

ISSN: 1991-3494 (Print)
ISSN: 2518-1467 (Online)

**SCIENTIFIC JOURNAL OF
PEDAGOGY AND ECONOMICS**

**№1
2026**

ISSN 2518-1467 (Online),
ISSN 1991-3494 (Print)



CENTRAL ASIAN ACADEMIC
RESEARCH CENTER



SCIENTIFIC JOURNAL OF PEDAGOGY AND ECONOMICS

PUBLISHED SINCE 1944

1 (419)

January – February 2026

ALMATY, 2026

EDITOR-IN-CHIEF:

ABYLKASSIMOVA Alma Yesimbekovna, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Academician of Central Asian Academic Research Center, Director of the Center for the Development of Pedagogical Education, Head of the Department of Methods of Teaching Mathematics, Physics and Computer Science at Abai KazNPU (Almaty, Kazakhstan), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191275199>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2076124>.

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

SEMBIEVA Lyazzat Myktybekovna, Doctor of Economics, Professor of the Eurasian National University (Astana, Kazakhstan), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194226348>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/38875302>.

EDITORIAL BOARD:

RICHELLE Marynowski, PhD in Education, Professor, Faculty of Education, University of Lethbridge, (Alberta, Canada), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57070452800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/16130920>.

SHISHOV Sergey Evgenievich, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Pedagogy and Psychology of Professional Education, Moscow State University of Technology and Management named after K. Razumovsky (Moscow, Russia), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191518233>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2443966>.

ABILDINA Saltanat Kuatovna, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Pedagogy, Karaganda University named after E.A. Buketov (Karaganda, Kazakhstan), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56128026400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/4131549>.

RYZHAKOV Mikhail Viktorovich, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Education, Editor-in-Chief of the journal "Standards and Monitoring in Education" (Moscow, Russia), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6602245542>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/13675462>.

BULATBAEVA Kulzhanat Nurymzhanovna, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Chief Researcher of the National Academy of Education named after Y. Altynsarin (Astana, Kazakhstan), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202195074>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/40173122>.

PETR Hájek, PhD, Unicorn University, Associate Professor, Department of Finance, (Prague, Czech Republic), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=35726855800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/672404>.

JUMAN Jappar, Doctor of Economics, Professor, Honorary Academician of Central Asian Academic Research Center, Honored Worker of Kazakhstan, Director of the Center for International Applied Research Al-Farabi Kazakh National University (Almaty, Kazakhstan), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59238481900>; <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658765400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/60977874>.

LUKYANENKO Irina Grigorievna, Doctor of Economics, Professor, Head of Department of the National University of Kyiv-Mohyla Academy (Kyiv, Ukraine), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189348551>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/939510>.

YESIMZHANOVA Saira Rafihevna, Doctor of Economics, Professor of the University of International Business (Almaty, Kazakhstan), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56499485500>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/45951098>.

Scientific Journal of Pedagogy and Economics

ISSN 2518-1467 (Online),

ISSN 1991-3494 (Print).

Owner: «Central Asian Academic Research Center» LLP (Almaty).

The certificate of registration of a periodical printed publication in the Committee of information of the Ministry of Information and Communications of the Republic of Kazakhstan

№ KZ50VPY00121155, issued on 05.06.2025

Thematic focus: «*publication of the results of new achievements in the field of fundamental sciences*»

Periodicity: 6 times a year.

<http://www.bulletin-science.kz/index.php/en/>

© «Central Asian Academic Research CenterB» LLP, 2026



БАС РЕДАКТОР:

ӘБІЛҚАСЫМОВА Алма Есімбекқызы, педагогика ғылымдарының докторы, профессор, ҚР ҰҒА академигі, Педагогикалық білім беруді дамыту орталығының директоры, Абай атындағы ҚазҰПУ математика, физика және информатиканы оқыту әдістемесі кафедрасының меңгерушісі (Алматы, Қазақстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191275199>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2076124>.

БАС РЕДАКТОРДЫҢ ОРЫНБАСАРЫ:

СЕМБИЕВА Ләззат Мықтыбекқызы, экономика ғылымдарының докторы, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің профессоры (Астана, Қазақстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194226348>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/38875302>.

РЕДАКЦИЯ АЛҚАСЫ:

РИШЕЛЬ Мариновски, білім беру саласындағы PhD, Летбридж университеті педагогика факультетінің профессоры, (Альберта, Канада), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57070452800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/16130920>.

ШИШОВ Сергей Евгеньевич, педагогика ғылымдарының докторы, профессор, К. Разумовский атындағы Мәскеу мемлекеттік технологиялар және басқару университетінің кәсіби білім беру педагогикасы және психологиясы кафедрасының меңгерушісі (Мәскеу, Ресей), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191518233>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2443966>.

ӘБІЛДИНА Салтанат Қуатқызы, педагогика ғылымдарының докторы, профессор, Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды университетінің педагогика кафедрасының меңгерушісі (Қарағанды, Қазақстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56128026400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/4131549>.

РЫЖАКОВ Михаил Викторович, педагогика ғылымдарының докторы, профессор, Ресей білім академиясының академигі, «Білім берудегі стандарттар мен мониторинг» журналының бас редакторы (Мәскеу, Ресей), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6602245542>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/13675462>.

БОЛАТБАЕВА Күлжанат Нұрымжанқызы, педагогика ғылымдарының докторы, профессор, Ы.Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясының бас ғылыми қызметкері (Астана, Қазақстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202195074>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/40173122>.

ПЕТР Хайек, PhD, Юникорн университеті, Қаржы департаментінің қауымдастырылған профессоры (Прага, Чехия), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=35726855800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/672404>.

ЖҰМАН Жаппар, экономика ғылымдарының докторы, профессор, Қазақстанның Еңбек сіңірген қайраткері, ҚР ҰҒА құрметті академигі, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің Халықаралық қолданбалы зерттеулер орталығының директоры (Алматы, Қазақстан). <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59238481900>; <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658765400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/60977874>.

ЛУКЪЯНЕНКО Ирина Григорьевна, экономика ғылымдарының докторы, профессор, «Киево-Могилянская академия» ұлттық университеті кафедрасының меңгерушісі (Киев, Украина), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189348551>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/939510>.

ЕСІМЖАНОВА Сайра Рафиққызы, экономика ғылымдарының докторы, Халықаралық бизнес университетінің профессоры (Алматы, Қазақстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56499485500>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/45951098>.

Scientific Journal of Pedagogy and Economics

ISSN 2518-1467 (Online),

ISSN 1991-3494 (Print).

Меншіктенуші: «Орталық Азия академиялық ғылыми орталығы» ЖШС (Алматы қ.).

Қазақстан Республикасының Ақпарат және коммуникациялар министрлігінің Ақпарат комитетінде 05.06.2025 ж. берілген № KZ50VPY00121155 мерзімдік басылым тіркеуіне қойылу туралы куәлік.

Тақырыптық бағыты: *«іргелі ғылым салалары бойынша жаңа жетістіктердің нәтижелерін жариялау»*

Мерзімділігі: жылына 6 рет.

<http://www.bulletin-science.kz/index.php/en/>

© «Орталық Азия академиялық ғылыми орталығы» ЖШС, 2026

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

АБЫЛКАСЫМОВА Алма Есимбековна, доктор педагогических наук, профессор, академик НАН РК, директор Центра развития педагогического образования, заведующая кафедрой методики преподавания математики, физики и информатики КазНПУ им. Абая (Алматы, Казахстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191275199>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2076124>.

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА:

СЕМБИЕВА Лязат Мыктыбековна, доктор экономических наук, профессор Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева (Астана, Казахстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194226348>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/38875302>.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

РИШЕЛЬ Мариновски, PhD в области образования, профессор факультета педагогики Летбриджского университета, (Альберта, Канада), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57070452800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/16130920>.

ШИШОВ Сергей Евгеньевич, доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой педагогики и психологии профессионального образования Московского государственного университета технологий и управления имени К. Разумовского (Москва, Россия), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191518233>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2443966>.

АБИЛЬДИНА Салтанат Куатовна, доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой педагогики Карагандинского университета имени Е.А. Букетова (Караганда, Казахстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56128026400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/4131549>.

РЫЖАКОВ Михаил Викторович, доктор педагогических наук, профессор, академик Российской академии образования, главный редактор журнала «Стандарты и мониторинг в образовании» (Москва, Россия), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6602245542>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/13675462>.

БУЛАТБАЕВА Кулжанат Нурымжановна, доктор педагогических наук, профессор, главный научный сотрудник Национальной академии образования имени Ы. Алтынсарина (Астана, Казахстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202195074>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/40173122>.

ПЕТР Хайек, PhD, университет Юникорн, ассоциированный профессор Департамента финансов, (Прага, Чехия), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=35726855800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/672404>.

ЖУМАН Жаппар, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель Казахстана, почетный академик НАН РК, директор Центра Международных прикладных исследований Казахского национального университета им. аль-Фараби (Алматы, Казахстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59238481900>; <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658765400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/60977874>.

ЛУКЪЯНЕНКО Ирина Григорьевна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой Национального университета «Киево-Могилянская академия» (Киев, Украина), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189348551>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/939510>.

ЕСИМЖАНОВА Сайра Рафикевна, доктор экономических наук, профессор Университета международного бизнеса (Алматы, Казахстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56499485500>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/45951098>.

Scientific Journal of Pedagogy and Economics

ISSN 2518-1467 (Online),

ISSN 1991-3494 (Print).

Собственник: ТОО «Центрально-азиатский академический научный центр» (г. Алматы).

Свидетельство о постановке на учет периодического печатного издания в Комитете информации Министерства информации и коммуникаций и Республики Казахстан

№ KZ50VPY00121155 выданное 05.06.2025 г.

Тематическая направленность: «публикация результатов новых достижений области фундаментальных наук».

Периодичность: 6 раз в год.

<http://www.bulletin-science.kz/index.php/en/>

© ТОО «Центрально-азиатский академический научный центр», 2026



CONTENTS

PEDAGOGY

Abuova B.P., Abisheva S.D., Adibayeva Sh.T. The methodological potential of Kazakhstan’s children’s literature in the educational process on the example of “Kazakhstan fairy tales” by Yuri Serebryansky.....	19
Azybayev M., Zhaidakbayeva L.K. Pedagogical and technological aspects of blended synchronous learning Implementation.....	38
Bazarbayeva A.N., Mubarakov A.M., Ibadulla S.N. Model of didactic principles for using the system of collaborative open learning in the training of future computer science teachers.....	55
Yerbolatov N. N.*, Toktaganova G.B., Nazarova G.A. Diagnostics of learning results of master’s students based on the integration of education, science and production and prospects for improvement.....	69
Zhaiynbayeva S.K., Maimataeva A.D., Kossauova A.K. Formation of professional competence of future biology teachers based on the “flipped classroom” technology.....	87
Zhambylkyzy M., Baibossynova T., Aleixo M. Using action research as a method for professional development of efl teachers.....	102
Zharylgapova D.M., Karabala T.M., Pirmaganbet A.E. Increasing students’ interest and intellectual abilities in learning physics through mobile applications.....	116
Imangaliyeva B., Yermakhanov M., Aldiyarova A. Methods of teaching chemistry to students with special educational needs: kazakh secondary school practice.....	133
Kazhenova Zh.S., Rakhmatullina Z.T. Organizing the educational process with kits for educational robotics.....	151
Kazbay P.A., Kudaibergenova K.T. Teaching the image of "hero-girl" in kazakh epics through critical thinking technology in universities.....	174
Kaisarova A.S., Zhensikbaeva N.Zh., Sabyrbaeva B.T. Local studies as a means of student personality socialization.....	187
Medeubaeva K.T., Khassanova I.U., Seitenova S.S. Artificial intelligence potential in personalizing teacher training trajectories: Kazakhstan’s experience.....	204

Nabi N.B., Rakhmetova R.S.

The importance of the 4c model in the formation of communicative skills and its conceptual basis.....222

Nurzhanova A.R., Zhussupova R.F., Jaleniauskiene E.

Artificial intelligence in education: evaluating ai-powered educational platforms.....238

Nurizinova M.M., Baimukhanbetov B.M., Issayev M.S.

Developing learners' soft skills: exploring the impact of theoretical approaches.....259

Nurlan M., Bakirci N., Aden Zh.

The relevance of teaching the genre of zhyr using new technologies.....275

Orynbasar T.O., Amirbekova A.B.

The writer's thesaurus and methodology of teaching literary style: a systematic review using the PRISMA method.....295

Pernebayeva F., Bakesh Z., Kalymbetova A.

Ways to form innovative competence in biology teaching.....319

Seitbekova G.O., Kokzhayeva A.B., Suleimenkulova G.T

Development and assessment of students' mathematical functional literacy through solving textual problems with financial content.....338

Semenikhina S.F., Semenikhin V.V.

Review of the implementation of the alliance "school – university – science – industry" in the holistic pedagogical process.....362

Smatova K.B., Alimbayeva S.K., Ospanbayeva M.P.

A study of the transformation of school readiness diagnostics into a digital format.....378

Toktagulova U.S., Karmenova N.N., Sadykova D.A.

Formation of students' conceptions in determining the role and effectiveness of training-field practice in the development of theoretical knowledge.....396

Ualikhanova A., Abuov A.E., Bolysbaev D.S.

Methodological approaches to studying yard clubs' role in forming children's spiritual values.....417

Usmanova K., Stycheva O.

