды саралау және дәлелдеу мәселелері зерттеледі. Зерттеудің өзектілігі Қазақстан Республикасы Қылмыстық кодексінің 333 және 334-баптарында көзделген құрамдарды ажыратудың, бланкеттік белгілерді, себептік байланысты және залал мөлшерін белгілеудің күрделілігімен, сондай-ақ мұндай іс-әрекеттерді анықтау мен тергеп-тексерудің жеткіліксіз нәтижелілігімен айқындалады. Зерттеудің мақсаты – 2023–2026 жылдардағы

заңнамалық өзгерістерді ескере отырып, жер қойнауын пайдалану саласындағы қылмыстық құқық бұзушылықтарды саралау мен дәлелдеудің практикаға бағдарланған моделін әзірлеу. Әдіснамалық негізді формальды-заңдық, жүйелік, салыстырмалы-құқықтық және проблемалық-бағдарланған әдістер құрады. Зерттеу нәтижесінде учаске мен тұлғаның құқықтық мәртебесін, нақты іс-әрекетті, бұзылған міндетті, салдар мен залалды, себептік байланысты және кінәнің нысанын анықтауды қамтитын алғашқы саралаудың бес элементті алгоритмі ұсынылды. Залалды экономикалық есептеу мен бастапқы деректерді сот-сараптамалық тексерудің функцияларын ажырату, сондай-ақ кешенді геологиялық, маркшейдерлік, экологиялық және экономикалық сараптаманы пайдалану қажеттілігі негізделді. Спутниктік мониторингті, геоақпараттық жүйелерді, қашықтықтан зондауды, жергілікті жерде тексеруді және сараптамалық растауды біріктіретін құқық бұзушылықтарды ерте анықтаудың цифрлық контуры ұсынылды. Нәтижелердің практикалық маңызы бастапқы саралаудың сапасын арттыру, негізсіз тоқтатылатын істердің санын азайту және жер қойнауын қылмыстық-құқықтық қорғау саласындағы тергеу-сот практикасының біркелкілігін қамтамасыз ету мүмкіндігімен айқындалады.

Түйінді сөздер: жер қойнауын пайдалану, экологиялық қылмыстық құқық бұзушылықтар, ҚР ҚК 333-бабы, ҚР ҚК 334-бабы, саралау, экологиялық залал, залалды экономикалық бағалау, сот-экологиялық сараптама, ГАЖ, қашықтықтан зондау, ғарыштық мониторинг.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Kozlova E. Problems of qualification and proof of criminal offences in the subsoil use sector in the Republic of Kazakhstan: damage assessment and digital prevention tools. Bulletin of KEU. – 2026. – № 2 (81). – 134–143.

APA

Kozlova, E. (2026) Problems of qualification and proof of criminal offences in the subsoil use sector in the Republic of Kazakhstan: damage assessment and digital prevention tools. [in English]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 134–143.

Introduction

Subsoil is simultaneously a component of the natural environment, an object of state ownership, and the resource base for a substantial part of Kazakhstan's economy. Accordingly, criminal-law protection of relations in the field of subsoil use cannot be reduced either to the protection of proprietary interests or to the suppression of formal breaches of the permitting regime. Unlawful extraction, destruction of the geological environment, and violations of technological and environmental requirements may cause cumulative harm of a resource, environmental and economic nature and, under adverse circumstances, harm to human health. The current Criminal Code of the Republic of Kazakhstan establishes two specific offences directly relevant to this field: violation of the rules for the protection and use of subsoil (Article 333) and unauthorized subsoil use (Article 334) [1]. The practical difficulty lies less in the existence of a criminal-law prohibition than in correctly delineating the scope of each offence and building an evidentiary basis sufficient to establish all of its elements.

The legislative structure of the provisions under consideration has changed substantially in recent years. Law of the Republic of Kazakhstan No. 186-VII dated 3 January 2023 revised Article 334 and, at the same time, adjusted the monetary thresholds for environmental damage used in the qualification of a number of environmental criminal offences [2]. Law No. 210-VIII dated 16 July 2025

amended Article 333, including by clarifying the offender's mental attitude to the consequences: the current wording expressly links the causing of the relevant consequences to negligence [3]. This legislative development is of fundamental importance for academic analysis. The proposal, formulated in the dissertation under review with reference to the previous wording of the provision, to expressly establish negligence as the relevant form of guilt had already been implemented by the legislature by 2026 and therefore cannot be reproduced as a current recommendation. Other problems identified in the study remain relevant: the blanket nature of the disposition, identification of the rule that was breached, damage assessment, expert support, causation, and the evidentiary use of digital data.

Judicial interpretation of environmental offences traditionally proceeds from the need to establish not only a formal breach of special legislation, but also all legally relevant elements of the act, its consequences, and the causal link. Normative Resolution of the Supreme Court of the Republic of Kazakhstan No. 1 dated 18 June 2004, updated in 2024, continues to provide guidance for the qualification of environmental criminal offences [4]. At the same time, the specific nature of subsoil use requires a more detailed practice-oriented algorithm: an investigator must work simultaneously with criminal law, sector-specific rules, geological and mine-surveying documentation, state

registration data, remote-observation materials, and expert calculations.

The dissertation materials reveal a pronounced gap between the potential criminogenicity of the field under consideration and the results of criminal prosecution. According to data collected by the author, 12 offences under Article 333 were registered in 2015, 2 in 2016, 6 in 2017, 1 in 2018, 5 in 2019, and 2 in 2020, while no registrations were recorded in 2021–2024. The study further states that, over a ten-year period, only one case under Article 333 was referred to court, whereas the proportion of proceedings under Article 334 referred to court during the period examined remained extremely low. These figures should be treated as empirical data from a particular dissertation study rather than as an independent official statistical publication. Nevertheless, when compared with the qualitative findings of interviews and surveys, they raise the issue of latency and institutional barriers to law enforcement.

The purpose of this article is to develop a practical model for the qualification and proof of criminal offences in the field of subsoil use that can be applied to the initial assessment of a report, investigation planning, and expert support. Four interrelated tasks are addressed to achieve this purpose: clarifying the distinction between Articles 333 and 334 of the Criminal Code; establishing a sequence for identifying blanket elements and damage; assessing the existing system of expert examination of subsoil; and determining the role of geographic information and satellite technologies in detecting and proving unlawful activity.

Materials and Methods

The regulatory framework of the study comprised the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan, the Code of the Republic of Kazakhstan No. 125-VI dated 27 December 2017 “On Subsoil and Subsoil Use”, the Environmental Code of the Republic of Kazakhstan, the Normative Resolution of the Supreme Court concerning environmental criminal offences, the Methodology for Economic Assessment of Damage to Subsoil Resources, and the rules governing the organization of forensic examinations. The Subsoil Code imposes an obligation on persons who have caused damage to subsoil resources as a result of violations of subsoil legislation or infringement of the state’s ownership right to subsoil to compensate for such damage, and provides for the approval of a special methodology for its economic assessment [5]. The Environmental Code, in turn, establishes a general model of environmental damage and remediation, while expressly differentiating individual components of the natural environment in the section on environmental damage, which is important when

considering the distinct nature of harm to the geological environment [6].

The Methodology for Economic Assessment of Damage to Subsoil Resources was approved by a joint order in 2021 and substantially updated by a joint order in 2025. The current version governs the economic assessment of damage caused by violations of subsoil legislation or infringement of the state’s ownership right to subsoil and establishes the procedure for determining the value of illegally extracted minerals [7]. The Rules for the Organization and Conduct of Forensic Examinations, approved by Order No. 484 of the Minister of Justice of the Republic of Kazakhstan dated 27 April 2017 and updated in February 2026, provide for forensic environmental examination as an investigation of the factual circumstances of adverse anthropogenic impact on the environment [8]. A comparison of these instruments makes it possible to distinguish between the administrative-calculation and forensic-expert components of damage determination.

The empirical basis consisted of materials from the doctoral research: a review of registration and investigation outcomes under Articles 333 and 334 of the Criminal Code for 2015–2024, interviews with personnel involved in environmental supervision, and a survey of law-enforcement officers. According to the survey, respondents identified corruption as a reason for low registration in 62.8% of responses, weak control and supervision in 17.12%, a lack of investigation specialists in 14.2%, and failure to detect the relevant acts in 5.9%. These percentages are not extrapolated to the law-enforcement system as a whole because the dissertation does not set out, for purposes of this article, a separate representative sampling procedure; they are used as qualitative indicators of problems requiring regulatory and organizational review.

The methodological framework comprised formal-legal, systemic, comparative-law, and problem-oriented methods. The formal-legal approach was used to identify the mandatory elements of the offences; the systemic approach to connect criminal law with subsoil legislation, environmental rules, and forensic-examination requirements; the comparative approach to assess digital methods of monitoring illegal extraction tested in foreign studies; and the problem-oriented method was implemented through the sequence “legal element — source of evidentiary information — method of verification — expert validation — procedural decision”.

Results and Discussion

The starting point for correct qualification is the distinction between two models of unlawful

conduct. Article 333 protects the established procedure for the protection and use of subsoil in the course of subsoil-use operations and presupposes a breach of mandatory rules by a person whose activities form part of the regulated process. Article 334 is directed primarily against unauthorized subsoil use and unauthorized extraction of minerals. Under the former provision, the central issue is the content of the breached obligation; under the latter, it is the absence of a lawful basis for subsoil use or conduct exceeding the limits of the right granted. In practice, conflating these constructions leads to an erroneous starting point for the investigation: the discovery of extracted raw material or traces of mining operations does not, in itself, show whether a lawful subsoil user breached a mandatory rule or whether extraction was carried out by a person lacking the corresponding right.

The blanket nature of Article 333 means that a decision on qualification cannot be limited to a general reference to a “violation of subsoil legislation”. The case materials must identify the specific legal obligation in force at the time of the act, determine the person to whom that obligation was addressed, and establish the specific act or omission that was inconsistent with it. This approach corresponds to the general understanding of the criminal-law qualification of environmental offences reflected in Kazakhstani legal doctrine. In his commentary on the Special Part of the Criminal Code, I.Sh. Borchashvili emphasizes the need to disclose the content of blanket elements by reference to special regulatory legal acts [9]. Contemporary researchers A.E. Rakhmetova and K.M. Beaver likewise associate the effectiveness of countering environmental offences with consistency between criminal-law and environmental regulation [10].

For practical purposes, a five-element algorithm for initial qualification is proposed. At the first stage, the legal status of the person and the site is established: the existence of a licence, contract or permit; the territorial boundaries; and the term and type of the authorized operation. At the second stage, the specific conduct is recorded: extraction, excavation or driving works, stockpiling, discharge, deviation from a project design, operation outside the licensed boundary, or other interference. At the third stage, the specific rule allegedly breached is identified, with the applicable version corresponding to the time of the act. At the fourth stage, the consequences and monetary threshold are established, including the distinction between significant, large-scale, and especially large-scale damage where such elements are provided for by criminal law. At the fifth stage, causation, the form of guilt, qualifying circumstances, and possible alternative qualification under related provisions are

assessed. Omitting any one of these links makes subsequent proof vulnerable.

Accurate recording of spatial boundaries is of particular importance. In cases of unauthorized extraction, the question “where exactly were the operations conducted?” often determines whether the conduct was unlawful at all. The coordinates of a quarry, trench, spoil heap, or underground working must be compared with the coordinates of the licensed area and the authorized types of operations. Accordingly, the initial inspection should already ensure geodetic referencing, coordinate-tagged photography, preservation of original files, and acquisition of official spatial data on the site boundaries. A screenshot from an open-source map or an approximate location indicated in an inspection record cannot substitute for such documentation.

Following the 2025 reform, a key task under Article 333 is the proper proof that the statutory consequences were caused negligently or that the risk specified by law was created. For investigative practice, this requires two distinct sets of circumstances to be established separately: conscious conduct consisting in the breach of specific rules, and the person’s mental attitude toward the consequences that ensued. A mechanical assertion that the entire objective aspect of the offence was committed intentionally or, conversely, entirely through negligence oversimplifies the complex structure of the provision. The legal assessment must proceed from the wording of the current version of the article and from the person’s actual awareness of the technological process, supervisory requirements, project restrictions, and the probable consequences of the violation.

Article 334 requires a different evidentiary emphasis. It is necessary to reliably establish the absence of a right to the relevant type of subsoil use, or the fact that the person exceeded the limits of the right granted, and then determine the amount of damage caused and any other qualifying elements. The 2023 Law systematized the monetary thresholds for environmental damage and revised the structure of Article 334 [2]. In practical terms, an investigator must request information not only on the existence of a formal authorization, but also on its spatial and substantive limits. Extraction of an authorized mineral outside the designated site, extraction of a different resource, or continuation of operations after the termination of the right may have different legal implications; the decision must be based on the content of the particular legal title to subsoil use.

The dissertation’s empirical material shows that a significant proportion of problems arise even before the expert stage. Respondents primarily associated low registration levels with corruption, weak control, and a shortage of specialists. The

author also noted the complexity of the sector-specific regulatory framework, the lack of stable skills in working with mining and technical documentation, and cases in which reported facts, after verification, proved to constitute different offences or disclosed no elements of a criminal offence. These findings support discussion not only of latency, but also of “qualification-related latency”, where information about suspicious activity comes to the attention of the state but its legal nature is not identified in a timely manner.

The amount of damage remains the most vulnerable element of proof. The Subsoil Code links compensation for such damage to violations of subsoil legislation and infringement of the state’s ownership right to subsoil [5], while the special Methodology establishes the economic calculation mechanism [7]. In 2025, the Methodology was updated, including provisions concerning sources of market prices and calculation rules. The earlier conclusion that there was no regulatory mechanism for economic assessment at all therefore requires adjustment. The problem has shifted to a different plane: by what procedural means should the source data underlying the calculation be authenticated; who is to verify the volume of illegally extracted resources, the content of the useful component, the boundaries of the disturbed geological mass, and the causal link between the actions of a particular person and the calculated amount?

An economic calculation prepared by a state authority and a forensic expert opinion perform different functions. The former determines the amount of damage on the basis of a formula established by regulation and the relevant source data; the latter is a procedural source of specialized knowledge and must comply with the requirements of criminal procedure and legislation governing forensic expert activity. Conflating these functions gives rise to two opposite errors: either the calculation is automatically treated as conclusive proof of all circumstances, or the expert is required to resolve anew the legal question of whether the elements of a criminal offence are present. The optimal model requires separation of functions: the competent authority provides official source data and the calculation, while the expert verifies the specialized factual parameters, methodological correctness and, where necessary, conducts an integrated geological, mine-surveying, environmental, and economic examination.

The current Rules governing forensic examinations define the subject matter of forensic environmental examination broadly as the establishment of factual circumstances of adverse anthropogenic impact on the environment [8]. At the same time, the list of typical objects of examination

is focused mainly on land plots and other traditional components of the environment. Cases concerning subsoil require more clearly defined methodological specialization. Rather than creating an isolated “forensic examination of subsoil” outside the existing system, it is proposed to provide in methodological and departmental instruments for an integrated type of examination capable of addressing geological, mine-surveying, environmental, and valuation issues together. Such an approach can be integrated more readily into the existing forensic-examination infrastructure and reduces the risk of duplication of competences.

A standard list of questions for a specialist and a forensic expert would be of practical value. The technical group should include the actual coordinates and area of the disturbed site, the volume of extracted rock mass, the type and content of the useful component, compliance of the operations with project parameters, and evidence of reclamation or destruction of the geological mass. The environmental group should cover the nature of adverse changes to the geological environment and related components of the natural environment, the possibility of natural recovery, and the need for restoration measures. The economic group should address the value of the illegally extracted resource and calculation of damage under the current Methodology. Legal questions — whether the elements of a criminal offence are present, whether a subsoil use right existed, and which provision of law was breached — must remain within the competence of the investigating authority and the court.

The statutory concept of environmental damage to subsoil requires separate consideration. The Environmental Code defines environmental damage through damage to the components of the natural environment listed in Articles 133–135 and separately regulates, among other matters, environmental damage to land [6]. At the same time, the Subsoil Code treats subsoil as an independent object of legal regulation. The distinction between the land surface, the soil layer, and the geological environment is not merely terminological: unlawful removal of a mineral may irreversibly alter the resource characteristics of subsoil without causing conventional land pollution. The dissertation proposed supplementing the Environmental Code with a separate provision on damage to subsoil. The idea merits further legislative consideration; however, a more cautious initial step may be to legally harmonize the concepts of “damage to subsoil resources” and “environmental damage” and to adopt uniform criteria for their expert documentation. This would help avoid competition between two calculation regimes.

