

MPHTI: 68.75.01

JEL Classification: Q13

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2025-6-112-128>

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СБЫТА КАЗАХСТАНСКОГО ЗЕРНА И ПРЕОДОЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ БАРЬЕРОВ НА РЫНКЕ КИТАЯ

М. А. Ежебеков¹, А. А. Чейрханова^{2*}, А. З. Елшибаева¹

¹Университет Нархоз, г. Алматы, Республика Казахстан

²Алматинский технологический университет, г. Алматы, Республика Казахстан

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию управленческих и маркетинговых стратегий повышения эффективности экспорта казахстанского зерна в Китай. Анализ текущего состояния выявил динамику поставок, ключевые маршруты и слабые стороны системы, включая логистические и институциональные барьеры: ограничения инфраструктуры, фитосанитарные несоответствия, низкую цифровизацию и ограниченный доступ к мощностям. Изучение опыта России, Канады и Австралии показало важность субсидий, цифрового мониторинга и отраслевого бренда. Рассмотрены маркетинговые коммуникации, электронные платформы и бренд «Kazakh Grain». Представлена модель синергии логистики и маркетинга с дорожной картой внедрения для оптимизации цепочек поставок и укрепления позиций.

Цель исследования – систематизировать и оценить управленческие практики по преодолению логистических ограничений в торговле зерном между Казахстаном и Китаем, а также определить направления совершенствования государственной и корпоративной политики.

Методология исследования основана на системном подходе, сочетающем теоретические и эмпирические методы. Применялись анализ научных публикаций, нормативных актов, стратегических документов и опыта ведущих стран-экспортёров, а также контент-анализ статистики и отраслевых отчетов. Эмпирическая база включала анализ экспортной статистики, экспертные интервью и SWOT-анализ для выявления ключевых факторов и барьеров развития экспорта зерна в Китай.

Оригинальность / ценность исследования заключается в комплексном рассмотрении логистических проблем и управленческих решений в системе зернового экспорта, что позволило объединить институциональный и корпоративный уровни анализа с учётом специфики казахстанско-китайской торговли. Такой подход обеспечивает не только выявление барьеров, но и формирование практических рекомендаций по их преодолению, усиливая прикладную значимость результатов для государственной политики и корпоративных стратегий.

Результаты исследования показали, что интеграция логистических и маркетинговых стратегий является ключом к укреплению позиций казахстанского зерна в Китае. Разработанная модель с дорожной картой позволяет сократить издержки, ускорить поставки и совершенствовать деятельность «Kazakh Grain», а также повысить конкурентоспособность за счёт модернизации инфраструктуры, цифровизации процедур и активного использования торговых платформ.

Ключевые слова: экспорт зерна, агробизнес, синергия логистики и маркетинга, логистические барьеры, управленческие стратегии.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие аграрного сектора является одной из ключевых задач экономической стратегии Казахстана, при этом зерновой экспорт занимает значимое место во внешнеэкономической деятельности страны. Особое значение имеет экспорт зерна в Китай, что обусловлено географической близостью, растущим спросом на качественную сельскохозяйственную продукцию и стратегическими договорённостями в рамках инициативы «Один пояс – один путь» [1–3]. По данным Министерства

сельского хозяйства РК, ежегодный объем экспорта зерна достигает 6–8 млн тонн, при этом Китай стабильно входит в число приоритетных торговых партнеров Казахстана [2].

В то же время на пути устойчивого развития трансграничной торговли сохраняется ряд логистических и институциональных ограничений. К их числу относятся ограниченные мощности транспортной инфраструктуры, высокие транзакционные издержки, несогласованность фитосанитарных требований, а также сложность и длительность административных процедур на границах [3–5]. Эти факторы усиливаются в условиях глобальной конкуренции на зерновом рынке и ужесточения требований китайских импортеров.

Обзор литературы. В научной литературе отмечается, что повышение эффективности экспорта возможно на основе комплексного взаимодействия государства и бизнеса, модернизации железнодорожной и портовой инфраструктуры, цифровизации процедур таможенного и фитосанитарного контроля, а также укрепления маркетинговых позиций казахстанского зерна на китайском рынке [6–9]. Исследователи подчеркивают важность управленческих решений, направленных на оптимизацию экспортных цепочек поставок, формирование устойчивых каналов сбыта и повышение конкурентоспособности продукции [7–10]. Вместе с тем остаются недостаточно изученными вопросы интеграции управленческих, логистических и маркетинговых стратегий в единую систему повышения экспортной эффективности.

Таким образом, проблема исследования заключается в наличии значительного экспортного потенциала казахстанского зерна при сохраняющихся логистических, институциональных и маркетинговых барьерах, ограничивающих масштабирование поставок в Китай и снижение конкурентных рисков.

Цель исследования. Проанализировать факторы конкурентоспособности казахстанского зерна на рынке Китая и разработать стратегические управленческие и маркетингово-логистические решения, направленные на развитие сбыта и преодоление существующих барьеров.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- оценить текущее состояние и динамику экспорта зерновых культур из Казахстана в Китай;
- выявить ключевые логистические, институциональные и маркетинговые ограничения;
- обобщить международный опыт ведущих зерноэкспортирующих стран (Россия, Канада, Австралия) и определить возможности его адаптации к казахстанским условиям;
- определить перспективные каналы сбыта и направления маркетинговых коммуникаций, ориентированных на китайский рынок;
- сформировать стратегические рекомендации по укреплению позиций казахстанского зерна на рынке Китая.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Методология исследования основана на системном подходе и сочетает теоретические и эмпирические методы, обеспечивающие достижение цели и проверку исследовательских гипотез. В качестве базовых инструментов использованы: статистический анализ динамики экспорта; международный сравнительный анализ (benchmarking) практик зернового экспорта ведущих стран; SWOT-анализ маркетинговых и логистических стратегий; а также экспертные оценки для ранжирования барьеров и определения приоритетных управленческих решений.

За последние десять лет Казахстан демонстрирует устойчивый рост экспорта зерновых культур, при этом Китай остаётся одним из приоритетных направлений. По данным Министерства сельского хозяйства РК, объём поставок в КНР колеблется в пределах 0,7–1,2 млн тонн в год, что составляет 10–15% от общего объёма казахстанского зернового экспорта [1, 12]. Основными культурами, экспортируемыми в Китай, являются пшеница, ячмень и кукуруза, при этом пшеница занимает доминирующее положение в структуре поставок [13].

На Рисунке 1. представлена динамика экспорта зерна из Казахстана в Китай за период 2018–2023 гг. Анализ показывает в целом устойчивый рост объемов поставок, что подтверждает растущий интерес китайского рынка к казахстанскому зерну, а также усилия правительства РК по расширению экспортной географии.

Показатели темпов прироста демонстрируют следующие особенности:

Наиболее значительный прирост произошёл в 2021 году – +25,0%, что может быть связано с восстановлением логистических цепочек после пандемийных ограничений, а также с активизацией внешнеэкономической политики Казахстана в направлении КНР.

В 2019 году экспорт вырос на +22,2%, что совпало с подписанием ряда двусторонних соглашений между Казахстаном и Китаем в сфере сельского хозяйства.

Спад 2020 года (–9,1%) вероятно обусловлен внешними шоками, связанными с COVID-19, ограничениями на пограничное перемещение грузов и нарушением цепей поставок.

В 2022-2023 гг. наблюдается стабилизация с умеренным, но положительным ростом (+4,0% и +16,9% соответственно), что может свидетельствовать о переходе от ситуативного к более системному управлению экспортной логистикой.



Рисунок 1 – Динамика экспорта зерна из Казахстана в Китай (2018–2023 гг.)

Примечание: построено по оценочным данным Министерства сельского хозяйства РК и открытым источникам [1-13].

