org/10.3390/su17072908.
13. Saeed S. Digital Transformation in Governmental Public Service Provision and Usable Security Perception in Saudi Arabia // Information. – 2025. – Vol. 16. – No. 3. – P. 247. https://doi.org/10.3390/info16030247.
14. Waara A. Examining Digital Government Maturity Models: Evaluating the Inclusion of Citizens // Administrative Sciences. – 2025. – Vol. 15. – No. 3. – P. 73. https://doi.org/10.3390/admsci15030073.
15. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj (Accessed 14.02.2026).
16. Ob ob"yavlenii Goda tsifrovizatsii i iskusstvennogo intellekta: Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 6 yanvarya 2026 goda No. 1151 [On declaring the Year of Digitalization and Artificial Intelligence: Decree of the President of the Republic of Kazakhstan No. 1151 of January 6, 2026]. Available at: https://www.akorda.kz/ru/ob-obyavlenii-goda-cifrovizacii-i-iskusstvennogo-intellekta-601222 (Accessed 22.02.2026) [in Russian].
17. Tsifrovoi kodeks Respubliki Kazakhstan ot 9 yanvarya 2026 goda No. 255-VIII ZRK [Digital Code of the Republic of Kazakhstan No. 255-VIII ZRK of January 9, 2026]. Adilet. Available at: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2600000255 (Accessed 14.02.2026) [in Russian].
18. Digitalization of Kazakhstan: eGov.kz celebrates 20th anniversary. Electronic government of the Republic of Kazakhstan. – 2026. Available at: https://egov.kz/cms/en/news/celebrates_20th_anniversary (Accessed 24.03.2026).
19. Replace national ID via eGov.kz and eGov Mobile app. Electronic government of the Republic of Kazakhstan. – 2025. Available at: https://egov.kz/cms/en/news/replace_national_ID (Accessed 14.02.2026).
20. The eGov Mobile application. Electronic government of the Republic of Kazakhstan. – 2024. Available at: https://egov.kz/cms/en/information/mobile/mobile_application (Accessed 24.03.2026).
21. O personalnykh dannykh i ikh zashchite: Zakon Respubliki Kazakhstan ot 21 maya 2013 goda No. 94-V [On Personal Data and their Protection: Law of the Republic of Kazakhstan No. 94-V of May 21, 2013]. Adilet. Available at: https://adilet.zan.kz/eng/docs/Z1300000094 (Accessed 14.02.2026).
22. Ob informatizatsii: Zakon Respubliki Kazakhstan ot 24 noyabrya 2015 goda No. 418-V ZRK [On Informatization: Law of the Republic of Kazakhstan No. 418-V ZRK of November 24, 2015]. Adilet. Available at: https://adilet.zan.kz/eng/docs/Z1500000418 (Accessed 24.03.2026).

## AUTHOR INFORMATION:

**Амирова Айгерим Кайратовна*** - доктор по профилю Государственное и местное управление, ассистент профессор, Astana IT University, г. Астана, Республика Казахстан. E-mail: a.amirova@astanait.edu.kz

**Амирова Айгерим Қайратқызы*** - Мемлекеттік және жергілікті басқару бейіні бойынша доктор, ассистент-профессор, Astana IT University, Астана қ., Қазақстан Республикасы. E-mail: a.amirova@astanait.edu.kz

**Aigerim Amirova*** - Doctor of Public Administration, Assistant Professor, Astana IT University, Astana, Republic of Kazakhstan. E-mail: a.amirova@astanait.edu.kz

**МРНТИ** 06.61.33
**УДК** 332.1

**DOI** 10.58319/26170493_2026_3_163

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ МАНГИСТАУСКОЙ ОБЛАСТИ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Таскараева М.Б.*[1]**

*[1]Каспийский университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, Актау, Казахстан*

**АННОТАЦИЯ**. В статье предложен методический подход к определению стратегических приоритетов диверсификации экономики Мангистауской области. Исследование опирается на системный и институциональный подходы, анализ научной литературы, показатели отраслевой концентрации и многокритериальную процедуру отбора проектов. Выделены направления промышленной кооперации, логистики, туризма, ресурсосберегающих технологий и предпринимательства. Предлагаемая схема связывает диагностику отраслевой структуры с оценкой инфраструктурных ограничений, механизмами реализации и мониторингом качества экономического роста. Работа имеет концептуально-методический характер; количественные оценки эффективности политики требуют дальнейшей эмпирической проверки.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**: диверсификация экономики, Мангистауская область, структурная трансформация, региональная экономика, стратегические приоритеты, инвестиционная политика, экономические механизмы.

