

TALAP

Центр прикладных исследований

Стратегическое
прогнозирование в Казахстане

Экспертный
сигнальный радар



Экономика Казахстана

I квартал 2026 года

Первый замер · Пять экспертных оптик · Более 300 публикаций

Тестовый выпуск (MVP)

1. Зачем Казахстану стратегическое прогнозирование

Мир, в котором государственное и корпоративное управление могли опираться на линейные прогнозы, относительно устойчивые сценарии и реакцию на уже проявившиеся события, уходит в прошлое.

Неопределенность перестала быть временным отклонением от нормального порядка и стала постоянным условием принятия решений. Экономические шоки, технологические разрывы, санкционные ограничения, энергетические дисбалансы, логистические сбои и социальные напряжения все чаще развиваются одновременно, усиливают друг друга и не позволяют управлять развитием на основе одного заранее выбранного сценария.

В этих условиях **стратегическое прогнозирование** становится частью современного управленческого цикла.

- **Европейский союз** развивает форсайт как элемент политики устойчивости, позволяющий заранее оценивать долгосрочные риски и адаптировать экономику, институты и инфраструктуру к условиям длительной турбулентности.
- **ОЭСР** продвигает практики упреждающего управления, в рамках которых государственные решения оцениваются с точки зрения устойчивости к разным сценариям еще до их внедрения.
- **В корпоративном секторе** международный стандарт ISO 56006:2021 закрепляет «стратегическую разведку» как регулярный процесс выявления внешних изменений, рисков и возможностей.
- **ООН** включила стратегическое прогнозирование в архитектуру UN 2.0 как одну из пяти ключевых компетенций работы в кризисной и быстро меняющейся среде.

Для Казахстана встраивание в мировую тенденцию повышения роли стратегического прогнозирования становится необходимым условием управления собственным развитием. Сырьевые циклы, экспортные маршруты, санкционные режимы, энергетические ограничения, технологические цепочки, инвестиционные ожидания и изменения на соседних рынках во многом формируются за пределами прямого контроля страны, но быстро отражаются на внутренней экономике, бюджетной устойчивости, деловой активности и общественных ожиданиях. Стратегическое прогнозирование становится для Казахстана инструментом, который позволяет заранее оценивать влияние внешних изменений на внутренние процессы, повышать национальный потенциал адаптации и способность институтов действовать упреждающе.

Центр прикладных исследований TALAP разработал методологию экспертного стратегического прогнозирования, основанную на мировом опыте, адаптированную к казахстанским реалиям.

Представляемый документ является **пилотным выпуском** экспертного сигнального радара. Он не претендует на репрезентативное измерение всей экономической повестки и не заменяет макроэкономический прогноз. Его задача — показать, как на основе экспертного массива можно выявлять ранние сигналы, связывать их в системные узлы и моделировать возможные каскады изменений.

2. Какое решение предлагает TALAP

Методология Центра прикладных исследований «TALAP» основана на анализе экспертных мнений, которые интегрируются с помощью языка стратегического прогнозирования и искусственного интеллекта.

- **Экспертная оптика.** Мы исходим из того, что эксперт — это профессионал, сформированный многолетним погружением в отраслевую среду. Он постоянно сопоставляет официальную статистику с реальной практикой, а формальные декларации с неформальными сигналами. Эксперт формирует собственную картину мира (оптику), которая содержит причинно-следственные связи, встроенные в контекст реальных событий.
- **Язык стратегического прогнозирования.** Традиционно разные экспертные взгляды либо усредняются, либо описываются через различия. В новой методике предлагается интегрировать разные экспертные оптики с помощью языка стратегического прогнозирования и современных технологий.
- **Инструменты искусственного интеллекта.** ИИ используется как часть вычислительного конвейера, который обеспечивает масштаб и скорость сбора и обработки входных данных, их структуризацию, отчасти аналитическую обработку. Содержательный контроль и валидация результатов остаются за экспертами.

