

**ISSN (online) 3078-8587**

**ISSN (print) 1728-5402**

**Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті  
Казахский национальный педагогический университет имени Абая  
«Abai Kazakh National Pedagogical University»**

# **ХАБАРШЫ ВЕСТНИК BULLETIN**

**«Экономика» сериясы  
Серия «Экономическая»  
«Economic» series  
№ 1 (87)**

**Алматы, 2026**

**Almaty, 2026**

**Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті  
Казахский национальный педагогический университет имени Абая  
«Abai Kazakh National Pedagogical University»**

# **ХАБАРШЫ ВЕСТНИК BULLETIN**

**«Экономика» сериясы  
Серия «Экономическая»  
«Economic» series  
№ 1 (87)**

**Алматы, 2026  
Almaty, 2026**

Абай атындағы  
Қазақ ұлттық педагогикалық университеті

**ХАБАРШЫ**  
«Экономика» сериясы,  
№ 1 (87), 2026

2003 ж. бастап шығады.  
Шығару жиілігі – жылына 4 нөмір

**РЕДАКЦИЯЛЫҚ КЕҢЕС**

**Бас редактор:**  
**Канабекова М.А.** –  
*э.ғ.к., Абай атындағы ҚазҰПУ.*  
**Бас редактордың орынбасары:**  
**Алпысбаев К.С.** – *PhD,*  
*Абай атындағы ҚазҰПУ.*

**Ғылыми редактор:**  
**Исаева А.Т.** – *PhD,*  
*Абай атындағы ҚазҰПУ;*

**Жауапты хатшы**  
**Адельбаева А.К.** – *аға оқытушы,*  
*Абай атындағы ҚазҰПУ.*

**Техникалық хатшы:**  
**Сырлыбаева М.Т.** – *аға оқытушы,*  
*Абай атындағы ҚазҰПУ*

**РЕДАКЦИЯЛЫҚ АЛҚА**

**Филип Рожон** – *э.ғ.д., профессор,*  
*Пуатье Университеті, Франция;*  
**Череп А.В.** – *э.ғ.д., профессор,*  
*Запорожье ұлттық университеті; Украина;*  
**Лиман И.А.** – *э.ғ.д., профессор,*  
*Тюмень мемлекеттік университеті; Ресей;*  
**Маманазаров А.Б.** – *э.ғ.к.,*  
*М.В. Ломоносов атындағы*  
*Мәскеу мемлекеттік университетінің филиалы,*  
*Өзбекстан;*

**Оралбаева Ж.З.** – *э.ғ.к., қауымдастырылған*  
*профессор, әл-Фараби атындағы*  
*Қазақ ұлттық университеті;*  
**Джакнишева У.К.** – *э.ғ.к., қауымдастырылған*  
*профессор м.а., Абай атындағы ҚазҰПУ;*  
**Балапанова Э.С.** – *PhD, қауым. профессор,*  
*Алматы Менеджмент Университеті*

© Абай атындағы Қазақ ұлттық  
педагогикалық университеті, 2026

Қазақстан Республикасының  
мәдениет және ақпарат министрлігінде 2009  
жылы мамырдың 8-де тіркелген №10100-Ж

Басуға 16.04.2026 қол қойылды.  
Пішімі 60x84 1/8. Көлемі 9,5 е.б.т.  
Тапсырыс 635.

050010, Алматы қаласы,  
Достық даңғылы, 13.  
Абай атындағы ҚазҰПУ

Абай атындағы Қазақ ұлттық  
педагогикалық университетінің «Ұлағат»  
баспасы

**МАЗМҰНЫ**  
**СОДЕРЖАНИЕ**  
**CONTENT**

**ТЕОРИЯ ЖӘНЕ ӘДІСТЕМЕ**  
**ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ**

- Zhu Yufeng, Niyetalina G.** An analysis on the cultivation and exchange of high-level talents in property management between China and Kazakhstan..... 5
- Жу Юфэн, Г.Ньеталина.** Қытай мен Қазақстан арасындағы мүлікті басқару саласындағы жоғары деңгейлі таланттарды дамыту және алмасуды талдау
- Жу Юфэн, Ньеталина Г.** Анализ развития и обмена талантами высокого уровня в области управления недвижимостью между Китаем и Казахстаном
- Du Peitao, Doszhan R.** Review of the current state of human capital in developing countries..... 14
- Ду Пэйтао, Досжан Р.** Дамушы елдердегі адами капиталдың қазіргі жағдайына шолу
- Ду Пэйтао, Досжан Р.** Обзор современного состояния человеческого капитала в развивающихся странах
- Тастан Д.Ж., Қасенов Қ.Р.** Исследование и анализ принципов устойчивого развития ESG (на примере компании KEGOC)..... 26
- Тастан Д.Ж., Қасенов Қ.Р.** ESG тұрақты даму қағидаттарын зерттеу және талдау (KEGOC компаниясы мысалында)
- Tastan D., Kassen K.** Research and analysis of ESG sustainable development principles (based on the example of KEGOC company)

**МАКРОЭКОНОМИКАЛЫҚ РЕТТЕУ**  
**МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ**  
**РЕГУЛИРОВАНИЕ**

- Джубалиева З.У.** Алгоритмическая предвзятость в цифровых маркетинговых системах: источники, последствия и методы снижения рисков..... 36
- Джубалиева З.У.** Цифрлық маркетингтік жүйелердегі алгоритмдік біржақтылық: қалыптасу көздері, салдары және тәуекелдерді азайту әдістері
- Dzhubaliev Z.U.** Algorithmic bias in digital marketing systems: sources, consequences, and mitigation techniques

Казахский национальный педагогический университет имени Абая

ВЕСТНИК

Серия «Экономическая»  
№ 1 (87), 2026

Выходит с 2003 года.  
Периодичность – 4 номера в год

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Главный редактор:  
Канабекова М.А. –

к.э.н., КазНПУ имени Абая

Зам. главного редактора:

Алпысбаев К.С. – PhD, КазНПУ имени Абая

Научный редактор:

Исаева А.Т. – PhD, КазНПУ имени Абая

Ответственный секретарь

Адельбаева А.К. – старший преподаватель,  
КазНПУ имени Абая

Технический секретарь:

Сырлыбаева М.Т. – старший преподаватель,  
КазНПУ имени Абая

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Филип Рожон – д.э.н., профессор  
Университета Пуатье, Франция

Череп А.В. – д.э.н., профессор, Запорожский  
национальный университет; Украина

Лиман И.А. – д.э.н., профессор, Тюменский  
государственный университет; Россия

Маманазаров А.Б. – к.э.н., филиал Московского  
университета имени М.В. Ломоносова;  
Узбекистан

Оралбаева Ж.З. – к.э.н., ассоциированный  
профессор, Казахский национальный  
университет имени эл-Фараби

Джакишева У.К. – к.э.н., и.о. ассоциированный  
профессор, КазНПУ имени Абая

Балапанова Э.С. – PhD, ассоц. профессор,  
Алматы Менеджмент Университет

© Казахский национальный педагогический университет имени Абая, 2026

Зарегистрировано в Министерстве культуры и информации Республики Казахстан  
8 мая 2009 г. №10100-Ж

Подписано в печать 16.04.2026.  
Формат 60x84 1/8. Объем 9.5 уч.-изд.л.  
Заказ 635.

050010, г. Алматы,  
пр. Достык, 13. КазНПУ им. Абая

Издательство «Ұлағат» Казахского национального педагогического университета имени Абая

**Ding Lei, Doszhan R.** Research of organizational, methodological and economic aspects of the formation of management approaches in enterprises of the republic of Kazakhstan..... 47

**Дин Лэй., Досжан Р.** Қазақстан Республикасының кәсіпорындарында басқарушылық тәсілдерді қалыптастырудың ұйымдастырушылық, әдіснамалық және экономикалық аспектілерін зерттеу

**Дин Лэй., Досжан Р.** Исследование организационных, методологических и экономических аспектов формирования управленческих подходов на предприятиях Республики Казахстан

**Li Jipeng., Yerimpasheva A.** The impact of regional cultural differences on the adaptation of brand strategies in China..... 56

**Ли Жипенг, Еримпашева А.** Қытайдағы өңірлік мәдени айырмашылықтардың бренд стратегияларын бейімдеуге әсері.

**Ли Жипенг, Еримпашева А.** Влияние региональных культурных различий на адаптацию стратегий брендов в Китае

#### ЖАС ҒАЛЫМДАРДЫҢ МІНБЕСІ ТРИБУНА МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

**Исаева А.Т., Катаева И.Д., Сеффат Д.** Стратегическое управление организацией на примере Ассоциации «Торгово-Промышленная Палата Франция-Казахстан»..... 65

**Исаева А. Т., Катаева И. Д., Сеффат Д.** «Франция-Қазақстан Сауда-Өнеркәсіп Палатасы» Қауымдас­тығының мысалында ұйымды стратегиялық басқару  
**Isayeva A.T., Katayeva I.D., Seffat D.** Strategic management of the organization on the example of the Association «France-Kazakhstan chamber of commerce and industry»

**Авторлар туралы мәлімет**..... 75  
Сведения об авторах  
Information about author

Abai Kazakh National Pedagogical University

**BULLETIN**  
**Series of «Economic»**  
**№ 1 (87), 2026**

Periodicity – 4 numbers in a year.  
Publishing from 2003.

**EDITORIAL BOARD:**

**Chief editor**

**Kanabekova M.A.** – *Candidate of Economic sciences, Abai Kazakh National Pedagogical University*

**Deputy Chief Editor**

**Alpysbaev K.S.** – *PhD, Abai Kazakh National Pedagogical University*

**Scientific Editor:**

**Issayeva A.T.** – *PhD, Abai Kazakh National Pedagogical University*

**Executive Secretary**

**Adelbaeva A.K.** – *Senior Lecturer, Abai Kazakh National Pedagogical University*

**Technical Secretary**

**Syrlybayeva M.** – *Senior Lecturer, Abai Kazakh National Pedagogical University*

**EDITORIAL TEAM:**

**Philippe Rojon** – *PhD, professor, University of Poitiers, France;*

**Cherep A.V.** – *Doctor of Economic sciences, Professor, Zaporozhye National University; Ukraine;*

**Liman I.A.** – *Doctor of Economic sciences, Professor, Tyumen State University; Russia;*

**Mamanazarov A.B.** – *Doctor of Economic sciences, Branch of Moscow State University named after M.V. Lomonosov, Uzbekistan;*

**Oralbaeva Zh.Z.** – *Candidate of Economic sciences, Associate professor, Al-Farabi KazNU;*

**Dzhakisheva U.K.** – *Candidate of Economic sciences, Acting Associate Professor, Abai KazNPU*

**Balapanova E.S.** – *PhD, Associate Professor, Almaty Management University*

© Abai Kazakh National Pedagogical University, 2026

The journal is registered by the  
Ministry of Culture and Information RK  
8 May 2009. №10100-Ж

Signed to print 16.04.2026.  
Format 60x84 1/8. Volume – 9.5 publ. Order 635.

050010, Almaty, Dostyk ave., 13.  
KazNPU after Abai

Publishing house «Ulagat» Kazakh National  
Pedagogical University after Abai

**ТЕОРИЯ ЖӘНЕ ӘДІСТЕМЕ  
ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ**

IRSTI 06.81.12

<https://doi.org/10.51889/3078-8579.2026.87.1.003>

*Zhu Yufeng<sup>1</sup>, Niyetalina G.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> *Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan*

<sup>2</sup> *Turan University, Almaty, Kazakhstan*

**AN ANALYSIS ON THE CULTIVATION AND EXCHANGE OF HIGH-LEVEL TALENTS  
IN PROPERTY MANAGEMENT BETWEEN CHINA AND KAZAKHSTAN**

*Abstract*

The objective of this research is to examine the evolution and exchange of top-tier professionals in the field of real estate management between China and Kazakhstan, as well as to identify the factors that contribute to the establishment of sustainable personnel collaboration.

The significance of this topic is due to the deepening cooperation between the two countries within the framework of the Belt and Road initiative and the increasing demand for highly skilled professionals.

The novelty of this research lies in a comprehensive cross-country analysis of personnel training systems, strategic documents, and real-world examples of transnational exchange.

The scientific objectives include a comparative analysis of educational systems, a study of the content of public policy, and the identification of successful practices of collaboration.

The research methodology is based on a comparative analytical approach, content analysis of regulatory sources, and the case study method. The study revealed institutional disparities, obstacles, and areas for improvement, along with concrete instances of effective collaboration. To sum up, it is imperative to establish enduring educational and professional frameworks for fostering human capital in the real estate sector across the Eurasian region.

**Key words:** talent exchange, real estate management, human capital, Kazakhstan, China, international cooperation

*Жу Юфэн<sup>1</sup>, Г.Ниеталина<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> *Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан*

<sup>2</sup> *Тұран университеті, Алматы қ., Қазақстан*

**ҚЫТАЙ МЕН ҚАЗАҚСТАН АРАСЫНДАҒЫ МҮЛІКТІ БАСҚАРУ САЛАСЫНДАҒЫ  
ЖОҒАРЫ ДЕҢГЕЙЛІ ТАЛАНТТАРДЫ ДАМЫТУ ЖӘНЕ АЛМАСУДЫ ТАЛДАУ**

*Аңдатпа*

Бұл зерттеудің мақсаты Қытай мен Қазақстан арасындағы жылжымайтын мүлікті басқару саласындағы жоғары деңгейдегі мамандардың эволюциясы мен алмасуын зерделеу, сондай-ақ тұрақты кадрлық ынтымақтастықты жолға қоюға ықпал ететін факторларды анықтау болып табылады.

Бұл тақырыптың маңыздылығы «Бір белдеу, бір жол» бастамасы аясындағы екі ел арасындағы ынтымақтастықтың тереңдеуіне және жоғары білікті мамандарға деген сұраныстың артуына байланысты.

Бұл зерттеудің жаналығы персоналды даярлау жүйелерін, стратегиялық құжаттарды және трансұлттық алмасудың нақты мысалдарын жан-жақты еларалық талдауда жатыр.

Ғылыми міндеттерге білім беру жүйелерін салыстырмалы талдау, мемлекеттік саясаттың мазмұнын зерттеу және ынтымақтастықтың сәтті тәжірибелерін анықтау кіреді.

Зерттеу әдістемесі салыстырмалы аналитикалық тәсілге, нормативтік дереккөздердің мазмұнын талдауға және кейс-стади әдісіне негізделген.

Зерттеу барысында жақсартуды қажет ететін институционалдық айырмашылықтар, кедергілер мен салалар, сондай-ақ тиімді ынтымақтастықтың нақты мысалдары анықталды. Осы зерттеудің қорытындысында бүкіл Еуразиялық өңір бойынша жылжымайтын мүлік секторында адами капиталды дамыту үшін тұрақты білім беру және кәсіптік негіздер құру қажет екенін атап өткен жөн.

**Түйін сөздер:** кадр алмасу, жылжымайтын мүлікті басқару, адами капитал, Қазақстан, Қытай, халықаралық ынтымақтастық

*Жу Юфэн<sup>1</sup>, Ниеталина Г.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> *Казахский национальный университет имени Аль-Фараби, Алматы, Казахстан*

<sup>2</sup> *Университет Туран, г. Алматы, Казахстан*

## **АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ И ОБМЕНА ТАЛАНТАМИ ВЫСОКОГО УРОВНЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ МЕЖДУ КИТАЕМ И КАЗАХСТАНОМ**

### *Аннотация*

Целью данного исследования является изучение эволюции и обмена специалистами высшего уровня в области управления недвижимостью между Китаем и Казахстаном, а также выявление факторов, способствующих налаживанию устойчивого кадрового сотрудничества.

Значимость этой темы обусловлена углублением сотрудничества между двумя странами в рамках инициативы "Один пояс, один путь" и растущим спросом на высококвалифицированных специалистов.

Новизна данного исследования заключается во всестороннем межстрановом анализе систем подготовки персонала, стратегических документов и реальных примеров транснационального обмена.

Научные задачи включают сравнительный анализ образовательных систем, изучение содержания государственной политики и выявление успешных практик сотрудничества.

Методология исследования основана на сравнительном аналитическом подходе, контент-анализе нормативных источников и методе тематических исследований.

В ходе исследования были выявлены институциональные различия, препятствия и области, требующие улучшения, а также конкретные примеры эффективного сотрудничества. В заключение данного исследования следует отметить, что необходимо создать устойчивые образовательные и профессиональные рамки для развития человеческого капитала в секторе недвижимости по всему Евразийскому региону.

**Ключевые слова:** обмен кадрами, управление недвижимостью, человеческий капитал, Казахстан, Китай, международное сотрудничество

**INTRODUCTION.** In today's globalized world, where economic ties between countries are rapidly developing, effective real estate management has become an essential tool for sustainable growth and investment attractiveness. China and Kazakhstan, as key partners within the framework of the "One Belt, One Road" initiative, are demonstrating increased interest in creating a common professional space for the real estate industry, including the exchange of knowledge, technologies, and highly skilled personnel [1].

The relevance of this research stems from the need to explore the mechanisms of training and exchange of highly skilled professionals in real estate management who are capable of operating in a transnational setting, taking into account the legal, cultural, and economic characteristics of both countries.

In the context of urban development, the digitalization of real estate management processes, and the increasing demands for sustainability and environmentally friendly facilities, the importance of qualified personnel has become increasingly prominent.

This research contributes to the advancement of scientific and practical knowledge on how to effectively develop and utilize human capital in real estate at the bilateral level. By analyzing joint programs, exchange initiatives, institutional platforms, and obstacles to collaboration, we can identify optimal strategies for enhancing international human resource cooperation.

The novel aspect of this research lies in its interdisciplinary approach to the topic of high-level talent exchange in real estate management between China and Kazakhstan. While there has been work done on cross-border cooperation in various other sectors, the integration of professionals in this field remains understudied.

The aim of this study is to investigate the features, challenges, and prospects for developing a system of training and exchange for highly qualified personnel in real estate management between China and Kazakhstan.

Special attention should pay special attention to the role of public-private partnerships in developing transnational training programs and promoting the exchange of experiences and best practices in the field. Successful collaboration between government agencies, educational institutions, and businesses can contribute to creating an environment that fosters the emergence of new professional standards and skills that meet the demands of the modern real estate market.

Cooperation between China and Kazakhstan in this field has the potential to become a model for effectively integrating the resources and capabilities of both countries to jointly develop human capital in this strategically significant area [2].

**MATERIALS AND METHODS.** The problem of cultivating and sharing highly skilled professionals in the realm of real estate management is becoming more pressing in the era of globalization and the growth of international collaboration, particularly among the nations participating in the «One Belt — One Road» initiative. In recent years, academic investigations have increasingly emphasized the necessity for developing human capital that can operate effectively in the context of cross-border collaboration, taking into account the cultural and economic peculiarities of various nations.

Thus, Chen H. in his article explores the influence of China's rapid urbanization on the demand for skilled professionals in the real estate sector [3]. The author highlights the existing gap between academic training and the actual requirements of the industry. In summary, the author emphasizes the necessity for a closer collaboration between universities and businesses, as well as the adaptation of educational programs to address contemporary challenges. This is particularly crucial in the context of the increasing number of cross-border projects that require versatile skills.

Yelubayeva P., Tashkyn E., Berkinbayeva G., a Kazakh scholar, in this article, he highlights the issue of the fragmented nature of existing educational programs and the absence of a unified qualification framework [4]. In their works, the authors draw attention to the fact that education for sustainable development (ESD) plays a key role in developing students' skills necessary to solve global environmental, social and economic problems. They emphasize that ESD in language education can be an effective tool for developing critical thinking, responsible behavior, and a sustainable worldview.

In their research, Cui L. explore the concept of cross-border human capital exchange within the framework of the Belt and Road Initiative [5]. The authors examine the fundamental principles and frameworks for specialist exchange between China and Central Asian nations. The authors of this

article highlight that in the context of the Belt and Road Initiative (BRI), the traditional factors that typically foster collaboration in supply chains — such as information sharing, profit sharing, trust, and alignment of objectives — are not the primary drivers for international cooperation within the BRI. Instead, the primary influence is provided by the support of senior management and the regulatory framework.

Therefore, the authors suggest that:

For the advancement of cross-border collaboration in supply chains within the BRI, the institutional and managerial level is of paramount importance, not just the interaction between partners.

While the traditional elements (trust, information, etc.) remain significant, they do not directly initiate collaboration, but rather reinforce it when there is already support from above and favorable conditions.

It is crucial for businesses and supply chain stakeholders to prioritize collaboration with governmental bodies and administration in order to foster an environment conducive to efficient and long-lasting cross-border collaboration.

Noroozi H., Askari E. in their research highlights the growing number of collaborative educational endeavors with universities in China[6]. The author emphasizes the significance of not only academic exchange but also practical collaboration through internships, projects, and international conferences. A key takeaway is the necessity for a comprehensive strategy to foster industry-specific human capital development in the context of international collaboration.

Thus, a review of the scholarly literature reveals that, despite the increasing attention to the subject of personnel exchange between nations in the real estate industry, the problems of institutional regulation, standardization of qualifications, and practical cooperation between countries remain unresolved.

All researchers concur that the successful establishment of a sophisticated system for talent development and exchange necessitates a synergistic approach that combines educational reforms, international collaborations, and the support of both government and private sectors. In the context of the vibrant collaboration between China and Kazakhstan, these issues are becoming particularly significant and warrant further in-depth investigation.

This research is grounded in a holistic approach, which enables a thorough examination of the evolution and circulation of highly skilled professionals in the realm of real estate administration between China and Kazakhstan.

To accomplish the objectives and address the research questions, we employed a variety of sources, including official statistics, legal frameworks, strategic documents, reports from international organizations, and scholarly articles, analytical reviews, and materials from specialized educational institutions in both countries.

The methods employed in this study include:

Firstly, it is a comparative analytical approach to examine the national approaches to training professionals in real estate management in China and Kazakhstan. Through this method, we were able to identify the key similarities and differences in institutional frameworks, educational programs, qualification requirements, and practices of international collaboration. This approach also helped us to pinpoint both successful practices and existing obstacles in the development of personnel exchange.

Secondly, content analysis, focusing on the examination of strategic and program documents, official websites of universities and professional organizations, as well as scholarly publications. This method enabled us to determine the primary objectives of government and educational policies in the field of real estate, the frequency of discussions on the topic of personnel exchange, and the current challenges raised by the expert and academic community.

Thirdly, the research employs the case study approach, examining successful examples of joint educational programs, academic exchanges, and professional internships between Chinese and

Kazakh institutions. The analysis of these specific cases allowed us to evaluate the practical impact of bilateral cooperation, identify factors that contribute to the development of human capital, and propose recommendations for further enhancing partnership in this area.

The combination of these methods ensured the research was objective, comprehensive, and thorough, enabling us to not only theoretically understand the issue but also to draw practical conclusions that are of practical value to both countries.

**RESULTS AND DISCUSSIONS.** The research has yielded findings that underscore the significance of bilateral collaboration between China and Kazakhstan in the realm of sharing and training of highly skilled professionals in real estate management. Each method employed provided a unique perspective on the issue, allowing us to pinpoint crucial factors that influence the success of international collaboration.

A comparative analysis of national real estate training systems has revealed that China boasts a more advanced professional certification framework, closely aligned with government strategies for urban development and digital transformation.

Educational programs in Chinese universities are designed to meet international standards, with an increasing emphasis on English-language courses and the introduction of dual degree programs (table 1). In contrast, the system of training real estate professionals in Kazakhstan remains fragmented, with a limited practical component and limited integration with international programs. Kazakhstan is actively working to adapt educational standards to market demands and foster collaboration in the development of human resources, particularly within the framework of the Belt and Road initiative. The need for deeper integration of educational systems and stronger coordination between the specialized universities of the two countries has been identified.

Table 1 – Comparative Table: Talent Development in Real Estate Management

	<b>China</b>	<b>Kazakhstan</b>
Professional Certification System	Well-developed, regulated by government standards, actively used in practice	Limited, non-standardized, lacks a clear sectoral certification system
Integration with National Strategy	Closely integrated with urbanization, digitalization, and smart city development programs	Partial alignment with state priorities, focused mainly on infrastructure development
International Orientation of Education	Double-degree programs, English-language courses, participation in international networks	Mean level of internationalization, initial stage of involvement in joint programs
Practical Focus of Training	Internships, case studies, cooperation with companies	Internships, weak linkage with the industry
Participation in Exchange Programs	Active involvement in international academic exchanges and partnerships	International academic exchanges and partnerships
Development Trends	Expansion of the global labor market, emphasis on sustainability and digital competencies	Attempts to adapt to international standards, growing interest in infrastructure-related talent

The source is based on the data [7-8]

The comparative analysis of China and Kazakhstan reveals substantial disparities in the cultivation of top-tier talent in the realm of real estate management. China exhibits a more structured and globally oriented approach, characterized by the strong integration of education into national strategies, robust certification systems, and active international collaboration.

In contrast, Kazakhstan is at an early stage in developing a cohesive talent pipeline, with limited internationalization and weaker practical training connections to the industry.

However, Kazakhstan is demonstrating increasing interest in aligning its educational standards with global practices. The findings underscore the potential for deeper collaboration between the two countries through joint programs, exchange mechanisms, and institutional support aimed at fostering a shared professional environment in the real estate sector.

This juxtaposition highlights the importance for Kazakhstan to strengthen its institutional structures and broaden its practical and international training programs. China could be a valuable example for the region in terms of systematic talent development.

The content analysis of program documents and scientific publications has allowed us to identify the main themes in the academic and political discourse on the subject under study. Chinese sources emphasize the modernization of real estate management through digitalization, the introduction of intelligent platforms, and the automation of facility maintenance.

For example, the Smart City Development Plan in China emphasizes the need for specialists who are skilled in digital technologies, big data analytics, and intelligent infrastructure management [9]. Additionally, several Chinese universities, such as Tsinghua University and Tongji University, offer international master's programs in urban planning and real estate development in English, actively involving foreign teachers and students from various countries, including Central Asia.

Kazakh sources, in contrast, focus on themes such as institutional reforms, the lack of qualified staff, and the need for professional development. For instance, the State Program for Education and Science Development in the Republic of Kazakhstan 2020-2025 emphasizes the importance of integrating vocational education with industry needs, including in sectors like construction, architecture, and real estate management [10].

Scientific publications by Kazakh researchers highlight that the country's real estate market faces challenges related to a weak human resources base, low specialist mobility, and limited access to international expertise. Despite these challenges, efforts are underway to collaborate with foreign universities through programs like Erasmus+, as well as bilaterally with universities in China.

Both countries share a growing interest in sustainable development and the introduction of ecological construction principles, "green" technologies, and increasing the investment attractiveness of real estate. This is evident in joint Chinese-Kazakh infrastructure projects under the One Belt-One Road initiative. The question of training specialists to manage complex development projects while considering environmental and social standards is becoming more important.

Despite this, the analyzed sources lack specific information regarding the mechanisms of cross-border personnel exchange, such as institutional agreements, mutual recognition of qualifications, or existing professional migration routes. This highlights the importance and need for further research on the topic, focusing on creating sustainable platforms for training and the exchange of specialists in real estate management between China and Kazakhstan.

A review of specific instances has revealed that collaborative initiatives between China and Kazakhstan in the fields of academia and professional development are already underway, albeit on an ad hoc basis. For instance, students and educators from Kazakhstan participate in internships at Chinese universities, focusing on urban planning and real estate management. Conversely, Chinese universities invite Kazakhstani experts to attend international conferences and short-term courses. Additionally, instances of cooperation between development institutions, such as the Silk Road and the Asian Infrastructure Investment Bank, in supporting urban and real estate projects have been identified. These examples demonstrate the potential for bilateral collaboration, but also underscore the need for institutionalizing such programs, establishing joint educational hubs, and fostering platforms for knowledge exchange.