Таким образом, можно сделать вывод, что несмотря на отдельные спады, тенденция свидетельствует о восстановлении и укреплении экспортного потенциала Казахстана по отношению к Китаю. Это подтверждает необходимость дальнейшего инвестирования в логистическую инфраструктуру, расширения пропускной способности пограничных переходов и цифровизации контроля поставок.

Структура экспорта зерна в КНР характеризуется высокой сезонностью, что связано с особенностями уборочной кампании и погодными условиями. Наибольшая активность отгрузок приходится на четвёртый квартал года, когда завершается уборка урожая и формируются экспортные партии [14].

Географически основной поток поставок идёт через пограничные переходы на линии Достык–Алашанькоу и Алтынкөл–Хоргос, что обуславливает критическую зависимость от пропускной способности железнодорожной инфраструктуры [8,15].

Несмотря на рост объёмов экспорта, Казахстан занимает сравнительно скромные позиции на китайском зерновом рынке. Основными конкурентами являются Австралия, Канада, Россия и США, которые обладают более развитой логистикой и устойчивыми контрактами с китайскими импортёрами [16].

Казахстану же приходится преодолевать ряд ограничений, связанных с необходимостью соблюдения фитосанитарных требований КНР, нестабильностью мировых цен на зерно, а также колебаниями курса национальной валюты [4,10,17].

Для получения эмпирических данных проведён экспертный опрос. В выборку включены 22 эксперта, представляющие ключевые группы стейкхолдеров: логистические операторы, представители экспортных компаний, специалисты государственных органов и научно-аналитических центров. Отбор осуществлялся по критериям: не менее 5 лет профессионального опыта в сфере агрологистики или внешней торговли, практическое участие в экспортных операциях либо управлении инфраструктурными проектами. Опрос реализован в два этапа: на первом — анкетирование с использованием 10-балльной шкалы оценки влияния барьеров; на втором – проведение полуструктурированных интервью для уточнения интерпретаций. Обработка результатов выполнена методом агрегирования средних баллов с последующим ранжированием и проверкой согласованности суждений.

По мнению экспертов, для увеличения доли Казахстана на китайском рынке необходимо не только наращивать физические объёмы поставок, но и повышать добавленную стоимость продукции за счёт глубокой переработки, внедрения стандартов органического производства и продвижения единого национального бренда [5,18]. Указанные меры, в сочетании с модернизацией транспортной инфраструктуры и цифровизацией экспортных процедур, позволят укрепить позиции казахстанского зерна в условиях растущей конкуренции.

Эффективность экспорта зерна в Китай во многом зависит от состояния транспортно-логистической инфраструктуры и согласованности действий государственных и частных структур. Казахстан располагает развитой сетью железных дорог, связывающих зернопроизводящие регионы с пограничными переходами, однако узкие места на ключевых направлениях значительно ограничивают пропускную способность [14,19]. В частности, перегруженность пунктов Достык–Алашанькоу и Алтынкөл–Хоргос приводит к задержкам отгрузок и росту транспортных затрат [15,20].

Дополнительным препятствием является различие железнодорожных колеи между Казахстаном и Китаем, что требует перегрузки зерна на границе. Этот процесс, несмотря на внедрение современных технологий перевалки, остаётся трудоёмким и увеличивает время доставки [21]. Проблему усугубляют ограничения по числу фитосанитарных инспекций и необходимости получения разрешений, что нередко вызывает простои вагонов [4,9].

На институциональном уровне ключевыми барьерами являются сложность и продолжительность экспортных процедур, недостаточная цифровизация документооборота и отсутствие интегрированной системы взаимодействия между экспортёрами и государственными органами [3,22]. В отличие от таких стран, как Россия и Австралия, где действует централизованная цифровая платформа для оформления экспортных партий, в Казахстане процесс распределён между несколькими ведомствами, что затрудняет оперативное принятие решений [23].

Также наблюдается фрагментация усилий в маркетинговом продвижении продукции: отсутствие единого бренда «Kazakh Grain» приводит к тому, что казахстанские поставщики выходят на рынок под разрозненными торговыми марками, теряя эффект масштабного позиционирования [5,18,24]. Для преодоления этих барьеров необходим комплекс мер, включающий расширение пропускной способности железнодорожных переходов, создание единого электронного окна для экспортных операций и формирование национальной программы продвижения зерна на зарубежных рынках.

Степень влияния каждой группы барьеров представлена по 10-балльной шкале, где 10 – наибольшее негативное воздействие на экспортные поставки. Наиболее критичными являются инфраструктурные и таможенные барьеры.

Результаты экспертной оценки, представленные на диаграмме, позволяют ранжировать логистические барьеры, оказывающие влияние на экспорт зерна из Казахстана в Китай, по степени их воздействия. Методика оценки основана на 10-балльной шкале, где 10 означает максимальное негативное влияние на логистические процессы.

1. Инфраструктурные барьеры (9 баллов). Наивысшую оценку получили инфраструктурные ограничения, что подтверждает критическую зависимость зерновой логистики от материально-техниче-

ской базы. Пропускная способность железнодорожных переходов, дефицит вагонного парка в сезон, перегрузка складов временного хранения и элеваторов приводят к задержкам и удорожанию поставок. Проблемы особенно остро проявляются в регионах с высокой плотностью экспорта (Костанайская и Северо-Казахстанская области).

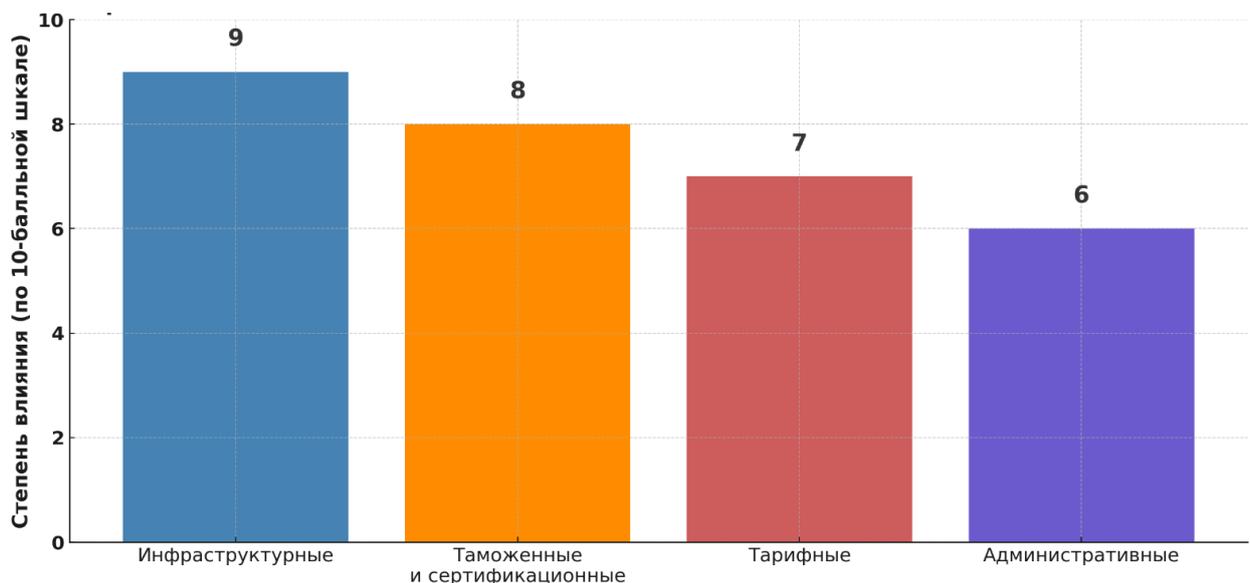


Рисунок 2– Оценка влияния логистических барьеров на экспорт зерна в Китай

Примечание: построен авторами [14-24].

2. Таможенные и сертификационные процедуры (8 баллов). На втором месте по степени влияния стоят таможенные и сертификационные барьеры, связанные с разницей в регуляторных требованиях между Казахстаном и КНР. Основная сложность — двойные фитосанитарные проверки и отсутствие автоматизированного взаимного признания стандартов, что приводит к задержкам и увеличивает непредсказуемость сроков доставки.