The use of the official-business style in the educational process as a means of professional training of future Russian language teachers.....433

Khassenova M.T., Smagulov M.Z.

chemistry without barriers: strategies inclusive learning in class.....455

ECONOMY

Abdullayev A.M., Kadyrova M.B., Kuralbaev A.A. Human resources management in the local government system: training and development of professional competencies.....	477
Amanbai A., Rakhimberdinova M.U., Massanova L.E. Analysis of the development of the housing construction market in the Republic of Kazakhstan.....	505
Amangozhayeva A.B., Akpanov A.K., Kassymbekova G.R. Determinants of banking sector vulnerability in Kazakhstan: a multi-method analysis of market, credit, and liquidity risks.....	523
Beisenbayeva A., Yernazarova U., Turdaliyeva U. Assessing the effectiveness of internal control with ESG risks: a model for the banking sector of Kazakhstan.....	539
Domalатов Ye.B., Abylaikhanova T.A. Neural networks as a tool for improving the efficiency of human capital management: empirical analysis and predictive modeling.....	554
Yeltay B.B., Azatbek T.A. Assessment of the impact of changes in global prices for non-ferrous metals on the export dynamics of Kazakhstan's non-ferrous metallurgy.....	569
Elshibekova K.Zh., Eralina E.M. Competitive advantages of domestic robotic systems in the industry of kazakhstan.....	592
Yendybayev S.T., Zhussipova E.Ye., Duisenbekuly A.-K.D. Adaptation of startup valuation methodologies in Kazakhstan under conditions of limited financial information.....	613
Yerimpasheva A., Tarakbaeva R., Lyu Zh. Investment interaction between Kazakhstan and China as a factor in the formation of transcontinental transport corridors.....	631
Zhumaldinova D., Yeshenkulova G., Wronka-Pośpiech M. Emerging methodologies and technologies in creative startups: a configurational review.....	647
Kadyrbekova D.S., Klimova T.B., Duiskenova R.Zh. International tourism in Kazakhstan: factors attracting foreign tourists and opportunities to strengthen the country's brand.....	664
Kadyrova K., Davletova M., Amirgaliyeva A. Marketing strategies of small and medium-sized enterprises in Kazakhstan under digital transformation.....	681

Kalbayeva N.T., Satenov B.I., Khassenova L.A. The impact of financial determinants on the export development of meat production in Turkestan region: a scenario-based approach.....	699
Karimova B., Kassenova G., Supugaliyeva G. Volatility of financial instruments on the Kazakhstan stock market: measurement and forecasting.....	722
Kozhakhmetova A.K., Yesmurzayeva A.B., Anarkhan A.K. Integrated ESG assessment of the efficiency of green energy projects: economic, social, and environmental aspects.....	741
Kuralbayeva A.Sh., Issayeva G.K., Makhatova A.B. Fintech tools as a mechanism for stimulating investment in the sustainable development of rural regions of Kazakhstan.....	767
Meldebekova A., Kanabekova M., Azbergenova R. Innovation management in Kazakhstan's higher education: indicators and governance models.....	783
Moldazhanov M.B., Takhtaeva R.Sh., Dyusembinova Zh.S., The impact of economic activity in the Semipalatinsk nuclear safety zone and the city of Kurchatov on the development of STS nuclear tourism.....	807
Nurbatsin A., Kireyeva A.A. Digital technologies as a tool for improving the quality of higher education.....	829
Nurbekova Sh. K., Yessimzhanova S. R., Alimzhanova L.M. Improving the efficiency of transport and logistics services management in special economic zones based on digitalization.....	851
Nurmukhanova G.Zh., Abzhatova A.K., Kurmangaliyeva A.K. The relationship between the labor market and higher education in Kazakhstan: trends and development directions.....	875
Polezhayeva I.S., Suyundikov A.S., Statsenko O.A. The impact of digitalization on improving the economic efficiency of the energy sector of the Republic of Kazakhstan.....	892
Razakova D.I., Alshanov R.A., Kazybayeva M.N., Digital transformation of Kazakhstan's industry: an empirical analysis of enterprise readiness and implementation barriers.....	916
Sagindykova G.M., Tussibayeva G.S., Balginova K.M. Innovative strategies for the formation of social responsibility and motivation of participants the pension system of the Republic of Kazakhstan in the context of digitalization.....	935
Sadykov E., Zhamkeyeva M., Konyrbekov M. The structure of markups in Kazakhstan's economy and its impact on inflationary trends.....	955

МАЗМҰНЫ

ПЕДАГОГИКА

Абуова Б.П., Абишева С.Д., Адибаева Ш.Т. Қазақстан балалар әдебиетінің білім беру үрдісіндегі әдістемелік әлеуеті Юрий Серебрянскийдің «Қазақстан ертегілері» мысалында.....	19
Азыбаев М., Жайдакбаева Л.К. Аралас синхронды оқытуды жүзеге асырудың педагогикалық және технологиялық аспектілері.....	38
Базарбаева А.Н., Мубаракوف А.М., Ибадулла С.Н. Болашақ информатика пәнінің оқытушыларын даярдауда біреккен ашық оқыту жүйесін пайдаланудың дидактикалық принциптер моделі.....	55
Ерболатов Н.Н.* , Тоқтағанова Г.Б., Назарова Г.А. Магистранттарды білім, ғылым және өндіріс интеграциясы негізінде даярлау нәтижелерін диагностикалау және перспективті жетілдіру.....	69
Жайынбаева С.К., Майматаева А.Д., Қосауова А.К. «Төңкерілген сынып» технологиясы негізінде болашақ биология мұғалімінің кәсіби құзыреттілігін қалыптастыру.....	87
Жамбылқызы М., Байбосынова Т., Алейшо М. Action research әдісін ағылшын тілі мұғалімдерінің кәсіби дамуына қолдану.....	102
Жарылғапова Д.М., Қарабала Т.М., Пірмағанбет А.Е. Мобильді қосымшалар арқылы физиканы оқытуда оқушылардың пәнге қызығушылығын және интеллектуалды қабілеттерін арттыру.....	116
Иманғалиева Б., Ермаханов М., Алдиярова А. Ерекше білім беруге қажеттіліктері бар оқушыларға химияны оқыту әдістемесі: қазақ орта мектебінің практикасы.....	133
Каженова Ж.С., Рахматуллина З.Т. Білім беру робототехникасына арналған жинақтарды қолдану арқылы оқу үрдісін ұйымдастыру.....	151
Қазбай П.А., Құдайбергенова К.Т. Қазақ эпостарындағы «қаһарман-қыздар» бейнесін жоғары оқу орнында сыни ойлау технологиясы арқылы оқыту.....	174
Кайсарова А.С., Женсикбаева Н.Ж., Сабырбаева Б.Т. Өлкетану – оқушы тұлғасын әлеуметтендіру құралы ретінде.....	187

Медеубаева К.Т., Хасанова И.У., Сейтенова С.С. Жасанды интеллекттің болашақ мұғалімдерді дайындаудың білім беру траекторияларын дербестендірудегі әлеуеті: Қазақстан тәжірибесі.....	204
Нәби Н.Б., Рахметова Р.С. 4К моделінің қатысымдық дағдыны қалыптастырудағы маңызы және оның концептуалдық негізі.....	222
Нуржанова А.Р., Жусупова Р.Ф., Яленяускене Э. Білім берудегі жасанды интеллект: жасанды интеллект негізіндегі білім беру платформаларын бағалау.....	238
Нуризинова М.М., Баймуханбетов Б.М., Исаев М.С. Білім алушылардың икемді дағдыларын (soft skills) дамыту: теориялық тәсілдердің әсерін зерттеу.....	259
Нұрлан М.Н., Бакырджы Н., Әден Ж.Ш. Жыр жанрын жаңа технологиялар көмегімен оқытудың маңызы.....	275
Орынбасар Т.О., Амирбекова А.Б. Жазушы тезаурусы және көркем әдебиет стилін оқыту әдістемесі: PRISMA әдісімен жасалған систематикалық шолу.....	295
Пернебаева Ф.С., Бакеш З.О., Калымбетова А.А. Биологияны оқытуда инновациялық құзыреттілікті қалыптастыру жолдары.....	319
Сейтбекова Г.О., Кокажаева А.Б., Сүлейменқұлова Г.Т. Оқушылардың математикалық функционалдық сауаттылығын қаржылық мазмұндағы мәтіндік есептерді шешу арқылы дамыту және бағалау.....	338
Семенихина С.Ф., Семенихин В.В. Тұтас педагогикалық үдерісте "мектеп – жоғары оқу орны – ғылым-өндіріс" альянсын енгізуді зерттеу бойынша шолу.....	362
Сматова К.Б., Алимбаева С.К., Оспанбаева М.П. Мектепке даярлық диагностикасын сандық форматқа ауыстыру үрдісін.....	378
Токтагулова У.С., Карменова Н.Н., Садыкова Д.А. Оқу-далалық практиканың теориялық білімді дамытудағы рөлі мен тиімділігін анықтауда білім алушылардың түсініктерін қалыптастыру.....	396
Уалиханова А., Абуов А.Е., Болысбаев Д.С. Балалардың рухани құндылықтарын қалыптастыруда аула клубтарының рөлін зерттеуге әдіснамалық тұғырлар.....	417

Усманова Х., Стычева О.

Ресми бизнес стилін болашақ орыс тілі мұғалімдерін кәсіби дайындау құралы ретінде оқу үрдісінде пайдалану.....433

Хасенова М.Т., Смагулов М.З.

Кедергісіз химия: сыныпта инклюзивті оқытудың стратегиялары.....455

ЭКОНОМИКА**Абдуллаев А.М., Қадырова М.Б., Құралбаев А.А.**

Жергілікті өзін-өзі басқару жүйесіндегі кадрларды басқару: кәсіби құзыреттерді дайындау және дамыту.....477

Аманбай А., Рахимбердинова М.У., Массанова Л.Е.

Қазақстан Республикасындағы тұрғын үй құрылысы нарығының дамуын талдау.....505

Аманғожаева А.Б., Ақпанов А.К., Қасымбекова Г.Р.

Қазақстанның банк секторының осалдық детерминанттары: нарықтық, кредиттік және өтімділік тәуекелдерін көпәдісті талдау.....523

Бейсенбаева А., Ерназарова У., Турдалиева У

ESG тәуекелдерін ескере отырып ішкі бақылаудың тиімділігін бағалау: Қазақстан банк секторы үшін модель.....539

Домалатов Е.Б., Абылайханова Т.А.

Нейрондық желілер адами капиталды басқарудың тиімділігін арттыру құралы ретінде: эмпирикалық талдау және болжамды модельдеу.....554

Елтай Б.Б., Азатбек Т.А.

Түсті металдарға әлемдік бағалардың өзгерісінің Қазақстанның түсті металлургиясының экспорттық динамикасына әсерін бағалау.....569

Елшибекова К.Ж., Ералина Э.М.

Қазақстан өнеркәсібіндегі отандық робототехникалық кешендердің бәсекелестік артықшылықтары.....592

Ендыбаев С.Т., Жусипова Э.Е., Дүйсенбекұлы А.-х.

Қазақстанда қаржылық ақпарат шектеулі жағдайда стартаптардың құнын бағалау әдістемелерін бейімдеу.....613

Еримпашева А., Тарақбаева Р., Люй Ч.

Қазақстан мен Қытай арасындағы инвестициялық өзара іс-қимыл трансконтиненталдық көлік дәліздерін қалыптастыру факторы ретінде.....631

Жумалдинова Д., Ешенкулова Г., Wronka-Pośpiech M.

Креативті индустрия стартаптарындағы жана әдістер мен технологиялар: конфигурациялық шолу.....647

Қадырбекова Д.С., Климова Т.Б., Дүйсеннова Р.Ж. Қазақстандағы халықаралық туризм: шетелдік туристерді тарту факторлары және ел брендин күшейту мүмкіндіктері.....	664
Қадырова К., Давлетова М., Амиргалиева А. Қазақстандағы шағын және орта бизнестің цифрлық трансформация жағдайындағы маркетингтік стратегиялары.....	681
Кальбаева Н.Т., Сатенов Б.И., Хасенова Л.А. Қаржылық факторлардың түркістан облысындағы ет өндірісін экспорттық дамуына әсері: сценарийлік тәсіл.....	699
Каримова Б., Касенова Г., Супугалиева Г. Қазақстанның қор нарығындағы қаржы құралдарының құбылмалылығы: өлшеу және болжау.....	722
Қожахметова Ә.К., Есмұрзаева А.Б., Анархан А.Қ. Жасыл энергетика жобаларының тиімділігін интегралды ESG-бағалау: экономикалық, әлеуметтік және экологиялық аспектілер.....	741
Құралбаева А.Ш., Исаева Г.К., Махатова А.Б. Финтех-инструменттер Қазақстанның ауылдық өңірлерінің тұрақты дамуына инвестицияларды ынталандыру механизмі ретінде.....	767
Мелдбекова А., Канабекова М., Азбергенова Р. Қазақстанның жоғары біліміндегі инновацияларды басқару: индикаторлар және модельдер.....	783
Молдажанов М.Б., Тахтаева Р.Ш., Дюсембинова Ж.С. Семей ядролық қауіпсіздік аймағы мен Курчатов қаласындағы экономикалық қызметтің Семей сынақ полигоны ядролық туризмінің дамуына әсері.....	807
Нұрбатсын А., Киреева А.А. Жоғары білім сапасын арттыру құралы ретіндегі цифрлық технологиялар.....	829
Нурбекова Ш.К., Есімжанова С.Р., Алимжанова Л.М. Цифрландыру негізінде ерекше экономикалық аймақтардағы көлік-логистикалық қызметтерді басқарудың тиімділігін арттыру.....	851
Нұрмұханова Г.Ж., Абжатова А.К., Құрманғалиева А.К. Қазақстанда еңбек нарығы мен жоғары білімнің өзара байланысы: үрдістері мен даму бағыттары.....	875
Полежаева И.С., Суюндиқов А.С., Стаценко О.А. Қазақстан Республикасының энергетика саласының экономикалық тиімділігін арттыруға цифрландырудың әсері.....	892

Разакова Д.И., Алшанов Р.А., Қазыбаева М.Н.