Сочетание этих трех элементов формирует **самостоятельное методическое решение** Центра «TALAP».

3. Методика апробации

Предлагаемое решение опирается на международный опыт и научно обоснованные подходы, адаптированные к задачам экспертного анализа в Казахстане. На пилотном этапе методика прошла внутреннюю апробацию на ограниченном массиве данных.

- **Адаптация международного опыта.** Центр «TALAP» предварительно изучил классические подходы стратегического прогнозирования и работы последних трех лет в этой области. Включая материалы, посвященные механизмам имплементации форсайта в государственные и корпоративные практики решения.
- **Модульная аналитическая сборка.** Методика включает девять последовательных этапов (см. схему на стр.4). Это позволяет эффективно применять ИИ для решения конкретных задач, обеспечивать экспертную валидацию каждого решения и эффективно масштабировать модель исследования в будущем.
- **Верификация.** Методика была протестирована на ограниченном массиве данных. По итогам тестирования подготовлен подробный отчет, описывающий действия и результаты на каждом из 10 этапов. Финальные методические решения, в т.ч., промпты для искусственного интеллекта, были зафиксированы. Результаты апробации презентованы и обсуждены на экспертной встрече.

Методология создания экспертного сигнального радара

1. Экспертный массив

публикации, аналитические тексты, комментарии экспертов



2. Индивидуальные экспертные оптики

реконструкция профессионального видения каждого эксперта

факты, причины, ограничения, риски, последствия



3. Факты и маркеры квартала

создание доказательной панели

цифры, события, решения, внешние оценки



4. Основные сюжеты квартала

общая сборка сюжетов, выделение ключевых

основа для выделения сигнальных узлов



5. Интегральная сборка экспертных оптик

многомерное сопоставление экспертных оптик

интегральные сигнальные узлы



6. Матрица сигнальных узлов

создание финальной матрицы сигнальных узлов

сигнал, обоснование, сектор радара,

круг радара, связанный каскад



7. Интегральный сигнальный радар

визуальная карта (радар, матрица) сигналов,

структурный анализ



8. Каскады системной уязвимости

траектории возможной передачи напряжения

анализ динамических рисков



9. Управленческая интерпретация

преобразование каскадов в управленческие решения

переход к другим методам стратегического прогнозирования

4. Результаты пилотного исследования

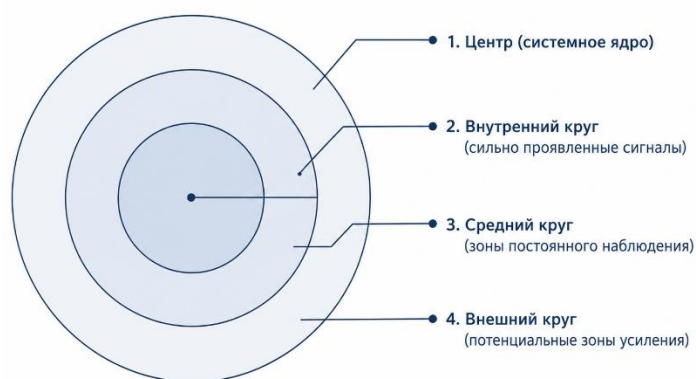
В рамках **тестирования** был обработан массив из 300+ публикаций / сообщений / комментариев экономических экспертов, собранных в первом квартале 2026 года. Массив формировался для апробирования и коррекции методики, а не как репрезентативная выборка всех экспертных позиций.

Исходные данные прошли все этапы обработки: от реконструкции экспертных оптик и выделения фактического слоя до формирования сигнальных узлов, интегрального радара и каскадов возможных изменений.

На выходе пилотного выпуска получены два взаимосвязанных аналитических продукта:

- **Сигнальный радар экономики Казахстана.** Интегральная схема экспертного мониторинга, распределяющая сорок ключевых сигналов по шести содержательным секторам экономики и четырем кругам проявленности — от системного ядра в Центре до потенциальных зон усиления на Периферии.
- **Каскады изменений.** Модели возможных траекторий передачи напряжения между контурами экономики и управления. По итогам первого квартала выделены шесть дополняющих друг друга каскадов: социально-потребительский, кредитно-финансовый, институционально-инвестиционный, экспортно-ресурсный, политэкономический и геоэкономический.