# Құрылымдық трансформация жағдайында Маңғыстау облысының экономикасын әртараптандырудың стратегиялық басымдықтары мен экономикалық тетіктері

**Таскараева М.Б.*[1]**

*[1]Ш. Есенов атындағы Каспий технологиялар және инжиниринг университеті, Ақтау, Қазақстан*

**АҢДАТПА**. Мақалада Маңғыстау облысының экономикасын әртараптандырудың стратегиялық басымдықтарын айқындауға арналған әдістемелік тәсіл ұсынылған. Зерттеу жүйелік және институционалдық тәсілдерге, ғылыми әдебиеттерді талдауға, салалық шоғырлану көрсеткіштеріне және жобаларды іріктеудің көпкритерийлі рәсіміне негізделген. Өнеркәсіптік кооперацияны, логистиканы, туризмді, ресурс үнемдеуші технологияларды және кәсіпкерлікті дамыту бағыттары айқындалған. Ұсынылған әдістемелік схема салалық құрылымды диагностикалауды инфрақұрылымдық шектеулерді бағалаумен, іске асыру тетіктерімен және экономикалық өсудің сапалық көрсеткіштерін мониторингтеумен өзара байланыстырады. Зерттеу тұжырымдамалық-әдістемелік сипатқа ие; экономикалық саясаттың тиімділігін сандық бағалау алдағы уақытта эмпирикалық тексеруді қажет етеді.

**ТҮЙІН СӨЗДЕР**: экономиканы әртараптандыру, Маңғыстау облысы, құрылымдық трансформация, өңірлік экономика, стратегиялық басымдықтар, инвестициялық саясат, экономикалық тетіктер.

# Strategic priorities and economic mechanisms for the diversification of the Mangystau region's economy in the context of structural transformation

**Taskarayeva M.B.*[1]**

*[1]Sh. Yessenov Caspian University of Technology and Engineering, Aktau, Kazakhstan*

**ABSTRACT**. The article proposes a methodological approach to identifying strategic priorities for the diversification of the Mangystau Region's economy. The study is based on systemic and institutional approaches, a review of scientific literature, sectoral concentration indicators, and a multicriteria procedure for project selection. Key areas for diversification are identified, including industrial cooperation, logistics, tourism, resource-saving technologies, and entrepreneurship. The proposed methodological framework integrates the assessment of the sectoral structure with the evaluation of infrastructure constraints, implementation mechanisms, and monitoring of the quality of economic growth. The study is conceptual and methodological in nature; quantitative assessments of the effectiveness of economic policies require further empirical validation.
**KEYWORDS**: economic diversification, Mangystau Region, structural transformation, regional economy, strategic priorities, investment policy, economic mechanisms.

**ВВЕДЕНИЕ.** Структурная трансформация региональной экономики предполагает изменение состава видов деятельности, межотраслевых связей и распределения производственных факторов. Её содержание не сводится к увеличению выпуска: устойчивые результаты проявляются в росте производительности труда, усложнении продукции, появлении новых рынков и повышении качества занятости. Для территорий с сырьевой специализацией структурные преобразования имеют особую значимость вследствие зависимости инвестиционной активности и бюджетных поступлений от ограниченного числа товарных рынков.

Мангистауская область сочетает нефтегазовую специализацию с транспортно-географическими преимуществами на побережье Каспийского моря. Портовая инфраструктура Актау и Курыка создаёт предпосылки для расширения логистических и сопутствующих услуг. Вместе с тем промышленное и туристическое развитие связано с потребностью в водных и энергетических ресурсах, транспортной доступностью, качеством инфраструктуры и наличием подготовленных кадров. Поэтому диверсификация должна рассматриваться как система согласованных решений, а не набор автономных отраслевых мероприятий.