Қазақстан өнеркәсібінің цифрлық трансформациясы: кәсіпорындардың дайындығы мен енгізу барьерлерінің эмпирикалық талдауы.....916

Сагиндыкова Г.М., Тусибаева Г.С., Балгинова К.М.

Қатысушылардың әлеуметтік жауапкершілігі мен уәждемесін қалыптастырудың инновациялық стратегиялары цифрландыру жағдайында
ҚР зейнетақы жүйесі.....935

Садықов Е.Т., Жамкеева М.К., Конырбеков М.Ж.

Қазақстан экономикасындағы үстеме бағалардың құрылымы және оның инфляциялық үрдістерге ықпалы.....955

СОДЕРЖАНИЕ

ПЕДАГОГИКА

Абуова Б.П., Абишева С.Д., Адибаева Ш.Т. Методический потенциал детской литературы Казахстана в образовательном процессе на примере «казахстанских сказок» Юрия Серебрянского.....	19
Азыбаев М., Жайдакбаева Л.К. Педагогические и технологические аспекты реализации смешанного синхронного обучения.....	38
Базарбаева А.Н., Мубаракوف А.М., Ибадулла С.Н. Методические основы использования современных цифровых инструментов в преподавании изобразительного искусства.....	55
Ерболатов Н.Н., Токтаганова Г.Б., Назарова Г.А. Диагностика результатов обучения магистрантов на основе интеграции образования, науки и производства и перспектив совершенствования.....	69
Жайынбаева С.К., Майматаева А.Д., Косауова А.К. Формирование профессиональной компетентности будущих учителей биологии на основе технологии «перевернутый класс».....	87
Жамбылқызы М., Байбосынова Т., Алейшо М. Использование Action Research как метод профессионального развития преподавателей английского языка.....	102
Жарылгапова Д.М., Карабала Т.М., Пирмаганбет А.Е. Повышение интереса и интеллектуальных навыков студентов при преподавании физики через мобильные приложения.....	116
Имангалиева Б., Ермаханов М., Алдиярова А. Методика преподавания химии для учащихся с особыми образовательными потребностями: практика казахской средней школы.....	133
Каженова Ж.С., Рахматуллина З.Т. Организация образовательного процесса с использованием комплектов для образовательной робототехники.....	151
Казбай П.А., Кудайбергенова К.Т. Обучение образу "героини-девушки" в казахских эпосах в вузе по технологии критического мышления.....	174
Кайсарова А.С., Женсикбаева Н.Ж., Сабырбаева Б.Т. Краеведение как средство социализации личности учащегося.....	187

Медеубаева К.Т., Хасанова И.У., Сейтенова С.С. Потенциал искусственного интеллекта в персонализации образовательных траекторий подготовки будущих учителей: опыт Казахстана.....	204
Наби Н.Б., Рахметова Р.С. Значение модели 4К в формировании коммуникативных навыков и ее концептуальная основа.....	222
Нуржанова А.Р., Жусупова Р.Ф., Яленяускене Э. Искусственный интеллект в образовании: оценка образовательных платформ на основе ии.....	238
Нуризинова М.М., Баймуханбетов Б.М., Исаев М.С. Развитие гибких навыков (soft skills) у обучающихся: исследование влияния теоретических подходов.....	259
Нурлан М.Н., Бакырджы Н., Аден Ж.Ш. Актуальность преподавания жанра жыр с использованием инновационных технологий.....	275
Орынбасар Т.О., Амирбекова А.Б. Тезаурус писателя и методика обучения художественному стилю литературы: систематический обзор по методу PRISMA.....	295
Пернебаева Ф.С., Бакеш З.О., Калымбетова А.А. Важность использования технологий искусственного интеллекта при изучении языка.....	310
Сейтбекова Г.О., Кокажаева А.Б., Сулейменкулова Г.Т. Развитие и оценка математической функциональной грамотности учащихся через решение текстовых задач финансового содержания.....	338
Семенихина С.Ф., Семенихин В.В. Обзор по исследованию внедрения альянса «школа – вуз – наука – производство» в целостном педагогическом процессе.....	362
Сматова К.Б., Алимбаева С.К., Оспанбаева М.П. Исследование трансформации диагностики готовности к школе в цифровой формат.....	378
Токтагулова У.С., Карменова Н.Н., Садыкова Д.А. Формирование представлений обучающихся об определении роли и эффективности учебно-полевой практики в развитии теоретических знаний.....	396
Уалиханова А., Абуов А.Е., Болысбаев Д.С. Методологические подходы к изучению роли дворовых клубов в формировании духовных ценностей детей.....	417

Усманова Х., Стычева О.

Использование официально-делового стиля в образовательном процессе как средство профессиональной подготовки будущих учителей русского языка.....433

Хасенова М.Т., Смагулов М.З.

Химия без барьеров: стратегии инклюзивного обучения в классе.....455

ЭКОНОМИКА**Абдуллаев А.М., Кадырова М.Б., Куралбаев А.А.**

Управление кадрами в системе местного самоуправления: подготовка и развитие профессиональных компетенций.....505

Аманбай А., Рахимбердинова М.У., Массанова Л.Е.

Анализ развития рынка жилищного строительства в Республике Казахстан.....523

Амангожаева А.Б., Акпанов А.К., Касымбекова Г.Р.

Детерминанты уязвимости банковского сектора казахстана: многометодный анализ рыночных, кредитных и ликвидных рисков.....523

Бейсенбаева А., Ерназарова У., Турдалиева У.

Оценка эффективности внутреннего контроля с учётом ESG-рисков: модель для банковского сектора Казахстана.....539

Домалатов Е.Б., Абылайханова Т.А.

Нейросети как инструмент повышения эффективности управления человеческим капиталом: эмпирический анализ и предиктивное моделирование.....554

Елтай Б.Б., Азатбек Т.А.

Оценка влияния изменений мировых цен на цветные металлы на экспортную динамику цветной металлургии Казахстана.....569

Елшибекова К.Ж., Ералина Э.М.

Конкурентные преимущества отечественных робототехнических комплексов в промышленности Казахстана.....592

Ендыбаев С.Т., Жусипова Э.Е., Дуйсенбекұлы А.-Х.

Адаптация методологий оценки стоимости стартапов в Казахстане в условиях ограниченной финансовой информации.....613

Еримпашева А., Таракбаева Р., Люй Ч.

Инвестиционное взаимодействие Казахстана и Китая как фактор формирования трансконтинентальных транспортных коридоров.....631

Жумалдинова Д., Ешенкулова Г., Wronka-Pośpiech M.

Новые методы и технологии в стартапах креативной индустрии: конфигурационный обзор.....647

Кадырбекова Д.С., Климова Т.Б., Дүйсенкова Р.Ж. Международный туризм в Казахстане: факторы привлечения иностранных туристов и возможности усиления бренда страны.....	664
Кадырова К., Давлетова М., Амиргалиева А., Стратегии малого и среднего бизнеса Казахстана в условиях цифровой трансформации.....	681
Кальбаева Н.Т., Сатенов Б.И., Хасенова Л.А. Влияние финансовых детерминант на экспортное развитие мясного производства в Туркестанской области: сценарный подход.....	699
Каримова Б., Касенова Г., Супугалиева Г. Волатильность финансовых инструментов на фондовом рынке Казахстана: измерение и прогнозирование.....	722
Кожаметова А.К., Есмурзаева А.Б., Анархан А.К. Интегральная ESG-оценка эффективности проектов зеленой энергетики: экономический, социальный и экологический аспекты.....	741
Куралбаева А.Ш., Исаева Г.К., Махатова А.Б. Финтех-инструменты как механизм стимулирования инвестиций в устойчивое развитие сельских регионов Казахстана.....	767
Мелдебекова А., Канабекова М., Азбергенова Р. Управление инновациями в высшем образовании Казахстана: индикаторы и модели.....	783
Молдажанов М.Б., Тахтаева Р.Ш., Дюсембинова Ж.С. Влияние экономической деятельности в семипалатинской зоне ядерной безопасности и городе Курчатова на развитие ядерного туризма СИП.....	807
Нурбатсын А., Киреева А.А. Цифровые технологии как инструмент повышения качества высшего образования.....	829
Нурбекова Ш.К., Есимжанова С.Р., Алимжанова Л.М. Повышение эффективности управления транспортно-логистическими услугами в особых экономических зонах на основе цифровизации.....	851
Нурмуханова Г.Ж., Абжатова А.К., Курмангалиева А.К. Взаимосвязь рынка труда и высшего образования в Казахстане: тенденции и направления развития.....	875
Полежаева И.С., Суюндииков А.С., Стаценко О.А. Влияние цифровизации на повышение экономической эффективности энергетической отрасли Республики Казахстан.....	892

Разакова Д.И., Алшанов Р.А., Казыбаева М.Н.

Цифровая трансформация промышленности Казахстана: эмпирический анализ
готовности предприятий и барьеров внедрения.....916

Сагиндыкова Г.М., Тусибаева Г.С., Балгинова К.М.

Инновационные стратегии для формирования социальной ответственности
и мотивации участников пенсионной системы РК в условиях
цифровизации.....935

Садыков Е.Т., Жамкеева М.К., Конырбеков М.Ж.

Структура наценок в экономике Казахстана и ее влияние на
инфляционные процессы.....955

ЭКОНОМИКА – ЭКОНОМИКА – ECONOMICS

SCIENTIFIC JOURNAL OF PEDAGOGY AND ECONOMICS

ISSN 1991-3494

Volume 1.

Number 419 (2026), 477-504

<https://doi.org/10.32014/2026.2518-1467.1119>

УДК 336.4

МРНТИ 06.39.31

© **Abdullayev A.M.^{1*}, Kadyrova M.B.², Kuralbaev A.A.¹, 2026.**

¹ Khoja Akhmet Yassawi International Kazakh-Turkish University,
Turkestan, Kazakhstan;

² Academy of Public Administration under the President of the Republic
of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan.

E-mail: turkestan.ica@mail.ru

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE LOCAL GOVERNMENT SYSTEM: TRAINING AND DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES

Abdullayev Akikat — PhD doctoral student, Khoja Akhmet Yassawi International Kazakh-Turkish University, Turkistan, Kazakhstan,

E-mail: turkestan.ica@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-4499-3929>;

Kadyrova Margarita — Acting Professor of the Institute of Management, Candidate of Economic Sciences, Professor, Vice Rector for Academic Affairs of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan,

E-mail: margarita.kadyrova@kos.apa.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8556-6884>;

Kuralbaev Almas — PhD, Senior Lecturer, Khoja Akhmet Yassawi International Kazakh-Turkish University, Turkestan, Kazakhstan,

E-mail: almas.kuralbayev@ayu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-6564-9711>.

Abstract. Contemporary institutional and managerial transformations in Kazakhstan have significantly increased the requirements for the professional competencies of personnel involved in local self-government. Under conditions of decentralization, digitalization, and territorial heterogeneity, the effectiveness of municipal governance increasingly depends on the quality of human resource management and the availability of systematic professional development mechanisms. The purpose of this study is to substantiate and empirically assess approaches to human resource management in local self-government bodies that are oriented toward the formation and continuous development of professional competencies within the national institutional and regulatory context. The research



design integrates analysis and synthesis of academic literature, examination of regulatory and legal documents, and an empirical study conducted in three administrative centers of the Turkestan region (Turkestan, Kentau, and Arys). Empirical data were obtained through a structured survey of 500 respondents representing municipal authorities, public institutions, educational organizations, business entities, and non-governmental organizations. For analytical purposes, a targeted sub-sample of municipal employees was identified to examine competency development, participation in training programs, and career-related outcomes. Quantitative data were processed using descriptive statistics and correlation analysis, while qualitative responses were interpreted through thematic content analysis. The findings reveal persistent shortcomings in the personnel training system, including insufficient practice orientation of educational programs, unequal access to professional development opportunities-particularly outside major urban centers-and weak alignment between training outcomes, competency assessment, and career progression. In response, the study proposes a competency-based training and development model that integrates standardized competency profiles, continuous professional development trajectories, digital learning formats, mentoring mechanisms, and motivational instruments aligned with performance evaluation. The results support the need for comprehensive modernization of human resource policy in local self-government and provide applied recommendations for updating educational programs, expanding digital infrastructure, and strengthening incentive mechanisms.

Keywords: personnel management, local government, professional competencies, personnel training, competence development, professional development, municipal authorities

For citations: Abdullayev A.M., Kadyrova M.B., Kuralbaev A.A. Human resources management in the local government system: training and development of professional competencies. *Scientific Journal of Pedagogy and Economics*, 2026. — No.1. — Pp. 477-504. DOI: <https://doi.org/10.32014/2026.2518-1467.1119>

© Абдуллаев А.М.^{1*}, Қадырова М.Б.², Құралбаев А.А.¹, 2026.

