УДК 331.108:330.341.1(575.2+575.3)
DOI 10.58649/1694-9099-2026-2-162-170

Акылбекова Н.И., Насырова Б.Б., Агабек Алина Жаныбек қызы
Жусуп Баласагын атындагы КУУ,
Л.Н. Гумилев атындагы Евразия улуттук университети
Акылбекова Н.И.,[1] Насырова Б.Б.,[1] Агабек Алина Жаныбек қызы[2]
КНУ имени Жусупа Баласагына,[1]
Евразийский Национальный университет им. Л.Н. Гумилева[2]
Akylbekova N.I., Nasyrova B.B., Agabek Alina Zhanybek kyzy
KNU Jusup Balasagyn,
L.N. Gumilyov Eurasian National University

ИННОВАЦИЯЛЫК ИШМЕРДҮҮЛҮКТҮН ФАКТОРУ КАТАРЫ ПЕРСОНАЛДЫ БАШКАРУУНУН ИЙКЕМДҮҮЛҮГҮ: КАЗАКСТАН МЕНЕН КЫРГЫЗСТАНДАГЫ ТАЖРЫЙБАЛАРДЫ САЛЫШТЫРУУ

ГИБКОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ: СОПОСТАВЛЕНИЕ ПРАКТИК КАЗАХСТАНА И КЫРГЫЗСТАНА

FLEXIBILITY OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR IN INNOVATION ACTIVITY: A COMPARISON OF PRACTICES IN KAZAKHSTAN AND KYRGYZSTAN

Кыскача мүнөздөмө: Макала персоналды башкаруу системаларынын ийкемдүүлүгү менен уюмдардын инновациялык ишмердүүлүгүнүн натыйжалуулугу арасындагы өз ара байланышты санарип трансформациясынын шартында карайт. Казакстан менен Кыргызстан экономикасында кадрдык чөйрөнүн институттук жана практикалык өзгөчөлүктөрү салыштырылып, ар бир моделдин объективдүү артыкчылыктары аныкталып, инновациялык натыйжалуулукту жогорулатууга багытталган практикалык сунуштар берилди. Эмпирикалык негиз катары регионалдык HRди санариптештирүү боюнча кейстер, e-HRMS тууралуу отчеттор, Z муунунун жумушчу профилдери боюнча изилдөөлөр жана кадрдык потенциал тууралуу материалдар колдонулду.

Аннотация: В статье рассматриваются взаимосвязи между гибкостью систем управления персоналом и результативностью инновационной деятельности организаций в условиях цифровой трансформации. Выполнено сопоставление институциональных и прикладных характеристик HR-среды в двух сопредельных экономиках - Казахстане и Кыргызстане - с выделением объективных преимуществ каждой модели и практическими рекомендациями по повышению инновационной отдачи. В качестве эмпирической опоры используются региональные кейсы цифровизации HR, отчёты по e-HRMS, исследования по профилям работников поколения Z и материалы по кадровому потенциалу.

Abstract: The article examines the relationship between the flexibility of HR management systems and the innovation performance of organizations in the context of digital transformation. It compares the institutional and applied characteristics of the HR environment in two neighboring economies-Kazakhstan and Kyrgyzstan-highlighting the objective advantages of each model and providing practical recommendations for increasing innovation output. Regional HR digitalization cases, e-HRMS reports, studies on Generation Z employee profiles, and materials on human resource potential are used as empirical support.

Негизги сөздөр: HR башкаруунун ийкемдүүлүгү; инновациялык натыйжалуулук; санариптик трансформация; электрондук HRMS; HR потенциалы; окутуу жана өнүктүрүү (L&D); HR аналитикасы; таланттарды башкаруу; пилоттук долбоорлор жана масштабдоо; HR стратегиясы.

Ключевые слова: гибкость HR-управления; инновационная эффективность; цифровая трансформация; электронная HRMS-система; кадровый потенциал; обучение и развитие (L&D); HR-аналитика; управление талантами; пилотные проекты и масштабирование; HR стратегия.