3. Тарифные барьеры (7 баллов). Тарифные колебания также оцениваются высоко. Проблема заключается в отсутствии стабильной тарифной политики по железнодорожным перевозкам. Частые изменения ставок, особенно в сезон, создают сложности для среднесрочного планирования. Экспортёры зачастую не могут заключить долгосрочные контракты с фиксированной ценой доставки.

4. Административные барьеры (6 баллов). Административные проблемы замыкают перечень, но также имеют системный характер. Отсутствие скоординированной платформы взаимодействия между ключевыми участниками (МСХ, КТЖ, фитосанитарными службами, логистами) снижает оперативность решений, особенно в нестандартных ситуациях. Примеры включают задержки с оформлением разрешительных документов, отсутствие прозрачной цифровой системы отслеживания поставок и бюрократическая сложность заявительных процедур.

Анализ показывает, что ключевые логистические проблемы – это не только физическая инфраструктура, но и институциональная среда, в которой функционирует экспортная логистика. Решение указанных проблем требует не только технических инвестиций (в вагоны, хабы, элеваторы), но и управленческих решений, направленных на: цифровизацию документооборота; унификацию процедур с КНР; гибкость тарифной политики; развитие межведомственного координационного механизма.

Рисунок 3 иллюстрирует переход от состояния логистических барьеров к оптимизированной логистике через управленческие инструменты – централизацию логистики и интеграцию в цепочки поставок. Данные шаги позволяют сократить издержки, повысить предсказуемость поставок и обеспечить стабильность экспорта зерна в КНР.

Анализ логистических барьеров (инфраструктурных, таможенно-сертификационных, тарифных и административных) показал необходимость управленческих решений, направленных на сглаживание узких мест и формирование устойчивой инфраструктуры экспорта. Наибольший эффект дают системные меры: стратегическое партнёрство, цифровизация и развитие инфраструктуры.

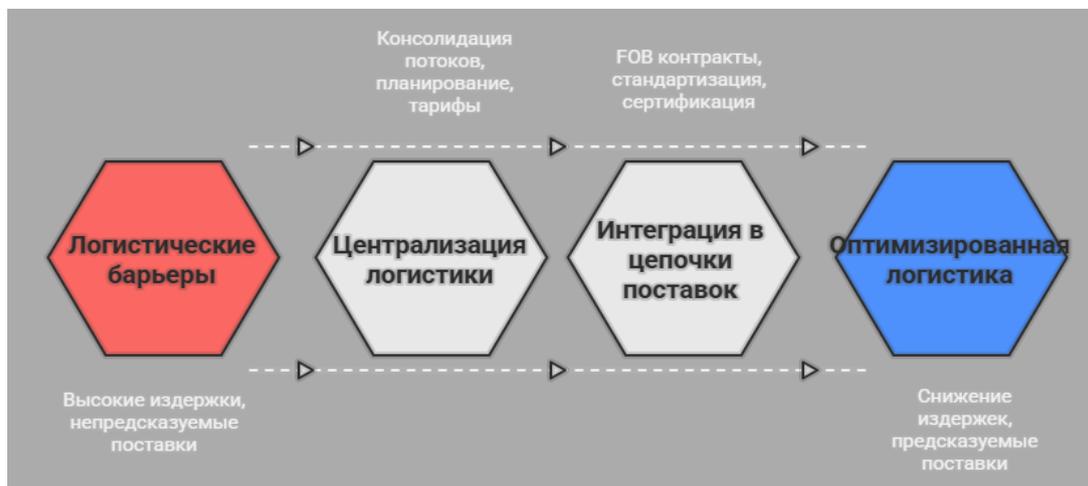


Рисунок 3 – Управленческие инструменты оптимизации логистических процессов
Примечание: составлено авторами

Перспективным направлением является централизация функций в холдингах (например, KazGrain), что позволяет оптимизировать маршруты, вагоны и мощности элеваторов, снижая издержки. Кооперация с китайскими партнёрами через интеграцию в торгово-логистические цепочки повышает предсказуемость и снижает риски.

Внедрение цифровых решений (блокчейн, электронные сертификаты, онлайн-отслеживание грузов) ускоряет таможенные процедуры, повышает прозрачность и устойчивость поставок. Развитие логистических терминалов, модернизация станций (Достык, Алтынкөл) и ГЧП в строительстве хабов обеспечивают инфраструктурную поддержку.

Комплекс управленческих, цифровых и институциональных мер позволяет трансформировать систему агрологистики в предсказуемую и эффективную, что критически важно для укрепления позиций казахстанского зерна на рынке Китая.

Другим успешным примером является интеграция казахстанских компаний в логистические цепочки китайских партнёров. Так, в рамках соглашений с трейдерами провинции Синьцзян и Гуанси ряд экспортёров заключили контракты по принципу FOB на китайской территории, позволяя Китаю самостоятельно забирать и транспортировать зерно, а казахстанским предприятиям – сосредоточиться на стандартизации и сертификации [21].

Такие управленческие практики свидетельствуют о переходе от «реактивного» к проактивному подходу в логистике: компании начинают не просто адаптироваться к барьерам, а строят собственную экосистему доставки.

Цифровые технологии становятся важнейшим инструментом повышения прозрачности и скорости логистических операций. В условиях трансграничной торговли особенно значимыми являются:

Системы отслеживания грузов в реальном времени, использующие GPS, IoT и блокчейн для обеспечения достоверности логистической информации;

Электронные торгово-логистические платформы (e-Logistics), такие как Alibaba Smart Logistics, позволяющие синхронизировать закупки, доставки и таможенное оформление;

Электронные фитосанитарные сертификаты, разработанные совместно с фитослужбами КНР, что позволяет сократить процедуру досмотра до 1–2 дней вместо 5–7 ранее [49].

Внедрение подобных решений требует вложений, однако в среднесрочной перспективе они позволяют существенно снизить логистические издержки, связанные с задержками, простым и повторными проверками.

Для комплексного решения логистических проблем необходимо участие государства и наднациональных органов.

Развитие инфраструктуры в формате ГЧП (государственно-частного партнёрства): реализация таких проектов, как расширение ветки Алтынколь–Хоргос, строительство элеваторных терминалов в ЗКО и модернизация узловой станции Сарыагаш. Данные проекты входят в дорожную карту Министерства индустрии и инфраструктурного развития РК [24].

В рамках соглашений 2023–2024 гг. идет работа по унификации технических регламентов, признанию цифровых сертификатов и введению общего реестра логистических операторов. Которое снижает институциональные барьеры и упрощает прохождение грузов через границу [27].

Кроме того, Казахстан может активнее использовать участие в международных инициативах – таких как Belt and Road и Eurasian AgroCorridor, что расширяет доступ к финансовым и логистическим ресурсам.

Таким образом, снижение логистических барьеров требует комплексного управленческого подхода. На уровне предприятий это выражается в оптимизации логистических стратегий и цифровизации, а на государственном – в инфраструктурной модернизации и нормативной гармонизации. Только синергия этих мер позволит существенно улучшить доступность китайского рынка для казахстанских зернопроизводителей.

Для идентификации лучших практик и возможных направлений адаптации проведем международный сравнительный анализ таких стран как Россия, Канада и Австралия.

Российская модель сочетает жёсткие инструменты регулирования экспорта (квоты/пошлины) с адресной поддержкой логистики (субсидии ЖД-перевозок) и глубокой цифровизацией контроля качества и прослеживаемости. Ключевую роль играет ФГИС «Зерно», интегрирующая данные о партиях, сертификации и движении грузов; операционные процедуры сертификации курирует Россельхознадзор. Для крупных экспортёров это снижает транзакционные издержки и ускоряет прохождение проверок на направлении в КНР [25–27].