The environmental function of subsoil-use regulation is also addressed in Kazakhstani academic literature beyond the strict confines of criminal law. I.K. Kuderin and R. Erezhepkyzy linked the obligations of subsoil users to the need to reconcile economic development with environmental safety [11]. For criminal law, this proposition is important as a methodological premise: assessment of harm cannot be limited solely to the market value of extracted raw materials where the act has also damaged another natural component, disrupted an aquifer, or necessitated costly restoration. At the same time, the amount of damage for criminal-law purposes must remain foreseeable and be calculated according to criteria established by regulation; otherwise, the principle of legal certainty would be undermined.

Digitalization is capable of transforming, first and foremost, the stage at which offences are detected. Kazakhstan's vast territory, the remoteness of extraction sites, and the possibility of rapid changes in terrain make comprehensive ground-based control costly and intermittent. Current remote-sensing studies show that satellite data can be used to detect and monitor artisanal and small-scale mining sites over large areas, particularly through time-series analysis and the combined use of several types of imagery [12]. A study by G. Forkuor, T. Ullmann, and M. Griesbeck demonstrated the applicability of Sentinel-1 time series for mapping and monitoring illegal small-scale mining in conditions where optical imagery is limited by cloud cover [13]. A more recent study by I. Nursamsi et al. shows that combining multispectral and radar data improves the accuracy of detecting mining sites and facilitates the scaling of monitoring systems [14].

For Kazakhstan, digital control should be structured as a three-level model. The first level is automated anomaly detection: changes in terrain, the appearance of an excavation, spoil heap or access road, intensive movement of soil or rock, or changes to a water body. The second level is legal verification: spatial overlay of the detected anomaly against the official boundaries of licences, contracts, protection zones, and authorized types of operations. The third level is procedural confirmation: an on-site inspection, geodetic survey, seizure of documents and samples, obtaining information from the authorized body, and appointment of an expert examination. This sequence avoids two extremes — disregarding digital capabilities and treating an algorithmic alert as ready-made proof of guilt.

A satellite image or an automatically generated change-detection map may have substantial orienting value, but its evidentiary status depends on how it was obtained and formally

recorded. To ensure verifiability, it is necessary to preserve the original file, metadata, date and time of acquisition, source, processing parameters, coordinate reference system, and a description of the transformation algorithm. Where an image has undergone classification, filtering, channel fusion, or three-dimensional reconstruction, both the source data and the processed result must be retained. The forensic expert or specialist must be able to reproduce the key stages of the analysis. In practical terms, this requires the creation of a single digital evidence package comprising the original images, the licensed polygon, the layer showing the detected change, a methodological report, control points, and materials from the ground verification.

Three-dimensional modelling is particularly promising for calculating the volume of extracted material. Comparing a digital terrain model before and after mining makes it possible to estimate the volume of surface change; data from unmanned aerial surveys and ground geodesy can refine the result. However, calculation of volume is not equivalent to calculation of damage: it is also necessary to establish the density and composition of the material, the content of the useful component, the legality of the specific volume extracted, and the applicable price. A 3D model should therefore be treated as one source element of an integrated expert examination rather than as an autonomous “damage calculator”.

Digital monitoring also has preventive potential. A risk-oriented system can automatically compare licensed boundaries with newly detected spatial changes, identify sites where operations have appeared outside the authorized perimeter, and rank alerts by area, rate of change, and the environmental sensitivity of the territory. The risk criteria should be transparent and access to the system should be logged. Such an architecture can reduce the influence of human discretion at an early stage while simultaneously creating an audit trail of officials' actions. Given that corruption accounted for the largest share of responses in the dissertation survey as a possible reason for low registration, transparency of the digital trail is relevant not only to environmental control but also to corruption prevention.

Specialization of personnel remains an organizational obstacle. Investigation requires simultaneous understanding of criminal law, the subsoil-use regime, mining technologies, and methods of recording digital evidence. General investigative training cannot replace specialists, but it should enable investigators to formulate the correct questions for them. A practical solution would be to develop a departmental investigation algorithm for Articles 333 and 334, including an

initial-inspection checklist, a list of mandatory requests, model decisions appointing integrated expert examinations, and minimum requirements for digital recording of coordinates. Training should be based on model scenarios in which the same outward picture — a quarry, machinery, and extracted material — requires different legal qualification depending on the existence of a right, the site boundaries, and the damage caused.

At the level of judicial practice, further clarification of the Supreme Court's guidance in relation to the specific subsoil-use offences would be beneficial. The current Normative Resolution provides a general framework for environmental criminal offences [4]; however, the distinction between Articles 333 and 334, the use of results of economic damage assessment, the significance of integrated expert examination, and the qualification of operations extending beyond the spatial limits of a subsoil use right warrant separate explanation. Including such guidance would promote consistency of judicial decisions and reduce the likelihood of proceedings being terminated because of divergent understandings of blanket elements.

A separate standard is required for the minimum set of materials to be collected within the first twenty-four hours after suspected illegal extraction is detected. This set should include an inspection record with coordinates and overview photography, a diagram of the actual boundaries of the operations, information on the owner and user of the land plot, data on the existence and scope of the subsoil use right, documents relating to machinery, samples of the extracted material, a preliminary mine-surveying estimate of volume, information on the movement and sale of raw materials, and the original digital images of the territory. The list is not exhaustive, but it disciplines the initial stage: without spatial and documentary recording, subsequent expert examination is often forced to reconstruct the original situation from incomplete data. It is particularly important to distinguish objects proving the fact of extraction from documents linking that extraction to a particular person; the mere presence of machinery at the site does not prove who organized the operations or exercised control over the extracted resource.

A typical evidentiary error is an attempt to compensate for the absence of objective data with confessions or witness testimony. In subsoil-use cases, testimony is relevant to establishing the organization of operations, the distribution of roles, the source of financing, and the participants' awareness; however, the volume extracted, the coordinates of the disturbed geological mass, and the value of the resource must be confirmed by verifiable specialized data. The opposite error is

excessive technicization of the investigation, where a large body of geodata is collected without answering legally relevant questions. The investigation plan should therefore be structured as a matrix in which, for each element of the offence, at least two complementary sources of information are identified in advance. For example, absence of a subsoil use right may be established through official information from the authorized body and comparison of coordinates; the volume extracted through geodetic or mine-surveying documentation and an expert calculation; and the person's connection with the operations through documents, digital traces of management or control, testimony, and the movement of the extracted raw material.

Prosecutorial supervision can perform a preventive function in relation to qualification errors even before completion of the pre-trial investigation. When reviewing or approving key procedural decisions, it is appropriate to verify not only the formal existence of a damage calculation, but also the origin of its source parameters, the version in force of the special rule that was breached, the correspondence between the site coordinates and the permitting document, and the completeness of the questions submitted for expert examination. In complex cases, early inter-agency consultation among the investigator, prosecutor, a representative of the authorized subsoil body, and a specialist from a forensic institution is justified, provided that the procedural independence of each participant is not displaced. Its purpose is to determine what information must be obtained and by what methods it can be verified. This format can reduce situations in which deficiencies in the source materials are discovered only after an expert examination has been appointed or at the judicial stage.

On the basis of the analysis, four interrelated directions for improving practice are proposed. First, a uniform five-element algorithm for initial qualification should be applied: right to the site — specific conduct — breached obligation — consequences and damage — causation and guilt. Second, an inter-agency standard for expert assessment should be developed that separates the state economic calculation from forensic-expert verification of the underlying data. Third, a digital framework of “satellite detection — legal cross-check — ground verification — expert examination” should be introduced while preserving source data and the processing history. Fourth, specific guidance and training materials should be developed for investigators, prosecutors, and experts. Taken together, these measures address the weakest links identified in the dissertation: latency, qualification errors, difficulties in determining damage, and a shortage of specialized knowledge.

Conclusion

The study demonstrates that the contemporary problem of criminal-law protection of subsoil in Kazakhstan can no longer be described solely in terms of insufficient sanctions or the absence of specific offences. Articles 333 and 334 of the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan are in place and were substantially revised in 2023–2025. The quality of application now comes to the forefront: the ability of the investigating authority to establish precisely the legal regime of the site, specify the blanket obligation, and prove the consequences, amount of damage, causation, and form of guilt. Further improvement should therefore focus on evidentiary infrastructure and consistency of legal qualification.

The first conclusion is the need for a clear distinction between the two offences. For Article 333, decisive significance attaches to a breach of rules by a participant in regulated activity and proof of the consequences specified by law; for Article 334, it is the absence of a lawful basis for subsoil use or conduct exceeding the scope of the right granted, coupled with the established amount of damage and, where applicable, qualifying elements. Practical verification should begin not with the outward appearance of the extraction site, but with the legal status of the site and the person concerned.

The second conclusion concerns damage assessment. The updated Methodology for Economic Assessment of Damage to Subsoil Resources provides a regulatory basis for calculation, but does not eliminate procedural questions concerning the reliability of the source data. Interdisciplinary expert support is required, within which geological, mine-surveying, environmental, and economic parameters are verified separately and then brought together in a coherent opinion. Legal qualification remains the responsibility of the investigator, prosecutor, and court.

The third conclusion concerns digital technologies. GIS, satellite time series, radar and multispectral imagery, unmanned aerial surveys, and 3D modelling make it possible to move from episodic inspections to early detection of spatial changes. Their use is most effective within a sequential system: automated alert — comparison with official boundaries — ground verification — expert validation. Digital material becomes persuasive only where its provenance, metadata, original files, and processing history are preserved.

The fourth conclusion concerns prevention. The dissertation data indicate a combination of latency, shortages of specialists, weak control, and corruption risks. Prevention should therefore include not only stricter liability, but also transparent digital

control, logging of decisions, specialization of investigators and experts, and methodological standardization. Practical effect is expected not from a single technology or new legal provision, but from combining criminal-law certainty, sector-specific data, professional expertise, and verifiable digital monitoring. This approach can improve the quality of initial qualification, reduce unjustified termination of proceedings, and ensure more consistent protection of subsoil as a strategic natural resource of the Republic of Kazakhstan.

List of literature

1. Criminal Code of the Republic of Kazakhstan dated 3 July 2014 No. 226-V (as amended through 2026). Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000226>
2. Law of the Republic of Kazakhstan dated 3 January 2023 No. 186-VII “On Amendments and Additions to the Criminal and Criminal Procedure Codes of the Republic of Kazakhstan on Strengthening Liability for Environmental Offences and Acts of Vandalism”. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2300000186>
3. Law of the Republic of Kazakhstan dated 16 July 2025 No. 210-VIII “On Amendments and Additions to Certain Legislative Acts of the Republic of Kazakhstan on Optimization of the Criminal Legislation of the Republic of Kazakhstan”. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2500000210>
4. Normative Resolution of the Supreme Court of the Republic of Kazakhstan dated 18 June 2004 No. 1 “On Application by Courts of Legislation on Liability for Certain Environmental Criminal Offences” (as amended on 29 November 2024). Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P04000001S_
5. Code of the Republic of Kazakhstan dated 27 December 2017 No. 125-VI “On Subsoil and Subsoil Use”. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000125>
6. Environmental Code of the Republic of Kazakhstan dated 2 January 2021 No. 400-VI. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2100000400>
7. Methodology for Economic Assessment of Damage to Subsoil Resources, approved by Joint Order No. 457 of 20 August 2021 and No. 274 of 23 August 2021, as amended in 2025. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100024132>
8. Rules for Organization and Production of Forensic Examinations and Studies in Forensic Examination Bodies, Order of the Minister of Justice of the Republic of Kazakhstan dated 27 April 2017 No. 484, as amended on 23 February 2026. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700015180>

9. Borchashvili I.Sh. Kommentarii k Ugolovnomu kodeksu Respubliki Kazakhstan. Osobennaya chast [Commentary to the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan. Special Part]. Vol. 2. Almaty: Zheti Zhargy, 2015. - 1120 p.

10. Rakhmetova A.E., Beaver K.M. O nekotorykh ugolovno-pravovykh problemakh protivodeistviya ekologicheskim pravonarusheniyam v Respublike Kazakhstan [On some criminal-law problems of countering environmental offences in the Republic of Kazakhstan]. Journal of Actual Problems of Jurisprudence. – 2024 - №110(2) – P.130–139. DOI: 10.26577/JAPJ2024-110-b-012.

11. Kuderin I.K., Erezhepkyzy R. Ekologicheskaya bezopasnost Kazakhstana: nekotorye pravovye osnovy obyazannostei subektov nedropolzovaniya [Environmental security of Kazakhstan: some legal foundations of subsoil users' duties]. Journal of Actual Problems of Jurisprudence. – 2004 - №64(4). – P. 205–209. [Electronic resource] Access mode: <https://bulletin-law.kaznu.kz/index.php/journal/ru/article/view/2004>

12. Nursamsi I., Phinn S.R., Levin N., Luskin M.S., Sonter L.J. Remote sensing of artisanal and small-scale mining: A review of scalable mapping approaches. Science of the Total Environment. 2024 - №951. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2024.175761.

13. Forkuor G., Ullmann T., Griesbeck M. Mapping and Monitoring Small-Scale Mining Activities in Ghana using Sentinel-1 Time Series (2015–2019). Remote Sensing. – 2020. -№12(6). DOI: 10.3390/rs12060911.

14. Nursamsi I., Sonter L.J., Luskin M.S., Phinn S. Feasibility of multi-spectral and radar data fusion for mapping Artisanal Small-Scale Mining: A case study from Indonesia. International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation. 2024. DOI: 10.1016/j.jag.2024.104015.

References

1. Criminal Code of the Republic of Kazakhstan dated 3 July 2014 No. 226-V (as amended through 2026). Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000226>

2. Law of the Republic of Kazakhstan dated 3 January 2023 No. 186-VII “On Amendments and Additions to the Criminal and Criminal Procedure Codes of the Republic of Kazakhstan on Strengthening Liability for Environmental Offences and Acts of Vandalism”. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2300000186>

3. Law of the Republic of Kazakhstan dated 16 July 2025 No. 210-VIII “On Amendments and Additions to Certain Legislative Acts of the Republic of Kazakhstan on Optimization of the Criminal Legislation of the Republic of Kazakhstan”. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2500000210>

4. Normative Resolution of the Supreme Court of the Republic of Kazakhstan dated 18 June 2004 No. 1 “On Application by Courts of Legislation on Liability for Certain Environmental Criminal Offences” (as amended on 29 November 2024). Adilet Legal Information System.

[Electronic resource] Access mode: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P040000015_

5. Code of the Republic of Kazakhstan dated 27 December 2017 No. 125-VI “On Subsoil and Subsoil Use”. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000125>

6. Environmental Code of the Republic of Kazakhstan dated 2 January 2021 No. 400-VI. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2100000400>

7. Methodology for Economic Assessment of Damage to Subsoil Resources, approved by Joint Order No. 457 of 20 August 2021 and No. 274 of 23 August 2021, as amended in 2025. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100024132>

8. Rules for Organization and Production of Forensic Examinations and Studies in Forensic Examination Bodies, Order of the Minister of Justice of the Republic of Kazakhstan dated 27 April 2017 No. 484, as amended on 23 February 2026. Adilet Legal Information System. [Electronic resource] Access mode: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700015180>

9. Borchashvili I.Sh. Kommentarii k Ugolovnomu kodeksu Respubliki Kazakhstan. Osobennaya chast [Commentary to the Criminal Code of the Republic of Kazakhstan. Special Part]. Vol. 2. Almaty: Zheti Zhargy, 2015. - 1120 p.

10. Rakhmetova A.E., Beaver K.M. O nekotorykh ugolovno-pravovykh problemakh protivodeistviya ekologicheskim pravonarusheniyam v Respublike Kazakhstan [On some criminal-law problems of countering environmental offences in the Republic of Kazakhstan]. Journal of Actual Problems of Jurisprudence. – 2024 - №110(2) – P.130–139. DOI: 10.26577/JAPJ2024-110-b-012.

