

Н.Б. Мусаилова, докторант PhD¹

Ж.З. Арынова*, к.э.н., профессор²

А.Ж. Нурмаганбетова, к.э.н., ассоц. профессор²

А.М. Гельмле, к.э.н.²

Северо-Казахстанский университет

имени М. Козыбаева, г. Петропавловск, Казахстан¹

Карагандинский национальный исследовательский университет

имени Е.А. Букетова, г. Караганда, Казахстан²

* – основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail: mamatai1966@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТУРИСТСКОЙ ОТРАСЛИ КАЗАХСТАНА

В статье рассмотрено совершенствование организационно-экономического механизма управления и развития туристской отрасли Казахстана на основе региональной диагностики. Проанализирована сбалансированная панель по 20 регионам за 2022-2025 годы, включающая 80 наблюдений «регион-год». Информационную базу составили данные Бюро национальной статистики Республики Казахстан по местам размещения, вместимости, посетителям, нерезидентам, заполняемости, объёму услуг и численности населения. Применены минимакс-нормирование, энтропийное взвешивание, интегральная оценка, корреляционный анализ, двухсторонняя регрессия с фиксированными эффектами регионов и лет, кластеризация стандартных ошибок и трендовое прогнозирование.

Выявлен рост среднего интегрального индекса с 0,2465 в 2022 году до 0,2979 в 2025 году при сохранении межрегиональной неоднородности. В 2025 году индекс изменялся от 0,0672 в Жамбылской области до 0,8492 в г. Алматы. Установлены положительные условные связи реального объёма услуг на душу населения с обеспеченностью койко-местами, интенсивностью туристского потока и долей нерезидентов. Коэффициенты составили соответственно 0,7398 при $p=0,0010$, 0,8310 при $p<0,001$ и 0,0248 при $p=0,0276$. Связь с заполняемостью не получила статистического подтверждения при $p=0,8853$.

Разработана операционная модель, объединяющая пять направлений, три группы инструментов, систему KPI, мониторинг и обратную связь. Оценены инерционный, целевой и оптимистический сценарии до 2030 года. При целевом сценарии интегральный индекс достигает 0,4579, а дополнительный объём услуг относительно инерционной траектории составляет 97,4 млрд тенге. При оптимистическом сценарии соответствующие значения достигают 0,5310 и 205,9 млрд тенге. Научная новизна заключается в объединении энтропийной оценки, модели фиксированных эффектов и сценарного прогнозирования в одном управленческом цикле. Практическая значимость связана с адресным выбором инструментов поддержки и ежегодным контролем региональных KPI.

Ключевые слова: пространственная дифференциация, энтропийная методика, региональная панель, композитная оценка, эконометрическое моделирование, прогнозные траектории, инфраструктура размещения.

Кілт сөздер: аумақтық саралану, энтропиялық әдістеме, өңірлік панель, композиттік бағалау, эконометрикалық модельдеу, болжамдық траекториялар, орналастыру инфрақұрылымы.

Keywords: spatial differentiation, entropy-based methodology, regional panel, composite assessment, econometric modelling, forecast trajectories, accommodation infrastructure.

Введение. Туристская отрасль Казахстана развивается при территориальной неоднородности инфраструктуры, спроса и результатов. Роста туристского потока, загрузки и объёма услуг не гарантирует расширение мест размещения. Унифицированная господдержка ослабляет связь между региональными ограничениями, ресурсами и результатами. В современных условиях управление отраслью требует цикла, объединяющего диагностику, выбор инструментов, реализацию, оценку KPI и обратную связь.

Научный вопрос состоит в выборе организационных, экономических и цифровых решений с учётом региональных различий. Научные исследования отдельно раскрывают инвестиционные, экологические, институциональные и цифровые аспекты туризма. Остаётся неразработанный

процедура, соединяющая статистику, интегральную оценку, факторную диагностику и сценарный прогноз.