Сигнальный радар



Каскады возможных изменений



5. Сигнальный радар

Сигнальный радар обобщает экономические **экспертные оценки** первого квартала 2026 года. Анализ комбинации сигналов на радаре показывает, что специалистов беспокоит способность Казахстана превращать потенциал в развитие и переход от экономики роста к экономике адаптации.

- 1. Проблема конвертации потенциала в развитие.** Казахстан сохраняет большой ресурсный, финансовый и институциональный потенциал. Однако его переход в устойчивый результат остается ограниченным. В разных секторах повторяется сходный разрыв: экономический рост слабо переходит в благосостояние граждан, прибыль финансового сектора — в реальные инвестиции, сырьевая база — в диверсификацию, а программы и институты — в качество исполнения решений.
- 2. Сужение пространства маневра и удорожание адаптации.** Внешние круги радара фиксируют накопление ограничений: кредитных рисков, энергетических лимитов, санкционного и логистического давления, роста запроса на подотчетность. Они сужают пространство маневра и повышают цену адаптации для государства, бизнеса и общества.






Сектор	Центр	Внутренний круг	Средний круг	Внешний круг
Благосостояние, доходы и потребление	1. Экономический рост без роста благосостояния	3. Уязвимость среднего класса и ограниченный запас прочности домохозяйств	5. Охлаждение потребления	6. Переход от долговой адаптации к социальному раздражению
	2. Кредитное поддержание потребления	4. Бедность и неравенство как воспроизводимый контур		
Макроархитектура и инвестиционная модель	7. Макроэкономический рост без адекватной внутренней передачи в доходы	9. Низкое качество инвестиций	11. Статистическая непрозрачность социально чувствительных индикаторов	13. Возможный кредитно-финансовый каскад
	8. Институционально слабая структура роста	10. Слабая инвестиционная уверенность бизнеса	12. Банковская прибыль как функция созданной государством макроконъюнктуры	
Институты, управление и квазигоссектор	14. Институциональная слабость модели	16. Квазирыночная упаковка без институциональной подготовки	18. Слабая встроенность науки и аналитики в принятие решений	20. Рост запроса на подотчетность и прозрачность системообразующих решений
	15. Перегрузка и непрозрачность квазигоссектора	17. Имитационная адаптация вместо исправления базовых механизмов	19. Фискально-регуляторный поворот без полной инфраструктуры исполнения	




Сектор	Центр	Внутренний круг	Средний круг	Внешний круг
Сырье, экспорт и логистика	21. Сырьевая зависимость и слабая диверсификация	23. Борьба за нефтегазовую ренту и качество контроля над ней	25. Слабое воспроизводство следующей волны ресурсной устойчивости	27. Переназначение проектов и инвесторов под санкционным давлением
	22. Стресс-тест экспортной модели	24. Уязвимость экспортной модели к внешним ударам	26. Неполнота логистической альтернативности	
Энергетика, газ и внутренний ресурсный баланс	28. Газ и электроэнергетика как центральный контур внутренней уязвимости	30. Нарастающий газовый дефицит и конкуренция направлений потребления	32. Конец эпохи дешевой энергии	34. Энергетический переход как отложенный системный шок
	29. Разрыв между стратегическими амбициями и фактической ресурсной базой	31. Ограниченность существующих энергетических опор	33. Нефтепереработка как показатель накопленного стратегического разрыва	
Внешний контур и геоэкономика	35. Сжатие многовекторности как экономического ресурса	36. Внешнеполитически обусловленная уязвимость экономики	38. Логистика и транзит как поле внешней конкуренции, а не только возможности	40. Переход к режиму адаптации под принуждением
		37. Менее комфортная внешняя среда для сырьевой модели	39. Открытость экономики как канал внесения внешних шоков	

6. Каскады возможных изменений*

Каскады — это обоснованные аналитические гипотезы, которые показывают возможную **передачу напряжения** между контурами экономики. Это позволяет строить прогнозы и принимать управленческие решения.