¹ Қожа Ахмет Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті,
Түркістан, Қазақстан;

² Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару
Академиясы, Астана, Қазақстан.
E-mail: turkestan.ica@mail.ru

ЖЕРГІЛІКТІ ӨЗІН-ӨЗІ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ КАДРЛАРДЫ БАСҚАРУ: КӘСІБИ ҚҰЗЫРЕТТЕРДІ ДАЙЫНДАУ ЖӘНЕ ДАМУ

Абдуллаев Ақиқат — PhD докторант, Қожа Ахмет Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті, Түркістан, Қазақстан,

E-mail: turkestan.ica@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-4499-3929>;

Қадырова Маргарита — басқару институты профессорының м.а., экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясының академиялық қызмет жөніндегі Вице-ректоры, Астана, Қазақстан,

E-mail: margarita.kadyrova@kos.apa.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8556-6884>;

Құралбаев Алмас — PhD, аға оқытушы, Қожа Ахмет Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті, Түркістан, Қазақстан,

E-mail: almas.kuralbayev@ayu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-6564-9711>.

Аннотация. Қазақстандағы институционалдық және басқарушылық трансформациялар жергілікті өзін-өзі басқару жүйесінде қызмет ететін кадрлардың кәсіби құзыреттеріне қойылатын талаптарды едәуір күшейтті. Децентрализация, цифрландыру және аумақтық әркелкілік жағдайында муниципалдық басқарудың тиімділігі адами ресурстарды басқару сапасына және кәсіби дамудың тұрақты тетіктерінің болуына тікелей тәуелді бола түсуде. Осы зерттеудің мақсаты - ұлттық институционалдық және нормативтік-құқықтық орта ерекшеліктерін ескере отырып, жергілікті өзін-өзі басқару органдарында кәсіби құзыреттерді қалыптастыруға және үздіксіз дамытуға бағытталған адами ресурстарды басқару тәсілдерін негіздеу және эмпирикалық тұрғыдан бағалау. Зерттеу дизайны ғылыми әдебиеттерді талдау мен синтездеуді, нормативтік және құқықтық құжаттарды зерделеуді, сондай-ақ Түркістан облысының үш әкімшілік орталығында (Түркістан, Кентау және Арыс) жүргізілген эмпирикалық зерттеуді қамтиды. Эмпирикалық база жергілікті өзін-өзі басқару органдарының, мемлекеттік мекемелердің, білім беру ұйымдарының, бизнес-құрылымдардың және үкіметтік емес сектордың өкілдерінен тұратын 500 респондентке жүргізілген сауалнама нәтижелеріне негізделген. Талдау мақсатында муниципалдық қызметкерлердің мақсатты қосалқы іріктемесі бөлініп, құзыреттерді дамыту, оқыту бағдарламаларына қатысу және мансаптық траекториялар ерекшеліктері қарастырылды. Сандық деректер сипаттамалық статистика және корреляциялық талдау әдістерімен өңделді, ал сапалық жауаптар тақырыптық контент-талдау арқылы интерпретацияланды. Зерттеу нәтижелері кадрларды даярлау жүйесіндегі тұрақты проблемаларды айқындады, оның ішінде білім беру бағдарламаларының практикалық бағыттылығының жеткіліксіздігі, кәсіби даму мүмкіндіктеріне қолжетімділіктің теңсіздігі - әсіресе ірі қалалардан тыс аумақтарда, - сондай-ақ оқыту нәтижелері, құзыреттерді бағалау және мансаптық ілгерілеу арасындағы байланыстың әлсіздігі. Аталған шектеулерге жауап ретінде стандартталған құзырет профилдерін, үздіксіз кәсіби даму траекторияларын, цифрлық оқыту форматтарын, тәлімгерлік механизмдерді және нәтижелілікті бағалаумен үйлестірілген ынталандыру құралдарын біріктіретін құзыреттілікке негізделген оқыту және дамыту моделі ұсынылады. Алынған нәтижелер жергілікті өзін-өзі басқару жүйесінде кадрлық саясатты кешенді жаңғырту қажеттілігін негіздейді және білім беру бағдарламаларын жаңарту, цифрлық инфрақұрылымды кеңейту мен ынталандыру тетіктерін күшейту бойынша қолданбалы ұсынымдар ұсынады.

Түйін сөздер: кадрларды басқару, жергілікті өзін-өзі басқару, кәсіби құзыреттер, кадрларды даярлау, құзыреттерді дамыту, біліктілікті арттыру, муниципалды органдар

© **Абдуллаев А.М.^{1*}, Кадырова М.Б.², Куралбаев А.А.¹, 2026.**

¹Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави, Туркестан, Казахстан,

²Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан.
E-mail: turkestan.ica@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ В СИСТЕМЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: ПОДГОТОВКА И РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Абдуллаев Акикат — PhD докторант, Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави, Туркестан, Казахстан,

E-mail: turkestan.ica@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-4499-3929>;

Кадырова Маргарита — и.о. профессора Института управления, кандидат экономических наук, профессор, Вице-ректор по академической деятельности Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан,

E-mail: margarita.kadyrova@kos.apa.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8556-6884>;

Куралбаев Алмас Ахметкаримович — PhD, старший преподаватель, Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави, Туркестан, Казахстан,

E-mail: almas.kuralbayev@ayu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-6564-9711>.

Аннотация. Современные институциональные и управленческие трансформации в Казахстане существенно усилили требования к профессиональным компетенциям кадров, задействованных в системе местного самоуправления. В условиях децентрализации, цифровизации и территориальной неоднородности эффективность муниципального управления в возрастающей степени определяется качеством управления человеческими ресурсами и наличием устойчивых механизмов профессионального развития. Целью настоящего исследования является обоснование и эмпирическая оценка подходов к управлению человеческими ресурсами в органах местного самоуправления, ориентированных на формирование и непрерывное развитие профессиональных компетенций с учётом национальной институциональной и нормативно-правовой среды. Дизайн исследования объединяет анализ и синтез научной литературы, изучение нормативных и правовых документов, а также эмпирическое исследование, проведённое в трёх административных центрах Туркестанской области (Туркестан, Кентау и Арысь). Эмпирическая база сформирована на основе анкетирования 500 респондентов, представляющих органы местного самоуправления, государственные учреждения, образовательные организации, бизнес-структуры и неправительственный сектор. Для аналитических целей

была выделена целевая подвыборка муниципальных служащих, что позволило оценить особенности развития компетенций, участия в программах обучения и карьерных траекторий. Количественные данные обработаны методами описательной статистики и корреляционного анализа, а качественные ответы интерпретированы с использованием тематического контент-анализа. Результаты выявили устойчивые проблемы системы подготовки кадров, включая недостаточную практико-ориентированность образовательных программ, неравный доступ к возможностям профессионального развития - особенно вне крупных городов, - а также слабую связь между обучением, оценкой компетенций и карьерным продвижением. В ответ на выявленные ограничения предложена компетентностно-ориентированная модель обучения и развития, интегрирующая стандартизированные профили компетенций, траектории непрерывного профессионального развития, цифровые форматы обучения, механизмы наставничества и мотивационные инструменты, согласованные с оценкой результативности. Полученные результаты обосновывают необходимость комплексной модернизации кадровой политики в системе местного самоуправления и содержат прикладные рекомендации по обновлению образовательных программ, расширению цифровой инфраструктуры и усилению стимулирующих механизмов.

Ключевые слова: управление кадрами, местное самоуправление, профессиональные компетенции, подготовка кадров, развитие компетенций, повышение квалификации, муниципальные органы

Введение. Система местного самоуправления играет ключевую роль в социально-экономическом развитии регионов и требует формирования профессионально подготовленного кадрового состава. Одной из основных проблем остаётся дефицит специалистов с актуальными управленческими и профессиональными компетенциями, особенно в сельских районах (Dujsho et al., 2019). Актуальность темы обусловлена глобальными тенденциями в управлении человеческими ресурсами - развитием компетентностного подхода, цифровизацией и институционализацией непрерывного образования. Эти изменения усиливают требования к гибкости, междисциплинарности и качеству кадров в системе местного управления, от которых напрямую зависит эффективность и доступность муниципальных услуг.

В Казахстане кадровое обеспечение на местах остаётся институционально и ресурсно ограниченным: образовательные программы слабо ориентированы на практику, внедрение цифровых решений затруднено из-за нехватки финансирования, а система оценки компетенций не унифицирована, что препятствует профессиональному развитию и контролю качества работы служащих (Aubakirova and Ajmagambetov, 2020). Современная система профессиональной подготовки демонстрирует слабую ориентированность на развитие практических навыков, преимущественно акцентируя внимание на теоретических аспектах. Это снижает готовность выпускников к решению

прикладных задач муниципального управления. Ситуация осложняется отсутствием унифицированной системы оценки профессиональных компетенций, что затрудняет как планирование карьерного роста, так и контроль качества исполнения служебных обязанностей. Дополнительной проблемой является недостаточная координация между органами местного самоуправления и образовательными организациями, что ведёт к несоответствию содержания программ реальным потребностям муниципальной практики и снижает их прикладную значимость (Gabdualiev, 2022).

Управление кадрами в контексте местного самоуправления представляет собой комплексный процесс, охватывающий планирование, отбор, развитие, мотивацию и оценку работников. Данная деятельность направлена на обеспечение эффективного функционирования органов местного самоуправления и реализацию задач, поставленных перед муниципальными властями. Этот процесс включает в себя широкий спектр мероприятий, среди которых стратегическое планирование состава кадров, разработка образовательных программ для повышения квалификации сотрудников, формирование систем мотивации, адаптация вновь принятых работников, а также внедрение современных технологий управления персоналом.

Целью исследования является теоретическое обоснование и эмпирическая апробация подходов к совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в органах местного самоуправления Республики Казахстан с акцентом на развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих. В рамках поставленной цели исследование направлено на выявление институциональных, организационных и кадровых факторов, ограничивающих эффективность подготовки и переподготовки кадров в данной сфере, а также на формирование практико-ориентированной модели развития компетенций с учётом региональных особенностей и международного опыта.

Задачи исследования

1 Исследовать теоретические основы и современные подходы к управлению кадрами в системе местного самоуправления.

2 Проанализировать существующую систему подготовки и повышения квалификации кадров в органах местного самоуправления Казахстана.

3 Изучить лучшие международные и национальные практики управления кадрами и их адаптацию к условиям Казахстана.

4 Разработать рекомендации по совершенствованию образовательных программ, механизмов мотивации и цифровизации процессов подготовки кадров.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций и моделей, применимых в деятельности органов местного самоуправления для повышения эффективности управления кадровыми ресурсами. Результаты позволяют оптимизировать профессиональную

подготовку, усилить мотивацию персонала и адаптировать международные практики к национальным условиям, что может способствовать укреплению институционального потенциала и общественного доверия к местной власти.

В ходе исследования выявлены ключевые проблемы кадрового обеспечения в системе МСУ Казахстана и предложены концептуальные модели развития компетенций муниципальных служащих. Рекомендации охватывают обновление образовательных программ, цифровизацию обучения и совершенствование мотивационных механизмов. Эмпирические данные подтверждают, что комплексный подход к управлению персоналом повышает эффективность и устойчивость деятельности муниципальных органов.

Структура статьи. Статья состоит из основных положений, введения, литературного обзора, методов исследования, результатов и обсуждения, а также заключения.

Формирование управления человеческими ресурсами в системе местного самоуправления рассматривается через институциональные реформы, развитие компетенций и лидерства, непрерывное обучение, цифровизацию HR-процессов и адаптацию международного опыта к национальной практике. Настоящее исследование оценивает применимость этих направлений в условиях казахстанской модели МСУ.

Литературный обзор. Сравнительные исследования показывают, что результативность кадровых реформ определяется не заимствованием универсальных решений, а их соответствием институциональной среде, включая распределение полномочий, административную культуру и ресурсные ограничения (Bouckaert and Kuhlmann, 2016; Vanhala and Stavrou, 2013). В этой связи HRM в МСУ следует рассматривать как институциональный механизм реализации публичных функций и повышения качества услуг.

Современная литература фиксирует переход от формального обучения к развитию управленческих и поведенческих компетенций, обеспечивающих лидерство, адаптивность и проектное управление (Andrews and Alonso, 2020; Andrews et al., 2021). Вместе с тем сохраняется дефицит унифицированных показателей оценки компетенций муниципальных управленцев, что ограничивает сопоставимость данных и выстраивание систем непрерывного развития. В странах ОЭСР непрерывное профессиональное развитие институционализировано как интегрированная система обучения, аттестации и карьерного продвижения, формирующая прозрачные траектории роста и повышающая целостность кадровой политики в МСУ (Evarovich et al., 2019).

В англосаксонской управленческой традиции значительное внимание уделяется наставничеству и функционированию профессиональных сообществ (например, ICMA), которые играют ключевую роль в передаче неформализованных знаний (tacit knowledge) и способствуют управленческой социализации молодых специалистов (Kontur School, 2024; Shkutan and Mezheva, 2021). В постсоветских административных системах, включая Казахстан, непрерывное профессиональное развитие нередко сводится к

краткосрочному обучению, слабо связанному с кадровыми решениями и мотивационными механизмами, тогда как эффективность наставничества в муниципальном управлении, особенно вне крупных городов, остаётся недостаточно изученной.