Канадский подход делает акцент на единых стандартах качества и прозрачности цепочки поставок. Канадская зерновая комиссия (CGC) обеспечивает классификацию, инспекцию и апелляции по качеству; экспортная инфраструктура поддерживается через программы развития транспортных коридоров (в т.ч. модернизация портов и ж/д узлов), которое повышает предсказуемость для покупателей и облегчает долгосрочные контракты с азиатскими импортёрами [28–29].

Австралия опирается на строгие экспортные требования (DAFF), отраслевые стандарты GTA и активную отраслевую экспертизу (AEGIC) для адаптации сортов и качества под потребности азиатских рынков. Параллельно развиваются портовые мощности и эффективность наземной логистики (операторы уровня GrainCorp), что сокращает плечо доставки и стабилизирует графики отгрузок [30–32].

Анализ таблицы 1 показывает сильные стороны и отставания Казахстана в сравнении с Россией, Австралией и США. Казахское зерно отличается высокой чистотой, низкой влажностью и экологичностью, что обеспечивает конкурентоспособность сырья. Однако Австралия опережает за счёт развитых технологий постобработки и контроля качества.

Критическая слабость Казахстана — брендинг: отсутствие узнаваемых марок, слабая визуальная идентичность и маркетинг ограничивают позиционирование на рынке КНР. В то время как США и Австралия активно продвигают бренды, связывая их с качеством и устойчивостью.

Россия удерживает значительную долю рынка благодаря логистической близости, масштабному экспорту и господдержке. Казахстан занимает умеренные, но растущие позиции с потенциалом расширения при устранении логистических и маркетинговых барьеров. США и Австралия ограничены политическими факторами и удалённостью.

Таблица 1– Сравнительный анализ с конкурентными странами

Параметр	Казахстан	Россия	Австралия	США
Качество зерна	Высокое	Высокое	Очень высокое	Высокое
Уровень брендинга	Низкий	Средний	Высокий	Высокий
Доля рынка КНР	Умеренная (растущая)	Высокая	Средняя	Средняя
Упаковка и визуальный стиль	Ограниченный	Разнообразный	Адаптированный	Профессиональный
Сертификация	Выполняется частично	Полностью	Полностью	Полностью
Примечание: на основе данных [25-32]				

Казахстан пока предлагает ограниченный визуальный стиль: простая упаковка, слабая локализация и низкая эмоциональная ценность. В то время как Россия применяет более разнообразные подходы, а Австралия и США адаптируют дизайн под культурные особенности Китая, что делает их продукцию привлекательнее.

Еще одним критерием является сертификация, у Казахстана она выполняется частично, что осложняет допуск на рынок КНР. Конкуренты имеют полные и автоматизированные системы, интегрированные с китайскими таможенными платформами.

Несмотря на природный и логистический потенциал, Казахстан нуждается в маркетинговой трансформации: развитии национального бренда с акцентом на экологичность, адаптации визуального оформления под китайский рынок, усилении сертификации и логистики, использовании цифровых каналов и отраслевых площадок.

Увеличение доли рынка КНР возможно при реализации комплексной стратегии, ориентированной на потребителя и устранение барьеров дистрибуции.

Создать единое «электронное окно» экспорта (по аналогии с ФГИС «Зерно») для сертификации, фитоконтроля и трекинга; 2) институционально закрепить единые стандарты качества/трейсебилити (пример CGC/GTA); 3) ускорить проекты «узких мест» через целевые фонды коридоров; 4) синхронизировать маркетинг с логистикой: отраслевой бренд + гарантии качества и сроков, подтверждённые системой прослеживаемости.

Маркетинговые коммуникации и каналы сбыта на рынке КНР. Каналы сбыта казахстанского зерна в КНР складываются преимущественно в формате B2B (переработчики, трейдеры, дистрибьюторы) с опорой на международных и региональных операторов, а также на экспортные союзы и кооперативы. На практике применяются гибридные модели: прямые контракты с крупными импортёрами; работа через логистических операторов (мультимодальные цепочки ЖД+авто+порт); а также пилотные поставки через электронные торговые площадки для выявления платежеспособного спроса в отдельных провинциях. Для B2C-сегмента (нишевые продукты, переработка) критична локализация бренда и присутствие в цифровой экосистеме КНР (маркетплейсы, соцплатформы, live-commerce) [33, 42, 43].

Эффективная коммуникация на китайском рынке требует сочетания интегрированных маркетинговых коммуникаций (IMC) — выставки и деловые миссии, PR и GR-активности, digital-каналы и торгово-дипломатическая поддержка. В digital-среде акцент делается на присутствии в локальных платформах (корпоративные мини-программы и официальные аккаунты в супер-приложениях, e-commerce витрины, короткие видео, КОЛ-коллаборации). Стратегически важно переводить ценностное предложение на «язык» китайского потребителя: качество, безопасность, прослеживаемость, экологичность, происхождение. IMC-подход обеспечивает согласованность сообщений на всех точках контакта и повышает возврат на маркетинговые инвестиции [33–35].

Ключевой барьер входа – соответствие импортным регламентам ГТУ КНР (качество, фитосанитария, маркировка, влажность, чистота, отсутствие ГМО/заражения). Для снижения рисков возвратов

необходима двуязычная маркировка, влагозащищённая тара, совпадение кодов и описаний в документах и на упаковке. Наличие электронных фитосертификатов и прозрачная прослеживаемость партии повышают доверие и ускоряют прохождение границы [38]. С точки зрения бренда, доверие формируется через «происхождение», независимые проверки (ISO/эко-сертификация) и открытость цепочки поставок [34, 35, 40].

Исследования китайского потребителя указывают на высокую чувствительность к атрибутам безопасности, стабильности качества и traceability. Сегменты различаются: кормовая промышленность (стоимость и ритмичность), пищевая переработка (параметры качества, стабильность поставок), нишевой B2C (история происхождения, экологичность, «здоровое питание»). Казахское зерно воспринимается как качественное сырьё, но страдает от низкой узнаваемости бренда и недостатка визуальной идентичности – это уменьшает эффект премиального позиционирования и повторных закупок [36, 37, 41].

Для оценки результативности коммуникаций оправдан набор KPI: узнаваемость/доля голосов в digital-каналах, трафик и конверсия e-витрин, скорость отклика на коммерческие предложения, повторные закупки B2B, индекс удовлетворённости (NPS/CSI), ROMI. Тактические инструменты: A/B-тестирование офферов и упаковки, sentiment-анализ отзывов, контроль LTV корпоративных клиентов, увязка планов промо с производственно-логистическими слотами [33].

Связь маркетинга и логистики (market-to-supply alignment). Ключевой риск маркетинга без опоры на логистику – несинхронизированный спрос: промокампании запускаются раньше, чем обеспечены слоты вагонов/терминалов и подтверждены графики на Достык–Алашанькоу/Алтынкөл–Хоргос. Практика лидеров – S&OP-контур (совместное планирование с логистикой), «заморозка» ключевых слотов под промо-волны, интеграция реестров сертификатов и трекинга партии в клиентские коммуникации (ссылка/QR на карточку партии). Прозрачность и предсказуемость логистики становятся частью маркетингового обещания: SLA по срокам, трекинг-ссылка, уведомления о статусе, готовность запасных маршрутов. На стороне КНР это поддерживается локальной клиентской поддержкой и пред-букованием пропускной способности в пиковые сезоны [38, 39].

Для структурирования сильных и слабых сторон казахстанских экспортеров, а также возможностей и угроз внешней среды проведем SWOT-анализ (Рисунок 4).

SWOT-анализ является важным инструментом для оценки текущего состояния и перспектив развития маркетинговой стратегии казахстанских экспортеров зерна, особенно в контексте выхода на китайский рынок.

Сильные стороны: Высокое качество зерна, соответствие экологическим требованиям: Казахское зерно традиционно отличается высоким качеством и соответствием международным стандартам, включая экологические требования, которое является важным конкурентным преимуществом, особенно на рынках, где потребители ценят качество и безопасность продуктов питания.

