



«Коллоквиум»

Almaty Management University

20 Наурыз, 2024 жыл



20 March, 2024

«КОЛЛОКВИУМ»

Almaty Management  
University

*20 Наурыз, 2024 жыл*

---

«Colloquium»

Almaty Management  
University

*20 March 2024*

## Редакционная коллегия:

### Председатель:

*Куренкеева Гульнара Турдалиевна* – Ректор, кандидат экономических наук

### Члены редакционной коллегии:

1. Кожаметова А. К. PhD, Казахский Национальный университет им. Аль-Фараби
2. Нурекенова Э. С. к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д. Серикбаева
3. Рахимбердинова М. У. к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д. Серикбаева
4. Ислям Г.И. к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д. Серикбаева
5. Суйеубаева С. Н. к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д. Серикбаева
6. Сыздықов Е.Ж. PhD, Suleyman Demirel University
7. Тлеубаев А.Т. Master's, Suleyman Demirel University
8. Балгынтаев А.О. PhD, Евразийский Национальный университет имени Л. Н. Гумилева
9. Манап А.С. к.э.н, Almaty Management University
10. Байжаксынова Г. К. к.э.н, Almaty Management University
11. Смыкова М. Р. к.э.н., ассоциированный профессор Almaty Management University
12. Джаксыбекова Г. Н. д.э.н., Almaty Management University

### Техническая редакция:

*Булдыбаев Тимур Керимбекович* – Директор управления науки

*Мырзатай Алихан* – Ведущий менеджер Управления науки

**Almaty Management University «Коллоквиум» журналының материалдар жинағы.**

Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2024. – 180 с.

Опубликованные статьи прошли проверку на предмет заимствования с использованием системы StrikePlagiarism.com (с высокой уникальностью текста).

Адрес редакции: 050060 г. Алматы, ул.Розыбакиева, 227 E-mail: colloquium@almu.edu.kz©  
Алматы Менеджмент Университет,

## Содержание

<i>Assem A, Tursynzada K, Zhaxat K.</i> <b>Analysis of implementation PPP (public-private partnership) projects in Kazakhstan.....</b>	<b>6</b>
<i>Azhigereyeva A.S.</i> <b>Investigating the interconnection between risk management and project success: a comprehensive review of concept “project success”.....</b>	<b>11</b>
<i>Амирова М. С.</i> <b>Разработка и реализация стратегических образовательных проектов: проблемы и перспективы.....</b>	<b>17</b>
<i>Асланов Р, Мурадилов С.</i> <b>«Анализ недоступности приобретения автомобилей в Казахстане».....</b>	<b>26</b>
<i>Ахметжанов Ж.Е, Шалбаева Ш.Е.</i> <b>Процедуры организационных изменений в компаниях республики казахстан и их развитие.....</b>	<b>32</b>
<i>Байгарин Т.</i> <b>Результаты исследования оценки рисков использования криптовалют для функционирования банковского сектора, платежных систем и стабильности финансовой системы Республики Казахстан, в целом.....</b>	<b>43</b>
<i>Гусенко Д.</i> <b>Геймификация в системе оценки человеческих ресурсов.....</b>	<b>51</b>
<i>Жолдыгазинова А.К.</i> <b>Этапы разработки, внедрения и оптимизации клиент ориентированных стратегий.....</b>	<b>57</b>
<i>Khamidullina G, Starkov R.</i> <b>Comparative analysis of agile and traditional method in erp implementation.....</b>	<b>63</b>
<i>Ким Н.О, Карибаева А.С, Ихуанова А.Н.</i> <b>Optimizing the Selection of Artists .....</b>	<b>73</b>
<i>Масимов М. А.</i> <b>Роль визуального маркетинга в формировании потребительских предпочтений.....</b>	<b>78</b>
<i>Таиров Р, Байзаков Д, Голубев М, Карибжанова А.</i> <b>Влиание социальных сетей на общество .....</b>	<b>94</b>
<i>Тимур К.</i> <b>Проблематика риск-менеджмента юридической организации при выходе на рынок MENA.....</b>	<b>99</b>
<i>Кондрашов И.Н., PhD Тобаишов Б.М..</i> <b>Оптимизация производственных процессов на предприятиях нефтегазовой отрасли (на примере ао «петроказахстан кумколь РЕСОРСИЗ»).....</b>	<b>108</b>
<i>Тулемисова Д. М.</i> <b>Коммуникативный менеджмент как фактор повышения эффективности современной организации.....</b>	<b>115</b>
<i>Тусупбеков С.Н.</i> <b>Использование нейромаркетинга в разработке рекламных кампаний как способ повышения конкурентоспособности брендов.....</b>	<b>122</b>
<i>Үйсiмбаева М. А.</i> <b>Анализ инвестиционных проектов в условиях неопределенности.....</b>	<b>128</b>
<i>Хайруллаева Г.</i> <b>Эффективность Email-маркетинга в Эпоху Информационного Шума: Исследование в Алматы и Астане.....</b>	<b>138</b>
<i>Чалданбаев Е.Б.</i> <b>Этапы развития картинга в Казахстане .....</b>	<b>146</b>
<i>Шайық Ж.</i> <b>Оценка инвестиционного потенциала Казахстана.....</b>	<b>155</b>
<i>Шарипова А, Тагиев Б.</i> <b>Сравнительный анализ моделей адаптации сотрудников для проектной и корпоративной сред.....</b>	<b>173</b>

# Analysis of implementation PPP (public-private partnership) projects in Kazakhstan

Assem A<sup>1</sup>, Tursynzada K<sup>2</sup>, Zhaxat K.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Kazakh-British Technical University, Almaty.

<sup>2,3</sup>Academy of Physical Education and Mass Sport, Astana

**Abstract.** The relevance of the chosen topic is considered. An analysis of the dynamics of changes in the volume of public-private partnership projects, implemented during 2016-2022 years in Kazakhstan, is carried out. The peculiarities of the application of public-private partnership project implementation models in Kazakhstan are considered. The results of the research are summarized and the prospects for the continuing research on the chosen topic are evaluated.

**Key words:** public-private partnership projects, state and enterprise cooperation, material and financial resources, risk management system, common partnership mechanisms in Kazakhstan.

**Аңдатпа.** Мақалада таңдалған тақырыптың өзектілігі қарастырылады. Қазақстанда 2016-2022 жылдар ішінде іске асырылатын мемлекеттік-жекешелік әріптестік жобалары көлемінің өзгеру серпініне талдау жүргізілді. Қазақстанда мемлекеттік-жекешелік әріптестік жобаларын іске асыру модельдерін қолдану ерекшеліктері қарастырылды. Зерттеу нәтижелері жинақталып, таңдалған тақырып бойынша зерттеулерді жалғастыру перспективалары бағаланды.

**Түйінді сөздер:** мемлекеттік-жекешелік әріптестік жобалары, мемлекет пен кәсіпорындардың ынтымақтастығы, материалдық және қаржылық ресурстар, тәуекелдерді басқару жүйесі, Қазақстандағы жалпы әріптестік тетіктері.

**Аннотация.** Рассмотрена актуальность выбранной темы. Проведен анализ динамики изменения объема проектов государственно-частного партнерства, реализуемых в течение 2016–2022 годов в Казахстане. Рассмотрены особенности применения моделей реализации проектов государственно-частного партнерства в Казахстане. Обобщены результаты исследования и оценены перспективы продолжения исследований по выбранной теме.

**Ключевые слова:** проекты государственно-частного партнерства, сотрудничество государства и предприятий, материальные и финансовые ресурсы, система управления рисками, механизмы общего партнерства в Казахстане.

## 1. Introduction

Governments in most developed countries face the challenge to meet the growing demand for new and better infrastructure services. They have found that partnership with the private sector is an attractive alternative to increase and to improve the supply of infrastructure services. There are several reasons for the growing collaboration with the private sector in developing and providing infrastructure services, which include:

- increasing efficiency in project delivery;
- availability of additional resources to meet the growing needs of investment in the sector;
- accessing to advanced technology (both hardware and software). All of the above determines the relevance of the chosen topic.

## 2. Literature review

With the active use of the mechanism of public-private partnership in international practice there is no single definition and generally accepted classification of its types, each country independently and independently defines the concept of public-private partnership and its types.

In this regard, many countries are increasingly turning to public-private partnerships (PPP) as an effective alternative to building and renovating necessary infrastructure and providing public services[1]. For example, according to the World Bank, PPPs are used by more than 134 developing countries around the world, providing 15 to 20% of additional infrastructure

investment[2].

The study of the mechanisms of public-private partnership projects implementation in Kazakhstan is covered in the works of such scientists as G. Abzalbek, K. Beketova, A. Dubel, M. Fathi, R. Kamassak, K. Khassenova, G. Koshebaeva, Y. Lai, Z. Magrupova, N. Nurmukhametov, T. Y. Ozturk, W. Shao, P. Shrestha, S. Wu, H. Yurdakul, S. Yusupova and others. The above-mentioned scientists considered the peculiarities of the application of models to the implementation of public-private partnership projects in Kazakhstan [3-9].

Despite the active consideration of issues on the chosen topic, it's still possible to identify the most effective model to the implementation of public-private partnership projects in Kazakhstan, which determines the need to continue conducting research on the chosen topic.

### 3. Methods

Various methods were used to study the issues of public-private partnership. Thus, the methods of theoretical and practical analysis were used in the study of works of foreign authors and materials of implementation of public-private partnership projects in the Republic of Kazakhstan.

**The purpose of the article** is to reveal the characteristic features of models to the implementation of public-private partnership projects in Kazakhstan. To fulfill the set goal, it's necessary to implement a number of **tasks**, such as:

- carrying out an analysis of the dynamics of changes in the volume of the public-private partnership projects, implemented during 2016-2022 years in Kazakhstan;
- considering the peculiarities of the application of public-private partnership project implementation models in Kazakhstan.

**The object of the research** is the public-private partnership projects, implemented during 2016-2022 years in Kazakhstan. **The subject of the research** is the characteristic features of models to the implementation of public-private partnership projects in Kazakhstan. In order to reveal the characteristic features of models to the implementation of the public-private partnership projects in Kazakhstan, it's used **scientific methods** such as data analysis and comparative analysis.

### 4. Results.

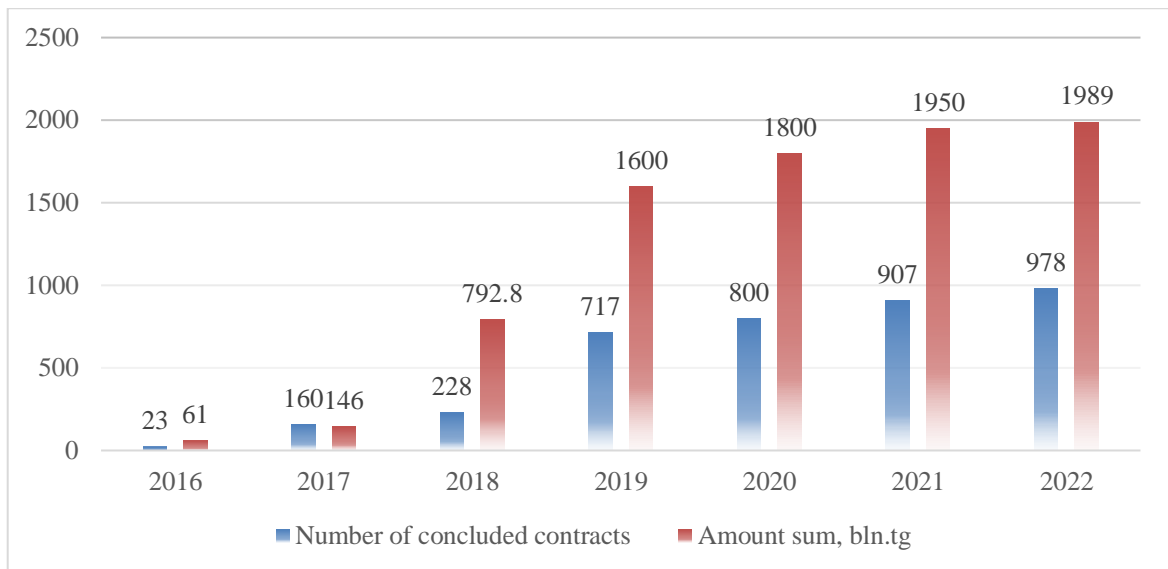
The public-private partnership is the form of cooperation between a public partner and a private partner [3]. The experience of the public-private partnership projects development in developed economies can be used for the improvement of the Kazakhstan's public-private partnership project development system [8]. At the same time, it's necessary to monitoring and planning the process of the public-private partnership projects implementation in Kazakhstan (Figure 1).

The sectoral structure of the public-private partnership projects is characterized by the supporting positions of the following sectors of the economy, such as education (378 contracts worth 77 million tenge were concluded), healthcare (143 contracts worth 55 million tenge), energy, housing and communal services (56 contracts worth 377 million tenge) [6].

For 2023, there were an additional 22 projects, agreements that were concluded. The total amount of state obligations, paid from the local budget in accordance with the agreements, was 3,5 billion tenge [7].

The government uses the following models of the public-private partnership projects implementation, such as:

- selecting the public-private partnership projects model;
- institutional responsibilities manual model;
- procedures manual model [5].



