

FTAXP 10.15.59
ЭОЖ 0316.4
JEL L23

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2025-1-4-529-541>

МАРАТ А.Е.,*¹

докторант.

*e-mail: 24250905@turan-edu.kz

ORCID ID: 0009-0009-3010-4138

ОРЛОВСКА Р.,²

PhD, қауымдастырылған профессор.

e-mail: renata.orlowska@ug.edu.pl

ORCID ID: 0000-0003-0184-6297

¹«Тұран» университеті,

Алматы қ., Қазақстан

²Гданьск университеті,

Гданьск қ., Польша

ҰЙЫМДАРДЫҢ ТҰРАҚТЫ ДАМУЫНЫҢ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕГІ ГЕНДЕРЛІК ТЕҢДІК: ӘЙЕЛДЕР КӨШБАСШЫЛЫҒЫНЫҢ СТРАТЕГИЯЛЫҚ РӨЛІ

Андатпа

Бұл мақалада әйелдердің Қазақстан Республикасындағы шағын және орта кәсіпкерлікті дамытудағы рөлі және олардың орнықты даму мақсаттарына қол жеткізуге қосқан үлесі қарастырылады. Ұлттық статистика бюросының статистикалық деректері негізінде шағын және орта кәсіпкерлікті әйел субъектілерінің құрылымы, олардың салалар мен өңірлер бойынша бөлінуі, сондай-ақ жұмыспен қамту деңгейі талданды. Әйелдер көшбасшыларының жоғары шоғырланған салаларына, сондай-ақ олардың өкілдігі ең аз болып қалатын секторларға ерекше назар аударылады. Зерттеу көрсеткендей, әйелдер кәсіпкерлігі негізінен білім беру, денсаулық сақтау, сауда және қызмет көрсету сияқты әлеуметтік бағдарланған және капиталды аз қажет ететін салаларда шоғырланған. Бұл зерттеудің мақсаты Қазақстан Республикасында шағын және орта кәсіпкерлікті дамытуға әйел кәсіпкерлердің рөлі мен үлесін айқындау, сондай-ақ әйелдер көшбасшылығы, гендерлік теңдік және орнықты даму стратегиялары арасындағы өзара байланысты айқындау. Қойылған міндеттерді орындау барысында жалпы ғылыми зерттеу әдістері мен тәсілдері пайдаланылды, оның ішінде салыстырмалы талдау, сипаттамалық статистика және трендтерді талдау әдістері қолданылды. Зерттеудің пәні әйелдер кәсіпкерлігінің әлеуметтік-экономикалық сипаттамалары, салалық құрылымы, аймақтық ерекшеліктері және әйелдер көшбасшылығының шағын және орта кәсіпкерлікті дамуына және экономиканың тұрақтылығына стратегиялық әсері. Зерттеу объектісі Қазақстан Республикасында әйелдер басқаратын шағын және орта кәсіпорындар. Мақалада инклюзивті экономикалық өсу мен әлеуметтік тұрақтылық үшін әйелдер көшбасшылығын дамытудың стратегиялық маңыздылығы көрсетілген. Сондай-ақ әйелдердің бизнестегі жолындағы бар кедергілер қарастырылады және олардың экономикаға қатысуын күшейту бойынша практикалық ұсыныстар ұсынылады.

Тірек сөздер: әйелдер көшбасшылығы, гендерлік теңдік, адам ресурстарын басқару, стратегиялық менеджмент, тұрақты даму, шағын және орта бизнес, ұйымдастырушылық мәдениет.

Кіріспе

Соңғы онжылдықтарда гендерлік теңдік пен Әйелдер көшбасшылығы тақырыбы жаһандық сын-қатерлер мен бизнес тәжірибелерін өзгерту қажеттілігі аясында ерекше өзектілікке ие болды. Кәсіби саладағы әйелдер үшін тең құқықтар мен мүмкіндіктерді қамтамасыз етуге бағытталған айтарлықтай күш-жігерге қарамастан, басқару құрылымдарындағы гендерлік теңсіздік сақталады, бұл ұйымдардың әлеуетін шектейді. Бұл мәселе әсіресе әйелдер әлі де азшылық болып табылатын жоғары басқарушылық позициялар деңгейінде айқын көрінеді. Тұрақты дамуға бағытталған жаһандық экономика жағдайында ұйымдар өздерінің адами капиталының, соның ішінде әйел көшбасшыларының барлық әлеуетін дамытып, пайдалануы маңызды.

Адам ресурстарын басқару стратегиясына біріктірілген гендерлік теңдік әлеуметтік әділеттілік мәселесіне ғана емес, сонымен қатар ұйымның тұрақты дамуына қол жеткізудің маңызды құралына айналады. Инклюзивтілік, топтық жұмысқа бағдарлану және әлеуметтік жауапкершілік арқылы көрінетін әйелдер көшбасшылығы қазіргі стратегиялық менеджменттің маңызды элементі болып табылады. Бұл әйелдер көшбасшылығын дамытуды қолдайтын HR стратегияларын зерттеу және әзірлеу қажеттілігін әсіресе өзекті етеді.

Сонымен қатар, тұрақты даму, ESG қағидаттарын ұстану және БҰҰ-ның Тұрақты даму мақсаттарын жүзеге асыру мүмкіндіктер теңдігі мен әйелдерді басқаруда қолдау маңызды факторларға айналатын ортаны құруды талап етеді. Осыған байланысты HRM контекстіндегі әйелдер көшбасшылығының рөлін және оның ұйымдардың дамуына әсерін зерттеу стратегиялық маңызға ие болады.