Within the framework of the case study method, specific examples of academic and professional cooperation between China and Kazakhstan, which reflect real practices of exchanging highly qualified personnel in the field of real estate management.

As of October 5-6, 2024, Almaty University of Management (AlmaU), in collaboration with Zhejiang University of Finance and Economics, hosted a two-day business training course in English for participants from Kazakhstan [11]. The program focused on supply chain management and international marketing, important skills for future professionals in the real estate industry, especially in the context of bilateral business and logistics.

In 2025, an exchange of experience took place in Almaty as part of the European Promhouse project, aimed at professional housing management in Kazakhstan and Uzbekistan [12]. Participants visited several residential complexes and met with FMG Group management, as well as got acquainted with the training ground of a college for the training of “house managers” - specialists in the operation of residential buildings.

This is a good example of a practical exchange in the field of real estate.

The Kazakh National Agrarian University (KazNAU) has established a partnership with Zhejiang University of Technology to collaborate on research and educational endeavors. The focus of this collaboration includes landscape innovation and energy-efficient irrigation, which is crucial for the holistic development of areas for both residential and agricultural projects.

On January 17, 2025, the Beijing Language and Culture University (BLCU) established a branch at Astana International University. The visit of the Chinese ambassador underscored the intention to expand scholarship opportunities, internship programs, academic collaborations, and cultural exchanges, fostering the development of professionals in technical and administrative fields, including real estate.

Universities in Kazakhstan, including QazMU (Kazakh National Agrarian University), were involved in the project «Towards International University Communities» (2016-2019). The project partners were Beihang University and Tongji University from China. The outcome of the project was the development of an online platform that shares internationalization strategies and best practices for universities in the field of real estate and urban planning.

These instances showcase the practical implementation of exchange, ranging from educational training and academic programs to involvement in international projects. They highlight:

The contemporary and pertinent nature of the exchange of expertise and knowledge in the realm of real estate management and urban development.

The significance of bilateral collaboration with China through educational initiatives, projects, and research endeavors.

The necessity for formal institutionalization: the establishment of agreements, the development of joint programs, and the validation of qualifications will be crucial for a sustainable exchange of talent at a high level.

To foster further progress, it is advisable to initiate joint master's programs in urbanism and real estate, establish a dual-degree master's program, and formalize internships and academic exchanges with Chinese universities.

The analysis conducted using three approaches – comparative analysis, content analysis, and case study – provided a holistic view of the current state and future prospects for the exchange of highly skilled professionals in real estate management between China and Kazakhstan.

The comparative analysis demonstrated that China has a more developed and structured training system that aligns with international standards and incorporates digital technologies, whereas Kazakhstan is in the process of developing and adapting these practices.

The content analysis revealed that both countries acknowledge the significance of sustainable development, digital technologies, and vocational training, yet they have not yet established formal mechanisms for personnel exchange.

The case study approach clearly demonstrated the existence of individual successful initiatives, such as internships, educational programs, and agreements between universities, but also highlighted their sporadic nature and limitations. The combination of these three approaches suggests a strong

possibility for fostering a comprehensive collaboration in human resource development between the two nations, provided that political and educational alignment is enhanced and stable frameworks for long-term collaboration are established.

**CONCLUSION.** The study has revealed that the cultivation and exchange of skilled professionals in real estate management between China and Kazakhstan is crucial for enhancing economic collaboration and expanding infrastructure projects.

China boasts a more established and robust professional training framework, encompassing international programs, certifications, and close collaboration with government initiatives such as digitalization and urbanization.

Kazakhstan, on the other hand, is committed to reforming its educational landscape and integrating into the global arena, yet it faces institutional and resource limitations.

A review of the content of regulatory documents, educational programs, and publications has revealed that both nations acknowledge the significance of human capital in the advancement of the real estate sector and are committed to enhancing their respective industries. However, the current strategies do not adequately encompass specific approaches for cross-border personnel exchange, such as the mutual recognition of qualifications, the establishment of joint educational standards, and the implementation of internship programs. This underscores the necessity for enhanced collaboration between governmental entities, educational institutions, and business communities of the two countries.

The practical examples of collaboration between China and Kazakhstan showcase the immense potential for cooperation, both within the framework of the Belt and Road initiative and through bilateral university and professional programs. However, to achieve lasting outcomes, it is essential to transition from isolated initiatives to a comprehensive strategy. This entails the development of unified educational platforms, joint degree programs, certification systems, and mechanisms for long-term academic and professional exchange, which will foster the development of top-tier human capital in the field of real estate management across the Eurasian region.

Based on the research conducted, the key provisions that reflect the essence and results of the work have been formulated.

Firstly, the development of human capital in the field of real estate management is one of the most significant factors contributing to the improvement of the effectiveness of Chinese-Kazakh joint infrastructure and investment projects. This is particularly true within the context of the “One Belt, One Road” initiative, where the high-quality training of specialists is crucial for the sustainability and success of multinational projects.

Secondly, a comparative analysis has revealed that the training system in China significantly exceeds that of Kazakhstan in terms of institutional maturity, international orientation, and practical orientation. This creates an imbalance in the exchange of personnel across borders and emphasizes the need for the development of consistent educational standards, dual-degree programs, and certification mechanisms.

Thirdly, despite the existence of strategic documents in the fields of education and urban studies, there are no specific mechanisms in place for transnational collaboration between professionals. Issues such as the mutual recognition of qualifications, the standardization of curricula, and the organization of systematic internships and academic exchanges between universities in the two countries have been largely overlooked.

Fourthly, real-world examples of collaboration, such as joint training programs, educational agreements, international projects, and academic exchanges, exist. However, these initiatives are often fragmented and sporadic, and have not been integrated into a cohesive framework for professional and academic collaboration.

Fifth, the sustainable and systematic development of high-level talent exchange between China and Kazakhstan requires a shift from a project-based approach to an institutionalized model. This

involves the creation of joint educational programs, integrated research centers, certification mechanisms, and platforms for long-term academic and professional exchange. Only through this approach can we create a competitive human capital that will be able to meet the challenges of the modern economy and the demands of the global real estate market.

Information about financing: The article was prepared within the framework of the grant financing project of the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education (“Study of the impact of macroeconomic, political and digital processes on the financial stability of Kazakhstan” IRN AP19674948.)

### References:

1. Yi Y. *The «One Belt, One Road» initiative and kazakhstan–china relations: a bibliographic analysis* //Publisher. agency: *Proceedings of the 10th International Scientific Conference «Scientific Results»(June 5-6, 2025). Rome, Italy, 2025. 449p. – University of Bari Aldo Moro, 2025. – P. 306.*
2. Yermekbayev A., Sarybayev M., Suriguga C. *China-Kazakhstan strategic partnership and bilateral economic cooperation* //*Journal of Central Asian Studies.* – 2022. – T. 85. – №. 1. – P. 18-27.
3. Chen H. et al. *Dynamics and driving mechanism of real estate in China’s small cities: A case study of Gansu province* //*Buildings.* – 2022. – T. 12. – №. 10. – P. 1512.
4. Yelubayeva P., Tashkyn E., Berkinbayeva G. *Addressing challenges in Kazakh education for sustainable development* //*Sustainability.* – 2023. – T. 15. – №. 19. – P. 14311.
5. Cui L. et al. *Modeling cross-border supply chain collaboration: the case of the Belt and Road Initiative* //*International Transactions in Operational Research.* – 2023. – T. 30. – №. 3. – P. 1187-1215.
6. Noroozi H., Askari E. *China-Kazakhstan Collaboration for Bilateral and Inter-Regional Coherence* //*Journal of Iran and Central Eurasia Studies.* – 2023. – T. 6. – №. 1. – C. 99-112.
7. Barlybayev A. et al. *Enhancing Real Estate Valuation in Kazakhstan: Integrating Machine Learning and Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System for Improved Precision* //*Applied Sciences.* – 2024. – T. 14. – №. 20. – P. 9185.
8. Harutyunyan A. A. *China-Kazakhstan: cooperation within the belt and road and Nurly Zhol* //*Asian Journal of Middle Eastern and Islamic Studies.* – 2022. – T. 16. – №. 3. – P. 281-297.
9. Hu Q., Zheng Y. *Smart city initiatives: A comparative study of American and Chinese cities* //*Journal of urban affairs.* – 2021. – T. 43. – №. 4. – P. 504-525.
10. Iskakova A. et al. *International Practices for Managing Integration Processes in University Educational Programs of the Tourism Industry* //*Journal of Environmental Management & Tourism.* – 2023. – T. 14. – №. 6. – P. 2557-2573.
11. *The Silk Road Business Training Program at AlmaU – Unlock Global Business Opportunities* [Electronic resource]. Available at: [https://almu.edu.kz/en/the-silk-road-business-training-program-at-almu-unlock-global-business-opportunities/?utm\\_source=chatgpt.com](https://almu.edu.kz/en/the-silk-road-business-training-program-at-almu-unlock-global-business-opportunities/?utm_source=chatgpt.com) (date of application: 29.01.2025)
12. *EU project supports regional exchange of housing experiences in Kazakhstan and Uzbekistan*[Electronic resource]. Available at: [https://www.iwoev.org/en/about-iwo/vision-mission\\_en/](https://www.iwoev.org/en/about-iwo/vision-mission_en/) (date of application: 29.01.2025)

*Du Peitao<sup>1</sup>, Doszhan R.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> *Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan*

## REVIEW OF THE CURRENT STATE OF HUMAN CAPITAL IN DEVELOPING COUNTRIES

### *Abstract*

The study analyses human capital in developing countries and identifies key challenges and opportunities for improvement. I emphasize the importance of human capital as a major driver of economic growth and social stability. The focus is on the lack of investment in education, health and the labour market, which limit the development of human capital. Applying statistical analysis and case study methodology, I identify key trends such as limited access to resources, regional differences and the success of individual countries in implementing human capital development programmers. The results of the study emphasize that a comprehensive approach is needed to address the identified challenges and opportunities. Highlighting the importance of government support, international co-operation and social investment shows the need for coordinated efforts. The study demonstrates that sustainable economic growth and social stability in developing countries is possible through an effective human capital development strategy. Thus, emphasizing the need for an integrated approach to human capital development that includes state support, international cooperation and social investment. These measures can contribute to sustainable economic growth and social stability in developing countries.

**Keywords:** human capital, developing countries, education, healthcare, economic growth, social development

*Ду Пэйтiao<sup>1</sup>, Досжан Р.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> *Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан*

## ДАМУШЫ ЕЛДЕРДЕГІ АДАМИ КАПИТАЛДЫҢ ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙЫНА ШОЛУ

### *Аңдатпа*

Зерттеу дамушы елдердегі адами капиталды талдауға және негізгі мәселелер мен жақсарту мүмкіндіктерін анықтауға бағытталған. Экономикалық өсу мен әлеуметтік тұрақтылықтың негізгі факторларының бірі ретінде адами капиталдың маңыздылығын атап өтілген. Адами капиталдың дамуын шектейтін білім, денсаулық және еңбек нарығына инвестицияның аздығы басты назарда. Статистикалық талдау және кейс-стади әдістерін қолдана отырып, ресурстарға шектеулі қолжетімділік, аймақтық айырмашылықтар және адами капиталды дамыту бағдарламаларын жүзеге асырудағы жекелеген елдердің жетістігі сияқты негізгі тенденциялар анықталған. Зерттеу нәтижелері анықталған міндеттерді шешу және мүмкіндіктерді пайдалану үшін кешенді тәсіл қажет екенін көрсетеді. Мемлекеттік қолдаудың, халықаралық ынтымақтастықтың және әлеуметтік салаға инвестиция тартудың маңыздылығын атап өту біріккен күш-жігердің қажеттігін көрсетеді. Зерттеу адам капиталын дамытудың тиімді стратегиясы арқылы дамушы елдердегі тұрақты экономикалық өсу мен әлеуметтік тұрақтылық мүмкін екенін көрсетіп отыр. Осылайша, мемлекеттік қолдауды, халықаралық ынтымақтастықты және әлеуметтік салаға инвестицияны қоса алғанда, адами капиталды

дамытуға кешенді көзқарас қажеттігі аталып өтті. Бұл шаралар дамушы елдердегі тұрақты экономикалық өсуге және әлеуметтік тұрақтылыққа ықпал ете алады.

**Түйін сөздер:** адами капитал, дамушы елдер, білім беру, денсаулық сақтау, экономикалық тоғай, әлеуметтік даму

Ду Пэйтао<sup>1</sup>, Досжан Р.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Казахский национальный университет имени Аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан*

## ОБЗОР СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ

### *Аннотация*

Исследование посвящено анализу человеческого капитала в развивающихся странах и выявлению ключевых проблем и возможностей для улучшения. Подчеркиваю важность человеческого капитала как одного из главных факторов экономического роста и социальной стабильности. В центре внимания находится недостаток инвестиций в образование, здравоохранение и рынок труда, ограничивающих развитие человеческого капитала. Применяя статистический анализ и методику кейс-стади, выявляю основные тенденции, такие как ограниченный доступ к ресурсам, региональные различия и успехи отдельных стран в реализации программ развития человеческого капитала. Результаты исследования подчеркивают, что для решения выявленных проблем и использования возможностей необходим комплексный подход. Выделение значимости поддержки со стороны государства, международного сотрудничества и инвестиций в социальную сферу показывает необходимость координированных усилий. Исследование демонстрирует, что устойчивый экономический рост и социальная стабильность в развивающихся странах возможны благодаря эффективной стратегии развития человеческого капитала. Таким образом, подчеркивая необходимость интегрированного подхода к развитию человеческого капитала, включающего поддержку государства, международное сотрудничество и инвестиции в социальную сферу. Эти меры могут способствовать устойчивому экономическому росту и социальной стабильности в развивающихся странах.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, развивающиеся страны, образование, здравоохранение, экономический рост, социальное развитие

**INTRODUCTION.** In the context of the global economic transformation, characterized by rapid technological advancements, the adoption of digital technologies, shifts in demographics, and heightened competition on the global stage, human capital is emerging as a crucial factor for ensuring the sustained socio-economic development of nations.

This is particularly significant for developing countries, as the quality of human capital largely determines their capacity to overcome structural challenges, reduce poverty, enhance labor productivity, foster comprehensive economic growth, and establish robust institutional frameworks for long-term development.

Unlike traditional resources such as natural resources, land, or physical capital, human capital encompasses a diverse array of elements, including knowledge, expertise, professional skills, health status, employment opportunities, and social attributes of the population. These elements serve as the foundation for the productive and innovative activities of society.

The investigation of the current situation regarding human capital in developing countries is of significant scientific and practical significance. This enables us not only to pinpoint existing issues, but also to discover methods for accelerating national advancement.

While there have been improvements in some areas, such as increasing access to education, improving healthcare, and boosting employment, significant structural imbalances persist in many nations. These imbalances are linked to unequal access to quality education, underdeveloped healthcare systems, a high proportion of informal employment, gender and regional disparities, as well as limited investment in skill development and the inability to adapt labor resources to the demands of the digital economy.

In the era of globalization and the transition to a knowledge-based economy, these issues are becoming increasingly crucial, as the competitiveness of nations is no longer determined by their natural resource endowments, but rather by their ability to generate, accumulate, and effectively utilize human capital.

In today's world, human capital is viewed as a multifaceted concept encompassing education, healthcare, and people's involvement in economic activities.

In many developing countries, the health system faces a number of difficulties, such as insufficient funding, a shortage of qualified medical personnel, inadequate infrastructure, territorial disparities in access to healthcare, and inconsistencies between the content of healthcare programs and the actual needs of the population.

As a result, even if the coverage of healthcare is formally expanded, there is still a problem with the quality of healthcare outcomes. This reduces the effectiveness of investments in human capital and limits the possibilities for social mobility.

Health problems are particularly acute in developing nations. In these nations, the effects of limited access to healthcare, inadequate disease prevention, insufficient coverage of the population with high-quality medical care, insufficient funding, and unequal distribution of resources between urban and rural areas are most pronounced.

Epidemiological threats, as well as the burden of infectious and non-communicable diseases, further strain healthcare systems. Moreover, the consequences of global crises, such as the COVID-19 pandemic, have clearly demonstrated the close interconnectedness of public health, economic stability, employment, and overall human development.

The third crucial aspect of human capital is the involvement of individuals in the workforce and economic activities. To effectively utilize human capital, it is essential to establish an inclusive labor market that guarantees employment, professional advancement, and social integration for all segments of the population.

Numerous developing nations face substantial challenges. These challenges encompass high youth unemployment, insufficient female participation in economic activities, the prevalence of informal employment, limited access to vocational and advanced training opportunities, and the weak integration of vulnerable and marginalized groups into the labor market.

Even if a country possesses demographic potential, a substantial portion of its population remains unable to fully utilize their abilities. This hinders both individuals' personal well-being and the country's economic growth prospects.

It is important to note that the topic of human capital development in developing countries is a subject of extensive debate in the international scientific and analytical community.

International organizations such as the World Bank, UNESCO, the World Health Organization, and the International Labor Organization have played a crucial role in the research on this topic. They recognize human capital as a fundamental driver of sustainable growth, social cohesion, and the reduction of disparities.

Nevertheless, despite the wealth of research, there are still many aspects of this issue that require further investigation. In particular, it is crucial to delve deeper into the current state of human capital in developing nations in the context of digitalization, global crises, shifts in the labor market, climate risks, and the transformation of international labor markets. Additionally, it is essential to conduct a more in-depth analysis of the interplay between education, healthcare, and workforce participation as

interconnected components of a unified human capital system.

The purpose of this study is to study the current state of human capital in developing countries, identify key problems, limitations and opportunities for its further development in the context of global and national transformations.

The study focuses on human capital in developing countries. This concept encompasses a range of population characteristics that contribute to their capacity for production, social engagement, and innovation.

The research delves into the socio-economic, institutional, and structural processes that influence the state, formation, and utilization of human capital in developing countries.

Particular emphasis is placed on the interplay between the key components of human capital: education, health, and work activity. The impact of these components on the country's development prospects is also examined.

The study provides a thorough examination of the current situation regarding human capital in developing nations. Human capital is viewed as a multifaceted and dynamic system, subject to the influence of economic, social, institutional, and technological factors.

Human capital not only drives economic growth but also serves as a crucial component of social stability, institutional transformation, and enhancing society's adaptability in the face of uncertainty.

The study also categorizes contemporary obstacles that impact the development of human capital. These include educational disparities, healthcare imbalances, structural limitations in the labor market, the digital divide, and institutional barriers.

The study underscores the necessity for transitioning from fragmented measures to a comprehensive human development strategy.

The scientific significance of the research lies in its ability to enhance our understanding of the nature, composition, and principles of human capital formation in developing economies.

The findings of the study enable us to reassess the existing approaches to evaluating human capital, taking into account its various components and the factors that influence its growth. This also helps to better understand the role of human capital as a crucial resource for sustainable development.

The study contributes to the advancement of scientific theories in the fields of labor economics, social policy, education economics, healthcare, and development theory. It serves as a foundation for future research in these areas.

The practical significance of the study lies in the fact that its findings can be applied in the development and enhancement of public policies in the areas of education, health, employment, social protection, and human development in emerging economies.

The findings and recommendations outlined in this paper can be of great value to governmental bodies, international organizations, research centers, educational institutions, development organizations, and non-governmental organizations that are involved in the process of socio-economic modernization.

The research materials can be incorporated into the curriculum for teaching subjects related to development economics, human resource management, social policy, international economics, and sustainable development.

The investigation of the current state of human capital in emerging economies is a crucial area of scholarly inquiry, with both theoretical and practical implications.

In the face of intensifying global competition, rapid technological advancements, and the imperative to foster sustainable and equitable growth, human capital is emerging as a pivotal resource for development. The capacity of emerging economies to surmount socioeconomic obstacles, unlock their inherent potential, and enhance the well-being of their citizens hinges on the quality of their human capital.

## **MATERIALS AND METHODS.**

The issue of human capital development in developing countries is being actively studied by various researchers, as it is an important element of economic growth and social stability. Golovina and Smirnova emphasizes that spending on education and vocational training is necessary to increase labor productivity. According to the author, countries that constantly invest in the education of their populations show higher rates of economic growth [1]. Sarwar and et all believes that the key to escaping poverty in underdeveloped nations is human capital. He points out that raising the population's standard of living and health has a direct impact on raising the contribution of human capital to economic growth [2]. Grigorescu and et all highlights that education is not the only factor in the development of human capital. He looks at human capital in a wide range of contexts, such as social involvement, freedom of choice, and health. Sen contends that equal access to resources and social services are essential to maximizing each person's potential [3]. Wang and Huang draw attention to the issues surrounding developing nations' limited access to high-quality education [4]. The authors contend that nations' capacity to raise their levels of human capital is constrained by a lack of institutional and financial resources, which slows down the rate of economic modernization.

Deming emphasizes the value of both private and public investments in the growth of human capital [5]. He points out that nations with active government-business collaborations in the areas of social safety, healthcare, and vocational training are good models of development.

As a result, research indicates that developing nations' human capital development necessitates an integrated strategy that includes government assistance, international collaboration, and investments in social, health, and educational advancement. Within the framework of this study, two research methods were applied, the statistical data analysis method and the case study method. This method involves the collection and analysis of quantitative information reflecting key indicators of human capital in developing countries. Data may include literacy rates, employment indicators, health care levels (e.g. infant mortality, life expectancy), access to education, and economic indicators (e.g. GDP per capita). The analysis is carried out using international databases such as the World Bank, UNESCO, the IMF, as well as data from national statistical agencies. The method allows us to identify the relationship between investments in human capital and the socio-economic development of the country, as well as identify key trends and problems. The case study method involves an in-depth study of specific examples or cases from developing countries to analyze the current state of human capital. This method examines individual countries or regions where human capital development programs have been implemented, including educational initiatives, health care reforms, or workforce development programs.

## **RESULTS AND DISCUSSIONS.**

The determine important trends and challenges influencing the development of human capital by analyzing data from the World Bank and UNESCO. The population's literacy rate in developing nations varies greatly by area, economic development level, and social policy, according to World Bank and UNESCO reports. By analyzing these data, important trends and obstacles influencing the development of human capital can be found [6].

The average literacy rate in South Asia, which includes nations like Bangladesh, Pakistan, and India, is roughly 74%. because educational systems in South Asia, particularly those in rural areas, are underfunded. For instance, there is a 20% disparity in literacy rates between urban and rural people in India. Because South Asia is facing underfunding of educational systems, especially in rural areas. In India, for example, the difference in literacy rate between urban and rural populations is about 20%. In Pakistan, female literacy is particularly low, at only about 47%, due to cultural and religious barriers. In countries such as Chad and South Sudan, adult literacy is between 30-35%. One of the development factors is the high level of poverty and the lack of accessible educational institutions in remote areas.

In Rwanda, literacy rates have increased to 76% due to investments in school infrastructure and the launch of Education for All programs aimed at compulsory primary education. Southeast Asia has a higher literacy rate, exceeding 90% in countries such as Vietnam, Malaysia and Thailand. There is significant Government support for education in Southeast Asian countries, including free primary education and vocational training programs. Vietnam has become an example of a country where high literacy (98%) is associated with high school enrollment and the introduction of adult education programs. The overall literacy rate has increased to 88% in countries like Tunisia, which have implemented efforts to reduce adult illiteracy, particularly among women. With the exception of certain rural areas, where the rate falls to 70–75%, the majority of Latin American countries have literacy rates above 90%. According to IMF data, nations with higher human capital indices had more steady economic growth [7]. For instance, nations like Malaysia and Indonesia that make significant investments in healthcare and education have better rates of GDP growth per capita than those that make less.

In areas with little human capital, there are still significant gender disparities, particularly when it comes to access to healthcare and education. In certain nations, like Afghanistan, less than 30% of women have access to secondary education [8]. The World Bank Group is proud to have contributed to numerous human capital successes and pioneering investments. Examples include significant reductions in child stunting in Peru and other countries, a well-functioning social safety net in Ethiopia, education reforms that have improved learning in Vietnam, and incentives that have helped boost girls' secondary school attendance in Bangladesh. There are many more. Investing in people is one of the three pillars of the World Bank Group's work to achieve the twin goals of ending extreme poverty by 2030 and boosting shared prosperity in all countries. Human capital development is therefore at the center of its global development strategy and closely aligned with its efforts to promote inclusive and sustainable economic growth and build resilience in developing countries. Below you can see data on the activities of the World Bank Group (Table 1).

Table 1 – The activities of the World Bank

Sphere of activity	Actions
<p><b>Education</b></p>	<p>The World Bank remains one of the leading international organizations that support educational projects in countries with different income levels.</p> <p>According to the World Bank's report for fiscal year 2025, the volume of financing for international development associations (IDA) in the field of education amounted to 3,156 billion US dollars.</p> <p>In addition, according to the updated results system of the World Bank, in 2025, the bank's financial program helped achieve the necessary targets for 325 million people. In 2025, the AIM4Learning program was launched, with a budget of 1.54 billion US dollars. Its goal is to improve basic education in Eastern and Southern African countries.</p> <p>The program is expected to reach more than 70 million children. It is aimed at improving the quality of education, reducing the duration of training and introducing educational innovations.</p> <p>The Bank also notes that in the field of early childhood development alone, its investment portfolio has grown from US\$2.9 billion in 2014 to US\$18.7 billion in 2024.</p>

<p><b>Healthcare</b></p>	<p>The World Bank continues to work actively in the field of healthcare. According to the fiscal year 2025 report, IDA's funding in this area amounted to 4,463 billion US dollars.</p> <p>According to information from the World Bank, in 2025, financial projects in the field of healthcare will provide high-quality services to 379 million people.</p> <p>In 2024, the World Bank set a new global goal — to provide access to quality additional services for 1.5 billion people by 2030. As of the end of 2025, 375 million people in 45 countries have received assistance under this initiative.</p> <p>The World Bank also cooperates with international partners. In 2025, together with the Global Fund, the mobilization of funds in the amount of at least 2 billion US dollars was announced to support first aid.</p>
<p><b>Social protection and employment</b></p>	<p>As part of the bank's global strategy to combat poverty and increase the resilience of the population to economic shocks, special attention is paid to social protection and support.</p> <p>According to the World Bank's Fiscal Year 2025 report, IDA's social protection funding totaled \$3.309 billion. At the same time, according to the results assessment, in 2025, 244 million people received assistance under the financial program of social support implemented by the Bank.</p> <p>As part of a larger global analysis conducted by the World Bank over the past decade, it was revealed that 4.7 billion people in countries with different income levels have gained access to social protection. This is significant progress, but there are still people who do not have access to the necessary support measures.</p> <p>Therefore, the World Bank has set itself a new strategic goal: to provide social protection and support for 500 million poor and vulnerable people by 2030, of which 250 million are women.</p>

The source was compiled based on the data [9-11]

The study of the information provided allows us to conclude that the World Bank's activities in the social field are characterized by their complexity and strategic orientation. It covers key aspects of people's lives, such as education, healthcare, protection, and job creation.

Financial commitments and the scale of coverage of aid recipients demonstrate that the Bank is not limited to short-term results, but creates a long-term institutional model that ensures the sustainable development of States. This will allow all countries to achieve low poverty and high income levels.

First of all, it is worth noting that the health and education sectors have the widest coverage of the population. This highlights their importance in the global development context.

In 2025, the World Bank's financial education programs reached 325 million students. And health, nutrition, and population programs have affected 379 million people.