**Figure 1 – The volume of the public-private partnership projects, implemented during 2016-2022 years in Kazakhstan [8]**

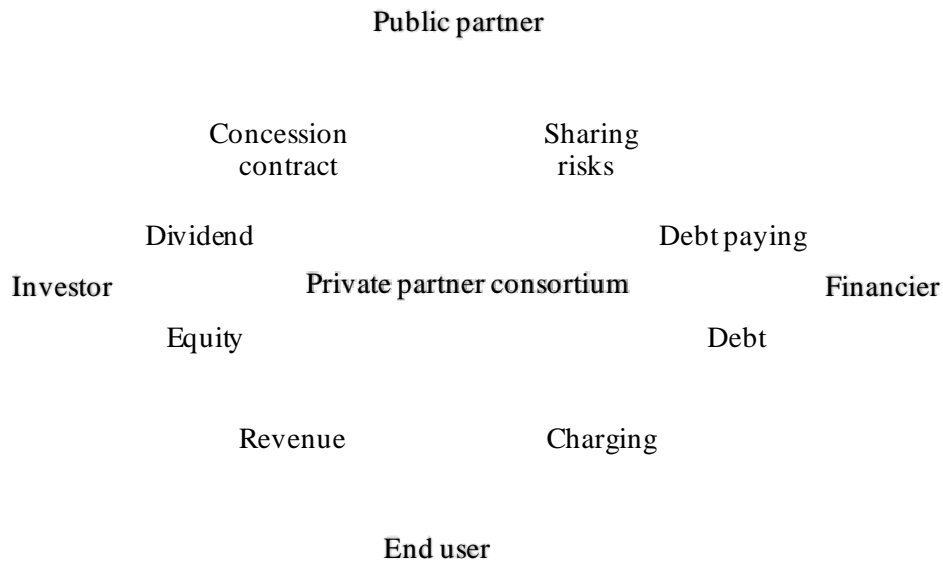
From figure 1 it can be concluded that the growth rate of the public-private partnership contracts (projects) has significantly increased during the considered period. Analysis of data for the period from 2021 to 2022 shows that 34 public-private partnership projects were implemented in the region at different stages.

All above models use common mechanisms of public-private partnership projects implementation, changing the level of responsibility for each process between the government and the private entities (Figure 2-Figure 3).

MAIN MECHANISMS OF PPP	
—	BOOT (Build, Own, Operate, <u>Transfer</u> ) - building-ownership-operation/management-transfer
—	BOT (Build, Operate, <u>Transfer</u> ) - <u>building</u> -operation/management-transfer
—	BTO (Build, <u>Transfer</u> , Operate) - building-transfer-operation/management
—	BOO (Build, Own, Operate) - building-ownership-operation/management
—	BO MT (Build, Operate, Maintain, <u>Transfer</u> ) - <u>building</u> -operation/management-transfer
—	DBOOT (Design, Build, Finance, Operate)- designing, ownership, building, operation/management-transfer
—	DBFO (Design, Build, Finance, Operate) – designing, building, financing, management

**Figure 2 – Common mechanisms of public-private partnership projects implementation [10]**

From figure 2 it can be concluded that all models delegate different type of responsibility between partners. While implementing the first model, it's important to prioritize objective criteria including cost-benefit analysis and financial modeling. Economic and social factors are seen if the project has a direct impact in the welfare of the community. Third-party organizations are involved in order to assign certain functions and specific obligations [4].



**Figure 3 – Subjects of the public-private partnership projects implementation [9]**

From figure 3 it can be concluded that the public-private partnership projects implementation creates collaboration between the government, the private entities and the financial institutions. According to the second model implementing, the public-private partnership project is the result of multiple interactions and decisions, made by different government institutions. This model is characterized with commercial hiring, leasing, all types of leasing, pre-and integrated project financing using for the public-private partnership projects implementation [12].

In the third model there are the public-private partnership projects in Kazakhstan, within which central government bodies (ministries) and local executive bodies act as public partners. This model is characterized with using various forms and methods of combining the efforts of a number of partners, responsible for individual stages of creating a new consumer value. So, the public-private partnership projects implementation demonstrates the efficiency of the collaboration between the government and the private entities [11].

## **5. Discussion and conclusion.**

The issue of participation in the decision making on public-private partnership projects plays a vital democratic role for the public, inasmuch as it allows people and interests groups to influence the government decisions on it that affect their lives and interests, thus promoting democracy in practice. Moreover, public participation is also essential in terms of the effective realization of public-private partnership projects which is implemented by governments for the benefits of people in the first place. Public participation in the decision making on public-private partnership projects can be a critical factor in effective implementation of this kind of projects not only in Kazakhstan, but, also, in other countries.

As the findings of the research shows, the implications of the public participation in the decision making on public-private partnership projects for the society in Kazakhstan can be the development and the advancement of political pluralism, civil society, social capital, enhancement of representative democracy, as well as the promotion of local, participatory and e-democracy. All above-mentioned determines the need to continue conducting research on the chosen topic in future.

## **6. list of literature.**

1. McKinsey Global Institute (2013) Infrastructure Productivity. How to save \$1 trillion a year.



2. Independent Evaluation Group (2014) World Bank Group Support to Public-Private Partnerships Lessons from Experience in Client Countries, [https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/chapters/ppp\\_eval\\_updated.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/chapters/ppp_eval_updated.pdf)
3. The Law of the Republic of Kazakhstan «On Public-Private Partnership», dated October 31, 2015 (as amended on May 1, 2023) No. 379-V. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=37704720](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37704720).
4. Fathi M., Shrestha P. Identification of critical success and risk factors for public-private partnership highway projects. *The Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*. 2023. No. 15. P. 11–15.
5. Magrupova Z., Koshebaeva G., Abzalbek G. Management of sustainable development of the regions of Kazakhstan: problems and solutions. *The Bulletin of the Karaganda Technical University*. 2021. No. 295. P. 1–8.
6. Nurmukhametov N., Beketova K., Khassenova K., Yusupova S., Dubel A. Planning a risk management system for PPP projects to increase the competitiveness of business structures. *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*. 2023. No. 67 (4). P. 23–37.
7. Public-private partnership monitor: Kazakhstan. URL: <https://www.adb.org/publications/public-private-partnership-monitor-kazakhstan>.
8. Public-private partnership projects in Kazakhstan. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-unit-kazakhstan>.
9. Public-private partnership projects in Kazakhstan. URL: <https://invest.gov.kz/invest-guide/support/state-chastnoe-partnership/>.
10. Public-private partnership projects in Kazakhstan. URL: <https://gratanet.com/specializations/ppp>.
11. Shao W., Wu S., Lai Y. Establishment of risk early warning index system for PPP projects in characteristic towns. *E-Commerce and E-Management*. 2021. No. 24. P. 105–109.
12. Yurdakul H., Kamassak R., Ozturk T. Y. Macroeconomic drivers of public-private partnership (PPP) projects in low income and developing countries: a panel data analysis. *Borsa Istanbul Review*. 2021. No. 1. P. 37–46.

# Investigating the interconnection between risk management and project success: a comprehensive review of concept “project success”.

*Azhigereyeva A.S.  
KBTU, Almaty, Kazakhstan,*

**Abstract.** Project success is a complex concept that can be impacted by a variety of factors, and one of the key components is effective risk management. In this article the meaning of the term “success” and correlation between effective risk management and project success are revealed. By recognizing potential risks and opportunities early on in the project's lifecycle, risk management enables project managers to create proactive strategies to mitigate risks and take advantage of opportunities. Consequently, this can result in successful project outcomes, such as achieving project goals, staying within budget and timeline, and satisfying stakeholders. Through an examination of current literature and survey of company employees this article underscores the significance of incorporating strong risk management practices into project management procedures to increase the chances of project success.

**Key words:** project management, project success, factors, efficiency.

**Андатпа.** Жобаның сәттілігі - бұл әртүрлі факторлар әсер ететін күрделі тұжырымдама және негізгі құрамдастардың бірі тәуекелдерді тиімді басқару болып табылады. Бұл мақалада «сәтті жоба» терминінің мағынасы және тиімді тәуекелдерді басқару мен жобаның сәттілігі арасындағы корреляция ашылады. Жобаның өмірлік циклінің басында ықтимал тәуекелдер мен мүмкіндіктерді тану арқылы тәуекелдерді басқару жоба менеджерлеріне тәуекелдерді азайту және мүмкіндіктерді пайдалану үшін белсенді стратегияларды жасауға мүмкіндік береді. Демек, бұл жоба мақсаттарына қол жеткізу, бюджет пен уақыт кестесінде қалу және мүдделі тараптарды қанағаттандыру сияқты жобаның сәтті нәтижелеріне әкелуі мүмкін. Ағымдағы әдебиеттерді зерттеу және компания қызметкерлеріне сауалнама жүргізу арқылы бұл мақала жобаның сәтті болу мүмкіндігін арттыру үшін жобаны басқару процедураларына тәуекелдерді басқарудың күшті тәжірибесін енгізудің маңыздылығын көрсетеді.

**Түйінді сөздер:** жобаны басқару, жоба табысы, факторлар, тиімділік.

**Аннотация.** Успех проекта — это сложная концепция, на которую могут влиять различные факторы, и одним из ключевых компонентов является эффективное управление рисками. В этой статье раскрывается значение термина “успешность” проекта и рассматривается взаимосвязь между эффективным управлением рисками и успехом проекта. Распознавая потенциальные риски и возможности на ранних этапах жизненного цикла проекта, управление рисками позволяет менеджерам проектов создавать упреждающие стратегии для снижения рисков и использования возможностей. Следовательно, это может привести к успешным результатам проекта, таким как достижение целей проекта, соблюдение бюджета и сроков, а также удовлетворение заинтересованных сторон. Путем изучения современной литературы и опроса действующих сотрудников компании в этой статье подчеркивается важность включения эффективных методов управления рисками в процедуры управления проектами для повышения шансов на успех проекта.

**Ключевые слова:** управление проектами, успешность проекта, факторы, эффективность.

## 1. Introduction

Nowadays, projects have become an essential component of operations for numerous companies and organizations. A critical challenge that arises during project implementation is assessing the project's success. The term "project success" refers to achieve the desired outcomes within the specified constraints. To attain project success, it is crucial to effectively manage risks that may impact project outcomes. Therefore, the question of whether efficient risk management influences project success remains pertinent and warrants further investigation.

The aim of this research is to determine the value of project success and explore the correlation between effective risk management and project success. I posit that a well-planned

and structured approach to risk management enhances the likelihood of meeting project objectives and successfully completing the project. Throughout this study, I will identify the scope and focus on the research, establish specific objectives, outline the methodologies and strategies for addressing them, propose a hypothesis, and assess the practical implications of our findings for project management. Moreover, effective risk management fosters stakeholder confidence, promotes transparency and accountability, and ultimately contributes to achieving successful outcomes. Hence, it is postulated that the integration of robust risk management practices is crucial for attaining successful project results.

The realization of all products and projects involves extensive work by creators and developers, encompassing multiple stages. The implementation phase of a project is not always the most time-consuming or challenging. Pre-implementation stages, such as concept development, idea generation, business planning, and overall project planning, are equally complex and sometimes even lengthier. Once the creators have defined the idea and concept, it is crucial to create a detailed implementation plan. This plan should outline the project's timeline, required investments, necessary resources (both human and material), and the specific requirements that must be met to achieve the desired outcome. The project's goal must be clearly defined at the outset, guiding the entire implementation process. Given the limited resources available to the project team, optimal resource allocation is essential for success.

However, how can you assess its success at the initial stage of project development? What factors should be guided by, and what should be the priority of the project manager? A project success metric is a measurable parameter that demonstrates the level of achievement of your project in comparison to its goals and anticipations. It may pertain to the excellence, productivity, efficacy, influence, or significance of your project results or consequences. For instance, you could consider customer satisfaction, revenue increase, expense reduction, or societal transformation as success metrics for your project.

## **2. literary review**

For a considerable duration, researchers have been captivated by the examination of project success and the influence of risk management on this metric. Short-term projects are anticipated to be finished promptly, within budget, and in line with their planned scope. Martin Barnes coined the term "iron triangle" in 1969 to describe these three operational goals. This concept has since been replaced by project management success, which is determined by how well the project plan was executed, especially in meeting its time, cost, and scope objectives. The concept of the iron triangle was eventually substituted by the term "project management success" (Cooke-Davies, 2002), which is described as the degree to which the project plan was achieved (Goh and Hall, 2013), especially in meeting its time, cost, and scope objectives. Project management success stands as the primary recognized dimension of success, widely embraced in both business and academia for evaluating the project execution process.

## **3. Methods**

Over the past two to three decades, organizations have traditionally focused on this concept, however, the current list of success requirements has evolved to include the following:

- Completion within the designated timeframe
- Adherence to the approved budget
- Achievement of the specified performance level
- Approval from the customer or user
- Minimal or agreed-upon scope modifications
- Preservation of the organization's primary workflow
- Preservation of the corporate culture.

To determine if the project was completed within the designated timeframe, it is important to compare the planned schedule with the actual timeline of project milestones. Any delays or deviations from the schedule should be recorded and analyzed to understand the reasons behind them and implement corrective measures for future projects. Monitoring the project budget throughout its lifecycle is crucial to ensure adherence to the approved budget. Regular financial tracking and reporting can help identify any budget overruns or unexpected expenses, allowing for timely adjustments to be made to stay within budget constraints. Regular performance

evaluations and progress reviews are necessary to track performance levels and address any issues that may arise. Obtaining feedback and approval from the customer or end-user is essential to confirm that their needs and expectations have been met. Surveys, feedback sessions, and user acceptance testing can be utilized to gather input and ensure satisfaction with the project deliverables. Keeping track of any scope changes or modifications throughout the project is important to ensure that the project stays on track and aligns with stakeholder expectations. Clear communication and documentation of scope alterations are necessary to effectively manage project scope. Monitoring the impact of the project on the organization's primary workflow and operational processes can help assess if the project has successfully preserved or enhanced existing workflows. Analyzing key performance metrics related to workflow efficiency and productivity can provide valuable insights. It is crucial to evaluate how well a project aligns with the values, norms and culture of the organization in order to preserve the corporate culture and prevent any disruptions or conflicts.