Цель статьи заключается в разработке и обосновании операционной модели управления туристской отраслью Казахстана с учётом региональной неоднородности. Поставлены три задачи:

- разработать структуру организационно-экономического механизма управления и развития туристской отрасли Республики Казахстан;
- обосновать направления и инструменты совершенствования механизма;
- смоделировать эффективность предлагаемого механизма по инерционному, целевому и оптимистическому сценариям до 2030 года.

Реализация цели и задач исследования предполагала формирование панели по 20 регионам Казахстана за 2022-2025 годы, включающей 80 наблюдений «регион-год». Использованы данные Бюро национальной статистики по местам размещения, посетителям, нерезидентам, заполняемости, услугам и населению. Стоимостные значения приведены к ценам 2025 года. Пять относительных показателей нормированы методом минимакса и объединены посредством энтропийных весов. Исключением показателей и альтернативным индексом проверена устойчивость ранжирования. Связи оценены двухсторонней моделью фиксированных эффектов с кластеризацией ошибок по регионам. Три сценария развития сформировали трендовые расчёты. Коэффициенты интерпретированы как условные связи, прогнозы как сценарные оценки.

Обзор литературы. Развитие туризма на современном этапе научная литература раскрывает через инвестиционные, экологические, институциональные и цифровые факторы. Мусаилова Н.Б. и др. систематизируют тенденции развития туристической сферы Казахстана и фиксируют необходимость адаптации отраслевой политики к изменению спроса и региональных условий [1].

Амерханова А.Б. и др. рассматривают инвестиционную политику как основу обновления туристской инфраструктуры Казахстана, выделяя ограничения финансирования и институционального сопровождения проектов [2].

Mutaliyeva L. и др. исследуют туристский потенциал Казахстана через взаимосвязь природных ресурсов и экологического туризма [3]. Статья авторов обосновывает включение экологической устойчивости в систему отраслевого управления. Территориальная неоднородность инфраструктуры, туристского потока и доходов не получает количественной оценки на панельных данных. Мусаилова Н.Б. и др. дополняют национальный контекст экономической оценкой развития туристической отрасли [4]. Выбранная авторами аналитическая перспектива раскрывает отраслевую динамику, однако переход от статистической оценки к пакету адресных управленческих инструментов остаётся методически незавершённым.

Nunkoo R. связывает устойчивость туристского управления с доверием, распределением полномочий и социальным капиталом [5]. Роль координации участников подтверждает институциональная трактовка. Исследование авторов не предусматривает формализованного алгоритма выбора экономических мер на региональном уровне. Gretzel U. и др. раскрывают цифровую архитектуру умного туризма, основанную на данных, платформах и взаимодействии заинтересованных сторон [6]. Цифровые решения расширяют информационную основу управления, хотя сама цифровизация не устраняет несогласованность стимулов и бюджетных приоритетов. Hall С.М. рассматривает устойчивый туризм в контексте Повестки-2030 и критически оценивает управленческое сведение устойчивости к набору разрозненных мероприятий [7].

Разрыв между инвестиционным, экологическим, институциональным, цифровым и экономическим подходами выявляет сопоставление научных работ. Нерешённым остаётся вопрос объединения названных компонентов в единый управленческий цикл, где состояние региона определяет инструменты поддержки, а результат оценивается по сопоставимым показателям. Настоящее исследование направлено на проверку гипотезы о том, что сочетание региональной диагностики, пяти направлений воздействия, системы KPI и сценарной оценки формирует более обоснованный организационно-экономический механизм развития туристической отрасли Казахстана.

Основная часть. Разработка организационно-экономического механизма опирается ранее проведенные исследования [1, 4] и на собранные в рамках диссертации панельные данные по 20 регионам Республики Казахстан за 2022-2025 годы. Сформированная база включает 80 наблюдений формата «регион-год». Панельные данные объединяют инфраструктурные, потоковые и финансовые характеристики туристской отрасли регионов страны. Средний интегральный индекс

увеличился с 0,2465 в 2022 году до 0,2979 в 2025 году. При этом сохранился межрегиональный разрыв. В 2025 году индекс изменялся от 0,0672 в Жамбылской области до 0,8492 в г. Алматы. Между крайними значениями разница достигла 12,6 раза и подтвердила ограниченность унифицированного подхода к распределению поддержки.