Географическая близость к Китаю, наличие ЖД-инфраструктуры: Географическое положение Казахстана, граничащего с Китаем, обеспечивает логистические преимущества, особенно при использовании железнодорожного транспорта. Наличие развитой ЖД-инфраструктуры позволяет оперативно и экономично доставлять зерно в различные регионы Китая.

Слабые стороны: Отсутствие единого бренда казахстанского зерна: Разрозненность экспортеров и отсутствие единой маркетинговой стратегии приводят к тому, что казахское зерно не имеет узнаваемого бренда на международном рынке. Это снижает его конкурентоспособность по сравнению с зерном из стран, имеющих сильные национальные бренды.

Недостаточная цифровизация маркетинга и низкий уровень визуальной презентации продукции: Многие казахские экспортеры недостаточно активно используют современные цифровые инструменты маркетинга, такие как социальные сети, онлайн-платформы и таргетированная реклама. Также отмечается низкий уровень визуальной презентации продукции, что снижает ее привлекательность для потенциальных покупателей.

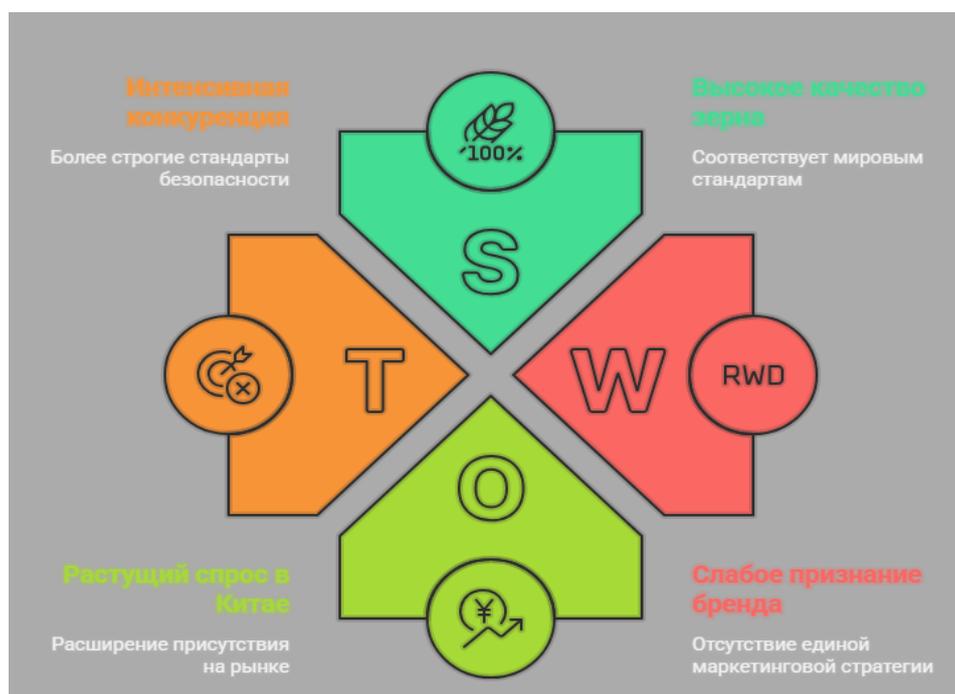


Рисунок 4 – SWOT-анализ экспорта зерна из Казахстана в Китай
Примечание – Составлено авторами

Возможности: Рост потребления импортного зерна в Китае: Китай является одним из крупнейших потребителей зерна в мире, и спрос на импортное зерно продолжает расти. Это создает благоприятные условия для увеличения объемов экспорта казахстанского зерна на китайский рынок.

Расширение присутствия на маркетплейсах и агроплатформах КНР: Активное использование китайских маркетплейсов и агроплатформ, таких как Alibaba и JD.com, позволяет казахстанским экспортерам напрямую взаимодействовать с потенциальными покупателями и расширять каналы сбыта.

Угрозы: Конкуренция со стороны России, Австралии и США: Казахские экспортеры сталкиваются с жесткой конкуренцией со стороны крупных экспортеров зерна, таких как Россия, Австралия и США. Эти страны имеют более развитые маркетинговые стратегии, сильные бренды и часто предлагают более конкурентоспособные цены.

Ужесточение стандартов безопасности продуктов питания в КНР: Китай постоянно ужесточает стандарты безопасности продуктов питания, что требует от казахстанских экспортеров постоянного совершенствования процессов производства и контроля качества. Несоблюдение этих стандартов может привести к запрету на экспорт продукции.

Синергия логистики и маркетинга: управленческая модель и дорожная карта внедрения. Эффективное продвижение казахстанского зерна на китайском рынке требует интеграции логистической инфраструктуры и маркетинговых коммуникаций в единую управленческую модель. Такой подход позволяет синхронизировать цепочку поставок с позиционированием продукта, повышая предсказуемость, прозрачность и доверие со стороны китайских покупателей.

Анализ. На первом этапе проводится комплексная диагностика логистической цепи (узкие места, сроки транзита, издержки) и текущего маркетингового позиционирования (знание бренда, восприятие качества). Рекомендуется использовать методы сравнительного бенчмаркинга по передовым странам-экспортёрам (Россия, Канада, Австралия) для выявления разрывов и лучших практик [44, 45].

Планирование. Формируется дорожная карта, включающая модернизацию инфраструктуры (портовые мощности, ЖД-коридоры), внедрение цифровой системы прослеживаемости (аналог ФГИС «Зерно»), а также стратегию маркетинговых коммуникаций: участие в выставках, коллаборации с китай-

скими трейдерами, создание единого бренда «Kazakh Grain». Планирование должно учитывать сезонность спроса в КНР и динамику валютных курсов [46, 47].

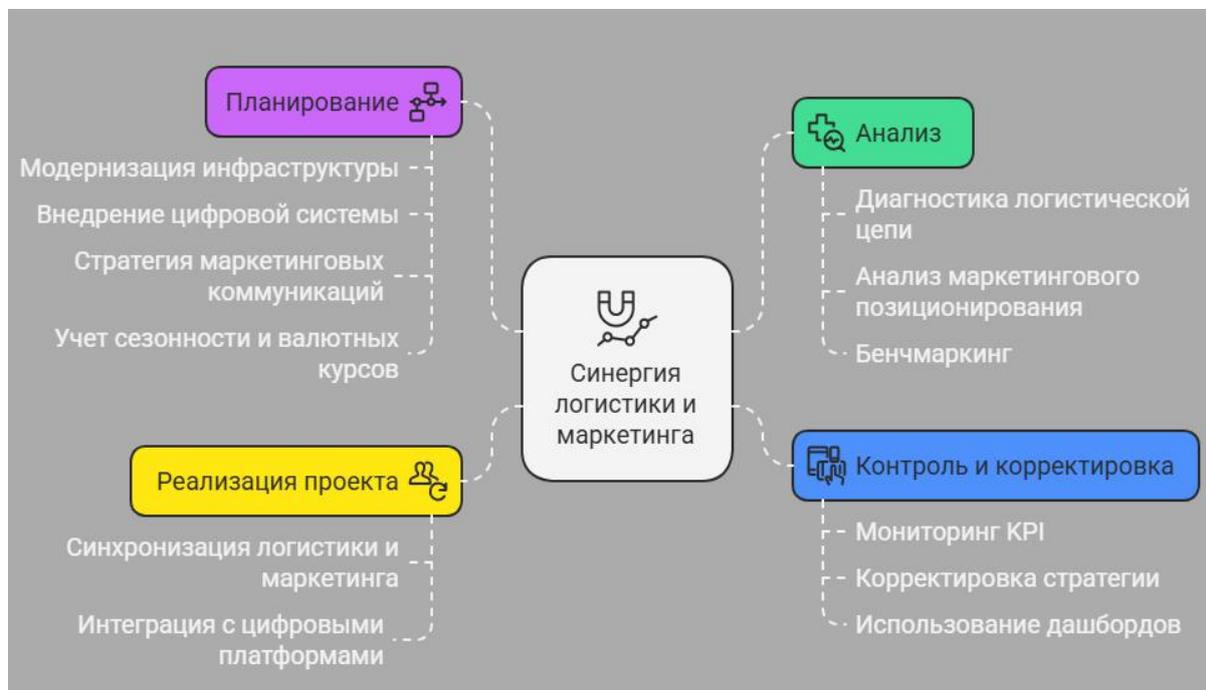


Рисунок 5 – Синергия логистики и маркетинга для продвижения казахстанского зерна на рынок Китая
Примечание: составлено авторами

