

Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company.

4. Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2016). Where machines could replace humans—and where they can't (yet). McKinsey Quarterly.

5. Bessen, J. E. (2019). AI and Jobs: The Role of Demand. NBER Working Paper No. 24235.

6. Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189.

7. Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Harvard Business Review Press.

#### AUTHOR INFORMATION:

**Яновская Ольга Алексеевна** - доктор экономических наук, профессор, Советник НК «Независимое агентство аккредитации и рейтинга», г. Астана, Республика Казахстан. E-mail: yanovskaya\_o@mail.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1681-7341>

**Алпысбаев Кайсар Серикұлы** - к.э.н., ассоциированный профессор кафедры «Экономика и Бизнес» АО «Международный университет информационных технологий» г. Алматы, Республика Казахстан. E-mail: kaisaralp@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3349-701X>

**Естурлиева Айгуль Икласовна** - к.э.н., ассоциированный профессор кафедры «Экономика», Каспийского государственного университета технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, г. Актау, Республика Казахстан. E-mail: aigul.yesturliyeva@yu.edu.kz. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5632-8134>

**Яновская Ольга Алексеевна** - э.ф.к., профессор, бас директордың кеңесшісі, Тәуелсіз аккредиттеу және рейтинг агенттігі, Астана қ., Қазақстан Республикасы. E-mail: yanovskaya\_o@mail.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1681-7341>

**Алпысбаев Кайсар Серикұлы** - э.ф.к., Экономика және бизнес кафедрасының қауымдастырылған профессоры, «Халықаралық ақпараттық технологиялар университеті» АҚ, Алматы қ., Қазақстан Республикасы. E-mail: kaisaralp@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3349-701X>

**Естурлиева Айгуль Икласовна** - э.ф.к. «Экономика» кафедрасының қауымдастырылған профессоры, Ш. Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті. Актау қ., Қазақстан Республикасы. E-mail: aigul.yesturliyeva@yu.edu.kz. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5632-8134>

**Olga A. Yanovskaya** - Doctor of Economic Sciences, Professor, Independent accreditation and rating agency, Astana city, Republic of Kazakhstan. E-mail: yanovskaya\_o@mail.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1681-7341>

**Kaisar S. Alpysbayev** - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics and Business, JSC «International Information Technology University. E-mail: kaisaralp@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3349-701X>

**Aigul I. Yesturliyeva** - Associate Professor at the Department of Economics, Candidate of Economic Sciences, Sh. Yesenov Caspian State University of Technology and Engineering, Aktau, Republic of Kazakhstan. E-mail: aigul.yesturliyeva@yu.edu.kz. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5632-8134>

МРНТИ 06.77.02  
УДК 005.96

DOI 10.58319/26170493\_2026\_2\_114

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ РК

Таменова С.С.<sup>1</sup>, Айнақұл Н.А.<sup>1</sup>, Жупарова А.С.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Университет «Туран», Алматы, Казахстан; <sup>2</sup>Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Казахстан

**ABSTRACT.** This article examines the theoretical foundations and development trends of artificial intelligence (AI) in economics. It explores the various directions of AI, its impact on efficiency, and the associated risks. Important considerations include government regulation and the prospects for AI development. The relevance of this article is determined by the widespread digitalisation of the global economy and the active implementation of artificial intelligence. In a context of growing competition, AI is becoming a strategic factor in economic growth and enhancing national competitiveness. The purpose of this article is to explore the current state and prospects of the impact of artificial intelligence in the economy and to identify its impact on key aspects of economic activity in the context of digitalisation development. The main objectives of the study are to examine the theoretical aspects of artificial intelligence use based on an assessment of economic development, government regulation, and an analysis of its impact, taking into account emerging risks. The primary research methods were assessment and analysis, synthesis, and comparative methods.

**KEYWORDS:** artificial intelligence, digital economy, government regulation, labour market efficiency, digital ecosystems.

## Қазақстанның креативті экономикасындағы адами ресурстарды басқарудың тұжырымдамалық тәсілдері мен модельдері

Таменова С.С.<sup>1</sup>, Айнақұл Н.А.<sup>1</sup>, Жупарова А.С.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>«Туран» университеті, Алматы, Қазақстан; <sup>2</sup>Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

**АНДАТПА.** Мақалада жетекші елдердің тәжірибесі негізінде креативті экономикадағы адам ресурстарын басқарудың (АРБ) әдістемелік тәсілдері мен модельдері зерттеледі. Зерттеудің негізгі мақсаты — Қазақстан Республикасы үшін АРБ-ның тұжырымдамалық тәсілдерін әзірлеу. Жұмыста институционалдық шеңберлер талданып, дәстүрлі менеджменттен икемділік пен құндылықтарға бағытталған стратегиялық басқаруға (SHRM) көшу негізделген. Зерттеу Ұлыбританияның кластерлік тәсілі мен Швецияның горизонтальды құрылымдары сияқты халықаралық тәжірибелерді жүйелейді және оларды ұлттық контекстке бейімдеу бойынша нақты ұсыныстар береді. Жұмыстың ғылыми-практикалық маңыздылығы Қазақстан ЖІӨ-дегі креативті сектордың үлесін арттыру мақсатына жету үшін HR-менеджменттің тиімділігін арттыруда болып табылады.