11. Kuderin I.K., Erezhepkyzy R. Ekologicheskaya bezopasnost Kazakhstana: nekotorye pravovye osnovy obyazannostei subektov nedropolzovaniya [Environmental security of Kazakhstan: some legal foundations of subsoil users' duties]. Journal of Actual Problems of Jurisprudence. – 2004 - №64(4). – P. 205–209. [Electronic resource] Access mode: <https://bulletin-law.kaznu.kz/index.php/journal/ru/article/view/2004>

12. Nursamsi I., Phinn S.R., Levin N., Luskin M.S., Sonter L.J. Remote sensing of artisanal and small-scale mining: A review of scalable mapping approaches. Science of the Total Environment. 2024 - №951. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2024.175761.

13. Forkuor G., Ullmann T., Griesbeck M. Mapping and Monitoring Small-Scale Mining Activities in Ghana using Sentinel-1 Time Series (2015–2019). Remote Sensing. – 2020. -№12(6). DOI: 10.3390/rs12060911.

14. Nursamsi I., Sonter L.J., Luskin M.S., Phinn S. Feasibility of multi-spectral and radar data fusion for mapping Artisanal Small-Scale Mining: A case study from Indonesia. International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation. 2024. DOI: 10.1016/j.jag.2024.104015.

Адель САДВАКАСОВА - философия докторы (phD), экономикалық және құқықтық зерттеулер ғылыми-зерттеу институтының аға ғылыми қызметкері, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая к-сі, 9, e-mail: adel_sadvakasova@mail.ru;

Ержан АБИЕВ - з.ғ.м., жалпықұқықтық және арнайы пәндер кафедрасының аға оқытушысы, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая к-сі, 9, e-mail: abiev93@mail.ru;

Сауле СЫЗДЫКОВА - з.ғ.м., жалпықұқықтық және арнайы пәндер кафедрасының аға оқытушысы, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 100009, Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ., Академическая к-сі, 9, e-mail: soul_8989@mail.ru.

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ЕРЕКШЕ ҚОРҒАЛАТЫН ТАБИҒИ АУМАҚТАРДЫ БАСҚАРУ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУДЫҢ ҚҰҚЫҚТЫҚ ЖӘНЕ ИНСТИТУЦИОНАЛДЫҚ ТЕТІКТЕРІ

Түйін. Мақалада Қазақстан Республикасындағы ерекше қорғалатын табиғи аумақтарды құқықтық реттеудің формальды толықтығы мен оларды басқарудың нақты нәтижелілігі арасындағы сәйкессіздік мәселесі зерттеледі. Қорғау мәртебесінің және заңнамада белгіленген режимдердің болуы қаржыландыру жеткіліксіз, кадр тапшылығы орын алған, мониторинг әлсіз және жергілікті қоғамдастықтардың қатысуы шектеулі жағдайда табиғатты қорғау мақсаттарына қол жеткізуге өздігінен кепілдік бермейді. Зерттеудің мақсаты эмпирикалық зерттеу нәтижелері мен қолданыстағы заңнаманы құқықтық тұрғыдан пайымдау негізінде ерекше қорғалатын табиғи аумақтарды басқару тиімділігін арттырудың құқықтық моделін қалыптастыру болып табылады. Зерттеуде формальды-зани, жүйелік, салыстырмалы-құқықтық және құрылымдық-функционалдық әдістер, екі фокус-топтық зерттеу, 23 көрсеткіш бойынша 24 маманның сараптамалық сауалнамасы, тақырыптық кодтау, Кендалл конкордация коэффициенті және Спирменнің рангілік корреляция коэффициенті қолданылды. Нәтижесінде қаржыландыру, кадрлық қамтамасыз ету, мониторинг және жергілікті қоғамдастықтардың қатысуы салаларында басқарушылық факторлардың маңыздылығы мен нақты іске асырылуы арасындағы ең елеулі алшақтықтар анықталды. Қаржыландыру деңгейі мен басқару тиімділігінің бағасы арасында күшті статистикалық мәнді байланыс анықталды. Өлшенетін экологиялық көрсеткіштерге, ашық қаржыландыруға, басқару жоспарларын мерзімдік бағалауға, қорғау қызметін кәсібилендіруге және халықтың қатысуына негізделген нәтижеге бағдарланған басқару моделіне көшу қажеттілігі негізделді. Зерттеу нәтижелері заңнаманы, бюджеттік жоспарлауды, экологиялық мониторингті және ЕҚТА басқару тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру үшін практикалық маңызға ие.

Зерттеу Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитеті тарапынан қаржыландырылды (грант № AP27510473).

Түйінді сөздер: ерекше қорғалатын табиғи аумақтар, экологиялық құқық, басқару, биоалуантүрлілік, тұрақты даму, экологиялық мониторинг, қаржыландыру, жергілікті қоғамдастықтар, IUCN, экотуризм.

Адель САДВАКАСОВА - доктор философии (phD), старший научный сотрудник ИИИ ЭПИ, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: adel_sadvakasova@mail.ru;

Ержан АБИЕВ - магистр юридических наук, старший преподаватель кафедры Обще-юридических и специальных дисциплин, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: abiev93@mail.ru;

Сауле СЫЗДЫКОВА - магистр юридических наук, старший преподаватель кафедры Обще-юридических и специальных дисциплин, Карагандинский университет Казпотребсоюза, 100009, Республика Казахстан, г. Караганда, ул. Академическая, 9, e-mail: soul_8989@mail.ru.

ПРАВОВЫЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОСОБО ОХРАНЯЕМЫМИ ПРИРОДНЫМИ ТЕРРИТОРИЯМИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Аннотация. В статье исследуется проблема несоответствия между формальной полнотой правового регулирования особо охраняемых природных территорий Республики Казахстан и фактической результативностью их управления. Наличие охранного статуса и установленных законодательством режимов само по себе не гарантирует достижения природоохранных целей при недостаточном финансировании, кадровом дефиците, слабости мониторинга и ограниченном участии местных сообществ. Цель исследования состоит в формировании правовой модели повышения эффективности управления особо охраняемыми природными территориями на основе правовой интерпретации результатов эмпирического исследования и действующего законодательства. Используются формально-юридический, системный, сравнительно-правовой и структурно-функциональный методы, две фокус-группы, экспертный опрос 24 специалистов по 23 показателям, тематическое кодирование, коэффициент конкордации Кендалла и ранговая корреляция

Спирмена. Установлены наиболее существенные разрывы между значимостью и фактической реализацией управленческих факторов в сфере финансирования, кадрового обеспечения, мониторинга и участия местных сообществ. Выявлена сильная статистически значимая связь между уровнем финансирования и оценкой управленческой эффективности. Обоснована необходимость перехода от преимущественно статусной к результативной модели управления, предусматривающей измеримые экологические показатели, прозрачное финансирование, периодическую оценку планов управления, профессионализацию службы охраны и участие населения. Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования при совершенствовании законодательства, бюджетного планирования, экологического мониторинга и системы оценки эффективности управления особо охраняемыми природными территориями.

Данное исследование было профинансировано Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (грант №AP27510473).

Ключевые слова: особо охраняемые природные территории, экологическое право, управление, биоразнообразие, устойчивое развитие, экологический мониторинг, финансирование, местные сообщества, IUCN, экотуризм.

Adel SADVAKASSOVA - PhD, Senior Researcher at the Scientific Research Institute of Economic and Legal Research, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda city, Akademicheskaya street, 9, e-mail: adel_sadvakasova@mail.ru;

Yerzhan ABIYEV - Master of Law, Senior Lecturer of the Department of General Legal and Special Disciplines, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda city, Akademicheskaya street, 9, e-mail: abiev93@mail.ru

Saule SYZDYKOVA - Master of Law, Senior Lecturer of the Department of General Legal and Special Disciplines, Karaganda University of Kazpotreboysuz, 100009, Republic of Kazakhstan, Karaganda city, Akademicheskaya street, 9, e-mail: soul_8989@mail.ru

LEGAL AND INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT EFFECTIVENESS OF SPECIALLY PROTECTED NATURAL AREAS IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Abstract. The article examines the gap between the formal completeness of legal regulation of specially protected natural areas in the Republic of Kazakhstan and the actual effectiveness of their management. Protected status and legally established conservation regimes do not in themselves guarantee conservation outcomes where funding is insufficient, staffing capacity is limited, monitoring is weak, and local community participation remains underdeveloped. The purpose of the study is to develop a legal model for improving the effectiveness of protected-area management through the legal interpretation of empirical findings and current legislation. The research employs formal legal, systemic, comparative legal, and structural-functional methods, two focus-group studies, an expert survey of 24 specialists covering 23 management indicators, thematic coding, Kendall's coefficient of concordance, and Spearman's rank correlation. The study identifies the largest gaps between perceived importance and actual implementation in funding, staffing capacity, monitoring, and local community involvement. A strong statistically significant relationship between funding levels and assessments of management effectiveness was also established. The findings substantiate the need to shift from predominantly status-based regulation to results-oriented management based on measurable environmental indicators, transparent funding allocation, periodic evaluation of management plans, professionalization of conservation services, and meaningful community participation. The practical significance of the findings lies in their potential use for improving legislation, budget planning, environmental monitoring, and performance assessment of specially protected natural areas.

This research has been funded by the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (Grant No.AP27510473).

Keywords: specially protected natural areas, environmental law, management, biodiversity, sustainable development, ecological monitoring, funding, local communities, IUCN, ecotourism.

Дәйексөз үшін • Для цитирования • For citation

ГОСТ

Садвакасова А., Абиёв Е., Сыздыкова С. Правовые и институциональные механизмы повышения эффективности управления особо охраняемыми природными территориями Республики Казахстан // Вестник КЭУ. – 2026. – № 2 (81). – С. 144–156.

APA

Sadvakassova, A., Abiyev, E., Syzdykova, S. (2026) Pravovye i institucional'nye mehanizmy povysheniya effektivnosti upravleniya osobo ohranyaemyimi prirodnymi territoriyami Respubliki Kazakhstan (Legal and institutional mechanisms for improving the management effectiveness of specially protected natural areas in the Republic of Kazakhstan) [in Russian]. Bulletin of KEU, 2 (81), p. 144–156.

Кіріспе

Биоалуантүрлілікті сақтаудың қазіргі заманғы жүйесі өзара байланысты екі негізгі үрдістің ықпалымен қалыптасып келеді. Бір жағынан, халықаралық қоғамдастық табиғатты қорғаудың аумақтық ауқымын кеңейтуге бағытталған мақсаттарды күшейтуде. Биоалуантүрлілік жөніндегі Куньмин–Монреаль жаһандық негіздемелік бағдарламасы 2030 жылға қарай құрлықтағы және теңіздегі аумақтардың кемінде 30 %-ын тиімді сақтауды қамтамасыз ету жөніндегі мақсатты бекітті [1]. Екінші жағынан, табиғатты қорғаудың нәтижелілігін негізінен ресми түрде қорғалатын аумақтардың көлемімен бағалайтын сандық тәсілдің шектеулілігі барған сайын айқын болуда. Биоалуантүрлілік пен экожүйелік қызметтер жөніндегі үкіметаралық ғылыми-саясаттық платформа (IPBES) бағалауларына сәйкес, экожүйелердің деградациясы мен биологиялық түрлердің жедел қарқынмен жойылуы жаһандық сипаттағы өзекті мәселелер болып қала береді [2]. Осыған байланысты табиғи аумақтарға формальды түрде ерекше қорғау мәртебесін берумен қатар, оларды тиімді басқару мен қорғау тетіктерінің сапасына басымдық беру қажеттілігі туындайды.

Қазақстан үшін аталған мәселенің маңызы ерекше. Ел аумағының кеңдігі, дала, шөлейт, шөл және таулы экожүйелердің алуан түрлілігі, сондай-ақ антропогендік жүктеменің аумақтар бойынша біркелкі бөлінбеуі табиғи аумақтарды қорғау мен басқарудың сараланған тәсілін талап етеді. Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасында ерекше қорғалатын табиғи аумақтар табиғи кешендер мен мемлекеттік табиғи-қорық қорының объектілерін сақтау мақсатында ерекше қорғау режимі белгіленген жер, су объектілері және олардың үстіндегі әуе кеңістігінің учаскелері ретінде айқындалады.

Демек, биоалуантүрлілікті құқықтық қорғаудың тиімділігі ерекше қорғалатын табиғи аумақтардың сандық көрсеткіштерімен ғана емес, сонымен бірге олардың нақты экологиялық нәтижелілігімен, белгіленген қорғау режимдерінің орындалуымен, мемлекеттік бақылаудың тиімділігімен, табиғи ресурстарды пайдалануды құқықтық реттеумен және табиғи экожүйелердің орнықтылығын қамтамасыз ететін институционалдық тетіктердің жұмыс істеуімен бағалануға тиіс.

Ерекше қорғалатын табиғи аумақтарды басқарудың нормативтік-құқықтық негізін Қазақстан Республикасының 2006 жылғы 7 шілдедегі № 175 «Ерекше қорғалатын табиғи аумақтар туралы» Заңы [4] және Қазақстан

Республикасының 2021 жылғы 2 қаңтардағы № 400-VI ҚРЗ Экологиялық кодексі [5] құрайды. Аталған заң ерекше қорғалатын табиғи аумақтар жүйесін, мемлекеттік органдардың құзыретін, құқықтық режимнің ерекшеліктерін, сондай-ақ табиғи кешендерді құру, қорғау және пайдалану тәртібін айқындайды. Экологиялық кодекс бұл құқықтық конструкцияны табиғи объектілерді қорғауға, экологиялық мониторинг жүргізуге, қоршаған ортаға әсерді бағалауға және экологиялық бағдарланған туризм қағидаттарына қойылатын талаптармен толықтырады. Жиынтығында аталған нормативтік құқықтық актілер жеткілікті түрде кешенді нормативтік модель қалыптастырады. Алайда құқықтық нормалардың болуы әртүрлі табиғат қорғау ұйымдарында олардың іске асырылу нәтижелілігінің бірдей болуын өздігінен қамтамасыз етпейді.

Құқықтық реттеудің елеулі дамуы 2025 жылы жүзеге асырылды. Қазақстан Республикасының 2025 жылғы 26 маусымдағы № 198-VIII ҚРЗ Заңымен бейінді заңға 2-1-бап енгізіліп, онда мемлекеттік табиғи-қорық қорын және табиғи экологиялық жүйелерді сақтау негізгі мақсат ретінде бекітілді. Сонымен қатар ғылымды дамыту және экологиялық ағарту, тұрақты туризм мен экотуризмді дамыту, сондай-ақ табиғи құндылықты ескере отырып аумақтарды аймақтарға бөлу дербес міндеттер ретінде айқындалды [6]. Заңның аталған редакциясы оның басқарушылық сипатын күшейтті. Осыған сәйкес аумақты қорғау тек тыйымдар мен шектеулер жүйесіне ғана келіп тірелмейді, керісінше, заң шығарушы оны жоспарлау, экологиялық ағарту, реттелетін келушілік режимі және табиғи құндылықты бағалау тетіктерімен тікелей байланыстырады.

Халықаралық контекст құқықтық реттеудің тиімділігін бағалаудың қосымша өлшемдерін қалыптастырады. Тұрақты даму мақсаттары жерүсті экожүйелерін сақтауды, табиғи ресурстарды ұтымды пайдалануды және экологиялық факторларды мемлекеттік жоспарлау жүйесіне интеграциялауды көздейді [7]. Осыған байланысты ерекше қорғалатын табиғи аумақтардың тиімділігі өзара байланысты бірнеше өлшем негізінде бағалануға тиіс: биоалуантүрліліктің жай-күйі; құқықтық қорғау режимінің сапасы; қаржылық және кадрлық ресурстардың жеткіліктілігі; мониторинг пен мемлекеттік бақылаудың тиімділігі; басқару жоспарларының іске асырылу мүмкіндігі; жергілікті халықтың қатысу деңгейі; табиғатты қорғау мақсаттары мен шаруашылық немесе рекреациялық пайдалану арасындағы қайшылықтардың алдын алу қабілеті.