This indicates that the World Bank considers human capital as the basis for economic stability, social mobility, and reducing intergenerational poverty. Investments in education and healthcare in this case act not only as instruments of long-term economic growth, but also as instruments of social justice.

The table shows how the World Financial Bank allocates funds in various fields of activity. In 2025, 3,156 billion US dollars were allocated for education, 4,463 billion US dollars for healthcare, and 3,309 billion US dollars for protection and employment.

Although healthcare has received the most funding, social protection also occupies an important place in the bank's strategy. This is due to the fact that in conditions of economic instability, inflation, household vulnerability and possible crises, social protection systems are becoming a key tool for reducing social risks.

At the same time, data on social protection and its outcomes show a double difference. On the one hand, in 2025, the World Bank reached 244 million people, which in itself is an impressive indicator of international support. On the other hand, the bank's global estimates show that about two billion people still do not receive sufficient social protection.

This contradiction shows that, despite significant successes, efforts in this area do not yet match the scale of the existing problems. Therefore, the World Bank is paying more and more attention not to targeted financing, but to systemic social policy reforms. This includes the digitalization of social benefits, the development of targeted assistance, the expansion of insurance and pension programs, as well as ensuring the stability and professional adaptation of the population.

The study also demonstrates that in recent years, the World Bank has begun to pay attention not only to quantitative indicators, but also to the quality and stability of results.

For example, in the field of education, it is important not only to reach all students, but also to improve the quality of basic education, reduce the level of education and develop skills that meet the requirements of the modern economy.

In healthcare, the focus is not only on expanding access to medical services, but also on providing first aid, increasing the resilience of national health systems, and supporting countries in addressing new epidemiological and demographic challenges.

Thus, that all over the world the World Bank is gradually moving from a model of “sector financing” to a model of transformational institutional impact.

The analysis of the three presented areas also makes it possible to emphasize that the World Bank is actually implementing a global socio-economic transformation in which education, health and social protection are considered not as separate elements, but as parts of a single human development system.

Improving the quality of education without providing affordable healthcare and social support does not lead to the desired results. Social protection without the development of skills and employment opportunities does not contribute to solving the problem of poverty in world politics.

That is why the World Bank's activities are based on the principle of an integrated approach, which ensures higher efficiency in our field.

From the point of view of institutional analysis, the presented data demonstrate that the World Bank not only provides loans and assistance, but also acts as a key player in the global transformation of society.

Its activities are not limited to providing financing. The Bank also promotes the dissemination of international management standards, the reform of government systems, the development and evaluation of effective development strategies, as well as the promotion of the principles of investment inclusivity and sustainability.

This is especially true in countries where limited domestic resources force large-scale social reforms.

So, from the table in which the results of the analysis are presented, it can be concluded that the World Bank focuses its efforts on those aspects that directly affect people's living standards and long-term prospects for economic growth.

Special attention is paid to healthcare and education as key components of human capital. These areas are considered as the basis for the development of society. Social protection and employment also play an important role in ensuring social stability during periods of crisis and structural change.

These conclusions are confirmed by the fact that the World Bank's social policy is becoming more comprehensive, ambitious and aimed at achieving sustainable results. The role of this policy in global development continues to grow.

The World Bank helps countries improve human capital outcomes by providing financial support and technical advice to help them implement reforms successfully. Education programs improve literacy rates, school attendance, and teaching quality in developing countries. Investments in health help improve health care, which in turn leads to lower child mortality and longer life expectancy.

In nations like Nigeria, Peru, and Indonesia, the case study method has been used to examine how public and private efforts affect the development of human capital. These nations' varied economic, cultural, and social circumstances allow for the identification of important strategies and obstacles to the development of human capital.

As the largest economy in Southeast Asia, Indonesia continues to prioritize investments in education and healthcare, recognizing them as fundamental pillars for human capital development.

In the realm of education, the government has taken significant steps to enhance access for children from low-income families through the Program Pintar Indonesia, commonly known as Kartu Pintar Indonesia. This initiative provides financial assistance aimed at ensuring that students from disadvantaged backgrounds remain enrolled in school [12]. PIP is a crucial component of Indonesia's broader strategy to alleviate educational disparities and foster greater participation in schooling among vulnerable populations.

The World Bank acknowledges that Indonesia has achieved substantial progress in expanding access to education over the past couple of decades, owing to substantial public investments and targeted social support measures. Indonesia remains committed to prioritizing human capital in its developmental strategy, with the World Bank highlighting the critical importance of enhancing educational attainment and improving health outcomes for boosting productivity, enhancing employment quality, and fostering long-term economic viability.

According to research, young people's functional literacy has increased to 95% as a result of easier access to schooling. Nonetheless, there is still a sizable disparity in rural communities' access to high-quality education.

To a lack of infrastructure (schools, libraries, and Internet connection), there is a paucity of skilled teachers, particularly in rural areas.

Nigeria, the most populous nation in Africa, is experiencing a severe lack of human capital as a result of its poor educational system and health issues. More than 1,000 teachers have been recruited by the Teach for Nigeria initiative to work in the most impoverished areas' schools [13]. As a result, more pupils have finished their primary education, particularly in the country's northern regions where less than 50% of women are literate. Additionally, women's access to vocational training made possible by microcredit programs has increased household income.

The unstable political situation and corruption in the country hinder the effective implementation of programs aimed at developing human capital.

Peru is an example of a Latin American country successfully investing in human capital through social security programs. The increase in the number of specialists with higher education has contributed to the development of the small business sector. Despite the success of educational initiatives in the country, there are still difficulties with access to medical services in remote mountainous regions.

The use of the case study method on the example of Indonesia, Nigeria and Peru confirms that for the successful development of human capital, complex interaction between the state, the private sector and international organizations is necessary.

Human capital plays a central role in the economic and social development of developing countries such as Indonesia, Nigeria, Peru and others. The study identified key aspects affecting the state of human capital, including access to education, healthcare, vocational training, and social programs.

A study of statistical data allows us to conclude that in countries undergoing economic growth, the level of human capital development is determined not only by economic indicators, but also by the quality of institutional investments in education, healthcare and social protection.

The experience of the World Bank demonstrates that these areas play a crucial role in long-term socio-economic progress. They have an impact on the literacy rate of the population, life expectancy, occupational mobility and overall labor productivity.

The examples of Indonesia, Nigeria, and Peru clearly demonstrate that with government support, international financing, and targeted programs, human capital parameters can be significantly improved even under structural constraints.

In particular, Indonesia has shown success in expanding educational opportunities and strengthening human potential through social assistance programs. Nigeria demonstrates that targeted educational and professional initiatives can be effective tools in combating poverty and regional inequality. Peru demonstrates how investments in the social sphere can stimulate professional development and entrepreneurial activity.

Despite the positive dynamics, there are serious problems related to territorial inequality, insufficient infrastructure, a shortage of qualified personnel, unequal access to medical and educational services, as well as the instability of institutions.

Thus, the presented materials provide a valuable analytical foundation for studying the current state of human capital in countries on the path of development. They allow us to consider human capital as a complex system, the evolution of which is determined by the coordinated efforts of the state, international organizations and the private sector.

The study demonstrates that at the current stage of human capital development in countries on the path of development, there is an increase in access to basic social services. However, significant qualitative and regional differences remain, which hinder the full realization of the potential of human capital.

In modern conditions, the assessment of human capital should be based not only on quantitative indicators, but also on an analysis of the effectiveness of social investments, as well as on the sustainability of institutions and the ability of national systems to ensure equal access to development opportunities.

To strengthen human capital in developing countries, it is necessary to move from disparate social programs to a comprehensive strategy for sustainable development. This strategy should be aimed at improving the quality of education, ensuring access to medical services, vocational training, reducing poverty and increasing social integration of the population.

### **CONCLUSION.**

In the course of the research conducted within the framework of this work, it was found that in the context of modern global changes, human capital is becoming not just one of the factors of economic growth, but a key resource for ensuring sustainable socio-economic development in developing countries.

In the context of digitalization, technological innovation, demographic change, global competition and growing instability, the quality of human capital is playing an increasingly important role in ensuring economic adaptation, institutional sustainability and social integration of countries.

The results of the study led to the conclusion that human capital in developing countries is a complex, multicomponent and dynamic system that includes education, healthcare, employment, professional skills, social security and opportunities for public participation in economic activities.

Unlike traditional production resources, human capital can be reproduced and accumulated.

Therefore, its development not only increases labor productivity, but also promotes innovation, improves the quality of public administration and increases the resilience of the country's economy to external influences.

The study also showed that there is an ambivalent situation regarding human capital in developing countries.

Many countries are making progress in education, health care, and employment. International organizations such as the World Bank, UNESCO, WHO and the ILO provide financial, expert and institutional support in these areas.

The analysis also revealed a number of problems pointing to the unevenness and structural vulnerability of existing achievements. The main obstacles include regional and social differences in access to quality education and healthcare, infrastructure problems, a shortage of qualified professionals, high levels of informal employment, insufficient adaptation of the workforce to the digital economy, and institutional barriers to the effective implementation of government programs.

Simply expanding access to social services is not a guarantee of improving the quality of human capital.

The study analyzed case studies from Indonesia, Nigeria, and Peru, which are of particular interest for analysis. These examples allowed us to identify both general patterns and specific features of the formation of human capital in these countries.

The study revealed that despite the differences in the level of economic development, institutional structure and social policy, all three countries face common challenges. These include territorial inequality, limited access to high-quality basic services, a shortage of professional staff, and the need for closer cooperation between the Government, international organizations, and the private sector.

At the same time, the experience of successful practices such as school education support for poor families in Indonesia, targeted educational programs in Nigeria, and socially oriented projects in Peru shows that even with limited resources, human capital can be developed. This requires effective management, strategic planning, and coordination of various institutions.

This study allows us to conclude that the development of human capital should be based not only on increasing the budget, but also on effective investment management. It is important to evaluate the effectiveness of investments and adapt international models to specific conditions.

The scientific significance of the research lies in the fact that it contributes to a deeper understanding of human capital as an interdisciplinary concept combining labor economics, social policy, education economics, healthcare, and development theory.

The study shows that it is necessary to abandon the narrow understanding of human capital as a set of knowledge and skills and move towards a broader approach that considers human capital as the result of the interaction of various factors such as education, health, institutions, demographics and socio-economic conditions.

In this context, the work contributes to the development of scientific ideas about the relationship between human capital, social stability, inclusive growth and the long-term competitiveness of developing countries.

The results of the study show that the assessment of human capital should be based not only on quantitative coverage parameters, but also on the analysis of qualitative characteristics, accessibility, stability and effectiveness of social investments.

The practical significance of the research lies in the fact that its results can be used in the development and improvement of public policy in such areas as education, health, employment, social protection and human development in developing and emerging economies.

The paper presents conclusions, limitations, and successful approaches that may be useful for government agencies, international financial organizations, research centers, development organizations, educational institutions, and non-governmental organizations.

The practical significance of the research lies in the emphasis on the importance of moving from

fragmented and short-term programs to a long-term and comprehensive strategy for the development of human capital. This strategy should include investments in the quality of school and vocational education, access to primary and preventive medicine, the development of digital skills, increased employment of young people and women, as well as reducing territorial and social inequality.

The study demonstrates that human capital should become a key object of strategic public administration, rather than a secondary area of social policy.

### References:

1. Golovina S., Smirnova L., Ruchkin A. *Education Is an Important Factor of Human Capital Development in Rural Territories* //E3S Web of Conferences. – EDP Sciences, 2021. – T. 282. – P. 08006.
2. Sarwar A. et al. *Financial development, human capital and its impact on economic growth of emerging countries* //Asian Journal of Economics and Banking. – 2021. – T. 5. – №. 1. – P. 86-100.
3. Grigorescu A. et al. *Human capital in digital economy: An empirical analysis of central and eastern European countries from the European Union* //Sustainability. – 2021. – T. 13. – №. 4. – C. 2020.
4. Wang Q., Huang R. *The impact of COVID-19 pandemic on sustainable development goals—a survey* //Environmental research. – 2021. – T. 202. – P. 111637.
5. Deming D. J. *Four facts about human capital* //Journal of Economic Perspectives. – 2022. – T. 36. – №. 3. – P. 75-102.
6. Unesco 2024. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/>
7. Sultana T., Dey S. R., Tareque M. *Exploring the linkage between human capital and economic growth: A look at 141 developing and developed countries* //Economic Systems. – 2022. – T. 46. – №. 3. – P. 101017.
8. Arooje R., Burrige N. *School education in afghanistan: Overcoming the challenges of a fragile state* //Handbook of education systems in South Asia. – Singapore : Springer Singapore, 2021. – P. 411-441.
9. World Bank Group Annual Report 2025 Downloads Retrieved from [https://www.worldbank.org/en/about/annual-report/world-bank?utm\\_source](https://www.worldbank.org/en/about/annual-report/world-bank?utm_source)
10. World Bank to Boost Foundational Learning Outcomes in Eastern and Southern Africa for More Than 70 Million Children Retrieved from [https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/20/world-bank-to-boost-foundational-learning-outcomes-in-eastern-and-southern-africa-afe-for-more-than-70-million-children?utm\\_source](https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/20/world-bank-to-boost-foundational-learning-outcomes-in-eastern-and-southern-africa-afe-for-more-than-70-million-children?utm_source)
11. World Bank Group Aims to Expand Health Services to 1.5 Billion People Retrieved from [https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/04/18/expanding-health-services-to-1-5-billion-people?utm\\_source](https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/04/18/expanding-health-services-to-1-5-billion-people?utm_source)
12. Improving Teaching and Learning in Indonesia Retrieved from [https://www.worldbank.org/en/country/indonesia/brief/improving-teaching-and-learning-in-indonesia?utm\\_source](https://www.worldbank.org/en/country/indonesia/brief/improving-teaching-and-learning-in-indonesia?utm_source)
13. Evans D. K., Acosta A. M. *How to recruit teachers for hard-to-staff schools: A systematic review of evidence from low-and middle-income countries* //Economics of Education Review. – 2023. – T. 95. – P. 102430.

Тастан Д.Ж.<sup>1</sup>, Қасенов Қ.Р.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Казахский национальный педагогический университет имени Абая  
г. Алматы, Казахстан

## ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ESG (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ KEGOC)

### Аннотация

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты внедрения принципов устойчивого развития ESG (Environmental, Social, Governance) на примере деятельности национальной компании KEGOC. Раскрывается содержание экологических, социальных и управленческих факторов, а также анализируется их влияние на эффективность деятельности компании и обеспечение ее долгосрочной устойчивости. Особое внимание уделяется исследованию реализации ESG-принципов, оценке их воздействия на снижение рисков, повышение инвестиционной привлекательности и совершенствование корпоративного управления. В работе проводится анализ ключевых ESG-показателей компании, отражающих уровень ее устойчивого развития, а также рассматриваются направления экологической, социальной и управленческой политики. Дополнительно анализируется динамика изменения ESG-рейтингов и их влияние на стратегическое позиционирование компании в энергетическом секторе. Отдельное внимание уделено роли ESG-подхода в формировании конкурентных преимуществ компании и повышении ее адаптивности к современным экономическим и экологическим вызовам. Кроме того, в статье исследуются проблемы и перспективы развития ESG в Республике Казахстан, включая вопросы институционального регулирования, внедрения международных стандартов и развития устойчивого финансирования. Результаты исследования показывают, что интеграция ESG-принципов способствует формированию устойчивой бизнес-модели, снижению совокупных рисков и повышению эффективности управления, что в долгосрочной перспективе усиливает конкурентоспособность компании и обеспечивает ее стабильное развитие.

**Ключевые слова:** ESG, устойчивое развитие, KEGOC, экологическая ответственность, социальная политика, корпоративное управление, энергетический сектор, корпоративная устойчивость.

Д.Ж. Тастан<sup>1</sup>, Қ.Р. Қасенов<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті  
Алматы қ., Қазақстан

## ESG ТҰРАҚТЫ ДАМУ ҚАҒИДАТТАРЫН ЗЕРТТЕУ ЖӘНЕ ТАЛДАУ (KEGOC КОМПАНИЯСЫ МЫСАЛЫНДА)

### Аңдатпа

Мақалада ұлттық KEGOC компаниясының қызметі мысалында ESG (Environmental, Social, Governance) тұрақты даму қағидаттарын енгізудің теориялық және практикалық аспектілері қарастырылады. Экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық факторлардың мазмұны ашылып, олардың компания қызметінің тиімділігіне және ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз етуге әсері талданады. ESG қағидаттарын іске асыруды зерттеуге, олардың тәуекелдерді төмендетуге, инвестициялық тартымдылықты арттыруға және корпоративтік

басқаруды жетілдіруге ықпалына ерекше назар аударылады. Жұмыста компанияның тұрақты даму деңгейін сипаттайтын негізгі ESG көрсеткіштері талданып, сондай-ақ экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық саясаттың бағыттары қарастырылады. Сонымен қатар ESG рейтингтерінің өзгеру динамикасы және олардың энергетикалық сектордағы компанияның стратегиялық позициялануына әсері зерттеледі. ESG тәсілінің компанияның бәсекелестік артықшылықтарын қалыптастырудағы және оның заманауи экономикалық және экологиялық сын-қатерлерге бейімделу қабілетін арттырудағы рөліне ерекше көңіл бөлінеді. Сонымен қатар мақалада Қазақстан Республикасындағы ESG дамуының мәселелері мен перспективалары, соның ішінде институционалдық реттеу, халықаралық стандарттарды енгізу және тұрақты қаржыландыруды дамыту мәселелері қарастырылады. Зерттеу нәтижелері ESG қағидаттарын интеграциялау тұрақты бизнес-модельді қалыптастыруға, жиынтық тәуекелдерді төмендетуге және басқару тиімділігін арттыруға ықпал ететінін, бұл ұзақ мерзімді перспективада компанияның бәсекеге қабілеттілігін күшейтіп, тұрақты дамуын қамтамасыз ететінін көрсетеді.

**Түйін сөздер:** ESG, тұрақты даму, KEGOC, экологиялық жауапкершілік, әлеуметтік саясат, корпоративтік басқару, энергетика секторы, корпоративтік тұрақтылық.

*Tastan D.<sup>1</sup>, Kassen K.<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup>Kazakh national pedagogical university named after Abai  
Almaty, Kazakhstan*

## **RESEARCH AND ANALYSIS OF ESG SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES (BASED ON THE EXAMPLE OF KEGOC COMPANY)**

### *Abstract*

The article examines the theoretical and practical aspects of implementing ESG (Environmental, Social, Governance) principles using the example of the national company KEGOC. It раскрывает the content of environmental, social, and governance factors and analyzes their impact on the company's performance and its long-term sustainability. Particular attention is paid to the study of ESG implementation, including the assessment of its impact on risk reduction, increased investment attractiveness, and the improvement of corporate governance. The paper analyzes the key ESG indicators of the company, reflecting its level of sustainable development, and also considers the main directions of its environmental, social, and governance policies. Additionally, it examines the dynamics of ESG ratings and their influence on the company's strategic positioning in the energy sector. Special attention is given to the role of ESG approaches in forming competitive advantages and enhancing the company's adaptability to modern economic and environmental challenges. Furthermore, the article explores the problems and prospects of ESG development in the Republic of Kazakhstan, including issues of institutional regulation, the adoption of international standards, and the development of sustainable finance. The results of the study demonstrate that the integration of ESG principles contributes to the formation of a sustainable business model, reduces overall risks, and improves management efficiency, which in the long term enhances the company's competitiveness and ensures its stable development.

**Keywords:** ESG, sustainable development, KEGOC, environmental responsibility, social policy, corporate governance, energy sector, corporate sustainability.

### **ВВЕДЕНИЕ**

*Актуальность исследования.* Глобальная трансформация бизнес-моделей в мировом экономическом пространстве сформировала новые критерии оценки деятельности компаний. Традиционный подход, ограничивающийся исключительно финансовыми показателями,

утрачивает свою актуальность, уступая место комплексной системе, учитывающей воздействие на окружающую среду, уровень социальной ответственности и качество корпоративного управления, объединённых в рамках принципов ESG. Данная тенденция приобретает особое значение для энергетической отрасли, поскольку её деятельность напрямую влияет на экологическую устойчивость, рациональное использование ресурсов и взаимодействие с обществом. В этой связи исследование политики компании KEGOC в области ESG, являющейся основой национальной энергетической инфраструктуры, обладает как научной, так и практической значимостью.

*Целью исследования* является теоретическое обоснование сущности принципов ESG и комплексный анализ особенностей их реализации на примере деятельности компании KEGOC, а также определение эффективности стратегии устойчивого развития.

### **МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В ходе исследования применялся комплексный подход, основанный на сочетании теоретических и эмпирических методов анализа. Теоретическую основу составили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области устойчивого развития, ESG-подхода и корпоративного управления, а также международные стандарты и рекомендации, включая GRI, SASB и TCFD.

В рамках исследования использовались следующие методы:

1. Аналитический метод – для изучения сущности ESG-принципов и их роли в современной системе управления;
2. Метод сравнительного анализа – для сопоставления динамики ESG-показателей компании KEGOC за различные периоды;
3. Контент-анализ – при исследовании корпоративной отчетности и официальных материалов компании;
4. Статистический метод – для обработки количественных показателей, характеризующих экологическую, социальную и управленческую деятельность;
5. Системный подход – для комплексной оценки влияния ESG-факторов на устойчивость и эффективность компании.

Эмпирическую базу исследования составили официальные данные и отчеты компании KEGOC, включая отчеты по устойчивому развитию, материалы корпоративной отчетности, а также аналитические и статистические источники, представленные в открытом доступе.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

Современная парадигма устойчивого развития трансформировала подходы к оценке эффективности компаний, сместив акцент с исключительно финансовых результатов на комплексный учет экологических, социальных и управленческих факторов. В этой логике ESG-подход (Environmental, Social, Governance) выступает как интегративная модель, позволяющая оценивать долгосрочную устойчивость бизнеса через призму его воздействия на окружающую среду, общество и качество корпоративного управления (рис. 1) [1].

Практическая реализация ESG опирается на международные стандарты раскрытия нефинансовой информации, включая GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board) и рекомендации TCFD, что обеспечивает сопоставимость и прозрачность корпоративной отчетности на глобальном уровне [2].



Рисунок 1 – Структура ESG-подхода  
(Примечание: составлен авторами на основе источника [1])

Значимость ESG-подхода подтверждается его возрастающей ролью в инвестиционной деятельности. Международная практика демонстрирует, что компании с высокими ESG-показателями характеризуются более низким уровнем рисков и большей инвестиционной привлекательностью, поскольку способны эффективно адаптироваться к экологическим и социальным вызовам. В этом контексте ESG становится не только инструментом нефинансовой отчетности, но и стратегическим механизмом управления устойчивым развитием, способствующим формированию долгосрочной стоимости бизнеса [3].

Эмпирическое подтверждение эффективности ESG-подхода прослеживается на примере национальной компании KEGOC, демонстрирующей последовательную интеграцию принципов устойчивого развития в свою деятельность. Так, согласно оценке S&P Global Corporate Sustainability Assessment, ESG-рейтинг компании в 2025 году составил 62 балла из 100, тогда как в 2024 году он был равен 55 баллам, а в 2023 году — 51 баллу. Данная динамика отражает системное совершенствование корпоративной политики в области устойчивого развития и свидетельствует о повышении уровня зрелости ESG-практик.

Экологический компонент ESG реализуется в деятельности KEGOC через последовательное снижение негативного воздействия на окружающую среду. В частности, в 2022 году объем выбросов загрязняющих веществ составил 9,34 тонны при установленном лимите 11,63 тонны, что на 20% ниже допустимого уровня. Более детализированные данные за 2024 год фиксируют выбросы оксидов азота (NOx) на уровне 0,376 тонны, диоксида серы (SOx) — 0,051 тонны и угарного газа (CO) — 0,243 тонны. При этом компания не осуществляет выбросов веществ, разрушающих озоновый слой, и функционирует в рамках сертифицированной системы экологического менеджмента ISO 14001, что свидетельствует о высоком уровне экологической ответственности [4].

Социальное измерение ESG в KEGOC характеризуется развитой системой управления человеческим капиталом и высоким уровнем социальной ответственности. Индекс социальной стабильности (SRS) компании достигает 87%, что является одним из наивысших показателей среди компаний группы «Самрук-Казына». Важным элементом социальной политики выступает внедрение концепции Vision Zero, ориентированной на нулевой уровень производственного травматизма. Эффективность данных мер подтверждается присуждением компании первого места в области производственной безопасности, что отражает приоритет сохранения жизни и здоровья работников [5].

Корпоративное управление в рамках ESG-подхода в KEGOC основывается на принципах прозрачности, подотчетности и эффективного контроля. В 2023 году совет директоров

рассмотрел 112 вопросов, что свидетельствует о высокой активности и вовлеченности в стратегическое управление. Компания применяет систему управления рисками на основе модели COSO ERM, реализует антикоррупционную политику и обеспечивает раскрытие ESG-информации в публичной отчетности. Функционирование Совета по устойчивому развитию обеспечивает координацию ESG-инициатив и мониторинг ключевых показателей, что позволяет интегрировать принципы устойчивого развития в систему корпоративного управления и повышать общую эффективность деятельности [6].

На наш взгляд, АО «KEGOC» занимает ключевое место в энергетической системе Республики Казахстан, выступая системным оператором Единой электроэнергетической системы страны. Деятельность компании направлена на обеспечение устойчивого функционирования национальной энергосистемы за счет централизованного управления режимами производства, передачи и потребления электрической энергии. В условиях возрастающей нагрузки на энергетическую инфраструктуру и усложнения технологических процессов роль системного оператора приобретает стратегический характер, поскольку от эффективности его работы зависит энергетическая безопасность государства и стабильность экономики в целом.

Как известно, фактическое становление KEGOC связано с реформированием электроэнергетической отрасли Казахстана в конце 1990-х годов, когда была проведена институциональная трансформация, направленная на разделение функций генерации, передачи и распределения электроэнергии. В результате компания получила статус оператора магистральных электрических сетей и центра диспетчерского управления, что позволило сформировать единую систему контроля и регулирования энергетических потоков. В настоящее время KEGOC входит в структуру АО «Самрук-Казына», что определяет ее стратегическую значимость и интеграцию в государственную экономическую политику [7].

Инфраструктурный потенциал компании характеризуется значительными масштабами и высокой степенью технологической сложности. KEGOC управляет магистральными электрическими сетями протяженностью свыше 27 тысяч километров и эксплуатирует более 80 подстанций различного класса напряжения, включая объекты сверхвысокого напряжения до 1150 кВ. Данная инфраструктура обеспечивает передачу электроэнергии на большие расстояния, объединяя региональные энергосистемы в единое целое и создавая условия для устойчивого функционирования внутреннего энергетического рынка, а также для осуществления трансграничных перетоков электроэнергии [8].

Ключевые функции компании включают организацию передачи электрической энергии по магистральным сетям и оперативно-диспетчерское управление режимами работы энергосистемы. Управление осуществляется на основе современных автоматизированных систем и цифровых технологий, что позволяет в режиме реального времени контролировать баланс мощности, прогнозировать нагрузки и оперативно реагировать на возможные отклонения. Такая система управления минимизирует риски возникновения аварийных ситуаций и способствует повышению надежности энергоснабжения потребителей.

Стратегическим направлением развития KEGOC является модернизация и расширение энергетической инфраструктуры с учетом долгосрочных потребностей экономики. Компания реализует масштабные инвестиционные проекты, направленные на строительство новых линий электропередачи, реконструкцию существующих сетей и внедрение инновационных технологий управления. Особое внимание уделяется повышению пропускной способности сетей, снижению технологических потерь и созданию условий для интеграции новых генерирующих мощностей, включая объекты, работающие на возобновляемых источниках энергии.