Some academics argue that marketability, project completion, and profitability, commonly referred to as long-term objectives, can also be used as criteria for measuring project success (Macht et al., 2019). Attaining objectives concerning marketability, project finalization, and profitability can be identified using a variety of approaches. Marketability can be gauged by assessing customer satisfaction, market demand, and sales growth resulting from the project. Project completion can be ascertained by evaluating if all project tasks and deliverables have been successfully finished within the allocated timeframe and budget. Profitability can be assessed by examining financial metrics like return on investment (ROI), revenue generation, and cost savings attained through the project. Regular performance evaluations, financial analysis, and stakeholder input can aid in determining the degree to which these objectives have been met, offering insights into the project's overall success and impact on the organization.

#### **4. Results.**

In addition, Baccarini (1999) distinguished between two separate elements of project success:

1. Project management success: This pertains to the project's process and specifically refers to the successful achievement of cost, time, and quality objectives. It also takes into account the manner in which the project management process was executed.

2. Product success: This focuses on the outcomes and impact of the project's final product.

Nogeste's research indicates that practices concerning factors affecting project success differ from one company to another within each management process.

Therefore, the concept of project success encompasses a wide range of factors, from meeting goals on time and within budget to satisfying the customer and project participants. A comprehensive approach to evaluating success, taking into account various aspects of the project implementation process, is key. Each project manager establishes their own set of criteria for measuring success during the initial stages and aligns them with the expectations of all stakeholders. However, success can also be subjective and influenced by individual perspectives. It is crucial for project managers to clearly define the criteria for success, effectively communicate them to all team members, and consistently monitor and evaluate progress towards those criteria. By doing so, project managers can enhance the likelihood of achieving project success and delivering value to all stakeholders involved.

A report from the Standish Group has pointed out those projects lacking proper risk management are more prone to failure, cost overruns, and delays.

Furthermore, according to a study conducted by PMI, it is identified that standardized risk management and stakeholder engagement practices and high project management maturity, as key drivers of project performance.

It is a widely acknowledged fact within the project management community that effective risk management significantly contributes to project success. By recognizing and addressing potential risks at an early stage, project teams can enhance the chances of meeting project objectives within the defined scope, schedule, and budget. The correlation between effective risk management and project success is extensively discussed in project management literature, with various studies emphasizing the significance of proactive risk management in achieving project goals. In order to investigate the hypothesis that a relationship exists between effective risk

management and the successful accomplishment of project goals, it is essential to delve into the principles of risk management. Risk, in the realm of project management, can be described as the likelihood of an event or circumstance taking place that may jeopardize the project's goals. These risks may stem from various sources such as technological restrictions, external market influences, resource constraints, and stakeholder anticipations. Acknowledging the significance of risk management in project triumph is imperative. Through preemptively recognizing and dealing with risks, project teams can reduce the possible adverse effects on project goals, facilitating seamless implementation and attainment of intended results.

Also, based on research conducted by Pinto and Slevin (2001), organizations that give importance to risk management have a higher probability of attaining project success and providing value to stakeholders.

Efficiently recognizing and addressing risks in a timely manner is a key element in project success. As highlighted in a study by Hillson and Murray (2003), effective risk management enables project managers to identify potential threats and opportunities early on in the project lifecycle, empowering them to devise strategies to mitigate risks and leverage opportunities. By proactively managing risks, project managers can minimize the chances of adverse impacts on the project, such as budget overruns, delays and quality issues. Moreover, effective risk management can enhance communication and collaboration among project stakeholders. According to research by Chapman and Ward (2003), the process of identifying and evaluating risks necessitates active participation from all project team members, including stakeholders from various departments and organizational levels. By involving stakeholders in the risk management process, project managers can cultivate a culture of transparency and accountability, leading to improved decision-making and more efficient problem-solving throughout the project lifecycle. Effective risk management can also assist project managers in prioritizing resources and allocating them in a manner that maximizes the project's probability of success. Through evaluating the potential impact and likelihood of each risk, project managers can formulate a risk response plan that concentrates on mitigating the most critical risks initially. If resources are utilized efficiently and effectively, and that the project remains on track to accomplish its objectives.

In order to enhance the likelihood of a proposed project achieving its objectives, it is imperative for the organization to have a comprehensive understanding of potential risks. This involves systematically and quantitatively assessing these risks, anticipating their possible causes and effects, and subsequently selecting suitable strategies to address them (Mobey & Parker, 2002). To ensure that potential risks are effectively managed, it is essential to integrate the risk management process explicitly into the decision-making process.

As the effects of overall project risk can have both positive and negative implications for the project. Individual risks may lead to delays, acceleration, budget overruns, or under spending. However, high levels of negative overall project risk can result in project cancellation or significant changes in scope, while projects with a high exposure to positive overall risk may see an extension of scope or the identification of additional benefits. It is crucial for project management professional bodies like the Project Management Institute (PMI) and the Association for Project Management (APM) to include overall project risk in their risk management guidance. By effectively managing both the risks within the project and the risk of the project itself, we can maximize the chances of project success. To ensure the effectiveness of your risk management, it is crucial to seamlessly integrate it into the processes of project management. This entails incorporating risk management activities into existing methodologies or frameworks for project management. There are several key points where integration should take place:

- **During project initiation**, it is important to include risk identification and assessment early on in order to develop appropriate response strategies.
- **During the planning phase**, risk management should be integrated by including response plans, assigning responsibilities, and considering contingencies in the schedule and budget.
- **During the execution and control phase**, risks should be continuously monitored and managed through regular reviews, reporting, and engagement with stakeholders.
- **During change management**, risks associated with scope changes should be assessed and risk assessment should be incorporated into the change process.

Adequate risk analysis is one of the project success factors according to Cooke-Davies (2002), PMI (2004), Barber (2005), Wang et al. (2004), Yun et al. (2015). Based on this source, a decision was made to carry out a survey among 50 companies from different industries in order to assess the extent to which companies in Kazakhstan agree with this statement or to gather their opinions according to the significance of risk management and its correlation with the project's success. Drawing from the feedback received:

- Today, all respondent companies pay significant attention to the implementation of a risk management system. When surveyed about the involvement of risk management in the company's operational processes, 39% rated the level of implementation as moderate, 13% as high, and 26% as very high. 66% of companies have formed a separate structural unit or a separate employee responsible for the risk management system. 39.5% of them meet PMI standards. Risk management policies are approved in 71% of companies: 26.3% moderately, 15.8% highly and 28.9% very highly.

- 55% of responding companies realize the importance of a risk management system in achieving strategic goals, but, nevertheless, the level of development of risk management in many companies remains at a fairly low level, becoming increasingly formal.

- Companies have a positive tendency to learn from risks and use the experience of past projects in future projects. 81.5% (18.4% average, 28.9% often and 34.2% very often) of all companies have implemented this into their processes in order to avoid repetition of mistakes in planning and risk control.

- 55.3% of respondent companies rated the role of risk management in achieving the success of their company's projects as high or very high, while 26,3% noted that the risk management played a moderate role. The conducted research shows that there is a certain problem in understanding and applying risk management principles in many companies. Lack of awareness of risk management philosophy can be a serious obstacle to successful risk management in an organization. It is important to understand that risk management is not just a formal procedure, but a whole set of measures aimed at ensuring the stability and sustainability of the business.

According to the findings of a survey conducted among various companies, it has been discovered that a significant number of participants concur that efficient risk management holds a crucial position in attaining project triumph. Furthermore, the majority of these companies have acknowledged their inclination towards incorporating risk management into their operational procedures.

## **5. Discussion and conclusion.**

As a result of examining relevant literature, it was determined that the notion of project success is complex and encompasses various elements, ranging from meeting deadlines and staying within budget to satisfying both the client and project participants. In summary, while risk management is only one of many elements that influence project success, it is crucial in ensuring that projects are completed on time, within budget, and with the intended results. By integrating best practices in risk management into their project management strategies, project managers can increase the likelihood of meeting project goals and achieving successful results. Consequently, the integration of risk management into business processes is becoming increasingly crucial for companies seeking to improve efficiency, resilience, and competitiveness. The successful completion of projects is not solely determined by meeting performance targets, but also by the ability to effectively handle risks throughout the project's lifespan. In essence, project success relies on a comprehensive approach that involves not only achieving objectives but also proactively addressing risks. Companies that prioritize effective risk management are better prepared to navigate challenges and uncertainties, ultimately enhancing the probability of project success.

## **6. list of literature.**

1. Slevin, D. P. & Pinto, J. K. (1991). Project leadership: understanding and consciously choosing your style. *Project Management Journal*, 22(1), 39–45.

2. Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*. 30 (4), 25–32.
3. Kersti Nogeste Derek H.T. Walker, (2008). "Development of a method to improve the definition and alignment of intangible project outcomes and tangible project outputs", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 1 Iss 2, 279 – 287.
4. Harold Kerzner. (2009) *Project management. A system approach to planning, scheduling and controlling*. 10th edition. 7–8.
5. Standish Group - "CHAOS Report". © Project Smart. (2014)
6. Hillson, D. (2014). *Managing overall project risk*. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—EMEA, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
7. Macht, G. A., Nembhard, D. A., & Leicht, R. M. (2019). Operationalizing emotional intelligence for team performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 71, 57–63. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2019.02.007>
8. Project Management Institute (PMI). *Pulse of the Profession® 2024. The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models*. P. 11.
9. Бахвалова Л.В. Коммуникационный менеджмент в системе профессионального образования как стратегический ресурс управления // *Мастерство Online*. – 2015. – №4
10. Н.Н. Нурмухаметов, Т.К. Куангалиева, Р.Г. Есенжигитова. Организационно-экономический механизм управления коммуникациями промышленных предприятий (на примере машиностроительной отрасли Республики Казахстан) //
11. *The Journal of Economic Research & Business Administration*. – 2022. - No2 (140).
12. Крылов А.Н. Менеджмент коммуникаций. Теория и практика // *Издательство Национального института бизнеса*. – 2002. – 228 с.

## Разработка и реализация стратегических образовательных проектов: проблемы и перспективы

Амирова М. С.  
Almaty Management University.

**Аңдатпа.** Мақала қазіргі заманғы талаптар мен сын-қатерлер контекстінде стратегиялық білім беру жобаларын әзірлеу және іске асыру процестерін талдауға арналған. Жұмыста білім беру саласындағы жобалық қызметтің негізгі аспектілері мен кезеңдері қарастырылады, Стратегиялық жобаларды енгізу кезінде білім беру мекемелерінің алдында тұрған негізгі проблемалар мен қиындықтар анықталады. Қоғам мен еңбек нарығының қазіргі тенденциялары мен қажеттіліктеріне негізделген білім берудегі жобалық қызметті дамыту перспективалары талданады. Мақалада білім беру мекемелері мен басқа да мүдделі тараптар арасындағы әріптестік қатынастарды нығайтуды, жобалық басқарудың заманауи әдістерін қолдануды, жобаларға қатысушылардың кәсіби және жеке құзыреттерін дамытуды, сондай-ақ үздіксіз жетілдіру мен инновация мәдениетін қалыптастыруды қоса алғанда, білім беру жобаларын іске асыру процесін оңтайландыру жолдары ұсынылған. Зерттеу нәтижелері білім беру саясатын жасаушыларға, білім беру мекемелерінің басшыларына, оқытушыларға және жобалау қызметі арқылы білім беру процесінің сапасы мен тиімділігін арттыруға мүдделі кез келген адамға пайдалы болуы мүмкін.

**Түйінді сөздер:** жоба, білім беру жобасы, жобаны әзірлеу.

**Аннотация.** Статья посвящена анализу процессов разработки и реализации стратегических образовательных проектов в контексте современных требований и вызовов. В работе рассматриваются ключевые аспекты и этапы проектной деятельности в образовательной сфере, выявляются основные проблемы и трудности, с которыми сталкиваются образовательные учреждения при внедрении стратегических проектов. Анализируются перспективы развития проектной деятельности в образовании, основываясь на современных тенденциях и потребностях общества и рынка труда. В статье предложены пути оптимизации процесса реализации образовательных проектов, включая укрепление партнерских отношений между образовательными учреждениями и другими заинтересованными сторонами, применение современных методов проектного управления, развитие профессиональных и личностных компетенций участников проектов, а также формирование культуры непрерывного улучшения и инноваций. Результаты исследования могут быть полезны для разработчиков образовательной политики, руководителей образовательных учреждений, преподавателей и всех, кто заинтересован в повышении качества и эффективности образовательного процесса через проектную деятельность.

**Ключевые слова:** проект, образовательный проект, разработка проекта.

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the processes of development and implementation of strategic educational projects in the context of modern requirements and challenges. The paper examines the key aspects and stages of project activities in the educational field, identifies the main problems and difficulties faced by educational institutions when implementing strategic projects. The prospects for the development of project activities in education are analyzed, based on current trends and needs of society and the labor market. The article suggests ways to optimize the process of implementing educational projects, including strengthening partnerships between educational institutions and other stakeholders, the use of modern project management methods, the development of professional and personal competencies of project participants, as well as the formation of a culture of continuous improvement and innovation. The results of the study can be useful for educational policy makers, heads of educational institutions, teachers and anyone interested in improving the quality and effectiveness of the educational process through project activities.

**Key words:** project, educational project, project development.



## **1. Введение**

Разработка и реализация стратегических образовательных программ играют решающую роль в адаптации систем образования к быстро меняющимся социально-экономическим условиям, а также к новым технологическим тенденциям. Актуальность данного исследования обусловлена рядом ключевых факторов, в том числе: необходимостью внедрения инновационных подходов в образовательный процесс, требованием повышения качества и доступности образования, а также стремлением развивать устойчивые навыки и компетенции, соответствующие потребности рынка труда.