Ғылыми проблема нормативтік реттеудің толықтығы мен басқарушылық нәтижелілік арасындағы алшақтықтан туындайды. Формальды түрде бірдей құқықтық режим инспекторлық құрамның жеткіліктілігіне, көлік құралдарымен қамтамасыз етілуіне, бақылау және мониторинг инфрақұрылымының жағдайына, қаржыландырудың тұрақтылығына, аймақтарға бөлудің сапасына және жергілікті тұрғындармен өзара іс-қимыл деңгейіне қарай әртүрлі табиғат қорғау нәтижесін қамтамасыз етуі мүмкін. Мұндай алшақтық мемлекеттік есептілік негізінен жоспарланған іс-шаралардың орындалуын тіркейтін, алайда жұмсалған қаражат пен ұйымдастырушылық шараларды нақты экожүйенің жай-күйіндегі өзгерістермен әрдайым тікелей байланыстыруға мүмкіндік бере бермейтін жағдайларда айрықша байқалады.

Зерттеудің мақсаты авторлар жүргізген эмпирикалық зерттеу нәтижелерін құқықтық тұрғыдан қайта пайымдау негізінде Қазақстан Республикасының ерекше қорғалатын табиғи аумақтарын басқарудың тиімділігін арттыруға бағытталған құқықтық модельді қалыптастырудан тұрады. Аталған мақсатқа қол жеткізу үшін қолданыстағы нормативтік-құқықтық тетіктерге бағалау жүргізу, ерекше қорғалатын табиғи аумақтардың ұлттық санаттар жүйесін Халықаралық табиғатты қорғау одағының (IUCN) жіктеу тәсілдерімен салыстырмалы талдау, басқарудың практикалық тұрғыдан неғұрлым маңызды факторларын айқындау, сондай-ақ заңнаманы және заңға тәуелді нормативтік реттеуді жетілдіруге бағытталған ғылыми негізделген ұсыныстар әзірлеу міндеттері қойылады.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы сандық сипаттағы сараптамалық бағалауларды құқықтық талдау жүйесіне интеграциялаумен айқындалады. Бұл ретте статистикалық нәтижелер ерекше қорғалатын табиғи аумақтардың жай-күйін сипаттайтын дербес көрсеткіш ретінде қарастырылмайды. Керісінше, олар құқықтық реттеуді одан әрі жетілдіруді және нормативтік тұрғыдан күшейтуді қажет ететін басқару элементтерін айқындаудың эмпирикалық негізі ретінде пайдаланылады.

Осылайша, зерттеу табиғатты қорғау саласындағы құқықтық реттеудің формальды толықтығын ғана бағалаумен шектелмей, оның нақты басқарушылық нәтижелілігімен өзара байланысын анықтауға бағытталған. Мұндай тәсіл ерекше қорғалатын табиғи аумақтарды басқарудың құқықтық тетіктерін институционалдық қамтамасыз ету, мониторинг, бақылау, қаржыландыру, кадрлық әлеует, аумақтарды аймақтарға бөлу және жергілікті

қоғамдастықтардың қатысуы сияқты практикалық факторлармен байланыстыра отырып бағалауға мүмкіндік береді.

Материалдар мен әдістер

Зерттеудің нормативтік-құқықтық негізін Қазақстан Республикасының «Ерекше қорғалатын табиғи аумақтар туралы» Заңының қолданыстағы ережелері, Қазақстан Республикасының Экологиялық кодексі, 2025 жылы қабылданған заңнамалық өзгерістер, сондай-ақ биоалуантүрлілікті сақтау және тұрақты даму саласындағы халықаралық құжаттар құрады. Құқықтық нормаларды талдау барысында олардың функционалдық сипатына ерекше назар аударылды. Яғни зерттеу шеңберінде тек тиісті субъектілердің өкілеттіктері мен белгіленген тыйымдардың мазмұны ғана емес, сонымен қатар заңда көзделген табиғатты қорғау нәтижелеріне нақты қол жеткізуді бағалау мүмкіндігі де қарастырылды.

Ұлттық санаттарды салыстырмалы талдаудың әдіснамалық негізі Халықаралық табиғатты қорғау одағының (IUCN) қорғалатын аумақтарды басқару санаттарын қолдану жөніндегі басшылық қағидаттары болды [8]. Басқару тиімділігін бағалау үшін М. Хокингс және оның әріптестері ұсынған басқару тәсілі қолданылды. Аталған тәсілде басқару контексті, жоспарлау, ресурстар, басқару процесі, нәтижелер және түпкілікті табиғатты қорғау әсерін қамтитын тұтас цикл ретінде қарастырылады [9]. Бұл әдіс белгілі бір құжаттың немесе институционалдық тетіктің формальды түрде болуын оның табиғи кешендердің сақталуына нақты ықпал ету қабілетінен ажыратуға мүмкіндік береді.

Эмпирикалық материал авторлар тарапынан өзара сабақтас екі кезеңде жинақталды. Бірінші, сапалық кезеңде екі фокус-топтық зерттеу жүргізілді. Бірінші фокус-топқа үш мемлекеттік ұлттық табиғи парк — Іле-Алатауы, Бұйратау және Алтын-Емел — әкімшіліктерінің сегіз қызметкері және Ақсу-Жабағылы мемлекеттік табиғи қорығының қызметкерлері енгізілді. Екінші фокус-топ бейінді мемлекеттік органдар мен табиғат қорғау ұйымдарының жеті өкілінен құралды. Талқылау жартылай құрылымдалған форматта жүргізілді. Алынған материалдар кейін тақырыптық кодтау әдісі арқылы жүйеленіп, талданды. Қайталанатын проблемалық мәселелерді жинақтау нәтижесінде бағалау критерийлерінің бес негізгі блогы айқындалды: қаржылық қамтамасыз ету, кадрлық әлеует, мониторинг және бақылау, жоспарлау және аймақтарға бөлу, жергілікті қоғамдастықтардың қатысуы.

Екінші, сандық кезеңде 24 сарапшы 23 көрсеткішке екі өлшем бойынша баға берді: олардың тиімді басқару үшін маңыздылығы және Қазақстан жағдайында іс жүзінде іске асырылу деңгейі. Сарапшылар құрамына табиғат қорғау мекемелерінің қызметкерлері, мемлекеттік органдардың өкілдері, ғылыми зерттеушілер және халықаралық табиғат қорғау ұйымдарының мамандары кірді. Сарапшылардың көрсеткіштерді рангілеу кезіндегі пікірлерінің келісімділігі Кендаллдың конкордация коэффициенті арқылы бағаланды. Бағалау критерийлерінің барлық бес блогы бойынша W коэффициентінің мәні 0,5-тен жоғары болып, статистикалық тұрғыдан мәнді деңгейге жетті. Бұл нәтижелер сараптамалық бағалауларды агрегатталған түрде әрі қарай талдауға негіз болды.

Қаржыландыру деңгейі мен басқарушылық нәтижелілікті бағалау арасындағы байланысты анықтау үшін Спирменнің рангілік корреляция коэффициенті қолданылды. Талдау үшін 2019–2023 жылдар аралығындағы мемлекеттік қаржыландыру туралы тексеруге болатын деректері бар 18 ерекше қорғалатын аумақ іріктелді. Сонымен қатар ерекше қорғалатын табиғи аумақтардың ұлттық санаттары екі тәуелсіз сарапшының қатысуымен IUCN жүйесінде қолданылатын диагностикалық сипаттамалармен салыстырылды.

Осы мақалада аталған эмпирикалық зерттеу кезеңінің нәтижелері ерекше қорғалатын табиғи аумақтардың бүкіл жүйесіне статистикалық қорытындыларды жалпылаудың дербес негізі ретінде емес, екінші деңгейлі құқықтық интерпретация үшін пайдаланылатын эмпирикалық материал ретінде қарастырылады. Мұндай тәсіл алынған сандық және сапалық нәтижелерді құқықтық реттеудің нақты элементтерін айқындау, олардың практикалық тиімділігін бағалау және нормативтік-құқықтық реттеуді одан әрі жетілдіру бағыттарын негіздеу мақсатында пайдалануға мүмкіндік береді.

Зерттеу барысында формальды-зани, жүйелік, салыстырмалы-құқықтық және құрылымдық-функционалдық әдістер қолданылды. Формальды-зани әдіс құқықтық нормаларда бекітілген құзыреттердің мазмұны мен міндетті рәсімдерді айқындауға мүмкіндік берді. Жүйелік талдау табиғатты қорғау режимі, бюджеттік қамтамасыз ету, мониторинг, туризм және халықтың қатысуы арасындағы өзара байланысты анықтау үшін пайдаланылды. Салыстырмалы-құқықтық әдіс Қазақстан Республикасындағы ерекше қорғалатын табиғи аумақтардың ұлттық санаттарын Халықаралық табиғатты қорғау одағының (IUCN) жіктеу

жүйесімен салыстыру барысында қолданылды. Құрылымдық-функционалдық әдіс әрбір құқықтық норманы басқару циклі шеңберіндегі функционалдық орны тұрғысынан қарастыруға мүмкіндік берді, нақты айтар болсақ: ресурс → іс-қимыл → өлшенетін нәтиже → экологиялық әсер.

Нәтижелер және талқылау

Бірінші қорытынды құқықтық мәртебе мен басқару тиімділігінің арасындағы айырмашылыққа қатысты. Халықаралық зерттеулер ерекше қорғалатын аумақтардың антропогендік қысымды едәуір төмендету қабілеті тиімді басқару тетіктерінің нақты жұмыс істеуіне тікелей байланысты екенін көрсетеді. Ф. Леверингтон және оның әріптестері жүргізген жаһандық талдау табиғатты қорғау нәтижелерінің жоспарлау сапасына, ресурстық қамтамасыз етуге, кадрлық әлеуетке және мониторингке тәуелділігін анықтады [10]. Кейінгі Дж. Гелдманн және оның әріптестері жүргізген зерттеулер басқару практикасының уақыт өте келе жақсаруы неғұрлым тұрақты табиғатты қорғау нәтижелерімен байланысты екенін растады, алайда бұл әсер әртүрлі институционалдық жағдайларда бірдей сипатқа ие емес [11]. Қазақстан жағдайында бұл тұжырым нормативтік-құқықтық реттеу тек аумақтың қорғау режимін белгілеумен шектелмей, басқарудың институционалдық тұрғыдан жеткіліктілігінің ең төменгі стандарттарын да белгілеуге тиіс екенін білдіреді.

Қолданыстағы заңнамада мұндай тәсілге көшудің құқықтық алғышарттары қалыптасқан. 2-1-бапта бекітілген ғылымды дамыту, экологиялық ағарту, тұрақты туризм және аймақтарға бөлу жөніндегі мақсаттар басқару жоспарларының, тиісті индикаторлардың және бағалау рәсімдерінің болуын көздейді. Алайда аталған элементтер әртүрлі құқықтық нормалар мен заңға тәуелді нормативтік құқықтық актілер арасында бөлініп орналастырылған. Нәтижесінде табиғат қорғау мекемесі жоспарлау жөніндегі талаптарды формальды түрде орындап, экологиялық-ағартушылық іс-шаралар жүргізіп және келушілерді қабылдауды ұйымдастырғанымен, қолданыстағы нормативтік жүйе қорғалатын табиғи кешеннің нақты жай-күйінің жақсарғанын бағалауға мүмкіндік беретін бірыңғай өлшемді әрдайым ұсына бермейді. Осыған байланысты бейінді заңнамада табиғатты қорғау нәтижесіне бағдарланған басқару қағидатын бекіту орынды деп саналады.

Екінші нәтижелер блогы ерекше қорғалатын табиғи аумақтардың ұлттық жіктелуі мен IUCN санаттарының арақатынасына

катысты. Базалық зерттеу шеңберінде жүргізілген салыстыру ұлттық санаттар мен халықаралық санаттар арасындағы сәйкестіктің әртүрлі деңгейде екенін көрсетті. Мемлекеттік табиғи қорық бойынша Ia санатымен жоғары деңгейдегі ұқсастық, мемлекеттік ұлттық табиғи парк бойынша II санатымен орташа сәйкестік, мемлекеттік табиғи қамал бойынша IV санатымен орташа сәйкестік, ал мемлекеттік табиғат ескерткіші бойынша III санатымен жоғары сәйкестік анықталды. Мемлекеттік табиғи резерватқа қатысты ең жоғары деңгейдегі белгісіздік байқалды, өйткені оның құқықтық режимінде әртүрлі халықаралық санаттарға тән белгілер ұштасады. Салыстырылған алты ұлттық санаттың ешқайсысы IUCN жүйесінің тиісті санатымен толық сәйкестік деңгейіне ие болмады.

Құқықтық тұрғыдан алғанда, мұндай сәйкессіздік ұлттық жүйенің кемшілігі болып табылмайды. IUCN санаттары ұлттық заңнаманы алмастырмайды және мемлекеттерді халықаралық жіктеуді механикалық түрде көшіруге міндеттемейді. Сонымен бірге ұлттық және халықаралық жіктеу жүйелерінің арасындағы айырмашылықтар халықаралық есептілік пен көрсеткіштердің салыстырмалылығы тұрғысынан маңызды мәнге ие. Дж. Уотсон және оның әріптестері ерекше қорғалатын аумақтың тиімділігі оның санатының атауымен емес, белгіленген қорғау режимінің нақты қауіп-қатерлерді шектеу және экологиялық функцияларды сақтау қабілетімен айқындалатынын атап көрсетеді [12]. Сондықтан Қазақстан үшін ұлттық санаттардың атауларын өзгерткеннен гөрі, мониторинг, халықаралық есептілік және жаһандық табиғатты қорғау мақсаттарына қосылатын үлесті бағалау үшін әрбір санаттың басқару мақсаттарын IUCN санаттарымен салыстырудың ресми әдістемесін әзірлеу неғұрлым орынды болып табылады.

Үшінші блок — қаржылық қамтамасыз ету — нормативтік маңыздылық пен іс жүзіндегі іске асырылу деңгейі арасындағы ең айқын алшақтықты көрсетті. Сараптамалық бағалау нәтижелері бойынша маңыздылықтың медианасы 5,0 баллды, ал қазіргі іске асырылу деңгейінің медианасы 2,0 баллды құрады; сәйкесінше алшақтық 3,0 баллға жетіп, бес блоктың ішінде ең жоғары көрсеткіш болды. 18 аумақ бойынша мемлекеттік қаржыландыру көлемі бір гектарға шаққанда жиырма еседен астам айырмашылық көрсетті. Сонымен қатар қаржыландыру деңгейі мен басқарушылық нәтижеліліктің сараптамалық бағасы арасындағы корреляция күшті және статистикалық тұрғыдан мәнді болды: $r=0,74$, $p=0,001$.

Алынған нәтижені сақтықпен түсіндіру қажет. Корреляциялық байланыс бюджет көлемін қарапайым түрде ұлғайту экожүйенің жай-күйін автоматты түрде жақсартады дегенді білдірмейді. Алайда бұл нәтиже ресурстық қамтамасыз етудің созылмалы түрде төмен болуы инспекторлық құрамды, көлік құралдарын, байланыс құралдарын, мониторинг инфрақұрылымын және өртке қарсы техниканы тиісті деңгейде ұстау мүмкіндігін шектейтінін көрсетеді. Осыған ұқсас заңдылық халықаралық ғылыми әдебиеттерде де көрініс табады: табиғатты қорғауға бағытталған инвестициялар шығыстар нақты басқарушылық міндеттермен байланысты болған және нәтижелерді бақылау тетіктерімен қамтамасыз етілген жағдайда биоалуантүрліліктің жоғалуын азайтуға ықпал етуі мүмкін [13]. Демек, құқықтық проблема тек қаржыландырудың жалпы көлеміне ғана емес, оны бөлу әдістемесіне де қатысты.

Табиғат қорғау ұйымдарын мемлекеттік бюджет есебінен қаржыландыру жүйесін аумақтың көлемін, қорғау санатын, табиғат қорғау құндылығын, шекараларының ұзындығын, жер бедерінің күрделілігін, өрт қаупін, рекреациялық жүктемені, сирек кездесетін түрлердің болуын және учаскелердің шалғайлығын ескеретін ашық әрі түсінікті формуламен толықтыру орынды. Негізгі операциялық шығыстар — еңбекақы төлеу, патрульдеу, байланыс, жанар-жағармай материалдары, техникалық қызмет көрсету және мониторинг — базалық қорғалған қаржыландыру деңгейі ретінде жоспарлануға тиіс. Қосымша қаражат өлшенетін көрсеткіштер болған жағдайда бағдарламалық-нысаналы қағидат негізінде бөлінуі мүмкін. Мұндай механизм қаржыландырудың тарихи қалыптасқан бюджет көлемдеріне тәуелділігін төмендетіп, аумақтар арасындағы айырмашылықтарды объективті критерийлер арқылы негіздеуге мүмкіндік береді.