**ТҮЙІН СӨЗДЕР:** креативті экономика, креативті индустрия, адами ресурстар, стратегиялық адами ресурстарды басқару, персоналды басқару, таланттарды басқару, HR модельдері.

## Conceptual approaches and models of human resource management in the creative economy of Kazakhstan

Tamenova S.S.<sup>1</sup>, Ainakul N.A.<sup>1</sup>, Zhuparova A.S.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Turan University, Almaty, Kazakhstan; <sup>2</sup>Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

**ABSTRACT.** The article examines methodological approaches and human resource management (HRM) models in the creative economy, drawing on the experiences of leading international nations. The primary research objective is to develop conceptual HRM approaches tailored for the Republic of Kazakhstan. The study analyzes institutional frameworks and justifies the transition from traditional management to Strategic HRM (SHRM), emphasizing flexibility and value-orientation. It systematizes international practices, such as the UK's cluster approach and Sweden's horizontal structures, offering specific recommendations for their adaptation to the national context. The scientific and practical significance of the study lies in improving the effectiveness of HR management to achieve the goal of increasing the contribution of the creative sector to Kazakhstan's GDP.

**KEYWORDS:** creative economy, creative industry, human resources, strategic human resource management, personnel management, talent management, HR models.

**ВВЕДЕНИЕ.** В условиях перехода мировой экономики к модели, основанной на знаниях и инновациях, возрастает роль креативного сектора, объединяющего индустрии искусства, дизайна, медиа, технологий и культурного производства. По оценкам ООН, культурные и творческие отрасли составляют около 3,1% мирового ВВП и обеспечивают почти 50 миллионов рабочих мест по всему миру, что примерно 6,2% от общего числа занятых. Главным ресурсом креативной экономики становится человеческий капитал — носитель идей, талантов и компетенций, способных генерировать новые ценности.[1]

Креативная экономика характеризуется высокой долей нематериальных активов, опорой на знания, инновации, интеллектуальную собственность и уникальные компетенции сотрудников. В таких условиях человеческие ресурсы становятся главным стратегическим капиталом. Поэтому ключевой задачей становится разработка HR-моделей, позволяющих повышать творческий потенциал, скорость инноваций и конкурентоспособность организации. Эффективное УЧР в креативной индустрии требует отхода от традиционных методов HR-менеджмента, ориентированных на стабильность и контроль, в пользу гибкости, самоорганизации и стимулирования творческого потенциала.

В отечественной научной литературе представлены исследования, посвященные различным аспектам УЧР и человеческого капитала, что формирует теоретическую и эмпирическую базу для анализа HR-практик в креативной экономике. [2,3] В целом исследования казахстанских учёных подтверждают актуальность перехода к ценностно-ориентированному и гибким моделям УЧР. [4,5] Однако в научной литературе сохраняется потребность в более глубокой систематизации международного опыта и его практической адаптации к условиям креативной экономики Казахстана. Анализ казахстанских исследований показывает, что несмотря на значительные достижения в изучении человеческого капитала и HR-практик, существует ряд пробелов: недостаточная систематизация международного опыта УЧР, ограниченные исследования по адаптации зарубежных моделей к национальным условиям креативной экономики, слабое освещение интеграции проектных и ценностно-ориентированных подходов в HR-стратегиях казахстанских организаций. Эти пробелы обосновывают необходимость настоящего исследования, в котором проведен комплексный анализ международного опыта управления человеческими ресурсами в креативной экономике и выявление успешных моделей, применимых в условиях Казахстана.

Цель исследования - разработка концептуальных подходов к управлению человеческими ресурсами в условиях креативной экономики и бенчмаркинг эффективных моделей HRM для креативной индустрии РК. Для достижения цели были решены следующие

задачи: исследование теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами в креативной экономике; анализ международного опыта ведущих компаний креативного сектора; выявление ключевых методологических подходов и практик; систематизация успешных моделей управления человеческими ресурсами; разработка концептуальных подходов по УЧР и рекомендаций по адаптации лучшей практики HRM для креативной индустрии РК.

Методологическую основу данного исследования составляют концепции человеческого капитала, теории креативного класса и экономики знаний, а также концептуальные подходы гибкого и ценностно-ориентированного управления персоналом. Применение указанных методов и подходов обеспечивает возможность выявления ключевых закономерностей и особенностей международного опыта управления человеческими ресурсами в креативной экономике.

**МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.** Материалами исследования послужили научные труды зарубежных и отечественных исследователей, посвященные проблемам управления человеческими ресурсами, креативной экономики, экономики знаний и инновационного менеджмента. Были использованы статистические данные и вторичные эмпирические исследования, опубликованные в открытых международных базах и профильных изданиях. В процессе анализа были использованы отчёты и аналитические обзоры международных организаций (UNESCO, OECD, World Economic Forum), отражающие тенденции развития креативных индустрий и трансформации рынка труда. В дополнение были использованы корпоративные отчёты и кейс-материалы международных компаний, функционирующих в сфере креативной экономики (Spotify, Google, IDEO, Netflix и др.), а также нормативно-стратегические документы в области развития креативных индустрий и человеческого капитала.

Выбор объекта и методов исследования обусловлен целью по выявлению и систематизации успешных международных моделей УЧР в креативной экономике. Объектом исследования является система УЧР в организациях креативной экономики. Методы исследования (системный, структурно-функциональный, сравнительный анализ, кейс-стади, контент-анализ) обеспечивают решение задач и достижение цели исследования по выявлению эффективных методологических подходов и моделей HRM.