Теоретическое основание исследования формируют работы о перераспределении факторов производства между секторами с различной производительностью [1], концепция связанных производственных возможностей и экономической сложности [2], а также исследования стадий концентрации и диверсификации производства [3]. Эти направления литературы показывают, что освоение новых видов деятельности определяется не только объёмом инвестиций, но и существующими компетенциями, инфраструктурой и институциональной средой.

Проблема исследования заключается в недостаточной связности процедур определения перспективных отраслей, оценки ресурсных ограничений, выбора инвестиционных механизмов и контроля конечных результатов. Простое перечисление привлекательных направлений не отвечает на вопрос, какие проекты могут создать устойчивые цепочки добавленной стоимости при заданных ограничениях региона. Отдельная методическая задача — различать структурную диверсификацию и временное изменение отраслевых долей вследствие колебаний цен или объёмов добычи.

Цель статьи - обосновать методический подход к определению стратегических приоритетов и экономических механизмов диверсификации экономики Мангистауской области. Для её достижения поставлены задачи: систематизировать теоретические основания структурных изменений; определить показатели диагностики; предложить критерии выбора инвестиционных направлений; установить механизмы реализации и показатели мониторинга.

Научная новизна состоит в предлагаемом сочетании трёх элементов: диагностики отраслевой структуры, проверки производственно-ресурсной реализуемости проектов и оценки их вклада в качественные характеристики роста. Гипотеза заключается в том, что согласование связанных производств, инфраструктурных решений и частных инвестиций с измеримыми целями способно повысить результативность региональной диверсификации. Проверка гипотезы требует последующих расчётов на сопоставимых данных.

**МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.** Объект исследования - экономика Мангистауской области как региональная социально-экономическая система. Предмет исследования - организационно-экономические механизмы определения и реализации приоритетов структурной диверсификации. Работа носит концептуально-методический характер. Информационной основой для последующей апробации служат материалы Бюро национальной статистики Республики Казахстан [4], документы регионального планирования [5] и научные публикации [1–3].

Системный метод применяется для анализа взаимозависимости отраслей, предприятий, инфраструктуры и рынков труда. Институциональный подход позволяет рассматривать правила государственной поддержки, условия финансирования и распределение рисков. Сравнительно-структурный анализ необходим для сопоставления отраслевых долей во времени, а многокритериальный метод - для оценки инвестиционных направлений по единой системе критериев.

Для диагностики концентрации предлагается индекс Херфиндаля -Хиршмана (HHI): $HHI = \Sigma(s_i^2)$, где $s_i$ — доля i-й отрасли в суммарной валовой добавленной стоимости рассматриваемых отраслей, n — число отраслей. При долях от нуля до единицы индекс находится в диапазоне от 1/n до 1. Более высокое значение соответствует большей концентрации. Сравнение по годам допустимо при неизменной отраслевой классификации и сопоставимых принципах расчёта.

Второй показатель - индекс энтропии Шеннона: $H = -\Sigma(s_i \ln s_i)$. При нулевой доле вклад соответствующей отрасли принимается равным нулю. Для сравнения структур с различным числом отраслей может использоваться нормированное значение $H_n = H/\ln(n)$, $n > 1$. Индекс характеризует разнообразие распределения, но не измеряет производительность или самостоятельность спроса на продукцию отраслей.

Доли рассчитываются на основе отраслевой валовой добавленной стоимости (ВДС), а не совокупного валового регионального продукта (ВРП), включающего чистые налоги на продукты. Для анализа реальной динамики рекомендуется использовать стоимостные показатели в сопоставимых ценах, а для отраслевой структуры - согласованные данные по текущим ценам. Смена классификации или пересмотр статистических рядов должны быть отражены в методических примечаниях.

Отбор проектов формализуется через интегральную оценку $P_j = \Sigma(w_k\ z_{jk})$, где $w_k$ - вес критерия, $z_{jk}$ - нормированная оценка проекта, сумма весов равна единице. Критерии включают потенциал добавленной стоимости, межотраслевые связи, частные инвестиции, занятость, доступность инфраструктуры и ресурс-

ную эффективность. Весовые коэффициенты необходимо обосновывать экспертно и проверять анализом чувствительности.