Современный мир характеризуется быстрыми изменениями, которые предъявляют особые требования к системам образования. Это, в свою очередь, требует от образовательных учреждений не только использования новейших технологий, но и разработки стратегических подходов, направленных на создание гибкой и адаптируемой образовательной среды. В этом контексте стратегические образовательные проекты становятся ключевым инструментом достижения этих целей, позволяющим осуществлять системные изменения, направленные на повышение качества образования и обеспечение его соответствия времени.

Однако, несмотря на свою значимость и потенциал, стратегические образовательные программы сталкиваются со многими проблемами и трудностями при своей разработке и реализации. К ним относятся вопросы финансирования, управления изменениями, подготовки людей, способных реализовывать инновационные проекты, а также необходимость учета интересов всех заинтересованных сторон. Кроме того, важным аспектом является обеспечение качества и эффективности проекта, что требует создания эффективных механизмов оценки и мониторинга.

Целью данного исследования является комплексный анализ процесса формулирования и реализации стратегических образовательных проектов, выявление основных проблем и трудностей, с которыми сталкиваются образовательные учреждения при их реализации, а также выявление перспектив и возможностей оптимизации этих процессов.

Новизна данной работы заключается в разработке междисциплинарного подхода, сочетающего в себе управление изменениями, стратегическое планирование и инновационную теорию образования.

Основная гипотеза исследования заключается в том, что интеграция междисциплинарного подхода в разработку и реализацию стратегических образовательных программ позволит существенно повысить их эффективность и результативность.

Теоретическая значимость этой работы заключается в обогащении научных дискуссий в области управления инновациями в образовании и стратегического планирования образования. Данное исследование способствует дальнейшему развитию теоретических основ стратегического управления в условиях образовательных учреждений и расширяет понимание механизмов управления инновациями и изменениями в сфере образования.

Практическое значение данной работы заключается в разработке конкретных рекомендаций для образовательных учреждений по оптимизации процессов планирования, реализации и оценки стратегических образовательных программ. Руководители и специалисты образовательных организаций могут использовать предложенные методы и инструменты для повышения качества образовательных услуг, повышения инновационного потенциала и обеспечения социальной значимости образовательной деятельности.

## **2. Литературный обзор**

В современном понимании образовательная услуга рассматривается как комплекс взаимосвязанных мероприятий, целью которых является развитие личности и удовлетворение ее образовательных потребностей и интересов. Это достигается через приобретение знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенций, характеризующихся определенным объемом и сложностью. В контексте управления такого рода услугами, особенно с учетом временного горизонта и специфики

жизненного цикла их предоставления, проектный подход представляет собой один из эффективных методов. Согласно этому подходу, группа обучающихся по одной образовательной программе может рассматриваться как единый проект.

Различные авторы предлагают разнообразные определения термина «образовательный проект», что отражает многоаспектность этого понятия. Так, Гончарова Н. А., Логинов М. П. описывают образовательный проект как совокупность научных, методических, технологических, организационных, финансовых, коммерческих и учебно-производственных мероприятий, выполняемых в определенной последовательности для реализации образовательной программы [1, с.112]. Романова И. Б. акцентирует внимание на комплексном характере деятельности временного коллектива специалистов, взаимодействующих с внешней средой и направленных на достижение запланированных целей и мероприятий в рамках ограниченных ресурсов [2, с.43]. Моисеев А. М., Моисеева О. М., в свою очередь, подчеркивает форму организации занятий в рамках образовательного проекта, предполагающую комплексный характер деятельности участников для получения образовательной продукции в определенный промежуток времени [3, с.60].

Из представленных определений следует, что образовательные проекты могут значительно различаться по своим характеристикам, включая целевую направленность, взаимосвязь с образовательным процессом, охват целевой аудитории и количество участников. Цель образовательного проекта состоит в реализации государственных и общественных интересов в области образования, что приводит к достижению экономических, научно-технических и социальных результатов. Проекты могут затрагивать различные сферы деятельности – от политической и законодательной до маркетинговой, управленческой и обучающей, и варьироваться по масштабу от локального уровня до международного.

Чечель И. Д., Грабарь И. Д., Монахова Л. И. указывают, что в контексте образовательных учреждений высшего образования реализация образовательных проектов представляет собой значительный потенциал для повышения эффективности и качества предоставляемых образовательных услуг [4]. Объединение таких проектов в программу или портфель позволяет достичь синергии, усиливая взаимодействие между отдельными проектами и обеспечивая более глубокую интеграцию проектной методологии в управленческую практику образовательных учреждений. Такой подход способствует целенаправленному и систематическому достижению поставленных образовательных целей, облегчая управление комплексными проектами и повышая их эффективность.

Ступницкая М. А. отмечает, что реализация образовательных проектов требует активного взаимодействия с широким кругом партнеров, включая органы власти и организации различных форм собственности [5]. Такое сотрудничество обеспечивает доступ к дополнительным ресурсам, расширяет возможности для обмена опытом и лучшим образом способствует интеграции образовательных учреждений в социально-экономический контекст региона или страны. По мнению Ковалевой Т. В., наибольшую эффективность демонстрирует сотрудничество между несколькими образовательными учреждениями, что позволяет обеспечить мультидисциплинарный подход и более широкое распространение образовательных инноваций [6].

Участие в образовательных проектах дает образовательным учреждениям высшего образования уникальную возможность не только вносить вклад в развитие системы образования на местном и глобальном уровнях, но и существенно улучшать собственные управленческие и образовательные процессы. Это, в свою очередь, способствует повышению качества образования и удовлетворенности студентов, что является ключевым фактором успеха в современном образовательном пространстве.

Определение целей и мероприятий образовательного проекта требует тщательного анализа потребностей и целей заказчиков, которые могут варьироваться от представителей бизнеса до государственных организаций. Понимание этих потребностей позволяет образовательным учреждениям адаптировать содержание и форматы обучения таким образом, чтобы они наилучшим образом соответствовали текущим и будущим требованиям рынка труда, способствуя тем самым повышению конкурентоспособности выпускников.

### **3. Методы**

В рамках исследования проблем и перспектив разработки и реализации стратегических образовательных проектов применяется комплексный подход к анализу существующих методологий, практик и кейсов. Исследование опирается на глубокую систематизацию теоретических и практических данных, что предполагает выделение и классификацию основных элементов и атрибутов стратегических образовательных проектов. Такой подход позволяет выявить общие принципы их организации, реализации и оценки, а также специфические особенности, связанные с различными образовательными уровнями и контекстами.

Для обеспечения глубины и всесторонности анализа используется метод сравнения, который позволяет оценить эффективность и результативность различных подходов к реализации образовательных проектов. Сравнение проводится как на уровне отдельных методик и инструментов, так и на уровне комплексных стратегий, что способствует выявлению наиболее успешных практик и определению факторов, обуславливающих их эффективность.

Сопоставление данных, полученных из различных источников и по разным направлениям исследования, позволяет выявить не только общие тренды в области разработки и реализации стратегических образовательных проектов, но и специфические аспекты, характерные для определенных условий или контекстов. Этот метод обеспечивает возможность оценки взаимосвязи между различными элементами образовательных проектов и их влиянием на достижение поставленных целей.

Использование систематизации, сравнения и сопоставления в качестве основных методов исследования способствует формированию обоснованных выводов и рекомендаций по оптимизации процессов разработки и реализации стратегических образовательных проектов. Такой подход позволяет не только выявить существующие проблемы и вызовы, но и определить наиболее перспективные направления развития, способствующие повышению качества и эффективности образовательного процесса в целом.

### **4. Результаты**

Проектная деятельность в образовательном процессе выступает в качестве инструмента, направленного на комплексное развитие личностных и профессиональных качеств студентов. Она ориентирована на формирование и развитие у студентов ключевых компетенций, необходимых для эффективной реализации проектов в разнообразных жизненных и профессиональных ситуациях. В основу проектной деятельности заложены принципы самостоятельности, творчества и коллективной работы, что способствует повышению мотивации к обучению и активному участию в учебном процессе [7, с.75].

Основная цель проектной деятельности заключается в развитии у студентов творческого и инновационного мышления, способности к самоорганизации и самостоятельной работе. Это включает в себя укрепление коммуникативных навыков и умения работать в команде, что является неотъемлемой частью современного профессионального и общественного взаимодействия. Кроме того, важным аспектом является развитие навыков проблемного мышления и поиска эффективных решений, что подготавливает студентов к реальным профессиональным вызовам.

Задачи проектной деятельности охватывают весь цикл работы над проектом, начиная от определения его целей и задач, планирования и организации процесса работы, сбора и анализа необходимой информации, разработки концепции и дизайна проекта. Далее следует непосредственная реализация проекта, включая контроль за его выполнением, и завершается проект презентацией и защитой перед аудиторией, а также оценкой и самооценкой полученных результатов.

Таким образом, проектная деятельность не просто способствует приобретению студентами профессиональных навыков, но и способствует развитию таких личностных качеств, как ответственность, творчество, коммуникабельность и умение эффективно работать в коллективе. Это, в свою очередь, обеспечивает комплексное развитие личности студента, подготавливая его к успешной социальной адаптации и профессиональной

деятельности в будущем.

Проектная деятельность в образовательном процессе опирается на комплекс принципов, обеспечивающих ее особенности и эффективность, причем каждый из них вносит вклад в формирование уникального обучающего окружения. Один из ключевых принципов, целостность, предусматривает решение задач, требующих комплексного применения знаний и умений из разнообразных дисциплин, что способствует формированию у студентов глубокого понимания материала. Элементы проекта при этом интегрируются таким образом, чтобы каждый из них способствовал достижению общей цели, подчеркивая взаимосвязанность и взаимозависимость различных аспектов знаний [8].

Активное участие студентов в проектной деятельности, подразумевающее их самостоятельность в поиске информации, принятии решений и разработке идей, является еще одним фундаментальным принципом. Это не только способствует приобретению практических навыков, но и развивает инициативность и самостоятельность мышления.

Работа в команде, представляющая собой коллективный аспект проектной деятельности, обогащает образовательный процесс возможностью развития коммуникативных навыков, умения работать в коллективе и лидерских качеств. Коллективное решение задач не только укрепляет навыки сотрудничества, но и позволяет студентам обмениваться идеями и опытом, что является важным фактором творческого и профессионального роста. Практическая направленность проектной деятельности связывает образовательный процесс с реальными жизненными ситуациями и задачами, что позволяет студентам применять теоретические знания на практике, а также способствует формированию у них готовности к решению профессиональных задач в будущем.

Интерактивность и творчество, включающие в себя использование различных интерактивных методов обучения, таких как дискуссии, презентации и игры, стимулируют студентов к проявлению творческой активности, поиску нестандартных решений и развитию инновационного мышления. Наконец, рефлексия и самооценка играют ключевую роль в процессе обучения, поскольку они позволяют студентам анализировать свою деятельность, оценивать достижения и ошибки, а также определять направления для дальнейшего развития. Это способствует не только улучшению навыков и знаний, но и формированию критического мышления и самосознания [9, с.10].

Проектная деятельность в образовательном процессе представляет собой многоэтапную структуру, ориентированную на систематизацию знаний, развитие командных навыков и достижение определенных образовательных целей. В основе этой деятельности лежит последовательное выполнение ряда действий, начиная с начального этапа планирования и заканчивая рефлексией и самооценкой по завершении проекта.

На начальном этапе проектной деятельности студенты занимаются определением целей и задач проекта, разработкой плана его реализации, а также анализом предметной области. Это включает в себя выявление ключевых проблем, которые необходимо решить, и определение ресурсов, необходимых для выполнения проекта. Кроме того, на этом этапе устанавливаются критерии, по которым будет оцениваться успех проекта.

Следующий этап предусматривает исследование и сбор информации, необходимой для реализации проекта. Студенты проводят анализ доступных данных, используя различные методы сбора информации, такие как анализ литературы, интервью, анкетирование или наблюдение. Полученные данные анализируются и используются для дальнейшей работы над проектом.

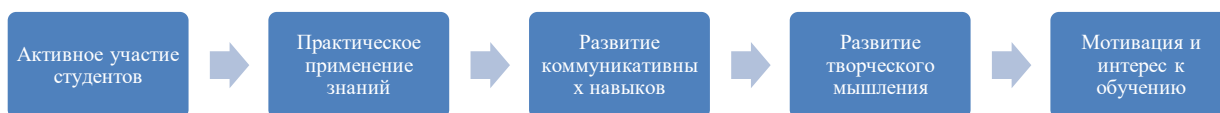
В процессе планирования и организации работы над проектом студенты разрабатывают детальный план действий, распределяют задачи и ответственности между участниками команды и определяют необходимые ресурсы и сроки. Этот этап важен для координации усилий команды и обеспечения эффективного выполнения проекта.

Реализация проекта является центральным этапом проектной деятельности, на котором студенты воплощают свои идеи в жизнь. В ходе этого этапа они выполняют задачи в соответствии с планом, используют необходимые инструменты и технологии, а также сотрудничают для достижения общих целей. Контроль за соблюдением сроков и качеством работы является ключевым аспектом на данном этапе [10, с.15].

Презентация и защита проекта предоставляют студентам возможность демонстрировать результаты своей работы. Они готовят и проводят презентацию проекта, обсуждают его суть и достижения, а также отвечают на вопросы аудитории, защищая свои решения и подходы.

Завершающий этап, рефлексия и самооценка, позволяет студентам анализировать процесс и результаты своей работы над проектом. Они обсуждают удачные моменты и аспекты, требующие улучшения, а также извлекают уроки из проведенной работы для использования в будущих проектах.

Преимущества проектной деятельности в образовании показано на рисунке 1.