Исследование основано на анализе вторичных данных и открытых источников, что определяет его теоретико-аналитический характер и обуславливает определённые ограничения, связанные с отсутствием первичных эмпирических измерений. Вместе с тем использование сравнительного и кейс-анализа позволило обеспечить научную обоснованность и практическую значимость полученных результатов.

**РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ.** Для анализа

международного опыта УЧР в креативной экономике является важным изучение нормативно-стратегических документов, регулирующих развитие креативных индустрий и формирование человеческого капитала. Эти документы определяют глобальные и национальные приоритеты, ключевые цели и механизмы поддержки креативного сектора, включая создание условий для развития творческих компетенций, внедрение инновационных практик и стимулирование профессионального роста работников.

В таблице 1 представлена систематизация ключевых международных и национальных документов, регламентирующих развитие креативных индустрий и человеческого капитал. Она позволяет наглядно сравнить цели, механизмы и уровень применения документов, а также выявить тенденции интеграции HR-практик в креативной экономике.

Конвенция ЮНЕСКО 2005 года об охране и поощрении разнообразия форм культурного самовыражения, ратифицированный более чем 158 странами, задаёт рамки государственной политики по поддержке куль-

турных и креативных индустрий, признанию их вклада в устойчивое развитие и созданию рабочих мест. Резолюции ООН формируют общие ориентиры, направленные на укрепление культурного разнообразия, стимулирование креативной экономики и обеспечение устойчивого социально-экономического развития. Национальные стратегии и концепции конкретизируют эти цели на уровне государства, определяют приоритетные направления развития, меры государственной поддержки и ключевые показатели эффективности для креативных индустрий.

В Казахстане креативная экономика официально признана приоритетным направлением развития. В Концепции развития креативных индустрий на 2021–2025 годы утвержден перечень креативных индустрий (43 вида экономической деятельности) и определены базовые подходы к их регулированию. В этом документе были поставлены амбициозные цели: к 2025 году увеличить вклад сектора в ВВП до 5% и довести число занятых до 4%.

**Таблица 1 - Нормативно-стратегические документы в области развития креативных индустрий и человеческого капитала**

| Документ                                               | Уровень                    | Основная цель                                                  | Основные механизмы                                                            |
|--------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Конвенция ЮНЕСКО 2005 г.                               | Международный              | Развитие креативных индустрий, защита культурного разнообразия | Поддержка творческих компетенций, интеграция культурных инициатив в экономику |
| Резолюция ООН A/RES/78/133                             | Международный              | Интеграция креативной экономики в устойчивое развитие          | Сбор данных, инклюзивные и устойчивые политики, поддержка инноваций           |
| Стратегии ЮНЕСКО (Policy Monitoring Platform)          | Международный              | Поддержка национальных стратегий креативного сектора           | Развитие навыков, инвестиции, поддержка творческих инициатив                  |
| Концепция развития креативных индустрий РК (2021–2025) | Национальный               | Рост креативного сектора, развитие человеческого капитала      | Стимулирование инноваций, развитие компетенций, поддержка предпринимательства |
| Рекомендации ЮНЕСКО по цифровым навыкам                | Международный/региональный | Повышение квалификации работников креативного сектора          | Обучение цифровым компетенциям, поддержка женщин и молодежи                   |

Примечание: составлено авторами на основе [6–9]

Анализ нормативно-стратегических документов в области развития креативных индустрий и человеческого капитала позволил определить институциональные и содержательные рамки функционирования системы управления человеческими ресурсами в креативной экономике. Глобальные регуляторы такие как UNCTAD, ООН, ЮНЕСКО и OECD задают институциональные рамки. Так, резолюции ООН (A/RES/78/133) и обзоры UNCTAD (2024) определяют креативную экономику как инструмент устойчивого развития как национальной, так и мировой экономики в целом.

Между тем, международные и национальные стратегии фиксируют приоритеты, направленные на развитие творческих компетенций, повышение квалификации работников, формирование гибких моделей занятости и создание условий для реализации креативного потенциала человеческого капитала

Таким образом, систематизации и обобщения теоретических подходов к УЧР в условиях креативной экономики позволили выделить следующие ключевые положения:

Во-первых, стратегическое управление человеческими ресурсами (SHRM) стало важнейшим подходом к обеспечению устойчивости в динамично развивающемся мире креативных индустрий. В условиях креативной экономики происходит фундаментальный сдвиг от традиционного административного HR-ме-

неджмента к стратегическому управлению человеческими ресурсами (SHRM). Концепция SHRM, предложенная Нванкво и др., интегрировала стратегическое планирование, управление талантами, развитие культуры и лидерские практики, с акцентом на гибкость, инновации и адаптивность.[10] Стратегический вклад HRM в креативную индустрию включает развитие компетенций, управление эффективностью и создание экологичной рабочей среды. Эти инициативы не только повышают производительность труда сотрудников, но и способствуют организационному росту. В условиях глобальной конкуренции эффективное УЧР незаменимо для максимального раскрытия потенциала сотрудников и обеспечения успеха креативной индустрии. Отдавая приоритет инновациям, повышению квалификации и стратегическому распределению ресурсов, управление человеческими ресурсами служит основой для устойчивого развития в этом секторе.