Как показал анализ, финансово-экономическая деятельность KEGOC характеризуется устойчивыми показателями и стабильной динамикой развития, что отражает эффективность реализуемой бизнес-модели. Объем производства электрической энергии в Республике Казахстан в 2024 году составил 117,9 млрд кВт·ч, при этом объем передачи электроэнергии по

сетям компании достиг 18,96 млрд кВт·ч. Чистая прибыль компании по итогам 2023 года составила 43,4 млрд тенге, а показатель EBITDA в 2024 году достиг 42,1 млрд тенге. Данные показатели свидетельствуют о высокой финансовой устойчивости и способности компании обеспечивать эффективное функционирование в условиях изменяющейся экономической среды [5].

К позитивным моментам следует отнести то, что система корпоративного управления KEGOC построена с учетом современных требований к эффективности, прозрачности и управлению рисками. В компании внедрены механизмы стратегического планирования, внутреннего контроля и управления рисками, основанные на международных подходах, включая модель COSO ERM. Функционирование совета директоров и специализированных комитетов обеспечивает контроль за принятием ключевых управленческих решений, а раскрытие информации способствует повышению доверия со стороны инвесторов и других заинтересованных сторон. Комплексный характер управления и ориентация на долгосрочное развитие позволяют компании сохранять устойчивые позиции в национальной экономике.

Считаем, интеграция принципов ESG в деятельность KEGOC носит не декларативный, а институционально закреплённый характер, отражающий переход компании к модели устойчивого управления. Анализ показывает, что ESG в структуре компании рассматривается не как отдельное направление, а как сквозной элемент стратегического развития, влияющий на операционную эффективность, риск-менеджмент и инвестиционную привлекательность. При этом уровень зрелости ESG-подхода можно оценить через динамику ключевых показателей и степень их интеграции в управленческие процессы.

Экологическая составляющая деятельности KEGOC характеризуется ориентацией на превентивное управление воздействием на окружающую среду, что проявляется в опережающем соблюдении установленных нормативов. Так, фактический объем выбросов загрязняющих веществ в 2022 году составил 9,34 тонны при лимите 11,63 тонны, что свидетельствует не только о соблюдении требований, но и о наличии резерва экологической устойчивости. Снижение выбросов достигается за счет модернизации оборудования, оптимизации режимов работы сетей и внедрения технологий, направленных на сокращение технологических потерь, что в совокупности формирует ресурсосберегающую модель функционирования.

Анализ структуры выбросов за 2024 год позволяет сделать вывод о контролируемом характере экологической нагрузки. Низкие показатели выбросов NOx (0,376 т), SOx (0,051 т) и CO (0,243 т) указывают на ограниченный масштаб воздействия, что типично для компаний сетевой инфраструктуры, не осуществляющих генерацию электроэнергии. Вместе с тем наличие сертифицированной системы экологического менеджмента ISO 14001 свидетельствует о переходе от реактивного к проактивному управлению экологическими рисками, где ключевым приоритетом выступает не устранение последствий, а предотвращение негативного воздействия [5].

Экологическая политика KEGOC дополняется функцией системной интеграции возобновляемых источников энергии, что имеет стратегическое значение для национальной энергосистемы. Компания, не являясь генератором, выполняет инфраструктурную роль, обеспечивая баланс и стабильность при подключении ВИЭ, характеризующихся высокой вариативностью выработки. Таким образом, KEGOC выступает связующим элементом энергетического перехода, обеспечивая технологическую адаптацию системы к условиям декарбонизации и снижению углеродной интенсивности экономики [9].

Социальный компонент ESG демонстрирует высокую степень институционализации и ориентирован на устойчивое развитие человеческого капитала. Значение индекса социальной стабильности на уровне 87% отражает высокий уровень вовлеченности персонала и эффективность реализуемых социальных программ. При этом внедрение концепции Vision Zero свидетельствует о смещении акцента с компенсационных механизмов на предупреждение производственного травматизма, что соответствует современным подходам к управлению

безопасностью труда. Достигнутые результаты в области промышленной безопасности подтверждают практическую эффективность реализуемых мер.

Системный характер социальной политики проявляется также в инвестициях в развитие персонала, направленных на формирование компетенций, соответствующих требованиям цифровизации и технологического обновления отрасли. Обучение и повышение квалификации сотрудников рассматриваются не как вспомогательная функция, а как стратегический ресурс повышения производительности и устойчивости компании. Одновременно реализуемые социальные инициативы в регионах присутствия способствуют укреплению социального капитала и формированию устойчивых отношений с заинтересованными сторонами.

Корпоративное управление KEGOC характеризуется высокой степенью формализации и соответствием международным стандартам, что обеспечивает прозрачность и эффективность принятия решений. Рассмотрение 112 вопросов советом директоров в течение 2023 года свидетельствует о высокой интенсивности стратегического управления и активной позиции органов корпоративного контроля. Применение модели COSO ERM позволяет системно управлять рисками, интегрируя их оценку в процесс принятия управленческих решений, что особенно важно в условиях высокой технологической и инфраструктурной сложности деятельности.

Дополнительным индикатором зрелости корпоративного управления выступает уровень раскрытия информации и развитие нефинансовой отчетности. Регулярная публикация ESG-данных, наличие независимых директоров и внедрение антикоррупционных механизмов формируют высокий уровень доверия со стороны инвесторов и других заинтересованных сторон. В совокупности это способствует повышению устойчивости компании и снижению репутационных и операционных рисков, что подтверждается данными, представленными в таблице (табл. 1).

Таблица 1 – Результаты анализа ESG в KEGOC

Компонент ESG	Фактический показатель	Аналитическая оценка	Итоговое влияние
Экология (E)	9,34 т (при лимите 11,63 т)	Ниже нормативного уровня, эффективный контроль	Снижение экологических рисков
	NOx – 0,376 т; Sox – 0,051 т; CO – 0,243 т	Низкий уровень выбросов	Экологическая устойчивость
	ISO 14001	Соответствие международному стандарту	Проактивное управление экологией
Социальный аспект (S)	SRS – 87%	Высокий уровень удовлетворенности персонала	Рост производительности труда
	Концепция Vision Zero	Снижение производственного травматизма	Повышение уровня безопасности
Управление (G)	112 решений совета директоров	Активное стратегическое управление	Повышение эффективности управления
	Система COSO ERM	Эффективное управление рисками	Повышение устойчивости компании
ESG в целом	Рост ESG-рейтинга	Положительная динамика развития	Повышение инвестиционной привлекательности
Примечание: составлена авторами на основе источника [8]			

Комплексный анализ показывает, что ESG-подход в KEGOC обеспечивает синергетический эффект, при котором экологические, социальные и управленческие факторы взаимно усиливают друг друга. Экологическая эффективность снижает операционные издержки и риски, социальная политика повышает производительность труда и лояльность персонала, а эффективное корпоративное управление обеспечивает устойчивость стратегического развития. Таким образом, ESG выступает не только инструментом соответствия международным требованиям, но и фактором формирования долгосрочной конкурентоспособности компании.

Оценка эффективности внедрения ESG-принципов в деятельности KEGOC демонстрирует их системное влияние на формирование долгосрочной устойчивости компании и повышение качества управленческих решений. Интеграция экологических, социальных и управленческих факторов в стратегическое планирование позволила компании перейти от краткосрочной ориентации на операционные показатели к модели, основанной на управлении устойчивой стоимостью. Это проявляется в повышении инвестиционной привлекательности, что обусловлено прозрачностью нефинансовой отчетности, наличием ESG-метрик и соответствием международным стандартам корпоративного управления, что, в свою очередь, снижает уровень неопределенности для инвесторов и повышает доверие со стороны финансовых институтов.

Эффективность ESG-подхода также выражается в снижении совокупных рисков, включая экологические, операционные и репутационные. Применение принципов устойчивого развития позволяет компании минимизировать потенциальные издержки, связанные с нарушением экологических норм, технологическими сбоями и социальными конфликтами. При этом формируется превентивная модель управления, в рамках которой риски идентифицируются и устраняются на ранних этапах, что значительно повышает устойчивость компании к внешним и внутренним вызовам. Дополнительным эффектом является укрепление деловой репутации, что расширяет возможности сотрудничества с международными партнерами и повышает конкурентоспособность компании на энергетическом рынке.

В более широком контексте внедрение ESG-принципов в деятельности KEGOC оказывает мультипликативное влияние на развитие энергетического сектора Республики Казахстан. Компания, выступая системным оператором, формирует стандарты устойчивого развития для всей отрасли, обеспечивая технологические условия для интеграции экологически чистых источников энергии и повышения эффективности энергетической инфраструктуры. Тем самым ESG становится не только инструментом корпоративного управления, но и фактором трансформации национальной энергетической системы, способствуя ее адаптации к глобальным требованиям устойчивого развития и повышению энергетической безопасности страны.

Несмотря на активное распространение принципов устойчивого развития, внедрение ESG в Казахстане находится на стадии институционального становления и сопровождается рядом системных ограничений. Одной из ключевых проблем остается недостаточная развитость нормативно-правовой базы, регулирующей ESG-практики. Отсутствие единых национальных стандартов и четких требований к раскрытию нефинансовой информации затрудняет формирование сопоставимой отчетности и снижает прозрачность деятельности компаний. В результате ESG часто носит фрагментарный характер и не всегда интегрируется в стратегическое управление на должном уровне [10].

Существенным барьером выступает также ограниченный уровень осведомленности бизнеса о значимости ESG-факторов. Во многих компаниях принципы устойчивого развития воспринимаются как формальное требование, а не как инструмент повышения эффективности и конкурентоспособности. Недостаток квалифицированных специалистов, способных реализовывать ESG-стратегии, а также слабая интеграция соответствующих компетенций в систему корпоративного управления замедляют процесс трансформации бизнеса. Это приводит к тому, что потенциал ESG как драйвера устойчивого роста используется не в полной мере.

Дополнительным сдерживающим фактором является ограниченный доступ к «зеленому» финансированию и инструментам устойчивого инвестирования. Несмотря на развитие международных финансовых механизмов, внутренний рынок «зеленых» облигаций и устойчивых финансовых продуктов в Казахстане остается недостаточно развитым. Высокие требования к отчетности, отсутствие единых критериев оценки «зеленых» проектов и ограниченный круг инвесторов усложняют привлечение капитала для реализации экологических и социальных инициатив, что сдерживает масштабирование ESG-практик [11].

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Вместе с тем, существующие вызовы формируют значительный потенциал для дальнейшего развития ESG в Казахстане, перспективы связаны с формированием комплексной системы регулирования, гармонизированной с международными стандартами, расширением практики раскрытия нефинансовой информации и развитием инструментов устойчивого финансирования. Активное внедрение ESG-принципов позволит повысить прозрачность бизнеса, укрепить доверие инвесторов и стимулировать реализацию «зеленых» проектов, что в долгосрочной перспективе будет способствовать повышению устойчивости национальной экономики и ее интеграции в глобальную систему устойчивого развития.

Внедрение принципов ESG в деятельность компании формирует комплексную систему управления, направленную на обеспечение устойчивого развития, повышение эффективности и долгосрочной стабильности. На примере KEGOC прослеживается, что интеграция экологических, социальных и управленческих факторов способствует снижению рисков, рациональному использованию ресурсов и повышению качества корпоративного управления. Такой подход усиливает инвестиционную привлекательность компании, повышает ее конкурентоспособность и одновременно оказывает положительное влияние на устойчивое развитие энергетического сектора и национальной экономики в целом.

### *Список использованных источников*

1. Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию. *Наше общее будущее*. – Оксфорд: Oxford University Press, 1987.
2. OECD. *Принципы корпоративного управления G20/OECD*. – Paris: OECD Publishing, 2015.
3. Tolmachev A.V., Pecherskaya O.A., Kotandzhyan A.V., Dugina T.A. *Sustainable Development of the Digital Economy in Russia and Central Asia Based on ESG Management of Green Business // ESG Management of the Development of the Green Economy in Central Asia*. – 2023. – p. 163–170.
4. KEGOC. *KEGOC demonstrates progress in ESG: S&P Global CSA Score 2025 raised [Электронный ресурс]*. – 2025. – URL: <https://www.kegoc.kz/en/press-center/press-releases/167491/> (дата обращения: 31.03.2026).
5. KEGOC. *Управление устойчивым развитием [Электронный ресурс]*. – 2024. – URL: <https://ar2024.kegoc.kz/en/sustainable-development-management.html> (дата обращения: 31.03.2026).
6. Zou Y., Shi M., Chen Z., Deng Z., Lei Z., Zeng Z., Yang S., Tong H., Xiao L., Zhou W. *ESGReveal: An LLM-based approach for extracting structured data from ESG reports // arXiv*. – 2023.
7. Муксинова А.Г., Ультан С.И. *Перспективы инновационной деятельности энергетической компании Казахстана АО «KEGOC» // Современный вектор: мировая экономика, менеджмент и маркетинг*. – 2016. – 107–112 с.
8. KEGOC. *Устойчивое развитие и корпоративное управление [Электронный ресурс]*. – 2025. – URL: <https://www.kegoc.kz/en/corporate-governance/ustoychivoe-razvitie/> (дата обращения: 31.03.2026).
9. Шаяхметова Н. *Стратегия KEGOC: развитие ВИЭ в числе угроз и рисков // QazaqGreen Journal*. – 2022.

10. TOO «Рейтинговое агентство ESGQ». Обзор приверженности крупных налогоплательщиков Казахстана принципам ESG и устойчивому развитию [Электронный ресурс]. – Астана, 2025. – URL: <https://esgq.kz/wp-content/uploads/2025/01/2025-01-31>. (дата обращения: 31.03.2026).

11. Bertaeva K., Onaltaev D., Bakhyt Y., Kozhakhmetova M., Mukhametzhanova Zh. Green bond market in Kazakhstan: Problems and prospects // *BIO Web of Conferences*. – 2024. – p. 130. – 08026.

#### References:

1. *Vsemirnaya komissiya po okruzhayushchei srede i razvitiyu. Nashe obshchee budushchee*. – Оксфорд: Oxford University Press, 1987.

2. OECD. *Printsipy korporativnogo upravleniya G20/OECD*. – Paris: OECD Publishing, 2015.

3. Tolmachev A.V., Pecherskaya O.A., Kotandzhyan A.V., Dugina T.A. Sustainable Development of the Digital Economy in Russia and Central Asia Based on ESG Management of Green Business // *ESG Management of the Development of the Green Economy in Central Asia*. – 2023. – p. 163–170.

4. KEGOC. KEGOC demonstrates progress in ESG: S&P Global CSA Score 2025 raised [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: <https://www.kegoc.kz/en/press-center/press-releases/167491/> (дата обращения: 31.03.2026).

5. KEGOC. *Upravlenie ustoichivym razvitiem* [Электронный ресурс]. – 2024. – URL: <https://ar2024.kegoc.kz/en/sustainable-development-management.html> (дата обращения: 31.03.2026).

6. Zou Y., Shi M., Chen Z., Deng Z., Lei Z., Zeng Z., Yang S., Tong H., Xiao L., Zhou W. ESGReveal: An LLM-based approach for extracting structured data from ESG reports // *arXiv*. – 2023.

7. Muksinova A.G., Ultan S.I. Perspektivy innovatsionnoi deyatelnosti energeticheskoi kompanii Kazakhstana AO «KEGOC» // *Sovremenniy vektor: mirovaya ekonomika, menedzhment i marketing*. – 2016. – 107–112 s.

8. KEGOC. *Ustoichivoe razvitie i korporativnoe upravlenie* [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: <https://www.kegoc.kz/en/corporate-governance/ustoychivoe-razvitie/> (дата обращения: 31.03.2026).

9. Shayakhmetova N. Strategiya KEGOC: razvitie VIE v chisle ugroz i riskov // *QazaqGreen Journal*. – 2022.

10. TOO «Reitingovoe agentstvo ESGQ». Обзор приверженности крупных налогоплательщиков Казахстана принципам ESG и устойчивому развитию [Электронный ресурс]. – Астана, 2025. URL: <https://esgq.kz/wp-content/uploads/2025/01/2025-01-31>. (дата обращения: 31.03.2026).

11. Bertaeva K., Onaltaev D., Bakhyt Y., Kozhakhmetova M., Mukhametzhanova Zh. Green bond market in Kazakhstan: Problems and prospects // *BIO Web of Conferences*. – 2024. – p. 130. – 08026.

**МАКРОЭКОНОМИКАЛЫҚ РЕТТЕУ  
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ**

МРНТИ 06.79.43

<https://doi.org/10.51889/3078-8579.2026.87.1.001>

*Джубалиева З.У.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>*Казахский национальный педагогический университет имени Абая  
г. Алматы, Казахстан*

**АЛГОРИТМИЧЕСКАЯ ПРЕДВЗЯТОСТЬ В ЦИФРОВЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СИСТЕМАХ: ИСТОЧНИКИ, ПОСЛЕДСТВИЯ И МЕТОДЫ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ**

*Аннотация*

В условиях стремительного внедрения алгоритмов искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения в маркетинговую деятельность компаний растет значимость проблемы алгоритмической предвзятости. Эта предвзятость, отражающая социальное и историческое неравенство, заложенное в обучающих данных, способна систематически исказить принципы справедливости, снижать экономическую эффективность маркетинговых решений и приводить к серьезным корпоративным и регуляторным рискам.

Целью статьи является систематизация механизмов возникновения предвзятости в наиболее распространенных маркетинговых моделях — сегментации, прогнозировании отклика, рекомендательных системах и динамическом ценообразовании, а также оценка последствий для бизнеса и потребителей, с особым акцентом на реалии развивающегося рынка Казахстана. Методология основана на структурированном анализе актуальных публикаций Scopus (2020–2024 гг.) и сопоставлении международных подходов с особенностями казахстанской практики. Впервые представлена концептуальная модель, объединяющая «источник предвзятости — механизм — маркетинговые и социальные последствия — меры корректировки».

Результаты демонстрируют, что алгоритмические смещения имеют системный характер, усиливаются в условиях ограниченности локальных данных, языковой неоднородности и дисбаланса цифровых следов (как в случае с региональной дискриминацией или прокси-предвзятостью). Неконтролируемая предвзятость трансформируется в финансовые, репутационные и юридические риски для компаний.

Предложены направления снижения предвзятости, адаптированные к нормативной базе РК: аудит данных, объясняемых ИИ, разработка метрик справедливости и внедрение управленческих мер (создание межфункциональных групп). Исследование формирует основу для последующих эмпирических работ в Казахстане, способствуя переходу к прозрачным и справедливым моделям.

**Ключевые слова:** маркетинг, искусственный интеллект, ответственный ИИ, сегментация, алгоритмическая предвзятость, рекомендательные системы, динамическое ценообразование.

З.У. Джубалиева<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті  
Алматы қ., Қазақстан

## ЦИФРЛЫҚ МАРКЕТИНГТІК ЖҮЙЕЛЕРДЕГІ АЛГОРИТМДІК БІРЖАҚТЫЛЫҚ: ҚАЛЫПТАСУ КӨЗДЕРІ, САЛДАРЫ ЖӘНЕ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ АЗАЙТУ ӘДІСТЕРІ

*Аңдатпа*

Жасанды интеллект (ЖИ) және машиналық оқыту алгоритмдерін компаниялардың маркетингтік қызметіне тез енгізу жағдайында алгоритмдік бейімділік проблемасының маңыздылығы артып келеді. Оқыту деректеріне енгізілген әлеуметтік және тарихи теңсіздік-терді көрсететін бұл біржақтылық әділеттілік принциптерін жүйелі түрде бұрмалауға, маркетингтік шешімдердің экономикалық тиімділігін төмендетуге және маңызды корпоративтік және реттеуші тәуекелдерге әкелуі мүмкін. Мақаланың мақсаты неғұрлым кең таралған маркетингтік модельдерде — сегменттеу, реакцияны болжау, ұсынымдық жүйелер мен динамикалық баға белгілеуде біржақтылықтың пайда болу тетіктерін жүйелеу, сондай-ақ Қазақстанның дамушы нарығының шындығына ерекше назар аудара отырып, бизнес пен тұтынушылар үшін салдарларды бағалау болып табылады. Әдістеме Scopus (2020-2024 жж.) өзекті басылымдарын құрылымдық талдауға және халықаралық тәсілдерді қазақстандық тәжірибенің ерекшеліктерімен салыстыруға негізделген. Алғаш рет «біржақтылық көзі — механизм — маркетингтік және әлеуметтік салдарлар — түзету шараларын» біріктіретін тұжырымдамалық модель ұсынылды. Нәтижелер алгоритмдік мещысулардың жүйелік сипатқа ие екенін, жергілікті деректердің шектеулілігі, тілдік гетерогенділік және цифрлық іздердің теңгерімсіздігі жағдайында (аймақтық кемсітушілік немесе прокси-бейімділік жағдайындағы-дай) күшейетінін көрсетеді. Бақыланбайтын бейімділік компаниялар үшін қаржылық, беделді және заңды тәуекелдерге айналады. ҚР нормативтік базасына бейімделген біржақтылықты төмендету бағыттары ұсынылды: ЖИ түсіндіретін деректердің аудиті, әділдік метрикаларын әзірлеу және басқару шараларын енгізу (функционаларалық топтар құру). Зерттеу ашық және әділ үлгілерге көшуге ықпал ете отырып, Қазақстандағы кейінгі эмпирикалық жұмыстар үшін негіз қалыптастырады.

**Түйін сөздер:** маркетинг, жасанды интеллект, жауапты ЖИ, сегменттеу, алгоритмдік бейімділік, ұсыныс жүйелері, динамикалық баға құру.

*Dzhubalieva Z.U.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>*Kazakh National Pedagogical University named after Abai  
Almaty, Kazakhstan*

## ALGORITHMIC BIAS IN DIGITAL MARKETING SYSTEMS: SOURCES, CONSEQUENCES, AND MITIGATION TECHNIQUES

*Abstract*

In the context of the rapid introduction of artificial intelligence (AI) and machine learning algorithms into the marketing activities of companies, the importance of the problem of algorithmic bias is growing. This bias, reflecting the social and historical inequalities embedded in the training data, can systematically distort the principles of fairness, reduce the economic effectiveness of marketing decisions, and lead to serious corporate and regulatory risks. The purpose of the article is to systematize the mechanisms of bias in the most common marketing models — segmentation, response forecasting, recommendation systems and dynamic pricing, as well as to assess the consequences for businesses and consumers, with a special focus on the realities of the developing market in Kazakhstan. The methodology is based on a structured analysis of current Scopus

publications (2020-2024) and a comparison of international approaches with the specifics of Kazakh practice. For the first time, a conceptual model combining "source of bias — mechanism — marketing and social consequences — adjustment measures" is presented. The results demonstrate that algorithmic biases are systemic in nature, amplified by limited local data, linguistic heterogeneity, and an imbalance of digital footprints (as in the case of regional discrimination or proxy bias). Uncontrolled bias translates into financial, reputational, and legal risks for companies. The directions of reducing bias adapted to the regulatory framework of the Republic of Kazakhstan are proposed: audit of data explained by AI, development of equity metrics and implementation of management measures (creation of cross-functional groups). The study forms the basis for subsequent empirical work in Kazakhstan, contributing to the transition to transparent and fair models.

**Keywords:** marketing, artificial intelligence, responsible AI, segmentation, algorithmic bias, recommendation systems, dynamic pricing.

## **ВВЕДЕНИЕ.**

Компании в современных условиях более активно интегрируют решения искусственного интеллекта и машинного обучения в маркетинговые процессы, включая персонализированные рекомендации и таргетированную рекламу, а также динамическое ценообразование и прогнозирование поведения потребителей. Такое интенсивное распространение ИИ-технологий порождает новые возможности, но также и новые риски. Одним из наиболее критичных является феномен алгоритмической предвзятости, который может приводить к систематической несправедливости, нарушению принципов равного доступа, дискриминации отдельных групп пользователей и негативным репутационным и экономическим последствиям для компаний [1, 2]. Хотя проблема предвзятости активно обсуждается в контексте алгоритмов принятия решений в HR, финтехе и кредитовании, ее проявления в маркетинговых моделях сохраняются менее систематизированными. В литературе не представлена целостная модель, объединяющая источники предвзятости, конкретные механизмы, маркетинговые модели, затронутые влиянием предвзятости, последствия и способы коррекции.

Целью данной статьи является разработка концептуального подхода к анализу алгоритмической предвзятости в маркетинге на основе обзора научной литературы и анализа существующих практик.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- систематизация источников алгоритмической предвзятости в маркетинговых моделях;
- анализ основных механизмов проявления предвзятости в системах машинного обучения;
- выявление ключевых маркетинговых процессов, подверженных влиянию предвзятости;
- формирование рекомендаций по снижению предвзятости с учетом международного опыта и особенностей развивающихся рынков, включая Казахстан.

Научная новизна исследования заключается в систематизации существующих подходов к анализу алгоритмической предвзятости в маркетинге и их адаптации к условиям развивающихся рынков, включая Республику Казахстан.

## **МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Для достижения поставленной цели использовался качественный исследовательский подход, включающий систематический обзор научной литературы и сравнительный анализ практик применения алгоритмов машинного обучения в маркетинге. Литературный обзор позволил выявить ключевые направления исследований, связанных с предвзятостью в системах машинного обучения и их применением в маркетинге.

Обзор справедливости в машинном обучении (ML), проведенный Pessach, Shmueli внес вклад в создание теоретических основ, определяющих предвзятость как систематические и несправедливые различия в отношении к группам людей [3]. Это фундаментальное понимание

применяется к маркетингу, Akter уточняет, что в моделях машинного обучения, используемых для маркетинговых решений (например, таргетинг рекламы, динамическое ценообразование), предвзятость возникает из-за нерепрезентативных данных, выбора некорректных алгоритмов или неверного определения целей оптимизации [1]. В указанных исследованиях отмечается, что предвзятость в маркетинговых моделях является не просто техническим сбоем, а отражением неравенства, заложенного в данных, формирует механизмы дискриминации на цифровых рынках.

Специфика данного явления проявляется в рекомендательных системах. Значительная часть исследований сфокусирована на них как ключевом элементе современного цифрового маркетинга. Наиболее изученным типом является предвзятость популярности (Popularity Bias).

В публикациях Abdollahpouri H., Burke R., Mobasher B. представлены доказательства того, что рекомендательные системы имеют тенденцию предлагать наиболее популярные товары, игнорируя менее популярные, даже если они более релевантны для конкретного пользователя [4]. В исследовании Carnovalini подчеркивается, что этот механизм создает проблему «длинного хвоста», когда менее популярные товары или поставщики лишаются необходимой видимости, что приводит к подрыву экономической справедливости для малых участников [5].

Также в исследованиях влияния ИИ на маркетинговую деятельность некоторыми авторами публикаций обращается внимание на возможные корпоративные риски, обусловленные влиянием на потребителей. Chen, фокусируясь на стороне спроса, указывает, что предвзятые алгоритмы приводят к несправедливому обращению с потребителями, например, создавая различия в доступе к продуктам и ценообразовании, при формировании фильтров-пузырей, ограничивая их выбор и автономию [6]. В этих случаях персонализированные алгоритмы показывают пользователю контент в соответствии с его интересами, предпочтениями и предыдущими действиями, изолируя его от альтернативных точек зрения или предложений. В результате клиент видит только те товары или информацию, которые ему по мнению алгоритма, будут интересны, что может выступать как преимущество (таргетинг), так и недостатком (ограничение выбора). Akter указывают на взаимосвязь предвзятости непосредственно с бизнес-рисками, включая репутационные потери, снижение доверия потребителей и юридические последствия (как, например, иски о дискриминации) [1].