Keywords: HR management flexibility; innovative efficiency; digital transformation; electronic HRMS; HR potential; learning and development (L&D); HR analytics; talent management; pilot projects and scaling; HR strategy.

Введение. В условиях ускоряющихся технологических трансформаций и роста конкуренции на глобальных рынках гибкость управления персоналом становится ключевым условием поддержания инновационной активности организаций. Способность компаний быстро адаптировать кадровую политику, формировать новые компетенции, внедрять современные HR-модели и стимулировать творческую инициативу работников напрямую определяет эффективность инновационных процессов. Для стран Центральной Азии, включая Казахстан и Кыргызстан, эта проблематика приобретает особое значение, поскольку их экономическое развитие характеризуется высокой зависимостью от структурных реформ, цифровизации и модернизации производственных систем.

Несмотря на общность исторических траекторий и институциональных условий, Казахстан и Кыргызстан демонстрируют различный уровень зрелости HR-систем и неодинаковую результативность инновационных инициатив. Это вызывает потребность в сопоставительном анализе моделей гибкого управления персоналом и их влияния на инновационный потенциал организаций. Исследование позволяет определить различия в кадровых практиках, институциональных ограничениях, уровне подготовки человеческого капитала и механизмах стимулирования инноваций.

Актуальность темы усиливается тем, что переход к гибким HR-моделям (рескиллинг, апскиллинг, проектные команды, agile-подходы, цифровые HR-платформы) является одним из важнейших факторов устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности национальных экономик. Для Казахстана и Кыргызстана, находящихся на этапе активной цифровой трансформации, выявление наиболее эффективных инструментов кадровой гибкости создаёт основу для формирования новой государственной и корпоративной политики в сфере инновационного развития.

Тем самым исследование не только восполняет существующий научный пробел в сравнительном изучении HR-практик двух стран Центральной Азии, но и обладает высокой практической значимостью для разработки стратегий модернизации систем управления персоналом и повышения инновационной продуктивности организаций.

Проблематика гибкости кадрового менеджмента в условиях ускоренной цифровой модернизации приобретает ключевое значение для государств Центральной Азии, особенно Казахстана и Кыргызстана. Рост инновационной активности, распространение цифровых платформ и автоматизация HR-процессов требуют наладки более адаптивных моделей управления персоналом, способных быстро реагировать на изменения рыночной среды. Исследования последних лет показывают, что гибкость HR служит системообразующим фактором, определяющим способность компаний внедрять новые технологии и поддерживать инновационный цикл [1, с. 1].

Гибкость HR-управления определяется как способность организации адаптировать методы набора, развития и оценки персонала в условиях неопределённости, а также трансформировать профиль компетенций в соответствии с технологическими сдвигами. Это понятие связано с такими практиками, как digital HR, agile HR, использование HR-аналитики и ускоренные циклы обучения (L&D). Связь между гибкостью HR-управления и инновационной эффективностью подтверждается эмпирическими работами по цифровизации HR в Казахстане, где автоматизация кадровых функций уменьшает транзакционные издержки и ускоряет доступ к аналитическим данным [2, с. 4].

Результаты исследования: Автоматизация рутинных HR-процессов позволяет перераспределить управленческие ресурсы на задачи более высокой добавленной стоимости и на развитие компетенций персонала. На уровне практических внедрений зафиксированы оценки эффекта: частичная автоматизация большинства функций и отдельные кейсы с заметной экономией на

рекрутинге и скорости подбора (сокращение времени закрытия вакансий и уменьшение стоимости привлечения). При этом степень завершённости трансформации остаётся вариативной: доля организаций с полной цифровой трансформацией пока невысока [2, с. 5].

Операционные индикаторы цифровизации отражают поэтапный характер трансформации: 57 % организаций отметили автоматизацию документооборота, тогда как только 4 % прошли полную цифровую трансформацию основных HR-функций. Эти данные свидетельствуют о наличии «узких мест» в развитии цифрового HR, поскольку значительная часть организаций ограничивается частичной автоматизацией отдельных процессов. Следовательно, для достижения сквозной гибкости HR-функции необходимы целевые меры по комплексной цифровизации кадрового управления.