Комплексный анализ существующей литературы по SHRM в контексте креативных индустрий, показал проблемы, с которыми сталкиваются креативные индустрии: быстрый технологический прогресс, изменение потребительских предпочтений и высокая конкуренция. В этом контексте традиционные подходы к УЧР зачастую оказываются недостаточными, что требует стратегической координации между HR-практиками и целями организации для обеспечения долгосрочной

конкурентоспособности.

Во-вторых, концепция «креативного класса» и человеческого капитала стали теоретической основой большинства подходов и признание человеческого капитала главным стратегическим ресурсом. Дж. Хокинс (Howkins, 2013) и Р. Флорида (Florida, 2014) формируют понимание «креативного класса» и того, как идеи превращаются в капитал и обосновывают переход от традиционных факторов производства к талантам и интеллектуальной собственности как основным источникам прибавочной стоимости. Согласно теории Р. Флориды, основным источником конкурентных преимуществ современных компаний является «креативный класс» — специалисты, генерирующие новые идеи, продукты и смыслы [11]. Креативная экономика характеризуется высокой степенью неопределённости, междисциплинарностью и зависимостью от индивидуальных и коллективных компетенций. В этой связи HR-политика должна обеспечивать развитие инновационной культуры, создание условий для самореализации сотрудников, поддержку гибких форм занятости и постоянное обучение.

В-третьих, эффективное HR-управление в креативных индустриях базируется на четырех взаимосвязанных «столпах» управления талантами (Talent Management): (1) управление талантами: акцент на привлечении и удержании специалистов с уникальными навыками через развитие HR-бренда и персонализированные стратегии найма; (2) организационная культура: формирование среды, основанной на доверии, равенстве и толерантности к ошибкам (Spotify, IKEA); (3) вовлеченность и внутренняя мотивация: приоритет отдается внутренней мотивации сотрудников (автономия, мастерство, цель) над внешними стимулами; (4) развитие лидерства: переход к адаптивным стилям руководства, способным вдохновлять творческие коллективы в условиях неопределенности.

В-четвертых, современные научно-теоретические подходы включают влияние искусственного интеллекта (ИИ) на HR-процессы. ИИ в креативных индустриях поддерживает тезис об аугментации (дополнении) труда, когда автоматизация рутины высвобождает время для «чистого творчества». Трансформация навыков: HR-стратегии переориентируются на непрерывное обучение (lifelong learning) и развитие цифровых компетенций сотрудников.

Основываясь на этих выводах, можно констатировать, что управление персоналом в креативных индустриях основано на стратегическом планировании, управлении талантами, развитии культуры и лидерской практике. При этом подчеркивается согласованность HR-стратегий и бизнес-целей, а также важность гибкости, инноваций и адаптивности в ответ на динамичные рыночные условия. Стратегическое управление человеческими ресурсами играет ключевую роль в повышении устойчивого развития креативной индустрии, способствуя формированию культуры инноваций, расширению прав и возможностей сотрудников и развитию лидерских качеств.

Рассмотрим международный опыт управления развитием креативной экономики на примере стран, которые занимают ведущие позиции в рейтинге креативной индустрии (см. таблицу 2).

Великобритания является одним из лидеров в развитии креативной экономики. Программа развития кластера креативной индустрии (Creative Industries Clusters Programme) направлена на формирование инновационных экосистем, объединяющих университеты, бизнес и творческие стартапы. В рамках таких кластеров HR-политика акцентируется на сетевом вза-

имодействии, обмене знаниями и поддержке междисциплинарных проектов [5]

Американские компании (Google, Pixar, IDEO) демонстрируют уникальные практики построения креативной корпоративной культуры. Ключевые элементы: свобода в выборе проектов (например, правило 70/20/10 в Google), толерантность к ошибкам как условие инноваций, дизайн офисной среды, стимулирующий коммуникацию и генерацию идей. Эти подходы способствуют вовлечённости персонала и постоянному обновлению знаний.

Шведская модель HR-управления основана на принципах доверия, равенства и демократичности. Компании, такие как Spotify, IKEA, Design Lab, развивают горизонтальные структуры и предоставляют сотрудникам значительную автономию. Результатом становится высокая удовлетворённость трудом, низкая текучесть кадров и высокая производительность в креативных отраслях.

Южная Корея демонстрирует стратегический подход к развитию креативных кадров в рамках государственной политики K-Culture. Создаются академии, инкубаторы и стартап-хабы, ориентированные на подготовку специалистов в области цифрового контента, музыки, дизайна и кино. Нидерланды развивают сеть Creative Hubs - пространств для коллаборации дизайнеров, художников, IT-специалистов и предпринимателей. HR-модель строится на принципах самоуправления, кросс-дисциплинарности и устойчивого развития.

Американские компании (Google, Pixar, IDEO) демонстрируют уникальные практики построения креативной корпоративной культуры. Ключевые элементы: свобода в выборе проектов (например, правило 70/20/10 в Google), толерантность к ошибкам как условие инноваций, дизайн офисной среды, стимулирующий коммуникацию и генерацию идей. Эти подходы способствуют вовлечённости персонала и постоянному обновлению знаний.