В научных публикациях также рассматриваются пути снижения рисков при достижении справедливости и прозрачности. Для снижения рисков необходим многогранный подход, сочетающий технические решения и этические принципы. Технические решения (метрики справедливости) рассмотрены в обзорном исследовании [7]. В исследовании проведена систематизация методов оценки справедливости для потребителя, включая метрики для измерения разнообразия, равенства возможностей и точности рекомендаций для различных групп. Отдельные исследования смещений и справедливости в информационном поиске стремятся выйти за рамки традиционных метрик точности, рассматривая их в более широком экономическом контексте — описывая информационно-поисковые системы как рыночные механизмы, где справедливость должна быть сбалансирована между разнообразными стейкхолдерами. [8]. Также исследователями обращается внимание на этическое управление. Например, авторами [9] указывается на возрастание роли этической прозрачности. Предоставление потребителям понятной информации о принципах работы маркетинговых систем, основанных на искусственном интеллекте, является важным условием для восстановления и поддержания потребительского доверия, а также максимального снижения корпоративных рисков, что в большей мере может быть важно для поддержания доверия со стороны производителей или поставщиков при продвижении товаров или услуг.

Текущее состояние исследований ясно показывает, что алгоритмическая предвзятость — это не просто этическая проблема, а стратегический корпоративный риск. Эффективные методы регулирования включают в себя разработку сложных алгоритмических решений,

обеспечение справедливости для всех участников рынка, а также внедрение политики прозрачности и этического управления AI-системами в маркетинге.

### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ.

Проведённый анализ литературных источников и практики маркетинговой деятельности компаний позволил выявить основные механизмы формирования алгоритмической предвзятости, её ключевые источники и связанные с ней корпоративные риски [1].

Установлено, что предвзятость в маркетинговых моделях формируется преимущественно не в процессе функционирования алгоритмов, а на этапе подготовки и отбора обучающих данных. Она отражает социальную и историческую обусловленность информации, используемой при обучении моделей, что соответствует принципам концепции ответственного искусственного интеллекта [3]. Таким образом, первопричина проблемы заключается не в математических алгоритмах, а в структуре и качестве исходных данных.

Алгоритмы машинного обучения функционируют как инструменты выявления и воспроизведения статистических закономерностей, присутствующих в обучающих выборках. При использовании исторических данных модели усваивают социально-экономические особенности и институциональные ограничения прошлого и настоящего. В случаях, когда определённые демографические группы в течение длительного периода систематически получали менее благоприятные решения, алгоритм интерпретирует данную тенденцию как норму и воспроизводит её в будущих прогнозах.

Особую роль в формировании предвзятости играют так называемые прокси-признаки (например, почтовый адрес, район проживания, тип устройства). Использование таких переменных приводит к косвенной сегрегации потребителей. В результате модель может систематически предлагать менее выгодные условия жителям отдельных территорий, формируя устойчивое представление о них как о «низкодоходном сегменте». Это ограничивает доступ данных групп к более привлекательным предложениям и способствует закреплению дискриминационных практик.

В ходе исследования установлено, что алгоритм в данном контексте не является первопричиной предвзятости, а выступает её катализатором и усилителем. Он функционирует как «чёрный ящик», преобразующий искажённые входные данные в масштабируемые и систематизированные результаты (таблица 1).

Таблица 1 – Механизмы возникновения предвзятости в моделях машинного обучения

Механизм предвзятости	Пояснение	Пример в маркетинге	Риск / последствие	Источник
Предвзятость выборки (Sample bias)	Данные для обучения не репрезентативны для всех целевых групп	Модель таргетинга ряда банков обучена на пользователях крупных городов с дорогими смартфонами, игнорируя региональных пользователей с бюджетными устройствами	Недооценка потенциала региональных сегментов, снижение конверсии и эффективности маркетинговых кампаний	Akter et al., 2022 [1]
Предвзятость измерений (Measurement bias)	Ошибки в измерении признаков или поведения пользователей	Использование лайков как универсального показателя заинтересованности, хотя часть пользователей	Исключение платежеспособных, но «невидимых» клиентов из ретаргетинговых кампаний	Pessach & Shmueli, 2022 [3]

		предпочитает приватное взаимодействие (Direct Messages, локальные мессенджеры)		
Прокси-предвзятость / скрытая предвзятость (Proxy bias)	Явные защищенные признаки удалены, но модель использует коррелирующие с ними признаки, приводя к косвенной дискриминации	Удаление пола, но сохранение признаков «любимые бренды» или «предпочитаемые телешоу», которые коррелируют с полом; удаление города проживания, но сохранение региональных предпочтений (локальные медиа, язык интерфейса)	Несправедливая сегментация и ограничение премиальных предложений для целевого сегмента	Dwork et al., 2012 [2]; Akter et al., 2022 [1]
Предвзятость оптимизации (Optimization bias)	Алгоритм оптимизирует целевую функцию без учёта справедливости	Модель динамического ценообразования предлагает более низкие цены только определённым городам, игнорируя платежеспособные регионы	Усиление существующих социально-экономических различий и снижение доверия потребителей	Akter et al., 2022 [1]; Chen, 2023 [6]

Примечание: таблица составлена автором

Согласно внутренним кейсам казахстанских банков можно отметить, что, если модель таргетинга обучена преимущественно на данных пользователей Алматы и Астаны, (с дорогими смартфонами и оплатой через карты), по наблюдениям маркетинговых специалистов, это может приводить к недооценке потенциальных клиентов в региональных центрах, где выше доля пользователей бюджетных устройств и альтернативных платежных методов.

При использовании лайков как универсального показателя заинтересованности существуют риски некорректной оценки сегментов, поскольку культура и возраст пользователей влияют на активность в публичных взаимодействиях. По наблюдениям маркетинговых специалистов в Казахстане, среди старшего поколения и жителей некоторых регионов может преобладать "наблюдательное" или более консервативное поведение онлайн. Такие пользователи склонны не оставлять публичные лайки и комментарии, предпочитая приватные каналы взаимодействия (Direct Messages, WhatsApp) для запроса цен и условий. В результате модель, опирающаяся исключительно на лайки, может недооценивать потенциально высоко-платежеспособные сегменты и неправильно распределять маркетинговые усилия. Возникающий риск: модель будет неверно присваивать низкий рейтинг заинтересованности тем сегментам, которые предпочитают приватное общение. В результате, алгоритм может исключить этих потенциально платежеспособных, но «невидимых» клиентов из дорогих ретаргетинговых кампаний, сосредотачиваясь на «шумных», которые ставят много лайков, но являются менее конверсионными пользователями.

Анализ практики применения алгоритмических моделей в маркетинге показывает, что неконтролируемая предвзятость способна трансформироваться в комплекс корпоративных рисков, включая юридические, репутационные, финансовые и операционные риски [10, 11].

Репутационный риск определяется из анализа общественного мнения и поведения потребителей после предвзятости публичных инцидентов. Ключевыми метриками данного вида риска может быть снижение NPS (Net Promoter Score), увеличение отрицательных

упоминаний в СМИ (настроения в СМИ), данные о бойкотах или массовых оттоках клиентов, что приводит к долгосрочному ущербу для бренда, что трудно измерить.

Важность учета данного типа риска объясняется долгосрочным воздействием на бренд и высокой сложностью количественной оценки.

Финансовый риск показывает экономический анализ неэффективности и упущенной выгоды (альтернативной стоимости), вызванной неправильными решениями алгоритма. Источниками данных об этом риске могут выступать аналитические отчеты консалтинговых компаний (McKinsey, Deloitte), которые определяют рентабельность инвестиций в маркетинг. Экономические последствия данного риска связаны с тем, что если алгоритм ошибочно классифицирует высокопотенциальный, но исторически недопредставленный сегмент как «низкодоходный», то компания теряет возможность привлечь этих клиентов, что приведет к таким последствиям, как снижения LTV (пожизненная ценность потребителя): потеря больших ценностей клиентов, повышении САС (стоимость привлечения клиентов), что приводит к неоптимальному распределению рекламного бюджета на неверные сегменты, либо упущенной рыночной доле, таким образом конкуренты, использующие более справедливые модели могут привлекать дискриминируемые сегменты.

Компании, работающие в Казахстане, как банки, телеком-операторы, финтех-сервисы, сталкиваясь с подобными проблемами, применяют методы для их смягчения. Проблемы алгоритмической предвзятости, прозрачности и ответственного использования данных в маркетинговых и скоринговых моделях возникают в процессе деятельности отечественных компаний [12]. Преодолению данных проблем способствует развитие действующих законов и нормативных документов республики. К основным документам, регламентирующим доступ к данным определенных видов для сбора и обработки, относятся:

- Закон РК «О персональных данных и их защите» от 21.05.2013г., который устанавливает требования к согласию субъекта на сбор, обработку и использование персональных данных. Любое использование данных в скоринге или маркетинге должно соответствовать этому закону. Непрозрачные модели могут использовать персональные данные какими-либо способами, на которые клиент не предоставлял согласия,

- Закон РК «Об информатизации», от 24.11.2015г., регулирует использование информационно-коммуникационных технологий и информационной безопасности, создает базу для государственных информационных систем, которые могут использоваться банками, например, через eGov, для верификации данных, что потенциально способствует их обогащению и снижению предвзятости,

- акты Агентства РК по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР), которое активно работает над созданием регуляторных песочниц, где тестируются новые технологии, включая ИИ-модели, с акцентом на прозрачность, безопасность и справедливое отношение к потребителям, что представляет прямой инструмент снижения алгоритмической предвзятости,

- государственные программы и стратегии по ИИ и цифровизации. Этот стратегический документ задает рамки для развития и внедрения технологий ИИ, прозрачности алгоритмов и недопустимости дискриминации,

- Программа «Цифровой Казахстан», включает развитие цифровой инфраструктуры, цифрового правительства и финтех-сектора. Алгоритмическая предвзятость является угрозой для достижения целей этой программы, так как может подрывать доверие граждан к цифровым услугам.

В контексте активной реализации Государственной программы «Цифровой Казахстан» и утверждения Концепции развития искусственного интеллекта на 2024–2029 годы, проблемы алгоритмической предвзятости приобретают специфические черты, связанные с региональными, социальными и законодательными особенностями страны. К основным проблемам можно отнести:

- неравномерность данных и региональная предвзятость может приводить к тому, что главная проблема в Казахстане кроется в качестве и репрезентативности обучающихся данных для маркетинговых и финансовых моделей. Например, если алгоритмы обучаются на данных, отражающих стабилизацию цифровой и финансовой активности в Алматы и Астане, это может приводить к предвзятости выборки, когда модели неэффективно работают или дискриминируют регионы с другим уровнем цифровизации, что может противоречить требованиям программы «Цифровой Казахстан» по устойчивому качеству жизни всего населения. В результате этого модели кредитного скоринга, динамического ценообразования или целевого маркетинга могут систематически недооценивать потребительский потенциал в региональных центрах, ошибочно придерживаясь низкого рейтинга из-за «недостаточности» или «нестандартности» их показателей следа (использование местных платежных систем, меньшая активность в обеспечении приложений);

- законодательные пробелы в сфере ответственного ИИ. Несмотря на наличие регулирующих актов, регулирование ИИ в Казахстане до недавнего времени носило рамочный характер. В настоящее время Закон РК «Об информатизации» и Закон РК «О персональных данных и их защите» устанавливают общие принципы соблюдения прав и законных интересов физических лиц, а также недопустимость использования цифровых данных в целях причинения вреда, однако они не содержат детализирующих норм;

- предвзятость в трудовых отношениях и социальной сфере. Проблема предвзятости возникает в рамках маркетинга и затрагивает социальные и трудовые права, где применение алгоритмов только увеличивает обороты.

Результаты исследования показывают, что многие казахстанские компании, особенно в банковской сфере, телеком-операторы и финтех-компании осознают риски алгоритмической предвзятости и стремятся к их снижению в рамках действующего законодательства. Однако несмотря на наличие регулирующих актов, регулирование ответственного ИИ в Казахстане до настоящего времени носит преимущественно рамочный характер. Отсутствуют стандартизированные процедуры оценки дискриминационных эффектов и прозрачности моделей. Тем не менее, в связи с расширением масштабов внедрения технологии ИИ, учет имеющихся данных о положительных и отрицательных практиках может способствовать преодолению многих нежелательных последствий.

Причем важно учитывать, что алгоритмическая предвзятость затрагивает не только сферу маркетинга, но и трудовые отношения, социальную защиту и доступ к услугам, что усиливает её общественную значимость.

Проведённый анализ показывает, что значительная часть используемых моделей относится к категории «чёрного ящика». Непрозрачность алгоритмов ограничивает возможности:

- выявления дискриминационных признаков;
- правовой защиты потребителей;
- внешнего и внутреннего аудита.

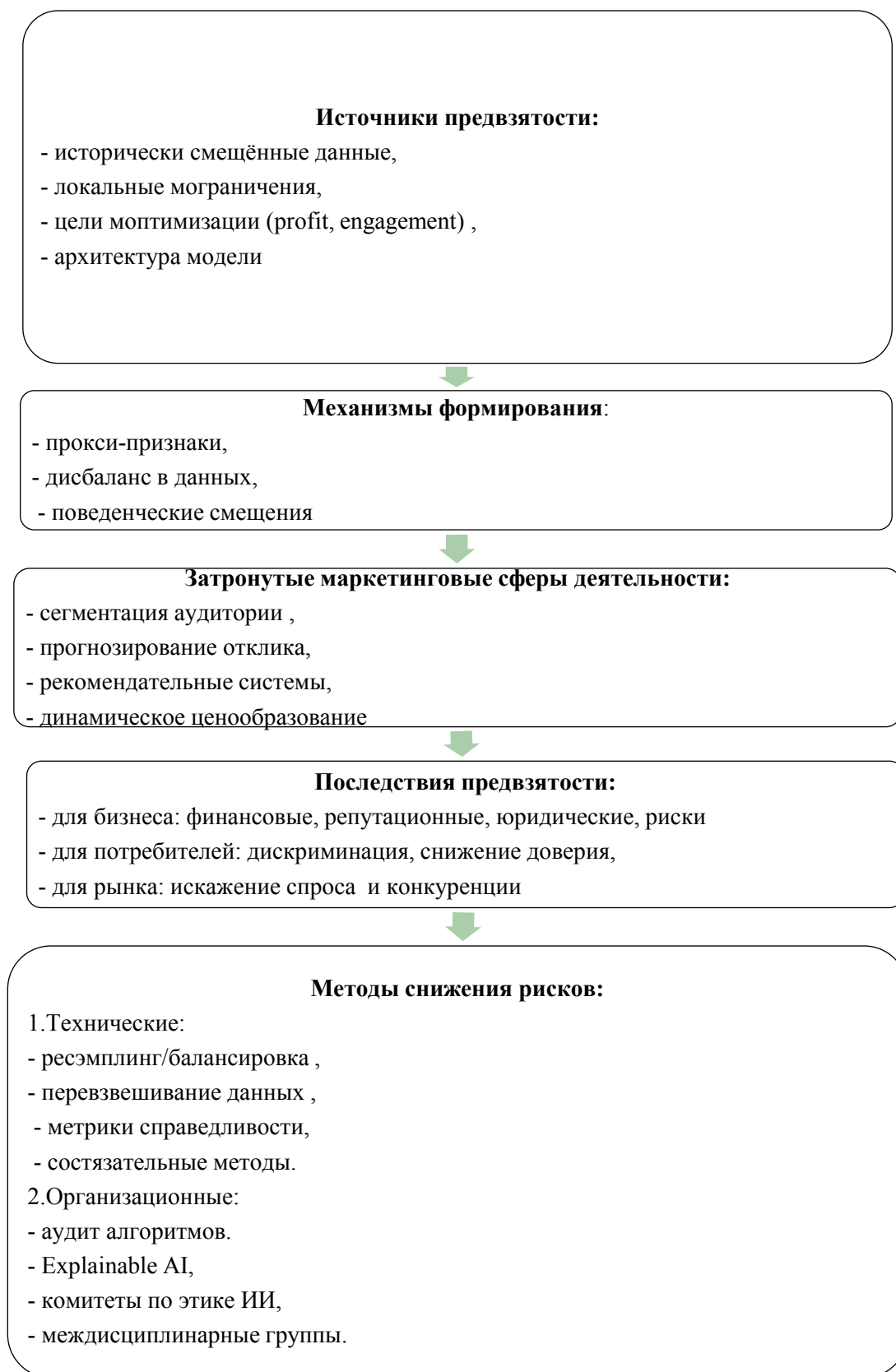


Рисунок 1 - Концептуальная модель управления алгоритмической предвзятостью в цифровых маркетинговых системах [1–11]

Рисунок 1 демонстрирует взаимосвязь между источниками алгоритмической предвзятости, механизмами её проявления и возникающими корпоративными рисками. В отличие от существующих подходов, предложенная модель интегрирует этапы выявления, оценки и снижения предвзятости в рамках единой системы управления. Это позволяет рассматривать алгоритмическую предвзятость не как изолированную техническую проблему, а как комплексный риск, требующий системного управления.

Хотя прямое доказательство предвзятости часто затруднено, её существование подтверждается результатами многих исследований и регуляторной практикой. Влияние предвзятости в маркетинговой деятельности может иметь различные последствия, связанные с ущербом репутации бренда и потерей доверия потребителей, что в дальнейшем может приводить к снижению уровня вовлеченности и ослаблению связей с целевыми аудиториями, а также возникновению правовых и этических рисков. Результаты исследования свидетельствуют, что снижение предвзятости требует комплексного многоуровневого подхода. К основным инструментам относятся:

- ресэмплинг и балансировка выборок;
- перевзвешивание данных;
- справедливо-ориентированная разработка признаков;
- встраивание метрик справедливости в процесс обучения;
- методы состязательного устранения смещений [1].

Проведённый анализ показывает, что алгоритмическая предвзятость в маркетинговых моделях формируется на основе исторически обусловленных искажений данных, усиливается непрозрачностью алгоритмов и трансформируется в значимые корпоративные и социальные риски. Учитывая существующий опыт для успешной цифровой трансформации Казахстана необходимо сместить акцент с простого внедрения технологий на формирование системы управления рисками ИИ, включающей обязательную оценку справедливости и объяснимости моделей. Когда контент, созданный ИИ, отражает широкий спектр точек зрения и опыта, больше людей видят себя представленными в историях брендов, и эта узнаваемость способствует формированию эмоциональных связей, которые приводят к реальному вовлечению аудиторий.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

В условиях развития цифровых технологий для казахстанских компаний рассмотрение вопросов алгоритмической предвзятости в маркетинговых моделях является актуальным, учитывая активное внедрение цифровых технологий. Исследование показало, что использование систем ИИ, рекомендательных систем и динамического ценообразования без внимания к качеству данных и справедливости моделей может приводить к недооценке сегментов клиентов, снижению эффективности маркетинговых кампаний и потере доверия потребителей. Внедрение практик, направленных на прозрачность, объяснимость и справедливость алгоритмов, позволит компаниям переходить от непрозрачных «чёрных ящиков» к управляемым, интерпретируемым моделям, повышая эффективность стратегий и формируя устойчивое доверие клиентов в условиях быстрой цифровой трансформации.

#### *Список использованных источников:*

1. *Algorithmic bias in machine learning-based marketing models / S. Akter, Y. K. Dwivedi, S. Sajib, K. Biswas, R. J. Bandara, K. Michael // Journal of Business Research. – 2022. – Vol. 142. – P. 197–211.*
2. *Dwork C., Hardt M., Pitassi T. u òp. Fairness Through Awareness // Proceedings of the 3rd Innovations in Theoretical Computer Science Conference (ITCS). – 2012. – С. 214–226.*

3. Pessach D., Shmueli E. *A review on fairness in machine learning* // *ACM Computing Surveys*. – 2022. – Т. 55. – № 3. – С. 1–41.
4. Abdollahpouri H., Burke R., Mobasher B. *Managing popularity bias in recommender systems with personalized re-ranking* // *Proceedings of the 32nd International Florida Artificial Intelligence Research Society Conference (FLAIRS)*. – Sarasota, USA, 2019. – С. 413–418.
5. Carnovalini F., Rodà A., Wiggins G. *Popularity Bias in Recommender Systems: The Search for Fairness in the Long Tail* // *Information*. – 2025. – Т. 16. – № 2. – Ст. 151.
6. Chen X. *The Impact of Algorithmic Bias on Consumers* // *Frontiers in Business, Economics and Management*. – 2023. – Т. 4. – № 2. – С. 26–30.
7. Wang Y., Ma C., Wang S. *и др. A Survey on the Fairness of Recommender Systems* // *ACM Transactions on Information Systems*. – 2023. – Т. 41. – № 3. – С. 1–46.
8. Xu C., Rus C., Liu Y., de Jonge M., Xu J., de Rijke M. *Fairness in information retrieval from an economic perspective* // *Proceedings of the 48th International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval*. – Padua, Italy, 2025. – С. 4126–4129. – DOI: 10.1145/3726302.3731694.
9. Esa N.E.Y., Abdul Rahman A., Ahmad N.A. *The impact of ethical transparency on consumer trust in AI-driven marketing: a conceptual framework* // *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SME'S (AIJBES)*. – 2025. – Т.7, №25. – С. 1–10. – DOI: 10.35631/AIJBES.725032.
10. Европейский парламент. Регламент (ЕС) 2016/679 от 27 апреля 2016 г. о защите физических лиц при обработке персональных данных и о свободном обращении таких данных (Общий регламент по защите данных) [Электронный ресурс]. – Брюссель, 2016. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата обращения 20.02.2026)
11. Crawford K. *Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence*. – New Haven: Yale University Press, 2021. – 336 с.
12. Этическая ловушка: расовая дискриминация может создать проблему для банковского ИИ [Электронный ресурс]. – zakon.kz, 23.06.2023. – URL: <https://www.zakon.kz/finansy/6397867-eticheskaya-lovushka-rasovaya-diskriminatsiya-mozhet-sozdat-problemu-dlya-bankovskogo-ii.html> (дата обращения 20.02.2026)

#### References:

1. *Algorithmic bias in machine learning-based marketing models* / S. Akter, Y. K. Dwivedi, S. Sajib, K. Biswas, R. J. Bandara, K. Michael // *Journal of Business Research*. – 2022. – Vol. 142. – P. 197–211.
2. Dwork C., Hardt M., Pitassi T. *и др. Fairness Through Awareness* // *Proceedings of the 3rd Innovations in Theoretical Computer Science Conference (ITCS)*. – 2012. – S. 214–226.
3. Pessach D., Shmueli E. *A review on fairness in machine learning* // *ACM Computing Surveys*. – 2022. – Т. 55. – № 3. – S. 1–41.
4. Abdollahpouri H., Burke R., Mobasher B. *Managing popularity bias in recommender systems with personalized re-ranking* // *Proceedings of the 32nd International Florida Artificial Intelligence Research Society Conference (FLAIRS)*. – Sarasota, USA, 2019. – S. 413–418.
5. Carnovalini F., Rodà A., Wiggins G. *Popularity Bias in Recommender Systems: The Search for Fairness in the Long Tail* // *Information*. – 2025. – Т. 16. – № 2. – St. 151.
6. Chen X. *The Impact of Algorithmic Bias on Consumers* // *Frontiers in Business, Economics and Management*. – 2023. – Т. 4. – № 2. – S. 26–30.
7. Wang Y., Ma C., Wang S. *и др. A Survey on the Fairness of Recommender Systems* // *ACM Transactions on Information Systems*. – 2023. – Т. 41. – № 3. – S. 1–46.
8. Xu C., Rus C., Liu Y., de Jonge M., Xu J., de Rijke M.

*Fairness in information retrieval from an economic perspective // Proceedings of the 48th International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval. – Padua, Italy, 2025. – S. 4126–4129. – DOI: 10.1145/3726302.3731694.*

9. Esa N.E.Y., Abdul Rahman A., Ahmad N.A. *The impact of ethical transparency on consumer trust in AI-driven marketing: a conceptual framework // Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SME'S (AIJBES). – 2025. – T. 7, № 25. – S. 1–10. – DOI: 10.35631/AIJBES.725032.*

10. *Evropeiskii parlament. Reglament (ES) 2016/679 ot 27 aprelya 2016 g. o zaužite fizicheskikh lits pri obrabotke personalnykh dannykh i o svobodnom obraуenii takih dannykh (Obuіii reglament po zaužite dannykh) [Elektronnyi resurs]. – Bryussel, 2016. –*

*URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (data obraуeniya 20.02.2026)*

11. Crawford K. *Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence. – New Haven: Yale University Press, 2021. – 336 s.*

12. *Eticheskaya lovushka: rasovaya diskriminatsiya mojet sozdat problemu dlya bankovskogo İİ [Elektronnyi resurs]. – zakon.kz, 23.06.2023. – URL: <https://www.zakon.kz/finansy/6397867-eticheskaya-lovushka-rasovaya-diskriminatsiya-mozhet-sozdat-problemu-dlya-bankovskogo-ii.html> (data obraуeniya 20.02.2026)*

**IRSTI 06.81.12**

<https://doi.org/10.51889/3078-8579.2026.87.1.002>

*Ding Lei<sup>1</sup>, Doszhan R.<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan*

## **RESEARCH OF ORGANIZATIONAL, METHODOLOGICAL AND ECONOMIC ASPECTS OF THE FORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN ENTERPRISES OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

### *Abstract*

The study analyzes the organizational, methodological and economic aspects of the formation of effective management approaches in enterprises of the Republic of Kazakhstan. Special attention is paid to the impact of the transition from a centrally planned economy to a market model, the role of organizational structures, methodological foundations of management and economic conditions conducive to the development of enterprises.

The purpose of the study is to identify key factors influencing the formation and development of management approaches in the dynamically changing economic environment of Kazakhstan, as well as to develop recommendations for their improvement.

The research uses analytical methods to identify the main trends, problems and opportunities in enterprise management, as well as an observation method that helps to study the practical implementation of management decisions. The use of comparative analysis helps to identify the most effective management practices.

The results of the study can be useful for developing management strategies aimed at increasing the competitiveness of enterprises, adapting to economic changes and strengthening market positions.

**Keywords:** management approaches, enterprises of Kazakhstan, organizational factors, method of analysis, method of observation, market economy, strategic management, competitiveness, economic efficiency.

Дин Лэй<sup>1</sup>, Р.Досжан<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

## ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ КӘСІПОРЫНДАРЫНДА БАСҚАРУШЫЛЫҚ ТӘСІЛДЕРДІ ҚАЛЫПТАСТЫРУДЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ, ӘДІСНАМАЛЫҚ ЖӘНЕ ЭКОНОМИКАЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІН ЗЕРТТЕУ

*Аңдатпа*

Зерттеуде Қазақстан Республикасының кәсіпорындарында тиімді басқару тәсілдерін қалыптастырудың ұйымдастырушылық, әдіснамалық және экономикалық аспектілері талданады. Орталықтандырылған жоспарланған экономикадан нарықтық модельге, ұйымдық құрылымдардың рөліне, басқарудың әдіснамалық негіздеріне және кәсіпорындардың дамуына ықпал ететін экономикалық жағдайларға көшудің әсеріне ерекше назар аударылады.

Зерттеудің мақсаты Қазақстанның қарқынды өзгеріп отыратын экономикалық жағдайларында басқарушылық тәсілдерді қалыптастыруға және дамытуға әсер ететін негізгі факторларды анықтау, сондай-ақ оларды жетілдіру жөнінде ұсынымдар әзірлеу болып табылады.