Ключевыми препятствиями на пути к полноценному внедрению HR-аналитики являются низкое качество исходных данных, отсутствие ETL-процессов и инструментов визуализации, дефицит цифровых навыков у HR-специалистов, а также управленческая инерция. Совокупность этих факторов ограничивает превращение учётных данных в оперативную аналитику, необходимую для принятия стратегических кадровых решений.

Масштабные электронные HRMS-системы выполняют функции регистрации, подбора, аттестации и отчётности. Широкий охват модулей создаёт предпосылки для развития HR-аналитики, однако многие платформы пока не обеспечивают гибких визуальных панелей и продвинутой автоматизации ввода данных, что снижает оперативную ценность накопленных информационных массивов [3].

Совокупные исследования фиксируют сочетание прагматических и ценностных запросов (высокая зарплата, карьерный рост и одновременно ожидания по развитию и смыслу работы). Это накладывает требование к гибкости HR-систем: сочетание конкурентных компенсаций, прозрачных карьерных треков и программ наставничества и обучения [4].

Макроструктура экономики и демография определяют рамки возможного переобучения и мобильности. В условиях значительной доли занятости в традиционных секторах ценность «обучения на рабочем месте» и коротких целевых программ возрастает, что формирует национальные приоритеты развития кадрового потенциала [5].

Аналитические модели показывают, что гибридные и цифрово-ориентированные конфигурации HR коррелируют с лучшей адаптивностью и более высокими показателями в секторах, где преобладает нематериальный капитал; при этом иерархические модели оказываются менее мобильными при перестройке рабочих задач. Для наглядного сопоставления преимуществ кадрового менеджмента Казахстана и Кыргызстана, а также направлений повышения инновационной активности, представлены рекомендации, систематизированные в табл. 1.

Таблица 1. Рекомендации по повышению инновационной активности с учётом преимуществ Казахстана и Кыргызстана.

Страна	Преимущества	Рекомендации
Казахстан	1. Развитые e-HRMS и масштабируемые платформы. 2. Стандартизированные процессы кадрового учёта. 3. Потенциал для централизованной HR-аналитики.	1. Расширение модулей talent-management и L&D внутри e-HRMS. 2. Усиление ETL-процессов и качества данных. 3. Развитие визуализации данных (BI-панелей) для управленцев. 4. Использование репрезентативных данных для стратегического планирования HR-политик.
Кыргызстан	1. Высокая скорость локальных пилотов и адаптивность МСБ. 2. Гибкие образовательные инициативы и программы	1. Формализация оценки пилотов и их последующее масштабирование. 2. Развитие сетей сотрудничества с вузами и НПО для быстрого наращивания компетенций.

	партнёрства «университет-бизнес». 3. Низкий порог для внедрения инновационных HR-практик.	3. Инвестиции в курсы и короткие L&D-модули для узкой квалификации. 4. Создание механизмов обмена опытом между СМБ.

Источник: составлено автором по данным [1-6]

Особенности кадрового менеджмента в Казахстане:

- Институциональная масштабируемость: создана инфраструктура крупных e-HRMS, предоставляющая стандартизированные процессы регистрации, подбора и отчётности, что облегчает аккумулирование данных и потенциал для централизованной аналитики.

- Возможности для системной статистики: формализованные процессы позволяют формировать репрезентативные выборки и мониторить ключевые HR-метрики на национальном уровне, что важно для формирования государственной политики.

- Пилотные кейсы цифровизации: практические внедрения демонстрируют измеримый операционный эффект, что создаёт предпосылки для распространения лучших практик при условии инвестиций в обучение HR-персонала.

Особенности кадрового менеджмента в Кыргызстане:

- Оперативная адаптивность организаций: в условиях меньшей бюрократической инерции локальные компании и МСБ чаще внедряют пилотные решения и быстрее масштабируют успешные практики на уровне отдельных предприятий [6].