Төртінші блок кадрлық әлеуетке қатысты. Сарапшылардың басым көпшілігі инспекторлық құраммен қамтамасыз етілу деңгейін шұғыл шешуді қажет ететін кадрлық басымдықтардың ішінде бірінші орынға қойды. Қаржыландыру деңгейі мен кадрлық әлеует арасындағы корреляция $r=0,68$, $p=0,002$ болды. Бұл көрсеткіш ресурстық тәуелділікті растайды, алайда кадрлық проблема тек бюджет көлемімен шектелмейтінін де көрсетеді. Шалғай орналасқан аумақтар үшін тұрғын үймен қамтамасыз ету, көлік қолжетімділігі, кәсіби даярлық, қызметтің беделі, еңбек қауіпсіздігі және мансаптық өсу мүмкіндіктері маңызды факторлар болып табылады.

Кадрлық қамтамасыз етуді құқықтық реттеу тек штаттық бірліктердің санына негізделмеуге тиіс. Ірі және қолжетімділігі қиын ерекше қорғалатын табиғи аумақтар үшін патрульдеу аумағының көлемін, көлік қолжетімділігін, қауіп-қатерлердің маусымдылығын және келушілер санын ескере отырып, инспекторлық жүктеменің есептік нормативтерін белгілеу қажет. Қызметкерлердің міндетті мерзімдік кәсіби даярлығы табиғатты қорғау заңнамасын, құқық бұзушылықтарды құжаттауды, геоақпараттық жүйелермен жұмыс істеуді, өрт қауіпсіздігін, алғашқы медициналық көмекті және келушілермен коммуникация жүргізуді қамтуға тиіс. Қорғау қызметін кәсібилендіру превентивтік әсерді күшейтіп қана қоймай, құқық бұзушылықтарды дәлелдемелік тұрғыдан тіркеудің сапасын да арттырады.

Бесінші блок — мониторинг және бақылау — сараптамалық бағалаулардың жоғары деңгейдегі келісімділігін көрсетті. Осы блок шеңберінде патрульдеу жиілігі мен қамту ауқымы, сондай-ақ биоалуантүрліліктің жай-күйін бақылау жүйесінің болуы бірінші кезектегі факторлар ретінде айқындалды. Қаржыландыру деңгейімен корреляция $\rho=0,61$, $p=0,007$ болды. Құқықтық тұрғыдан мониторинг қос функция атқарады. Біріншіден, ол заңсыз аң аулау, ағаштарды заңсыз кесу, өрттер, мекендеу ортасының деградациясы және шамадан тыс рекреациялық жүктеме сияқты қауіп-қатерлерді анықтауға мүмкіндік береді. Екіншіден, мониторинг нәтижелері арнайы қорғау мақсатына қол жеткізілгенін бағалаудың негізі болып табылады.

Қолданыстағы практика көрсеткіштерді біріздендіруді қажет етеді. Жүргізілген рейдтердің немесе жасалған әкімшілік хаттамалардың саны мекеменің атқарған қызметін сипаттайды, алайда ол әрдайым экожүйенің нақты жай-күйін көрсете бермейді. Нәтижеге бағдарланған жүйе процестік және экологиялық индикаторларды ұштастыруға тиіс: патрульдеумен нақты қамтылған аумақтың көлемі; қауіп-қатерлерге ден қою уақыты; негізгі популяциялардың динамикасы; мекендеу ортасының жай-күйі; өрттердің жиілігі; табиғи ресурстарды заңсыз пайдалану фактілері; туристік маршруттарға түсетін жүктеме; бұзылған учаскелердің қалпына келу деңгейі. Басқару тиімділігін бағалаудың халықаралық шеңберлері «орындалған жұмысты» табиғи объектіге тигізетін түпкілікті әсерден ажыратудың қажеттілігін көрсетеді [9].

Цифрлық технологиялар мониторинг нәтижелерінің тексерілу мүмкіндігін арттыруға қабілетті, алайда оларды енгізу құқықтық

мақсаттарға бағындырылуға тиіс. Геоақпараттық жүйелер, спутниктік деректер, фототұзақтар, ұшқышсыз бақылау құралдары және патрульдеудің электрондық журналдары кеңістіктік байланысы бар дәлелдемелерді қалыптастыруға және қауіп-қатерлер динамикасын бағалауға мүмкіндік береді. Оларды практикалық тұрғыдан пайдалану үшін деректерді сақтау, қол жеткізу құқықтарын ажырату, оларды мемлекеттік ақпараттық жүйелерге енгізу және табиғат қорғау ұйымдары арасында салыстырмалылығын қамтамасыз ету талаптарын белгілеу қажет. Кері жағдайда цифрландыру бірыңғай талдамалық нәтиже бермейтін жергілікті шешімдер жиынтығы болып қалуы мүмкін.

Алтыншы блок — жоспарлау және аймақтарға бөлу — маңыздылық пен ағымдағы іске асырылу деңгейі арасындағы ең аз алшақтықты көрсетті: 1,0 балл. Сонымен бірге оның қаржыландырумен байланысы статистикалық тұрғыдан мәнді болмады ($\rho=0,39$; $p=0,112$). Бір қарағанда, мұндай нәтиже салыстырмалы түрде қолайлы жағдайды білдіруі мүмкін. Алайда неғұрлым егжей-тегжейлі талдау басқа жағдайды көрсетеді: бекітілген басқару жоспарының болуын қамтамасыз ету оны практикада іске асыруға қарағанда нормативтік тұрғыдан жеңілірек. Сондықтан құжаттармен формальды қамтамасыз етілу басқару тиімділігінің баламасы ретінде қарастырылмауға тиіс.

ЕҚТА тиімділігіне арналған зерттеулерде жоспарлау сапасын қойылған міндеттер, ресурстар және қол жеткізілген нәтижелер арасындағы байланыс арқылы бағалау қажеттігі бірнеше рет атап өтілген [10]. Қазақстан үшін басқару жоспарына міндетті мерзімдік бағалау жүргізуді — кемінде бес жылда бір рет немесе экожүйенің жай-күйі, аумақтың шекаралары, рекреациялық жүктеме не инфрақұрылым елеулі өзгерген жағдайда одан да ертерек — белгілеу орынды. Мұндай бағалау мақсаттарға қол жеткізу деңгейін, іс-шаралардың орындалмау себептерін, мониторинг деректерін және функционалдық аймақтарға бөлуді өзгерту қажеттілігін қамтуға тиіс.

ЕҚТА саласындағы міндеттердің бірі ретінде аймақтарға бөлудің заңнамалық тұрғыдан бекітілуінен кейін оның маңызы одан әрі арта түсті [6]. Аумақтың табиғи құндылығы оған рұқсат етілетін келушілер саны мен шаруашылық пайдалану қарқындылығымен құқықтық тұрғыдан байланыстырылуға тиіс. Егер туристік инфрақұрылым рекреациялық жүктеменің шекті деңгейі ескерілместен дамитын болса, формальды түрде рұқсат етілген

қызметтің өзі табиғи кешеннің сапасын біртіндеп төмендетуі мүмкін. Экологиялық кодекс экотуризм қағидаттарын, оның ішінде қоршаған ортаға зиян келтірудің алдын алуды және келушілер санының белгіленген рекреациялық жүктемелерге сәйкестігін көздейді [5]. Бұл талаптарды практикалық іске асыру өлшенетін лимиттерді, маршруттарды, маусымдық шектеулерді және келушілерді есепке алу жүйелерін енгізуді талап етеді.

Жетінші блок — жергілікті қоғамдастықтардың қатысуы — неғұрлым проблемалы бағыттардың бірі болып шықты. Ағымдағы іске асырылу деңгейінің медианасы 2,0 баллды құрап, оның маңыздылық бағасымен арадағы алшақтық 2,0 балл болды. Қаржыландырумен корреляция өте әлсіз әрі статистикалық тұрғыдан мәнді болмады ($\rho=0,22$; $p=0,381$). Демек, бұл мәселені тек табиғат қорғау мекемесінің бюджетін ұлғайту арқылы шешу мүмкін емес. Ол ЕҚТА әкімшілігі, жергілікті халық, туристік бизнес және жергілікті атқарушы органдар арасындағы өзара қатынастардың институционалдық құрылымына қатысты.

Халықаралық зерттеулер табиғи ресурстарды сақтаудан жергілікті тұрғындар түсінікті әрі заңды пайда көрген жағдайда, ал табиғатты қорғау режимі тек шектеулер жиынтығына айналмаған кезде қорғау режимінің тұрақтылығы артатынын көрсетеді [14]. П. Ферраро мен М. Ханауэр ерекше қорғалатын аумақтардың әлеуметтік әсерін экожүйелік қызметтер мен инфрақұрылымға қолжетімділіктің өзгеруімен байланыстырады [15]. Қазақстан үшін мұндай тәсіл ұлттық парктер мен елді мекендерге іргелес орналасқан аумақтарда ерекше маңызды. Егер тұрғындар маршруттар мен қорғау режимін талқылауға қатысып, заңды жұмыспен қамту мүмкіндіктеріне ие болып және туризммен байланысты кірістердің белгілі бір бөлігінің ашық бөлінетінін көрсе, белгіленген шектеулерге қарсылық деңгейі төмендейді.

Сараптамалық ранжирлеу қоғамдастықтардың қатысуы блогында рекреациялық қызметтен түсетін кірістерді жергілікті халықтың пайдасына бөлу тетігін бірінші орынға қойды. Бұл қорытынды Іле-Алатауы ұлттық паркінде жүргізілген қазақстандық экотуризм зерттеулерімен де үйлеседі, онда туристік өнімді дамыту аумақтың табиғи негізін сақтаған жағдайда экономикалық белсенділікті арттыратын фактор ретінде қарастырылады [16]. Құқықтық деңгейде үйлестіру кеңестерінің рөлін кеңейтіп, оларда туристік жүктеме, маршруттар, табиғат пайдалану саласындағы жанжалдар және жақын

орналасқан елді мекендердің әлеуметтік-экономикалық қатысуы мәселелерін міндетті түрде қарауды бекіту орынды.

Сегізінші аспект қорғалатын аумақтарды халықаралық жүйеде бағалауға қатысты. ЕҚТА-ның ұлттық паспорттары мен халықаралық дерекқорларды қатар пайдалану аумақтардың шекаралары, санаты және басқару мақсаттары туралы мәліметтердің сәйкес келмеу қаупін туындатады. Қорғалатын аумақтардың дүниежүзілік дерекқоры жаһандық мониторингтің негізгі ақпараттық көздерінің бірі болып табылады [17]. Деректердің салыстырмалылығын арттыру мақсатында ұлттық құқықтық мәртебені халықаралық жіктеумен алмастырмай, ЕҚТА мемлекеттік кадастрын халықаралық деректер форматтарымен тұрақты түрде салыстырып отыруды көздеу орынды.

Республикалық маңызы бар аумақтар тізбесінің динамикасы да қосымша маңызға ие. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 26 қыркүйектегі № 593 қаулысына жекелеген аумақтарды құруға, кеңейтуге және олардың мәртебесін нақтылауға байланысты тұрақты түрде өзгерістер енгізіліп отырады [18]. ЕҚТА желісін кеңейту басқаруға кейіннен жұмсалатын шығындарды алдын ала есептеумен қатар жүруге тиіс. Инспекторларға, инфрақұрылымға, мониторингке және өртке қарсы іс-шараларға қажеттілікті алдын ала бағаламай жаңа ЕҚТА құру «қағаз жүзіндегі қорғау» қаупін туындатады. Бұл жағдайда жүйенің аумақтық көлемі оның құқықтық режимді нақты қамтамасыз етуге қабілетті институционалдық мүмкіндіктерінен жылдамырақ өседі.

Алынған нәтижелердің жиынтығы негізінде басқару тиімділігінің төрт компоненттен тұратын құқықтық моделін ұсынуға болады. Бірінші компонент — ресурстық жеткіліктілік: қаржыландыру, кадрлар, көлік, инфрақұрылым және байланыс. Екінші компонент — процестік қамтамасыз етілу: жоспарлау, аймақтарға бөлу, патрульдеу, ғылыми зерттеулер, келушілермен жұмыс және халықтың қатысуы. Үшінші компонент — тексерілетін нәтиже: жоспарлардың орындалуы, анықталған қауіп-қатерлерді жою, рекреациялық лимиттердің сақталуы, құқық бұзушылықтардың төмендеуі және бұзылған учаскелердің қалпына келтірілуі. Төртінші компонент — экологиялық әсер: негізгі түрлер мен мекендеу ортасының тұрақтылығы, табиғи процестердің сақталуы және қайтымсыз деградацияның болмауы.

Әрбір компоненттің өзіндік көрсеткіштері болуға тиіс. Барлық аспектілерді бірыңғай интегралдық рейтингке біріктіру орынсыз,

өйткені қаржыландыру бойынша жоғары көрсеткіш әлсіз мониторингті жасыруы, ал формальды түрде сапалы басқару жоспары кадр тапшылығын өтей алмауы мүмкін. Негұрлым негізді тәсіл — сыни мәселелерді жеке-жеке көрсетуге мүмкіндік беретін индикаторлар панелін қалыптастыру. Бұл мемлекеттік органға бір типтегі аумақтарды өзара салыстыруға, ал ЕҚТА әкімшілігіне бюджет қажеттіліктерін нақты тәуекелдермен байланыстыра отырып негіздеуге мүмкіндік береді.

Заң шығару техникасы тұрғысынан тиімділіктің негізгі кепілдіктерін бейінді заң деңгейінде, ал есептеу әдістемелерін заңға тәуелді нормативтік құқықтық актілер деңгейінде бекіту орынды. Заңда табиғат қорғау ұйымдарының басқару тиімділігіне мерзімдік бағалау жүргізу және оның қысқаша нәтижелерін жариялау міндетін; басқару жоспарларын өлшенетін экологиялық көрсеткіштермен байланыстыруды; мемлекеттік қаржыландыру кезінде табиғат қорғау құндылығы мен аумақтың объективті күрделілігін ескеру қағидатын; қолжетімділік, туризм және дәстүрлі табиғат пайдалануға әсер ететін шешімдерді талқылауға жергілікті қоғамдастықтардың қатысу нысандарын бекітуге болады.

Заңға тәуелді деңгейде индикаторлардың бірыңғай тізбесі, инспекторлық қамтамасыз етудің ең төменгі деңгейін есептеу әдістемесі, цифрлық мониторинг жүргізу қағидалары, жыл сайынғы басқарушылық есептің нысаны және жекелеген көрсеткіштерді тәуелсіз верификациялау рәсімі қамтылуы мүмкін. Мұндай жүйенің қосымша есептілік жүктемесіне айналмауы маңызды. Оның мақсаты — әртүрлі көздерден алынатын шашыраңқы мәліметтердің орнына үш негізгі сұраққа жауап беруге мүмкіндік беретін ықшам деректер жиынтығын қалыптастыру: қандай қауіп-қатерлер бар, оларды жоюға қандай ресурстар бағытталды және табиғи кешеннің жай-күйі өзгерді ме?

Жеке бағыт ретінде тәуекелге бағдарланған қаржыландыру тетігін енгізу ұсынылады. Аумақтың табиғат қорғау құндылығы жоғары әрі қауіп деңгейі жоғары болған жағдайда оның бюджеттік қажеттілігі де артуға тиіс. Мысалы, көші-қон жолдарының, сирек кездесетін түрлердің көбею орындарының, қолжетімділігі қиын жер бедерінің, жиі болатын табиғи өрттердің немесе қарқынды туристік ағынның болуы табиғатты қорғау шығындарын объективті түрде арттырады. Сонымен қатар мекеме қосымша қаржыландыру қажеттілігін мониторинг деректерімен және алдыңғы кезеңдегі нәтижелер туралы есеппен негіздеуге тиіс. Мұндай тәсіл құқықтық мәртебе, нақты

тәуекел және мемлекеттік қаражатты бөлу арасындағы байланысты қалыптастырады.