Заманауи зерттеулер гендерлік теңдік пен әйелдер көшбасшылығының ұйымдардың тұрақты дамуының стратегиялық факторлары ретіндегі маңыздылығын, әсіресе тұрақты даму мақсаттарын іске асыру контекстінде көрсетеді. С. Шарма және А.К. Гарг жүйелі шолуы SDG-ге қол жеткізудегі гендерлік әртүрлілік пен адам ресурстарын басқарудың рөлін талдайды. Инклюзивтілік пен тең мүмкіндіктерді қамтамасыз етудегі HR стратегияларының негізгі маңыздылығын көрсетеді [1]. Сол сияқты, И.Р. Манзона әйелдер көшбасшылығын ұйымдардың басқару тәсілдеріне гендерлік теңдікті біріктіру қажеттілігін баса көрсете отырып, тұрақты дамудың маңызды құралы ретінде қарастырады [2]. “She Matters” халықаралық қаржы корпорациясының есебі әйелдердің Қазақстандағы корпоративтік басшылыққа қатысуы қарастырған. Көшбасшылық пен бизнестің нәтижелілігі арасындағы өзара байланысқа баса назар аударып, компаниялардың қаржылық тұрақтылығына оң әсер ететінін көрсетеді [3]. Өз кезегінде, А.Т. Жетписбаева және А.А. Асылхан өзінің интегративті шолуында Жергілікті контексттің ерекшелігін көрсете отырып, Қазақстандағы әйелдер көшбасшылығының стильдері мен кедергілерін анықтайды [4]. БҰҰ даму бағдарламасы және EIAS аналитикалық баяндамасы тұрақты әлеуметтік-экономикалық дамудың негізі ретінде әйелдердің мүмкіндіктерін кеңейтудің маңыздылығын көрсетеді [5]. С. Кхан және Р.С. Ал Мамун зерттеулері гендерлік теңдік мәселелері бойынша корпоративтік есептілікке қатысты және мұндай тәжірибелер корпоративтік басқарудағы ашықтық пен есептілікті қалай арттыратынын көрсетеді [6]. Өз жұмысында С.Н. Али және М.А. Хан әйелдер көшбасшылығын гендерлік теңдікке қол жеткізуді жеделдету және ТДМ-ны ілгерілету үшін катализатор ретінде қарастырады. Бұл әйелдердің басқаруға қатысуын арттырудың стратегиялық тәсілдерін ұсынады [7]. Экологиялық күн тәртібінің контекстінде А. Сатыбалдина Қазақстанның жасыл ауысу шеңберінде гендерлік теңдікті қамтамасыз ету жөніндегі күш-жігерін атап өтіп, инклюзивті орнықты даму үшін сынқатерлер мен мүмкіндіктерді атап көрсетеді [8]. Соңында М.Ж. Гелфонд және М. Ерез өзінің 40 жылдық шолуында гендерлік теңдікке қол жеткізуге бағытталған HRM стратегияларын жүзеге асырудағы мәдени және институционалдық факторларды ескерудің маңыздылығын атап көрсетеді [9]. Осы зерттеулердің жиынтығы әйелдердің көшбасшылығы мен тиімді HR стратегиялары қазіргі заманғы ұйымдардың тұрақты және әлеуметтік жауапты дамуының ажырамас элементтері болып табылатындығын дәлелдейді.

Зерттеудің мақсаты болып Қазақстан Республикасында шағын және орта кәсіпкерлікті дамытуға әйел кәсіпкерлердің рөлі мен үлесін айқындау, сондай-ақ әйелдер көшбасшылығы, гендерлік теңдік және орнықты даму стратегиялары арасындағы өзара байланысты айқындау.

Зерттеудің пәні әйелдер кәсіпкерлігінің әлеуметтік-экономикалық сипаттамалары, салалық құрылымы, аймақтық ерекшеліктері және әйелдер көшбасшылығының шағын және орта кәсіпкерлікті дамуына және экономиканың тұрақтылығына стратегиялық әсері.

Зерттеу объектісі Қазақстан Республикасында әйелдер басқаратын шағын және орта кәсіпорындар.

Зерттеудің міндеттері:

- ♦ Салалық және аймақтық құрылым тұрғысынан әйелдер басқаратын ШОБ субъектілері бойынша ағымдағы статистиканы талдау.

- ♦ Шағын және орта кәсіпкерлікті деңгейіндегі әйелдердің экономикалық процестерге қатысу дәрежесін анықтаңыз.

- ♦ Әйелдер кәсіпкерлігінің елдің жалпы ішкі өнімге және жұмыспен қамтуға қосқан үлесін бағалау.
- ♦ Әйелдердің бизнеске көбірек қатысуына кедергі келтіретін бар кедергілерді анықтаңыз.
- ♦ Тұрақты өсу факторы ретінде әйелдер кәсіпкерлігін қолдау және дамыту бойынша ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеудің практикалық маңыздылығы – нәтижелерін мемлекеттік органдар, үкіметтік емес ұйымдар, даму институттары және білім беру мекемелері әйелдер кәсіпкерлігін қолдау, гендерлік теңдікті жақсарту және тұрақты инклюзивті экономиканы қалыптастыру жөніндегі бағдарламаларды әзірлеу және іске асыру кезінде пайдалана алады. Зерттеу сонымен қатар гендерлік экономика және адам ресурстарын басқару саласындағы ғылыми жұмыстардың негізі бола алады.

Материалдар мен әдістер

Зерттеу үшін деректер көзі ретінде Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің Ұлттық статистика бюросының мәліметтері пайдаланылды. Негізгі дереккөз 2010–2025 жж. аралығы бойынша әйелдер басқаратын шағын және орта кәсіпкерлік субъектілері туралы ақпарат болды. Деректерге кәсіпорындардың саны, олардың салалық құрылымы, аумақтық таралуы, сондай-ақ әйелдер басқаратын шағын және орта кәсіпкерліктегі жұмыспен қамту деңгейі кірді.

Зерттеудің әдіснамалық негізі салыстырмалы, сипаттамалық және аналитикалық тәсілдерге негізделген. Әйелдер кәсіпкерлігі мен тұрақты даму мәселелерін реттейтін ресми статистика мен нормативтік құжаттарға контент-талдау жүргізілді. Сандық талдау үшін құрылымдық талдау, үлестік көрсеткіштерді есептеу және әйелдер кәсіпкерлігінің елдің жалпы ішкі өніміне қосқан үлесін бағалау үшін деректерді экстраполяциялау әдістері қолданылды.

Бизнестегі әйел көшбасшылардың ағымдағы үрдістері мен стратегиялық рөлін анықтау мақсатында әйелдер кәсіпорындарының экономика секторлары бойынша бөлінуіне сапалы талдау жүргізілді, сондай-ақ олардың қызметінің еңбек нарығы мен әлеуметтік салаға әсерін бағалау жүргізілді. Әйелдердің жұмыспен қамтылу үлесі жоғары салаларға және олардың үшінші секторға қатысу ерекшеліктеріне ерекше назар аударылды.