Цифровизация кадрового обучения расширяет доступ к развитию компетенций и снижает издержки за счёт использования LMS и HRIS, что особенно важно для органов МСУ в условиях территориальной рассредоточенности персонала (Isaeva, 2021; Mikhaylov and Kubaeva, 2023). Вместе с тем эмпирические данные о устойчивости цифровых моделей и их влиянии на прикладные компетенции и удержание кадров в сельских территориях остаются ограниченными. Международная практика демонстрирует эффективность интеграции обучения, стажировок и внешней оценки управленческих навыков при высокой степени цифровизации HRM (Shishkov and Andrunik, 2024; Shkutan and Mezhova, 2021). Однако их внедрение в Казахстане требует учёта институциональных и региональных условий, игнорирование которых снижает реальное влияние таких практик на качество муниципальных услуг (Aubakirova and Ajmagambetov, 2020; Gabdualiev, 2022).

В казахстанском исследовательском и нормативном поле фиксируется поэтапное оформление кадровой политики в системе местного самоуправления, выражающееся в закреплении требований к профессиональной подготовке, определении стратегических ориентиров развития МСУ до 2025 года и акценте на цифровизацию и обучение в рамках реформ государственной службы. В то же время научные исследования указывают на сохраняющиеся институциональные ограничения, связанные с дефицитом ресурсов, слабой координацией с системой образования, нехваткой кадров в сельских территориях и разрывом между обучением и карьерным продвижением (Aubakirova and Ajmagambetov, 2020; Gabdualiev, 2022).

В этих условиях особую значимость приобретает разработка прикладных механизмов, обеспечивающих перевод стратегических установок в операционные решения, включая стандартизированные модели компетенций, цифровые инструменты обучения и управления персоналом, а также институционализацию наставничества и прозрачных карьерных критериев. Несмотря на формирование целостной основы управления человеческими ресурсами в системе МСУ, сохраняются существенные исследовательские пробелы. Прежде всего, остаётся нерешённой задача адаптации международных моделей HRM к национальной институциональной среде: при признании контекстной обусловленности таких практик, как CPD, наставничество и цифровые HR-циклы, по-прежнему отсутствуют валидированные механизмы их внедрения в казахстанские муниципалитеты с ограниченной финансовой и ИКТ-автономией (Bouckaert and Kuhlmann, 2016; Vanhala and Stavrou, 2013).

Существенным ограничением остаётся отсутствие унифицированных и измеримых индикаторов компетентности, применимых к муниципальным

должностям и обеспечивающих межрегиональную сопоставимость и оценку результатов развития персонала (Andrews, 2020; Andrews et al., 2021).

Недостаточно исследована и эффективность цифрового обучения с учётом территориальных различий: при признанном потенциале e-learning эмпирические данные о его влиянии на управленческие навыки, карьерную динамику и удержание кадров в сельских акиматах остаются фрагментарными, равно как и требования к инфраструктуре масштабирования (Isaeva, 2021).

Пробелом также является слабая институционализация наставничества как инструмента профессионального роста и мотивации, что ограничивает понимание его роли в снижении текучести кадров в системе МСУ Казахстана (Evarovich et al., 2019; Shishkov and Andrunik, 2024).

Наконец, проблема кадрового дефицита в сельских территориях остаётся недостаточно проработанной: отсутствуют апробированные адресные меры и валидированные метрики оценки их результативности (Aubakirova and Ajmagambetov, 2020; Gabdualiev, 2022).

Современная исследовательская литература последовательно подчёркивает значимость внедрения компетентностных моделей, цифровых платформ и программ непрерывного профессионального развития как ключевых условий повышения эффективности системы местного самоуправления. Однако при всём разнообразии теоретических подходов и международных практик в настоящее время отсутствует эмпирически апробированная, практико-ориентированная схема, адаптированная к институциональной специфике и инфраструктурным ограничениям Казахстана. Настоящее исследование призвано восполнить данные исследовательские и прикладные лакуны путём комплексного анализа и разработки решений, релевантных для условий Республики Казахстан.

В теоретической части работа предполагает систематизацию существующих направлений развития управления человеческими ресурсами (HRM) в системе местного самоуправления, а также операционализацию компетентностной модели с учётом функционала и требований, предъявляемых к муниципальным должностным лицам в казахстанском контексте. Эмпирическая часть исследования основывается на анализе данных опроса 500 респондентов, с целью выявления факторов, влияющих на участие в обучающих программах, предпочтений в отношении форматов обучения и ключевых барьеров. На основе полученных данных будут предложены критерии результативности программ профессионального развития.

Завершающий этап работы направлен на проектирование и обоснование прикладных элементов модели HRM - в частности, стандартов управленческих компетенций, цифровой платформы обучения, механизмов наставничества и мотивации, согласованных с действующим нормативно-правовым регулированием и ресурсными возможностями различных регионов Казахстана.

Такое исследовательское позиционирование обеспечивает логичную и

обоснованную связь между международной теоретико-методологической повесткой и национальными реалиями. В научном плане оно вносит вклад в развитие подходов к операционализации и контекстуализации HRM в системе местного самоуправления, а в практическом - предлагает инструменты внедрения, показатели оценки результативности и сценарии масштабирования, в том числе применимые для сельских территорий.

Материалы и методы. Методологический подход настоящего исследования сформирован в соответствии с целью выявления состояния, проблем и перспектив развития системы управления человеческими ресурсами в органах местного самоуправления Республики Казахстан с учётом институционального контекста и международного опыта. Для достижения поставленных задач был использован комплексный междисциплинарный подход, включающий теоретический анализ, сравнительное исследование и эмпирическую верификацию, обеспечивший целостность и обоснованность полученных выводов. Исследование реализовывалось поэтапно, что позволило систематизировать процесс получения знаний и обеспечить логическую согласованность между теоретическим основанием и практическими результатами.

Этап 1. Теоретико-нормативная проработка проблемы. На первом этапе было осуществлено изучение научной литературы, отражающей современные теоретические подходы к управлению персоналом в государственном секторе, включая разработки в области компетентностного подхода, организационного обучения, цифровизации HR-процессов и мотивации кадров. Теоретическая база дополнялась анализом действующей нормативно-правовой документации, регулирующей вопросы местного самоуправления и кадровой политики в Казахстане. Особое внимание было уделено Закону Республики Казахстан «О местном государственном управлении и самоуправлении», Концепции развития местного самоуправления до 2025 года, а также государственной программе «Цифровой Казахстан». Это позволило определить институциональные рамки функционирования системы управления кадрами в органах МСУ и выявить нормативные ограничения, влияющие на развитие кадрового потенциала.

Этап 2. Сравнительный анализ международного опыта. На следующем этапе был проведён сравнительный анализ зарубежных моделей управления человеческими ресурсами в сфере местного управления. Анализ охватывал страны с устойчивыми традициями децентрализации и развитой системой кадровой подготовки, такие как Германия, Великобритания, США, Швеция и Канада. Особое внимание уделялось подходам к формированию кадрового резерва, применению цифровых платформ для профессионального развития, системам оценки компетенций и практикам стимулирования. Изучение модели CPD (Continuous Professional Development), активно применяемой в Великобритании, а также аналогичных механизмов в странах ОЭСР,

позволило адаптировать отдельные элементы к казахстанским реалиям с учетом нормативных и социокультурных условий.

Этап 3. Эмпирическое исследование и сбор данных. Эмпирическая часть исследования была направлена на анализ кадрового потенциала и практик профессионального развития в системе местного самоуправления Республики Казахстан с учётом позиций ключевых акторов, вовлечённых в функционирование муниципального управления. Эмпирическая база исследования сформирована на основе анкетирования 500 респондентов, проведённого в административных центрах Туркестанской области - Туркестане, Кентау и Арыси. В состав выборки вошли представители органов местного самоуправления, государственных учреждений, образовательных организаций, бизнес-структур и неправительственного сектора, чья профессиональная деятельность связана с реализацией или оценкой муниципальной политики. Стратифицированный целенаправленный отбор респондентов осуществлялся с учётом уровня должности, административной дислокации, стажа работы, возраста и пола. Такой подход обеспечил репрезентативность общей выборки, а также сопоставимость оценок внутри целевой подвыборки муниципальных служащих, на данных которой основывались выводы о развитии профессиональных компетенций и эффективности обучения в системе местного самоуправления. Средний возраст участников составил 38 лет, а средний стаж службы - 9,4 года. Исследование предусматривало два этапа: предварительное пилотажное тестирование анкет на небольшой контрольной группе, по результатам которого были уточнены формулировки вопросов, и основной этап анкетирования, проведённый в гибридной форме - как через онлайн-платформу Google Forms, так и очно при содействии региональных координаторов.

Разделение общей выборки и целевой подвыборки позволило дифференцировать интерпретацию результатов: обобщённые оценки использовались для анализа институционального контекста, тогда как выводы о развитии профессиональных компетенций и эффективности обучения основывались на данных муниципальных служащих.

Этап 4. Обработка и интерпретация данных. Количественный анализ данных включал этапы описательной и корреляционной статистики. На первом этапе были рассчитаны частотные распределения и обобщённые показатели по ключевым переменным, отражающим уровень профессиональной подготовки, участие в программах повышения квалификации и мотивационные установки муниципальных служащих.

Корреляционный анализ был направлен на выявление взаимосвязей между следующими переменными:

- самооценка уровня профессиональной подготовки;
- частота участия в программах обучения и повышения квалификации;
- субъективная оценка практической полезности образовательных программ;

- мотивационные установки, связанные с карьерным ростом и профессиональным развитием;
- стаж муниципальной службы.

В качестве статистического инструмента применялся коэффициент корреляции Спирмена, что обусловлено порядковым характером большинства используемых шкал. Статистическая значимость связей оценивалась на уровне $p < 0,05$. Сила корреляционных связей интерпретировалась в соответствии с общепринятыми пороговыми значениями, что позволило различать слабые, умеренные и выраженные ассоциации между анализируемыми показателями. Выявленные корреляции интерпретировались с учётом институционального контекста местного самоуправления и не рассматривались как причинно-следственные зависимости, а как устойчивые ассоциации между параметрами профессионального развития.

Анализ позволил выявить закономерности между уровнем образования, стажем, мотивацией и предпочтениями в форматах обучения. Анализ качественных данных осуществлялся методом тематического контент-анализа. В качестве эмпирического материала использовались ответы на открытые вопросы анкеты. Процедура анализа включала несколько последовательных этапов.

На первом этапе проводилось открытое кодирование, в ходе которого выделялись повторяющиеся смысловые единицы, отражающие восприятие респондентами системы профессионального обучения и развития. На втором этапе первичные коды группировались в укрупнённые тематические категории на основе смысловой близости.

В результате анализа были сформированы устойчивые тематические блоки, включающие барьеры участия в обучении (временные ограничения, ограниченный доступ к программам, финансовые затруднения), мотивационные установки (карьерный рост, профессиональное развитие), а также предложения по совершенствованию действующей системы подготовки кадров. Интерпретация результатов осуществлялась с учётом их повторяемости и согласованности с данными количественного анализа.

Для повышения интерпретационной надёжности часть материалов качественного анализа была подвергнута перекрёстной проверке независимым экспертом.

Этап 5. Сопоставление результатов и формулирование выводов. Завершающий этап исследования заключался в интерпретации полученных данных в сопоставлении с теоретической рамкой, выработанной на начальной стадии. Интеграция теоретических и эмпирических подходов позволила выявить ключевые проблемы, препятствующие эффективному развитию кадрового потенциала, включая институциональные ограничения, слабую цифровую инфраструктуру и низкую мотивацию к обучению. На основе этого были сформулированы обоснованные предложения по совершенствованию HRM-систем в МСУ Казахстана с акцентом на развитие компетентностной

модели, внедрение цифровых решений и устойчивых мотивационных механизмов.

Результаты. Управление человеческими ресурсами в системе местного самоуправления требует комплексного подхода, ориентированного на обеспечение устойчивого кадрового потенциала, развитие профессиональных компетенций и повышение эффективности организационных процессов (Andrews et al., 2021). В современных условиях трансформации государственного управления и цифровизации муниципальных услуг особенно важно учитывать базовые управленческие принципы, формирующие основу кадровой политики на местном уровне. Ключевые из них представлены на рисунке 1.