Зерттеу кәсіпорындарды басқарудағы негізгі тенденцияларды, қиындықтар мен мүмкіндіктерді анықтау үшін аналитикалық әдістерді, сондай-ақ басқару шешімдерінің практикалық іске асырылуын зерттеуге көмектесетін бақылау әдісін пайдаланады. Салыстырмалы талдауды қолдану басқарудың ең тиімді әдістерін анықтауға көмектеседі.

Зерттеу нәтижелері кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға, экономикалық өзгерістерге бейімделуге және нарықтық позицияларды нығайтуға бағытталған басқару стратегияларын әзірлеу үшін пайдалы болуы мүмкін.

**Түйін сөздер:** басқару тәсілдері, Қазақстан кәсіпорындары, ұйымдастырушылық факторлар, талдау әдісі, бақылау әдісі, нарықтық экономика, стратегиялық басқару, бәсекеге қабілеттілік, экономикалық тиімділік.

Дин Лэй<sup>1</sup>, Досжан Р.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Казахский национальный университет имени Аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

## ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ, МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

*Аннотация*

В исследовании анализируются организационные, методологические и экономические аспекты формирования эффективных управленческих подходов на предприятиях Республики Казахстан. Особое внимание уделяется влиянию перехода от централизованно планируемой экономики к рыночной модели, роли организационных структур, методологическим основам управления и экономическим условиям, способствующим развитию предприятий.

Целью исследования является выявление ключевых факторов, влияющих на формирование и развитие управленческих подходов в динамично меняющихся экономических условиях Казахстана, а также разработка рекомендаций по их совершенствованию.

В исследовании используются аналитические методы для выявления основных тенденций, проблем и возможностей в управлении предприятием, а также метод наблюдения, который помогает изучить практическую реализацию управленческих решений. Использование сравнительного анализа помогает выявить наиболее эффективные методы управления.

Результаты исследования могут быть полезны для разработки стратегий управления, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий, адаптацию к экономическим изменениям и укрепление рыночных позиций.

**Ключевые слова:** подходы к управлению, предприятия Казахстана, организационные факторы, метод анализа, метод наблюдения, рыночная экономика, стратегическое управление, конкурентоспособность, экономическая эффективность.

**INTRODUCTION.** In the contemporary world, where competition is becoming increasingly global, where digital transformation is underway, where institutional changes are occurring, and economic uncertainty is on the rise, the challenges of developing efficient management strategies in organizations are becoming increasingly important both from a theoretical and practical standpoint.

This issue is particularly significant for Kazakhstan, as the country's economy has been evolving in recent decades, moving from a command-and-control model to a market-oriented system. This transformation is accompanied by structural modernization, enhanced global integration, a shift in the business landscape, and increased demands for corporate governance excellence.

The success of companies is no longer solely determined by their resources or market position, but also by their ability to adapt to environmental changes, implement innovative management practices, maintain organizational resilience, and achieve strategic objectives in the face of uncertainty.

Kazakhstani businesses are operating in a multifaceted and intricate environment. The choices made by managers are shaped by a variety of organizational, methodological, and economic considerations.

On the one hand, the internal characteristics of companies, including their management structure, leadership approach, corporate culture, level of centralization, human resources, and adaptability, significantly impact the effectiveness of management.

The proliferation of contemporary methodologies, such as strategic planning, project management, process-oriented approaches, agile management frameworks, digital tools, and performance evaluation systems, necessitates not only their implementation but also their adaptation to the practical realities of Kazakhstani enterprises.

The challenges are compounded by the influence of economic conditions, including market fluctuations, inflation, investment activity, government economic policies, financial resource availability, industry competitiveness, and international economic risks.

In light of these circumstances, Kazakhstani companies must seek management solutions that promote strategic adaptability, resilience, and economic viability.

The significance of the research is underscored by the fact that the scholarly works of both local and international authors extensively explore certain facets of corporate governance. Nevertheless, a thorough examination of the interplay between organizational, methodological, and economic factors in the context of developing management strategies at enterprises in Kazakhstan remains underexplored.

In many instances, management frameworks derived from international practices are implemented without adequate regard for the local institutional context, industry-specific factors, the level of digital advancement within organizations, corporate culture, and the managerial behavior of executives. This results in the fact that even theoretically effective management instruments may not always yield the anticipated outcomes in practice.

In light of this, there is a clear need for a thorough examination of the factors influencing the effectiveness of management strategy development in Kazakhstan, as well as for the creation of evidence-based recommendations for their enhancement.

The objective of this research is to investigate the implementation of management approaches at enterprises in Kazakhstan and how they adapt to the changing economic landscape, technological advancements, and unique business dynamics in the country.

To accomplish this objective, we will examine the evolution of managerial approaches in contemporary management. We will also analyze how the organizational characteristics of enterprises impact the selection and implementation of management decisions.

The methodological tools used in management and how they adapt to the specific context of Kazakhstan. Furthermore, we will investigate the economic conditions that influence the transformation of management models in Kazakhstan.

The primary focus of this work is on companies operating in Kazakhstan as socio-economic entities within a market economy and undergoing institutional changes.

The research encompasses organizational, methodological, and economic aspects, as well as the processes and mechanisms that emerge in the process of developing and applying managerial approaches in companies in Kazakhstan.

The research is based on the concept that the success of management strategies is not determined by a single factor, but rather by the intricate interplay of organizational structure, managerial techniques, and the economic context in which a company operates.

This study presents a novel viewpoint on the development of management strategies for companies in Kazakhstan. Unlike previous research that examined these aspects independently, our study examines management strategies as a result of the interplay between internal management mechanisms and external economic conditions.

The paper provides a clearer understanding of management strategies for contemporary Kazakhstani companies, identifies the characteristics of adapting international management models to the local business environment, and argues for the necessity of transitioning from rigid administrative management frameworks to more flexible, strategic, and adaptive corporate governance models.

The significance of this research is that it advances our understanding of the nature and processes behind the development of managerial approaches in a transforming economy.

The findings of this study enhance existing frameworks for management analysis, considering the unique institutional and economic context of Kazakhstan. It also helps to uncover the interplay between organizational structure, management practices, and the impact of managerial decisions.

This research enriches the theoretical framework for contemporary management, strategic management, and organizational development, particularly in the context of enterprises operating in transition and emerging economies.

The practical significance of the research is that its findings can be applied in Kazakhstani enterprises to enhance management systems, enhance the organization's adaptability, streamline management processes, and develop more effective strategies to respond to external changes.

The insights and suggestions provided in the study can be valuable for business leaders, corporate governance professionals, consultants, and analysts. They can also be applied in strategic and operational management, organizational design, the implementation of contemporary management techniques, and the assessment of management performance.

The outcomes of the study can be beneficial for government agencies, development institutions, business associations, and educational institutions in developing initiatives aimed at improving managerial capabilities, modernizing the corporate sector, and fostering a more sustainable business environment in the Republic of Kazakhstan.

The investigation of the organizational, methodological, and economic facets of the development of managerial strategies in Kazakhstani companies is a pressing area of scholarly inquiry, with significant implications for both the advancement of management theory and the resolution of practical issues aimed at enhancing the performance of domestic enterprises.

In a dynamic business landscape characterized by the integration of digital technologies, intensified competition, and the imperative for sustainable growth, the quality of managerial approaches has emerged as a pivotal determinant of the long-term viability and prosperity of enterprises in Kazakhstan.

#### **MATERIALS AND METHODS.**

The end of the twentieth century was marked by significant changes in the socio-economic development of Kazakhstan, as the country moved from a centrally planned economy to a market system. This change, caused by the collapse of the Soviet Union in 1991, required significant changes in the management practices of companies operating in a growing market economy. The legacy of the planned economy, characterized by hierarchical structures, limited managerial autonomy, and a focus on quality, created the initial conditions in which Kazakhstani entrepreneurs and managers had to work. A review of the literature of this study shows the following, for example, Akhmetzhanova et al. In their research, they draw attention to the fact that companies inherited rigid organizational structures that hindered flexibility and the ability to respond to market demands, which is a critical disadvantage in an increasingly competitive environment [1]. The transition period was marked by significant economic reforms, including privatization, deregulation, and attracting foreign investment. These reforms required the introduction of modern management methods when companies began to face the realities of market competition. The influx of foreign investment, especially in the oil and gas sector, has led to the emergence of new management paradigms that focus on efficiency, strategic planning and a customer-oriented approach. This change has led to the evolution of the organizational structures of many companies, moving to a flatter hierarchy designed to increase the speed of decision-making and improve the ability to respond to the requirements of stakeholders. The methodological approaches of the administration have also undergone a profound transformation. Traditional management styles based on Soviet principles of control and subordination began to give way to more active and adaptive approaches. Kazakhstan's leaders have begun to realize the importance of human resource development, quality management, and innovation as essential components of competitive advantage. Akhmetzhanova et al. All studies note that the main provisions of modern management methods increasingly emphasize the need for continuous professional development, contributing to the development of a culture of learning and flexibility in organizations [1]. This change reflects the recognition that sustainable competitiveness is supported not only by the availability of resources, but also by management resources that make it possible to use these resources effectively.

Kazakhstan's transitional economy, characterized by its post-Soviet legacy and subsequent transition to market reforms, requires a leadership approach combining traditional management methods with innovative strategic thinking. Like Mahmoud et al. Please note that effective leaders in Kazakhstan must demonstrate a deep understanding of both local and global market dynamics, which will help them cope with complex challenges such as legislative changes, economic fluctuations, and competitive pressures. An important aspect of leadership in this environment is the ability to promote an inclusive organizational culture that encourages employee engagement and innovation. In Kazakhstani companies, managers who adhere to a participatory leadership style can make better use of the collective competence of their employees. This collaborative approach not only improves employee morale, but also helps to find creative solutions to production problems, which ultimately leads to increased efficiency and competitiveness. Research shows that organizations led by individuals who prioritize collaboration and transparency tend to be more flexible, which allows them to respond more quickly to market needs [2].

The analysis method and the observation method were used in this study. The analysis method is suitable for studying existing organizational, methodological and economic approaches at enterprises of the Republic of Kazakhstan. The analysis is also used to study management strategies and legislative acts. The analysis allowed us to identify key trends, problems and opportunities that

influence the formation of management approaches. And the observation method is suitable for studying real management processes in enterprises. The method of observing the practical implementation of management decisions and employee interaction influenced the obtaining of empirical data on existing approaches.

The observation method revealed inconsistencies between the theoretical principles and the practical application of management models.

### **RESULTS AND DISCUSSIONS.**

The effectiveness of management strategies in Kazakhstani companies is inextricably linked to the quality and style of leadership. As companies move towards modernization and increased competitiveness, the need for innovative and adaptable leaders is becoming more apparent. The importance of leadership goes beyond immediate operational tasks, modeling the broader strategic direction of organizations in a unique economic landscape that requires both resilience and foresight. The choice of methodologies used significantly influences the development and implementation of management strategies in companies in Kazakhstan. Methodological considerations include various concepts and practices that guide organizations in preparing their operational instructions, thereby affecting overall efficiency and competitiveness. In the context of a rapidly changing global corporate panorama, especially in the context of digital transformation and the growing complexity of market dynamics, Kazakhstani companies are forced to implement modern management methodologies in order to remain viable.

The methodologies used mainly include traditional top-down approaches that have historically dominated the Kazakh corporate environment, and more modern approaches such as agile management, slender principles, and strategic management concepts based on the best international practices. These methodologies allow companies to simplify their processes, improve decision-making efficiency, and promote a culture of continuous improvement, which is necessary to maintain competitiveness in increasingly saturated markets [3].

Top-to-bottom management strategies, while promoting a fast decision-making process and a clear hierarchy of authority, often hinder adaptation and reactivity. Such rigidity can lead to inefficiency, especially in the context of global competition and rapid changes in consumer preferences. On the contrary, the introduction of modern methodologies facilitates the transition to more collaborative and flexible management structures. For example, flexible management methods favor iterative processes and facilitate direct communication between departments, allowing organizations to respond more dynamically to market changes [3].

Companies using this methodology increase team engagement and the ability to innovate, which ultimately leads to increased efficiency and reduced time to market for new products and services.

The integration of modern management methods is not just a trend, it is a necessity for Kazakhstani companies that seek to improve their efficiency and competitiveness. Thanks to the development of an organizational culture that promotes continuous improvement, innovation and rapid response to changes, these companies are able to successfully cope with the complexities of the current economic situation. In addition, the methodological evolution of Kazakhstani companies indicates a broader transition to the best international practices, emphasizing the importance of bringing local strategies in line with international standards to stimulate future growth and sustainability. The economic picture of Kazakhstan plays a fundamental role in shaping the management strategies adopted by their companies. The investigation demonstrated that macroeconomic variables like GDP growth rates, inflation, and exchange rate swings had a big influence on how businesses operate. High rates of inflation lower people's purchasing power, which alters consumer demand and compels businesses to modify their management approaches. According to the study, management approach development is positively impacted by reforms intended to streamline corporate procedures and encourage entrepreneurship. Initiatives like Digital Kazakhstan encourage the use of technology in business, which necessitates a reassessment of management tactics

in order to foster innovation and boost productivity. According to the study, there is a discrepancy between the demands of the labor market and the educational system. Implementing contemporary management models is challenging due to a shortage of experts in the areas of project management, financial management, and strategic management (Table 1).

Table 1. "Impact of Economic and Organizational Factors on Management Strategies in Kazakhstan"

Category	Key Points
Leadership and Management	The impact of leadership style on management strategy effectiveness. Transition from traditional models to flexible methodologies. Importance of organizational culture and continuous improvement.
Management Methodologies	Traditional top-down approaches vs. modern agile methodologies. Impact of digital transformation. Adoption of international best practices to enhance competitiveness.
Macroeconomic Factors	Influence of inflation, currency stability, and GDP on management strategies. The need for adaptive management approaches.
Government Policy	Reforms to improve the ease of doing business. The "Digital Kazakhstan" program. Impact of EAEU integration on strategic management.
Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)	Importance of SMEs for the economy. Government support initiatives. Challenges in accessing financing and innovation.
Financial Barriers	Limited financing options for SMEs. Banking system prioritizing large corporations. Restricted investment in technology and management.
Labor Market Challenges	Shortage of qualified managers. Mismatch between educational programs and business needs. Limited opportunities for implementing modern management strategies.
Business-University Collaboration	Importance of joint programs. Adjusting curricula to meet market needs. Enhancing workforce readiness for strategic management.

The source was compiled by the author based on the data [4-10]

Macroeconomic conditions, including inflation, the exchange rate and GDP growth, have a significant impact on the operating activities of companies. High inflation reduces purchasing power, which requires adaptive management strategies. Government policy plays a key role in helping to improve the business climate through reforms and initiatives such as Digital Kazakhstan, which drive technology and innovation.

Kazakhstan's integration into the EAEU opens up new markets, requiring companies to adapt strategies to international standards. The Government supports small and medium-sized businesses by improving access to finance, but capital allocation problems and a shortage of qualified personnel continue to hinder development.

The partnership between universities and businesses helps to reduce the gap between education and the real needs of the market, contributing to the formation of managerial competencies. Modern methods such as stress tests and scenario analysis help companies adapt to crises, and sustainable development and CSR become important competitive advantages.

A constant problem was the lack of managers and qualified specialists in sectors such as project management, strategic planning and leadership. Educational institutions in Kazakhstan have not fully adapted their curricula to the dynamic needs of the economy, which leads to the emergence of a workforce without the necessary skills [11]. This lack of skills significantly prevents companies from

implementing advanced management practices, thereby reducing their operational efficiency and allowing competitors to gain an advantage.

Kazakhstan's transition to a market economy has highlighted the need for a skilled workforce with appropriate managerial skills. Traditional education models, common in many Kazakhstani universities, often do not meet the dynamic needs of the corporate environment, which leads to a mismatch between the skills of graduates and employers [12]. Partnerships with universities allow for the development of a joint curriculum in which the academic world can adapt programs that reflect the real needs of the industry, thereby producing graduates who are better prepared for the complexities of management in modern companies.

In general, the impact of cooperation between universities and business on the improvement of innovation management strategies in Kazakhstani companies is multifaceted. Collaborative relationships help bring educational programs in line with market needs, foster a culture of innovation, encourage the practical application of research results, and open up additional financial opportunities. All these aspects combine to strengthen the ability of Kazakhstani companies to adapt to competitive pressures and improve their performance, ultimately achieving a high level of performance and competitiveness in an increasingly difficult economic environment. Human Capital Management (HCM) has become a fundamental factor influencing the efficiency and competitiveness of the company's organization in Kazakhstan. The trends observed at HCM reflect a paradigm shift in which employees are viewed as essential assets rather than mere resources. This change is vital, especially in a transition economy such as that of Kazakhstan, where it is necessary to use human resources effectively to create competitive advantages in national and global markets [13].

High-quality techniques such as scenario analysis and stress tests are gaining popularity among Kazakhstani companies. These methods allow organizations to study the potential impact of extreme market conditions on their financial condition. For example, the telecommunications sector, represented by companies such as Kcell, often conducts stress tests based on historical crises to assess the stability of its financial system. The results of these assessments have a direct impact on strategic planning, requiring adjustments to budget allocations, investment strategies, and capital structures. Such methodologies not only improve the understanding of the company's inherent vulnerabilities, but also contribute to the formation of a culture of preparation and adaptation, attributes that are necessary to ensure sustainable competitiveness.

Another emerging trend is the emphasis on sustainable development and corporate social responsibility (CSR) [14, 15]. As awareness of environmental and social issues grows worldwide, Kazakhstani companies are implementing management strategies that prioritize sustainable practices. This change increases competitive advantages as companies increasingly differ from each other based on their reputation for sustainability.

Finally, increasing attention to customer-oriented management strategies will become increasingly important for Kazakhstani companies. As competition intensifies, understanding and predicting customer needs will be essential to stay relevant in the market. Companies can use advanced customer relationship management systems and data collection methods to better tailor their offerings and increase customer engagement [16,17]. By prioritizing customer satisfaction as a central component of their management strategy, Kazakhstani companies can increase brand loyalty and long-term competitiveness.

## **CONCLUSION.**

Thus, the future scenario of management strategies in Kazakhstan has been prepared taking into account the transformations promoted by digitalization, sustainable development, human capital development, cooperation between the public and private sectors, dependence on data and customer focus. These developing trends will have a significant impact on how companies will cope with the challenges of globalization and improve their competitive positions in national and international markets. The analysis of organizational, methodological and economic factors influencing the

development of management strategies in Kazakhstani companies reveals the complex interaction of various critical elements to increase competitiveness and efficiency. Organizational factors such as hierarchical structures, corporate culture, and the level of managerial experience largely determine the strategic direction of companies. Research shows that companies with a more flexible and adaptive organizational structure tend to respond more effectively to market changes by taking advantage of a competitive environment. In addition, the integration of modern management methods and inclusive decision-making processes has a positive effect on employee engagement and productivity, which leads to increased operational efficiency.

Methodological factors also play a key role in shaping management strategies, as they encompass the structures and tools used by organizations to formulate and implement strategic initiatives.

#### References:

1. Akhmetzhanova A. K. et al. *Economy and Management of an Innovative Enterprise //The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies.* – 2023. – T. 18. – №. 1. – P. 119.
2. Mahmood M. et al. *Effectiveness of business leadership in the Eurasian context: empirical evidence from Kazakhstan //Journal of Management Development.* – 2020. – T. 39. – №. 6. – P. 793-809.
3. Alieva B. et al. *Methodology for managing financial risks of Kazakhstan enterprises //E3S Web of Conferences.* – EDP Sciences, 2020. – T. 159. – P. 04018.
4. Nurekenova E. S. et al. *Assessment of the economic efficiency of industrial enterprise management during the Kazakhstan integration into the EAEU //Polish Journal of Management Studies.* – 2022. – T. 26. – №. 1. – P. 233-249.
5. Konopelko A. *Eurasian Economic Union: a challenge for EU policy towards Kazakhstan //Asia Europe Journal.* – 2018. – T. 16. – №. 1. – P. 1-17.
6. Chugunov D. K., Kasyanov R. A., Evdokimov M. A. *Comprehension of the EU Political and Legal Development //Kutafin Law Review.* – 2023. – T. 9. – №. 4. – P. 713-739.
7. Abdymanapov S. A. et al. *Government support of innovative business in the republic of Kazakhstan //International Electronic Journal of Mathematics Education.* – 2016. – T. 11. – №. 5. – P. 1033-1049.
8. Surya B. et al. *Economic growth, increasing productivity of SMEs, and open innovation //Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.* – 2021. – T. 7. – №. 1. – P. 20.
9. Smagulova S. et al. *Barriers to small and medium entrepreneurship in Kazakhstan: Qualitative and quantitative observations //Journal of Advanced Research in Law and Economics.* – 2018. – T. 9. – №. 8 (38). – P. 2820-2833.
10. Wansi T. et al. *Financing Challenges of Cameroon's Small and Medium Enterprises (SMEs) //Financial Markets, Institutions and Risks.* – 2023. – T. 7. – №. 4. – P. 88-104.
11. Azhibayeva A. et al. *Transformation of universities in Kazakhstan: Research outcomes on the quality of higher education //Journal of Infrastructure, Policy and Development.* – 2024. – T. 8. – №. 10. – P. 6844.
12. Issabekov B. et al. *University-business cooperation as a key factor in innovative economic development in Kazakhstan //Theoretical and Practical Research in Economic Fields.* – 2022. – T. 13. – №. 1. – P. 86-101.
13. Janshanlo R. E., Kogut O. Y., Czerewacz-Filipowicz K. *Human capital management trends in the innovative economy of Kazakhstan //Polish Journal of Management Studies.* – 2019. – T. 20. – №. 2. – P. 267-278.
14. Halkos G., Nomikos S. *Corporate social responsibility: Trends in global reporting initiative standards //Economic Analysis and Policy.* – 2021. – T. 69. – P. 106-117.

15. Potla R. T. *Enhancing customer relationship management (CRM) through AI-powered Chatbots and machine learning // Distributed Learning and Broad Applications in Scientific Research.* – 2023. – Т. 9. – Р. 364-383.

16. Kazbekova D. et al. *Mechanisms of stimulation of small-and medium-sized entrepreneurship: The experience of Kazakhstan // Journal of Risk and Financial Management.* – 2024. – Т. 17. – №. 7. – Р. 257.

17. Kazbekova D. et al. *Mechanisms of stimulation of small-and medium-sized entrepreneurship: The experience of Kazakhstan // Journal of Risk and Financial Management.* – 2024. – Т. 17. – №. 7. – Р. 257.

IRSTI 06.52.13

<https://doi.org/10.51889/3078-8579.2026.87.1.006>

*Li Jipeng<sup>1</sup>, Yerimpasheva A.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> *Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan*

## THE IMPACT OF REGIONAL CULTURAL DIFFERENCES ON THE ADAPTATION OF BRAND STRATEGIES IN CHINA

### *Abstract*

The study analyses the impact of regional cultural differences on the process of adapting brand strategies in China. With China's high cultural diversity, it is important for companies to understand and incorporate local values, traditions and consumer preferences to successfully promote brands. The study examines how geographical, socio-economic and cultural differences affect the marketing strategies of companies operating in China. Based on the literature review, successful examples of brand localization are identified and recommendations are offered for incorporating regional specificity into brand strategies. These recommendations aim to increase the relevance of brand strategies to localized markets, thereby enhancing the overall effectiveness of marketing efforts. A crucial part of the study is to understand how different regions in China may have different brand requirements and expectations, and how successful adaptation of brand strategies can lead to sustainable success in local markets. The findings of this study provide valuable guidance for businesses seeking to navigate the complex landscape of China's regional diversity and achieve sustainable brand success.

**Keywords:** China, regional differences, brand adaptation, localization, cultural peculiarities, marketing strategy

*Ли Жипенг<sup>1</sup>, Еримпашева А.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> *Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан*

## ҚЫТАЙДАҒЫ Өңірлік мәдени айырмашылықтардың бренд стратегияларын бейімдеуге әсері

### *Аңдатпа*

Зерттеу аймақтық мәдени айырмашылықтардың Қытайдағы бренд стратегияларын бейімдеу процесіне әсерін талдайды. Қытайдың мәдени әртүрлілігі жоғары болғандықтан, компаниялар брендтерді сәтті жылжыту үшін жергілікті құндылықтарды, дәстүрлерді және тұтынушылардың қалауларын түсіну және біріктіру маңызды. Зерттеу географиялық, әлеуметтік-экономикалық және мәдени айырмашылықтардың Қытайда жұмыс істейтін

компаниялардың маркетингтік стратегияларына қалай әсер ететінін зерттейді. Әдебиеттерді шолу негізінде брендті локализациялаудың сәтті мысалдары анықталды және аймақтық ерекшелікті бренд стратегияларына енгізу бойынша ұсыныстар ұсынылады. Бұл ұсынымдар бренд стратегияларының жергілікті нарықтарға қатыстылығын арттыруға, осылайша маркетингтік әрекеттердің жалпы тиімділігін арттыруға бағытталған. Зерттеудің негізгі бөлігі Қытайдағы әртүрлі аймақтардың брендке деген әртүрлі талаптары мен күтулері болуы мүмкін екенін және бренд стратегияларының сәтті бейімделуі жергілікті нарықтардағы тұрақты табысқа қалай әкелетінін түсіну болып табылады. Бұл зерттеудің нәтижелері Қытайдың аймақтық әртүрлілігінің күрделі ландшафтында бағдарлану мен тұрақты бренд табысына жетуді қалайтын бизнес үшін құнды нұсқаулар береді.

**Түйін сөздер:** Қытай, аймақтық дифференциация, брендке бейімделу, локализация, мәдени ерекшеліктер, маркетинг стратегиялары

*Ли Жипенг<sup>1</sup>, Еримпашева А.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> *Казахский национальный университет имени Аль-Фараби, г. Алматы, Қазақстан*

## **ВЛИЯНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА АДАПТАЦИЮ СТРАТЕГИЙ БРЕНДОВ В КИТАЕ**

### *Аннотация*

Исследование посвящено анализу влияния региональных культурных различий на процесс адаптации брендовых стратегий в Китае. В условиях высокой культурной разнообразности Китая, важно, чтобы компании понимали и учитывали местные ценности, традиции и предпочтения потребителей для успешного продвижения брендов. Исследование рассматривает, как географические, социально-экономические и культурные различия влияют на маркетинговые стратегии компаний, работающих в Китае. На основе анализа литературы выявлены успешные примеры локализации брендов и предложены рекомендации по учету региональной специфики при разработке брендовых стратегий. Эти рекомендации направлены на повышение соответствия брендовых стратегий локальным рынкам, что способствует повышению общей эффективности маркетинговых усилий. Важнейшей частью исследования является понимание того, как различные регионы Китая могут предъявлять разные требования и ожидания к брендам, и как успешная адаптация брендовых стратегий может привести к устойчивому успеху на местных рынках. Выводы данного исследования служат ценными ориентирами для бизнеса, стремящегося ориентироваться в сложном ландшафте регионального разнообразия Китая и достичь устойчивого успеха бренда.

**Ключевые слова:** Китай, региональные различия, адаптация бренда, локализация, культурные особенности, маркетинговая стратегия

### **INTRODUCTION.**

In the era of globalization, with international competition intensifying and digital technologies advancing rapidly, brands are compelled not only to expand into new markets but also to tailor their strategies to the unique characteristics of local consumer environments. This challenge is particularly pronounced in the context of the People's Republic of China, which is now one of the world's largest and most promising consumer markets.