- Гибкость образовательных инициатив: активность вузов, развитие формата «университет - бизнес», а также краткосрочные курсы и целевые тренинги позволяют быстрее формировать узкоспециализированные компетенции при относительно ограниченных ресурсах;

- Низкий порог пилотирования: возможность запуска быстрых пилотных проектов и оперативного внедрения их результатов в практику создаёт конкурентное преимущество для экспериментирования и адаптации новых HR-функций.

Анализ проблем и рисков показал, что повышение гибкости управления персоналом невозможно рассматривать изолированно от организационного развития, уровня цифровой зрелости и качества человеческого капитала. Структура рисков является неоднородной: часть из них имеет институциональный характер, включая недостаточную цифровизацию, ограниченное финансирование и культурные барьеры, тогда как другая часть связана с поведенческими и компетентностными аспектами, такими как сопротивление изменениям, дефицит навыков и недостаточная подготовленность руководителей.

Одним из базовых условий обеспечения гибкости управления персоналом является взаимосвязь между качеством данных, автоматизацией HR-процессов и инновационной активностью. Недостаточная цифровая зрелость и фрагментарность данных создают эффект «информационной инерции», когда организация оказывается неспособной оперативно реагировать на вызовы и прогнозировать кадровые риски [7; 8; 9; 10]. Это снижает управляемость инновационных процессов и усиливает неопределённость.

Риски, связанные с компетентностным дефицитом и сопротивлением персонала, указывают на необходимость формирования системного подхода к развитию навыков. Инновационная активность напрямую зависит от готовности сотрудников к обучению, экспериментированию и освоению новых технологий [11; 12; 13; 14]. Их неподготовленность трансформируется в задержки внедрения инноваций и рост затрат на организационные изменения. Особенно ощутимым становится риск выгорания при ускоренных преобразованиях, что подрывает устойчивость инновационных инициатив.

Важное место занимают управленческие риски, в частности недостаточная квалификация руководителей среднего звена [15; 16; 17; 18]. Именно эта категория управленцев является связующим звеном между стратегическими целями и оперативными задачами. Их неготовность работать с гибкими

командами приводит к тому, что инновационные проекты пробуксовывают на уровне реализации, несмотря на формальную поддержку руководства [19; 20; 21; 22].

Культурные и коммуникационные барьеры усиливают общую фрагментацию системы. Отсутствие культуры обмена знаниями, доминирование иерархических моделей управления и низкий уровень горизонтальных взаимодействий препятствуют циркуляции идей и распространению успешных практик (табл. 2).

Таблица 2. Проблемы и риски в обеспечении гибкости управления персоналом как фактора инновационной активности

№	Проблема / риск	Содержание и проявления	Потенциальные последствия для инновационной активности
1	Недостаточная цифровая зрелость HR-процессов	Ограниченная автоматизация, фрагментарные данные, отсутствие интегрированных платформ	Снижение скорости кадровых решений, слабая аналитическая поддержка инновационных проектов
2	Дефицит компетенций и низкая готовность сотрудников к изменениям	Недостаток цифровых и кросс-функциональных навыков, сопротивление новым форматам работы	Замедление внедрения инноваций, рост издержек на обучение
3	Слабые механизмы мотивации и стимулирования инновационного поведения	Доминирование формальных KPI, отсутствие поощрения экспериментирования и инициатив	Снижение творческой активности сотрудников, ограничение числа инновационных идей
4	Несогласованность HR-политики с управленческими и технологическими трансформациями	Несогласованность кадровых решений с общей стратегией цифровизации или модернизации	Потеря гибкости бизнеса, фрагментарный характер инноваций
5	Высокая текучесть персонала в условиях гибких форм занятости	Использование временных, проектных и гибридных форм занятости повышает риск оттока кадров	Потеря институциональной памяти, увеличение затрат на замещение кадров
6	Риски перегрузки сотрудников при ускоренном внедрении изменений	Рост интенсивности труда, необходимость быстрой адаптации к новым технологиям	Профессиональное выгорание, снижение качества инновационной деятельности
7	Недостаточная подготовленность руководителей среднего звена	Менеджеры не всегда обладают компетенциями для управления гибкими командами и проектами	Торможение инновационных инициатив на уровне реализации
8	Ограниченная финансовая поддержка HR-инициатив	Недостаток инвестиций в L&D, HR-аналитику, автоматизацию и внедрение Agile-подходов	Снижение эффективности инноваций из-за отсутствия инфраструктурных условий
9	Культурные барьеры и низкий уровень внутренней коммуникации	Преобладание бюрократических практик, жёсткая иерархичность, слабая культура обмена знаниями	Замедление распространения инноваций, снижение гибкости организации