Реализация проекта предполагает синхронное развёртывание логистических и маркетинговых мероприятий. Например, запуск ускоренных ЖД-маршрутов через погранпереходы Достык и Алтынколь должен сопровождаться рекламной кампанией и презентациями продукции на целевых рынках в Китае. Важна интеграция с китайскими цифровыми торговыми платформами (Alibaba, JD.com) для прямого доступа к B2B- и B2C-сегментам [48, 49].

Контроль и корректировка. Заключительный этап предусматривает мониторинг ключевых показателей эффективности (сроки доставки, стабильность качества, рост доли рынка в КНР) и корректировку стратегии. Использование KPI и дашбордов позволит отслеживать синергию логистики и маркетинга в реальном времени, что повысит управляемость и снизит риски [50, 51].

Полученные результаты (Выводы). Проведённое исследование подтверждает о необходимости системной интеграции логистических и маркетинговых стратегий для повышения конкурентоспособности казахстанского зерна на рынке Китая. Предложенная модель синергии демонстрирует, что согласование логистики, инфраструктурных решений и маркетинговых коммуникаций позволяет одновременно снижать издержки и повышать рыночную ценность продукта.

Экспертные оценки показали, что устранение ключевых логистических узких мест и цифровизация экспортных процедур способны снизить совокупные логистические затраты на 8–12%, сократить среднее время прохождения границы на 20–30%, а также стабилизировать графики поставок. По результатам сравнительного анализа международной практики, внедрение единого электронного окна и систем отслеживаемости потенциально увеличивает предсказуемость поставок и снижает риск возвратов до 2–3%. Это создаёт условия для расширения экспортных объёмов на 10–15% в среднесрочной перспективе.

Маркетинговые меры – формирование национального бренда, адаптация визуальной идентичности под китайский рынок, активное присутствие на цифровых торговых платформах – повышают

узнаваемость продукции, способствуют заключению долгосрочных контрактов и укрепляют доверие со стороны китайских партнёров. Предложенная дорожная карта (анализ – планирование – реализация – контроль) может быть апробирована в формате пилотных проектов на направлениях Достык–Алашанькоу и Алтынкөл–Хоргос с последующей масштабируемостью.

Таким образом, результаты исследования демонстрируют, что комплексная интеграция логистических, институциональных и маркетинговых решений обеспечивает не только повышение эффективности экспортных операций, но и способствует росту доли Казахстана на рынке КНР, укреплению позиций страны в глобальной торговле и формированию устойчивой долгосрочной экспортной стратегии зернового сектора.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан. Статистические данные по экспорту зерна [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/moa> (дата обращения: 05.01.2025).
2. Берденов А.Б. Логистические барьеры в международной торговле Казахстана // Экономика и право Казахстана. – 2023. – №2(87). – С. 45–52.
3. Сапаров Б.Е. Управление цепями поставок в АПК: вызовы и решения // Агрэкономика. – 2022. – №4. – С. 12–20.
4. Customs China. Agricultural Import Regulations 2023 [Электронный ресурс]. – URL: <http://english.customs.gov.cn> (дата обращения: 09.01.2025).
5. Кайназаров Р.К. Проблемы логистики при экспорте зерна из Казахстана // Логистика сегодня. – 2023. – №1. – С. 17–23.
6. Shapiro R. Export Supply Chain Optimization. – Springer, 2022.
7. FAO. Grain market review 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fao.org> (дата обращения: 15.01.2025).
8. UNCTAD. Trade and Development Report 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://unctad.org> (дата обращения: 19.01.2025).
9. China Grain Reserves Corporation. Annual Report 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sinograin.com.cn> (дата обращения: 23.01.2025).
10. World Bank. Logistics Performance Index 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://lpi.worldbank.org> (дата обращения: 28.01.2025).
11. Kazakhstan Statistics Committee. Foreign trade database [Электронный ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kz> (дата обращения: 02.02.2025).
12. WTO. World trade statistical review 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.wto.org> (дата обращения: 05.02.2025).
13. Атамкулов Е. Перспективы экспорта зерна в КНР // Агробизнес. – 2024. – №3. – С. 18–24.
14. UN ESCAP. Asia-Pacific trade facilitation report 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.unescap.org> (дата обращения: 11.02.2025).
15. China Customs Statistics. Monthly trade bulletin [Электронный ресурс]. – URL: <http://english.customs.gov.cn> (дата обращения: 15.02.2025).
16. OECD. Agricultural policy monitoring 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.oecd.org> (дата обращения: 19.02.2025).
17. Кузембаев С.Н. Маркетинговые стратегии в агробизнесе // Экономика и статистика. – 2023. – №5. – С. 33–39.
18. GrainCorp. Global grain market trends [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.graincorp.com.au> (дата обращения: 23.02.2025).
19. International Grains Council. Grain market report 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.igc.int> (дата обращения: 01.03.2025).
20. USDA. Grain: World markets and trade [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fas.usda.gov> (дата обращения: 04.03.2025).

21. Kazakhstan Ministry of Trade. Export strategy 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gov.kz> (дата обращения: 07.03.2025).
22. China Food Industry Association. Market trends report 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cfaa.cn> (дата обращения: 10.03.2025).
23. UN FAO. Trade policy review [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fao.org> (дата обращения: 14.03.2025).
24. Ministry of Transport of Kazakhstan. Transport strategy 2030 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gov.kz> (дата обращения: 18.03.2025).
25. Bloomberg. Global commodities outlook 2025 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.bloomberg.com> (дата обращения: 22.03.2025).
26. Rabobank. Agri commodity markets outlook 2025 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rabobank.com> (дата обращения: 01.04.2025).
27. China Railway Express. Transport data 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.chinarailway.com.cn> (дата обращения: 04.04.2025).
28. Kazakhstan Grain Union. Annual report 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.grainunion.kz> (дата обращения: 07.04.2025).
29. UNCTADstat. Trade database [Электронный ресурс]. – URL: <https://unctadstat.unctad.org> (дата обращения: 10.04.2025).
30. Российский экспортный центр. Отчёт по экспорту зерна [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.exportcenter.ru> (дата обращения: 14.04.2025).
31. Canadian Grain Commission. Grain export quality report 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.grainscanada.gc.ca> (дата обращения: 18.04.2025).
32. Australian Export Grains Innovation Centre. Market access report [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.aegic.org.au> (дата обращения: 22.04.2025).
33. Ministry of Agriculture of China. Grain production and trade [Электронный ресурс]. – URL: <http://english.moa.gov.cn> (дата обращения: 02.05.2025).
34. АО «Казakhstan Темир Жолы». Логистическая статистика 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.railways.kz> (дата обращения: 06.05.2025).
35. Kazakhstan Investment Promotion Agency. Agribusiness opportunities [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.invest.gov.kz> (дата обращения: 10.05.2025).
36. China Grain Net. Market news [Электронный ресурс]. – URL: <http://en.grain.gov.cn> (дата обращения: 14.05.2025).
37. FAOStat. Crop data [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fao.org/faostat> (дата обращения: 18.05.2025).
38. World Bank. Doing Business in Kazakhstan [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.worldbank.org> (дата обращения: 22.05.2025).
39. OECD. Trade facilitation indicators 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.oecd.org> (дата обращения: 26.05.2025).
40. China State Council. Belt and Road initiative progress report [Электронный ресурс]. – URL: <http://english.www.gov.cn> (дата обращения: 01.06.2025).
41. Kazakhstan Ministry of Finance. Customs statistics [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gov.kz> (дата обращения: 04.06.2025).
42. UN ESCAP. Digital trade facilitation report 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.unescap.org> (дата обращения: 07.06.2025).
43. WTO. Trade in agriculture 2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.wto.org> (дата обращения: 10.06.2025).
44. Казахстанская железная дорога. Транспортно-логистическая стратегия [Электронный ресурс]. – URL: <https://railways.kz> (дата обращения: 13.06.2025).
45. Министерство торговли Канады. Grain export best practices [Электронный ресурс]. – URL: <https://ised-isde.canada.ca> (дата обращения: 15.06.2025).