Межрегиональная неоднородность потребовала связать инструменты поддержки с профилем территории Казахстана. В области Жетісу при 31,46 койко-места на 1 тыс. жителей индекс составил 0,3614. При 10,10 койко-места индекс достиг 0,8492 в г. Алматы благодаря 1085,44 посетителя на 1 тыс. жителей, доле нерезидентов 30,31% и объёму услуг 48,4 тыс. тенге на душу населения. Без достаточного спроса и финансовой отдачи инфраструктурная обеспеченность не определяет результат в отрасли. Адресный выбор инструментов включен в управленческий цикл, представленный на рисунке 1.



Рисунок – 1. **Операционная модель организационно-экономического механизма управления и развития туристической отрасли Республики Казахстан**

**составлен авторами*

Рисунок 1 объединяет 5 последовательных блоков управления и развития туристической отрасли. В целевой блок включены конкурентоспособность отрасли, устойчивый рост и 6 принципов реализации. Региональную статистику в управленческое решение преобразует диагностический блок. Показатели нормируются и объединяются в интегральный индекс с энтропийными весами. Корреляционно-регрессионная модель выявляет факторы, связанные с объемом услуг. Три сценария до 2030 года формирует трендовая оценка.

Центральный блок на рисунке 1 содержит 5 направлений: институциональную координацию, экономическое стимулирование, конкурентоспособность туристского продукта, цифровую трансформацию, устойчивость и развитие кадров. Три группы инструментов обеспечивается реализация пяти направлений совершенствования механизма. Организационные меры распределяют полномочия и ответственность. Субсидиями, грантами, льготным кредитованием и ГЧП представлен экономический блок. Цифровой контур соединяет региональную статистику, ГИС-карту, CRM и панель KPI.

Управленческое решение проходит 6 стадий от диагностики до оценки результата. Восемь групп KPI, мониторинг и обратная связь включены в завершающий блок. Фактические значения сопоставляются с целевой траекторией, после чего корректируются приоритеты и ресурсы. В таблице 1 раскрыта связь 5 направлений совершенствования организационно-экономического механизма с задачами, инструментами и KPI.

Таблица – 1

Направления и инструменты совершенствования организационно-экономического механизма*

Направление	Целевая задача	Основные инструменты	Ожидаемый результат и KPI
1.Институциональная координация	Согласование действий государственных органов, регионов и бизнеса	Межведомственный координационный совет; региональные проектные офисы; туристские кластеры; регламенты взаимодействия; закрепление ответственности	Сокращение сроков реализации проектов; рост числа совместных проектов и соглашений ГЧП
2. Экономическое стимулирование	Расширение инвестиций и предпринимательской активности в туризме	Субсидирование; льготное кредитование; налоговые стимулы; гранты; ГЧП; дифференцированная поддержка регионов	Рост инвестиций, числа субъектов МСП, объема услуг и налоговых поступлений
3. Повышение конкурентоспособности туристского продукта	Диверсификация предложения и повышение качества услуг	Развитие кластеров и маршрутов; стандартизация и сертификация; событийный туризм; территориальный брендинг; целевое продвижение	Рост туристского потока, продолжительности пребывания, загрузки средств размещения и удовлетворенности туристов
4. Цифровая трансформация	Повышение обоснованности решений и доступности туристских услуг	Единая цифровая платформа; цифровые паспорта регионов; ГИС-карта; CRM; онлайн-сервисы; панель мониторинга KPI	Рост доли цифровых услуг и онлайн-бронирований; повышение полноты и оперативности данных
5. Устойчивость и кадровое развитие	Снижение экологической нагрузки и повышение качества кадрового обеспечения	Оценка допустимой нагрузки; экологические стандарты; ресурсосберегающие технологии; подготовка и сертификация кадров; поддержка местной занятости	Рост занятости и квалификации работников; снижение экологической нагрузки; повышение интегрального индекса устойчивого развития

*составлена авторами

В таблице 1 институциональная координация и цифровая трансформация образуют управленческий контур организационно-экономического механизма. Ответственность участников закрепляют координационный совет, проектные офисы и регламенты. Единая цифровая платформа, ГИС-карта, CRM и панель KPI обеспечивают сбор региональных данных и контроль результатов.