**Рисунок 1. Преимущества проектной деятельности в образовании**

Проектная деятельность в образовательном процессе представляет собой многоаспектный подход, обладающий рядом значимых преимуществ, способствующих повышению эффективности и интереса к обучению. Этот метод обучения активизирует участие студентов, позволяя им не просто быть пассивными получателями знаний, но и активными исследователями и создателями. Осуществляя проектную деятельность, студенты развивают критическое мышление и творческие навыки, научившись самостоятельно решать проблемы и реализовывать собственные идеи [11, с.44].

Одним из ключевых аспектов проектной деятельности является возможность практического применения теоретических знаний. Работая над проектами, студенты сталкиваются с реальными задачами, что способствует лучшему пониманию и усвоению материала, а также развитию важных практических умений.

Коммуникативные навыки также укрепляются в процессе проектной деятельности благодаря необходимости сотрудничества и взаимодействия в команде. Студенты учатся выражать свои идеи, слушать и уважать мнения других, что является важным фактором для успешной командной работы и будущей профессиональной деятельности.

Творческое мышление студентов также получает мощный стимул для развития через проектную деятельность. Поиск нестандартных решений, экспериментирование и возможность предложить собственные идеи способствуют формированию креативности и инновационного подхода к задачам.

Наконец, мотивация и интерес к обучению значительно повышаются в результате видимой практической пользы и ценности работы над проектами. Студенты, осознавая важность и актуальность своих исследований и разработок, проявляют большую заинтересованность и активность в обучении, что способствует более глубокому усвоению материала и успешной реализации образовательных целей.

В образовательном процессе проектная деятельность принимает разнообразные формы, каждая из которых направлена на развитие определенного набора навыков и компетенций у студентов. Примером такой деятельности является разработка бизнес-плана для вымышленной компании, что требует от студентов проведения рыночных исследований, определения целевой аудитории, разработки маркетинговой стратегии и финансового планирования. Этот процесс способствует развитию аналитических навыков, способности к планированию и умению эффективно общаться.

Другой пример включает организацию благотворительного мероприятия, такого как ярмарка или концерт, с целью сбора средств для благотворительной организации. В этом случае студентам необходимо разработать комплексный план мероприятия, привлечь спонсоров, заняться продвижением и управлением мероприятием. Данный проект способствует развитию лидерских качеств, навыков командной работы и организационных способностей.

Создание мультимедийной презентации по определенной теме, включая

использование различных инструментов и технологий, также является важным направлением проектной деятельности. Студенты занимаются исследованием, сбором и организацией информации для последующего представления в доступной и понятной форме, что способствует развитию умений поиска и анализа информации, а также навыков публичных выступлений [12, с.28].

Реализация экологического проекта, например, по озеленению территории или сбору и переработке отходов, позволяет студентам внести вклад в улучшение окружающей среды. В процессе работы над таким проектом развиваются навыки планирования и организации, а также формируется экологическое сознание.

Исследовательские проекты, предполагающие изучение определенных аспектов в области истории, науки или социологии, требуют от студентов определения целей исследования, разработки методологии, сбора и анализа данных. Такие проекты способствуют развитию исследовательских навыков, умения анализировать и синтезировать информацию, а также представлять результаты работы.

Все эти примеры демонстрируют, как проектная деятельность адаптируется под различные учебные дисциплины и уровни образования, предоставляя студентам возможности для практического применения знаний, развития навыков и достижения конкретных образовательных результатов.

Оценка и самооценка результатов проектной деятельности представляют собой ключевые компоненты образовательного процесса, играющие важную роль в оценке достижений и прогресса студентов, а также в определении направлений для дальнейшего улучшения. Процесс оценки, проводимый как преподавателями, так и участниками проекта, строится на заранее установленных критериях и стандартах и может применять различные методы, включая анализ документации проекта, обсуждения и дебаты, а также презентации и демонстрации работы проекта.

В зависимости от характера проекта и установленных целей, оценка может быть как количественной, так и качественной. Количественные методы оценки фокусируются на измеримых показателях, таких как объем выполненных работ или затраченное время, в то время как качественная оценка направлена на анализ качества работы, степени достижения целей и соответствия результатов проекта предварительно определенным стандартам.

Самооценка, проводимая студентами, является ценным инструментом для развития самосознания и саморефлексии. Она включает в себя анализ собственной деятельности, сопоставление фактических результатов с целями и ожиданиями, а также получение обратной связи от партнеров по проекту. Для самооценки могут применяться различные критерии, включая уровень удовлетворенности результатами работы, степень достижения поставленных задач, а также способность к самоорганизации и взаимодействию с другими участниками.

Проведение самооценки способствует выявлению сильных и слабых сторон работы студента, а также формированию стратегий для совершенствования профессиональных и личностных качеств. Этот процесс не только улучшает навыки и компетенции студентов, но и способствует формированию осознанного подхода к обучению и развитию.

Таким образом, оценка и самооценка результатов проектной деятельности являются важными инструментами в процессе обучения, позволяющими не только оценить достигнутый прогресс и результаты работы над проектом, но и определить направления для дальнейшего развития и совершенствования учебного процесса.

## **5. Выводы и обсуждение**

сфера обладает значительным потенциалом для развития системы образования, адаптации ее к современным социально-экономическим и технологическим условиям. Проектная деятельность в образовании способствует формированию у студентов компетенций, необходимых для успешной профессиональной деятельности, развивает их креативность, самостоятельность и умение работать в команде. Однако в процессе разработки и реализации образовательных проектов возникают определенные проблемы, связанные с финансированием, управлением изменениями, подготовкой кадров и обеспечением качества проектов.

На основе проведенного анализа можно предложить следующие рекомендации для оптимизации процесса разработки и реализации стратегических образовательных проектов:

1. Усилить взаимодействие между образовательными учреждениями и бизнес-сообществом, государственными и некоммерческими организациями для привлечения дополнительных ресурсов и экспертизы, а также для обеспечения реализации проектов, максимально отвечающих требованиям рынка труда и социальным нуждам.

2. Внедрить комплексный подход к управлению проектами в образовательных учреждениях, включая применение современных методов и инструментов проектного управления, что повысит эффективность реализации проектов и минимизирует риски.

3. Разработать систему мониторинга и оценки результативности образовательных проектов, основанную на четких критериях и показателях, что позволит своевременно корректировать проектные действия и обеспечивать высокое качество образовательных услуг.

4. Стимулировать развитие проектных компетенций среди преподавателей и студентов через организацию специализированных тренингов, мастер-классов и курсов, а также через интеграцию проектной деятельности в учебный процесс.

5. Формировать культуру непрерывного улучшения и инноваций в образовательных учреждениях, что создаст благоприятную среду для разработки и реализации стратегических образовательных проектов.

Таким образом, совершенствование процессов разработки и реализации стратегических образовательных проектов требует комплексного подхода, включающего укрепление партнерских отношений, внедрение современных методов управления, развитие компетенций и формирование культуры инноваций. Эти меры способствуют не только улучшению качества образования, но и повышению его социальной значимости и востребованности.

## 6. Список литературы

1. Гончарова Н. А., Логинов М. П. Проектный подход к понятию «образовательная услуга» // Вестник Гуманитарного университета. 2014. № 4 (7). С. 112–115.

2. Романова И. Б. Образовательные проекты в вузе // Интеграция образования. 2013. № 1. С. 43–47.

3. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Проектное управление в образовании: учеб.-метод. комплекс материалов для подготовки тьютеров. М.: ACADEMIA АПК и ППРО, 2014. 560 с.

4. Чечель И. Д., Грабарь И. Д., Монахова Л. И. Проектная деятельность как способ организации семиотического образовательного пространства: электронный учебник [электронный ресурс]. URL:<http://bg-prestige.narod.ru/proekt/>

5. Ступницкая М. А. Что такое учебный проект: учеб.-метод. пособие. М.: Первое сентября, 2013. 44 с.

6. Ковалева, Т. В. Особенности образовательных проектов и управления ими / Т. В. Ковалева, Д. В. Воробей. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 12 (116). — С. 1290-1293. — URL: <https://moluch.ru/archive/116/31869/>

7. Яковлева Н.Ф. Проектная деятельность в образовательном учреждении [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – 2-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2014. - 144с.

8. Попова Т. А. Проектная деятельность в образовательном пространстве // <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnaya-deyatelnost-v-obrazovatelnom-prostranstve>

9. Белокопытова С. В. Формирование готовности подростков к здоровьесбережению средствами проектной деятельности : автореф. ... дис. канд. пед. наук. Липецк, 2019. 24 с.

10. Лопатухина Т. А., Осипова А. В. Международные проекты и авторская проектная деятельность в образовании // CETERIS PARIBUS. 2015. № 2. 37 с.

11. Любомудров С. И. Значение теории интересов в организации и методе преподавания в классической школе (окончание) / Исследователь / Researcher Научно-методический журнал. 2019. № 3. С. 44-55.

12. Слободчиков В. И. Методология и экспертиза инновационных образовательных проектов // Экспертиза образовательных проектов : материалы Междунар. науч.-практ. конф. Минск, 2020. С. 28-41.



## Анализ недоступности приобретения автомобилей в Казахстане

Асланов Р, Мурадилов С.  
Almaty Management University.

**Аннотация.** Проблема доступности автомобилей в Казахстане становится все более актуальной, привлекая

внимание общественности и исследователей. Настоящая статья представляет собой анализ состояния рынка автотранспорта в период с 2010 по 2020 год в Казахстане, осуществляя сравнительное исследование ситуации с аналогичными трендами в других странах. В ходе исследования использовались такие факторы, как стоимость автомобилей, уровень дохода населения, льготные программы, а также индикаторы доступности для различных социальных групп. Проведен анализ факторов, влияющих на недоступность приобретения автомобилей, включая экономические и социальные аспекты. Рассмотрены возможные политические и экономические меры для улучшения ситуации, а также их эффективность. Используя графические методы, статистические инструменты и сравнительный анализ, статья представляет результаты исследования, подчеркивая важность решения проблемы недоступности автомобилей для обеспечения мобильности и устойчивого развития в Казахстане.

**Ключевые слова:** доступность автомобилей, рынок транспорта, социально-экономический анализ, мобильность, Казахстан.

**Андатпа.** Автомобильдерді Қазақстанда алу мүмкіндігінің мәселесі көбірек болжаушылықты, қоғам мен зерттеушілердің назарын аудара алатын елдерден бірі болып табылады. Мақале 2010–2020 жылдар аралығында Қазақстандағы автокөлік пен басқа елдердің оның орта тенденцияларымен салыстыруды қамтамасыз ететін мемлекеттік анализді ұсынады. Зерттеу үшін автомобильдердің бағасы, азаматтардың табысы деңгейі, артықшылықты бағалау бағдарламалары және әлеуметтік топтардың қамқорлығы қалпына келтірілген.

Автомобильдерді сатып алудың қатысушылар үшін мүмкіндіктерге жататын факторлардың талдауы жүргізілді, экономикалық мен әлеуметтік жағдайдарды қамтиды. Недоступностьтық факторларды шешу үшін мүмкін болатын саяси және экономикалық жақамдарды, олардың тиімділігін тексерілді.

Графикалық әдістер, статистикалық құралдар мен салыстырмалы анализді қолдану арқылы зерттеген нәтижелерді нысандайды, автомобильдерді сатып алу мәселесінің шешімінің жақындауын ерекшелейді.

**Түйінді сөздер:** автомобильдердің мүмкіндігі, транспорттық салыстырма, әлеуметтік-экономикалық анализ, мобильділік, Қазақстан.

**Abstract.** The issue of acquiring automobiles in Kazakhstan is becoming increasingly significant, drawing the attention of the public and researchers alike. This article provides a comprehensive analysis of the automotive market in Kazakhstan from 2010 to 2020, juxtaposing it with similar trends in other countries. Factors such as car prices, income levels of the population, incentive programs, and societal indicators of accessibility for different social groups were considered in the study.

An analysis of factors contributing to the inaccessibility of acquiring automobiles, including economic and social aspects, was conducted. Potential political and economic measures to improve the situation and their effectiveness were explored.

Utilizing graphical methods, statistical tools, and comparative analysis, the article presents the research findings, emphasizing the importance of addressing the issue of automobile inaccessibility for ensuring mobility and sustainable development in Kazakhstan.

**Keywords:** automobile accessibility, transportation market, socio-economic analysis, mobility, Kazakhstan.

**1. Введение.** Современный мир подвергается постоянным трансформациям, затрагивающим различные сферы жизни общества, включая выбор и приобретение

автомобилей. В контексте стремительно меняющейся автомобильной индустрии граждане Казахстана все чаще обращают взгляд за пределы своей страны, выбирая приобретение транспортных средств за рубежом. Целью настоящего исследования является детальный анализ факторов, побуждающих казахстанцев предпочитать иностранные автомобили, а также освещение уникальных условий, делающих автомобили корейских брендов особенно привлекательными для этого рынка. Перед нами стоит задача разгадать загадку, почему потребители из Казахстана выбирают именно зарубежные машины, и какие факторы воздействуют на этот выбор. В ходе нашего исследования мы рассмотрим автомобильный рынок Казахстана, выявим причины, по которым отечественные модели не всегда соответствуют ожиданиям потребителей, и взглянем на конкретные особенности корейских автомобилей, которые делают их наиболее желанными на казахстанском рынке.

## **2. Литературный обзор:**

Для более глубокого понимания проблемы доступности приобретения автомобилей в Казахстане был разработан комплексный методологический подход, охватывающий различные этапы анализа.

1. **Формулирование Проблемы Исследования:** Начальным этапом было четкое определение целей и задач исследования, а также формулирование ключевых вопросов, направленных на выявление факторов, влияющих на доступность приобретения автомобилей в стране.