46. Национальная палата предпринимателей РК «Атамекен». Аналитика по зерновому рынку [Электронный ресурс]. – URL: <https://atameken.kz> (дата обращения: 17.06.2025).
47. UN Comtrade. International grain trade data [Электронный ресурс]. – URL: <https://comtradeplus.un.org> (дата обращения: 19.06.2025).
48. JD.com. Official B2B portal [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jd.com> (дата обращения: 21.06.2025).
49. Alibaba Group. International trade platform [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.alibaba.com> (дата обращения: 23.06.2025).
50. OECD. Supply chain performance measurement [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.oecd.org> (дата обращения: 24.06.2025).
51. WTO. Trade facilitation and logistics performance [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.wto.org> (дата обращения: 25.06.2025).

REFERENCES

1. Ministry of Agriculture of the Republic of Kazakhstan. Statistical data on grain exports. [Electronic resource] URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/moa> (accessed: 05.01.2025).
2. Berdenov, A.B. Logistic barriers in international trade of Kazakhstan. *Economy and Law of Kazakhstan*, 2023, №2(87), pp. 45–52.
3. Saparov, B.E. Supply chain management in the agro-industrial complex: challenges and solutions. *Agroeconomics*, 2022, №4, pp. 12–20.
4. Customs China. Agricultural Import Regulations 2023. [Electronic resource] URL: <http://english.customs.gov.cn/> (accessed: 09.01.2025).
5. Kainazarov, R.K. Logistics problems in grain exports from Kazakhstan. *Logistics Today*, 2023, №1, pp. 17–23.
6. Shapiro R. *Export Supply Chain Optimization*. Springer, 2022.
7. FAO. Grain market review 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.fao.org> (accessed: 15.01.2025).
8. UNCTAD. Trade and Development Report 2024. [Electronic resource] URL: <https://unctad.org> (accessed: 19.01.2025).
9. China Grain Reserves Corporation. Annual Report 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.sinograin.com.cn> (accessed: 23.01.2025).
10. World Bank. Logistics Performance Index 2024. [Electronic resource] URL: <https://lpi.worldbank.org> (accessed: 28.01.2025).
11. Kazakhstan Statistics Committee. Foreign trade database. URL: <https://stat.gov.kz> (accessed: 02.02.2025).
12. WTO. World Trade Statistical Review 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.wto.org> (accessed: 05.02.2025).
13. Atamkulov E. Prospects for grain export to China. *Agrobusiness*, 2024, №3, pp. 18–24.
14. UN ESCAP. Asia-Pacific Trade Facilitation Report 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.unescap.org> (accessed: 11.02.2025).
15. China Customs Statistics. Monthly Trade Bulletin. [Electronic resource] URL: <http://english.customs.gov.cn> (accessed: 15.02.2025).
16. OECD. Agricultural Policy Monitoring 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.oecd.org> (accessed: 19.02.2025).
17. Kuzembayev, S.N. Marketing strategies in agribusiness. *Economy and Statistics*, 2023, №5, pp. 33–39.
18. GrainCorp. Global Grain Market Trends. [Electronic resource] URL: <https://www.graincorp.com.au> (accessed: 23.02.2025).
19. International Grains Council. Grain Market Report 2024. URL: <https://www.igc.int> (accessed: 01.03.2025).
20. USDA. Grain: World Markets and Trade. [Electronic resource] URL: <https://www.fas.usda.gov> (accessed: 04.03.2025).

21. Ministry of Trade of Kazakhstan. Export Strategy 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.gov.kz> (accessed: 07.03.2025).
22. China Food Industry Association. Market Trends Report 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.cfaa.cn> (accessed: 10.03.2025).
23. UN FAO. Trade Policy Review. [Electronic resource] URL: <https://www.fao.org> (accessed: 14.03.2025).
24. Ministry of Transport of Kazakhstan. Transport Strategy 2030. [Electronic resource] URL: <https://www.gov.kz> (accessed: 18.03.2025).
25. Bloomberg. Global Commodities Outlook 2025. [Electronic resource] URL: <https://www.bloomberg.com> (accessed: 22.03.2025).
26. Rabobank. Agri Commodity Markets Outlook 2025. [Electronic resource] URL: <https://www.rabobank.com> (accessed: 01.04.2025).
27. China Railway Express. Transport Data 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.chinarailway.com.cn> (accessed: 04.04.2025).
28. Kazakhstan Grain Union. Annual Report 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.grainunion.kz> (accessed: 07.04.2025).
29. UNCTADstat. Trade Database. [Electronic resource] URL: <https://unctadstat.unctad.org> (accessed: 10.04.2025).
30. Russian Export Center. Grain Export Report. [Electronic resource] URL: <https://www.exportcenter.ru> (accessed: 14.04.2025).
31. Canadian Grain Commission. Grain Export Quality Report 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.grainscanada.gc.ca> (accessed: 18.04.2025).
32. Australian Export Grains Innovation Centre. Market Access Report. [Electronic resource] URL: <https://www.aegic.org.au> (accessed: 22.04.2025).
33. Ministry of Agriculture of China. Grain Production and Trade. [Electronic resource] URL: <http://english.moa.gov.cn> (accessed: 02.05.2025).
34. JSC "Kazakhstan Temir Zholy". Logistics Statistics 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.railways.kz> (accessed: 06.05.2025).
35. Kazakhstan Investment Promotion Agency. Agribusiness Opportunities. [Electronic resource] URL: <https://www.invest.gov.kz> (accessed: 10.05.2025).
36. China Grain Net. Market News. [Electronic resource] URL: <http://en.grain.gov.cn> (accessed: 14.05.2025).
37. FAOStat. Crop Data. [Electronic resource] URL: <https://www.fao.org/faostat> (accessed: 18.05.2025).
38. World Bank. Doing Business in Kazakhstan. [Electronic resource] URL: <https://www.worldbank.org> (accessed: 22.05.2025).
39. OECD. Trade Facilitation Indicators 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.oecd.org> (accessed: 26.05.2025).
40. China State Council. Belt and Road Initiative Progress Report. [Electronic resource] URL: <http://english.www.gov.cn> (accessed: 01.06.2025).
41. Ministry of Finance of Kazakhstan. Customs Statistics. [Electronic resource] URL: <https://www.gov.kz> (accessed: 04.06.2025).
42. UN ESCAP. Digital Trade Facilitation Report 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.unescap.org> (accessed: 07.06.2025).
43. WTO. Trade in Agriculture 2024. [Electronic resource] URL: <https://www.wto.org> (accessed: 10.06.2025).
44. Kazakhstan Railways. Transport and Logistics Strategy. [Electronic resource] URL: <https://railways.kz> (accessed: 13.06.2025).
45. Ministry of Trade of Canada. Grain Export Best Practices. [Electronic resource] URL: <https://ised-isde.canada.ca> (accessed: 15.06.2025).
46. National Chamber of Entrepreneurs of Kazakhstan "Atameken". Grain Market Analytics. [Electronic resource] URL: <https://atameken.kz> (accessed: 17.06.2025).