Каскад 1. Социально-потребительский	Каскад 2. Кредитно-финансовый	Каскад 3. Институционально-инвестиционный
 <pre> graph TD A[Слабая передача роста в благосостояние] --> B[Ограниченный доходный буфер] B --> C[Рост кредитной зависимости] C --> D[Долговая чувствительность] D --> E[Охлаждение спроса] E --> F[Социальное давление] </pre>	 <pre> graph TD A[Специфическая банковская прибыль] --> B[Слабая инвестиционная функция] B --> C[Низкое качество инвестиций] C --> D[Зависимость от бюджета] D --> E[Слабая структура роста] </pre>	 <pre> graph TD A[Институциональная слабость] --> B[Имитационная адаптация] B --> C[Слабая инвестиционная уверенность] C --> D[Квазирыночная упаковка] D --> E[Перенос рисков в публичный контур] </pre>
<p>Низкий рост реальных доходов заставляет домохозяйства поддерживать потребление за счет розничных кредитов. Это формирует высокую долговую чувствительность и охлаждает спрос в торговле и МСБ. При исчерпании долгового буфера финансовое напряжение может перерасти в социальное давление.</p>	<p>Фокус банков на высокой розничной марже консервирует перекося финансовую систему в сторону потребления, а не бизнеса. Это ослабляет инвестиционную функцию банков и делает инвестиционный цикл зависимым от бюджета. В результате экономика из цикла в цикл воспроизводит слабую структуру роста.</p>	<p>Вместо исправления базовых условий государство реагирует на проблемы созданием новых организационных надстроек. Это снижает инвестиционную уверенность частного бизнеса. В итоге крупные активы выводятся на рынок без институциональной подготовки, перенося риски в бюджетный и пенсионный контуры.</p>

Каскады **дополняют радар** динамической логикой. Если радар показывает расположение сигналов по секторам и уровням напряжения, то каскады фиксируют возможные траектории их развития: от первичного сигнала к вторичным последствиям и управленческим развилкам.

Каскад 4. Экспортно-ресурсный	Каскад 5. Политэкономический	Каскад 6. Геоэкономический
		
<p>Инфраструктурные «сбои» показывают сырьевую зависимость при неполноте альтернативной логистики. Нестабильность отгрузки бьет по объемам добычи и влечет прямые валютные и бюджетные потери. Вместе с санкционным давлением это создает неопределенность для следующего инвестиционного цикла.</p>	<p>Квазигосударственные структуры одновременно выполняют коммерческие, социальные и политические задачи. Запуск рыночных инструментов (IPO, приватизация) в условиях непрозрачности не решает структурные проблемы, а переносит риски на пенсионный и бюджетный контур. Это усиливает экономический запрос на прозрачность и подотчетность решений.</p>	<p>Ограничение свободы маневра во внешней политике сужает выбор партнеров и маршрутов. Санкционные риски вынуждают менять инвесторов и условия крупных проектов. Растущая стоимость адаптации переводит управление экономикой в реактивный режим — реагирование на внешнее принуждение.</p>

* Каскады выстроены в логике, что Казахстан представляет собой ресурсозависимую экономику транзитного типа с крупным квазигосударственным сектором, управляемой многовекторной внешней политикой и высокой чувствительностью к внешним логистическим, сырьевым, санкционным и инвестиционным циклам.

7. Управленческая интерпретация

Моделирование каскадных эффектов (далее — К) переводит карту сигналов в **управленческую плоскость** и показывает, как отдельные напряжения могут влиять на устойчивость экономической системы. В совокупности каскады раскрывают два сквозных сюжета радара: ослабленную конвертацию потенциала в развитие и сужение пространства маневра при удорожании адаптации.