2. **Выбор Переменных:** Определены основные переменные для анализа, такие как стоимость автомобилей, наличие льготных кредитных программ, налоговые барьеры, а также экономические и социокультурные факторы, воздействующие на рынок автомобилей.

3. **Сбор Данных:** Информация была собрана из разнообразных источников, включая статистические отчеты автомобильных ассоциаций, правительственные документы, исследования рынка и мнения экспертов. Собранные данные охватывают период с 2010 по 2020 год.

4. **Аналитические Методы:**

- **Количественный Анализ:** применялись методы статистики, анализа динамики цен, исследование рыночной конкуренции.

- **Качественный Анализ:** Сравнительный анализ условий покупки, оценка восприятия потребителями марок автомобилей.

- **Эконометрический Анализ:** Использование моделей для выявления влияния различных факторов на доступность автомобилей.

5. **Графический Метод:** Применение диаграмм, графиков и инфографики для визуализации данных, что позволит более наглядно представить динамику изменений в рыночных условиях.

6. **Дедуктивный и Индуктивный Подходы:**

- **Дедуктивный Анализ:** Обобщение общих закономерностей в автомобильной индустрии и их применение к контексту Казахстана.

- **Индуктивный Анализ:** Выявление конкретных сценариев и факторов, влияющих на доступность автомобилей, на основе собранных данных.

- Такой комплексный методологический подход позволяет получить всестороннее понимание проблемы, выявить ее многогранные аспекты и предложить конструктивные решения для улучшения доступности автомобилей в Казахстане.

## **3. Методы:**

Мы предполагаем, что проведение анализа недоступности приобретения автомобилей с учетом различных факторов поможет выявить основные препятствия, с которыми сталкиваются потенциальные покупатели. Гипотеза основывается на предположении, что понимание этих препятствий позволит разработать рекомендации для улучшения условий приобретения автомобилей в стране.

Гипотеза:

Мы предполагаем, что проведение анализа недоступности приобретения

автомобилей с учетом различных факторов поможет выявить основные препятствия, с которыми сталкиваются потенциальные покупатели. Гипотеза основывается на предположении, что понимание этих препятствий позволит разработать рекомендации для улучшения условий приобретения автомобилей в стране.

#### 4. Результаты:

Анализ Недоступности Приобретения Автомобилей в Казахстане

"Автомобильная индустрия: Глобальные Тренды и Вызовы" (Dr. Emma Schmidt):

Данное исследование предоставляет обзор ключевых глобальных трендов в автомобильной индустрии, включая изменения в потребительском спросе, влияние технологических инноваций и перспективы развития рынка. Особое внимание уделяется факторам, влияющим на доступность автомобилей для различных групп населения.

"Экономические и Социокультурные Факторы в Автомобильной Индустрии" (Prof. Kim Ji-Won):

Профессор Kim Ji-Won анализирует воздействие экономических и социокультурных факторов на автомобильную индустрию, применительно к различным странам. Исследование включает в себя анализ спроса на автомобили, финансовые препятствия и культурные предпочтения, влияющие на рыночные тенденции.

"Инновации в Производстве и Их Влияние на Стоимость Автомобилей" (Dr. Sophia Chen):

Dr. Sophia Chen рассматривает влияние инноваций в автомобильном производстве на конечные цены автомобилей. Исследование охватывает использование новых технологий, влияющих на экономию топлива, безопасность и экологическую устойчивость, и их влияние на стоимость для потребителей.

"Финансовые Модели в Приобретении Автомобилей: Сравнительный Анализ Мировых Практик" (Prof. Carlos Rodriguez):

Профессор Carlos Rodriguez проводит сравнительный анализ финансовых моделей, используемых в различных странах для облегчения доступа к автомобилям. Исследование оценивает эффективность кредитных программ, лизинга и других финансовых механизмов для потребителей. "Транспортная Инфраструктура и Ее Роль в Доступности Автомобилей" (Dr. Aisha Mukhamedova):

Dr. Aisha Mukhamedova фокусируется на роли транспортной инфраструктуры в создании доступности для автомобилей. Исследование анализирует влияние состояния и развития дорожной сети, парков и сервисной инфраструктуры на уровень доступности автомобилей в Казахстане.

##### 1. Анализ Недоступности Приобретения Автомобилей в Казахстане

Для понимания причин ограниченной доступности приобретения автомобилей в Казахстане мы провели анализ мирового опыта и выявили некоторые ключевые аспекты. Одним из факторов, влияющих на доступность автомобилей, является финансовая обусловленность, которая может стать значительным барьером для граждан.

**Таблица 1 - Сравнение доступности приобретения автомобилей в различных странах**

Страна	Средний уровень дохода	Доступность автомобилей	Программы поддержки
Казахстан	Средний	Ограниченная	Отсутствуют
США	Высокий	Высокая	Разнообразные
Германия	Высокий	Высокая	Субсидии, льготы
Япония	Высокий	Средняя	Программы обмена
Китай	Средний	Высокая	Государственные кредиты
Индия	Низкий	Низкая	Программы льготного кредитования

Исходя из мирового опыта, программы поддержки, субсидии и льготы для населения с низким и средним уровнем дохода существенно способствуют увеличению доступности к автомобилям. В Казахстане эти меры также могут быть внедрены для смягчения финансовых барьеров и стимулирования

## 2. Экономические и Социокультурные Факторы, Влияющие на Недоступность Приобретения Автомобилей в Казахстане

Изучение мирового опыта также позволяет выделить экономические и социокультурные аспекты, влияющие на доступность автомобилей. В контексте Казахстана, где средний уровень дохода является существенным фактором, стоит проанализировать, как эти факторы взаимодействуют.

**Таблица 2 - Влияние экономических и социокультурных факторов на доступность автомобилей**

<b>Фактор</b>	<b>Воздействие на доступность автомобилей в Казахстане</b>
Экономическая стабильность	Стабильность может способствовать увеличению доступности
Уровень инфляции	Высокий уровень инфляции может ограничивать доступ к автомобилям
Культурные предпочтения	Ориентация на другие виды транспорта может снижать спрос на авто
Государственная политика	Внедрение льготных программ и субсидий может поддерживать доступ

Экономическая стабильность и государственная политика играют важную роль в формировании доступности к автомобилям. Адаптация мер поддержки к конкретным социокультурным особенностям страны может эффективно способствовать снижению барьеров для приобретения транспортных средств приобретения автотранспорта.

Доступности Взгляд на мировой опыт также позволяет учесть экологические факторы и состояние инфраструктуры, которые могут повлиять на доступность автомобилей.

**Таблица 3 - Роль экологических и инфраструктурных факторов в доступности автомобилей**

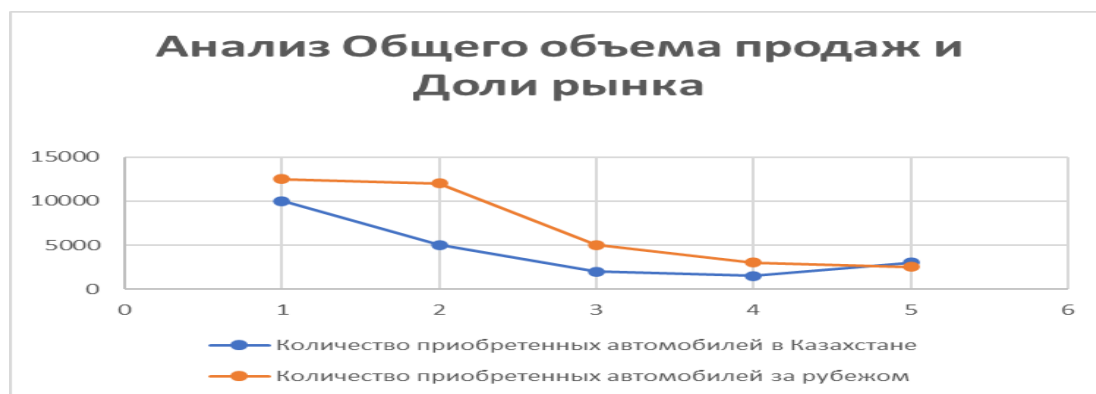
<b>Фактор</b>	<b>Воздействие на доступность автомобилей в Казахстане</b>
Экологические стандарты	Строгие стандарты могут повысить стоимость автомобилей, снижая их доступность
Инфраструктурная поддержка	Развитая дорожная и сервисная инфраструктура способствует увеличению доступности
Государственные программы электромобилей	Стимулирование продаж электромобилей может повлиять на разнообразие предложений и ценовой сегмент

## 5. Влияние Технологических Инноваций на Цены и Доступность

Развитие технологий также оказывает влияние на доступность автомобилей, особенно в контексте новых энергетических и технологических решений.

**Таблица 4 - Влияние технологических инноваций на цены и доступность автомобилей в Казахстане**

<b>Технологический Аспект</b>	<b>Воздействие на цены и доступность автомобилей в Казахстане</b>
Электрические Автомобили	Способствуют разнообразию предложений и могут быть стимулированы программами поддержки
Системы Экономии Топлива	Внедрение новых технологий может повлиять на экономичность и стоимость автомобилей



**Рисунок 1 - Анализ Общего объема продаж и Доли рынка**

Общий объем продаж:

Общее количество проданных автомобилей составляет 34,000 штук. Это говорит о том, что спрос на автомобили в целом высок, и автомобильный рынок активен.

Доля рынка:

- В Казахстане: 63.24%
- За рубежом: 36.76%

## 5. Выводы и обсуждение.

Активный внутренний рынок в Казахстане говорит о сильном внутреннем потребительском спросе на автомобили. Доля рынка внутри страны значительно превышает долю рынка за рубежом, что подчеркивает важность местного потребительского спроса. Это может быть положительным сигналом для автомобильных компаний, стремящихся укрепить свою позицию на внутреннем рынке.

Общий вывод:

Исходя из предоставленных данных, можно заключить, что внутренний рынок автомобилей в Казахстане демонстрирует высокий уровень активности, и доля рынка внутри страны значительна. Анализ позволяет выделить несколько ключевых аспектов, влияющих на приобретение автомобилей в Казахстане:

**Активность внутреннего рынка:** Высокий объем продаж и значительная доля рынка (63.24%) свидетельствуют о сильном внутреннем спросе на автомобили в Казахстане.

**Финансовая доступность внутри страны:** Внутренний рынок предоставляет возможности для приобретения автомобилей в рассрочку или в кредит, что делает их более доступными для местных потребителей.

**Ограничения приобретения за рубежом:** Возможности приобретения автомобилей за рубежом ограничены, исключая варианты кредитования или рассрочки, которые доступны внутри страны.

**Финансовые выгоды внутреннего рынка:** Людям выгоднее приобретать автомобили на внутреннем рынке Казахстана из-за доступности кредитов и рассрочки, что может стимулировать внутренний автомобильный сектор.

**Обобщенный вывод:** Внутренний рынок автомобилей в Казахстане представляет собой перспективный сегмент с высоким уровнем активности и финансовой доступности для потребителей. Ограничения на приобретение автомобилей за рубежом могут способствовать поддержанию и развитию местной автомобильной индустрии.

## 6. Список литературы

1. Zhakupova, A., & Kozhakhmetova, A. (2020). Analysis of the Automobile Market in Kazakhstan: Trends and Challenges. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(2), 54-61.
2. Kassenova, N. (2018). *Kazakhstan's Auto Industry: Challenges and Opportunities*.

Carnegie Endowment for International Peace.

3. Akhmetov, D., & Ospanov, E. (2019). Factors Affecting the Accessibility of Cars in Kazakhstan. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 11(2), 15-24.

4. "Automotive Industry in Kazakhstan: Current State and Prospects for Development" (2017). Research report by Market Research Reports.

5. Suleimenova, G., & Yessimova, A. (2021). Impact of Import Tariffs on the Availability of Cars in Kazakhstan. *Journal of Economic Studies and Research*, 13(1), 45-52.

6. "Kazakhstan Automotive Market - Growth, Trends, and Forecast (2021 - 2026)" (2021). Market research report by Mordor Intelligence.

7. Rakhimzhanova, A., & Tulegenova, A. (2018). Analysis of Government Policies on the Automobile Industry in Kazakhstan. *Journal of Business and Economics*, 9(3), 78-85.

8. "Overview of the Automotive Industry in Kazakhstan" (2019). Report by the Ministry of Industry and Infrastructure Development of the Republic of Kazakhstan.

9. Karibayeva, A., & Zhakupova, Z. (2017). Challenges Faced by Consumers in Purchasing Cars in Kazakhstan. *Journal of Consumer Behavior and Marketing Research*, 5(4), 32-39.

10. "Automobile Market in Kazakhstan: Trends and Forecasts" (2020). Report by Deloitte Kazakhstan.

11. Kabanbayev, B., & Duisenov, A. (2016). Analysis of Supply Chain Issues in the Automobile Industry in Kazakhstan. *International Journal of Logistics Management*, 8(1), 112-120.

12. "Impact of Economic Factors on Car Prices in Kazakhstan" (2018). Research report by the National Chamber of Entrepreneurs of Kazakhstan.

## Процедуры организационных изменений в компаниях Республики Казахстан и их развитие

Ахметжанов Ж. Е.<sup>1</sup>, Шалбаева Ш. Е.<sup>2</sup>, к.э.н.  
<sup>1,2</sup>Almaty Management University.