Басқарушылық нәтижелілікті тәуелсіз бағалау мәселесі де жеке назар аударуды қажет етеді. Егер бағалау толықтай табиғат қорғау ұйымының өзінде қалыптасатын болса, құжаттармен растау оңай көрсеткіштерге — іс-шаралар, рейдтер, жарияланымдар немесе келушілер санына — басымдық беру қауіп туындайды. Ал табиғатты қорғаудың нақты әсері көбінесе мекендеу ортасын сақтау, түрлер санының тұрақтануы, фрагментацияның төмендеуі және құқық бұзушылықтардың қайталану жиілігінің азаюы сияқты күрделірек көрсеткіштерден көрінеді. Осыған байланысты ғылыми ұйымдарды, бейінді уәкілетті органды және қажет болған жағдайда тәуелсіз сарапшыларды тарта отырып, неғұрлым маңызды көрсеткіштерді мерзімдік сыртқы верификациялауды көздеу орынды. Мұндай тексеру мемлекеттік бақылауды қайталамауға тиіс; оның мақсаты жоспарлау мен бюджеттік шешімдер негізделетін деректердің сапасын растаудан тұрады.

Тағы бір маңызды элемент бағалау нәтижелері мен кейінгі басқарушылық шешімдер арасындағы құқықтық кері байланысты қалыптастыруға тиіс. Қолданыстағы практикада есептілік жылдық циклді аяқтағанымен, келесі кезеңдегі жоспардың мазмұнын әрдайым өзгерте бермейді. Нәтижеге бағдарланған модель басқа тетікті талап етеді: егер мониторинг негізгі қорғау объектісінің жай-күйі тұрақты түрде нашарлап келе жатқанын көрсетсе, әкімшілік патрульдеу маршруттарын, рекреациялық режимді, персоналды бөлу тәртібін немесе қалпына келтіру іс-шараларының тізбесін қайта қарауға міндетті болуы тиіс. Керісінше, оң динамика байқалған жағдайда қолданыстағы режимді сақтай отырып, ресурстарды жаңа қауіп-қатерлерге шоғырландыруға болады. Мұндай бейімделмелі тәсіл басқаруды «жоспарлау — іс-қимыл — бағалау — түзету» түріндегі қайталанатын цикл ретінде қарастыратын халықаралық тиімділік модельдерінің логикасына сәйкес келеді [9].

Нәтижелердің жариялылығы да дербес құқықтық маңызға ие. ЕҚТА-ның жай-күйі, негізгі қауіп-қатерлер және басқару жоспарының орындалуы туралы ашық ақпарат келушілер мен жергілікті халық үшін белгіленетін шектеулерге деген сенімді арттырады. Сонымен бірге мұндай ақпаратты ашу сирек кездесетін түрлерге қатысты жаңа тәуекелдер туындатпауы тиіс: ұя салу орындарының, жануарлар шоғырланатын аумақтардың немесе осал учаскелердің нақты координаттары жалпыға қолжетімді нысанда

жарияланбауға тиіс. Сондықтан ашықтықтың сараланған режимін енгізу қажет. Бұл режимде қоғам үшін жинақталған көрсеткіштер, аймақтарға бөлу жөніндегі шешімдер, рекреациялық жүктеме және қаражаттың жұмсалуды туралы ақпарат қолжетімді болады, ал экологиялық тұрғыдан сезімтал ақпарат қорғалуға тиіс. Мұндай теңгерім халықтың қатысуын табиғи ортаға қосымша антропогендік әсердің алдын алу міндетімен ұштастыруға мүмкіндік береді.

Болашақта басқару тиімділігін бағалауды мемлекеттік стратегиялық және бюджеттік жоспарлау жүйесімен байланыстыру орынды. Критикалық көрсеткіштер бойынша тұрақты тапшылық көрсететін аумақтарға мәселені констатациялаумен ғана шектелмей, нақты мерзімдері белгіленген басқарушылық әлеуетті қалпына келтіру жоспары ұсынылуға тиіс. Сонымен қатар жоғары нәтиже көрсеткен аумақтарды қаржыландыруды автоматты түрде қысқартуға болмайды, өйткені қол жеткізілген табиғи жағдайды сақтау да тұрақты шығындарды талап етеді. Бюджеттік тәсіл ресурстардың жеткіліксіздігі мен оларды пайдалану тиімділігін ажыратуға тиіс. Бұл жағдайда бағалау формальды рейтингтен шешімдерді негіздеу құралына айналып, табиғат қорғау ұйымдарының қосымша қаржыландыру алу үшін проблемаларды асыра көрсетуіне немесе қолайлы есептілік қалыптастыру мақсатында оларды жасыруына жол бермейді.

Ұсынылып отырған модель барлық ЕҚТА үшін біртұтас басқару үлгісін енгізуді көздемейді. Мемлекеттік табиғи қорық, ұлттық парк, табиғи қаумал және табиғи резерваттың мақсаттары әртүрлі және оларда жүзеге асырылатын қызмет көлемі де бірдей емес. Біріздендірілуге тиіс элементтер — бағалаудың негізгі қағидаттары: айқын мақсат, жеткілікті ресурстар, тексерілетін процесс, өлшенетін нәтиже және экологиялық әсер. Нақты көрсеткіштер мен олардың салмақтық мәндері аумақтың санаты мен функционалдық аймақтарға бөліну ерекшеліктерін ескеруі қажет.

Зерттеудің шектеулері бастапқы эмпирикалық базаның көлемі мен құрылымына байланысты. Қаржыландыру бойынша корреляциялық талдау тек 18 аумақты қамтыды, ал сапалық материал негізінен елдің орталық және оңтүстік бөліктерінде орналасқан төрт табиғат қорғау ұйымы бойынша алынды. Сараптамалық іріктеуге жергілікті қоғамдастықтар дербес респонденттер тобы ретінде енгізілмеді. Сондықтан алынған сандық нәтижелерді Қазақстандағы барлық ЕҚТА-ға механикалық түрде таратуға болмайды. Олардың

негізгі мәні әртүрлі сарапшылар топтарынан алынған бағалауларда қайталанатын және халықаралық ғылыми әдебиеттердегі тұжырымдармен үйлесетін басқарушылық тапшылықтың тұрақты бағыттарын анықтаудан тұрады.

Одан арғы зерттеулерді солтүстік, шығыс және батыс өңірлерді қамтитын аумақтардың кеңейтілген панелі негізінде жүргізу, жергілікті тұрғындарға жеке сауалнама ұйымдастыру және басқару көрсеткіштерін биологиялық деректермен салыстыру орынды. Сонымен қатар 2025–2026 жылдардағы заңнамалық жаңалықтарды іске асырудан кейін басқару тиімділігінің қалай өзгеретінін зерттеу маңызды бағыттардың бірі болып табылады. Мұндай зерттеу дизайны сараптамалық қабылдаудан құқықтық реттеу, ресурстар, басқарушылық іс-қимылдар мен экожүйелердің жай-күйі арасындағы себеп-салдарлық байланыстарды эмпирикалық тұрғыдан тексеруге көшуге мүмкіндік береді.

Қорытынды

Жүргізілген талдау Қазақстан Республикасындағы ерекше қорғалатын табиғи аумақтар жүйесін одан әрі дамыту тек олардың желісін кеңейтумен және жекелеген тыйымдар мен шектеулерді жетілдірумен ғана шектелмеуге тиіс екенін, сонымен қатар басқару сапасын арттырумен тікелей байланысты болуы қажет екенін көрсетті. Қолданыстағы заңнамада қажетті мазмұндық бағдарлар — табиғи экологиялық жүйелерді сақтау, ғылыми және экологиялық-ағартушылық қызметті жүзеге асыру, тұрақты туризмді дамыту және аумақтарды аймақтарға бөлу — қазірдің өзінде көзделген. Келесі кезең осы бағыттарды өлшенетін басқарушылық міндеттемелер жүйесіне айналдыруға бағытталуға тиіс.

Біріншіден, аумақтың формальды қорғау мәртебесі басқару тиімділігін міндетті түрде бағалау тетігімен толықтырылуы қажет. Әрбір аумақ бойынша ресурстық қамтамасыз етудің жеткіліктілігін, басқару жоспарының орындалуын, негізгі қорғау объектілерінің жай-күйін және басты қауіп-қатерлер динамикасын сипаттайтын көрсеткіштер айқындалуға тиіс. Қысқаша жария есептілік нәтижелерді уақыт динамикасында салыстыруға мүмкіндік беріп, бюджеттік жоспарлаудың негізділігін арттырады.

Екіншіден, қаржылық қамтамасыз ету қаражатты бөлудің ашық әрі объективті әдістемесіне негізделуге тиіс. Қаржыландыру көлемі мен басқарушылық нәтижелілік арасындағы анықталған күшті байланыс ресурстардың созылмалы түрде жеткіліксіз

болуы табиғатты қорғау функцияларын тікелей шектейтінін көрсетеді. Қаржыландыру формуласы аумақтың көлемін ғана емес, оның табиғат қорғау құндылығын, жер бедерінің ерекшеліктерін, рекреациялық жүктемені, өрт қаупін, шалғай орналасуын және табиғатты қорғаудың нақты құнын айқындайтын өзге де факторларды ескеруге тиіс.

Үшіншіден, кадрлық әлеует пен мониторингті өзара байланысты элементтер ретінде қарастыру қажет. Инспекторлық жүктеменің есептік нормативтерін белгілеу, қызметкерлерді тұрақты кәсіби даярлау және бақылау мен мониторингтің бірыңғай цифрлық құралдарын енгізу құқық бұзушылықтардың алдын алу тиімділігін де, экожүйелердің жай-күйі туралы деректердің сапасын да арттыруға мүмкіндік береді [19].

Төртіншіден, басқару жоспарлары мен функционалдық аймақтарға бөлу жүйесі мерзімдік әрі мазмұндық бағалауды қажет етеді. Бекітілген басқару жоспарының болуы өздігінен жеткілікті нәтиже ретінде танылмауға тиіс. Негізгі критерий — мониторинг деректерімен расталған белгіленген мақсаттарға қол жеткізу деңгейі. Бұл ретте рекреациялық жүктемені аумақтардың табиғи құндылығымен және экожүйелердің нақты тұрақтылығымен өзара байланыстыру ерекше маңызға ие.

Бесіншіден, жергілікті қоғамдастықтардың қатысуы тек қаржылық емес, ең алдымен институционалдық шешімдерді талап етеді. Табиғатты қорғаудың тұрақты режимі жергілікті халық шешімдерді талқылау процесіне нақты тартылған және табиғи капиталды сақтаудан заңды экономикалық ынталандырулар алған жағдайда неғұрлым тиімді қалыптасады. Үйлестіру кеңестерінің рөлін кеңейту, рекреациялық қызметтен түсетін кірістердің ашықтығын қамтамасыз ету және жергілікті жұмыспен қамтуды қолдау табиғатты қорғау шектеулеріне байланысты әлеуметтік қайшылықтарды төмендетуге мүмкіндік береді.

Соңында, ұлттық жүйенің IUCN тәсілдерімен салыстырмалылығын қамтамасыз ету үшін аумақтардың санаттары мен басқару мақсаттарының сәйкестігін айқындайтын арнайы әдістеме әзірлеу орынды. Бұл ретте ерекше қорғалатын табиғи аумақтардың ұлттық құқықтық мәртебесін өзгерту талап етілмейді. Мұндай тәсіл халықаралық есептіліктің сапасын арттырып, Қазақстанның биоалуантүрлілікті сақтаудың жаһандық мақсаттарына қосатын үлесін неғұрлым дәл бағалауға мүмкіндік береді.

Ұсынылған шараларды кешенді түрде іске асыру ерекше қорғалатын табиғи аумақтарды басқарудың басым түрде мәртебелік моделінен

нормативтік талаптар, мемлекеттік ресурстар және нақты табиғат қорғау нәтижелері өзара байланысты әрі тексерілетін біртұтас жүйені қалыптастыратын нәтижеге бағдарланған басқару моделіне көшуге мүмкіндік береді.

Пайдаланылған әдебиеттер

1. Convention on Biological Diversity. Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework. 2022. [Electronic resource] Access mode: <https://www.cbd.int/gbf>
2. IPBES. Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services. Bonn: IPBES Secretariat, 2019. DOI: 10.5281/zenodo.6417333.
3. UNEP-WCMC, IUCN. Protected Planet Report 2024. Cambridge; Gland, 2024. [Electronic resource] Access mode: <https://digitalreport.protectedplanet.net>
4. Қазақстан Республикасының 2006 жылғы 7 шілдедегі № 175 «Ерекше қорғалатын табиғи аумақтар туралы» Заңы (2026 жылғы 19 маусымдағы өзгерістер мен толықтырулар енгізілген редакцияда). [Электрондық ресурс] Қол жеткізу режимі: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z060000175_
5. Қазақстан Республикасының 2021 жылғы 2 қаңтардағы № 400-VI ҚРЗ Экологиялық кодексі (2026 жылғы 12 шілдедегі өзгерістер мен толықтырулар енгізілген редакцияда). [Электрондық ресурс] Қол жеткізу режимі: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2100000400>
6. Қазақстан Республикасының 2025 жылғы 26 маусымдағы № 198-VIII ҚРЗ «Орман шаруашылығы, ерекше қорғалатын табиғи аумақтар және жеке кәсіпкерлік субъектілерінің міндеттемелеріне кепілдік беру мәселелері бойынша Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы» Заңы. [Электрондық ресурс] Қол жеткізу режимі: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2500000198>
7. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/70/1. New York, 2015. [Electronic resource] Access mode: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
8. Dudley N. (ed.). Guidelines for Applying Protected Area Management Categories. Gland: IUCN, 2008. - 86 p.
9. Hockings M., Stolton S., Leverington F., Dudley N., Courrau J. Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing Management Effectiveness of Protected Areas. 2nd ed. Gland; Cambridge: IUCN, - 2006. - 105 p.
10. Leverington F., Costa K.L., Pavese H., Lisle A., Hockings M. A global analysis of protected area management effectiveness // Environmental Management. - 2010. - Vol. 46, No. 5. - P. 685–698. DOI: 10.1007/s00267-010-9564-5.
11. Geldmann J., Coad L., Barnes M. et al. Changes in protected area management effectiveness over time: a global analysis // Biological Conservation. - 2015. - Vol. 191. - P. 692–699. DOI: 10.1016/j.biocon.2015.08.029.
12. Watson J.E.M., Dudley N., Segan D.B., Hockings M. The performance and potential of protected

areas // *Nature*. - 2014. - Vol. 515, - No. 7525. - P. 67–73. DOI: 10.1038/nature13947.

13. Waldron A., Adams V., Allan J. et al. Reductions in global biodiversity loss predicted from conservation spending // *Nature*. - 2017. - Vol. 551, No. 7680. - P. 364–367. DOI: 10.1038/nature24295.

14. Naughton-Treves L., Holland M.B., Brandon K. The role of protected areas in conserving biodiversity and sustaining local livelihoods // *Annual Review of Environment and Resources*. - 2005. - Vol. 30. - P. 219–252.

15. Ferraro P.J., Hanauer M.M. Quantifying causal mechanisms to determine how protected areas affect poverty through changes in ecosystem services and infrastructure // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. - 2014. - Vol. 111, No. 11. - P. 4332–4337.

16. Усенова А.А., Акимбаева Б.И. Развитие туров в национальные парки как эффективного направления экотуризма на примере национального парка «Иле-Алатау» // *Central Asian Economic Review*. - 2022. - № 5. - С. 64–75. DOI: 10.52821/2789-4401-2021-5-64-75.

17. UNEP-WCMC, IUCN. World Database on Protected Areas (WDPA). Protected Planet. [Electronic resource] Access mode: <https://www.protectedplanet.net/en/thematic-areas/wdpa>

18. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 26 қыркүйектегі № 593 «Республикалық маңызы бар ерекше қорғалатын табиғи аумақтардың тізбесін бекіту туралы» қаулысы (өзгерістермен және толықтырулармен). [Электрондық ресурс] Қол жеткізу режимі: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000593>

19. Рахимгулова М., Мәжит І. Қазақстандағы заңсыз аңшылықпен күрестің құқықтық тетіктері және олардың қолданылу жағдайы // *Вестник КЭУ*. - 2025. - № 4 (79). - Б. 86–96. DOI: 10.52445/BKEU.2025.79.4.012.

