



INTERNATIONAL RESEARCH SUPERVISOR'S REVIEW

of the PhD thesis "Mechanisms of Human Capital Capacity Management of the Higher Education System of Kazakhstan in the Context of Green Transition" by Olzhebayeva Gulbakhyt Serikovna submitted for the degree of PhD in 8D04101 – Management

The dissertation submitted by Gulbakhyt Olzhebaeva Serikovna addresses a highly relevant and timely research topic, situated at the intersection of human capital management, higher education development, and the global green transition agenda. The relevance of the study is well justified, as contemporary economic transformation towards sustainability and decarbonisation significantly reshapes labour market requirements and increases the demand for new competencies, particularly environmental, digital, and interdisciplinary ones. As highlighted in the dissertation, these global trends are particularly important for Kazakhstan, which is implementing strategic initiatives aimed at transitioning to a green economy and achieving carbon neutrality.

In this context, the higher education system plays a crucial role as a key institutional mechanism for the formation and development of human capital capable of responding to these challenges. The dissertation convincingly demonstrates that the transformation of universities into centres of knowledge generation, innovation, and sustainable development requires the development of effective mechanisms for managing human capital. Thus, the relevance of the research is substantiated both from a global and national perspective.

The scientific problem addressed in the dissertation lies in the insufficient integration of economic, managerial, and sustainability-oriented approaches to human capital management within higher education systems. As the author rightly notes, despite the extensive body of research on human capital, innovation, and sustainable development, existing studies remain fragmented and do not provide a comprehensive system of mechanisms that would ensure the alignment between university management, the development of green competencies, and sustainable development goals. The dissertation successfully substantiates this research gap and consistently addresses it throughout the study.

The aim of the dissertation is clearly formulated and consists in substantiating the theoretical and methodological foundations of human capital management in the higher education system and developing mechanisms for its development in the context of the green transition. The set of research tasks is logically structured and fully corresponds to the stated aim. Based on the presented results, it can be concluded that all the tasks set by the author have been successfully accomplished, including theoretical analysis, systematisation of international experience, empirical assessment, and the development of practical mechanisms.

The scientific novelty of the dissertation is well articulated and is reflected in several original contributions. Among the most significant results are:

1. The author's interpretation of the concept of "green-oriented human capital of universities," which expands the understanding of human capital in the context of sustainable development.
2. The development of a typology of higher education management models in the context of the green transition.
3. The formulation of a management policy aimed at modernising the higher education system through human capital development.
4. The proposed classification of human capital management mechanisms, including educational, managerial, infrastructural, digital, and social instruments.
5. The development of a roadmap for the transformation of human capital management in universities, based on the gradual formation of key competencies.



These results demonstrate a clear contribution to the development of both theoretical and applied aspects of human capital management in higher education.

The methodological framework of the study is comprehensive and well justified. The author applies a combination of qualitative and quantitative methods, including bibliometric analysis, systematic literature review (PRISMA), correlation and statistical analysis, expert interviews, sociological survey, PEST analysis, and scenario planning. The use of multiple complementary methods ensures the reliability and validity of the research results and allows for a multidimensional analysis of the research problem. The selected methods are appropriate to the research objectives and sufficient for achieving the stated aim.

The theoretical significance of the dissertation lies in the integration and development of modern approaches to human capital analysis, particularly in the context of the green transition. The study contributes to the expansion of theoretical understanding of universities as key institutions in the formation of sustainable human capital and offers a conceptual framework that links human capital management with sustainable development objectives.

The practical significance of the research is also evident. The proposed mechanisms and recommendations can be applied in the development of state policy in higher education, university strategies, and educational modernisation programmes. The results are particularly valuable for enhancing the development of green competencies among students and academic staff, integrating ESG principles into university management systems, and improving the competitiveness of human capital in Kazakhstan.