Расширение вместимости и предпринимательской активности связано с экономическим стимулированием. Подобный выбор согласуется с коэффициентом обеспеченности койко-местами 0,7398 при $p=0,0010$. Развитие маршрутов, стандартизация сервиса и целевое продвижение направлены на увеличение туристского потока, коэффициент которого составил 0,8310 при $p<0,001$. Работа с внешними рынками поддерживается оценкой доли нерезидентов 0,0248 при $p=0,0276$. Рост параметров экологической нагрузки, квалификации работников и местной занятости ограничивают устойчивость, кадровое развитие.

Таблица 1 связывает господдержку с выявленным ограничением казахстанского региона. Инвестиционных инструментов требует дефицит вместимости. Слабый поток при развитой инфраструктуре переносит акцент на туристский продукт и продвижение. Подобная адресность исключает единый набор мер для территорий Казахстана с разным сочетанием ресурсов и спроса. Количественный результат реализации 5 направлений совершенствования организационно-экономического механизма управления и развития туристической отрасли Республики Казахстан раскрывается через 3 сценария, представленные в таблице 2.

Таблица – 2

Сценарная оценка эффективности предлагаемого механизма

Показатель	2025 г., факт	Инерционный сценарий, 2030 г.	Целевой сценарий, 2030 г.	Оптимистический сценарий, 2030 г.
Единоновременная вместимость, тыс. койко-мест	233,0	286,6	300,9	315,2
Количество обслуженных посетителей, млн чел.	10,09	14,67	16,14	17,61
Количество нерезидентов, млн чел.	1,43	2,29	2,85	3,46
Доля нерезидентов, %	14,15	15,63	17,63	19,63
Заполняемость мест размещения, %	26,4	30,0	32,0	34,0
Реальный объем услуг, млрд тенге в ценах 2025 г.	350,6	543,6	641,0	749,5
Дополнительный объем услуг относительно инерционного сценария, млрд тенге	–	–	+97,4	+205,9
Средний интегральный индекс развития отрасли	0,2979	0,3881	0,4579	0,5310
Изменение интегрального индекса к 2025 году, %	–	+30,3	+53,7	+78,3

**составлена авторами*

В таблице 2 фактические показатели 2025 года сопоставлены с тремя сценариями до 2030 года. Линейную динамику 2022-2025 годов продолжает инерционный сценарий. При сохранении сложившегося тренда туристский поток возрастает с 10,09 до 14,67 млн человек, реальный объем услуг с 350,6 до 543,6 млрд тенге, а средний интегральный индекс с 0,2979 до 0,3881.

Целевой сценарий предусматривает относительно инерционной траектории рост вместимости на 5%, туристского потока на 10%, доли нерезидентов на 2 процентных пункта и заполняемости на 2 процентных пункта. Число посетителей достигает 16,14 млн человек, а реальный объем услуг 641,0 млрд тенге. Дополнительный объем услуг составляет 97,4 млрд тенге. Интегральный индекс повышается до 0,4579, что на 53,7% превышает уровень 2025 года.

Оптимистический сценарий основан на приросте вместимости на 10%, туристского потока на 20%, доли нерезидентов на 4 процентных пункта и заполняемости на 4 процентных пункта. Реальный объем услуг достигает 749,5 млрд тенге, а дополнительный результат относительно

инерционного сценария равен 205,9 млрд тенге. Интегральный индекс возрастает до 0,5310, превысив значение 2025 года на 78,3%.