References

1. Convention on Biological Diversity. Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework. 2022. [Electronic resource] Access mode: <https://www.cbd.int/gbf>

2. IPBES. Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services. Bonn: IPBES Secretariat, 2019. DOI: 10.5281/zenodo.6417333.

3. UNEP-WCMC, IUCN. Protected Planet Report 2024. Cambridge; Gland, 2024. [Electronic resource] Access mode: <https://digitalreport.protectedplanet.net>

4. Qazaqstan Respýblıkasynyń 2006 jylǵy 7 shildedegi № 175 "Erekshe qorǵalatyn tabıǵı aymaqtar tǵraly" Zańy (2026 jylǵy 19 maýsymdaǵy ózgerister men tolyqtyrýlar engizilgen redaksiada). [Elektrondyq resýrs] Qol jetkizý rejimi: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z060000175_

5. Qazaqstan Respýblıkasynyń 2021 jylǵy 2 qańtardaǵy № 400-VI QRZ Ekologialyq kodeksi (2026 jylǵy 12 shildedegi ózgerister men tolyqtyrýlar engizilgen redaksiada). [Elektrondyq resýrs] Qol jetkizý rejimi: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2100000400>

6. Qazaqstan Respýblıkasynyń 2025 jylǵy 26 maýsymdaǵy № 198-VIII QRZ "Orman sharýashylyǵy, erekshe qorǵalatyn tabıǵı aymaqtar jáne jeke kásipkerlik sýbektileriniń mindetmelerine kepildik berý máseleleri boyınsha Qazaqstan Respýblıkasynyń keıbir zańnamalyq aktilerine ózgerister men tolyqtyrýlar engizý tǵraly" Zańy. [Elektrondyq resýrs] Qol jetkizý rejimi: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2500000198>

7. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/70/1. New York, 2015. [Electronic resource] Access mode: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

8. Dudley N. (ed.). Guidelines for Applying Protected Area Management Categories. Gland: IUCN, 2008. - 86 p.

9. Hockings M., Stolton S., Leverington F., Dudley N., Courrau J. Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing Management Effectiveness of Protected Areas. 2nd ed. Gland; Cambridge: IUCN, 2006. - 105 p.

10. Leverington F., Costa K.L., Pavese H., Lisle A., Hockings M. A global analysis of protected area management effectiveness // *Environmental Management*. - 2010. - Vol. 46, No. 5. - P. 685–698. DOI: 10.1007/s00267-010-9564-5.

11. Geldmann J., Coad L., Barnes M. et al. Changes in protected area management effectiveness over time: a global analysis // *Biological Conservation*. 2015. Vol. 191. P. 692–699. DOI: 10.1016/j.biocon.2015.08.029.

12. Watson J.E.M., Dudley N., Segan D.B., Hockings M. The performance and potential of protected areas // *Nature*. - 2014. - Vol. 515, No. 7525. - P. 67–73. DOI: 10.1038/nature13947.

13. Waldron A., Adams V., Allan J. et al. Reductions in global biodiversity loss predicted from conservation spending // *Nature*. - 2017. - Vol. 551, No. 7680. - P. 364–367. DOI: 10.1038/nature24295.

14. Naughton-Treves L., Holland M.B., Brandon K. The role of protected areas in conserving biodiversity and sustaining local livelihoods // *Annual Review of Environment and Resources*. - 2005. - Vol. 30. - P. 219–252.

15. Ferraro P.J., Hanauer M.M. Quantifying causal mechanisms to determine how protected areas affect poverty through changes in ecosystem services and infrastructure // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. - 2014. - Vol. 111, No. 11. - P. 4332–4337.

16. Usenova A.A., Aktimbaeva B.I. Razvitie turov v nacional'nye parki kak effektivnogo napravleniya ekoturizma na primere nacional'nogo parka «Ile-Alatau» // *Central Asian Economic Review*. - 2022. - № 5. - С. 64–75. DOI: 10.52821/2789-4401-2021-5-64-75.

17. UNEP-WCMC, IUCN. World Database on Protected Areas (WDPA). Protected Planet. [Electronic resource] Access mode: <https://www.protectedplanet.net/en/thematic-areas/wdpa>

18. Qazaqstan Respýblıkasynyń 2017 jylǵy 26 qyrkúıektegi № 593 "Respýblıkalıyq mańyzy bar erekshe qorǵalatyn tabıǵı aymaqtardyń tizbesin bекitý tǵraly" qaýlysy (ózgeristermen jáne tolyqtyrýlarmen).

[Elektrondyq resýrs] Qol jetkizý rejimi:
<https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000593>

19. Rahimgulova M., Májit I. Qazaqstandaǵy zańsyz ańshylyqpen kúrestiń quqyqtyq tetikteri jáne olardyń qoldanylyǵy jaǵdaı // Vestnik KEU. - 2025. - № 4 (79). - B. 86–96. DOI: 10.52445/BKEU.2025.79.4.012.

АВТОРЛАРҒА АҚПАРАТ

«Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті Хабаршысы» журналы (бұдан әрі – «ҚЭУ Хабаршысы») келесі бағыттар бойынша мақалалар жариялайды: Экономика, Философия, Педагогика, Құқықтану.

Журнал беттері пікірталас материалдарына ашық, сондықтан оның мазмұны құрылтайшылар мен редакциялық алқаның көзқарасын міндетті түрде білдірмейді.

«ҚЭУ Хабаршысы» журналы тоқсан сайын (жылына төрт рет) шығады. Қайта басып шығару кезінде журналға сілтеме жасау міндетті.

Қарауға қабылданған мақалалар бойынша екі апта ішінде оларды жариялау мүмкіндігі туралы мәселе шешіледі. Соңғы шешім редакциялық алқа отырысында талқылау нәтижесінде қабылданады. Мақаланың өту барысы туралы барлық ақпаратты авторлар +7 (7212) 44-16-24 (6564) телефоны арқылы ала алады.

Автор «ҚЭУ Хабаршысы» журналында жарияланған өз мақаласының электрондық нұсқасын Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті сайтының «ҚЭУ Хабаршысы» бөлімінде интернет желісінде өтеусіз негізде жариялауға келісім береді. Автор сайтқа қолжетімділік шектелмейтінін түсінеді.

Қабылданбаған мақалалар авторларға қайтарылмайды.

Жарияланымдар үшін қаламақы төлеу қарастырылмаған.

Қолжазбаларды жариялау ақысы 8 000 теңгені құрайды (шығындардың өсуіне байланысты өзгеруі мүмкін).

Назар аударыңыз: автордың мақаланы «ҚЭУ Хабаршысы» журналына жариялауға ұсынуы ғылыми жарияланым этикасының талаптары мен қағидаларымен келісім білдіруі ретінде қабылданады.

Редакциялық алқаның мекенжайы: Қарағанды қаласы, Академиялық көшесі, 9, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, 303 кабинет, т. +7 (7212) 44-16-24 (6500). email: vestnik_keu@mail.ru

Жариялауға ұсынылатын мақалалар ғылыми жарияланымдар этикасына сәйкес болуы тиіс:

- Авторлар келтірілген деректердің, дәйексөздердің, экономикалық-статистикалық мәліметтердің, жалқы есімдердің, географиялық атаулардың және басқа да ақпараттардың дұрыстығы мен нақтылығы үшін, сондай-ақ ашық жариялауға арналмаған мәліметтерді пайдаланғаны үшін жауапкершілік көтереді.

- Нақты деректер, әдеби және басқа да дереккөздерден алынған барлық мәліметтер, сондай-ақ мақалада келтірілген дәйексөздер тиісті сілтемелермен расталуы тиіс.

- Авторлар жарияланымдарға қойылатын талаптарды және мақалалар мәтінінің рәсімделу форматын сақтауы қажет.

- Плагиатты түпнұсқа жұмыс ретінде ұсынуға және бұрын жарияланған мақаланы қайта жариялауға жол берілмейді. Мәтіннің бірегейлігі кемінде – 70%.

- Жариялауға ұсынылған ғылыми мақалалар (соның ішінде шолу мақалалары) журналдың жарияланған мақсаты мен тақырыптық бағытына сәйкес келуі және келесі талаптарға жауап беруі тиіс:

Мақала мәтінінің форматына қойылатын талаптар:

- мәтіндік редактор – Microsoft Word;
- қаріп – Times New Roman, 11 кегль (мақаланың негізгі мәтіні үшін);
- жоларалық интервал – бірлік;
- жиектері: жоғарғы, төменгі, оң, сол – 2 см;
- абзацтық шегініс – 1 см.

Көрсетілген форматтағы мақаланың көлемі кемінде 5 бет, 10 беттен аспауы тиіс.

Мақаланың құрылымына қойылатын талаптар:

1. Мақаланың атауы
2. Аннотация
3. Түйінді сөздер (кемінде 7 сөз)
4. Кіріспе
5. Материалдар мен әдістер
6. Нәтижелер / Талқылау
7. Қорытынды
8. Қаржыландыру туралы ақпарат (бар болған жағдайда)
9. Пайдаланылған әдебиеттер тізімі
10. References (әдебиеттер тізімін латын қарпіне транслитерациялау: <https://translitolonline.com/>)

Аннотацияға қойылатын талаптар:

1. Мәселенің мәні
2. Зерттеу мақсаты
3. Қолданылған зерттеу әдістері
4. Нәтижелер және олардың маңыздылығы
5. Аннотация көлемі кемінде 50, ең көбі 300 сөз

Жарияланымның міндетті элементтері:

- мақала тақырыбын барынша нақты ашып көрсететін УДК индексі, қаріп Times New Roman 11 кегль, одан кейін абзацтық шегініс;

- автордың (қосалқы авторлардың) аты (бас әріппен) және тегі (толық бас әріптермен) орыс, қазақ және ағылшын тілдерінде, қаріп Times New Roman 10 кегль, курсив;

- авторлар туралы мәліметтер: ғылыми дәрежелері, жұмыс орындары (бөлімше, қызметі), байланыс ақпараты (орыс, қазақ және ағылшын тілдерінде) және e-mail, қаріп Times New Roman 10 кегль, курсив, одан кейін абзацтық шегініс;

- мақаланың атауы бас әріптермен, қалың қаріппен (орыс, қазақ және ағылшын тілдерінде), қаріп Times New Roman 11 кегль, одан кейін абзацтық шегініс;

- мақала аннотациясы мен түйінді сөздері орыс, қазақ және ағылшын тілдерінде, қаріп Times New Roman 10 кегль (алдымен жарияланым ұсынылған тілдегі аннотация беріледі);

- Назар аударыңыз: кез келген қысқартулар, соның ішінде аббревиатуралар тек түпнұсқа тілде ғана

қолданылады (басқа тілдерде толық жазылуы қажет);

- мақала мәтіні құрылымға сәйкес екі абзацтық шегіністен кейін беріледі, қаріп Times New Roman 11 кегль;
- пайдаланылған әдебиеттер тізімі және references, абзацтық шегініс, қаріп Times New Roman 10 кегль.

Сілтемелерді рәсімдеуге қойылатын талаптар:

Әдебиетке сілтеме төртбұрышты жақшада көрсетіледі, одан кейін үтір арқылы кіші әріппен «с.» (бет) белгісі және бет нөмірі жазылады.

Сілтемені рәсімдеу үлгісін қараңыз:

«Әрі қарай тақырыптық бағыттар бойынша жоспарларды және факультеттер жоспарларын талдау нәтижелері негізінде келесі жоспарлы кезеңге арналған жоспар жобалары құрастырылады» [22, б.34].

Иллюстрациялар, сызбалар және суреттерді рәсімдеуге қойылатын талаптар:

Барлық иллюстрациялардың атауы болуы тиіс және қажет болған жағдайда түсіндірме деректер (сурет астындағы мәтін Times New Roman 10 кегль) беріледі; барлық иллюстрацияларға мақала мәтінінде сілтемелер жасалуы қажет. «Сурет» сөзі, оның реттік нөмірі, атауы және түсіндірме деректері суреттің тікелей астына орналастырылады. Иллюстрациялар араб цифрларымен тұтас нөмірлеу арқылы белгіленеді, қаріп Times New Roman 10 кегль. Егер сурет біреу ғана болса, ол нөмірленбейді.

Жарияланымға енгізілетін сызбалар, графиктер, диаграммалар, схемалар мен иллюстрациялар мемлекеттік стандарттар талаптарына сәйкес болуы тиіс.

Барлық иллюстрациялар, схемалар және суреттер тек қара-ақ түсте және мәтінге тіркелген түрде ұсынылуы қажет.

Кестелерді рәсімдеуге қойылатын талаптар:

Барлық кестелердің атауы болуы тиіс (Times New Roman 10 кегль) және мәтінде оларға сілтеме жасалуы қажет. Кестенің атауы оның мазмұнын нақты, қысқа әрі дәл көрсетуі керек және кестенің үстіне орналастырылады.

Кесте мәтінде алғаш рет аталған абзацтан кейін тікелей орналастырылады. Жолдары көп кестені келесі бетке көшіруге рұқсат етіледі.

Бағаналардың тақырыптары, әдетте, кесте жолдарына параллель түрде жазылады, қажет болған жағдайда баған тақырыптарын перпендикуляр түрде орналастыруға болады. Кесте ішіндегі мәліметтер: Times New Roman 10 кегль.

Барлық кестелер мәтінге тіркелген болуы тиіс.

Әдебиеттер тізімін және References рәсімдеуге қойылатын талаптар:

Әдебиеттерді рәсімдеу кезінде төмендегілер көрсетіледі:

- Автор (тегі мен инициалдары курсивпен) – (Бендина Н.В.)
- Дереккөз атауы, тырнақшасыз, бас әріппен жазылады – (Маркетинг (дәрістер конспектісі): Емтиханға дайындыққа арналған құрал.-), нүкте және сызықша қойылады. Сызықшадан кейін қала, қос нүкте «:», баспа, үтірден кейін шыққан жылы жазылады – (- М: Приор, 2000.)

- Соңында нүкте қойылады, бет саны көрсетіліп, «с» әрпі жазылады – (123 б.)

Периодикалық басылымдарды рәсімдеу кезінде:

- Автор (тегі және инициалдары)
- Мақала атауы, тырнақшасыз, бас әріппен, екі қиғаш сызықпен //
- Дереккөз атауы (журнал, газет), бас әріппен, кейін нүкте және сызықша
- Шығарылған жылы (нүкте, сызықша), № (нүкте, сызықша), кейін ақпарат орналасқан беттер – (С.1–127.)
- Интернет деректерін пайдалану кезінде: [Электрондық ресурс] деп көрсетіледі және қол жеткізу режимі: (сілтеме) жазылады.

Әдебиеттер тізімі мақалада сілтеме жасалу реті бойынша беріледі, Times New Roman 10 кегль қаріпімен рәсімделеді.

Әдебиеттер тізімін рәсімдеу үлгісі:

1. Татаркин А.И. Экономика региона на пути стабилизации / под ред. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: ИЭУРО РАН, 2002. – 444 с.

2. Пузанков Д.В., Рябов В.Ф., Мамонтов А.Н. Система стратегического планирования развития университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 2(21). – С. 27-36.

3. Закон Республики Казахстан от 19 января 2011 года № 395-IV ЗРК «О статусе «Назарбаев Университет», «Назарбаев Интеллектуальные Школы» и «Назарбаев Фонд» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.kazpravda.kz/_pdf/jan11/260111.

References рәсімдеу үлгісін қараңыз:

1. Tatarkin A.I. Ekonomika regiona na puti stabilizatsii / pod red. A.I. Tatarkina. – Yekaterinburg: Institut ekonomiki Ural'skogo otdeleniya Rossiyskoy Akademii nauk (Russian), 2002. – 444 с.

2. Puzankov D.V., Ryabov V.F., Mamontov A.N. Sistema strategicheskogo planirovaniya razvitiya universiteta // Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz (Russian). – 2002. – № 2(21). – С. 27-36.

Мақалаларды ұсыну формасына қойылатын талаптар:

Мәтін электрондық түрде арқылы ұсынылады (<http://dorm.keu.kz:8282/>)

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

Журнал «Вестник Карагандинского университета Казпотребсоюза» (далее «Вестник КЭУ») публикует статьи по следующим направлениям: Экономика, Философия, Педагогика, Юриспруденция.