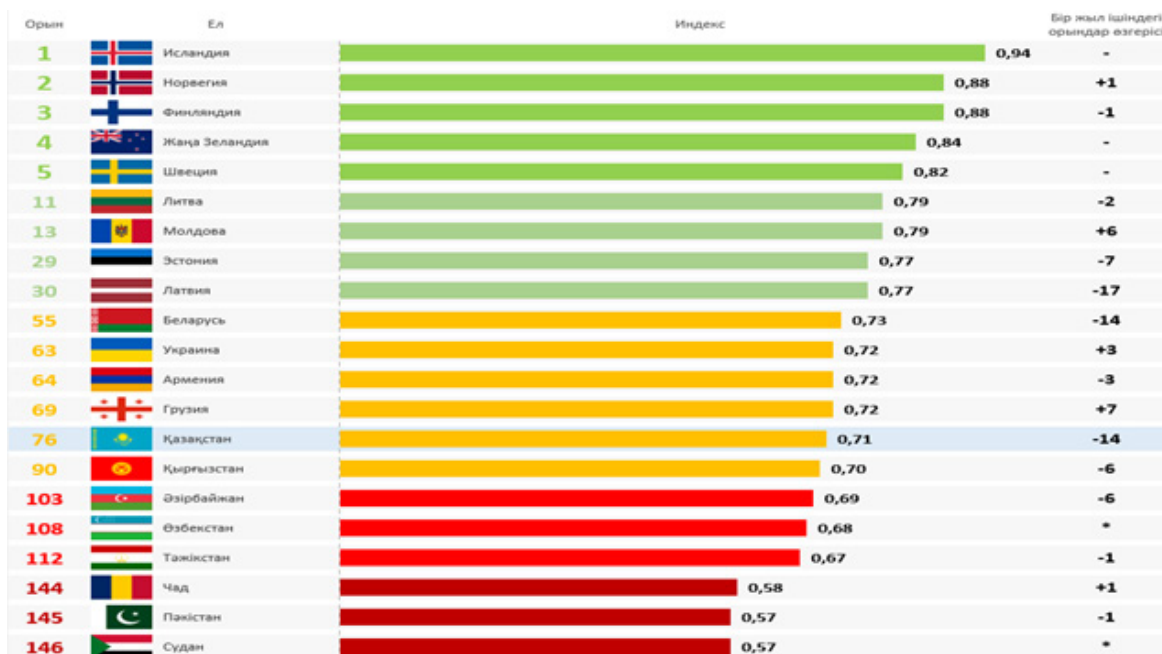
Нәтижелер және талқылау

Жаһандық экономикалық жүйенің қазіргі заманғы трансформациясы жағдайында тұрақты даму мәселелері ұйымдар үшін стратегиялық маңызға ие болады. Заманауи зерттеулер көшбасшылық позициялардағы гендерлік әртүрліліктің бизнестің өнімділігіне оң әсерін көрсетеді. Бұл әсер теңдестірілген стратегиялық шешімдер қабылдау, дағдарысқа төзімділік және инвестициялық тартымдылықтың артуы арқылы көрінеді. Бұл тұрғыда әйелдер көшбасшылығының стратегиялық дамуы әлеуметтік әділеттілік мәселесіне ғана емес, сонымен қатар ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігінің маңызды факторына айналады. Жаһандық ESG-күн тәртібіне интеграциялау процесінде тұрған Қазақстан бірқатар сын-тегеуріндерге және бір мезгілде әйелдерді басқару позицияларына ілгерілету саласындағы мүмкіндіктерге тап болады. Бұл адам ресурстарын басқару және ұйымдардың тұрақты дамуы контекстіндегі әйелдер көшбасшылығының стратегиялық рөлін жан-жақты ғылыми талдау қажеттілігін көрсетеді.

Ұйымдардағы гендерлік теңдік әйелдер мен ер адамдар мансаптық мүмкіндіктерге, көшбасшылық позицияларға, оқытуға және шешім қабылдауға тең қол жеткізе алатын осындай еңбек жағдайлары мен корпоративтік мәдениетті құруды қамтиды. Бұған кемсітушілікті жою, еңбекақы төлеу, адам ресурстарын гендерлік сезімтал басқару және әйелдерді басқарушылық және стратегиялық бизнес құрылымдарына жылжыту кіреді.

McKinsey Global Institute бағалауы бойынша, 2025 жылдың соңына дейін жұмыс орнындағы гендерлік теңсіздікті жою әлемдік жалпы ішкі өнімге 12 трлн АҚШ долларына дейін қосымша қаржы әкелуі мүмкіндігін болжады. Гендерлік теңдікке негізделген компаниялар көбінесе өз бәсекелестерінен 21%-ға жоғары қаржылық нәтижелер көрсетеді. Бұл тек гендерлік теңдікке қол жеткізудің экономикалық және әлеуметтік пайдасының бір бөлігі ғана екенін атап өтуге болады [10].

Қазақстанның гендерлік алшақтық бойынша жаһандық индексындағы орны соңғы жылы 146 елдің арасында 76-шы орынға түсті, ал бір жыл бұрын бұл көрсеткіш 62-ші орын болатын. Посткеңестік елдері арасында тек Қырғызстан (9 орын төмендеп, 90-шы орынға түсіп), Әзірбайжан (6 орын төмендеп, 103-ші орынға түскен) және Тәжікстан (1 орын төмендеп, 112-ші орынға ие) Қазақстаннан артта қалды (1-сурет).



Сурет 1 – Гендерлік алшақтық бойынша жаһандық индексі

Ескертпе: [11] дереккөз негізінде авторлармен құрастырылған.

1-сурет бойынша ерлер мен әйелдер үшін тең жағдайды ұсынатын ең жақсы ел болып Исландия танылған. Гендерлік теңдіктің ең жоғары деңгейі сақталған топ–5 мемлекеттің төртеуі Солтүстік Еуропа мемлекеттері. Посткеңестік кеңістіктегі елдер арасында он бірінші Литва, Молдова он үшінші, Эстония жиырма тоғызыншы, Латвия отызыншы орындарға ие болды.

Корпоративтік практикада бұл үрдіс Этика, стратегиялық бағдарлану, әлеуметтік жауапкершілік және ұзақ мерзімді перспектива қағидаттары орталығында орналасқан тұрақты көшбасшылық тұжырымдамасында көрініс табады. Әйелдер көшбасшылығы, осы тұрғыдан алғанда, ұйымдық тұрақтылықты нығайту құралына ғана емес, сонымен қатар корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті ілгерілетудің маңызды элементіне айналады. Персоналды басқару стратегиялары мен корпоративтік модельдердегі гендерлік құрамдас бөлікті ескеретін компаниялар, әсіресе ESG ережелерін енгізген жағдайда, мүдделі тараптардың жоғары икемділігін, инновациялық әлеуетін және сенім деңгейін көрсетеді. Бұл мүдделі тараптарға инвесторлар мен жұртшылықты қоса алғанда қатысты.

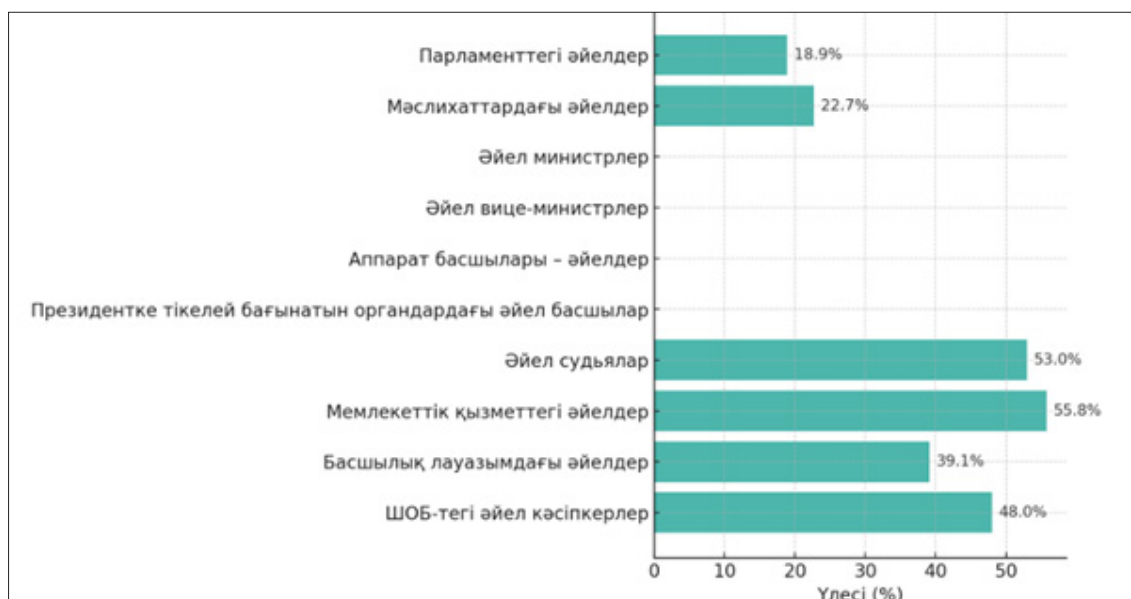
Әйелдердің басқару органдарында болуы корпоративтік басқаруға оң әсер етеді, ұйымдардағы әртүрлілік пен инклюзия деңгейін арттыра отырып, жақсырақ және этикалық басқару шешімдерін жеңілдетеді. Эмпирикалық дәлелдер көшбасшы әйелдердің ұзақ мерзімді перспективада ұжымдық көзқарасқа, этикалық стандарттарға және стратегиялық дамуға бағытталғанын көрсетеді. Бұл ерекшеліктер тұрақты ұйымдастырушылық мәдениеттің дамуын қолдайды және беделді тәуекелдерді азайтады, осылайша басқару процестерінің ішкі үйлесімділігін нығайтады.