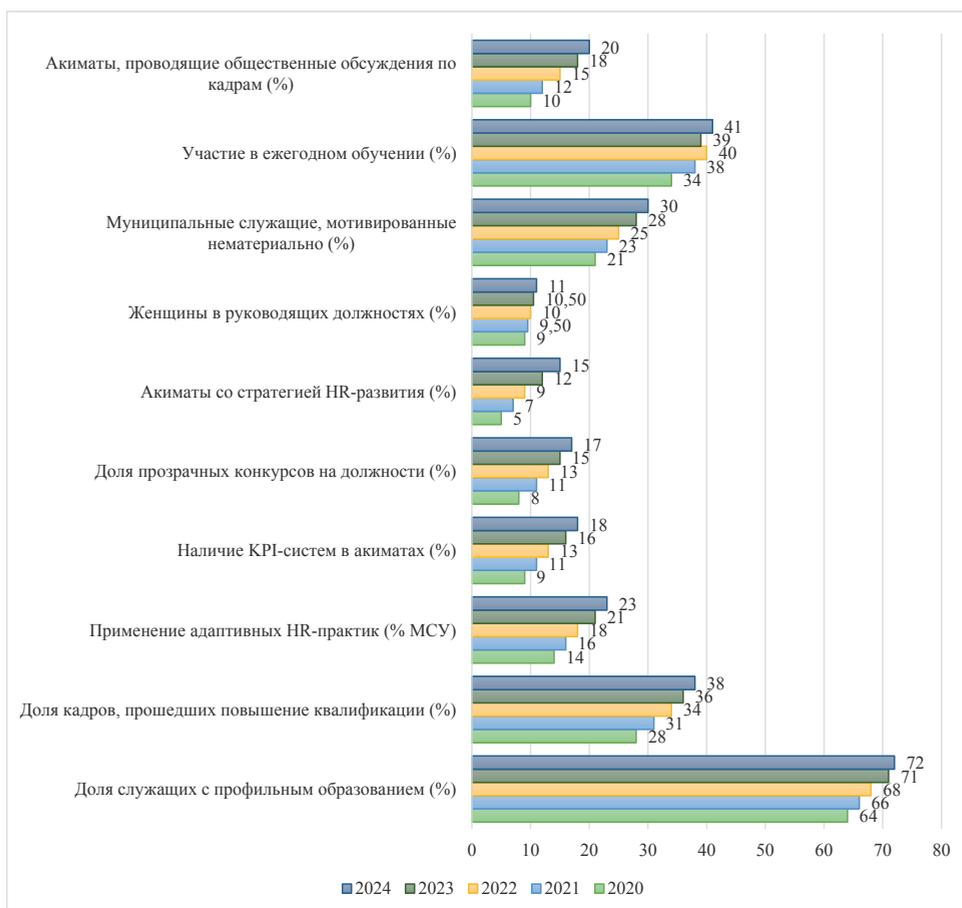


Рисунок 1 - Динамика реализации ключевых принципов управления кадрами в органах местного самоуправления Республики Казахстан (2020–2024 гг.), %

Примечание: составлено авторами на основе данных агентства по делам государственной службы Республики Казахстан (2024)

Анализ динамики внедрения принципов управления кадрами в системе местного самоуправления Казахстана за 2020–2024 годы свидетельствует о положительном, но неравномерном развитии. Наиболее заметные изменения зафиксированы в сфере профессионализации: доля сотрудников с профильным образованием выросла с 64% до 72%, а участие в программах повышения квалификации - с 28% до 38%, что отражает институционализацию требований к квалификации кадров. Положительная тенденция также наблюдается в цифровизации: использование LMS-систем увеличилось более чем вдвое, а внедрение HRIS - почти втрое, что указывает на нарастающие предпосылки для цифровой трансформации кадрового администрирования (Агентство по делам государственной службы Республики Казахстан, 2024).

По состоянию на 2024 год в кадровой политике на уровне местного самоуправления сохраняются низкие показатели стратегического планирования и организационной зрелости: лишь 15% акиматов имеют утверждённые стратегии развития кадров, а KPI применяются в 18% случаев. Это отражает фрагментарность подходов и слабость механизмов оценки эффективности. Несмотря на рост доли женщин в руководстве с 9% до 11%, гендерный дисбаланс сохраняется, а реализация принципов равенства остаётся ограниченной. Механизмы нематериального стимулирования развиты слабо, участие граждан в формировании и мониторинге кадровой политики обеспечено лишь в 20% случаев (Agentstvo po delam gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazahstan, 2024).

При наличии отдельных положительных изменений выявлены устойчивые структурные дефициты, требующие институциональной модернизации с акцентом на стратегическое управление, инклюзивность, прозрачность и цифровизацию (Mihajlov and Kubaeva, 2023).

Эффективное управление кадровым потенциалом является ключевым компонентом успешного функционирования органов местного самоуправления. Оно способствует повышению качества предоставляемых населению услуг. Данная практика также позволяет существенно сократить уровень текучести кадров благодаря грамотно выстроенной мотивационной политике (Sidenko, 2022).

Кроме того, эффективное управление кадрами обеспечивает создание кадрового резерва, что позволяет оперативно заполнять вакансии. В результате улучшается взаимодействие между различными уровнями власти и гражданскими инициативами. Наконец, правильная кадровая политика способствует укреплению репутации органов местного самоуправления как профессиональной и компетентной структуры (Shishkov and Andrunik, 2024).

Современные условия диктуют необходимость ориентации профессиональной подготовки на развитие прикладных компетенций, соответствующих задачам государственной и муниципальной службы. Образовательные подходы адаптируются к изменениям на рынке труда, технологическим инновациям и организационной специфике (Таблица 1).

Таблица 1 - Основные подходы и форматы обучения, направленные на подготовку профессиональных кадров

№	Наименование	Описание	Преимущества	Примеры:
1	Тренинги	Тренинги являются формой практико-ориентированного обучения, направленного на развитие профессиональных и личностных компетенций. Обучение проводится в интерактивном формате с использованием групповых заданий, ролевых игр и кейс-анализа, что способствует закреплению навыков в прикладном контексте.	Участники тренингов приобретают навыки, которые могут быть непосредственно применены в профессиональной деятельности. Такой формат обучения способствует активному вовлечению участников и обмену опытом среди них.	Тренинги по управлению стрессом способствуют формированию устойчивых поведенческих стратегий в напряжённых ситуациях. Обучение проектному управлению позволяет овладеть инструментами планирования и реализации проектов.
2	Семинары	Семинары являются формой обучения, сочетающей лекционные и интерактивные элементы, включая обсуждения, вопросы и разбор практических кейсов. Они проводятся под руководством эксперта и направлены на углублённое освоение профессиональных тем в формате дискуссии.	Участие в семинарах позволяет обновлять профессиональные знания за счёт экспертной информации, а также развивать критическое мышление через активное включение в дискуссии.	Семинары по изменениям в законодательстве и встречи профессиональных сообществ формируют площадку для обмена опытом и обсуждения актуальных практик. Они способствуют углублению знаний и развитию профессиональных навыков через коллективный анализ современных тенденций.
3	Курсы повышения квалификации	Курсы повышения квалификации представляют собой систематизированные образовательные инициативы, ориентированные на актуализацию профессиональных знаний, умений и компетенций работников.	Данное направление подразумевает детальное освоение учебного материала, а также оформление документа, удостоверяющего успешное завершение программы повышения квалификации.	В данном контексте обозначаются инициативы, посвященные обучению управлению проектами в соответствии со стандартами PMI, а также образовательные программы, направленные на повышение квалификации работников государственной службы.

4	Стажировки	формы профессиональной подготовки, позволяющие сотрудникам получать практический опыт и применять знания в условиях реальной рабочей среды.	способствуют глубокому ознакомлению с профессиональной сферой и усвоению специфики практической деятельности, что повышает адаптацию и профессиональную готовность сотрудников.	Практическое обучение в учреждениях местного самоуправления и инициативы по обмену опытом между международными организациями.
Примечание: составлено авторами на основе источника (Shishkov and Andrunik, 2024)				

Представленные формы обучения отражают основные направления развития кадров в МСУ. Их сочетание позволяет обеспечить баланс между теоретической подготовкой и практическими навыками. Особое значение имеют тренинги и стажировки как инструменты формирования прикладных компетенций. Результаты подтверждают необходимость диверсификации форматов обучения с учётом профессиональных задач и уровня подготовки муниципальных служащих.

В условиях цифровизации особую значимость приобретает дистанционное обучение и e-learning, обеспечивающие равный доступ к образовательным ресурсам независимо от места проживания. Это особенно актуально для сотрудников из отдалённых и сельских регионов, где очные формы обучения ограничены (Рисунок 2).

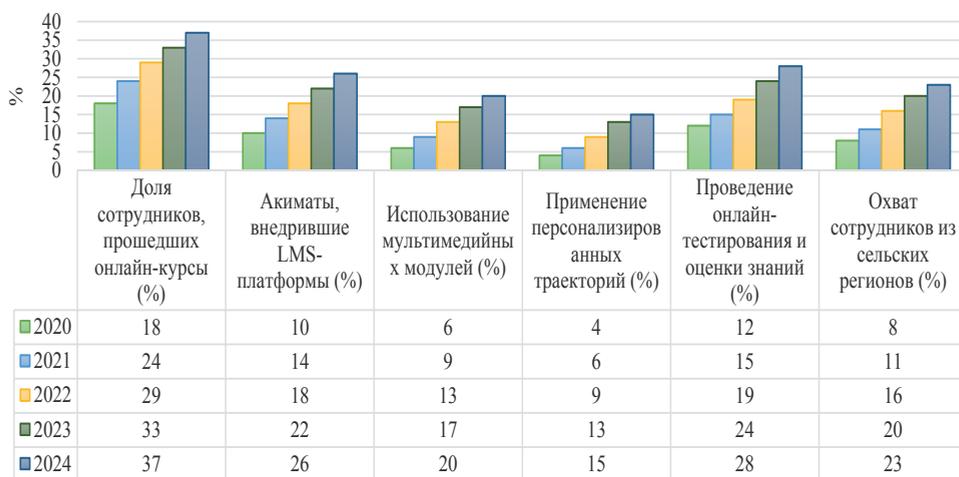


Рисунок 2 - Реализация ключевых особенностей дистанционного обучения и e-learning в органах МСУ РК, %

Примечание: составлено авторами на основе данных агентства по делам государственной службы Республики Казахстан (2024)

В 2020–2024 гг. в системе местного самоуправления Казахстана усилилось внедрение дистанционного обучения: доля служащих, прошедших онлайн-курсы, выросла с 18% до 37%, использование LMS - с 10% до 26%, а мультимедийные модули повысили интерактивность. Однако уровень персонализации обучения остаётся низким (15%), как и охват служащих в сельской местности (23%), что требует дополнительных мер. Применение платформ, таких как Moodle, Coursera и Khan Academy, способствует адаптации обучения к профессиональным потребностям. Увеличение доли онлайн-тестирования (с 12% до 28%) свидетельствует о становлении системы оценки качества образовательных программ (Агентство по делам государственной службы Республики Казахстан, 2024).

Системы управления обучением (LMS), такие как SAP SuccessFactors, TalentLMS и Blackboard, являются важными инструментами современной подготовки кадров (Исаева, 2021). Они обеспечивают комплексный и адаптивный подход к обучению, включая проектирование курсов, управление учебным процессом и мониторинг результатов. Эти платформы позволяют не только реализовывать образовательные программы, но и проводить оценку достижений, анализировать прогресс и вносить своевременные коррективы в содержание и формат обучения (Isaeva, 2021).

Виртуальные тренажёры и симуляции являются эффективным инструментом профессионального обучения, способствуя развитию управленческих навыков и практической отработке действий в нестандартных ситуациях (Shkutan and Mezхова, 2021).

В странах с развитым местным самоуправлением (Германия, Великобритания, США) профессиональные требования к муниципальным служащим чётко регламентированы и регулярно обновляются в соответствии с функциональными задачами. Подготовка кадров, как в Германии, включает как теоретическое обучение, так и практическую стажировку. Важным элементом международной практики выступает нормативно закреплённая система непрерывного профессионального развития. Так, модель CPD в Великобритании предусматривает накопление обучающих баллов, влияющих на карьерное продвижение и стимулирующих постоянное повышение квалификации (Evarovich et al., 2019).

Интеграция цифровых технологий в управление персоналом является ключевым элементом международной практики. В Швеции и Норвегии ИТ-решения охватывают все этапы кадрового цикла - от подбора до оценки компетенций. Применение онлайн-платформ обеспечивает дистанционное обучение и мониторинг прогресса, позволяя персонализировать образовательные траектории с учётом профессиональных задач сотрудников. Институционализация наставничества и профессионального обмена занимает важное место в международной кадровой практике. Опыт программы ISMA в США показывает, что менторская поддержка, основанная на практическом обучении, способствует быстрому освоению управленческих компетенций

и ускоряет профессиональную адаптацию молодых специалистов в системе местного управления.

Развитие лидерских компетенций рассматривается в международной практике как приоритетное направление кадровой политики органов местного самоуправления. В Канаде и Австралии данная задача реализуется через специализированные программы подготовки управленческих кадров и формирование кадрового резерва, что обеспечивает преемственность управленческих решений и повышает устойчивость и эффективность деятельности местных органов власти.

Опыт стран Европейского союза подчёркивает значимость принципов равенства и прозрачности в кадровой политике, реализуемых через гендерные квоты, меры поддержки уязвимых групп и равный доступ к карьерным возможностям, что способствует формированию инклюзивной профессиональной среды.

Анализ законодательства и нормативных правовых актов Республики Казахстан в сфере кадровой политики местного самоуправления показывает, что к 2025 году были проведены существенные институциональные изменения, направленные на усиление роли местного самоуправления и повышение качества управления кадровым потенциалом (Таблица 2).

Таблица 2 - Основные этапы законодательных актов Республики Казахстан

№	Этап	Акт	Описание
1	Начальный этап: формирование системы местного самоуправления (1990-е годы)	Конституция Республики Казахстан (1995 г.)	Конституция закрепила основы местного самоуправления, указав, что оно осуществляется населением непосредственно, а также через выборные органы. Она определила местное самоуправление как самостоятельный уровень публичной власти, хотя конкретные полномочия оставались ограниченными.
2		Закон "О местных представительных и исполнительных органах" (1993 г.)	Этот закон стал одним из первых актов, регулирующих местное управление, включая начальные требования к кадрам органов местной власти. Однако полномочия местных органов оставались под значительным влиянием центральных властей.
3	Этап институционализации: законодательное оформление местного самоуправления (2000-е годы)	Закон "О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан" (2001 г.)	Закрепил распределение полномочий между акиматами и маслихатами, став основой для правового регулирования местного самоуправления. В кадровой сфере он установил требования к профессиональной компетентности и подчеркнул важность повышения квалификации муниципальных служащих.