При сценарном моделировании прирост реального объёма услуг рассчитан по коэффициентам двухсторонней регрессии с региональными и годовыми фиксированными эффектами:

$$\Delta \ln Y = 0,7398 \ln \left(\frac{B_s}{B_0} \right) + 0,8310 \ln \left(\frac{V_s}{V_0} \right) + 0,0248 \Delta NR_s, \quad (1)$$

где:

Y - реальный объём услуг мест размещения на душу населения, тенге в ценах 2025 года;

B_s и B_0 - обеспеченность койко-местами в рассматриваемом сценарии и в инерционном сценарии соответственно;

V_s и V_0 - интенсивность туристского потока в рассматриваемом сценарии и в инерционном сценарии соответственно;

ΔNR_s - изменение доли нерезидентов относительно инерционного сценария, процентных пунктов;

s - целевой или оптимистический сценарий; индекс 0 обозначает инерционный сценарий.

Сценарные изменения с коэффициентами модели фиксированных эффектов связывает формула 1. Целевой сценарий формирует расчётный прирост реального объёма услуг на 17,93% относительно инерционной траектории, оптимистический сценарий на 37,88%. Наибольший вклад связан с туристским потоком, коэффициент которого составил 0,8310 при $p < 0,001$. Сценарные значения служат ориентирами мониторинга, поскольку панель охватывает 4 года, а расчёт бюджетной окупаемости требует региональных данных о затратах на внедрение механизма.

Заключение. В статье разработан организационно-экономический механизм управления туристской отраслью Казахстана, объединяющий пять направлений, три группы инструментов, систему KPI и обратную связь. Авторы статьи сформировали сбалансированную панель по 20 регионам за 2022-2025 годы, включающую 80 наблюдений. Средний интегральный индекс увеличился с 0,2465 до 0,2979, но разрыв между г. Алматы и Жамбылской областью в 2025 году достиг 12,6 раза. Регрессионная оценка установила положительную связь реального объёма услуг с обеспеченностью койко-местами, туристским потоком и долей нерезидентов при $p < 0,05$. Не получила подтверждения при $p = 0,8853$ связь с заполняемостью.

Научная новизна статьи состоит в объединении региональной диагностики, энтропийной оценки, модели фиксированных эффектов и сценарного прогнозирования в одном управленческом цикле. Частичную поддержку получило рабочее предположение о неодинаковом влиянии инфраструктуры и спроса. При целевом сценарии интегральный индекс к 2030 году достигает 0,4579, а дополнительный объём услуг относительно инерционной траектории составляет 97,4 млрд тенге. Соответствующие значения до 0,5310 и 205,9 млрд тенге повышает оптимистический сценарий.

Практическое применение механизма связано с адресным выбором мер господдержки, распределением ресурсов и ежегодным контролем региональных KPI. Дальнейшие исследования требуют расширения панели, включения инвестиций, занятости, продолжительности пребывания и экологической нагрузки, а также проверки лаговых и пространственных связей между регионами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мусаилова Н.Б., Талапбаева Г.Е., Ерниязова Ж.Н., Жагалбаева М. Анализ тенденций развития туристической сферы Казахстана // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. – 2025. – №3(60). – С. 36–42. – DOI: 10.52260/2304-7216.2025.3(60).4
2. Амерханова А.Б., Хамидуллин Н.М., Тлеубаева А.Т., Абдраманова Г.К. Анализ инвестиционной политики в туризме Казахстана: проблемы и перспективы // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. – 2025. – №2(59). – С. 210–218. – DOI: 10.52260/2304-7216.2025.2(59).25
3. Mutaliyeva L., Kurmanov N., Akisheva A. Analysis of tourism potential and ecological tourism development in Kazakhstan // E3S Web of Conferences. – 2020. – №159. – 04031 p. – DOI: 10.1051/e3sconf/202015904031