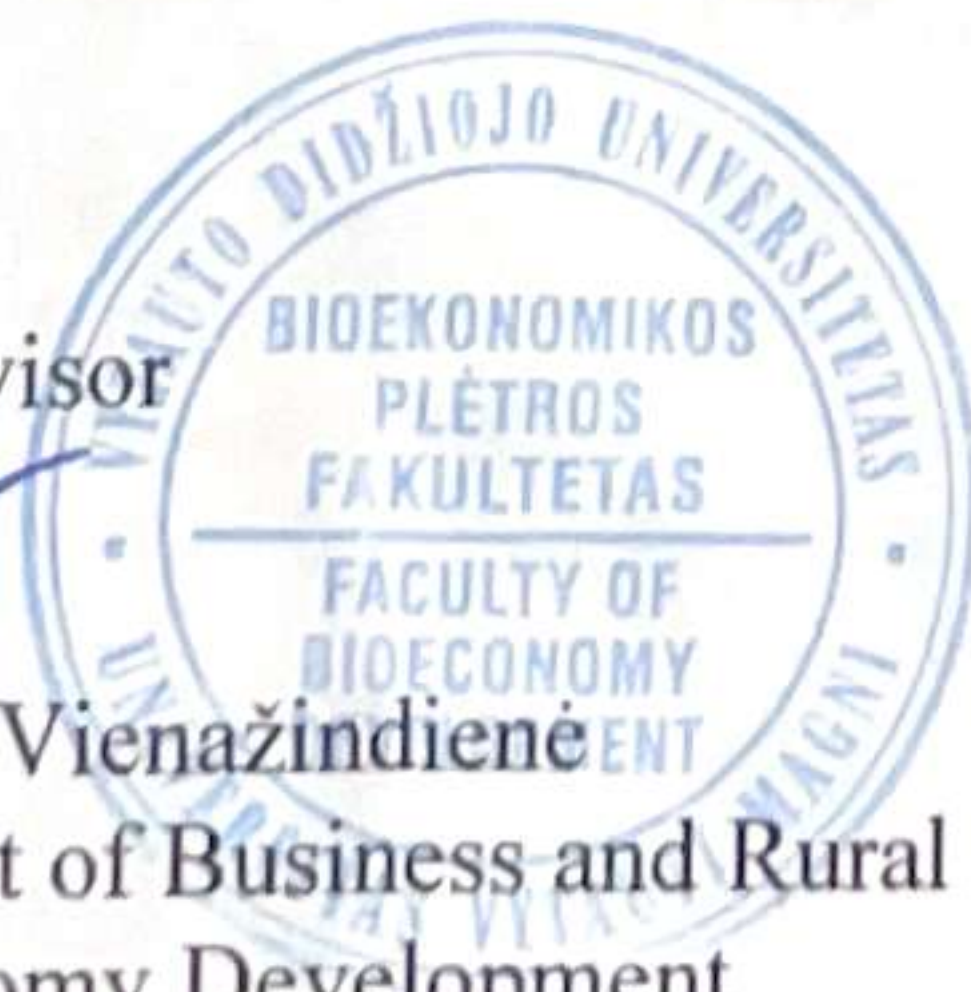
The dissertation demonstrates the author's strong ability to conduct independent research, critically analyse scientific literature, systematise complex information, and develop well-grounded theoretical and practical solutions. The work is characterised by logical structure, methodological consistency, and a high level of analytical depth.

In conclusion, the dissertation of Gulbakhyt Olzhebaeva Serikovna represents a substantial and original contribution to the field of management science and higher education studies. The research is completed at a high academic level and meets the requirements for a PhD thesis. The author has demonstrated strong analytical, research, and modelling competencies, as well as the ability to address complex interdisciplinary problems.

I believe that the dissertation of Olzhebayeva Gulbakhyt Serikovna on the topic "Mechanisms of human capital capacity management of higher education system of Kazakhstan in the context of green transition", constitutes a complete, independent, and well-qualified research study that meets the requirements for doctoral dissertations submitted for the degree of Doctor of Philosophy (PhD). The results obtained demonstrate scientific novelty and practical significance in the field of management of higher education. I consider that the author of the dissertation deserves to be awarded the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in the educational program 8D04101 – Management.