Критические требования водоснабжения, экологической безопасности и доступности энергии следует учитывать как условия допустимости, а не только компенсируемые баллы. После исключения нереализуемых альтернатив проводится оценка оставшихся проектов. Такой порядок снижает риск выбора высокодоходного на бумаге, но инфраструктурно необеспеченного проекта.

**Таблица 1 - Система показателей диагностики и мониторинга**

| Показатель | Расчёт / содержание | Интерпретация |
|---|---|---|
| HHI | Сумма квадратов отраслевых долей | Концентрация |
| Энтропия Шеннона | $-\Sigma(s_i \ln s_i)$ | Отраслевое разнообразие |
| Производительность труда | ВДС / занятые | Эффективность труда |
| Доля несырьевых отраслей | ВДС несырьевых отраслей / суммарная ВДС | Структурный сдвиг |
| Частные инвестиции | Объём вложений по направлениям | Рыночная реализуемость |
| Занятость | Число устойчивых рабочих мест | Социальный эффект |

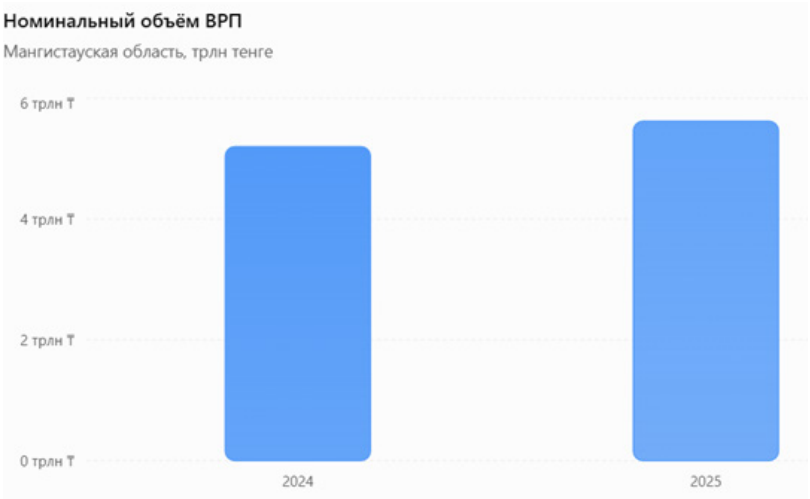
*Примечание - составлено автором; предлагаемые направления и критерии подлежат эмпирической проверке.*

Если рассматривать из положения региона то здесь в принципе положительная динамика номинального ВРП характеризует увеличение стоимостного объёма экономической деятельности региона. Вместе с тем данный показатель отражает совокупное влияние изменения физических объёмов производства и цен, поэтому не может самостоятельно использоваться для оценки реального экономического роста. Анализ динамики валового регионального продукта Мангистауской области за 2024–2025 годы свидетельствует об увеличении номинального объёма региональной экономики. Согласно рассматриваемым исходным данным, в 2024 году ВРП области составлял около 5,2 трлн тенге, тогда как в 2025 году его величина достигла 5 620,5 млрд тенге. Таким образом, абсолютный прирост составил приблизительно 420,5 млрд тенге, или 8,1%. Существенной особенностью экономики Мангистауской области остаётся её сырьевая специализация. По представленным оценкам, в 2024 году на нефтегазовый сектор приходилось около половины валового регионального продукта. Значительная роль добывающей промышленности определяет зависимость региональной экономики от колебаний мировых цен на энергоносители, производственных показателей нефтегазовых предприятий и инвестиционной активности крупных компаний. Одновременно увеличение совокупного объёма ВРП создаёт предпосылки для расширения инвестиционной деятельности, развития производственной кооперации и формирования новых направлений экономической специализации. В частности, перспективными направлениями структурной трансформации Мангистауской области выступают перерабатывающая промышленность, транспортно-логистический комплекс, туризм, малое и среднее предпринимательство, а также внедрение ресурсосберегающих технологий.