China is a vast country with a large population, and the level of regional diversity and cultural differences is high. This creates a unique environment for the operation of both international and domestic brands.

Although the Chinese market may appear to be a unified economic space at first glance, it is in fact a complex system with significant cultural, linguistic, behavioral, and value differences. This means that companies must tailor their branding strategies to local conditions and adopt a multi-level approach to their implementation.

The importance of this research topic is due to the fact that in today's world, standardized branding models are becoming less effective in markets with a high degree of cultural diversity. China is a prime example of such a market, where regional differences have a significant impact on how brands are perceived, consumer preferences, communication styles, symbolism, behavioral patterns, and criteria for trust in products and services.

In different parts of the country – from the economically advanced and globalized cities on the eastern coast to the more traditional and culturally distinct inland and western regions – consumers respond differently to the same marketing messages, visual codes, value propositions, and positioning strategies. Therefore, companies must not only be present in the Chinese market, but also adapt their branding strategies to local cultural characteristics, consumer behavior, and regional identity.

The research is of particular significance as China embodies a unique blend of global integration and deep localization of the consumer landscape.

The rapid urbanization, the emergence of the middle class, the rise of digitalization, and the expansion of domestic consumption have given rise to new consumer behaviors. These behaviors are characterized by a focus on innovation, visual appeal, social status, and online communication.

The impact of historical and cultural traditions, regional values, local linguistic nuances, disparities in economic development, educational environment, and lifestyle create a diverse context for brand perception.

For instance, the way consumers in major cities like Shanghai, Beijing, Shenzhen, and Guangzhou perceive products and services is quite distinct from the way people in less urbanized areas, such as Sichuan, Yunnan, Gansu, or Guizhou, interact with them. A brand strategy that does not consider the unique characteristics of a particular region may not only fail to achieve the desired outcomes, but also risk losing touch with the intended audience.

It is crucial to recognize the cultural differences between regions as a key factor in strategic marketing and brand management. These differences impact the processes of adaptation, positioning, and promotion of products, as well as the development of consumer loyalty.

The cultural characteristics of China extend beyond language, cuisine, customs, and traditions. They also encompass deeply rooted values related to family, status, collectivism, attitude towards innovation, symbolic consumption, perception of quality, prestige, and social acceptability of brands.

To effectively tailor brand strategies for the Chinese market, it is essential to go beyond a superficial adaptation and delve into the cultural context of a particular region. This approach allows for a deeper understanding of how the cultural environment shapes consumer expectations, behaviors, and emotions.

The research is becoming increasingly important due to the rapid evolution of China's digital landscape, which has transformed the way brands engage with consumers.

Digital platforms such as WeChat, Douyin, Xiaohongshu, Weibo, and local e-commerce platforms are instrumental in shaping consumer trends, brand reputations, and online interactions. China's cultural diversity persists in the digital realm: what works well in one region may not be as effective in another.

This presents a challenge for brand adaptation, but also makes it more significant. A contemporary brand strategy in China must consider not only the offline cultural context, but also the unique aspects of digital consumer behavior in different regions.

In contemporary scholarly works, there is a growing emphasis on international branding, adapting marketing strategies to local nuances, cross-cultural communication, and the behavior of Chinese consumers.

China is regarded as a prime example for examining the interplay between global and local elements in brand strategies. Cultural distinctions in China are not merely supplementary, but rather fundamental.

Despite the extensive research in the realm of international marketing and branding, the issue of the impact of regional cultural disparities within China on the adaptation of brand strategies remains understudied. Many studies treat the Chinese market as a relatively uniform entity, which fails to capture its intricate socio-cultural fabric. This necessitates a more profound scholarly investigation into the mechanisms of brand adaptation in different regions and the factors that contribute to their successful integration across the country.

The objective of this study is to investigate how cultural variations across regions impact the implementation of brand strategies in China. The purpose of the study is to investigate the factors that contribute to the successful localization of the brand in various market segments within the country. The research focuses on the brand strategies of companies operating in the Chinese market, considering the diverse cultural characteristics of different regions. The scientific significance of this research lies in its contribution to the advancement of scientific knowledge about how brands adapt to the diverse cultural contexts of different markets. It also enhances our understanding of how regional culture, consumer behavior, and strategic branding intertwine. This study will explore the processes, systems, and tools that enable brands to adapt to China's cultural characteristics, as well as how these changes affect brand perception, consumer behavior, and market positioning effectiveness. This study is based on the premise that the success of a brand in the Chinese market depends not only on the quality of its products and marketing efforts, but also on its compliance with regional cultural characteristics. This study is the first comprehensive analysis of how regional cultural differences impact brand adaptation in China, one of the world's most diverse and complex markets. The findings of this research enrich the theoretical framework of international marketing, cross-cultural management, branding, and strategic communication. They provide a deeper insight into how global and national brands adapt to China, a multi-layered socio-cultural environment. The practical significance of this research is that its findings can be applied by international and Chinese companies, marketing agencies, branding experts, digital strategists, consultants, and analysts who operate in or plan to enter the Chinese market. The insights and recommendations from the study can be utilized to develop tailored brand strategies for specific regions, as well as to create localized advertising campaigns, communication platforms, content strategies, product modifications, and models for engaging with consumers across various parts of China. The research materials can also be beneficial in the educational context, particularly for courses related to international marketing, brand management, cross-cultural communication, consumer behavior, and the Chinese economy. The exploration of how regional cultural peculiarities impact the implementation of brand tactics in China represents a promising field of inquiry at the crossroads of marketing, cultural studies, consumer behavior analysis, and global business.

In an era where cultural sensitivity, local adaptability, and strategic agility are paramount for market success, a comprehensive grasp of the multifaceted Chinese market enables brands to not only enhance their competitiveness but also foster deeper, more enduring connections with consumers across the nation.

#### **MATERIALS AND METHODS.**

Because China is a unique market with a high level of cultural variety, brand strategy adaptation is a challenging but essential process. Hofstede asserts that cultural variations in individuality, power distance, and long-term orientation can have a big impact on how customers view a brand [1]. Safeer and colleagues' research it is highlighted that in China, consumer behavior, preferences, and attitudes toward foreign brands are greatly influenced by geographical disparities between the north and south as well as between urban and rural areas [2].

Zhang et al. note that successful companies such as Coca-Cola and McDonald's actively use

localization strategies, including adapting advertising campaigns, products, and brand values to the cultural characteristics of different regions of China [3]. For example, in provinces with a predominance of traditional views, there is a high demand for products that emphasize family and national values.

According to Wang et al.'s research, brands that disregard regional variations run the danger of being rejected or possibly experiencing unfavorable customer reactions [4]. Therefore, businesses that fail to consider regional language and cultural distinctions risk losing a sizable portion of their intended market.

Karolina's work, communication strategy-which includes the selection of symbols, color schemes, and advertising narratives that should be intelligible and acceptable to a particular target audience-plays a significant influence in addition to product adaption [5].

The literature review thus demonstrates that a thorough comprehension of cultural variations, local context, and regional needs is necessary for effective brand adaption in China. Businesses can improve their competitiveness and boost consumer loyalty by considering these variables.

The following two methods can be used to study the impact of regional cultural differences on the adaptation of brand strategies in China:

The content analysis method involves the study of secondary data such as marketing reports, consumer preference research, brand advertising campaigns adapted for different regions of China, and academic research. Content analysis reveals how companies account for cultural differences in their branding strategies, which elements adapt (language, visual images, values), and which approaches are most successful in different regions.

The second Method is the method of ethnographic research. This method involves immersion in the daily lives of consumers in various regions of China. For example, ethnographic research may include visiting markets, participating in festivals, or observing consumer behavior in stores.

#### **RESULTS AND DISCUSSIONS.**

The importance of understanding regional cultural differences in China cannot be overemphasized. While brands are actively advancing in this multifaceted market, the ability to adapt strategies tailored to local cultures will not only improve market penetration, but also promote brand loyalty and long-term success.

Northern China, especially represented by provinces such as Beijing and Tianjin, is heavily influenced by the legacy of imperial history and modern political centralization. Consumers here tend to prefer brand prestige and quality, which is strongly influenced by socio-political ideas integrated into the historical context of the region[6]. This trend is reflected in the effectiveness of luxury brands that take advantage of cultural symbols of the state and success. The climate, which is characterized by cold winters, also affects the structure of consumption, which leads to an increase in demand for certain categories of goods, such as winter clothing and heating appliances.

Southern China, especially in regions such as Guangdong and Hainan, exhibits a markedly different paradigm of consumer behavior, which is closely intertwined with a more open economy and determined by the market. In the South, known for its manufacturing prowess and dynamic economy, consumers tend to be more experimental and open to international brands [6]. This discovery encourages a culture of innovation and adaptability, which increases the likelihood of consumers in the south interacting with brands that showcase modern aesthetics and sustainability values. In addition, environmental cultural traditions, such as the culinary traditions of the cantons, significantly influence the brand of food and beverages in these regions, illustrating how local preferences dictate the adaptation of products and marketing messages.

The east of China, including the provinces of Shanghai and Jiangsu, is often perceived as the country's economic power. This region is typically characterized by a combination of traditional Confucian values and a modern cosmopolitan lifestyle. Consumers in this region value quality and loyalty highly, preferring brands that demonstrate social responsibility and commitment to local traditions [6]. For companies, this means adopting a strategy that combines corporate social

responsibility initiatives with the description of local brands that reflect regional identity and values.

Western China, which covers provinces such as Sichuan and Xinjiang, reflects a special cultural environment shaped by ethnic diversity, including a significant number of Tibetans and Uighurs. Local marketing strategies are crucial here, as regional dialects and unique customs significantly influence consumer perceptions. Brands should take into account linguistic diversity and train their marketing teams to create communications that find a cultural and linguistic response among the local population [6]. Differences in infrastructure and levels of economic development require an individual approach to strategies for setting prices and product availability, as well as adapting proposals to different economic realities in the context of extensive geographical expansion.

The center of China, represented by provinces such as Hubei and Hunan, can be considered as a transition zone between traditional and modern consumerism. Consumers in this region are increasingly inclined to products oriented towards modern trends, reflecting rapid urbanization and economic development. Brands must effectively engage with this changing consumer base, balancing traditional elements with modern aesthetics to attract legacy and modern preferences.

China's urban landscape is characterized by the increasing spread of globalization, modernity, and digital technologies, which is leading the population to become more receptive to international brands and marketing technologies. In contrast, rural areas, often rooted in traditional practices and local customs, are characterized by distinctly different consumer behavior driven by local cultural values and limited access to global markets [7].

For brands aiming to enter the diverse Chinese market, it is extremely important to understand the regional manifestations of Confucian values. Since Chinese consumers often seek brands that embody traditional virtues such as respect, filial piety, and loyalty, marketers must skillfully adapt their messages to these cultural standards. For example, in regions with a strong Confucian influence, brands should focus their advertising campaigns on accounts that demonstrate family cohesion and respect for elders. This approach is based on the general aspect of the identity of Chinese consumers and creates an emotional resonance with the target audience.

The influence of Confucian values on consumer behavior in various regions of China requires a careful approach to adapting the brand's strategy. By aligning messages, product offerings, and advertising campaigns with cultural standards and values, companies can strengthen ties with regional consumers, thereby increasing their commitment and success in the Chinese market. Language plays a fundamental role in modeling cultural identity and consumer behavior in China, a country characterized by a wide range of interests, a wide range of dialects and regional languages. According to Alon et al, the impact of language variations goes beyond simple communication and has a profound impact on the branding strategies used by companies in the Chinese market [8]. For example, considering that more than 300 dialects are spoken at the provincial level in 34 divisions of the company, it is difficult to overestimate the need to adapt their communication strategies for brands. Regional dialects can evoke a sense of local belonging and cultural pride, which, if used correctly, can increase brand awareness and loyalty.

New difficulties arise when you consider that food restrictions depend on local religious and cultural factors. For example, in Xinjiang, a Muslim-majority region, brands must ensure that their products comply with Halal standards in order to comply with the religious customs of the Uighur population. McDonald's has adapted its menu for this region, offering halal-certified dishes that not only conform to local customs, but also promote wider customer acceptance and satisfaction [9]. This strategic adaptation illustrates how cultural and nutritional preferences should influence product development and marketing. In addition, health awareness is becoming increasingly important in different regions, often driven by socio-economic and cultural factors. In light of this, brands such as Nongfu Spring have focused on promoting bottled water as a means for a healthy lifestyle, especially in urban areas where health trends are changing rapidly. Their marketing not only highlights the purity of the water they produce, but also takes into account regional "Tales of Well-being," which

provides insight into local expectations for health and hydration. By developing its products in line with this growing trend, Nongfu Spring is actually positioning itself as a health-oriented choice that attracts the attention of modern consumers who care about their well-being.

Thus, companies operating in the Chinese market must demonstrate flexibility in adapting their brand strategies to the multifaceted nature of regional food preferences. Successful companies demonstrate a high awareness and understanding of local culture, thus creating customized products and marketing strategies that take into account the specifics of the region and strengthen consumer confidence in the brand.

This approach is not just beneficial; it is important to develop relationships with long-term consumers in a market characterized by tourism preferences and competition in the field of mountaineering. The assessment of technology adoption in different regions of China reveals significant differences that significantly affect marketing strategies. The rapid digitization of channels of interaction with consumers occurs unevenly in urban and rural areas, and interregional differences require special brand creation strategies. According to Brunetti et al. these differences in technological adoption may be related to socio-economic factors, cultural beliefs, and local consumer behavior, which vary greatly from region to region [10]. First, it is important to understand how the rhythm of urbanization affects the use of technology. Coastal cities such as Shanghai and Shenzhen are characterized by high smartphone adoption and internet connectivity, which is contributing to the rapid adoption of social media platforms such as WeChat, Weibo, and Douyin.

The proliferation of social media platforms in China has significantly changed the landscape of marketing and brand communication, which requires a comprehensive approach. With a population of over 1.4 billion people and significant differences in cultural practices, consumer behavior, and communication styles across all regions, understanding and exploiting regional cultural differences through personalized social media strategies is a top priority. Regional cultural differences in China manifest themselves in various forms, including differences in dialect, local customs, and consumer preferences. For example, cities such as Beijing and Shanghai exhibit a cosmopolitan culture defined by a combination of traditional values and modern influences, while regions such as Xinjiang and Tibet often preserve diverse local ethnic and practical traditions. This divergence in cultural preferences requires companies to interact with consumers through the presence of localized social networks that fit these unique contexts [11].

For companies seeking to enter these markets, it is crucial to develop a multiplatform strategy that matches regional preferences, which will ensure effective distribution and commitment. For example, campaigns tailored to a younger audience in metropolitan areas may take advantage of Tiktok's entertainment service, while more traditional platforms such as Weibo and WeChat may be used to attract older consumers due to their inherent features, including messaging and e-commerce [12].

International brands that enter the vast and multifaceted Chinese market often face significant regional cultural differences that require reflexive and strategic adaptation.

A striking example is KFC, which entered the Chinese market in 1987 and has since adapted its menu to local tastes and dietary preferences [13]. Unlike in the United States, where fried chicken dominates the KFC menu, Chinese consumers prefer rice dishes, broth, and spicy flavors. In response, KFC introduced localized menu items such as a "rice plate" and a spicy chicken option, especially popular in Central and Southern China. In addition, KFC has made a concerted effort to adapt its gastronomic environment to local customs by introducing features such as separate eating booths and family seating. As a result, these strategies not only helped KFC gain a firm foothold in the market, but also positioned the brand as a trendy establishment for young consumers, which significantly increased sales in the highly competitive fast food sector.

For example, the American retail giant Starbucks has effectively demonstrated its understanding of regional differences through the formats of its stores and product offerings in China [14]. In large metropolitan areas such as Shanghai and Beijing, Starbucks adheres to a more sophisticated

atmosphere and premium product strategy, taking advantage of the active lifestyle of affluent urban consumers. In contrast, in small towns, the approach focuses on affordability, offering products that match local tastes such as tea and moon cakes during the mid-autumn festival. This adaptability has not only helped Starbucks position itself as an attractive brand among young consumers, but has also provided significant growth at various levels of the urban market.

When expanding into the Chinese market, companies face serious problems caused by pronounced regional cultural differences in the country. A practical solution to mitigate these problems is to establish local partnerships and collaborations. These strategies not only promote cultural integration, but also promote brand acceptance and recognition in various markets across China.

In the digital age, social media is an essential platform for obtaining customer information. Using analysis tools to track customer interactions can reveal trends in preferences and behaviors specific to a region. In China, platforms like WeChat and Douyin not only facilitate direct communication between brands and consumers, but also allow for real-time comment collection, which prevents brands from quickly making adjustments to their approach [15]. Because consumers expect brands to listen to and respond to their preferences, creating effective feedback mechanisms is essential to develop real connections and ensure cultural conformity.

Customer comments and commitment are crucial in the process of adapting a brand to China's diverse cultural landscape. By prioritizing localized information, companies not only adapt their marketing products and strategies, but also establish stronger relationships with consumers. The ability to meet the cultural expectations of the region through active commitment ultimately enhances the brand's relevance and can contribute to long-term success in this multifaceted market. Foreign companies entering the Chinese market often face significant difficulties due to the country's complex cultural landscape. Understanding regional cultural differences is crucial, as failure to respect these nuances can lead to problems with brand recognition and acceptance, ultimately undermining marketing efforts.

#### **CONCLUSION.**

Effectively adapting the brand's strategy in China means that companies must recognize and respond to local tastes and cultural nuances. The brand's strategy in China means that companies must recognize and respond to local tastes and cultural nuances. The complex interweaving of regional cultural differences in China requires a deep understanding and adaptation of brand strategies for companies seeking to enter this diversified market. The results of this study emphasize that strategies should be based on cultural sensitivity, adherence to local traditions, and a full understanding of the psychology of regional consumers. As the global market continues to evolve, the adoption of these principles will be crucial for companies aiming to achieve sustainable growth and relevance in the challenging Chinese consumer market.

The findings of this research corroborate the propositions articulated in the introductory section and underscore the strategic significance of cultural disparities across various regions of China in shaping and tailoring brand strategies.

This investigation reveals that in the forthcoming landscape, the success of brand expansion in the Chinese marketplace will increasingly hinge not on the ubiquity of global marketing paradigms but on companies' capacity to tailor their strategies to the local cultural nuances, consumer values, and distinctive digital communication modalities.

Theoretically, this study deepens our comprehension of the intricate interplay between cultural context and brand management within the diverse domestic markets. Practically, it lays the groundwork for crafting more precise, region-specific, and culturally sensitive strategies for brand promotion in China. In the future, these findings can be harnessed to refine international marketing approaches, enhance brand adaptation to local nuances, foster trust among diverse consumer segments, and forge a sustainable competitive edge for enterprises in the rapidly evolving Chinese market.

References:

1. Tehrani M. et al. Sustainability & CSR: The relationship with Hofstede cultural dimensions //Sustainability. – 2021. – Т. 13. – №. 21. – P. 12052.
2. Safeer A. A. et al. Consumer perceptions of brand localness and globalness in emerging markets: A cross-cultural context //Frontiers in Psychology. – 2022. – Т. 13. – P. 919020.
3. Zhang J. Chinese brand cross-cultural communication strategy: Psychological distance: Spatial relation perspective //Cross-Cultural Communication of Chinese Brands. – Singapore : Springer Nature Singapore, 2024. – P. 83-145.
4. Wang Y. et al. Corporate responses to the coronavirus crisis and their impact on electronic-word-of-mouth and trust recovery: Evidence from social media //British Journal of Management. – 2021. – Т. 32. – №. 4. – P. 1184-1202.
5. Karolina, B. The role of language in business communication and marketing, 2021.
6. Gong Y. et al. Cultural adaptation challenges and strategies during study abroad: New Zealand students in China //Language, Culture and Curriculum. – 2021. – Т. 34. – №. 4. – P. 417-437.
7. Gillespie, K., & Swan, K. S. Global marketing. Routledge, 2021.
8. Alon I. et al. Global marketing: strategy, practice, and cases. – Routledge, 2020.
9. Paul J. Marketing in emerging markets: a review, theoretical synthesis and extension //International Journal of Emerging Markets. – 2020. – Т. 15. – №. 3. – P. 446-468.
10. Brunetti F. et al. Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach //The TQM Journal. – 2020. – Т. 32. – №. 4. – P. 697-724.
11. Katsikeas C., Leonidou L., Zeriti A. Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions //International marketing review. – 2023. – Т. 37. – №. 3. – P. 405-424.
12. Li B. et al. Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China //Journal of Hospitality and Tourism Management. – 2021. – Т. 49. – P. 44-53.
13. Zhang J. Chinese brand cross-cultural communication strategy: Psychological distance: Spatial relation perspective //Cross-Cultural Communication of Chinese Brands. – Singapore : Springer Nature Singapore, 2024. – P. 83-145.
14. Xu L. et al. A two-layer location choice model reveals what's new in the "New Retail" //Annals of the American Association of Geographers. – 2023. – Т. 113. – №. 3. – P. 635-657.
15. Yu Z., Hou J., Zhou O. T. Short video activism with and on Douyin: An innovative repertoire of contention for Chinese consumers //Social Media+ Society. – 2023. – Т. 9. – №. 1. – P. 20563051231157603.

**ЖАС ҒАЛЫМДАРДЫҢ МІНБЕСІ  
ТРИБУНА МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ**

---

МРНТИ 06.81.12

<https://doi.org/10.51889/3078-8579.2026.87.1.005>

*Исаева А.Т.<sup>1</sup>, Катаева И.Д.<sup>1</sup>, Сеффат Думан<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>*Казахский национальный педагогический университет имени Абая  
г. Алматы, Казахстан.*

<sup>2</sup>*Стамбульский университет Медипол, г. Стамбул, Турция.*

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ  
АССОЦИАЦИИ «ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА ФРАНЦИЯ-КАЗАХСТАН»**

*Аннотация*

Статья посвящена исследованию стратегического управления международной организацией на примере Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан». Основное внимание уделяется анализу процессов формирования и реализации стратегии с учётом внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность организации. Рассматриваются теоретические основы стратегического управления международными объединениями, включая модели стратегического анализа, инструменты оценки внешней среды и подходы к цифровой трансформации. На примере ТПП ФК исследуются организационная структура, механизмы взаимодействия с членами и партнёрами, ключевые проекты и программы, а также важная стратегическая роль политико-экономических, социально-культурных и технологических факторов. Особое внимание уделяется вопросам эффективной адаптации долгосрочной стратегии к условиям глобальной нестабильности и изменениям международной экономической конъюнктуры. Анализ показывает, что данное стратегическое управление в Ассоциации является системным, интегрированным и направленным на укрепление двусторонних экономических связей, развитие партнерской сети и повышение конкурентоспособности. В заключении делаются выводы о значении стратегического подхода для устойчивого развития, цифровизации и инновационного потенциала организации, а также формулируются практические рекомендации для дальнейшего совершенствования стратегического управления и повышения эффективности деятельности Ассоциации.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, международная организация, торгово-промышленная палата, Франция, Казахстан, партнерские отношения, международное сотрудничество, проектное управление, SWOT-анализ.

А.Т. Исаева<sup>1</sup>, И.Д. Катаева<sup>1</sup>, Сеффат Думан<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті  
Алматы қ., Қазақстан

<sup>2</sup>Стамбул Медипол университеті, Стамбул, Түркия

## «ФРАНЦИЯ-ҚАЗАҚСТАН САУДА-ӨНЕРКӘСІП ПАЛАТАСЫ» ҚАУЫМДАСТЫҒЫНЫҢ МЫСАЛЫНДА ҰЙЫМДЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ

*Аңдатпа*

Мақала «Франция-Қазақстан Сауда-өнеркәсіп палатасы» қауымдастығының мысалында халықаралық ұйымды стратегиялық басқаруды зерттеуге арналған. Ұйымның қызметіне әсер ететін сыртқы және ішкі факторларды ескере отырып, стратегияны қалыптастыру және іске асыру процестерін талдауға баса назар аударылады. Халықаралық бірлестіктерді стратегиялық басқарудың теориялық негіздері, оның ішінде стратегиялық талдау модельдері, қоршаған ортаны бағалау құралдары және цифрлық трансформация тәсілдері қарастырылады. ФК СӨП мысалында ұйымдық құрылым, мүшелермен және серіктестермен өзара қарым-қатынас тетіктері, негізгі жобалар мен бағдарламалар, сондай-ақ саяси-экономикалық, әлеуметтік-мәдени және технологиялық факторлардың маңызды стратегиялық рөлі зерттеледі. Ұзақ мерзімді стратегияны жаһандық тұрақсыздық жағдайларына және халықаралық экономикалық жағдайдағы өзгерістерге тиімді бейімдеу мәселелеріне ерекше назар аударылады. Талдау көрсеткендей, қауымдастықтағы бұл стратегиялық басқару жүйелі, интеграцияланған және екі жақты экономикалық байланыстарды нығайтуға, серіктестік желіні дамытуға және бәсекеге қабілеттілікті арттыруға бағытталған. Қорытындыда ұйымның орнықты дамуы, цифрландырылуы және инновациялық әлеуеті үшін стратегиялық тәсілдің маңыздылығы туралы қорытындылар жасалады, сондай-ақ стратегиялық басқаруды одан әрі жетілдіру және қауымдастық қызметінің тиімділігін арттыру үшін практикалық ұсынымдар тұжырымдалады.

**Түйін сөздер:** стратегиялық басқару, халықаралық ұйым, сауда-өнеркәсіп палатасы, Франция, Қазақстан, серіктестік қатынастар, халықаралық ынтымақтастық, жобалық басқару, SWOT-анализ.

*Isayeva A.T.<sup>1</sup>, Katayeva I.D.<sup>1</sup>, Seffat Duman<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>*Kazakh National Pedagogical University named after Abai, Almaty, Kazakhstan*

<sup>2</sup>*Istanbul Medipol University, Istanbul, Turkey*

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF THE ASSOCIATION «FRANCE-KAZAKHSTAN CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY»

*Abstract*

The article is devoted to the study of strategic management of an international organization using the example of the Association "France-Kazakhstan Chamber of Commerce and Industry". The main focus is on analyzing the processes of strategy formation and implementation, taking into account external and internal factors affecting the organization's activities. The article examines the theoretical foundations of strategic management of international associations, including models of strategic analysis, tools for assessing the external environment and approaches to digital transformation. Using the example of CCI FC, the organizational structure, mechanisms of interaction with members and partners, key projects and programs, as well as the important strategic role of political, economic, socio-cultural and technological factors are studied. Special attention is paid to the issues of effective adaptation of the long-term strategy to the conditions of global instability and changes in the

international economic environment. The analysis shows that this strategic management in the Association is systematic, integrated and aimed at strengthening bilateral economic ties, developing a partner network and increasing competitiveness. In conclusion, conclusions are drawn about the importance of a strategic approach for sustainable development, digitalization and the innovative potential of the organization, as well as practical recommendations for further improving strategic management and increasing the effectiveness of the Association.

**Keywords:** strategic management, international organization, chamber of commerce and industry, France, Kazakhstan, partnership relations, international cooperation, project management, SWOT analysis.

## **ВВЕДЕНИЕ**

*Актуальность темы.* Статья посвящена стратегическому управлению международной организацией на примере Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казakhstan». Основная цель работы — исследовать, каким образом организация формирует и реализует стратегию, учитывая внешние и внутренние факторы, и оценить эффективность её деятельности в современных условиях.

В статье рассматриваются следующие ключевые аспекты:

1. Теоретические основы стратегического управления международными организациями — анализ моделей стратегического управления, инструментов анализа внешней и внутренней среды, особенностей работы в международном контексте.