International supervisor

Assoc. Prof. Milita Vienažindienė
Head of Department of Business and Rural Development Management
Faculty of Bioeconomy Development
Vytautas Magnus University Agriculture Academy, Lithuania



Kaunas, 16.04.2026

УНИВЕРСИТЕТ ВИТОВТА ВЕЛИКОГО

ОТЗЫВ ЗАРУБЕЖНОГО НАУЧНОГО КОНСУЛЬТАНТА

на диссертацию Ольжабаевой Гульбахыт Сериковны
«Механизмы управления человеческим капиталом системы высшего образования Казахстана
в условиях перехода к зеленой экономике», представленную на соискание степени доктора
философии (PhD) по образовательной программе 8D04101 — Менеджмент

Представленная диссертация Ольжабаевой Гульбахыт Сериковны посвящена весьма актуальной и своевременной научной теме, находящейся на стыке управления человеческим капиталом, развития высшего образования и глобальной повестки зелёного перехода. Актуальность исследования является обоснованной, поскольку современные экономические преобразования, ориентированные на устойчивое развитие и декарбонизацию, существенно изменяют требования рынка труда и повышают спрос на новые компетенции, прежде всего экологические, цифровые и междисциплинарные. Как подчёркивается в диссертации, данные глобальные тенденции имеют особое значение для Казахстана, который реализует стратегические инициативы, направленные на переход к зелёной экономике и достижение углеродной нейтральности.

В данном контексте система высшего образования играет решающую роль как ключевой институциональный механизм формирования и развития человеческого капитала, способного отвечать этим вызовам. Диссертация убедительно демонстрирует, что трансформация университетов в центры генерации знаний, инноваций и устойчивого развития требует разработки эффективных механизмов управления человеческим капиталом. Таким образом, актуальность исследования обоснована как с глобальной, так и с национальной точки зрения.

Научная проблема, рассматриваемая в диссертации, заключается в недостаточной интеграции экономических, управленческих и ориентированных на устойчивое развитие подходов к управлению человеческим капиталом в системе высшего образования. Как справедливо отмечает автор, несмотря на значительный объём исследований, посвящённых человеческому капиталу, инновациям и устойчивому развитию, существующие исследования остаются фрагментарными и не обеспечивают комплексной системы механизмов, позволяющей согласовать управление университетами, развитие зелёных компетенций и достижение целей устойчивого развития. В диссертации убедительно обоснован данный исследовательский пробел и последовательно раскрыты пути его преодоления на протяжении всего исследования.

Цель диссертации сформулирована чётко и заключается в обосновании теоретико-методологических основ управления человеческим капиталом в системе высшего образования и разработке механизмов его развития в условиях зелёного перехода. Комплекс исследовательских задач логически структурирован и полностью соответствует поставленной цели. На основании представленных результатов можно сделать вывод, что все задачи, поставленные автором, успешно решены, включая теоретический анализ, систематизацию международного опыта, эмпирическую оценку и разработку практических механизмов.

Научная новизна диссертации чётко сформулирована и отражена в ряде оригинальных научных результатов. Наиболее значимыми из них являются:

1. Авторская интерпретация понятия «зелёно-ориентированный человеческий капитал университетов», расширяющая понимание человеческого капитала в контексте устойчивого развития.
2. Разработка типологии моделей управления высшим образованием в условиях зелёного перехода.
3. Формирование управленческой политики, направленной на модернизацию системы высшего образования посредством развития человеческого капитала.
4. Предложенная классификация механизмов управления человеческим капиталом, включающая образовательные, управленческие, инфраструктурные, цифровые и социальные инструменты.
5. Разработка дорожной карты трансформации управления человеческим капиталом в университетах, основанной на поэтапном формировании ключевых компетенций.

Полученные результаты демонстрируют существенный вклад в развитие как теоретических, так и прикладных аспектов управления человеческим капиталом в системе высшего образования.