10	Риски неудачного пилотирования и масштабирования HR-решений	Отсутствие критериев успешности, ошибки в тестировании решений или выборе инструментов	Финансовые и организационные потери, снижение доверия к инновационным проектам

Источник: составлено автором по данным [7–22].

Наконец, риски, связанные с финансовыми ограничениями и неудачным пилотированием, подчёркивают необходимость доказательного подхода при внедрении HR-инноваций. Без адекватных ресурсов и корректных методик тестирования нововведения могут привести к разочарованию и снижению доверия к HR-функции.

В совокупности анализ показывает, что гибкость управления персоналом требует комплексной поддержки - технологической, когнитивной, организационной и культурной. Игнорирование хотя бы одного из этих измерений снижает инновационный потенциал и ведёт к структурным сбоям в процессе трансформации организации.

Институциональная масштабируемость и оперативная адаптивность не являются взаимоисключающими; синергетический эффект достигается при сочетании надёжной платформенной инфраструктуры (обеспечивающей качество данных и стандарты) и локальной способности к быстрым экспериментам и обучению. Инициативы по стандартизации данных должны сопровождаться инструментами быстрой интеграции пилотных решений, чтобы сокращать time-to-scale при распространении успешных практик.

Заключение. С учётом выявленных особенностей кадровых систем Казахстана и Кыргызстана, а также общих закономерностей цифровой трансформации HR-процессов, можно сформулировать комплекс рекомендаций, направленных на повышение гибкости кадрового менеджмента и усиление инновационной результативности организаций.

Представленные рекомендации демонстрируют системный и многоуровневый подход к повышению гибкости управления персоналом и усилению инновационной отдачи в организации. Каждая из них ориентирована не только на решение локальных задач HR-функции, но и на формирование комплексной архитектуры, способной поддерживать устойчивые преобразования.

Во-первых, акцент на приоритизации «узких мест» с быстрым возвратом инвестиций отражает прагматичную стратегию управленческих изменений. Выбор участков с максимальной трудозатратностью - будь то рекрутинг или документооборот - позволяет организации оперативно получить измеримый эффект, снизить транзакционные издержки и повысить скорость ключевых кадровых процессов. Этот подход создаёт эффект «быстрых побед», который укрепляет доверие к HR-инициативам и повышает готовность к последующим трансформациям (таб. 3).

Таблица 3. Рекомендации по повышению гибкости и инновационной отдачи

№	Рекомендация	Содержание и ожидаемый эффект
1	Приоритизация «узких мест» с быстрым ROI	Выявление процессов с высокой трудозатратностью (рекрутинг, документооборот). Внедрение точечной автоматизации обеспечивает ускорение найма и снижение стоимости подбора.
2	Стандартизация данных и внедрение ETL	Создание процессов извлечения, очистки и трансформации данных повышает качество аналитики и минимизирует ошибки ручного ввода.
3	Развитие HR-аналитики и BI-визуализации	Внедрение дашбордов и аналитических панелей позволяет оперативно принимать кадровые решения и отслеживать ключевые показатели.
4	Модульные программы обучения (L&D)	Введение коротких практико-ориентированных курсов, микромодулей и интеграции обучения в рабочие процессы повышает скорость рескиллинга.