4. Мусаилова Н.Б., Нурсапина К.У., Тапалова А.А., Жагалбаев Б.Т. Экономическая оценка развития туристической отрасли Казахстана // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. – 2025. – №3(60). – С. 50–57. – DOI: 10.52260/2304-7216.2025.3(60).6
5. Nunkoo R. Governance and sustainable tourism: What is the role of trust, power and social capital? // Journal of Destination Marketing & Management. – 2017. – №4(6). – P. 277–285. – DOI: 10.1016/j.jdmm.2017.10.003
6. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart tourism: foundations and developments // Electronic Markets. – 2015. – №3(25). – P. 179–188. – DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8
7. Hall C.M. Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism // Journal of Sustainable Tourism. – 2019. – №7(27). – P. 1044–1060. – DOI: 10.1080/09669582.2018.1560456

REFERENCES

1. Musailova N., Talapbaeva G., Ernijazova Zh., Zhagalbaeva M. Analiz tendencij razvitiya turisticheckoj sfery Kazahstana [Analysis of trends in the development of the tourism sector in Kazakhstan] // Vestnik Kazahskogo universiteta jekonomiki, finansov i mezhdunarodnoj trgovli. – 2025. – №3(60). – S. 36–42. – DOI: 10.52260/2304-7216.2025.3(60).4 [in Russian]
2. Amerhanova A., Hamidullin N., Tleubaeva A., Abdramanova G. Analiz investicionnoj politiki v turizme Kazahstana: problemy i perspektivy [Analysis of investment policy in tourism in Kazakhstan: problems and prospects] // Vestnik Kazahskogo universiteta jekonomiki, finansov i mezhdunarodnoj trgovli. – 2025. – №2(59). – S. 210–218. – DOI: 10.52260/2304-7216.2025.2(59).25 [in Russian]
3. Mutaliyeva L., Kurmanov N., Akisheva A. Analysis of tourism potential and ecological tourism development in Kazakhstan // E3S Web of Conferences. – 2020. – №159. – 04031 p. – DOI: 10.1051/e3sconf/202015904031
4. Musailova N., Nursapina K., Tapalova A., Zhagalbaev B. Jekonomicheskaja ocenka razvitiya turisticheckoj otrasli Kazahstana [Economic assessment of the development of the tourism industry in Kazakhstan] // Vestnik Kazahskogo universiteta jekonomiki, finansov i mezhdunarodnoj trgovli. – 2025. – №3(60). – S. 50–57. – DOI: 10.52260/2304-7216.2025.3(60).6 [in Russian]
5. Nunkoo R. Governance and sustainable tourism: What is the role of trust, power and social capital? // Journal of Destination Marketing & Management. – 2017. – №4(6). – P. 277–285. – DOI: 10.1016/j.jdmm.2017.10.003
6. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart tourism: foundations and developments // Electronic Markets. – 2015. – №3(25). – P. 179–188. – DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8
7. Hall C.M. Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism // Journal of Sustainable Tourism. – 2019. – №7(27). – P. 1044–1060. – DOI: 10.1080/09669582.2018.1560456

Мусаилова Н.Б., Арынова Ж.З., Нурмаганбетова А.Ж., Гельмле А.М.

ҚАЗАҚСТАННЫҢ ТУРИСТІК САЛАСЫН ДАМУДЫ БАСҚАРУДЫҢ ҰЙЫМДЫҚ-ЭКОНОМИКАЛЫҚ ТЕТІГІ

Андатпа

Мақалада өңірлік диагностика негізінде Қазақстанның туристік саласын басқару мен дамытудың ұйымдық-экономикалық тетігін жетілдіру қарастырылған. 2022-2025 жылдардағы 20 өңір бойынша 80 «өңір-жыл» бақылауын қамтитын теңгерімді панель талданған. Ақпараттық базаны Қазақстан Республикасы Ұлттық статистика бюросының орналастыру орындары, төсек-орын сыйымдылығы, келушілер, бейрезиденттер, толымдылық деңгейі, көрсетілген қызметтер көлемі және халық саны жөніндегі деректері құрады. Минимум-максимум әдісімен қалыпқа келтіру, энтропиялық салмақтау, интегралдық бағалау, корреляциялық талдау, өңірлер мен жылдардың тіркелген әсерлері енгізілген екіжақты регрессия, стандартты кателерді өңірлер бойынша кластерлеу және трендік болжау қолданылды.