Басқару топтарындағы гендерлік әртүрлілік көзқарастардың кең ауқымына, сыртқы қиындықтарға бейімделудің жоғарылауына және тәуекелдерді басқарудың тиімдірек болуына ықпал етеді. McKinsey & Company мәліметтері бойынша, әйелдердің көшбасшылық позициялардағы өкілдігі жоғары компаниялар орташа салалық көрсеткіштермен салыстырғанда 25% жақсы қаржылық нәтижелерді көрсетеді [12]. Осыған ұқсас байланысты Credit Suisse Research Institute зерттеуі де анықтады, онда әйелдердің Директорлар кеңесіне қатысуы капиталдың

кірістілік деңгейіне және компаниялардың нарықтық капитализациясына оң әсер ететіндігі атап өтілді [13].

Сонымен қатар, Harvard Business Review зерттеулері көшбасшылықтағы әйелдер дамыған эмоционалды интеллектті, стресстік жағдайларға төзімділікті және топтық жұмысқа жоғары қатысуды көрсетеді, бұл әсіресе дағдарыстар мен ұйымдық өзгерістер жағдайында маңызды [14]. Бұл қасиеттер экологиялық және әлеуметтік жауапкершілік сияқты тұрақтылық негіздерімен тығыз байланысты, бұл әйелдер көшбасшылығын ESG-ге бағытталған басқару тәжірибесін жүзеге асырудың маңызды стратегиялық элементіне айналдырады.

Осылайша, әйелдердің басқару процестеріне белсенді қатысуы гендерлік теңдікті ілгерілетіп қана қоймайды, сонымен қатар бизнестің инновациялық әлеуетін, тұрақтылығын және әлеуметтік жауапкершілігін арттырады. Қазақстан мемлекеттік және қоғамдық басқарудың түрлі салаларында гендерлік теңгерімді қамтамасыз етуге бағытталған саясатты дәйекті іске асыруды жалғастыруда. Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Тоқаев атап өткендей, мемлекет гендерлік теңдік, әйелдер құқығын қорғау және отбасы институтын қолдау мәселелеріне ерекше мән береді.



Сурет 2 – Атқарушы биліктегі басшылық лауазымдардағы әйелдер үлесі

Ескертпе: [15] дереккөз негізінде авторлармен құрастырылған.

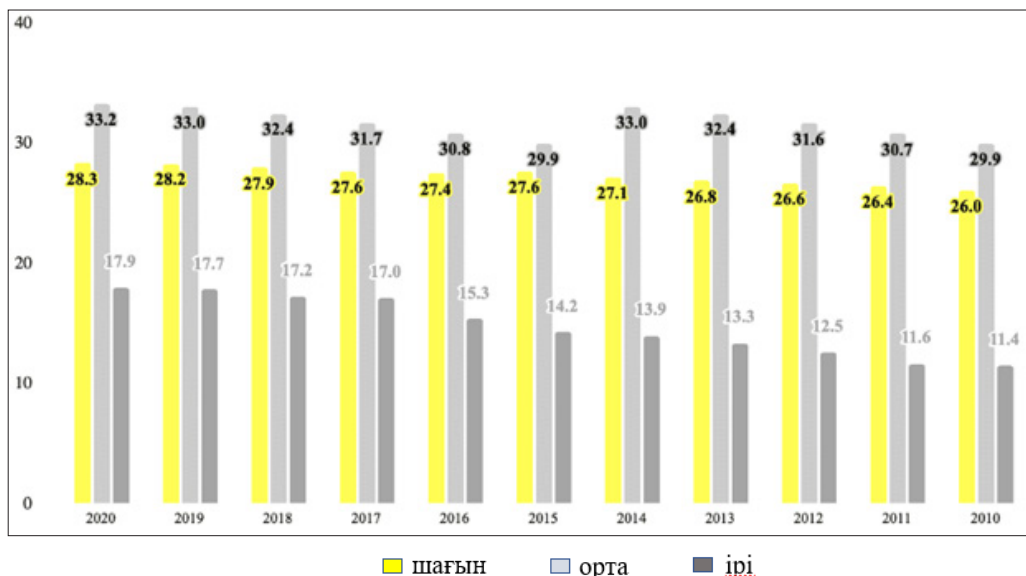
Президенттің бастамасымен өкілді билік органдарында әйелдерге арналған арнайы квоталарды енгізулер болды. Атап айтқанда Парламенттегі әйелдердің үлесін 2-суретте көріп отырғанымыздай 18,9%-ға, яғни, 28 депутат және мәслихаттардағы әйелдер үлесін 22,7%-ға дейін, яғни, 3415 депутаттың 774-і болып ұлғайтуға ықпал етті.

Сондай-ақ, әйелдер атқарушы биліктегі басшылық лауазымдарда қызмет етеді: 21 Министрліктің 3-ін әйелдер басқарады (Денсаулық сақтау, Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау, мәдениет және ақпарат министрлігі), 8 Министрдің орынбасары және 3 аппарат басшысы жұмыс істейді. Президентке есеп беретін мемлекеттік органдардың ішінде 6-да әйелдер жетекші басқару лауазымдарын атқарады. Сонымен қатар, бүкіл елдегі судьялар арасында әйелдер 53% немесе 1248 адамды құрайды.

2025 жылдың басында әйелдер мемлекеттік қызметшілердің жалпы санының 55,8%-ын құрайды (84 482-ден 47 158). Бұл ретте мемлекеттік сектордағы басшылық позициялардағы әйелдердің үлесі 39,1%-ға жетті (23 947-ден 9 363).

Әйелдер кәсіпкерлігіне ерекше назар аударылады: әйелдер шағын және орта бизнес субъектілерінің 48%-ын иеленеді. Әйелдердің бизнес бастамаларын қолдау мемлекеттік бағдарламалар арқылы жүзеге асырылады. Мәселен, «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры АҚ әйелдердің қатысуымен 4,1 млрд теңгеге 105 мыңнан астам жобаға қолдау көрсетті.