**Аннотация.** Научно-исследовательская статья "Процедуры организационных изменений в компаниях Республики Казахстан и их развитие" посвящена изучению процессов управления организационными изменениями в современных компаниях Казахстана и их влияния на развитие бизнес-среды в стране. В условиях динамичного экономического развития и постоянных изменений в законодательстве, компании сталкиваются с необходимостью адаптировать свои стратегии и процессы, чтобы оставаться конкурентоспособными. Статья предоставляет обзор существующих методов и подходов к управлению организационными изменениями и анализирует их применимость в казахстанском контексте. Исследование также оценивает влияние правовых изменений на процессы управления организационными изменениями и анализирует вызовы и возможности, которые возникают при реализации изменений. Основной акцент статьи делается на практических аспектах управления организационными изменениями, предоставляя рекомендации и лучшие практики для компаний, стремящихся успешно адаптироваться к меняющейся среде. Анализируются успешные кейсы компаний, а также определяются направления для будущих исследований в области управления организационными изменениями в Республике Казахстан. Данная статья предоставляет ценное понимание процессов управления организационными изменениями в контексте казахстанской экономики и помогает компаниям и исследователям более эффективно разрабатывать стратегии и методы адаптации к изменениям внутри и вне организации.

**Ключевые слова:** организационные изменения, развитие изменений, Республика Казахстан, управление изменениями.

**Андатпа.** "Қазақстан Республикасының компанияларындағы ұйымдық өзгерістер рәсімдері және олардың дамуы" ғылыми-зерттеу мақаласы Қазақстанның қазіргі заманғы компанияларындағы ұйымдық өзгерістерді басқару процестерін және олардың елдегі бизнес-ортаның дамуына әсерін зерттеуге арналған. Қарқынды экономикалық даму және заңнамадағы тұрақты өзгерістер жағдайында компаниялар бәсекеге қабілетті болып қалу үшін өздерінің стратегиялары мен процестерін бейімдеу қажеттілігіне тап болады. Мақала ұйымдық өзгерістерді басқарудың қолданыстағы әдістері мен тәсілдеріне шолу жасайды және олардың қазақстандық контексте қолданылуын талдайды. Зерттеу сонымен қатар құқықтық өзгерістердің ұйымдық өзгерістерді басқару процестеріне әсерін бағалайды және өзгерістерді жүзеге асыру кезінде туындайтын қиындықтар мен мүмкіндіктерді талдайды. Мақаланың негізгі бағыты өзгермелі ортаға сәтті бейімделуге ұмтылатын компаниялар үшін ұсыныстар мен ең жақсы тәжірибелерді ұсына отырып, ұйымдық өзгерістерді басқарудың практикалық аспектілеріне бағытталған. Компаниялардың табысты кейстері талданады, сондай-ақ Қазақстан Республикасындағы ұйымдық өзгерістерді басқару саласындағы болашақ зерттеулердің бағыттары айқындалады. Бұл мақала Қазақстан экономикасы контекстіндегі ұйымдық өзгерістерді басқару процестері туралы құнды түсінік береді және компаниялар мен зерттеушілерге ұйым ішіндегі және одан тыс өзгерістерге бейімделу стратегиялары мен әдістерін тиімдірек әзірлеуге көмектеседі.

**Түйінді сөздер:** ұйымдастырушылық өзгерістер, өзгерістерді дамыту, Қазақстан Республикасы, өзгерістерді басқару.

**Abstract.** The research article "Organizational change procedures in companies of the Republic of Kazakhstan and their development" is devoted to the study of organizational change management processes in modern companies in Kazakhstan and their impact on the development of the business environment in the country. In the context of dynamic economic development and constant changes in legislation, companies face the need to adapt their strategies and processes in order to remain competitive. The article provides an overview of existing methods and approaches to managing organizational change and analyzes their applicability in the Kazakh context. The study also evaluates the impact of legal changes on organizational change management processes and analyzes the challenges and opportunities

that arise when implementing changes. The main focus of the article is on the practical aspects of managing organizational change, providing recommendations and best practices for companies seeking to successfully adapt to a changing environment. Successful cases of companies are analyzed, and directions for future research in the field of organizational change management in the Republic of Kazakhstan are determined. This article provides valuable insight into organizational change management processes in the context of the Kazakh economy and helps companies and researchers more effectively develop strategies and methods to adapt to changes inside and outside the organization.

**Key words:** organizational changes, development of changes, Republic of Kazakhstan, change management.

## **1. Введение**

Современное деловое окружение характеризуется постоянными изменениями, вызванными внутренними и внешними факторами. Эффективность компаний Республики Казахстан зависит от их способности адаптироваться к этим изменениям и эффективно управлять процессами организационных изменений. Эти изменения могут быть связаны с различными аспектами, такими как технологические инновации, изменения в законодательстве, рост конкуренции, или изменение потребительских предпочтений [1].

В данном контексте тема управления организационными изменениями становится неотъемлемой частью стратегического развития компаний. Как компании Республики Казахстан справляются с вызовами и возможностями, которые сопровождают процессы организационных изменений, и как эти изменения влияют на развитие бизнес-среды в стране, является предметом настоящего исследования.

Цель данной научно-исследовательской статьи заключается в анализе процедур управления организационными изменениями в компаниях Республики Казахстан и их влиянии на развитие бизнес-среды. Люди стремятся не только оценить текущие методы и практики, используемые компаниями при управлении изменениями, но и выявить ключевые тренды и вызовы, с которыми они сталкиваются в процессе адаптации к меняющейся среде.

Исследование подразумевает как теоретический анализ, так и практическое исследование случаев компаний, оперирующих в различных секторах экономики Республики Казахстан. Были рассмотрены роль различных факторов, таких как культура организации, лидерство, и средства коммуникации, в успешной реализации организационных изменений.

В завершении, данная статья предоставит анализ существующих вызовов и возможностей в сфере управления организационными изменениями в Республике Казахстан и выделит практические рекомендации для компаний, стремящихся улучшить свою адаптивность к изменяющимся условиям и внести свой вклад в развитие бизнес-среды в стране.

## **2. Литературный обзор**

В начале, согласно словарю, Мариам-Вебстер, изменение означает «трансформировать, изменять или преобразовывать, делать что-то иным в чем-то конкретном или радикально иным, или придавать иное положение, курс или направление чему-либо» [2]. Конечно, изменения не ограничиваются только вещами, они также касаются людей, наций и всего сущего во вселенной. Кроме того, изменение напрямую связано с изменением системы, будь то физической, биологической или социальной. Соответственно, изменение относится к бесконечному процессу перенастройки и повторной адаптации, поскольку люди поведенческий реагируют на постоянно развивающиеся ситуации и инновации, поэтому изменения обычно рассматриваются как признак прогресса и улучшения, поскольку культурные и финансовые факты и организации часто находятся под угрозой. чрезвычайное давление, требующее постоянных изменений из-за внешних или внутренних побуждений. И, изменить это не так просто, поскольку, прежде чем успешно начать преобразования и изменить структуры и деятельность организации, необходимо изменить поведение и точку зрения отдельных людей. Следовательно, вам нужно, чтобы члены организации добровольно приняли новые цели и



ценности и начали работать в новых формах, потому что даже новейших инструментов или процессов недостаточно для достижения организационных изменений [3].

Очевидно, что существует стереотипное убеждение, что если что-то не ново, то оно не может быть благоприятным, а если мы не меняемся, то мы должны быть непродуктивными. Соответственно, можно с уверенностью предположить, что если у нас нет последней версии, то мы, должно быть, отстаем, или если мы не совершенствуемся или сопротивляемся изменениям, мы должны быть неспособны, поэтому члены организаций должны хорошо осознавать характер эффективных процессов изменений и развития в организациях.

Кроме того, существует множество сил, которые предъявляют организациям большие требования к адаптации, изменениям и инновациям, например, вытекающие из внешней сложной организационной среды (например, увольнения, глобальный экономический кризис, реструктуризация, новые технологические продукты, слияния и поглощения, закрытия, распродажи) к внутренним факторам, таким как снижение производительности и удовлетворенности работой, организационные конфликты, быстро меняющаяся демография, а потребители все чаще хотят персонализации, адаптации новых технологий или нового руководства в организациях.

Подводя итог, можно сказать, что в 2020-х годах все более сложный и динамичный деловой мир требует от организационных участников удовлетворения конкурирующих требований и ожиданий клиентов и для того, чтобы не упускать из виду инновационное видение для движения к желаемым результатам или видению, организации. и их члены должны осознавать, что постоянные достижения требуют постоянного совершенствования, адаптации, инноваций и воли к переменам [4].

Однако, в сегодняшней нестабильной внутренней и внешней бизнес-среде невозможно вести организацию в будущее, цепляясь за прошлое, и обязательное ОС не должно рассматриваться как ненужное из-за затрат на процесс изменений или из-за того, что его участникам очень сложно адаптироваться. организаций.

Организации должны постоянно меняться, если они стремятся осуществлять свою деятельность и быть конкурентоспособными в мире бизнеса, поэтому организации часто стремятся инициировать процессы изменений, которые включают принятие новых стратегий, корректировку структур и применение новых или более гибких, современных форм занятости [5]. Начнем с того, что потребность в переменных обычно вызвана возможностью или проблемой, которую необходимо решить. Бурмистров и др. [6] в своем исследовании подчеркнули, что плановая работа включает в себя определенные действия, которые переводят организацию из ее нынешнего состояния в требуемое будущее.

Кроме того, было упомянуто, что существует ряд стимулов, которые подталкивают организации и их членов к участию и стремлению управлять запланированными изменениями, например, развивающаяся глобализация в деловом мире, повышение удовлетворенности клиентов, жесткое конкурентное давление, цифровизация, инновации и изменения. рабочей силы во всем мире.

Кроме того, изменения необходимы для достижения желаемого и запланированного будущего организационного состояния, которое обусловлено конкретными и желаемыми результатами. Во всяком случае, Каммингс и др. [7] упомянули в своей статье, что, хотя модель Курта Левина, разработанная им в 1947 году, подвергалась критике со стороны ученых за чрезмерное упрощение процесса изменений, даже сегодня она по-прежнему рассматривается многими учеными как классический или фундаментальный подход к Управление процессом изменений в организациях и эта модель состоит из трех этапов: размораживание, изменение, повторное замораживание.

Согласно первому этапу изменяющейся модели Курта Левина, «размораживание» связано с большим кубиком льда, но знайте, что, если вы хотите сделать из него конус льда, вы должны растопить лед, чтобы сделать его поддающимся изменению, а именно, разморозить. Второй этап «изменение» относится к приданию ледяной воде той формы, которую вы хотите или измените. И на третьем этапе «повторного замораживания» вода растаявшего льда снова должна затвердеть, чтобы принять желаемую новую форму [8].

Однако Бухбиндер и др. отметили в своей статье, что организационные изменения (ОИ) — это очень сложное явление, которое часто рассматривается как рискованное

предприятие и обычно связано с неудачей. организационные изменения, связанные с этой сложностью, исходят из множества более или менее дополняющих или противоречивых, но одинаково законных мыслей и точек зрения, и эти точки зрения должны сочетаться с дисциплинарными границами, с методологическими решениями и часто с противоречивыми целями и видениями организаций. В противном случае, если процессы организационных изменений планируются скудно и в меньшем масштабе, то неутешительные результаты и непредвиденный результат обязательно отвлекут ресурсы от оперативных задач, разрушат рабочий процесс, помешают устоявшимся процедурам и парализуют мотивацию и доверие сотрудников и членов команды как организации, так и заинтересованных сторон. Это связано с тем, что организационные изменения не могут возникать и развиваться в полной изоляции, и до, во время и после процесса изменений все заинтересованные стороны внутри и за пределами организации, а также члены организации всегда активно участвуют в процессе изменений [8].

Несомненно, организационные процессы, системы и стратегии должны постоянно меняться и развиваться, чтобы организация оставалась конкурентоспособной, поэтому сегодня организации находятся в состоянии непрерывных изменений, чтобы реагировать на быстро меняющуюся внешнюю бизнес-среду, меняющуюся требования потребителей. местная и глобальная экономика, а также технологический прогресс.

Таким образом, начальники, лидеры, руководители или руководители всегда должны быть готовы решать проблемы в процессе организационных изменений, проводя хорошо спланированное управление изменениями, поскольку оно будет способствовать плавному и точному переходу в рабочем процессе организации и гарантировать, что сотрудники будут руководить изменениями. процессы безопасно. Действительно, следует помнить, что люди являются наиболее важным активом в организациях, поэтому изменения не должны влиять на них отрицательно, иначе потеря сотрудников может привести к огромным скрытым издержкам из-за более высокой текучести кадров.

Скорость стоит слишком дорого, и следует помнить, что каждый раз, когда сотрудник покидает организацию, вместе с ним уходят и важные накопленные знания о вашем бизнесе. Важно отметить, что внедрение эффективного управления ОИ имеет решающее значение для мониторинга воздействия на каждое бизнес-подразделение в организации и того, как оно распространяется через организационную структуру на отдельных лиц в целом.

Это также позволит эффективно управлять крупномасштабными изменениями и определять последствия изменений на различных уровнях организации, в противном случае инициативы могут потерпеть неудачу из-за предрассудков, негативного отношения сотрудников и непродуктивного поведения руководства внутри организации. Более того, Хорнштейн определил управление организационными изменениями, которое представляет собой метод использования изменений для достижения успешного решения и состоит из трех основных этапов: подготовки, реализации и завершения, как процесса постоянного обновления направления, структура и возможности организации обслуживать постоянно меняющиеся потребности и запросы внешних и внутренних потребителей [10].