Шведская модель HR-управления основана на принципах доверия, равенства и демократичности. Компании, такие как Spotify, IKEA, Design Lab, развивают горизонтальные структуры и предоставляют сотрудникам значительную автономию. Результатом становится высокая удовлетворённость трудом, низкая текучесть кадров и высокая производительность в креативных отраслях.

Южная Корея демонстрирует стратегический подход к развитию креативных кадров в рамках государственной политики K-Culture. Создаются академии, инкубаторы и стартап-хабы, ориентированные на подготовку специалистов в области цифрового контента, музыки, дизайна и кино. Нидерланды развивают сеть Creative Hubs - пространств для коллаборации дизайнеров, художников, IT-специалистов и предпринимателей. HR-модель строится на принципах самоуправления, кросс-дисциплинарности и устойчивого развития.

Текущая стадия развития креативной экономики Казахстана характеризуется как «стадия адаптации», что открывает возможности для глубокой систематизации и внедрения описанных международных практик. Как показывает данные таблицы 2, существует прямая корреляция между зрелостью HR-моделей (отход от иерархии к автономии) и вкладом сектора в ВВП. Для Казахстана наиболее релевантным представляется опыт Южной Кореи в части системного наставничества и Великобритании в части кластерного подхода.

На основе проведенного исследования можно отметить устойчивые тенденции и системные проти-

воречия в УЧР в креативных индустриях Казахстана. Согласно официальным статистическим данным, несмотря на заметный рост числа субъектов креативной экономики вы на 17 % за 2025 год и количества занятых более чем на 15 %, вклад креативных индустрий остаётся относительно низким — около 1 % ВВП в 2024 г. Это значительно ниже доли креативной экономики в развитых странах, где вклад подобных секторов может достигать 8–10 % и более. Эти данные свидетельствуют, что достижение амбициозной цели по увеличению доли креативных индустрий в ВВП Казахстана обусловлено рядом институциональных, методологических и управленческих барьеров.

Таблица 2 – Современные модели HR управления в креативной экономике

| Страна         | Доля креативной индустрии в ВВП, (%) | Модель и подходы к HRM                                      | Основные элементы и практика                                                          |
|----------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Великобритания | 5,8                                  | Программа развития кластера креативной индустрии            | Формирование инновационных экосистем: университеты, бизнес и стартапы                 |
| США            | 8-12                                 | Построение креативной корпоративной культуры,               | Правило 70/20/10: толерантны к ошибкам; дизайн офисной среды для стимулирования HR    |
| Швеция         | 8-12                                 | Шведская модель: доверие, равенство и демократичность       | Горизонтальные структуры управления и автономия сотрудников                           |
| Южная Корея    | 5,6                                  | Стратегический подход к подготовке креативных кадров        | Интеграция образования, наставничества, международных обменов;                        |
| Нидерланды     | 8-12                                 | Коллаборативная модель на принципах самоуправления          | Кросс-дисциплинарность и устойчивое развитие; создание пространств для взаимодействия |
| Япония         | 7,0                                  | Общие принципы развития талантов                            | Инвестиции в таланты и инновационный потенциал                                        |
| Австралия      | 5,7                                  | Развитие креативного класса, интеллектуальной собственности | Поддержка творческого потенциала и гибких форм занятости                              |
| Казахстан      | 1,0                                  | Стадия адаптации успешных зарубежных практик                | Исследование влияния УЧР на креативную экономику; развитие систем наставничества      |

Примечание: составлено автором на основе [12-15]

В Казахстане сохраняется преобладание традиционного административного HR-менеджмента, ориентированного на контроль и стабильность, в то время как креативная экономика требует перехода к стратегическому управлению человеческими ресурсами (SHRM), гибкости и инновационности. Несмотря на наличие успешных глобальных моделей (британские кластеры, шведские горизонтальные структуры), в Казахстане наблюдается недостаточная систематизация и слабая практическая адаптация этих практик к национальным условиям.

В отличие от лидеров креативного рынка (например, Великобритании) в Казахстане недостаточно развито сетевое взаимодействие между университетами, стартапами и крупным бизнесом, что ограничивает эффективный обмен знаниями и междисциплинарное сотрудничество. В отечественных HR-стратегиях слабо освещены интеграция проектных подходов и создание корпоративной культуры, базирующейся на доверии, автономии и толерантности к ошибкам. Без такой среды таланты сотрудников не трансформируются в устойчивый экономический рост. Наряду с этим существует потребность в более активном внедрении ИИ для автоматизации рутины, чтобы освободить время сотрудников исключительно для творчества, а также в переориентации стратегий на непрерывное обучение (lifelong learning).

Низкий текущий уровень вклада в креативную экономику свидетельствует, что стартовая позиция Казахстана (1% ВВП) значительно ниже показателей развитых стран, где эта доля достигает 8–12%, что требует радикального ускорения темпов развития сектора за очень короткий период.

Основным барьером является разрыв между национальными амбициями и текущим состоянием кадровых и управленческих практик, которые все еще находятся на стадии адаптации, а не активной реализации высокоэффективных моделей управления талантами.