4		Программа модернизации государственной службы (2005 г.)	Программа затронула и местное самоуправление, предложив внедрение компетентностного подхода в кадровую политику. Она ориентировала на развитие профессиональных и управленческих компетенций сотрудников.
5	Этап развития местного самоуправления: децентрализация и усиление кадрового потенциала (2010-е годы)	Концепция развития местного самоуправления до 2020 года (2012 г.)	Этот документ стал стратегической рамкой для укрепления роли местного самоуправления. Концепция предусматривала создание условий для профессионального роста сотрудников органов самоуправления, включая новые образовательные программы и центры повышения квалификации.
6		Поправки в Закон "О местном государственном управлении и самоуправлении" (2013 г.)	Были введены новые механизмы контроля за качеством работы сотрудников, а также пересмотрены требования к квалификации кадров. Эти изменения повысили уровень ответственности муниципальных работников.
7		Государственная программа "Цифровой Казахстан" (2017 г.)	В рамках программы началась цифровизация кадрового учета и внедрение современных технологий для обучения и оценки компетенций сотрудников местного самоуправления.
8	Современный этап: развитие местного самоуправления до 2025 года	Концепция развития местного самоуправления до 2025 года (2021 г.)	Документ выделил кадровую политику как одно из ключевых направлений. Были предусмотрены меры по созданию системы непрерывного обучения, модернизации требований к квалификации и внедрению цифровых инструментов для управления кадрами.
9		Изменения в законодательство (2023–2024 гг.)	Уточнены права и обязанности сотрудников органов местного самоуправления. Внедрены механизмы поощрения кадров через прозрачные системы оценки и профессионального роста.
10		Национальный проект "Сильные регионы – сильная страна" (2023 г.)	Особое внимание было уделено подготовке специалистов для сельских регионов, где наблюдался кадровый дефицит. Программа акцентировала развитие центров повышения квалификации и взаимодействие с образовательными учреждениями.
Примечание: составлено авторами			

По таблице можно сказать, что прослеживается поэтапное развитие нормативной базы, регулирующей местное самоуправление в Казахстане: от базового институционального становления в 1990-х годах до акцента на цифровизацию и непрерывное обучение в последние годы. Особое внимание на современном этапе уделяется профессионализации кадров, децентрализации полномочий и адаптации системы управления к региональным вызовам, включая кадровый дефицит в сельской местности.

Интеграция частного сектора в реализацию региональной политики посредством механизмов государственно-частного партнёрства (ГЧП) представляет собой одно из приоритетных направлений модернизации публичного управления в Казахстане. Этот подход зафиксирован в стратегических документах, включая Национальный проект по устойчивому развитию регионов до 2025 года, направленный на привлечение частных инвестиций в социальную и инфраструктурную сферу. По данным Министерства национальной экономики и АО «Казахстанский центр ГЧП», к концу 2023 года реализовано свыше 1000 проектов, из которых более 300 связаны с образованием, здравоохранением и спортом. Бизнес активно участвует в строительстве и управлении объектами социальной инфраструктуры.

Стратегия АО «Самрук-Қазына» до 2032 года акцентирует внимание на социальной ответственности и инвестициях в местную инфраструктуру. В этих условиях особенно важно формирование институционально устойчивой модели ГЧП с чётким распределением рисков, стандартами качества и прозрачными процедурами мониторинга, что способствует повышению эффективности региональной политики и доверию населения к государственным институтам (Рисунок 3).

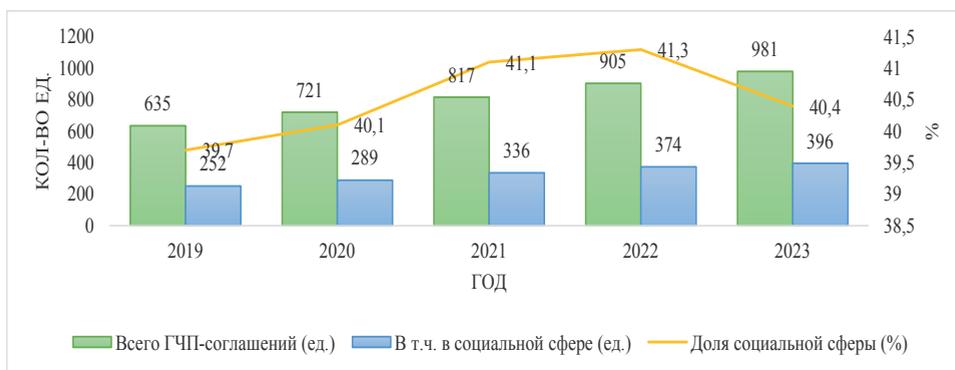


Рисунок 3 - Общее количество заключённых ГЧП-соглашений в социальной сфере по годам

Примечание: составлено авторами на основе данных агентства по делам государственной службы Республики Казахстан, 2024)

Данные демонстрируют стабильный рост количества ГЧП-соглашений в социальной сфере с 2019 по 2023 год, при одновременном сохранении высокой доли этой сферы в общем объёме соглашений (около 40–41%). В течение пятилетнего периода количество ГЧП-проектов в социальной сфере возросло с 252 до 396 единиц, что отражает возрастающий интерес частного сектора к участию в развитии социально значимой инфраструктуры. Это указывает на приоритетное значение социального сектора в рамках партнёрств и подтверждает актуальность институционального укрепления механизмов ГЧП для устойчивого развития регионов.

На рисунке 4 отображен пример структуры ГЧП-проектов в социальной сфере по направлениям в 2023 году.

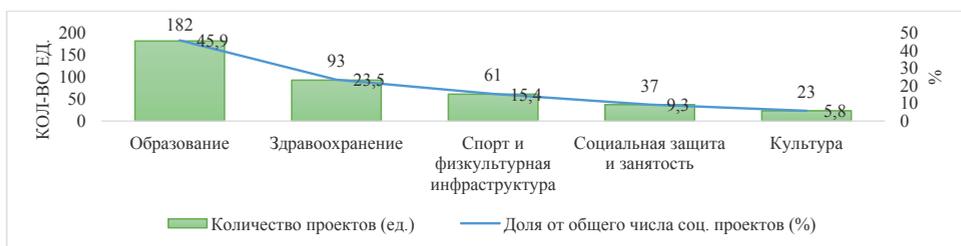


Рисунок 4 - Структура ГЧП-проектов в социальной сфере по направлениям (в 2023 году)
Примечание: составлено авторами на основе данных агентства по делам государственной службы Республики Казахстан, 2024)

Структура ГЧП-проектов в социальной сфере в 2023 году показывает доминирование направлений образования и здравоохранения, на которые приходится свыше 69% всех инициатив. Наименее охвачены сферы культуры, занятости и социальной защиты, что указывает на необходимость стимулирования партнёрства в этих направлениях через правовые, финансовые и организационные механизмы. Основной интерес бизнеса сосредоточен на объектах длительной эксплуатации, тогда как участие в проектах культуры, занятости и социальной защиты остаётся ограниченным, что требует дополнительных стимулов (Zhad'ko, 2020).

Обсуждение. Развитие ГЧП в социальной сфере требует институционального укрепления: устранения правовых пробелов, внедрения моделей операционного лизинга, жизненных контрактов и механизмов гражданского контроля. Актуален пересмотр концессионных соглашений с учётом доступности и качества услуг. Кадровая политика МСУ Казахстана трансформировалась к 2025 году: введены квалификационные требования, усилена система повышения квалификации, реализуется цифровизация управления персоналом. Эти меры способствуют профессионализации кадров, росту эффективности органов самоуправления и вовлечённости граждан (Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated August 18, 2021 No. 6396 2021).

В таблице 3 отображены программы и проекты, реализуемые в муниципальных органах власти для развития кадров.

Таблица 3 - Программы и проекты, реализуемые в муниципальных органах власти для развития кадров

№	Программы	Наименование	Описание
1	Национальные программы	Государственная программа "Цифровой Казахстан"	Ориентирована на внедрение цифровых технологий в сферу управления и образования. Особое внимание уделяется развитию e-learning для подготовки кадров муниципальных органов, включая создание онлайн-курсов и цифровых библиотек для государственных служащих.
		Национальный проект "Сильные регионы – сильная страна" (2023 г.)	В рамках этого проекта акцент сделан на развитие кадрового потенциала в сельских и региональных органах власти.
2	Региональные инициативы	Электронные образовательные платформы в регионах	В некоторых областях Казахстана внедряются собственные платформы для дистанционного обучения. Например, в Астане и Алматы разработаны программы для обучения муниципальных работников новым технологиям управления, взаимодействия с населением и соблюдения законодательства.
		Обучение в Академии государственного управления при Президенте РК	Академия предлагает дистанционные курсы повышения квалификации для государственных и муниципальных служащих.
3	Международные проекты	Программы технической помощи от ООН и ЕС	Некоторые муниципальные органы участвуют в международных образовательных проектах, таких как программы ООН по устойчивому развитию.
		Партнёрские программы с зарубежными учебными центрами	Например, программы сотрудничества с Академией публичного управления Сингапура или Европейским институтом государственного управления (EIPA).
4	Локальные проекты	Проект "Муниципальные лидеры будущего"	В некоторых регионах Казахстана реализуются локальные инициативы, направленные на выявление и развитие молодых талантов в органах местного самоуправления.
		Внедрение "виртуальных кабинетов" для обучения сотрудников	Муниципальные органы создают внутренние образовательные порталы, где сотрудники могут проходить курсы, просматривать обучающие материалы и тестироваться.

Примечание: составлено автором

Программы развития кадров в органах МСУ охватывают национальный, региональный, международный и локальный уровни. Акцент смещается в

сторону цифрового и дистанционного обучения, что отражает современные приоритеты в управлении персоналом. Разноуровневый характер инициатив способствует адаптации к региональным условиям и позволяет выстраивать системную модель профессионального роста муниципальных служащих.

В Казахстане профессиональная подготовка и повышение квалификации муниципальных кадров рассматриваются как ключевые направления государственной политики, ориентированной на повышение эффективности местного самоуправления. По данным Академии государственного управления при Президенте РК, ежегодно большое число государственных служащих проходят обучение по программам повышения квалификации (Retraining of civil servants, 2024).

С 2015 года в Казахстане действует система оценки эффективности кадрового менеджмента, внедрённая Агентством по делам государственной службы и противодействию коррупции. Она обеспечивает сбор и анализ данных о вовлечённости государственных служащих, включая представителей местного самоуправления, в программы обучения и повышения квалификации (Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated March 15, 2018 No. 125, 2018).

В рамках исследования был проведён социологический опрос «Оценка уровня подготовки и потребностей муниципальных кадров в Республике Казахстан», исследование охватило административные центры Туркестанской области (Туркестан, Кентау и Арысь). Цель опроса - определить уровень профессиональной подготовки, оценить результативность существующих программ повышения квалификации и выявить потребности в дополнительных образовательных инициативах (Таблица 4).

Таблица 4 - Анализ ответов респондентов

№	Вопрос	Варианты ответов и % опрошенных
1	Оцените свой уровень профессиональной подготовки для выполнения текущих задач.	Высокий - 30% Средний - 50% Низкий - 20%
2	Проходили ли вы программы повышения квалификации за последние 3 года?	Да - 65% Нет - 35%
3	Как вы оцениваете качество программ повышения квалификации?	Отличное - 15% Хорошее - 40% Удовлетворительное - 30% Неудовлетворительное - 15%
4	Какие основные барьеры вы испытываете при прохождении обучения?	Недостаток времени - 40% Отсутствие качественных программ - 25% Финансовые ограничения - 20% Нет необходимости в обучении - 15%
5	Какой вы видите основную мотивацию для обучения?	Карьерный рост - 45% Улучшение знаний и навыков - 35% Материальное стимулирование - 20%

Примечание: составлено авторами

Результаты опроса свидетельствуют, что профессиональная подготовка муниципальных кадров в Казахстане в большинстве случаев оценивается как средняя (50%), что подчёркивает необходимость совершенствования системы обучения. При этом 65% респондентов прошли курсы повышения квалификации за последние три года, однако только 15% оценили их как высокоэффективные, в то время как 45% выразили сомнение в их качестве.

Среди основных барьеров к обучению выделяются нехватка времени (40%), недостаток качественных программ (25%) и финансовые ограничения (20%). Приоритетными направлениями для обучения названы управление проектами, работа с населением и цифровизация. Форматом обучения, наиболее востребованным среди респондентов, являются дистанционные курсы (50%), а 80% поддерживают идею создания единой образовательной платформы для муниципальных служащих.

Следовательно, зафиксированные в ходе эмпирического исследования результаты позволяют не только охарактеризовать актуальное состояние профессиональной подготовки муниципальных служащих, но и идентифицировать ключевые ограничения и предпочтения, требующие учёта при формировании стратегий совершенствования. Указанные данные послужили основанием для аналитического осмысления выявленных тенденций, а также разработки обоснованных предложений, направленных на оптимизацию системы кадрового обеспечения в сфере местного самоуправления.

Проведённое исследование подтвердило актуальность комплексного подхода к управлению кадровым потенциалом в системе местного самоуправления Казахстана. В условиях нормативных изменений, роста требований к качеству услуг и цифровизации необходимы развитие компетенций, внедрение инновационных образовательных программ, усиление мотивации и применение цифровых решений.

Одной из ключевых проблем остаётся дефицит квалифицированных кадров, особенно в сельской местности, что связано с ограниченным доступом к обучению. Около 35% респондентов никогда не проходили профессиональную подготовку. Анализ качества существующих программ показал их низкую практическую направленность: только 15% оценили их положительно.