Әйелдердің ірі бизнес саласындағы үлесі жылдан-жылға өсіп келе жатқанына қарамастан, әлі де төмен деңгейде қалып отыр. 2020 жылғы деректерге сәйкес, әйелдер еліміздегі ірі кәсіпорындардың небәрі 17,9%-ын басқарған. Сол жылы әйелдер шағын және орта бизнес субъектілерінің тиісінше 28,3%-ын және 33,2%-ын жетекшілік еткен. Әйелдер басқаратын кәсіпорындардың ең жоғары үлесі Қостанай облысында (29,6%), сондай-ақ Астана және Алматы қалаларында (29,3%) тіркелсе, ең төмен көрсеткіш Түркістан облысында (24,0%) байқалған.



Сурет 3 – Қазақстандағы әйелдер басқаратын кәсіпорындардың пайызы

Ескертпе: [16] дереккөз негізінде авторлармен құрастырылған.

2-сурет бойынша 2014 ж. Қазақстандағы компаниялардың 40%-дан астамын әйелдер басқарды. 2019 жылдың қыркүйек айының соңындағы деректер бойынша Қазақстанда 443,7 мың заңды тұлға тіркелген, оның 299,5 мыңы жұмыс істеп тұрған. Оның ішінде әйелдер 90,1 мың компанияны басқарды, бұл жұмыс істеп тұрған компаниялардың жалпы санының шамамен 30,1%-ын құрайды. 2024 ж. шағын және орта бизнес секторында әйелдер компаниялардың шамамен 49%-ын басқарады.

Әйелдердің кәсіпкерлік саласындағы экономикалық белсенділігін арттыру – гендерлік теңдікке қол жеткізудің, әйелдер арасындағы кедейлікті азайтудың және жұмыссыздық мәселесін шешудің маңызды тетігі болып табылады. Осы бағытта Қазақстан Республикасы белсенді мемлекеттік саясат жүргізіп келеді.



Сурет 4 – Қазақстандағы әйелдер кәсіпкерлігін қолдаудың қалыптасу тарихы

Ескертпе: [17] дереккөз негізінде авторлармен құрастырылған.



Сурет 6 – Қазақстандағы әйелдер кәсіпкерлігінің Топ 10 саласы, %

Ескертпе: [19] дереккөз негізінде авторлармен құрастырылған.

Ал керісінше, әйелдердің қатысу деңгейі төмен салалар қатарына тау-кен өнеркәсібі мен қарьерлерді игеру (13,5%), көлік және қоймалау (17,0%), электрмен, газбен, будың және ауаны кондиционерлеумен қамтамасыз ету (18,1%), сондай-ақ құрылыс (19,8%) салалары жатады. Бұл көрсеткіштер әйелдердің кәсіпкерлік белсенділігі көбіне әлеуметтік және қызмет көрсету бағыттарында шоғырланғанын, ал өндірістік және инфрақұрылымдық салаларда олардың үлесі әлі де төмен екенін көрсетеді.

Әйелдер басқаратын жұмыс істеп тұрған кәсіпорындар негізінен көтерме және бөлшек сауда саласын қамтиды – мұндай кәсіпорындардың саны 244 821 немесе 42,5%. Сонымен қатар, әртүрлі қызмет көрсету саласында – 92 606 (16,1%), ауыл шаруашылығы, орман шаруашылығы және балық шаруашылығы саласында – 60 202 (10,5%), жылжымайтын мүлікпен операциялар саласында – 49 085 (8,5%) кәсіпорын жұмыс істейді.

Сонымен қатар, мемлекеттік басқару, қорғаныс және міндетті әлеуметтік қамсыздандыру саласында әйелдер 100 кәсіпорыннан 26-сын басқарады. Қазақстандағы әйелдер кәсіпкерлігінің белгілі бір салаларда шоғырланғаны байқалады.

Ұсынылған статистикалық деректерден Қазақстанда әйелдер шағын және орта бизнесті басқарумен, әсіресе білім беру, Жылжымайтын мүлік, қоғамдық тамақтану және денсаулық сақтау сияқты негізгі салаларда белсенді айналысады. Атап айтқанда, Қазақстандағы шағын және орта бизнес субъектілерінің жартысынан көбін осы секторлардағы әйелдер басқарады, бұл әйелдердің әлеуметтік маңызды салаларды басқаруға тартылуының жоғары деңгейін көрсетеді.

Әйелдер басқаруда басым болатын денсаулық сақтау, әлеуметтік қызметтер, көтерме және бөлшек сауда сияқты ел экономикасы үшін ең маңызды салалар бар. Бұл салаларда олар жұмыс орындарын құруға және шағын және орта бизнес секторын дамытуға үлкен үлес қосады. Мысалы, Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер секторында әйелдер көшбасшылық позициялардың 50%-дан астамын алады, бұл олардың халыққа қызмет көрсетудің қолжетімділігі мен сапасын жақсартудағы рөлінің маңыздылығын көрсетеді.

Алайда, тау-кен, көлік және құрылыс сияқты кейбір салаларда әйелдер кәсіпкерлігінің үлесі төмен болып қалады, бұл тарихи және мәдени кедергілерге, сондай-ақ осы салалардағы әйелдерге қол жетімділіктің төмендеуіне байланысты. Дегенмен, әйелдер кәсіпкерлігін мемлекет деңгейінде қолдауды ескере отырып, өзгеру динамикасы осы салалардағы компанияларды басқаратын әйелдер санының артуына әкелуі мүмкін.

Әсіресе, әйелдердің кәсіпкерлік субъектілерінің көпшілігі экономиканың үшінші секторында шоғырланған, бұл әлеуметтік қажеттіліктер мен қызметтерге назар аударумен байланысты. Әйелдер көбінесе өз қызметі әлеуметтік бағдарланған салаларда кәсіпкер болады, сондықтан бұл кәсіпорындар қоғам үшін экономикалық қана емес, сонымен бірге әлеуметтік құндылық жасайды. Мысалы, олар денсаулық сақтау, сауда және қаржы саласындағы жұмыс орындарының едәуір бөлігін қамтамасыз етеді.

Бұған қоса, әйелдер басқаратын кәсіпорындарда қызметкерлердің орташа саны басқа салаларға қарағанда төмен екенін атап өтуге болады. Бұл әйелдер кәсіпкерлігіне тән компаниялардың кішігірім мөлшеріне байланысты болуы мүмкін, мұнда әйелдер көбінесе өз бизнестерін аз ресурстармен және жергілікті деңгейде бастайды.

Мемлекеттік бағдарламалар және шағын және орта бизнесті дамыту бағдарламалары сияқты әйелдер кәсіпкерлігін қолдау негізгі басшылық лауазымдардағы әйелдер санының өсуіне ықпал етеді. Әлеуметтік маңызы бар салаларда жұмыс орындарының көп бөлігін әйелдер кәсіпорындары қамтамасыз етеді. Бұл олардың бизнестегі рөлінің тұрақты даму мен әлеуметтік бағдарланған экономика үшін маңызды екенін көрсетеді.