- **К1. Благосостояние и долговая нагрузка.** Макроэкономические показатели роста (ВВП) дают неполную картину без анализа реальных доходов и структуры расходов граждан. В условиях, когда рост слабо переходит в благосостояние, розничное кредитование из драйвера спроса превращается в триггер социальной чувствительности. Это смещает фокус внимания с абстрактных темпов роста на параметры платежеспособного спроса.
- **К2. Инвестиционная функция банков.** Высокая прибыльность финансового сектора сама по себе не отражает его вклад в развитие реального сектора. Текущая концентрация банков на маргинальном розничном кредитовании ограничивает долгосрочное финансирование бизнеса, что консервирует зависимость инвестиционного цикла от прямых бюджетных субсидий и вливаний квазигоссектора.
- **К3. Институциональная готовность к реформам.** Реакция на системные барьеры путем создания новых организационных надстроек чаще всего лишь маскирует базовые проблемы, сохраняя слабую инвестиционную уверенность частного капитала. Использование рыночных инструментов (IPO, приватизация) без предварительного изменения регуляторной среды переносит операционные риски на публичный и пенсионный контур.
- **К4. Географическая уязвимость экспорта.** Стабильность логистических маршрутов выступает не просто инфраструктурным фактором, а макроэкономической переменной первого порядка. Маршрутная уязвимость напрямую определяет устойчивость валютной выручки и параметры государственного бюджета, делая диверсификацию путей элементом финансовой безопасности.
- **К5. Институциональный дизайн крупных активов.** Хроническое смешение коммерческих, социальных и политических функций внутри квазигосударственных структур размывает операционную ответственность. Вывод таких активов на рынок без жесткого предварительного аудита и разделения функций приводит к тому, что государство вынуждено системно страховать риски неэффективного управления за счет бюджета.
- **К6. Внешняя совместимость инвестиций.** В условиях санкционного давления крупные проекты зависят не только от внутренней рентабельности. На первый план выходит инвестиционный дизайн: структура партнеров, юрисдикция владения, схемы страхования и общая устойчивость проекта к изменению внешнеполитических контуров.

8. Итоги и направления развития

Центр TALAP в 2026 году начал формировать компетенции стратегического прогнозирования. Эта работа включала анализ существующих методических решений в мире и поиск вариантов их адаптации к казахстанским условиям.

Одним из итогов этой работы стал пилотный выпуск экспертного сигнального радара, который завершил этап тестирования гибридной методологии на реальном массиве публичной экспертизы Казахстана.

В дальнейшем Центр «TALAP» видит развитие платформы стратегического прогнозирования в рамках трех взаимосвязанных направлений:

1. **Развитие публичного дискурса.** Введение практик форсайта и работы с ранними сигналами в регулярное экспертное и общественное поле Казахстана. Основой станут ежеквартальные выпуски «Сигнального радара» и подготовка открытых тематических материалов, а также проведение широких экспертных обсуждений для верификации сигналов и совместного анализа формирующихся тенденций.
2. **Методическое и технологическое совершенствование.** Это направление предполагает постепенное расширение круга экспертов, развитие алгоритмов анализа и калибровку инструментов искусственного интеллекта для подготовки регулярных аналитических продуктов. По мере развития методики будет увеличиваться объем обрабатываемых данных, расширяться разнообразие их типов и усиливаться экспертная валидация результатов.
3. **Формирование прикладного контура.** Разработанный инструментарий открывает возможности для решения конкретных исследовательских и управленческих задач, требующих стратегического прогнозирования.

Поскольку сигнальный радар создается как живой, развивающийся инструмент, для Центра TALAP очень важна любая **обратная связь**. Мы предлагаем заинтересованным организациям и экспертам включиться в этот процесс: направлять комментарии к радару, участвовать в обсуждении его выводов и обозначать темы для тематических аналитических материалов. Такой формат позволит постепенно формировать в Казахстане устойчивую практику стратегического прогнозирования.