2. Анализ деятельности Ассоциации «ТПП Франция–Казakhstan» — изучение структуры организации, механизмов взаимодействия с членами и партнёрами, проектов и программ, оценки влияния политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов.

3. Выводы и перспективы развития — оценка эффективности стратегического управления, выявление сильных и слабых сторон, анализ проблем и рисков, формулировка рекомендаций по дальнейшему развитию и цифровой трансформации организации.

*Цель исследования.* Целью исследования является анализ и оценка процессов стратегического управления Ассоциацией «Торгово-промышленная палата Франция–Казakhstan», выявление факторов, влияющих на формирование и реализацию её стратегии, а также определение эффективности принимаемых управленческих решений в условиях международного делового взаимодействия. Исследование направлено на выявление сильных и слабых сторон организации, оценку влияния внешней и внутренней среды, а также формулирование рекомендаций по совершенствованию стратегического управления и повышению конкурентоспособности Ассоциации на международной арене.

**МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.** Для достижения цели исследования был применен комплексный подход, включающий следующие методы:

1. Анализ качества и эффективности стратегического управления — изучение организационной структуры Ассоциации, механизмов взаимодействия с членами и партнёрами, а также оценки реализации проектов и программ.

2. Обзор и синтез научной литературы — анализ существующих теоретических и эмпирических исследований в области стратегического управления международными организациями, включая работы по моделям Портера, Минцберга, Ансоффа и другим авторам.

3. Методы анализа внешней и внутренней среды — применение SWOT- и PEST-анализов, оценка политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов, влияющих на деятельность Ассоциации.

4. Аналитический метод — обработка данных о деятельности Ассоциации, включая отчеты о мероприятиях, статистику участия компаний, партнерские инициативы и результаты проектной работы.

5. Сравнительно-аналитический метод — сопоставление стратегических подходов Ассоциации с практикой аналогичных международных торгово-промышленных палат для выявления сильных и слабых сторон.

В качестве материалов исследования использовались опубликованные научные работы по стратегическому управлению, официальные отчеты и публикации Ассоциации «ТПП Франция–Казахстан», данные периодической печати, а также материалы международных организаций, отражающие тенденции экономического сотрудничества между Францией и Казахстаном.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

Стратегическое управление является фундаментом эффективной деятельности любой современной организации, особенно если речь идет о структуре, функционирующей в международном пространстве. В условиях глобализации, высокой волатильности рынков, неопределенности мировой политической ситуации и постоянного технологического прогресса именно стратегический подход позволяет организациям адаптироваться, выстраивать устойчивое развитие и сохранять конкурентоспособность. Международные коммерческие и некоммерческие объединения, такие как торгово-промышленные палаты, сталкиваются с двойным вызовом: необходимость учитывать многоуровневую внешнюю среду и необходимость обеспечивать стабильное взаимодействие между бизнес-сообществами разных стран. Это особенно актуально для Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан», работающей на стыке двух различных экономических, культурных и институциональных систем.

Стратегическое управление рассматривается в современной научной литературе как процесс долгосрочного целеполагания, позиционирования организации в конкурентной среде, формирования и реализации комплекса управленческих решений. Теоретической основой стратегического управления являются модели и концепции, разработанные М. Портером, И. Ансоффом, Р. Акоффом, Г. Минцбергом, которые определяют стратегию как совокупность решений, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества. В международной практике стратегическое управление трактуется шире, поскольку включает не только экономические, но и геополитические, культурные и институциональные аспекты. [1]

Стратегический процесс традиционно включает несколько ключевых этапов: стратегический анализ, формирование стратегии, реализация стратегии и стратегический контроль. На этапе анализа организация изучает свою внешнюю и внутреннюю среду, используя инструменты PEST-, SWOT-, STEEPLE-анализа, модель пяти сил Портера, анализ заинтересованных сторон. В случае международных объединений этот этап усложняется тем, что внешняя среда имеет многоуровневый характер: она включает национальное законодательство, международные соглашения, экономическую политику двух стран, особенности деловой культуры, политические риски, цифровые тренды, а также динамику мировой экономики.

Особое значение имеет политико-правовая среда, поскольку торгово-промышленные палаты зависят от межправительственных договоренностей, дипломатических отношений, экспортно-импортных режимов, санкционных политик, визовых и миграционных требований. Для Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» стратегический анализ предполагает глубокое понимание политики Евросоюза в отношении Центральной Азии, участия Казахстана в международных экономических инициативах, а также роли Франции как одного из ведущих инвесторов в регионе.

Экономическая среда также играет критическую роль: колебания мировых цен на нефть и металлы, процессы диверсификации экономики Казахстана, развитие зелёной энергетики, состояние французского и европейского рынков, технологическая трансформация промышленности — всё это напрямую влияет на потребности компаний и направление работы Палаты. Анализ экономических трендов позволяет организации определить наиболее перспективные сферы сотрудничества, такие как возобновляемая энергетика, транспортная логистика, агропромышленный комплекс, IT-сектор, образование и развитие человеческого капитала.

Не менее важны социально-культурные факторы. Международные бизнес-ассоциации вынуждены действовать на пересечении разных типов деловой культуры: французской, ориентированной на структурированность, системность и инновационность, и казахстанской, где важную роль играют личные контакты, гибкость, доверие и уважение к статусу партнёра. Стратегическое управление должно учитывать эти различия, адаптируя коммуникационную стратегию, стиль переговоров, формат мероприятий, подходы к сопровождению компаний. [2]

Технологические факторы за последние десять лет стали ключевым драйвером изменений. Цифровизация делового взаимодействия, развитие онлайн-платформ, формирование цифровых экосистем, новые инструменты маркетинга, аналитики и B2B-коммуникаций сделали цифровую трансформацию обязательным элементом стратегического управления. Для торгово-промышленных палат это означает переход к новым моделям предоставления услуг: онлайн-конференциям, вебинарам, виртуальным бизнес-миссиям, цифровым каталогам компаний, интеграции с системами больших данных, росту активности в социальных сетях. Сегодня организация не может быть конкурентоспособной без активной digital-стратегии, формирующей её публичный образ и расширяющей связи с международным сообществом.

Внутренняя среда также определяет стратегические возможности. Международные бизнес-ассоциации, как правило, имеют ограниченные ресурсы, небольшие команды и высокую зависимость от внешних партнёров. Поэтому стратегическое управление включает эффективное распределение ресурсов, проектное управление, создание устойчивых партнёрств, укрепление экспертного потенциала, развитие человеческого капитала и организационного бренда. Для Ассоциации «ТПП Франция–Казахстан» внутренние факторы — профессионализм команды, качество коммуникаций, наличие связей с посольством Франции, доступ к международной сети CCI France International — становятся значимыми конкурентными преимуществами, определяющими эффективность стратегических инициатив.

Формирование стратегии для международной организации основывается на выборе направления развития, определении миссии, видения, стратегических целей и механизмов их достижения. Миссия торгово-промышленных палат, как правило, включает содействие развитию международного бизнеса, улучшение делового климата, поддержку компаний, укрепление экономических связей между странами. Стратегические цели же конкретизируются в зависимости от особенностей внешней среды и внутренних возможностей. В случае ТПП ФК ключевыми стратегическими ориентирами становятся: расширение сети участников, развитие партнёрств, продвижение французских компаний в Казахстане и казахстанских — во Франции, формирование экспертной и консультационной базы, организация мероприятий, поддерживающих международный бизнес, и цифровизация предоставляемых услуг.

Особое внимание в теории стратегического управления уделяется реализации стратегии. Реализация стратегии — это не просто выполнение планов, а процесс, требующий согласованности, эффективной коммуникации, применения инструментов проектного менеджмента, постоянного мониторинга и корректировки действий. Международные организации должны быть гибкими, уметь быстро реагировать на изменения внешней среды, пересматривать приоритеты, перенаправлять ресурсы и поддерживать устойчивый контакт с

партнёрами. Успех реализации во многом определяется степенью вовлеченности участников, качеством командной работы, наличием эффективной системы принятия решений и критериев оценки результатов. [3]

Стратегический контроль завершает цикл стратегического управления. Он включает анализ эффективности реализованных мероприятий, оценку достижения целей, работу с рисками, анализ обратной связи от компаний-членов. Для торгово-промышленных палат важно не только измерять количественные показатели (число мероприятий, участников, партнёров), но и проводить качественный анализ — оценивать влияние на деловой климат, качество установленных связей, уровень удовлетворённости компаний, значимость реализованных проектов.

Таким образом, стратегическое управление международной организацией представляет собой сложную, многокомпонентную систему, включающую анализ, планирование, реализацию и контроль. Оно требует глубокого понимания глобальной среды, межкультурных различий, особенностей международного бизнеса, цифровых трендов и механизмов построения партнёрств. Теоретические основы стратегического управления позволяют построить методологическую базу для анализа деятельности Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» и дают возможность оценить, насколько её стратегия соответствует современным вызовам и возможностям, формируя основу для разработки практических рекомендаций.

*Анализ стратегического управления Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан»*

Стратегическое управление Ассоциацией «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» реализуется через комплекс действий, направленных на укрепление двусторонних экономических связей, поддержку бизнеса, формирование деловой среды и продвижение международного сотрудничества. Основным ресурсом организации являются её членские компании, партнерские сети, экспертный потенциал и доступ к международным платформам, что позволяет реализовывать широкий спектр мероприятий и проектов. Анализ деятельности Ассоциации требует рассмотрения структуры управления, внешней среды, ключевых проектов, механизмов взаимодействия с партнерами и внутренней организации процессов.

Организационная структура ТПП ФК построена по принципу функциональной и проектной интеграции. Основное руководство обеспечивает стратегическое планирование и координацию деятельности, разрабатывает долгосрочные цели, формирует приоритеты, определяет направления сотрудничества и контролирует выполнение ключевых показателей. Функциональные подразделения отвечают за аналитическую деятельность, организацию мероприятий, сопровождение международных деловых миссий, коммуникацию с членами Ассоциации и партнерами, маркетинг и информационную поддержку. Проектные группы формируются под конкретные инициативы, такие как бизнес-форумы, отраслевые встречи, программы обмена, и работают по принципу временного распределения ресурсов и ответственности. Такая структура позволяет эффективно распределять задачи, быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать высокую вовлеченность участников проектов. [4]

Анализ внешней среды показывает, что Ассоциация функционирует в условиях сложного и многопланового влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов. Политическая стабильность и активное дипломатическое сотрудничество между Францией и Казахстаном создают благоприятные условия для расширения деловых контактов и привлечения инвестиций. В то же время международные санкции, изменения в налоговой и инвестиционной политике, внешнеэкономические ограничения могут оказывать давление на стратегию развития, требуя гибкости и оперативного реагирования. Экономические факторы включают зависимость Казахстана от сырьевого сектора, необходимость диверсификации

промышленности, рост интереса французских компаний к региональным инвестиционным возможностям, а также колебания мировых цен на нефть, металлы и энергоносители. Все эти элементы формируют контекст, в котором Ассоциация должна формулировать свои цели и приоритеты, адаптировать программы поддержки и определять направления сотрудничества.

Социально-культурные аспекты имеют ключевое значение для успешного взаимодействия между французскими и казахстанскими компаниями. Различия в деловой культуре, стиле ведения переговоров, подходе к управлению, восприятию формальности и доверия требуют от Ассоциации разработки специальных коммуникационных стратегий, учитывающих ментальные особенности участников. Именно посредническая роль Палаты позволяет выстраивать эффективные деловые связи, снижать риски недопонимания и способствовать долгосрочным партнерствам.

Цифровизация и технологические инновации формируют новые возможности и одновременно создают вызовы для стратегического управления. Ассоциация активно использует онлайн-платформы для проведения конференций, вебинаров, виртуальных бизнес-миссий и выставок, обеспечивает доступ к цифровым каталогам компаний, развивает коммуникацию через социальные сети. Это повышает прозрачность, эффективность и доступность услуг, расширяет охват аудитории и формирует имидж современного международного объединения, адаптированного к требованиям цифровой экономики.

Ключевым инструментом стратегического управления в Ассоциации являются проекты и программы, реализуемые в рамках международного сотрудничества. Например, организация ежегодных бизнес-форумов обеспечивает обмен опытом, презентацию новых технологий, налаживание партнерских связей, поиск совместных инвестиционных возможностей. Программы обмена и образовательные инициативы повышают компетентность участников, способствуют формированию международной сети контактов и укрепляют доверие к Ассоциации как к центру экспертной поддержки. Проектная деятельность структурирована таким образом, чтобы максимизировать результативность каждого мероприятия: определяются цели, целевая аудитория, показатели эффективности, риски и план реализации. Такой подход позволяет не только достигать запланированных результатов, но и оперативно корректировать стратегию в зависимости от изменений внешней среды. [5]

Аналитическая работа Ассоциации является неотъемлемой частью стратегического управления. Сбор и обработка данных о состоянии рынка, оценка потребностей участников, анализ тенденций развития отраслей, мониторинг инвестиционной активности — всё это формирует базу для принятия решений. Ассоциация использует SWOT-анализ для определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, PEST-анализ для оценки влияния политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов. На основе этих инструментов разрабатываются рекомендации для компаний, формируются стратегические инициативы и корректируются направления деятельности.

Стратегическое управление в ТПП ФК невозможно без эффективного взаимодействия с партнерами и членами Палаты. Ассоциация строит свои отношения на принципах доверия, прозрачности и взаимной выгоды. Регулярные встречи, конференции, семинары, круглые столы и тематические комитеты позволяют поддерживать постоянный контакт с компаниями, выявлять потребности бизнеса и формировать стратегические инициативы, соответствующие интересам обеих сторон. Такое партнерство укрепляет позиции Ассоциации на международной арене, повышает её авторитет и способствует привлечению новых членов.

Одним из показателей успешного стратегического управления является способность Ассоциации адаптироваться к изменениям внешней среды и реагировать на новые вызовы. В последние годы значительное внимание уделяется развитию цифровых инструментов, внедрению онлайн-форматов, расширению сферы влияния за счет создания новых партнерских программ, поддержке стартапов и инновационных проектов, а также

формированию экспертных центров по оценке инвестиционных возможностей. Эти меры позволяют Ассоциации сохранять актуальность, повышать качество услуг и расширять охват деятельности.

Несмотря на успехи, в деятельности Ассоциации сохраняются проблемы, характерные для международных объединений: ограниченность финансовых и человеческих ресурсов, необходимость постоянного мониторинга внешней среды, конкуренция со стороны других международных палат, сложности в координации проектов между различными культурами, необходимость укрепления цифровой компетентности команды. Решение этих задач требует постоянной оптимизации стратегического процесса, гибкости и готовности к внедрению инновационных решений. [6]

Анализ деятельности Ассоциации показывает, что её стратегическое управление является системным, интегрированным и направленным на достижение долгосрочных целей. Основное внимание уделяется укреплению международного сотрудничества, развитию партнерских сетей, цифровизации процессов, организации мероприятий, аналитической поддержке и внедрению инноваций. Реализация стратегии строится на принципах проектного управления, взаимодействии с членами и партнерами, мониторинге эффективности и корректировке планов с учетом изменений внешней среды. В целом деятельность ТПП ФК подтверждает, что стратегическое управление международной организацией обеспечивает устойчивость, конкурентоспособность и эффективность в условиях глобальной экономики и быстро меняющихся рыночных условий. [6,7]

Проведенный анализ стратегического управления Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» позволил выявить ряд ключевых результатов, характеризующих эффективность её управленческой модели и степень адаптации к современным условиям международной деловой среды.

Во-первых, установлено, что стратегическое управление в Ассоциации носит системный и структурированный характер. Организация использует комплекс инструментов стратегического анализа, включая SWOT- и PEST-анализ, что позволяет учитывать влияние политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов. Применение данных инструментов способствует своевременному выявлению рисков и формированию стратегических инициатив, направленных на укрепление двустороннего сотрудничества между Францией и Казахстаном. [8]

Во-вторых, результаты исследования показали, что проектный подход к реализации стратегии обеспечивает высокую гибкость и адаптивность организации. Формирование временных проектных групп под конкретные мероприятия (бизнес-форумы, деловые миссии, отраслевые встречи) позволяет эффективно распределять ресурсы и повышать результативность деятельности. Такая модель управления соответствует современным тенденциям международного менеджмента, где особое значение приобретает скорость принятия решений и оперативная реакция на изменения внешней среды.

В-третьих, анализ подтвердил, что цифровая трансформация стала одним из стратегических приоритетов Ассоциации. Использование онлайн-платформ, цифровых коммуникационных каналов и виртуальных форматов мероприятий расширяет географию взаимодействия, повышает доступность услуг и укрепляет имидж организации как современного международного института. Цифровизация способствует снижению транзакционных издержек и повышению эффективности коммуникаций между участниками.

Отдельного внимания заслуживает роль партнерской сети в стратегическом развитии Ассоциации. Результаты исследования показывают, что устойчивость организации во многом определяется качеством её взаимодействия с членскими компаниями, государственными структурами и международными институтами. Наличие широкой партнерской базы

формирует эффект синергии, усиливает конкурентные позиции Палаты и способствует расширению инвестиционных и торговых возможностей.

В то же время выявлены и определённые ограничения. Среди них — зависимость от внешнеполитической конъюнктуры, ограниченность финансовых и кадровых ресурсов, а также необходимость дальнейшего повышения цифровой компетентности сотрудников. Эти факторы могут сдерживать темпы реализации стратегических инициатив и требуют разработки дополнительных механизмов повышения организационной устойчивости.

Обсуждение полученных результатов позволяет сделать вывод о том, что стратегическое управление Ассоциации соответствует современным теоретическим моделям и международной практике. Организация демонстрирует способность интегрировать аналитические инструменты, проектный менеджмент и цифровые технологии в единую систему управления. Однако для дальнейшего укрепления конкурентных позиций целесообразно усилить направление стратегического прогнозирования, внедрить более формализованные показатели оценки эффективности (KPI) и расширить международное сотрудничество в сфере инновационных проектов. [9,10]

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что стратегический подход является ключевым фактором устойчивого развития Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» и обеспечивает её адаптивность в условиях глобальной экономической трансформации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В ходе исследования деятельности Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» было установлено, что стратегическое управление является ключевым инструментом обеспечения её устойчивого развития, эффективности и конкурентоспособности на международной арене. Анализ внешней и внутренней среды показал, что организация функционирует в сложном многоуровневом контексте, включающем политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы. При этом стратегическое управление позволяет Ассоциации адаптироваться к изменениям, минимизировать риски и использовать открывающиеся возможности для укрепления двусторонних экономических связей между Францией и Казахстаном.

Особое значение для успешного стратегического управления имеет способность Ассоциации интегрировать теоретические модели и практические инструменты: SWOT- и PEST-анализ, проектное управление, цифровые платформы, систему мониторинга эффективности. Такое сочетание позволяет не только планировать долгосрочные инициативы, но и гибко корректировать действия в ответ на внешние и внутренние вызовы. Эффективная организационная структура, основанная на функциональной и проектной интеграции, способствует оптимальному распределению ресурсов, высокой вовлеченности участников и достижению поставленных целей.

Важной составляющей стратегии является развитие партнерских отношений и поддержка членских компаний, что реализуется через организацию бизнес-форумов, конференций, образовательных программ, экспертных консультаций и инициатив в области инноваций и устойчивого развития. Ассоциация активно использует цифровые инструменты, расширяя доступ к своим услугам и повышая качество взаимодействия с участниками. Одновременно сохраняются ограничения, характерные для международных объединений: ограниченность ресурсов, конкуренция, необходимость повышения цифровой компетентности и оперативного реагирования на глобальные вызовы.

В целом, деятельность Ассоциации демонстрирует, что стратегическое управление обеспечивает её способность поддерживать устойчивую и динамичную работу, формировать доверие и укреплять позиции на международной арене. Реализация комплексной стратегии позволяет ТПП ФК не только выполнять миссию посредника между бизнес-сообществами двух стран, но и становиться центром знаний, экспертизы и инновационных решений.

Перспективы развития организации связаны с дальнейшей цифровизацией, расширением партнерской сети, внедрением новых проектов в сфере инноваций и устойчивого развития, а также повышением роли стратегического планирования в условиях глобальной трансформации.

*Список использованных источников*

1. Ансофф И. *Стратегическое управление*. / И. Ансофф – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 400 с.
2. Портер М. *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов*. / М.М. Портер - Олимп-Бизнес, 2018. – 456 с.
3. Минцберг Г. *Стратегия Safari. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента*. / Г. Минцберг – СПб.: Питер, 2019. – 408 с.
4. Барни Дж. Б. *Получение и удержание конкурентного преимущества*. – 5-е изд. –/ Барни Дж. Б. - М.: Пирсон, 2021. – 512 с.
5. Уилен Т. Л., Хангер Дж. Д. *Стратегическое управление и деловая политика*. – 16-е изд./ Уилен Т. Л., Хангер Дж. Д. – М.: Пирсон, 2020. – 624 с.
6. Хилл Ч. У. Л., Джонс Г. Р., Шиллинг М. А. *Стратегический менеджмент: теория и практические кейсы*. – 13-е изд. / Хилл Ч. У. Л., Джонс Г. Р., Шиллинг М. А. – М.: Cengage Learning, 2021. – 704 с.
7. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент*. – 15-е изд./ Котлер Ф., Келлер К. Л. – СПб.: Питер, 2021. – 848 с.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*. / Котлер Ф., Келлер К. Л. – М.: Вильямс, 2020. – 928 с.
9. Грант Р. М. *Современный стратегический анализ*. / Р. М. Грант – М.: Wiley, 2019. – 496 с.
10. Джонсон Дж., Скоулз К., Уиттингтон Р. *Исследование стратегии*. / Джонсон Дж., Скоулз К., Уиттингтон Р. – М.: Pearson, 2020. – 736 с.

*References:*

1. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie*. / I. Ansoff – M.: Alpina Pablişer, 2020. – 400 s. -
2. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslei i konkurentov*. / M.M. Porter - Olimp-Biznes, 2018. – 456 s.
3. Mintsberg G. *Strategiya Safari. Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedjmenta*. / G. Mintsberg – SPb.: Piter, 2019. – 408 s.
4. Barni Dj. B. *Poluchenie i uderjanie konkurentnogo preimuuestva*. – 5-e izd. –/ Barni Dj. B. - M.: Pirson, 2021. – 512 s.
5. Uilen T. L., Hanger Dj. D. *Strategicheskoe upravlenie i delovaya politika*. – 16-e izd./ Uilen T. L., Hanger Dj. D. – M.: Pirson, 2020. – 624 s.
6. Hill Ch. U. L., Djons G. R., Şilling M. A. *Strategicheskii menedjment: teoriya i prakticheskie keisy*. – 13-e izd. / Hill Ch. U. L., Djons G. R., Şilling M. A. – M.: Cengage Learning, 2021. – 704 s.
7. Kotler F., Keller K. L. *Marketing menedjment*. – 15-e izd./ Kotler F., Keller K. L. – SPb.: Piter, 2021. – 848 s.
8. Tompson A. A., Striklend A. Dj. *Strategicheskii menedjment: kontseptsii i situatsii dlya analiza*. / Kotler F., Keller K. L. – M.: Vilyams, 2020. – 928 s.
9. Grant R. M. *Sovremennyi strategicheskii analiz*. / R. M. Grant – M.: Wiley, 2019. – 496 s. –
10. Djonson Dj., Skoulz K., Uittington R. *Issledovanie strategii*. / Djonson Dj., Skoulz K., Uittington R. – M.: Pearson, 2020. – 736 s.

## АВТОРЛАР ТУРАЛЫ МӘЛІМЕТ

**Жу Юфэн** – Әл-Фараби бизнес мектебінің 3 курс докторанты, Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ

**Ниеталина Г.** – Тұран университетінің доценті, э.ғ.д.

**Ду Пэйтао** - Әл-Фараби бизнес мектебінің 3 курс докторанты, Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ

**Досжан Р.** – э.ғ.д., Әл-Фараби атындағы бизнес мектебі, Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ

**Тастан Д.Ж.** – Абай атындағы ҚазҰПУ-нің «Менеджмент» мамандығының магистранты

**Қасенов Қ.Р.** – Абай атындағы ҚазҰПУ – нің профессоры, э.ғ.д.

**Джубалиева З.У.** – Абай атындағы ҚазҰПУ – нің аға оқытушысы, э.ғ.к.

**Дин Лэй.** - Әл-Фараби бизнес мектебінің 3 курс докторанты, Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ,

**Ли Жипенг.** - Әл-Фараби бизнес мектебінің 3 курс докторанты, Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ

**Еримпашева А.** – PhD, Әл-Фараби бизнес мектебі, Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ

**Исаева А.Т.** – Абай атындағы ҚазҰПУ – нің аға оқытушысы, э.ғ.к.

**Катаева И. Д.** – Абай атындағы ҚазҰПУ – нің «Менеджмент» мамандығының магистранты

**Сеффат Д.** – PhD, Стамбул Медипол университеті

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Жу Юфэн** – докторант 3 курса, Бизнес-школа Аль-Фараби, КазНУ имени Аль-Фараби

**Ниеталина Г.** – д.э.н., доцент университета Туран

**Ду Пэйтао** – докторант 3 курса, Бизнес-школа Аль-Фараби, КазНУ имени Аль-Фараби

**Досжан Р.** – д.э.н., Бизнес-школа Аль-Фараби, Казахский национальный университет имени Аль-Фараби

**Тастан Д.Ж.** – магистрант КазНПУ имени Абая , специальность «Менеджмент»

**Қасенов Қ.Р.** – д.э.н, профессор КазНПУ имени Абая

**Джубалиева З.У.** – к.э.н, ст.преподаватель КазНПУ имени Абая

**Дин Лэй.** - докторант 3 курса, Бизнес-школа Аль-Фараби, КазНУ имени Аль-Фараби

**Ли Жипенг**- докторант 3-го курса, Бизнес-школа Аль-Фараби, КазНУ имени Аль-Фараби

**Еримпашева А.** – PhD, Бизнес-школа Аль-Фараби, КазНУ имени Аль-Фараби

**Исаева А.Т.** – к.э.н, ст.преподаватель КазНПУ имени Абая

**Катаева И. Д.** – магистрант КазНПУ имени Абая , специальность «Менеджмент»

**Сеффат Д.** – PhD, Стамбульский университет Медипол

### INFORMATION ABOUT AUTHORS

**Zhu Yufeng**, – 3rd year Doctoral Student, Farabi International Business School, Al-Farabi Kazakh National University

**Niyetalina G.** – Phd, Associate Professor, Turan University

**Du Peitao**- 3rd year Doctoral Student, DBA, Farabi International Business School, Al-Farabi Kazakh National University

**Doszhan R.** – Phd, Farabi International Business School, Al-Farabi Kazakh National University

**Tastan D.** – master's student of Abai Kaznpu, specialty «Management»

**Kassen K.** – Doctor of Economics, Professor of Abai KazNPU

**Dzhubalieva Z.U.** – candidate of Economic Sciences, Senior lecturer, Kazakh National Pedagogical university named after Abay

**Ding Lei** - 3rd year Doctoral Student, DBA, Farabi International Business School, Al-Farabi Kazakh National University

**Li Jipeng**. - 3rd year Doctoral Student, Farabi International Business School, Al-Farabi Kazakh National University

**Yerimpasheva A.** – PhD, Farabi International Business School, Al-Farabi Kazakh National University,

**Isayeva A.T.** – candidate of Economic Sciences, Senior lecturer, Kazakh National Pedagogical university named after Abay

**Katayeva I.D.** – master's student of Abai Kaznpu, specialty «Management»

**Seffat D.** – PhD, <sup>2</sup>Istanbul Medipol University