Страницы журнала открыты для дискуссионных материалов, поэтому его содержание не обязательно отражает точку зрения учредителей и редакционной коллегии.

Журнал «Вестник КЭУ» выходит один раз в квартал (четыре раза в год). При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

По принятым к рассмотрению статьям в течение двух недель решается вопрос о потенциальной возможности их публикации. Окончательное решение принимается по результатам обсуждения на Редколлегии. Всю информацию о прохождении статьи авторы могут получить по телефону: +7 (7212) 44-16-24 (6564).

Автор дает согласие на воспроизведение на безвозмездной основе в сети Интернет на сайте Карагандинского университета Казпотребсоюза в разделе «Вестник КЭУ» электронной версии своей статьи, опубликованной в журнале «Вестник КЭУ». Автор исходит из понимания, что доступ к сайту не регламентирован.

Отклоненные статьи не возвращаются авторам.

Выплата гонорара за публикации не предусматривается.

Плата за публикацию рукописей составляет 8 000 тенге (может быть изменена при увеличении расходов).

Внимание: Передача автором статьи для публикации в «Вестник КЭУ» автоматически воспринимается как согласие с положениями и требованиями этики научных публикаций.

Адрес редколлегии: Караганда, ул. Академическая, 9, Карагандинский университет Казпотребсоюза, каб. 303, т. +7 (7212) 44-16-24 (6500). email: vestnik_keu@mail.ru

Передаваемые для публикации статьи должны соответствовать этике научных публикаций:

- Авторы несут ответственность за подбор и достоверность приведенных фактов, цитат, экономико-статистических данных, имен собственных, географических названий и иных сведений, а также за использование данных, не предназначенных для открытой печати.

- Фактические данные, все сведения, заимствованные из литературных и иных источников, а также цитаты, приводимые в статье, необходимо подтверждать соответствующими ссылками.

- Авторы должны соблюдать требования к публикациям и к формату текста статей.

- Не допустимым является представление плагиата в качестве оригинальной работы и публикация ранее опубликованной статьи. Оригинальность текста не менее – 70%.

- Поданные на публикацию научные статьи (в том числе обзоры) должны соответствовать заявленной цели и тематическому направлению журнала и отвечать следующим требованиям:

Требования к формату текста статей:

- текстовый редактор Microsoft Word;
- шрифт Times New Roman 11 кегль (для основного текста статьи);
- одинарный междустрочный интервал;
- поля: верхнее, нижнее, правое, левое – по 2 см;
- абзацный отступ – 1 см.

Объем статьи в указанном формате не менее 5 страниц и не должен превышать 10 страниц.

Требования к структуре статьи:

1. Название статьи
2. Аннотация
3. Ключевые слова (не менее 7 слов)
4. Введение
5. Материалы и методы
6. Результаты/Обсуждение
7. Заключение
8. Информацию о финансировании (при наличии)
9. Список использованной литературы
10. References (транслитерация списка литературы на латиницу: <https://translitolonline.com/>)

Требования к Аннотации:

1. Суть проблемы
2. Цель исследования
5. Используемые методы исследования
6. Результаты и их значимость
7. Объем аннотации не менее 50 и не более 300 слов

Обязательными элементами публикации являются:

- индекс УДК, который должен достаточно подробно отражать тематику статьи, шрифт Times New Roman 11 кегль, далее абзацный отступ;

- имя (с прописной буквы) и фамилия автора (соавторов) (все буквы прописные) на русском, казахском и английском языках, шрифт Times New Roman 10 кегль, курсив;

- сведения об авторах: регалии, места работы авторов (подразделение, должность), контактная информация (на русском, казахском и английском языках) и e-mail, шрифт Times New Roman 10 кегль, курсив, далее абзацный отступ;

- название статьи прописными буквами, жирным шрифтом (на русском, казахском и английском языках), шрифт Times New Roman 11 кегль, далее абзацный отступ;

- аннотация статьи и ключевые слова на русском, казахском и английском языках, шрифт Times New Roman 10 кегль (первой идет аннотация на языке представляемой публикации);
- **Обратите внимание:** любые сокращения, в том числе аббревиатура, допускаются только на языке оригинала (в других языковых форматах должна быть приведена полная расшифровка);
- текст статьи согласно структуре через два абзацных отступа, шрифт Times New Roman 11 кегль;
- список использованной литературы и references, абзацный отступ, шрифт Times New Roman 10 кегль

Требования к оформлению ссылок:

Ссылка на литературу указывается в квадратных скобках, затем через запятую, не прописная «с» точка и номер страницы.

См. Пример оформления ссылок

«Далее по результатам анализа планов по тематическим направлениям и планов факультетов составляются проекты плана на следующий планируемый период» [22, с.34].

Требования к оформлению иллюстраций, схем и рисунков:

Все иллюстрации должны иметь наименование и, в случае необходимости, пояснительные данные (подрисуночный текст Times New Roman 10 кегль); на все иллюстрации должны быть даны ссылки в тексте статьи. Слово «Рисунок», его порядковый номер, наименование и пояснительные данные располагают непосредственно под рисунком. Иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией, шрифт Times New Roman 10 кегль. Если рисунок один, он не нумеруется.

Чертежи, графики, диаграммы, схемы, иллюстрации, помещаемые в публикации, должны соответствовать требованиям государственных стандартов.

Все иллюстрации, схемы и рисунки должны быть только черно-белыми и прикрепленными к тексту.

Требования к оформлению таблиц:

Все таблицы должны иметь наименование (Times New Roman 10 кегль) и ссылки в тексте. Наименование должно отражать их содержание, быть точным, кратким, размещенным над таблицей.

Таблицу следует располагать непосредственно после абзаца, в котором она упоминается впервые. Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другую страницу.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы, при необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф. Данные внутри таблицы: шрифт Times New Roman 10 кегль.

Все таблицы должны быть прикреплены к тексту.

Требования к оформлению списка литературы и References:

При оформлении литературы указываются:

- Автор (фамилия и инициалы курсивом) – (*Бендина Н.В.*)
- Название источника, без кавычек с прописной буквы - (Маркетинг (конспект лекций): Пособие для подготовки к экзаменам.-), ставится точка, дефис. После дефиса указываются город, ставится двоеточие «:», издательство, после запятой записывается год издания – (- М: Приор, 2000.)
- После точки и дефиса указывается количество страниц и ставится буква «с», после ставится точка (123 с.)

При оформлении периодических изданий указываются

- Автор (фамилия и инициалы)
- Название статьи, без кавычек с прописной буквы, две косые линии //
- Название источника (журнал, газета) с прописной буквы, после точка и тире
- Год выпуска (точка, тире), № (точка, тире), затем страницы, на которых содержится информация (С.1-127.)

- При использовании информации из Интернета указывается: [Электронный ресурс] и Режим доступа:

Список литературы приводится по мере цитирования в статье шрифт Times New Roman 10 кегль.

См. Пример оформления Списка литературы

1. *Татаркин А.И.* Экономика региона на пути стабилизации / под ред. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: ИЭУРО РАН, 2002. – 444 с.

2. *Пузанков Д.В., Рябов В.Ф., Мамонтов А.Н.* Система стратегического планирования развития университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 2(21). – С. 27-36.

3. Закон Республики Казахстан от 19 января 2011 года № 395-IV ЗРК «О статусе «Назарбаев Университет», «Назарбаев Интеллектуальные Школы» и «Назарбаев Фонд» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.kazpravda.kz/_pdf/jan11/260111.

См. Пример оформления References

1. *Tatarkin A.I.* Ekonomika regiona na puti stabilizatsii / pod red. A.I. Tatarkina. – Yekaterinburg: Institut ekonomiki Ural'skogo otdeleniya Rossiyskoy Akademii nauk (Russian), 2002. – 444 с.

2. *Puzankov D.V., Ryabov V.F., Mamontov A.N.* Sistema strategicheskogo planirovaniya razvitiya universiteta // Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz (Russian). – 2002. – № 2(21). – С. 27-36.

Требования к форме предоставления статей:

Текст предоставляется в электронном виде через вкладку (<https://dorm.keu.kz/nii/>)

INFORMATION FOR AUTHORS

The journal «Bulletin of the Karaganda University of Kazpotrebsoyuz» (hereinafter «Bulletin of KEU») publishes articles in the following areas: Economics, Philosophy, Pedagogy, Law.

The pages of the journal are open to discussion materials, so its content does not necessarily reflect the point of view of the founders and the editorial board.

The journal «Bulletin of the KEU» is published once a quarter (four times a year). When reprinting, a link to the journal is required.

According to the articles accepted for consideration, the issue of the potential possibility of their publication is being resolved within two weeks. The final decision is made based on the results of the discussion on the Editorial Board. The authors can get all the information about the passage of the article by phone.: +7 (7212) 44-16-24 (6564).

The author agrees to reproduce, free of charge, on the Internet on the website of the Karaganda University of Kazpotrebsoyuz in the section «Bulletin of KEU» the electronic version of his article published in the journal «Bulletin of KEU». The author proceeds from the understanding that access to the site is not regulated.

Rejected articles are not returned to the authors.

There is no payment of royalties for publications.

The fee for the publication of manuscripts is 8,000 tenge (subject to change with increased costs).

Attention: The transfer of an article by the author for publication in the Bulletin of the KEU is automatically perceived as agreement with the provisions and requirements of the ethics of scientific publications.

Editorial board address: Karaganda, Akademicheskaya St., 9, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, office 303, t. +7 (7212) 44-16-24 (6500). E-mail: vestnik_keu@mail.ru

Articles submitted for publication must comply with the ethics of scientific publications:

- The authors are responsible for the selection and reliability of the facts, citations, economic and statistical data, proper names, geographical names and other information, as well as for the use of data not intended for the public press.
- Factual data, all information borrowed from literary and other sources, as well as quotations given in the article, must be confirmed by appropriate references.
- Authors must comply with the requirements for publications and the format of the text of articles.
- It is not acceptable to present plagiarism as an original work and publish a previously published article. The originality of the text is at least 70%.
- Scientific articles submitted for publication (including reviews) must meet the stated purpose and thematic focus of the journal and meet the following requirements:

Requirements for the text format of articles:

- Microsoft Word text editor;
- Times New Roman font 11 size (for the main text of the article);
- single line spacing;
- margins: top, bottom, right, left – 2 cm each;
- paragraph indentation – 1 cm.

The volume of the article in the specified format should not be less than 5 pages and should not exceed 10 pages.

Article structure requirements:

1. The title of the article
2. Abstract
3. Keywords (at least 7 words)
4. Introduction
5. Materials and methods
6. Results/Discussion
7. Conclusion
8. Information on financing (if available)
9. References
10. References (transliteration of the list of references into Latin: <https://transliterator.com/>)

Annotation Requirements:

1. The essence of the problem
2. The purpose of the study
5. Research methods used
6. Results and their significance
7. The volume of the abstract is not less than 50 and not more than 300 words.

The mandatory elements of the publication are:

- the UDC index, which should reflect the subject of the article in sufficient detail, Times New Roman font 11 size, followed by paragraph indentation;
- first name (with capital letters) and last name of the author (co-authors) (all letters are uppercase) in Russian, Kazakh and English, font Times New Roman 10 size, italics;
- information about the authors: regalia, place of work of the authors (department, position), contact information (in Russian, Kazakh and English) and e-mail, font Times New Roman 10 size, italics, then paragraph indentation;
- the title of the article in capital letters, bold (in Russian, Kazakh and English), Times New Roman font 11 size, followed by paragraph indentation;
- the abstract of the article and keywords in Russian, Kazakh and English, Times New Roman font 10 size (the first is the abstract in the language of the submitted publication);

- Please note: any abbreviations, including the abbreviation, are allowed only in the original language (full transcription must be provided in other language formats);
- the text of the article according to the structure in two paragraph indents, Times New Roman font 11 size;
- references and references, paragraph indentation, Times New Roman font size 10

Link design requirements:

A reference to literature is indicated in square brackets, followed by a comma, a non-uppercase «p» dot, and a page number.

See the link design example.

«Further, based on the results of the analysis of plans for thematic areas and plans of faculties, drafts of the plan for the next planned period are drawn up» [22, p.34].

Requirements for the design of illustrations, diagrams and drawings:

All illustrations must have a name and, if necessary, explanatory information (Times New Roman 10-point caption); all illustrations must be referenced in the text of the article. The word "Drawing", its serial number, name and explanatory data are located directly below the drawing. The illustrations should be numbered in Arabic numerals, end-to-end numbering, font Times New Roman 10 size. If there is only one drawing, it is not numbered.

Drawings, graphs, diagrams, diagrams, and illustrations published in publications must comply with the requirements of state standards.

All illustrations, diagrams, and drawings should only be in black and white and attached to the text.

Requirements for the design of tables:

All tables must have a name (Times New Roman 10 size) and links in the text. The name should reflect their content, be precise, concise, and placed above the table.

The table should be placed immediately after the paragraph in which it is mentioned for the first time. A table with a large number of rows can be moved to another page.

Graph headings are usually written parallel to the rows of the table, if necessary, the perpendicular arrangement of graph headings is allowed. Data inside the table: font Times **New Roman 10 size**.

All tables should be attached to the text.

Requirements for the design of the list of references and References:

When designing the literature, specify:

- Author (surname and initials in italics) – (Bendina N.V.)
- Name of the source, without quotation marks with capital letters - (Marketing (lecture notes): An exam preparation manual.-), put a period, a hyphen. The city is indicated after the hyphen, the colon ":" is placed, the publisher is written after the comma, the year of publication is written (– M: Prior, 2000.)
- After the dot and the hyphen, the number of pages is indicated and the letter "p" is placed, followed by a dot (123 p.)

When designing periodicals, the following are indicated

- Author (surname and initials)
- Title of the article, without quotation marks with capital letters, two slashes //
- The name of the source (magazine, newspaper) with a capital letter, followed by a dot and a dash
- Year of issue (dot, dash), no. (dot, dash), then the pages containing the information (P.1-127.)
- When using information from the Internet, it is indicated: [Electronic resource] and Access mode:

The list of references is given as cited in the article font Times New Roman 10 size.

See the example of the design of the List of references

1. *Татаркин А.И.* Экономика региона на пути стабилизации / под ред. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: ИЭУРО РАН, 2002. – 444 с.
2. *Пузанков Д.В., Рябов В.Ф., Мамонтов А.Н.* Система стратегического планирования развития университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 2(21). – С. 27-36.
3. Закон Республики Казахстан от 19 января 2011 года № 395-IV ЗРК «О статусе «Назарбаев Университет», «Назарбаев Интеллектуальные Школы» и «Назарбаев Фонд» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.kazpravda.kz/_pdf/jan11/260111.

See the design example References

1. *Tatarkin A.I.* Ekonomika regiona na puti stabilizatsii / pod red. A.I. Tatarkina. – Yekaterinburg: Institut ekonomiki Ural'skogo otdeleniya Rossiyskoy Akademii nauk (Russian), 2002. – 444 с.
2. *Puzankov D.V., Ryabov V.F., Mamontov A.N.* Sistema strategicheskogo planirovaniya razvitiya universiteta // Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz (Russian). – 2002. – № 2(21). – С. 27-36.

Requirements for the form of submission of articles:

The text is provided electronically via the tab (<https://dorm.keu.kz/nii/>)

DOI:

**ҚЭУ Жаршысы: экономика, философия,
педагогика, юриспруденция
ЖУРНАЛЫ**

**ЖУРНАЛ
Вестник КЭУ: экономика, философия,
педагогика, юриспруденция**

**JOURNAL
Bulletin of KEU: economy, philosophy,
pedagogics, jurisprudence**

Мнение авторов не всегда отражает точку зрения редакции.
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале, допускается
только с письменного разрешения редакции. Ссылка на журнал
обязательна.

Басуға қол қойылды	27.06.2026	Подписано к печати
Пішімі	60 × 84 / 8	Формат
Көлемі, ес. б. т.	10,19	Объем, п. л.
Таралымы	30	Тираж
Тапсырыс	№ _____	Заказ

Келісімді баға

Цена договорная



ТИПОГРАФИЯ
КУ КАЗПОТРЕБСОЮЗА

Редакцияның мекен-жайы – Адрес редакции
Республика Казахстан, 100009, г. Караганды, ул. Фадеиевская, 9.

Отпечатано в типографии Карагандинского университета Казпотребсоюза