Осылайша, ұйымдарды басқарудағы әйелдердің рөлі және олардың Қазақстан экономикасына әсері ШОБ секторын дамыту үшін де, сондай-ақ елдің неғұрлым кең экономикалық және әлеуметтік орнықтылығы үшін де маңызды деп айтуға болады.

Кесте 1 – Әйелдер көшбасшылығының стратегиялық және ұйымдастырушылық көрсеткіштерге әсері

Аспект	Әйелдер көшбасшылығының әсері
Шешім қабылдау	Әйелдер көшбасшылары инклюзивті және ұжымдық шешім қабылдауға бейім, бұл инновациялық және теңгерімді шешімдерге ықпал етеді.
Корпоративтік этика	Әйелдер көшбасшылары адалдық, ашықтық және әділеттілікке ерекше назар аударады, бұл корпоративтік беделді және сенімділікті жақсартады.
Ұйымдағы әртүрлілік	Әйелдер әртүрлілікті қолдайды, бұл инклюзивті және шығармашыл корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға ықпал етеді.
Қаржылық көрсеткіштер	Әйелдер көшбасшылары бар компаниялар қаржылық нәтижелерін жақсартады, оның ішінде табыстың өсуі мен тұрақтылықтың артуы.
Бизнес тұрақтылығы	Әйелдер көшбасшылары ұзақ мерзімді мақсаттарға бағытталған, бұл компанияның өзгермелі нарық жағдайында тұрақтылығын сақтауға мүмкіндік береді.
Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік	Әйелдер көшбасшылары экологиялық және әлеуметтік тұрақты даму аспектілеріне бағытталған КСЖ бағдарламаларын енгізуге белсене қатысады.
Қызметкерлердің көшбасшылық дағдыларын дамыту	Әйелдер көшбасшылары дамытуды және тәлімгерлікті маңызды деп санайды, бұл қызметкерлердің көшбасшылық дағдыларын жақсартуға көмектеседі.
Инновациялар мәдениеті	Әйелдер көшбасшылары инновациялар, ашықтық және бейімделу мәдениетін қалыптастыруға ықпал етеді, бұл бизнес-процестердің тиімділігіне оң әсерін тигізеді.
Ескертпе: Авторлармен құрастырылған.	

Бұл кесте әйелдер көшбасшылығының ұйымдағы әртүрлі аспектілерге әсерін және оның стратегиялық маңыздылығын көрсетеді. Көшбасшы әйелдер корпоративтік мәдениетті дамытуда, шешім қабылдауда және бизнес мақсаттарына жетуде шешуші рөл атқара отырып, ұйымдарды стратегиялық басқарудың маңызды факторына айналуға. Әйелдердің ұйымға әсері тек әкімшілік міндеттерді орындаудан асып түседі, өйткені олардың көшбасшылығы көбінесе компанияның ұзақ мерзімді стратегиясына, оның тұрақтылығына және инновациялық әлеуетіне әсер етеді.

Кестеде көріп отырғандарыңыздай, көшбасшы әйелдер ұйымдардың дамуында маңызды стратегиялық рөл атқарады. Олардың әсері тек қаржылық және экономикалық аспектілерге ғана емес, сонымен қатар компания ішіндегі мәдени және әлеуметтік өзгерістерге де әсер етеді. Әйелдердің инклюзивті көшбасшылығы тұрақтылық пен инновацияға фокус жасайды, сондай-ақ жан-жақты және теңдестірілген шешімдер қабылдау қабілетін көрсетеді. Компанияларға бәсекелестік артықшылықтар береді және бизнес үшін де, жалпы қоғам үшін де ұзақ мерзімді құндылық жасауға ықпал етеді.

Соңғы онжылдықтардағы оң өзгерістерге қарамастан, әйелдер көп жағдайда олардың жоғары басқарушылық позицияларға көтерілуіне кедергі келтіретін бірқатар құрылымдық және

әлеуметтік-психологиялық кедергілерге тап болады. Негізгі кедергілердің бірі – стереотиптер мен біржақты көзқарастар, бұл әйелдерді маңызды басқару шешімдерін қабылдауға шектейді. Көбінесе балалық шақта пайда болатын әлеуметтік стереотиптер ересек жаста күшейеді және әйелдердің өз қабілеттеріне деген сенімділігінің төмендеуіне әкеледі. Бұл өз кезегінде олардың мансаптық өсуіне және шешім қабылдау процесіне стратегиялық қатысуына әсер етуі мүмкін. Бұл кедергілер әйелдердің кәсіби дамуына кедергі келтірумен қатар, компаниялардың инновациялық дамуына және олардың өзгеретін нарықтық жағдайларға бейімделу қабілетіне айтарлықтай әсер етуі мүмкін.

Сонымен қатар, қаржылық кедергілер мәселесі де бар. Әйелдер стартаптар мен бизнесті дамыту үшін қаржыландыру алуда қиындықтарға тап болады. Әйелдер бизнесі жоғары пайыздық мөлшерлемелерге, аз инвестицияларға және несие алу қиындықтарына тап болады, бұл өсу мен кеңейту мүмкіндіктерін шектейді. Дамушы экономикаларда, соның ішінде Қазақстанда әйелдердің шағын және орта бизнестегі рөлі көбінесе қаржылық және ұйымдастырушылық қолдаудың төмен деңгейімен шектеледі.

Әйелдер көшбасшылығы тұрақты даму мақсаттарына жету үшін маңызды екенін атап өткен жөн. Әйелдер басқаратын ұйымдар ұзақ мерзімді мақсаттарға, соның ішінде әлеуметтік және экологиялық жағдайды жақсартуға бағытталған. Бұл көшбасшылықта әйелдер бар компаниялардың тұрақты даму және әлеуметтік жауапкершілік саласындағы инновацияларды белсенді түрде енгізетінін көрсететін зерттеу нәтижелерімен расталады.

Ұсынымдар. Кәсіпкер әйелдер үшін білім беру бағдарламаларын және қаржыландыруға қолжетімділікті күшейту. Бұл әйелдерге көшбасшылық қабілеттерін дамытуға, сондай-ақ бизнесті басқару және стратегиялық шешім қабылдау құзыреттерін арттыруға мүмкіндік береді.

Гендерлік стереотиптерді жою және корпоративтік мәдениетті жақсарту жөніндегі бағдарламаларды дамыту. Бұл бағдарламалар гендерлік теңдіктің маңыздылығы туралы хабардар болуға және барлық деңгейдегі әйелдердің мансаптық өсуіне ықпал ететін жұмыс ортасын құруға көмектеседі. Сондай-ақ, икемді жұмыс уақыты саясатын енгізуге және жеке және кәсіби өмірді теңестіруге қолдау көрсетуге назар аудару керек.

Гендерлік теңдікті Ұлттық тұрақты даму стратегияларына интеграциялау маңызды. Ұлттық және корпоративтік стратегиялар әйелдерді басшылық позицияларға ілгерілету, сондай-ақ жынысына қарамастан барлық азаматтар үшін тең мүмкіндіктерді қамтамасыз ету жөніндегі шараларды қамтуы тиіс. Бұл еліміздің барлық аумағында тұрақты әлеуметтік-экономикалық дамуға және өмір сүру сапасын жақсартуға ықпал ететін болады.