47. UN Comtrade. International Grain Trade Data. [Electronic resource] URL: <https://comtradeplus.un.org> (accessed: 19.06.2025).

48. JD.com. Official B2B Portal. [Electronic resource] URL: <https://www.jd.com> (accessed: 21.06.2025).

49. Alibaba Group. International Trade Platform. [Electronic resource] URL: <https://www.alibaba.com> (accessed: 23.06.2025).

50. OECD. Supply Chain Performance Measurement. [Electronic resource] URL: <https://www.oecd.org> (accessed: 24.06.2025).

51. WTO. Trade Facilitation and Logistics Performance. [Electronic resource] URL: <https://www.wto.org> (accessed: 25.06.2025).

ҚАЗАҚСТАНДЫҚ АСТЫҚТЫ ӨТКІЗУДІ ДАМЫТУ СТРАТЕГИЯЛАРЫ ЖӘНЕ ҚЫТАЙ НАРЫҒЫНДАҒЫ ЛОГИСТИКАЛЫҚ КЕДЕРГІЛЕРДІ ЕҢСЕРУ

М. А. Ежебеков¹, А. А. Чейрханова^{2*}, А. З. Елшибаева¹

¹Нархоз университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

² Алматы технологиялық университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

АҢДАТПА

Бұл мақала Қазақстан дәнді дақылдарын Қытайға экспорттаудың тиімділігін арттыруға бағытталған басқарушылық және маркетингтік стратегияларды зерттеуге арналған. Ағымдағы жағдайды талдау жеткізілім динамикасын, негізгі бағыттарды және жүйенің әлсіз тұстарын анықтады, оның ішінде логистикалық және институционалдық кедергілер: инфрақұрылымдық шектеулер, фитосанитарлық сәйкессіздіктер, цифрландырудың төмен деңгейі және қуаттарға шектеулі қолжетімділік. Ресей, Канада және Австралия тәжірибесін зерттеу субсидиялардың, цифрлық мониторингтің және салалық брендтің маңыздылығын көрсетті. Сондай-ақ маркетингтік коммуникациялар, электрондық платформалар және «Kazakh Grain» бренді қарастырылды. Жеткізу тізбектерін оңтайландыру мен нарықтағы позицияны нығайту үшін логистика мен маркетинг синергиясының енгізу жол картасы ұсынылды.

Зерттеу мақсаты – Қазақстан мен Қытай арасындағы астық саудасындағы логистикалық шектеулерді еңсеруге бағытталған басқарушылық тәжірибелерді жүйелеу және бағалау, сондай-ақ мемлекеттік және корпоративтік саясатты жетілдіру бағыттарын анықтау.

Зерттеу әдіснамасы теориялық және эмпирикалық әдістерді үйлестіретін жүйелі тәсілге негізделген. Ғылыми жарияланымдар, нормативтік актілер, стратегиялық құжаттар мен жетекші астық экспорттаушы елдердің тәжірибесі талданды, сондай-ақ статистика мен салалық есептерге контент-талдау жүргізілді. Эмпирикалық базаға экспорт статистикасын талдау, сараптамалық сұхбаттар және SWOT-талдау енгізілді, бұл Қазақстаннан Қытайға астық экспортын дамытудағы негізгі факторлар мен кедергілерді анықтауға мүмкіндік берді.

Зерттеудің бірегейлігі мен құндылығы астық экспорты жүйесіндегі логистикалық мәселелер мен басқарушылық шешімдерді кешенді қарастыруда жатыр, бұл институционалдық және корпоративтік деңгейлерді Қазақстан–Қытай саудасының ерекшеліктерін ескере отырып біріктіруге мүмкіндік берді. Мұндай тәсіл тек кедергілерді анықтап қана қоймай, оларды еңсеру бойынша практикалық ұсынымдар қалыптастыруға жағдай жасайды, нәтижелердің мемлекеттік саясат пен корпоративтік стратегиялар үшін қолданбалы маңыздылығын күшейтеді.

Зерттеу нәтижелері логистикалық және маркетингтік стратегияларды ықпалдастыру Қазақстан астығының Қытайдағы позициясын нығайтудың кілті болып табылатынын көрсетті. Жол картасымен бірге әзірленген модель шығындарды азайтуға, жеткізілімдерді жеделдетуге және «Kazakh Grain» қызметін жетілдіруге, сондай-ақ инфрақұрылымды жаңғырту, рәсімдерді цифрландыру және сауда платформаларын белсенді пайдалану арқылы бәсекеге қабілеттілікті арттыруға мүмкіндік береді.

Түйін сөздер: астық экспорты, агробизнес, логистика мен маркетинг синергиясы, логистикалық кедергілер, басқарушылық стратегиялар.

**STRATEGIES FOR DEVELOPING THE EXPORT OF KAZAKH GRAIN
AND OVERCOMING LOGISTICAL BARRIERS IN THE CHINESE MARKET**

M. A. Yezhebekov¹, A. A. Cheirkhanova^{2*}, A. Z. Yelshibayeva¹

¹NARXOZ University, Almaty, Republic of Kazakhstan

²Almaty Technological University, Almaty, Republic of Kazakhstan

ABSTRACT

The article is devoted to the study of managerial and marketing strategies aimed at improving the efficiency of Kazakhstan's grain exports to China. The analysis of the current state revealed supply dynamics, key routes, and system weaknesses, including logistical and institutional barriers such as infrastructure limitations, phytosanitary inconsistencies, low digitalization, and restricted access to facilities. The study of the experience of Russia, Canada, and Australia demonstrated the importance of subsidies, digital monitoring, and sectoral branding. Marketing communications, electronic platforms, and the "Kazakh Grain" brand were also examined. A model of synergy between logistics and marketing with an implementation roadmap was presented to optimize supply chains and strengthen market positions.

The purpose of the study is to systematize and evaluate managerial practices for overcoming logistical constraints in grain trade between Kazakhstan and China, as well as to identify directions for improving state and corporate policies.

The research methodology is based on a systematic approach that combines theoretical and empirical methods. The study applied analysis of scientific publications, regulatory acts, strategic documents, and the experience of leading grain-exporting countries, as well as content analysis of statistics and industry reports. The empirical base included analysis of export statistics, expert interviews, and a SWOT analysis to identify key factors and barriers to the development of grain exports to China.

The originality/value of the study lies in the comprehensive consideration of logistical problems and managerial solutions in the grain export system, which made it possible to integrate institutional and corporate levels of analysis, taking into account the specifics of Kazakhstan–China trade. This approach not only reveals barriers but also formulates practical recommendations for overcoming them, thereby enhancing the applied significance of the results for state policy and corporate strategies.

Research results. The findings showed that the integration of logistical and marketing strategies is the key to strengthening the position of Kazakhstan's grain in China. The developed model with a roadmap allows reducing costs, accelerating deliveries, and improving the activities of "Kazakh Grain," while also increasing competitiveness through infrastructure modernization, digitalization of procedures, and active use of trade platforms.

Key words: grain export, agribusiness, logistics and marketing synergy, logistical barriers, managerial strategies.

ОБ АВТОРАХ

Ежебеков Манат Анарбекович – старший преподаватель, Университет Нархоз, г. Алматы, Республика Казахстан, email: manat.ezhebekov@narhoz.kz, ORCID ID: 0000-0003-3831-3638

Чейрханова Алмагуль Алибековна – PhD, и.о. ассоциированного профессора Алматинского технологического университета, Алматы, Республика Казахстан, email: almagul.cheirkhanova@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-2537-2971*

Елшибаева Айгуль Зейноллиновна – старший преподаватель Школы цифровых технологий НАО «Университет Нархоз», Алматы, Республика Казахстан, email: aigul.elshibaeva@narhoz.kz