5	Пилотирование и масштабирование HR-решений	Использование небольших пилотов с последующим измерением ROI и распространением успешных практик на другие подразделения или компании.
6	Комбинация технологических, процессных и образовательных изменений	Гармонизация технических инструментов с организационной культурой и программами развития обеспечивает долгосрочную инновационную эффективность.

Источник: составлено автором по данным [1-6]

Во-вторых, стандартизация данных и внедрение ETL-процессов формируют фундамент для качественного развития HR-аналитики. Наличие унифицированных, очищенных и структурированных данных существенно сокращает долю ошибок, обусловленных ручным вводом, и обеспечивает объективность управленческих решений. В современных условиях цифровизации именно качество данных выступает отправной точкой для построения эффективных моделей прогнозирования и оценки кадровых рисков.

Для чёткого выделения эффекта гибкости HR на инновационную отдачу требуется накопление панельных данных по метрикам: time-to-hire, % автоматизации функций, охват L&D, показатели текучести и KPI-инноваций. Комбинация количественных индикаторов с глубинными интервью позволит отделить эффект технологической оптимизации от эффектов организационных и образовательных изменений.

Проведенное исследование показало, что гибкость кадрового менеджмента представляет собой многомерную характеристику, включающую технический, организационный и образовательный уровни. Институциональные преимущества (масштабируемые платформы, стандарты данных) и практические преимущества (способность к быстрому пилотированию и локальной адаптации) дополняют друг друга и потенциально обеспечивают устойчивый рост инновационной отдачи при условии согласованной реализации рекомендаций по автоматизации, стандартизации данных, развитию HR-аналитики и L&D. Целесообразна политика, сочетающая централизацию стандартов с поддержкой локальных экспериментов, что позволит максимально использовать сильные стороны каждой из стран.

Список использованной литературы

1. Канабекова, М. Human Resource Management Configurations and Their Impact on Macroeconomic Indicators in Kazakhstan [Text] / М. Канабекова, Г. Таспенова, Г. Мажиева, С. Игенбаева, К. Демеуова // Eurasian Journal of Economic and Business Studies. - 2025. - Т. 69. - № 2. - С. 109–127.
2. Бердыкулова, Г. Digitalization of human resource department: the experience of Kazakhstani enterprise [Text] / Г. Бердыкулова, Я. Даинеко, М. Камысбаев, А. Омарова, В. Аукен, М. Абдинова // Procedia Computer Science. - 2024. - Т. 231. - С. 359–364.
3. Astana Civil Service Hub. e-HRM Systems for the Civil Service in Kazakhstan, Kyrgyzstan, Uzbekistan, and the Republic of Korea [Text]. - 2023. - 116 с. - ISBN 978-601-08-3885-7.
4. Сыдыкова, А. Generation Z in the Kazakhstan Labor Market: Expectations, Motivation, and Management Approaches [Text] / А. Сыдыкова, А. Боранбаева, А. Муратбеккызы, Л. Бимендиева // Buketov Business Review. - 2025. - № 3(11930). - С. 47–60.
5. Рахманова, С. А. Система развития кадрового потенциала в Кыргызстане [Текст] / С. А. Рахманова // Вестник Кыргызского национального университета имени Жусупа Баласагына. - 2016. - № S. - С. 149–153.
6. Сабытханова, М. Управление человеческими ресурсами в постсоветских странах: библиометрический анализ [Текст] / М. Сабытханова, С. Кожахмет // Central Asian Economic Review. - 2023. - № 3. - С. 6–18.