**Таблица 2 - Динамика основных экономических показателей Мангистауской области за 2024–2025 годы**

| Показатели | 2024 год | 2025 год | Изменение |
|---|---|---|---|
| ВРП, трлн тенге | ≈5,20 | 5,62 | +0,42 |
| Номинальный прирост ВРП, % | — | — | +8,1% |
| Реальный рост ВРП, % | Нет данных | 12,3 | — |
| ВРП на душу населения, тенге | Нет данных | 6 980 686 | — |
| Доля в ВРП Казахстана, % | Нет данных | ≈3,5 | — |
| Доля ненаблюдаемой экономики, % | 13,01 | Нет данных | — |
| Объём промышленной продукции, млрд тенге | ≈2 391 | Нет данных | — |

*Примечание - составлено автором на основе представленных статистических данных.*




*Источник: показатели, представленные пользователем.*

Диаграмма отражает номинальные, а не реальные объёмы ВРП. Абсолютный прирост

+420,5 млрд тг Приблизительно, к 2024 году Номинальный прирост +8,1%

Однако к примеру увеличение валового регионального продукта не является достаточным доказательством успешной диверсификации экономики. Для определения характера структурных преобразований необходимо исследовать изменение удельного веса добывающей и обрабатывающей промышленности, сферы услуг, транспорта, строительства и других видов экономической деятельности.

Таким образом, сравнительный анализ показателей за 2024–2025 годы позволяет установить положительную номинальную динамику ВРП Мангистауской области, но не даёт оснований для однозначного вывода о снижении зависимости региона от нефтегазового сектора. В этой связи важнейшей задачей региональной экономической политики остаётся стимулирование несырьевых отраслей, повышение производительности труда, расширение межотраслевых связей и формирование устойчивых источников добавленной стоимости.

**РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**. Результатом исследования является методическая схема, позволяющая согласовать отраслевую диагностику с выбором инвестиционных проектов и механизмами их реализации. Она включает пять этапов: анализ исходной структуры экономики; выявление связанных производственных возможностей; проверку инфраструктурных и ресурсных ограничений; многокритериальный отбор; мониторинг фактических результатов. Каждый этап формирует входные данные для следующего и предусматривает возможность корректировки ранее принятых решений.

Первый этап предполагает формирование сопоставимой статистической базы по отраслевой ВДС, инвестициям, занятости и производительности труда. Для Мангистауской области целесообразно анализировать отдельно добывающую и обрабатывающую промышленность, транспорт и складирование, строительство, торговлю, размещение и питание и другие виды деятельности. Без такой детализации высокий удельный вес промышленности может скрывать существенные различия между добычей и переработкой.

На втором этапе оценивается близость новых видов деятельности к существующей производственной базе. Промышленный сервис, ремонт оборудования, производство отдельных комплектующих и инженерные услуги потенциально используют компетенции нефтегазового комплекса. Однако их вклад в устойчивость экономики зависит от способности расширять круг заказчиков и выходить за пределы одного крупного сектора.

Третий этап предусматривает проверку ресурсной обеспеченности. В условиях ограниченности водных ресурсов важны удельное водопотребление проекта, доступ к системам водоснабжения, возможности повторного использования воды и затраты на подключение. Энергетические требования должны сопоставляться с доступными мощностями и перспективами модернизации сетей. Для логистических проектов дополнительно учитываются транспортная связность и пропускная способность инфраструктуры.

Четвёртый этап предполагает сопоставление допустимых проектов по заранее определённым критериям. Итоговый балл следует интерпретировать как инструмент поддержки решения, а не автоматическое основание финансирования. Для проектов с близкими оценками необходимы сценарный анализ, проверка чувствительности к весам и отдельное рассмотрение рисков.

Пятый этап включает систему мониторинга, ориентированную на реальные экономические результаты. Увеличение числа зарегистрированных предприятий не равнозначно росту производительности; снижение доли добычи не обязательно означает расширение несырьевого сектора. Поэтому предлагается совместно анализировать реальную ВДС, устойчивую занятость, частные инвестиции и ресурсную эффективность.