80% участников поддержали идею создания национальной цифровой образовательной платформы как инструмента для централизованного доступа к учебным материалам, оценки результатов и повышения прозрачности обучения. Использование LMS-платформ, таких как TalentLMS и Moodle, способствует снижению затрат и расширению доступности образования, особенно в отдалённых регионах.

Полученные эмпирические показатели использовались не только для описания текущего состояния системы подготовки муниципальных кадров, но и как аналитическая основа для обоснования структуры предлагаемой модели развития профессиональных компетенций.

В частности, результаты опроса, отражающие оценку качества подготовки и практической полезности образовательных программ, послужили основанием для включения в модель компонента, ориентированного на усиление практико-ориентированного обучения и интеграцию прикладных форматов (кейс-методы, стажировки, наставничество). Выявленные барьеры участия в обучении, включая дефицит времени, ограниченный доступ к программам и финансовые ограничения, были использованы для обоснования необходимости внедрения цифровых и гибридных форм обучения, обеспечивающих большую гибкость и территориальную доступность.

Мотивационные показатели, зафиксированные в ходе исследования, в том числе ориентация респондентов на карьерное продвижение и профессиональное признание, легли в основу включения в модель механизмов увязки обучения с оценкой компетенций и карьерными траекториями. Таким образом, каждый структурный элемент предлагаемой модели соотнесён с конкретными эмпирическими индикаторами, что обеспечивает её прикладной характер и обоснованность с точки зрения выявленных потребностей муниципальных служащих.

Учитывая выявленные барьеры и мотивационные установки муниципальных служащих, сформирован комплекс практических рекомендаций, направленных на совершенствование механизмов профессионального развития, систематизированный в таблице 5 с привязкой к конкретным проблемным зонам.

Таблица 5 – Рекомендации, направленные на совершенствование системы управления кадрами в органах местного самоуправления Казахстана

№	Направление	Содержание рекомендаций	Примерные меры реализации
1	Повышение качества образовательных программ	Формирование курсов, ориентированных на прикладные компетенции и текущие вызовы муниципального управления	Разработка кейс-методов, участие практиков, аудит действующих программ
2	Развитие дистанционного и гибридного обучения	Создание единой цифровой образовательной платформы, доступной во всех регионах	Запуск государственной LMS, обеспечение доступа в отдалённых населённых пунктах
3	Усиление мотивационных механизмов	Связь профессионального обучения с карьерным ростом и материальным стимулированием	Введение системы сертификации, премий и поощрений за повышение квалификации
4	Поддержка регионов и обеспечение равного доступа	Преодоление территориальных и инфраструктурных барьеров в профессиональном обучении	Организация мобильных обучающих центров, предоставление грантов на обучение

Примечание: составлено авторами

Представленные рекомендации направлены на устранение ключевых проблем в управлении кадровым потенциалом МСУ: низкую практическую ценность обучения, неравный доступ в регионах и слабую мотивацию служащих. Акцент на цифровые решения и стимулирующие механизмы

отражает запрос на модернизацию системы профессионального развития с учётом территориальной специфики и современных требований к компетенциям.

Таким образом, внедрение предложенных рекомендаций и мер будет способствовать существенному повышению уровня профессиональной подготовки муниципальных кадров в Казахстане.

Заключение. Профессиональная подготовка и развитие кадрового потенциала являются ключевыми условиями эффективного муниципального управления. Современные подходы акцентируют значимость непрерывного образования, компетентностных моделей и цифровых технологий, обеспечивающих адаптацию кадров к управленческим вызовам. Международный опыт показывает, что эффективность кадрового менеджмента зависит от гибкости форматов обучения, доступности e-learning и наличия устойчивых механизмов мотивации.

В Казахстане система подготовки кадров в МСУ развивается, однако сохраняются проблемы, связанные с качеством программ, недостатком времени и финансовыми ограничениями. Большинство служащих оценивают уровень подготовки как средний. В опросе подчёркнута актуальность тем проектного управления, работы с населением и цифровизации, а также востребованность дистанционного обучения и единой образовательной платформы. В ответ предложен ряд мер: создание национальной платформы, разработка практико-ориентированных программ, внедрение карьерной и материальной мотивации, развитие наставничества и субсидирование обучения, особенно для сельских регионов.

Ожидаемые результаты включают повышение уровня профессиональной подготовки, улучшение качества муниципальных услуг, расширение доступа к обучению в регионах и создание системы непрерывного развития кадров. Эти меры позволят повысить эффективность работы муниципальных органов, укрепить доверие населения к местной власти и создать устойчивую базу для дальнейшего развития системы местного самоуправления. Таким образом, совершенствование системы подготовки и развития кадров в Казахстане не только отвечает текущим вызовам, но и создает основу для долгосрочного улучшения качества муниципального управления, способного удовлетворять потребности современного общества. Реализация предложенных мероприятий обеспечит устойчивое развитие территорий и станет значительным шагом в укреплении кадрового потенциала страны.

References

Andrews R., and Alonso J.M. (2020) Capacity, leadership, and organizational performance: Testing the black box model of public management. *Public Administration Review*, — 80(3). — P. 443–453. <https://doi.org/10.1111/puar.13177> (in English)

Andrews R., Belló B., Downe J., and Walker R. M. (2021) The motivations for the adoption of management innovation by local governments and its performance effects. *Public Administration Review*, — 81(2). — P. 233–244. <https://doi.org/10.1111/puar.13375> (in English)

Bouckaert G., and Kuhlmann S. (2016) Introduction: Comparing local public sector reforms: Institutional policies in context. In S. Kuhlmann and G. Bouckaert (Eds.), *Local Public Sector Reforms in Times of Crisis: National Trajectories and International Comparisons*. — P.1–20. https://doi.org/10.1057/978-1-137-52548-2_1 (in English)

Vanhala, S., and Stavrou, E. (2013). Human resource management practices and the HRM–performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters. *Baltic Journal of Management*, — 8(4). — P. 416–437. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2012-0094> (in English)

Agentstvo po delam gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazahstan (2024) Nacional'nyj doklad o sostoyanii gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazahstan na 1 yanvarya 2024 goda. [Agency for Civil Service Affairs of the Republic of Kazakhstan. (2024) National report on the state of the Civil service of the Republic of Kazakhstan as of January 1, 2024]. — URL: https://www.gov.kz/uploads/2024/4/5/2b570c000ed2ee210152ea19e9f0dcb3_original.764584.pdf (Accessed: 10.09.2025). (in Russian)

Aubakirova Zh.B., and Ajmagambetov E.B. (2020) Problemy razvitiya mestnogo samoupravleniya v Kazahstane [Problems of local government development in Kazakhstan]. *Central Asian Economic Review*, — (6). — P. 46–57 (in Russian)

Gabdualiev M.T. (2022) Aktual'nye voprosy razvitiya mestnogo samoupravleniya v Respublike Kazahstan v kontekste zayavlenykh konstitucionnykh reform [Topical issues of the development of local self-government in the Republic of Kazakhstan in the context of the announced constitutional reforms]. *Aktual'nye voprosy mestnogo samoupravleniya v Rossijskoj Federacii: Sbornik nauchnykh statej po itogam V Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii*. — P. 30–42. (in Russian)

Dujsho K.N., Abdyramanova Ch.Sh., and Mejmanov B.K. (2019) Puti povysheniya deyatelnosti organov mestnogo samoupravleniya i obuchenie municipal'nykh sluzhashchih Kyrgyzskoj Respubliki [Ways to enhance the activities of local governments and train municipal employees of the Kyrgyz Republic]. *Vestnik ekonomiki, prava i sociologii*, — (2). — P. 6–9 (in Russian)

Evarovich S.A., Gotovshchikova N.E., and Lavrova T.B. (2019) Novaya model' organizacii professional'nogo razvitiya gosudarstvennykh grazhdanskih sluzhashchih kak faktor transformacii gosudarstvennogo upravleniya [A new model of organization of professional development of state civil servants as a factor of transformation of public administration]. *Problemy upravleniya. Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*, — (4). — P. 11–16. (in Russian)

Isaeva E.S. (2021) Sovremennye LMS platformy distancionnogo obucheniya: analiz i sravnenie [Modern LMS distance learning platforms: analysis and comparison]. *Pedagogika. Voprosy teorii i praktiki*, — 6(6). — P. 1045–1050. (in Russian)

Zhad'ko E.A. (2020) Vzaimodejstvie organov mestnogo samoupravleniya i uchrezhdenij obshchego srednego obrazovaniya: sushchnost', napravleniya, formy i metody sotrudnichestva [Interaction of local governments and institutions of general secondary education: the essence, directions, forms and methods of cooperation]. *Humanitarni Balkanski izsledvaniya*, — 1(7). — P. 51–54. (in Russian)

Mihajlov A.V., and Kubaeva T.N. (2023) Distancionnoe obrazovanie: innovacionnyj metod obucheniya [Distance education: an innovative teaching method]. *Mirovaya nauka*, — 12(81). — P. 76–84. (in Russian)

Perepodgotovka gosudarstvennykh sluzhashchih [Retraining of civil servants]. (2024) Gov.kz. — URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/kostanai-veterinariya/press/news/details/192927?lang=ru> (Accessed: 10.09.2025). (in Russian)

Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 15 marta 2018 goda № 125 [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated March 15, 2018 No. 125]. (2018) Ob utverzhenii Pravil podgotovki, perepodgotovki i povysheniya kvalifikacii gosudarstvennykh sluzhashchih. — URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P180000125> (Accessed: 10.09.2025). (in Russian)

Sidenko O.A. (2022) Liderские компетенции госу­дар­ст­вен­ных и муниципаль­ных сл­уж­а­щих в кон­тек­сте про­бле­ма­ти­ки кол­лек­тив­но­го пуб­лич­но­го ли­дер­ст­ва [Leadership competencies of state and municipal employees in the context of collective public leadership issues]. *Rossiya: tendencii i perspektivy razvitiya*, — 17(3). — P. 294–299. (in Russian)

Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 18 avgusta 2021 goda № 639 [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated August 18, 2021 No. 639]. (2021). Ob utverzhdenii Konceptii razvitiya mestnogo samoupravleniya v Respublike Kazahstan do 2025 goda. — URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000639> (Accessed: 10.09.2025) (in Russian)

Shishkov N.N., and Andrunik A.P. (2024) Osobennosti upravleniya kadrovym potencialom organov mestnogo samoupravleniya [The specifics of managing the human resources potential of local governments]. *Gumanitarnye, social'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*, — (8). — P. 186–192. (in Russian)

Shkutan E.K., and Mezhoval I.A. (2021) Zarubezhnyj opyt upravleniya personalom v organah mestnogo samoupravleniya [Foreign experience of personnel management in local government bodies]. *Aktual'nye problemy aviatsii i kosmonavтики*, — (3). — P. 557–559. (in Russian)

Publication Ethics and Publication Malpractice in the journals of the Central Asian Academic Research Center LLP

For information on Ethics in publishing and Ethical guidelines for journal publication see <http://www.elsevier.com/publishingethics> and <http://www.elsevier.com/journal-authors/ethics>.

Submission of an article to the journals of the Central Asian Academic Research Center LLP implies that the described work has not been published previously (except in the form of an abstract or as part of a published lecture or academic thesis or as an electronic preprint, see <http://www.elsevier.com/postingpolicy>), that it is not under consideration for publication elsewhere, that its publication is approved by all authors and tacitly or explicitly by the responsible authorities where the work was carried out, and that, if accepted, it will not be published elsewhere in the same form, in English or in any other language, including electronically without the written consent of the copyright-holder. In particular, translations into English of papers already published in another language are not accepted.

No other forms of scientific misconduct are allowed, such as plagiarism, falsification, fraudulent data, incorrect interpretation of other works, incorrect citations, etc. The Central Asian Academic Research Center LLP follows the Code of Conduct of the Committee on Publication Ethics (COPE), and follows the COPE Flowcharts for Resolving Cases of Suspected Misconduct (http://publicationethics.org/files/u2/New_Code.pdf). To verify originality, your article may be checked by the Cross Check originality detection service <http://www.elsevier.com/editors/plagdetect>.

The authors are obliged to participate in peer review process and be ready to provide corrections, clarifications, retractions and apologies when needed. All authors of a paper should have significantly contributed to the research.

The reviewers should provide objective judgments and should point out relevant published works which are not yet cited. Reviewed articles should be treated confidentially. The reviewers will be chosen in such a way that there is no conflict of interests with respect to the research, the authors and/ or the research funders.

The editors have complete responsibility and authority to reject or accept a paper, and they will only accept a paper when reasonably certain. They will preserve anonymity of reviewers and promote publication of corrections, clarifications, retractions and apologies when needed. The acceptance of a paper automatically implies the copyright transfer to the Central Asian Academic Research Center LLP.

The Editorial Board of the Central Asian Academic Research Center LLP will monitor and safeguard publishing ethics.

Правила оформления статьи для публикации в журнале смотреть на сайте:

[www: nauka-nanrk.kz](http://www.nauka-nanrk.kz)

ISSN 2518–1467 (Online),

ISSN 1991–3494 (Print)

<http://www.bulletin-science.kz/index.php/en>

Ответственный редактор **А. Ботанкызы**

Редакторы: **Д.С. Аленов, Т. Апендиев**

Верстка на компьютере: **Г.Д. Жадырановой**

Подписано в печать 27.02.2026.

46,0 п.л. Заказ 1.