Управление человеческими ресурсами в креативной индустрии необходимо строить с учетом глобальных трендов (AI, SHRM, экосистемы) и конкретных задач модернизации экономики Казахстана. УЧР в креативной экономике требует формирования инновационной корпоративной культуры, гибкости организационных структур и форм занятости, развития систем непрерывного образования и наставничества, а также поддержки сотрудничества между бизнесом, университетами и государственными институтами. Адаптация этих подходов в национальных контекстах позволит укрепить человеческий капитал и стимулировать устойчивое экономическое развитие.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** На основе проведенного исследования можно выделить следующие ключевые результаты и их научную новизну:

- систематизация международных моделей УЧР: впервые для национального контекста проведена систематизация пяти ведущих моделей УЧР в креативной индустрии (Великобритания, США, Швеция, Южная Корея, Нидерланды). Новизна заключается в определении специфических элементов каждой модели – от кластерного взаимодействия до горизонтальных структур и правил 70\20\10, которые могут быть в адаптированы в Казахстане;
- детерминация институциональных рамок: определены содержательные и нормативные рамки функционирования УЧР, объединяющие международные стандарты (ЮНЕСКО, ООН) и национальные приоритеты (Концепция развития креативных индустрий РК

на 2021–2025 годы).

- обоснование перехода к SHRM: в креативной экономике: HR-практики (развитие компетенций, управление эффективностью) рассматриваются не как «затраты», а как основной двигатель роста ВВП, напрямую координируемый с долгосрочными бизнес-целями;

- роль ИИ как инструмента аугментации: результаты подтверждают, что внедрение искусственного интеллекта в HR-процессы не заменяет человека, а «дополняет» его труд, освобождая время для творчества, что является критически важным для инновационного развития.

Для повышения конкурентоспособности креативной индустрии рекомендуется: (1) переход на кластерную модель развития (по опыту Великобритании), т.е. стимулировать сетевое взаимодействие между университетами, творческими стартапами и крупным бизнесом, что позволит создать инновационную экосистему для обмена неявными знаниями и реализации междисциплинарных проектов; (2) трансформация корпоративной культуры (по опыту США и Швеции) что требует внедрять ценностно-ориентированные подходы, основанные на автономии сотрудников и горизонтальных структурах управления, толерантности к ошибкам, воспринимая их как необходимое условие для генерации инноваций, а не повод для наказания, использовании регламентированного «свободного времени» для творческого поиска (аналог правила 70/20/10); (3) реализация стратегий непрерывного

обучения (Lifelong Learning), т.е. в условиях быстрого технологического прогресса HR-стратегии должны фокусироваться на развитии цифровых компетенций и постоянной трансформации навыков сотрудников; (4) интеграция проектных подходов в HR-стратегии для внедрения гибких моделей занятости и проектного управления талантами, что позволит эффективнее использовать потенциал «креативного класса»; (5) использование государственной поддержки для масштабирования на основе для стимулирования инвестиций в человеческий капитал.

Реализация данных рекомендаций позволит Казахстану перейти от стадии пассивной адаптации зарубежного опыта к активному формированию высокоэффективной национальной модели УЧР, обеспечивающей устойчивый экономический рост.

Основные направления для дальнейших эмпирических исследований в Казахстане определяются необходимостью перехода от теоретических концепций к практической адаптации успешных мировых практик для достижения национальных целей по ускоренному развитию отечественной креативной индустрии.

**ИНФОРМАЦИЯ О ФИНАНСИРОВАНИИ.** Данное исследование профинансировано Комитетом науки Министерства образования и науки Республики Казахстан в рамках грантового проекта ИРН AP26195821 «Управление человеческими ресурсами и его влияние на развитие креативной экономики в Казахстане»

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. — Penguin, 2013. — 272 p.
2. Kaliyeva S., Baisalova B., Sadykov I. New design of human capital management in a flexible employment // Journal of Economic Research & Business Administration. — 2021. — Vol. 137, № 3. — P. 101–116. — DOI: 10.26577/be.2021.v137.i3.10.
3. Kanabekova M. [et al.] Human Resource Management Configurations and Their Impact on Macroeconomic Indicators in Kazakhstan // Eurasian Journal of Economic and Business Studies. — 2025. — Vol. 69, № 2. — P. 109–127. — DOI: 10.47703/ejeb. v69i2.516.
4. Zhakhanova Z. R. [et al.] Human Capital Management in the Higher Education System of the Republic of Kazakhstan: Key Trends in the Context of Innovative Economy // Journal of Economic Research & Business Administration. — 2023. — Vol. 145, № 3. — P. 15–26. — DOI: 10.26577/be.2023.v145.i3.02.
5. Amirova A. Ecosystem approach in human resource management through the prism of international companies (lessons for Kazakhstan) // Foundations and Trends in Research. — 2025. — № 10. — URL: <https://ojs.scipub.de/index.php/FTR/article/view/6584> (дата обращения: 19.03.2026).
6. Resolution adopted by the General Assembly on the creative economy for sustainable development, A/RES/78/133 [Электронный ресурс]. — UNCTAD, 2023. — URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/td541add2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/td541add2_en.pdf) (дата обращения: 19.03.2026).
7. Creative Economy Outlook [Электронный ресурс]. — Geneva: UNCTAD, 2024. — URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsc2024d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsc2024d2_en.pdf) (дата обращения: 19.03.2026).
8. Об утверждении Концепции развития креативных индустрий на 2021 – 2025 годы: Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 ноября 2021 года