Перерабатывающая промышленность рассматривается как одно из возможных направлений увеличения добавленной стоимости. В отличие от простого расширения добычи, переработка предполагает изменение технологической структуры выпуска. При оценке соответствующих проектов необходимо учитывать не только стоимость оборудования, но и затраты на энергию, воду, логистику, обслуживание и реализацию продукции. Отдельным критерием выступает возможность включения местных поставщиков в цепочки создания стоимости.

**Таблица 3 - Направления диверсификации и проверяемые предпосылки**

| Направление | Предпосылки | Ключевое о граничение |
|---|---|---|
| Промышленная переработка | Сырьевая база и производственная кооперация | Вода, энергия, рынки сбыта |
| Транспорт и логистика | Порты Актау и Курык | Пропускная способность, связность |
| Туризм | Природные и культурные ресурсы | Сезонность, коммунальная инфраструктура |
| Малое и среднее предпринимательство | Локальные цепочки поставок | Финансирование и спрос |
| Ресурсосберегающие технологии | Спрос на снижение затрат | Капитальные затраты и к ompетенции |
| Подготовка кадров | Потребности новых отраслей | Соответствие образовательных программ |

*Примечание - составлено автором; предлагаемые направления и критерии подлежат эмпирической проверке.*

Транспортно-логистические услуги обладают потенциалом расширения за счёт географического положения области и наличия портов. Важным направлением является развитие сопутствующих услуг: складирования, экспедирования, технического обслуживания, цифрового сопровождения грузов. Вместе с тем рост грузопотока сам по себе не гарантирует сопоставимого увеличения региональной добавленной стоимости, если основные сервисные функции выполняются вне региона.

Туризм способен поддерживать малые предприятия в сфере размещения, питания, транспорта и досуга. Однако ожидаемый эффект необходимо оценивать с учётом сезонности, транспортной доступности и нагрузки на коммунальные сети. Экономическая результативность туристических проектов определяется не только числом посещений, но и продолжительностью

пребывания, расходами посетителей и долей местных поставщиков в обслуживании туристического потока.

Развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) выступает сквозным условием диверсификации. Поддержка местных поставщиков, доступ к финансированию, обучение и информационная инфраструктура могут расширить участие предпринимателей в производственных цепочках. При этом для оценки эффективности необходимо различать количество субъектов МСП и их фактический вклад в добавленную стоимость и занятость.

Ресурсосберегающие технологии имеют двойное значение. С одной стороны, они способны снизить затраты действующих предприятий и повысить конкурентоспособность. С другой - развитие спроса на оборудование, проектирование, монтаж и сервис может создавать новые виды деятельности. Для оценки таких проектов необходимо учитывать полный жизненный цикл инвестиций и измеримые показатели экономии воды и энергии.

Кадровая составляющая связывает перечисленные направления. При формировании региональных приоритетов важно оценивать доступность специалистов, требования к новым компетенциям и возможности совместной подготовки кадров университетами, колледжами и предприятиями. Результативность образовательных мер целесообразно измерять трудоустройством выпускников по профилю, изменением квалификационной структуры занятости и производительности труда.

Экономические механизмы реализации должны различаться по характеру рыночных ограничений. Если основная проблема состоит в недостаточности общей инфраструктуры, оправдано рассмотрение государственных инвестиций и государственно-частного партнёрства (ГЧП). Если проект коммерчески жизнеспособен, но сталкивается с ограничением доступа к капиталу, предметом оценки становятся гарантии, софинансирование и инструменты снижения инвестиционного риска. При недостатке квалифицированных кадров требуются образовательные и организационные меры.