7. Саякбаева, А. А. Человеческий капитал как основа развития национальной экономики [Текст] / А. А. Саякбаева, Н. И. Акылбекова, Т. Таалайбек // Человеческий капитал в условиях цифровой экономики: сб. материалов XI Всерос. кадрового форума им. А. Я. Кибанова. - Самара, 2020. - С. 23–31.
8. Саякбаева, А. А. Занятость в сельском хозяйстве как фактор повышения качества жизни человека [Текст] / А. А. Саякбаева, Н. И. Акылбекова // Известия Иссык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. - 2022. - № 3–1(38). - Т. 1. - С. 301–308; Боровкова, В. А. Методика оценки целесообразности внедрения на предприятиях программного обеспечения риск-менеджмента [Текст] / В. А. Боровкова, И. Н. Люкевич, Н. И. Акылбекова // π-ECONOMY. - 2022. - Т. 15. - № 6. - С. 128–145.
9. Акылбекова, Н. И. Киберсоциализация как фактор развития сетевой экономики [Текст] / Н. И. Акылбекова, Г. А. Бигельдиева, А. А. Мамбетова, М. З. Джумабаева // Интеллектуальный потенциал человека в системе современных научно-образовательных процессов: материалы Второй Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. - Томск, 2021. - С. 199–209.
10. Акылбекова, Н. И. Информационно-коммуникационные технологии как основной фактор развития сетевой экономики [Текст] / Н. И. Акылбекова, М. З. Джумабаева, Г. А. Бигельдиева // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. - Самара, 2021. - 7 с.
11. Акылбекова, Н. И. Предпринимательство как драйвер развития национальной экономики [Текст] / Н. И. Акылбекова, А. А. Мамбетова, М. З. Джумабаева // Инновационные процессы в науке, технике и экономике: материалы Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. - Ч. 1. - Тюмень: ТИУ, 2022. - С. 165–172.
12. Акылбекова, Н. И. О профессиональной компетенции экономистов в системе подготовки специалистов [Текст] / Н. И. Акылбекова, К. Ж. Жакшылыкова // Вестник Международного университета Кыргызстана. - 2023. - № 3(51). - С. 73–77; Akylbekova, N. Artificial Intelligence and Digitalization as Drivers of Organizational Development [Text] / N. Akylbekova, Y. Liu, B. Zhang, Liu Congcong, Y. Zhuo // Bulletin of the Jusup Balasagyn Kyrgyz National University. - 2025. - № 3. - P. 428–434.
13. Акылбекова, Н. И. Человеческие ресурсы как фактор инновационного развития экономики [Текст] / Н. И. Акылбекова, К. Ж. Жакшылыкова, Жамал Конокбай кызы // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: материалы Междунар. науч.-практ. конф. - Самара, 2023. - С. 653–660.
14. Akylbekova, N. About professional competence in system preparations specialists [Text] / N. Akylbekova // Вестник Международного университета Кыргызстана. - 2023. - № 3(51). - С. 73–77.
15. Akylbekova, N. Pedagogical control under a competence-based training system [Text] / N. Akylbekova, K. Zhakshylykova, Zh. Esenkulova, A. Eralkanova // Bulletin of the Jusup Balasagyn Kyrgyz National University. - 2024. - Vol. 16. - № 4. - P. 47–51. - DOI: 10.58649/1694-8033-2024-4(120)-47-51.
16. Akylbekova, N. Digitization and artificial intelligence for the development of organizations [Text] / N. Akylbekova, B. Zhang, C. Liu, S. Omurova, A. Ermekova // Danish Scientific Journal. - 2024. - № 86. - P. 26–32.
17. Akylbekova, N. Digitization as a platform for the development of the vocational education system in the Kyrgyz Republic [Text] / N. Akylbekova, A. Ermekova, Zh. Esenkulova, K. Zh. Konokbai, A. Eralkanova // Sciences of Europe. - 2023. - P. 3–9.
18. Yang, J. Analysis of managers' decision-making psychology and behavior patterns based on market research [Text] / J. Yang, Y. Qin, M. Wang, N. Akylbekova, Q. Hu, S. Ibraimova // Environment and Social Psychology. - 2025. - Vol. 10. - № 8. - DOI: 10.59429/esp.v10i8.3894.
19. Kozhoshev, A. O. Issues of the development of digital entrepreneurship in the regions of Kyrgyzstan [Text] / A. O. Kozhoshev, C. R. Kulueva, A. A. Saiakbaeva, C. A. Nuralieva, N. I. Akylbekova // Advances in Science, Technology and Innovation. - 2022. - P. 149. - DOI: 10.1007/978-3-031-04289-8_25.