- № 860 [Электронный ресурс]. — URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000860/info> (дата обращения: 19.03.2026).
9. A New Approach for Assessing Creative Enterprises to Attract Impact Investment in Kazakhstan [Электронный ресурс]: Research Report / British Council. — 2024. — URL: <https://kazakhstan.britishcouncil.org/sites/default/files/impact-report-cci-kazakhstan-2024-en.pdf> (дата обращения: 19.03.2026).
10. Nwankwo E., Irunna E., David O., Ekene E. Strategic human resource management for sustainability in creative industries: A review and framework proposal // World Journal of Advanced Research and Reviews. — 2024. — Vol. 21, № 03. — P. 743–751.
11. Florida R. The Rise of the Creative Class. — Basic Books, 2014. — 416 p.
12. Креативные индустрии Казахстана: тренды и перспективы [Электронный ресурс]. — Астана, 2024. — URL: <https://aifc.kz/wp-content/uploads/2025/01/kreativnye-industrii-kazakhstan-trendy-i-perspektivy.pdf> (дата обращения: 19.03.2026).
13. Davies R. [et al.] AI and the creative industries [Электронный ресурс]. — London School of Economics, Growth Lab, 2025. — URL: [https://www.economicsobservatory.com/wp-content/uploads/2025/12/AI\\_Creative\\_Industries.pdf](https://www.economicsobservatory.com/wp-content/uploads/2025/12/AI_Creative_Industries.pdf) (дата обращения: 19.03.2026).
14. Creative Industries Economic Estimates [Электронный ресурс] / DCMS (UK). — London, 2023. — URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-economic-estimates-gva-2023-provisional/dcms-economic-estimates-annual-gva-2023-provisional> (дата обращения: 19.03.2026).
15. Cultural and Creative Sectors: Building Resilience after COVID-19 [Электронный ресурс]. — Paris: OECD, 2022. — URL: [https://www.oecd.org/en/publications/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors\\_08da9e0e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors_08da9e0e-en.html) (дата обращения: 19.03.2026).

## REFERENCES:

1. Howkins, J. (2013). The creative economy: How people make money from ideas. Penguin.
2. Kaliyeva, S., Baisalova, B., & Sadykov, I. (2021). New design of human capital management in a flexible employment. Journal of Economic Research & Business Administration, 137(3), 101–116. <https://doi.org/10.26577/be.2021.v137.i3.10>
3. Kanabekova, M., Taspenova, G., Mazhiyeva, G., Igenbayeva, Sh., & Demeuova, K. (2025). Human resource management configurations and their impact on macroeconomic indicators in Kazakhstan. Eurasian Journal of Economic and Business Studies, 69(2), 109–127. <https://doi.org/10.47703/ejeb. v69i2.516>
4. Zhakhanova, Z. R., Nurmukhanova, G. Z., Lysenko, E. V., & Badambaeva, V. M. (2023). Human capital management in the higher education system of the Republic of Kazakhstan: Key trends in the context of innovative economy. Journal of Economic Research & Business Administration, 145(3), 15–26. <https://doi.org/10.26577/be.2023.v145.i3.02>
5. Amirova, A. (2025). Ecosystem approach in human resource management through the prism of international companies (les-

- ness Studies, 69(2), 109–127. <https://doi.org/10.47703/ejeb. v69i2.516>
4. Zhakhanova, Z. R., Nurmukhanova, G. Z., Lysenko, E. V., & Badambaeva, V. M. (2023). Human capital management in the higher education system of the Republic of Kazakhstan: Key trends in the context of innovative economy. Journal of Economic Research & Business Administration, 145(3), 15–26. <https://doi.org/10.26577/be.2023.v145.i3.02>
5. Amirova, A. (2025). Ecosystem approach in human resource management through the prism of international companies (les-

- sons for Kazakhstan). Foundations and Trends in Research, (10). <https://ojs.scipub.de/index.php/FTR/article/view/6584>
6. Resolution adopted by the General Assembly on the creative economy for sustainable development, A/RES/78/133, 2023. [https://unctad.org/system/files/official-document/td541add2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/td541add2_en.pdf)
7. UNCTAD. Creative Economy Outlook. Geneva, 2024. [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d2_en.pdf)
8. Government of the Republic of Kazakhstan. (2021, November 30). Ob utverzhdenii Kontseptsii razvitiya kreativnykh industrii na 2021 - 2025 gody [On approval of the Concept for the development of creative industries for 2021 - 2025] (Decree No. 860). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000860/info>
9. British Council. (2024). A new approach for assessing creative enterprises to attract impact investment in Kazakhstan: Research report. <https://kazakhstan.britishcouncil.org/sites/default/files/impact-report-cci-kazakhstan-2024-en.pdf>
10. Nwankwo, E., Irunna, E., David, O., & Ekene, E. (2024). Strategic human resource management for sustainability in creative industries: A review and framework proposal. World Journal of Advanced Research and Reviews, 21(03), 743–751
11. Florida, R. (2014). The rise of the creative class. Basic Books.
12. AIFC. (2024). Kreativnye industrii Kazakhstana: Trendy i perspektivy [Creative industries of Kazakhstan: Trends and prospects]. Astana. <https://aifc.kz/wp-content/uploads/2025/01/kreativnye-industrii-kazakhstana-trendy-i-perspektivy.pdf>
13. Davies, R., Siddique, R., McEvoy, F., Cantekin, H., & Hellings, J. (2025). AI and the creative industries. London School of Economics, Growth Lab. [https://www.economicsobservatory.com/wp-content/uploads/2025/12/AI\\_Creative\\_Industries.pdf](https://www.economicsobservatory.com/wp-content/uploads/2025/12/AI_Creative_Industries.pdf)
14. Department for Culture, Media and Sport (DCMS). (2023). Creative industries economic estimates. London. <https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-economic-estimates-gva-2023-provisional/dcms-economic-estimates-annual-gva-2023-provisional>
15. OECD. (2022). Cultural and creative sectors: Building resilience after COVID-19. Paris. [https://www.oecd.org/en/publications/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors\\_08da9e0e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors_08da9e0e-en.html)