Өңіраралық әркелкілік сақталған жағдайда орташа интегралдық индекс 2022 жылғы 0,2465-тен 2025 жылы 0,2979-ға дейін өскені анықталды. 2025 жылы индекс Жамбыл облысындағы 0,0672-ден Алматы қаласындағы 0,8492-ге дейін өзгерді. Жан басына шаққандағы көрсетілген қызметтердің нақты көлемі мен

төсек-орынмен қамтамасыз етілу, туристік ағын қарқындылығы және бейрезиденттер үлесі арасында он шартты статистикалық байланыстар белгіленді. Коэффициенттер тиісінше 0,7398, $p=0,0010$; 0,8310, $p<0,001$ және 0,0248, $p=0,0276$ мәндерін құрады. Толымдылық деңгейімен байланыс $p=0,8853$ кезінде статистикалық расталмады.

Бес бағытты, құралдардың үш тобын, KPI жүйесін, мониторинг пен кері байланысты біріктіретін операциялық үлгі әзірленді. 2030 жылға дейінгі инерциялық, нысаналы және оптимистік сценарийлер бағаланды. Нысаналы сценарий бойынша интегралдық индекс 0,4579 деңгейінде, ал инерциялық траекториямен салыстырғандағы қосымша қызмет көлемі 97,4 млрд теңге мөлшерінде бағаланды. Оптимистік сценарийде тиісті мәндер 0,5310 және 205,9 млрд теңгені құрады. Ғылыми жаңалық энтропиялық бағалауды, тіркелген әсерлер моделін және сценарийлік болжауды бір басқару цикліне біріктіруден тұрады. Практикалық маңыздылық қолдау құралдарын атаулы таңдаумен және өңірлік KPI көрсеткіштерін жыл сайын бақылаумен байланысты.

Mussailova N., Arynova Zh., Nurmaganbetova A., Gelmlle A.

ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING KAZAKHSTAN'S TOURISM INDUSTRY DEVELOPMENT

Annotation

The article examines improvements to the organizational-economic mechanism for managing and developing Kazakhstan's tourism industry through regional diagnostics. A balanced panel covering 20 regions from 2022 to 2025 and comprising 80 region-year observations was analyzed. The information base included data from the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan on accommodation establishments, bed capacity, visitors, non-residents, occupancy rates, service volume, and population. The methods comprised min-max normalization, entropy weighting, integral assessment, correlation analysis, two-way regression with region and year fixed effects, standard errors clustered by region, and trend forecasting.

The average integral index increased from 0.2465 in 2022 to 0.2979 in 2025, while interregional heterogeneity persisted. In 2025, the index ranged from 0.0672 in the Zhambyl Region to 0.8492 in Almaty. Positive conditional statistical associations were established between the real volume of services per capita and bed capacity, tourism flow intensity, and the share of non-residents. The respective coefficients were 0.7398 at $p=0.0010$, 0.8310 at $p<0.001$, and 0.0248 at $p=0.0276$. The association with occupancy was not statistically supported at $p=0.8853$.

An operational model integrating five directions, three groups of instruments, a KPI system, monitoring, and feedback was developed. Inertial, target, and optimistic scenarios through 2030 were assessed. Under the target scenario, the integral index reaches 0.4579, while the additional service volume relative to the inertial trajectory amounts to KZT 97.4 billion. Under the optimistic scenario, the corresponding values reach 0.5310 and KZT 205.9 billion. The scientific novelty lies in integrating entropy assessment, a fixed-effects model, and scenario forecasting within a single management cycle. The practical significance relates to the targeted selection of support instruments and annual monitoring of regional KPIs.