Гендерлік саясатты іске асырудағы прогресті мониторингтеу және бағалау. Прогресті бағалау қолданыстағы шараларды түзетуге және жыныстар теңдігі мен орнықты даму саласындағы мақсаттарға тиімді қол жеткізуді қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Қорытынды

Зерттеу барысында гендерлік теңдік пен ұйымдардың тұрақты дамуы арасында айқын байланыс бар екендігі анықталды. Басқарушы лауазымдардағы әйелдер стратегиялық басқаруға айтарлықтай үлес қосады және әлеуметтік жауапкершілікті, экологиялық тұрақтылықты және корпоративтік этиканы жақсартуды қоса алғанда, тұрақты даму мақсаттарын жүзеге асыруға ықпал етеді. Әйелдер көшбасшылығы, әсіресе денсаулық сақтау, білім беру, әлеуметтік қызметтер және сауда сияқты салаларда ұйымдық басқаруға инновациялық және тұрақты тәсілдерді енгізуге ықпал етеді.

Алайда, соңғы жылдардағы айқын оң өзгерістерге қарамастан, Әйелдер бизнесте және көшбасшылық позицияларда кездесетін бірқатар қиындықтар бар. Осындай сын-қатерлердің бірі қоғамдағы және еңбек нарығындағы гендерлік стереотиптер мен бейімділік болып қала береді, бұл әйелдердің мансаптық өсу мүмкіндіктерін және олардың стратегиялық шешімдер қабылдауға қатысуын шектейді. Сонымен қатар, әйелдердің қаржыландыруға қол жеткізуінде және мемлекеттік құрылымдар мен қаржы институттарының жеткіліксіз қолдауында проблемалар бар, бұл әйелдер кәсіпкерлігін дамытуды қиындатады.

Осыған қарамастан, осы сын-тегеуріндерге қарамастан, Қазақстанда және басқа елдерде әйелдер көшбасшылығы мен кәсіпкерлікті дамыту перспективалары үміт күттіретін болып

қала береді. Әйелдер бизнесі мен гендерлік теңдікті қолдаудың қолданыстағы бағдарламалары біртіндеп осы кедергілерді жеңуге жағдай жасайды. Компанияларды басқаратын және тұрақты даму үшін қадамдар жасайтын әйелдер санының артуы неғұрлым инклюзивті және әділ экономикалық ортаны құрудағы маңызды қадам болып табылады.

Осылайша, гендерлік теңдік ұйымдар мен жалпы қоғам деңгейінде Тұрақты дамуға қол жеткізудің негізгі факторы болып қала береді. Қолданыстағы кедергілерді жою бойынша жұмысты жалғастыру және жынысына қарамастан барлығына тең мүмкіндіктерге бағытталған бадамаларды ынталандыру маңызды. Бұл жаһандық деңгейде табысты бәсекелесе алатын және әлеуметтік және экологиялық әл-ауқатқа тиімді үлес қоса алатын тұрақты және инновациялық ұйымдарды құруға мүмкіндік береді.

ӘДЕБИЕТТЕР

- 1 Sharma S., Garg A. Gender Diversity, Sustainable Development Goals and Human Resource Management: A Systematic Literature Review // *International Journal of Organizational Analysis*. 2023, no. 17, pp. 167–184.
- 2 Rodríguez Manzano I. Gender Equality and Women's Leadership for Sustainable Development // *Sustainability*. 2021, no. 13 (17), pp. 9623–9635.
- 3 International Finance Corporation. She Matters: Women in Kazakhstan Corporate Leadership. 2020. URL: <https://www.ifc.org/wps/wcm>
- 4 Zhetpisbayeva A.T., Assylkhan A.A. Leadership and Gender in Kazakhstan: An Integrative Literature Review // *ResearchGate*. 2022, no. 15, pp. 568–580.
- 5 ПРООН в Казахстане. Аналитический отчет о правах и возможностях женщин в Казахстане. 2022. URL: <https://www.kz.undp.org/content/kazakhstan/>
- 6 Khan S., Al Mamun R. Sustainable Development Goals on Gender Equality Disclosure Practices: A Study of Global Corporations // *Gender in Management*. 2022, no. 37(6), pp. 641–661.
- 7 Ali S., Khan M. Women's Leadership as an Accelerator for Gender Equality and Advancing SDGs for a Sustainable Future // *ResearchGate*. 2021, no. 19, pp. 1126–1142.
- 8 Satubaldina A. Gender Equality in Green Transition: Kazakhstan's Push and Challenges // *The Astana Times*. 2023, no. 5, pp. 176–196.
- 9 Gelfand M.J., Erez M. Gender Equality and Comparative HRM: A 40-Year Review // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2020, no. 7, pp. 211–236.
- 10 McKinsey & Company. Diversity wins: How inclusion matters. May 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights>
- 11 World economic forum. Global Gender Gap Index. October 2024. Official website. URL: <https://www.weforum.org>
- 12 McKinsey & Company. Diversity wins: How inclusion matters. May 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion>
- 13 Credit Suisse Research Institute. The CS Gender 3000: Women in Senior Management. September 2019. URL: <https://www.credit-suisse.com>
- 14 Zenger J., Folkman J. Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills // *Harvard Business Review*. 2019, no. 6, pp. 841–863.
- 15 Қазақстан Республикасы стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігінің ұлттық статистика бюросы. URL: <https://www.stat.gov.kz/> (өтініш берілген күн: 21.02.2025)
- 16 Қазақстан Республикасы стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігінің ұлттық статистика бюросы. URL: <https://www.stat.gov.kz/> (өтініш берілген күн: 02.03.2025)
- 17 Қазақстандағы әйелдер кәсіпкерлігін мемлекеттік қолдау тарихы, 1995–2020 гг. // UN Women Kazakhstan. Электрондық ресурc. URL: <https://kazakhstan.unwomen.org/ru/news/stories/2022>
- 18 Қазақстан Республикасы стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігінің ұлттық статистика бюросы. URL: <https://www.stat.gov.kz/> (өтініш берілген күн: 24.03.2025)
- 19 Қазақстан Республикасы стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігінің ұлттық статистика бюросы. URL: <https://www.stat.gov.kz/> (өтініш берілген күн: 27.03.2025)

REFERENCES

- 1 Sharma S., Garg A. (2023) Gender Diversity, Sustainable Development Goals and Human Resource Management: A Systematic Literature Review // *International Journal of Organizational Analysis*. No. 17, pp. 167–184. (In English).