## AUTHOR INFORMATION:

**Салтанат Сарсенбаевна Таменова\*** - к.э.н., ассоц. профессор, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан. E-mail: [s.tamenova@turan-edu.kz](mailto:s.tamenova@turan-edu.kz)

**Назым Амангельдықызы Айнақұл** - Доктор PhD, ассоциированный профессор, университет «Туран», Алматы, Казахстан. E-mail: [n.ainakul@turan-edu.kz](mailto:n.ainakul@turan-edu.kz)

**Жупарова Азиза Сериковна** - Доктор PhD, ассоциированный профессор, Алматы менеджмент университет. E-mail: [azizazhuparova@gmail.com](mailto:azizazhuparova@gmail.com)

**Салтанат Сәрсенбайқызы Таменова\*** - экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Туран университеті, Алматы, Қазақстан. E-mail: [s.tamenova@turan-edu.kz](mailto:s.tamenova@turan-edu.kz)

**Назым Амангельдықызы Айнақұл** - PhD докторы, қауымдастырылған профессор, Туран университеті, Алматы, Қазақстан. E-mail: [n.ainakul@turan-edu.kz](mailto:n.ainakul@turan-edu.kz)

**Азиза Сериковна Жупарова** - PhD докторы, қауымдастырылған профессор, Алматы менеджмент университеті. E-mail: [azizazhuparova@gmail.com](mailto:azizazhuparova@gmail.com)

**Saltanat S. Tamenova\*** - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Turan University, Almaty, Kazakhstan. E-mail: [s.tamenova@turan-edu.kz](mailto:s.tamenova@turan-edu.kz)

**Nazym A. Ainakul** - PhD Doctor, Associate Professor, Turan University, Almaty, Kazakhstan. E-mail: [n.ainakul@turan-edu.kz](mailto:n.ainakul@turan-edu.kz)

**Aziza S. Zhuparova** - PhD Doctor, Associate Professor, Almaty Management University. E-mail: [azizazhuparova@gmail.com](mailto:azizazhuparova@gmail.com)

МРНТИ 06.52.13  
УДК 005.96

DOI 10.58319/26170493\_2026\_2\_120

## ECONOMIC PRIORITIES OF BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITALIZATION

Wang Lin<sup>1</sup>, Koshkina O.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Al-Farabi Business School, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan; <sup>2</sup>University of International Business, Almaty, Kazakhstan

**ABSTRACT.** The article discusses the theoretical foundations and practical implications of business process transformation in the context of global digital trends. As the world moves towards a digital economy, traditional management approaches are becoming less relevant, prompting a reassessment of economic priorities for organizational growth. The author argues that the key factors driving transformation are the reduction of transaction costs, increased adaptability of operational models, and creation of new value chains based on data. The paper explores the relationship between the use of digital business process management (BPM) tools and the long-term sustainability of organizations. Particular attention is paid to the shift from isolated automation to a comprehensive digital ecosystem that allows for optimized resource utilization in real time.. It is clear that the primary goal of transformation is not just technological advancement, but also aligning an organization's economic strategy with the requirements of the highly competitive digital environment.

**KEYWORDS:** digital economy, business process transformation, economic efficiency, business process management (BPM), transaction costs, competitiveness, digital ecosystem, innovative development.

## Экономические приоритеты трансформации бизнес-процессов в условиях глобальной цифровизации

Ван Линь<sup>1</sup>, Кошкина О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Бизнес-школа «Аль-Фараби», Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан;  
<sup>2</sup>Университет международного бизнеса, Алматы, Казахстан

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассматриваются теоретические основы и практические последствия трансформации бизнес-процессов в контексте глобальных цифровых тенденций. По мере того, как мир движется к цифровой экономике, традиционные подходы к управлению становятся все менее актуальными, что требует переоценки экономических приоритетов для роста организации. Автор утверждает, что ключевыми факторами, стимулирующими трансформацию, являются снижение транзакционных издержек, повышение адаптивности операционных моделей и создание новых цепочек создания стоимости на основе данных. В статье исследуется взаимосвязь между использованием инструментов управления цифровыми бизнес-процессами (BPM) и долгосрочной устойчивостью организаций. Особое внимание уделяется переходу от изолированной автоматизации к комплексной цифровой экосистеме, которая позволяет оптимизировать использование ресурсов в режиме реального времени. Очевидно, что основной целью трансформации является не только технологический прогресс, но и приведение экономической стратегии организации в соответствие с требованиями высококонкурентной цифровой среды.