20.Akylbekova, N. I. Innovative applications of digital technologies and AI for enhancing educational services and developing employer-desired student competencies [Text] / N. I. Akylbekova, K. Zhakshylykova, R. K. Asanov, Z. S. Esenkulova, C. Liu // Advances in Science, Technology and Innovation. - 2025. - Part F487. - P. 99. - DOI: 10.1007/978-3-031-83331-1_17.
21.Akylbekova, N. I. Digital technologies to ensure business continuity and economic development [Text] / N. I. Akylbekova, B. Zhang, Y. Liu, C. Liu // Scientific Research of the SCO Countries: Synergy and Integration. - 2024. - Part 1. - P. 8–15; Saiakbaeva, A. Some aspects of the influence of environmental factors for the development of human capital [Text] / A. Saiakbaeva, M. Taalaibek, N. Akylbekova, T. Sayakbaev, T. Taalaibek, B. Taalaibek // SIST 2024: IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies. - 2024. - P. 111. - DOI: 10.1109/SIST61555.2024.10629288.
22.Liu, Y. Exploring the psychological mechanisms behind consumption patterns and their effect on economic expansion [Text] / Y. Liu, N. Akylbekova, K. Abdykadyrov // Environment and Social Psychology. - 2025. - DOI: 10.59429/esp.v10i9.4134.

Рецензент: доктор экономических наук, доцент Дженалиева М.А.

УДК 336.71(574.5):004
DOI 10.58649/1694-9099-2026-2-170-177

Акылбекова Н.И., Насырова Б.Б., Курманов А.М.
Жусуп Баласагын атындагы КУУ,
Л.Н. Гумилев атындагы Евразия улуттук университети
Акылбекова Н.И.,[1] Насырова Б.Б.,[1] Курманов А.М.[2]
КНУ имени Жусупа Баласагына,[1]
Евразийский Национальный университет им. Л.Н. Гумилева[2]
Akylbekova N.I., Nasyrova B.B., Kurmanov A.M.
KNU Jusup Balasagyn,
L.N. Gumilyov Eurasian National University

КАЗАКСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАГЫ ЭКИНЧИ ДЕҢГЭЭЛДЕГИ БАНКТАРДЫН САНАРИПТИК ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ: ТЕНДЕНЦИЯЛАР, ЧАКЫРЫКТАР ЖАНА ПЕРСПЕКТИВАЛАР
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВ ВТОРОГО УРОВНЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН: ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ
DIGITAL TRANSFORMATION OF SECOND-TIER BANKS IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: TRENDS, CHALLENGES, AND PROSPECTS

Кыскача мүнөздөмө: Санариптештирүү процесстеринин күч алышы, финтех индустриясынын өнүгүшү жана кардарлардын жүрүм-турумунун өзгөрүшү Казакстан Республикасынын банк секторунда олуттуу трансформациялык өзгөрүүлөрдү шарттоодо. Экинчи деңгээлдеги банктар үчүн санариптештирүү жөн гана заманбап тенденция эмес, рынокто туруктуу иштөө жана атаандаштыкка жөндөмдүүлүктү камсыз кылуу маселесине айланды. Мобилдик жана интернет-банкингди, ачык API технологияларын, RegTech чечимдерин, онлайн кредиттөө жана төлөм кызматтарын киргизүү банктардын бизнес-моделдерин, операциялык процесстерин жана кардарлар менен өз ара аракеттенүү тажрыйбасын өзгөртүүдө. Ошол эле учурда санариптик трансформация эски системаларды модернизациялоо, маалыматтык жана киберкоопсуздукту камсыздоо, жөнгө салуучу талаптарды сактоо, жеке маалыматтарды коргоо жана өлкөнүн бардык аймактарында санариптик кызматтарга тең жеткиликтүүлүктү камсыз кылуу сыяктуу олуттуу көйгөйлөр менен коштолууда. Макалада 2025-