Методологическая основа исследования является комплексной и хорошо обоснованной. Автор использует сочетание качественных и количественных методов, включая библиометрический анализ, систематический обзор литературы (PRISMA), корреляционный и статистический анализ, экспертные интервью, социологический опрос, PEST-анализ и сценарное планирование. Использование нескольких взаимодополняющих методов обеспечивает надёжность и достоверность результатов исследования и позволяет провести многомерный анализ исследуемой проблемы. Выбранные методы соответствуют поставленным исследовательским задачам и являются достаточными для достижения заявленной цели.

Теоретическая значимость диссертации заключается в интеграции и развитии современных подходов к анализу человеческого капитала, особенно в контексте зелёного перехода. Исследование способствует расширению теоретического понимания университетов как ключевых институтов формирования устойчивого человеческого капитала и предлагает концептуальную основу, связывающую управление человеческим капиталом с целями устойчивого развития.

Практическая значимость исследования также является очевидной. Предложенные механизмы и рекомендации могут быть использованы при разработке государственной политики в сфере высшего образования, университетских стратегий и программ модернизации образования. Полученные результаты представляют особую ценность для развития зелёных компетенций студентов и профессорско-преподавательского состава, интеграции принципов ESG в системы управления университетами и повышения конкурентоспособности человеческого капитала Казахстана.

Диссертация демонстрирует высокую способность автора к самостоятельному проведению научных исследований, критическому анализу научной литературы, систематизации сложной информации и разработке научно обоснованных теоретических и практических решений. Работа отличается логичной структурой, методологической последовательностью и высоким уровнем аналитической глубины.

В заключение следует отметить, что диссертация Ольжабаевой Гульбахыт Сериковны представляет собой существенный и оригинальный вклад в развитие управленческой науки и исследований в области высшего образования. Исследование выполнено на высоком академическом уровне и соответствует требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание степени доктора философии (PhD). Автор продемонстрировал высокий уровень аналитических, исследовательских и моделирующих компетенций, а также способность решать сложные междисциплинарные задачи.

Считаю, что диссертация Ольжабаевой Гульбахыт Сериковны на тему **«Механизмы управления человеческим капиталом системы высшего образования Казахстана в условиях перехода к зеленой экономике»** представляет собой завершённое, самостоятельное и высококвалифицированное научное исследование, соответствующее требованиям, предъявляемым к докторским диссертациям на соискание степени доктора философии (PhD). Полученные результаты обладают научной новизной и практической значимостью в области управления высшим образованием. Считаю, что автор диссертации заслуживает присуждения степени **доктора философии (PhD)** по образовательной программе **8D04101 — Менеджмент**.

Зарубежный научный консультант

(подпись) (печать)

ассоциированный профессор **Милита Венажиндене**

Заведующая кафедрой управления бизнесом и развитием сельских территорий

Факультет развития биоэкономики

Сельскохозяйственная академия Университета Витовта Великого, Литва

Каунас, 16 апреля 2026 года.

Республика Казахстан, город Алматы,
четырнадцатое июля две тысячи двадцать шестого года.

Текст настоящего документа переведен с английского языка на русский язык известным мне переводчиком гр. Таировой Камилой Таировной, подлинность подписи которой свидетельствую:

Подпись Таирова Камила Таировна

‘14’ июля 2026 года. Я, Сарсембаева Анар Сапиевна, нотариус города Алматы, действующая на основании государственной лицензии № 0002580 от 03 июня 2009 года, выданной Комитетом регистрационной службы и оказания правовой помощи Министерства юстиции Республики Казахстан, свидетельствую подлинность подписи переводчика гр. Таировой Камилы Таировны. Личность подписавшей документ установлена, дееспособность проверена.



Зарегистрировано в реестре за № 5980
Взыскано согласно ст. 30-1 Закона РК «О Нотариате»
Нотариус



ET4901927260714103207T122739

Нотариаттық іс-әрекеттің бірегей нөмірі / Уникальный номер нотариального действия

Пронумеровано и прошнуровано на 5 листов в 1 странице.
Нотариус Рябенко