**Таблица 4 - Экономические механизмы и индикаторы результативности**

| Направление | Механизм | Показатель результата |
|---|---|---|
| Промышленность | Кооперация, инвестиционные стимулы | ВДС, производительность |
| Логистика | Инфраструктурные инвестиции, ГЧП | ВДС услуг, частные вложения |
| Туризм | Инфраструктура, поддержка проектов | Расходы туристов, занятость |
| МСП | Гарантии, обучение, закупочные связи | ВДС МСП, устойчивые рабочие места |
| Ресурсоэффективность | Модернизация, энергосервис | Удельное потребление воды и энергии |
| Кадры | Дуальное образование, переподготовка | Трудоустройство, квалификация |

*Примечание - составлено автором; предлагаемые направления и критерии подлежат эмпирической проверке.*

Принципиальным условием является проверка дополнительности государственной поддержки. Финансирование целесообразно направлять на проекты, реализация которых без соответствующего инструмента была бы существенно затруднена, а ожидаемый общественный эффект превышает бюджетные издержки и риски. При этом необходимы прозрачные критерии отбора, оценка альтернативных сценариев и регулярное раскрытие показателей результативности.

Предлагаемая модель не предполагает, что любая новая отрасль автоматически снижает уязвимость региона. Предприятие может относиться к несырьевому сектору, но полностью зависеть от закупок нефтегазовых компаний. Поэтому наряду с отраслевой принадлежностью необходимо анализировать структуру спроса, разнообразие покупателей и устойчивость производственных связей. Такой подход уточняет смысл диверсификации как расширения самостоятельных источников дохода.

Индексы HHI и Шеннона представляют полезные диагностические инструменты, но имеют ограничения. Они чувствительны к степени детализации классификации; одинаковые значения индекса могут соответствовать разным наборам отраслей. Кроме того, снижение концентрации может возникать вследствие падения добычи. Поэтому расчёты индексов необходимо дополнять анализом реальной динамики выпуска и добавленной стоимости, инвестиционной активности и занятости.

При интерпретации итогов многокритериального отбора особое внимание следует уделять весовым коэффициентам. Изменение веса критерия занятости относительно критерия добавленной стоимости может менять порядок проектов. Для повышения прозрачности рекомендуется публиковать исходные оценки, правила нормирования и результаты нескольких сценариев весов. Это делает процедуру воспроизводимой и позволяет отделять экспертные предпочтения от статистических данных.

Предложенная схема допускает поэтапное внедрение. На первом этапе формируется статистическая база и перечень проектов; на втором проводится проверка ограничений и экономическая оценка; на третьем выбираются инструменты поддержки; на четвёртом осуществляется мониторинг и корректировка. Периодичность пересмотра приоритетов следует согласовывать с бюджетным циклом и сроками реализации инвестиционных проектов.

Практическая применимость модели связана с возможностью использовать её при разработке региональных программ и отборе инвестиционных предложений. В то же время данная работа не содержит рассчитанных значений индексов за 2020–2025 годы, проектных финансовых моделей или доказанных причинных эффектов мер поддержки. Поэтому приведённые направления следует рассматривать как гипотезы для проверки, а не как окончательный количественный рейтинг.

Для последующей эмпирической апробации необходимо сформировать единый ряд отраслевой ВДС Мангистауской области за 2020–2025 годы, рассчитать индексы концентрации и энтропии, проверить устойчивость результатов к агрегированию отраслей и сопоставить их с реальной ВДС и занятостью. Отдельным направлением выступает оценка инвестиционных проектов с использованием финансовых показателей,

анализа ограничений и сценариев спроса.

Обсуждение показывает, что научный вклад исследования связан прежде всего с интеграцией различных инструментов анализа в единую процедуру принятия решений. Теория структурных сдвигов объясняет роль производительности [1], концепция экономической сложности — значение связанных компетенций [2], а исследования стадий диверсификации предупреждают против упрощённой трактовки изменения отраслевых долей [3]. Предлагаемая схема адаптирует эти положения к задаче отбора проектов в условиях ресурсных ограничений.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**. В исследовании предложен методический подход к определению стратегических приоритетов диверсификации экономики Мангистауской области, основанный на согласовании отраслевой диагностики, производственных возможностей, инфраструктурных ограничений и критериев качества экономического роста. Разработана последовательность оценки проектов, позволяющая перейти от перечня перспективных отраслей к обоснованию конкретных инвестиционных решений.