- 2 Rodríguez Manzano I. (2021) Gender Equality and Women's Leadership for Sustainable Development // Sustainability. No. 13 (17), pp. 9623–9635. (In English).
- 3 International Finance Corporation. (2020) She Matters: Women in Kazakhstan Corporate Leadership. URL: <https://www.ifc.org/wps/wcm> (In English).
- 4 Zhetpisbayeva A.T., Assylkhan A.A. (2022) Leadership and Gender in Kazakhstan: An Integrative Literature Review // ResearchGate. No. 15, pp. 568–580. (In English).
- 5 PROON v Kazahstane. (2022) Analiticheskij otchet o pravah i vozmozhnostjakh zhenshhin v Kazahstane. URL: <https://www.kz.undp.org/content/kazakhstan/> (In Russian).
- 6 Khan S., Al Mamun R. (2022) Sustainable Development Goals on Gender Equality Disclosure Practices: A Study of Global Corporations // Gender in Management. No. 37(6), pp. 641–661. (In English).
- 7 Ali S., Khan M. (2021) Women's Leadership as an Accelerator for Gender Equality and Advancing SDGs for a Sustainable Future // ResearchGate. No. 19, pp. 1126–1142. (In English).
- 8 Satubaldina A. (2023) Gender Equality in Green Transition: Kazakhstan's Push and Challenges // The Astana Times. No. 5, pp. 176–196. (In English).
- 9 Gelfand M.J., Erez M. (2020) Gender Equality and Comparative HRM: A 40-Year Review // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. No. 7, pp. 211–236. (In English).
- 10 McKinsey & Company. (2020) Diversity wins: How inclusion matters. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights> (In English).
- 11 World economic forum. (2024) Global Gender Gap Index. Official website. URL: <https://www.weforum.org> (In English).
- 12 McKinsey & Company. (2020) Diversity wins: How inclusion matters. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion> (In English).
- 13 Credit Suisse Research Institute. (2019) The CS Gender 3000: Women in Senior Management. URL: <https://www.credit-suisse.com> (In English).
- 14 Zenger J., Folkman J. (2019) Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills // Harvard Business Review. No. 6, pp. 841–863. (In English).
- 15 Qazaqstan Respublikasy strategialyq josparlau jäne reformalar jönindegi agenttığınıñ ülttyq statistika bürosy. URL: <https://www.stat.gov.kz/> (ötiniş berilgen kün: 21.02.2025) (In Kazakh).
- 16 Qazaqstan Respublikasy strategialyq josparlau jäne reformalar jönindegi agenttığınıñ ülttyq statistika bürosy. URL: <https://www.stat.gov.kz/> (ötiniş berilgen kün: 02.03.2025) (In Kazakh).
- 17 Qazaqstandağy äielder käsipkerlığın memlekettik qoldau tarihy, 1995–2020 gg. // UN Women Kazakhstan. Elektrondyq resurs. URL: <https://kazakhstan.unwomen.org/ru/news/stories/2022> (In Kazakh).
- 18 Qazaqstan Respublikasy strategialyq josparlau jäne reformalar jönindegi agenttığınıñ ülttyq statistika bürosy. URL: <https://www.stat.gov.kz/> (ötiniş berilgen kün: 24.03.2025) (In Kazakh).
- 19 Qazaqstan Respublikasy strategialyq josparlau jäne reformalar jönindegi agenttığınıñ ülttyq statistika bürosy. URL: <https://www.stat.gov.kz/> (ötiniş berilgen kün: 27.03.2025) (In Kazakh).

МАРАТ А. Е.,*¹

докторант.

*e-mail: 24250905@turan-edu.kz

ORCID ID: 0009-0009-3010-4138

ОРЛОВСКА Р.,²

PhD, ассоциированный профессор.

e-mail: renata.orlowska@ug.edu.pl.

ORCID ID: 0000-0003-0184-6297

¹Университет «Туран»,

г. Алматы, Казахстан

²Гданьский университет,

г. Гданьск, Польша

ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ: СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ ЖЕНСКОГО ЛИДЕРСТВА

Аннотация

В данной статье рассматривается роль женщин в развитии малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан и их вклад в достижение Целей устойчивого развития. На основе статистических данных Национального бюро статистики проанализирована структура субъектов малого и среднего предпринимательства.

тельства, их распределение по отраслям и регионам, а также уровень занятости. Особое внимание уделяется сферам с высокой концентрацией женщин-лидеров, а также секторам, в которых их представительство остается минимальным. Исследование показывает, что женское предпринимательство в основном сосредоточено в социально ориентированных и менее капиталоемких областях, таких как образование, здравоохранение, торговля и услуги. Целью данного исследования является определение роли и вклада женщин-предпринимателей в развитие малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан, а также определение взаимосвязи между женским лидерством, гендерным равенством и стратегиями устойчивого развития. Для решения поставленных задач использованы общенаучные методы и подходы, включая сравнительный анализ, описательную статистику и методы анализа тенденций. Предметом исследования являются социально-экономические характеристики женского предпринимательства, отраслевая структура, региональные особенности и стратегическое влияние женского лидерства на развитие малого и среднего предпринимательства и устойчивость экономики. Объектом исследования являются малые и средние предприятия, возглавляемые женщинами в Республике Казахстан. В статье подчеркивается стратегическая важность развития женского лидерства для инклюзивного экономического роста и социальной стабильности. Также рассмотрены существующие препятствия на пути женщин в бизнесе и предложены практические рекомендации по усилению их участия в экономике.

Ключевые слова: женское лидерство, гендерное равенство, управление человеческими ресурсами, стратегическое управление, устойчивое развитие, малый и средний бизнес, организационная культура.

MARAT A.E.,^{*1}

PhD student.

*e-mail: 24250905@turan-edu.kz

ORCID ID: 0009-0009-3010-4138

ORLOWSKA R.,²

PhD, associate professor.

e-mail: renata.orlowska@ug.edu.pl

ORCID ID: 0000-0003-0184-6297

¹Turan University,

Almaty, Kazakhstan

²University of Gdańsk,

Gdansk, Poland

GGENDER EQUALITY AS A FACTOR OF SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: THE STRATEGIC ROLE OF WOMEN'S LEADERSHIP

Abstract

This paper explores the significance of women's participation in the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Republic of Kazakhstan and their role in advancing the Sustainable Development Goals (SDGs). Using statistical data provided by the National Bureau of Statistics, the study analyzes the structure of women-led SMEs, their sectoral and regional distribution, as well as employment levels. Particular focus is given to regions and industries where women's representation is notably high and to those where it remains limited. The findings indicate that women's entrepreneurial activity is primarily concentrated in socially oriented and service-based industries such as education, healthcare, trade, and personal services. The main objective of the research is to assess the contribution of women entrepreneurs to SME development in Kazakhstan and to examine the interconnection between women's leadership, gender equality, and sustainable development initiatives. To meet these objectives, general scientific methods and approaches were applied, including comparative analysis, descriptive statistics, and trend analysis. The research subject encompasses the socio-economic aspects of women's entrepreneurship, its sectoral composition, regional distinctions, and the strategic influence of female leadership on SME growth and overall economic resilience. The object of the study is women-led small and medium-sized enterprises in Kazakhstan. The article highlights the strategic importance of strengthening women's leadership as a driver of inclusive economic growth and social stability. It also addresses the barriers that women encounter in business and offers practical recommendations aimed at enhancing their engagement and contribution to the national economy.

Keywords: women's leadership, gender equality, human resource management, strategic management, sustainable development, small and medium-sized businesses, organizational culture.

Мақаланың редакцияға түскен күні: 14.04.2025