В качестве направлений последующей эмпирической оценки выделены промышленная переработка и кооперация, транспортно-логистические услуги, туризм, развитие МСП, ресурсосберегающие технологии и подготовка кадров. Для каждого направления предложены экономические механизмы и показатели результативности. Научная новизна носит методический характер и состоит в объединении этих элементов в единую процедуру.

Практическое применение результатов возможно при подготовке региональных программ и оценке инвестиционных предложений. Дальнейшие исследования должны включать расчёт индексов по сопоставимым статистическим данным, проверку весов многокритериальной модели и анализ фактических эффектов реализованных проектов. До такой проверки количественная эффективность предложенных мер не утверждается.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:


1. McMillan M., Rodrik D., Verduzco-Gallo Í. Globalization, Structural Change, and Productivity Growth, with an Update on Africa // World Development. — 2014. — Vol. 63. — P. 11–32. — DOI: 10.1016/j.worlddev.2013.10.012.
2. Hidalgo C. A., Klinger B., Barabási A.-L., Hausmann R. The Product Space Conditions the Development of Nations // Science. — 2007. — Vol. 317, No. 5837. — P. 482–487. — DOI: 10.1126/science.1144581.
3. Imbs J., Wacziarg R. Stages of Diversification // American Economic Review. — 2003. — Vol. 93, No. 1. — P. 63–86. — DOI: 10.1257/000282803321455160.
4. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Мангистауская область: статистика региона [Электронный ресурс]. — URL: https://stat.gov.kz/ru/region/mangystau/ (дата обращения: 13.10.2026).
5. Об утверждении Комплексного плана социально-экономического развития Мангистауской области на 2021–2025 годы: постановление Правительства Республики Казахстан от 4 ноября 2021 года № 784 [Электронный ресурс]. — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000784 (дата обращения: 13.10.2026).


## REFERENCES:


1. McMillan M., Rodrik D., Verduzco-Gallo Í. Globalization, Structural Change, and Productivity Growth, with an Update on Africa // World Development. — 2014. — Vol. 63. — P. 11–32. — DOI: 10.1016/j.worlddev.2013.10.012.
2. Hidalgo C. A., Klinger B., Barabási A.-L., Hausmann R. The Product Space Conditions the Development of Nations // Science. — 2007. — Vol. 317, No. 5837. — P. 482–487. — DOI: 10.1126/science.1144581.
3. Imbs J., Wacziarg R. Stages of Diversification // American Economic Review. — 2003. — Vol. 93, No. 1. — P. 63–86. — DOI: 10.1257/000282803321455160.
4. Byuro natsionalnoy statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. (2026). Mangistauskaya oblast: statistika regiona [Mangystau Region: regional statistics]. Available at: https://stat.gov.kz/ru/region/mangystau/ (accessed 13 October 2026).
5. Pravitelstvo Respubliki Kazakhstan. (2021). Ob utverzhdenii Kompleksnogo plana sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Mangistauskoy oblasti na 2021–2025 gody [On approval of the comprehensive plan for socio-economic development of Mangystau Region for 2021–2025]. Resolution No. 784, 4 November 2021. Available at: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000784 (accessed 13 October 2026).


## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ


**Таскараева Майра Бакибаевна** – основной автор ,докторант PhD, старший преподаватель кафедры экономики и финансы, Каспийский университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, Республика Казахстан, 130000 г. Актау, 32-й микрорайон, тел.: 87010523999; e-mail: taskarayevamaira@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5970-9151

**Таскараева Майра Бакибаевна** негізгі автор, PhD докторант, Ш. Есенов атындағы Каспий технологиялар және инжиниринг университетінің «Экономика және қаржы» кафедрасының аға оқытушысы, Қазақстан Республикасы, 130000, Ақтау қаласы, 32-шағынаудан; тел.: +7 701 052 39 99; e-mail: taskarayevamaira@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5970-9151.

**Maira Taskarayeva** – corresponding author, PhD student, Senior Lecturer at the Department of Economics and Finance, Sh. Yessenov Caspian University of Technology and Engineering, Republic of Kazakhstan, 130000, Aktau, 32nd Microdistrict; Tel.: +7 701 053 99; E-mail: taskarayevamaira@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5970-9151