Также было указано, что управление организационными изменениями, которое включает в себя нисходящий подход к управлению изменениями, требует успешного принятия и внедрения изменений в бизнес-среду, а эффективное управление изменениями напрямую влияет на степень успешной реализации организационных инициатив и планов, касающихся с процессами изменений. Соответственно, Вахрин и др. в своем исследовании показали, что поддержание эффективного управления изменениями состоит из пяти основных этапов (рисунок 1) [9]:

Мотивация изменений	•Этот шаг включает в себя создание готовности к организационным изменениям и помощь получателям изменений в преодолении сопротивления изменениям.
Создание видения	•Этот шаг связан с задачей лидерства, где лидеры должны определить «почему» и «что» предстоящего процесса изменений.
Развитие политической поддержки	•На этом этапе развития политической поддержки лидерам необходимо заручиться поддержкой сотрудников для реализации изменений и избежать блокирования их отдельными лицами и группами
Развитие политической поддержки	•На этом этапе развития политической поддержки лидерам необходимо заручиться поддержкой сотрудников для реализации изменений и избежать блокирования их отдельными лицами и группами.
Управление переходом	•На этом этапе руководство стремится сформировать план действий по осуществлению изменений, а члены управленческой команды сосредотачиваются на том, как сохранить приверженность сотрудников и построить структуру управления для руководства организацией посредством заранее запланированных изменений.

**Рисунок 1 – Пять этапов эффективного управления изменениями**  
**Примечание – составлено авторами на основании данных источника [9]**

Кроме того, управление изменениями также связано с компетентностью лидера, позволяющей эффективно осуществлять изменения внутри организаций, поскольку лидеры могут повысить способность организации к изменениям и оперативность реагирования. Кроме того, поскольку управление изменениями представляет собой систематический подход, который охватывает переход или трансформацию организационных целей, основных ценностей, процессов или технологий, а также то, являются ли концепции изменений адаптивными изменениями или трансформационными изменениями, которые имеют больший масштаб и направленность, чем адаптивные изменения, необходимо принять эффективное управление ОИ, чтобы устранить препятствия и свести к минимуму связанные с этим негативные последствия процесса изменений. Таким образом, на таблице 1 показана модель пяти ключевых компонентов управления готовностью организации к изменениям и достижения успеха [10]:

**Таблица 1 - Пять ключевых компонентов управления организацией «Готовность к переменам»**

Компонент управления	Описание	Значение для готовности к переменам
Видение и стратегия	Определение долгосрочных целей и планов для организации. Разработка стратегических документов.	Важно иметь четкое видение будущего и стратегический план, который учитывает возможные перемены и обеспечивает гибкость.
Лидерство и управление	Руководство и мотивация сотрудников. Создание культуры инноваций и адаптации.	Лидерство должно способствовать адаптивности и мобильности организации в условиях перемен.
Организационная культура	Совокупность ценностей, норм и поведенческих стандартов в организации.	Культура должна поддерживать гибкость, открытость к новым идеям и обучению на протяжении всего времени.
Управление ресурсами	Эффективное распределение финансов, персонала, технологий и других ресурсов.	Необходимо обеспечить ресурсы для внедрения изменений и поддержания стабильности в периоды перемен.
Мониторинг и оценка	Слежение за выполнением стратегии, измерение результатов и оценка эффективности действий.	Непрерывный анализ и корректировка стратегии и тактик в зависимости от изменяющейся среды и результатов.
Примечание – составлено автором на основании источника [10]		

В соответствии с представленной выше концепцией информации, в настоящее

время организации должны решать проблемы неопределенности, нестабильности на глобальных рынках, цифровизации, а также постоянного технологического прогресса и инноваций путем внедрения изменяющихся процессов, и чтобы идти в ногу с этими изменениями, организации должны улучшить свою деятельность. возможности адаптироваться быстрее, чем когда-либо прежде.

Впоследствии даже успешные, великие организации в прошлом терпели крах, потому что они не модифицировали свои существующие бизнес-модели и не препятствовали необходимому процессу изменений. Будь то расширение отдела, обновление подразделения в организации или крупномасштабное слияние с другой компанией, все изменения в масштабе предприятия существенно влияют на бизнес, его структуры, процессы, продукты, участников и клиентов. Наконец, за последние годы мир бизнеса изменился на беспрецедентном уровне, поэтому изменения необходимы для организаций, и этот процесс должен сопровождаться эффективным процессом управления изменениями, который включает в себя три важных этапа: подготовку, внедрение и мониторинг и должен иметь четкую стратегию. и для его исполнения, несомненно, требуются правильные люди. И следует помнить, что управление успешными организационными изменениями повысит мотивацию и моральный дух сотрудников организаций, а также повысит удовлетворенность работой и приверженность, и эти положительные факторы могут естественным образом положительно повлиять на производительность и качество работы, одновременно сокращая производственные циклы и снижая затраты. Далее рассмотрим рисунок 2, который отображает структуру процесса организационных изменений [11].

<b>**Определение**</b>
- Единая концепция организационных изменений - это фундаментальный подход к управлению изменениями в организации, который стремится обеспечить системный и целенаправленный подход к изменениям, учитывая технологические, культурные и стратегические аспекты.
<b>**Цели**</b>
- Достижение более высокой эффективности и конкурентоспособности организации.
- Улучшение адаптивности к изменяющимся условиям рынка и внешней среды.
- Развитие корпоративной культуры и лидерства, способствующих внедрению изменений.
- Минимизация сопротивления персонала и обеспечение их активного участия в процессах изменений.
<b>**Методы и инструменты**</b>
- Анализ SWOT (SWOT-анализ) для определения сильных и слабых сторон организации и возможностей и угроз из внешней среды.
- Стейкхолдер-анализ для выявления ключевых заинтересованных сторон и определения их ожиданий.
- Разработка стратегии изменений, включая определение целей, шагов и плана действий.
- Эффективное управление коммуникациями для обеспечения прозрачности и вовлечения персонала.
- Обучение и развитие персонала для адаптации к новым процессам и технологиям.
- Мониторинг и оценка результатов изменений и, при необходимости, корректировка стратегии.

**Рисунок 2 - Единая концепция организационных изменений**  
**Примечание – составлено авторами на основании источника [11]**

Это также позволит компании поддерживать непрерывное развитие и поможет идти в ногу с периодами глобальных изменений в бизнесе, позволяя сотрудникам сохранять мотивацию и продуктивность во время внедрения новых технологий, инноваций или процедур. Раз и навсегда, как указывал философ Гераклит, необходимо осознать, что «нет ничего постоянного, кроме перемен».

### **3. Методы**

В данном разделе представлены методы, используемые для проведения исследования. Методология исследования включает в себя как теоретический анализ, так

и сбор практических данных для более полного понимания процессов управления организационными изменениями в данной стране [12].

1. Обзор литературы. Для проведения теоретического анализа был проведен обширный обзор научных статей, книг и актуальных исследований, связанных с темой управления организационными изменениями. Этот метод позволил выделить ключевые теоретические концепции и модели, а также оценить исторический контекст развития темы в мировом и казахстанском контекстах.

2. Сбор первичных данных. Были проведены качественные интервью с представителями компаний Республики Казахстан, включая топ-менеджмент, участников процессов организационных изменений и специалистов по управлению изменениями. Этот метод позволил получить практические знания и опыт компаний в управлении организационными изменениями.

3. Анализ случаев. Параллельно с интервью был проведен анализ практических случаев организационных изменений в разных компаниях, оперирующих в Республике Казахстан. Это включало в себя анализ изменений, внесенных в бизнес-процессы, корпоративную культуру, лидерство и другие аспекты.

4. Сравнительный анализ. Для выделения общих тенденций и различий был проведен сравнительный анализ данных, полученных из различных источников. Это позволило выделить ключевые факторы, влияющие на процессы управления организационными изменениями в Казахстане [13].

5. Качественный анализ данных. Данные, полученные из интервью и анализа случаев, были подвергнуты качественному анализу с использованием методов тематического анализа и кодирования. Это позволило выделить общие темы и паттерны в данных.

6. Практические рекомендации и выводы. На основе анализа данных были выведены практические рекомендации и сделаны выводы, которые представлены в последующих разделах статьи. Эти рекомендации предоставляют практическую ценность для компаний, желающих эффективно управлять организационными изменениями в Казахстане.

Теперь отметим, что организация ищет способы стать более инновационными, более конкурентоспособными или «более эффективными» вхождением. Также, заключение контрактов — это первые шаги в процессе организационного развития, и они просто охватывают предварительное выявление проблем или возможностей организации для развития и установление отношений сотрудничества между специалистом по ОР и членами клиентской системы о том, как работать над этими проблемами. Кроме того, подчеркнута, что существует шесть основных стадий эффективного процесса ОР; первый этап — это введение и заключение контрактов, второй - диагностика, третий - сбор, анализ и передача диагностической информации, четвертый - разработка вмешательств, пятый - управление изменениями, и последний — этап оценки и институционализации ОП-интервенций. В таблице 2 показаны шесть основных этапов процесса развития организации [14]:

**Таблица 2 - Шесть основных этапов процесса развития организации**

Этап развития организации	Описание	Цели и задачи	Инструменты и методы	Роль руководства	Ожидаемые результаты	Сроки
1. Анализ и диагностика	Оценка текущего состояния организации, выявление проблем и возможностей.	- Идентификация проблемных областей - Определение потребности в изменениях	- Сбор и анализ данных - SWOT-анализ - Анкетирование и интервью - Внутренние и внешние аудиты	Топ-менеджмент	Оценка текущего положения и выявление ключевых факторов развития	1-2 месяца
2.	Разработка	-	- Сценарное	Топ- и	Четкий	2-3

Этап развития организации	Описание	Цели и задачи	Инструменты и методы	Роль руководства	Ожидаемые результаты	Сроки
Планирование и стратегия	стратегии развития организации на основе результатов анализа.	Определение целей и приоритетов - Разработка стратегического плана	планирование - Балансировочная система - Определение КРІ	средний менеджмент	стратегический план и понимание курса развития	месяца
3. Разработка структуры	Определение организационной структуры, ролей и обязанностей.	- Определение организационной структуры - Создание организационных схем - Определение ключевых показателей для мониторинга	Организационное моделирование Разработка организационных карт Анализ должностных обязанностей	Топ-средний менеджмент, HR	Эффективная структура и распределение обязанностей	1-2 месяца
4. Развитие персонала	Обеспечение персоналом необходимых навыков и компетенций.	- Определение обучения и развития - Проведение обучающих мероприятий - Оценка эффективности обучения	- Обучение и развитие - Курсы и тренинги - Оценка компетенций	HR и руководители	Квалифицированный персонал и увеличение производительности	Постоянный процесс
5. Реализация изменений	Внедрение изменений, связанных с новой стратегией и структурой.	- Координация действий - Внедрение новых процессов - Мониторинг выполнения	- Проектное управление - Планы внедрения - Мониторинг и отчеты	Все уровни управления	Постепенное внедрение изменений и мониторинг	Постоянный процесс
6. Оценка и коррекция	Мониторинг и анализ результатов, коррекция стратегии и действий.	- Сравнение фактических результатов с планом - Исправление ошибок - Обновление стратегии	- Мониторинг выполнения - Анализ данных - Сессии обратной связи	Топ-менеджмент и стратегический отдел	Постоянное совершенствование и адаптация	Постоянный процесс
Примечание – составлено авторами на основании источника [14]						

Кроме того, реализация шести основных этапов процесса развития организации может способствовать улучшению экономической и управленческой составляющей любой компании.

#### 4. Результаты

Теоретический обзор методов управления организационными изменениями показал, что в ходе исследования был представлен обзор ключевых теоретических подходов к управлению организационными изменениями. Это включало в себя модели и концепции, разработанные признанными авторами в области управления, такими как Курт Льюин, Джон Коттер и Эдгар Шайн [14,15].

Также, исследование позволило провести анализ случаев организационных изменений в различных компаниях, оперирующих в Республике Казахстан. Это позволило выделить разнообразие сфер, в которых организации внесли изменения, и методов, которые были использованы для их успешной реализации. Исследование выявило, что изменения в законодательстве, такие как налоговые изменения и изменения в трудовом законодательстве, оказывают существенное влияние на процессы управления организационными изменениями. Это подтверждает необходимость постоянного мониторинга и адаптации стратегий компаний в ответ на правовые изменения [15]. Результаты исследования подчеркнули важность культурных и контекстуальных факторов в процессе управления организационными изменениями в Казахстане. Это включает в себя адаптацию корпоративной культуры и лидерства к местным условиям. Кроме этого, на основе анализа результатов, статья предлагает практические рекомендации для компаний, желающих успешно управлять организационными изменениями в Республике Казахстан. Эти рекомендации включают в себя лучшие практики, которые могут помочь компаниям адаптироваться к меняющимся условиям и содействовать своему развитию.

В заключении статьи предложены направления для дальнейших исследований в области управления организационными изменениями в Казахстане. Эти направления включают в себя более детальный анализ влияния изменений в законодательстве на конкретные отрасли и секторы экономики, а также исследование эффективных методов адаптации культуры и лидерства к особенностям казахстанской бизнес-среды [16].

Эти результаты и выводы позволяют лучше понять процессы управления организационными изменениями в контексте Республики Казахстан и предоставляют практические рекомендации для компаний, желающих успешно адаптироваться к изменяющейся среде [16].

## **5. Выводы и обсуждения**

В этой главе концепции организационных изменений (ОИ) и организационного развития (ОР) были определены и подробно изложены, а концептуальная основа была сформирована в контексте организационной динамики. Опять же, также было подчеркнуто, что то, чем являются ОИ и ОР, а чем они не являются, определяет слова, специфичные для ОИ и ОР. И цель этой главы заключалась в том, чтобы нарисовать структуру, чтобы понять, что такое ОИ и ОР, и как ОИ и ОР связаны с практиками изменения людей и организаций для позитивного роста и повышения производительности, а также со стратегиями преодоления барьеров, с которыми сталкиваются обе стороны [17].

Однако следует подчеркнуть, что слова «изменение» и «развитие» часто используются в литературе по ОР, заменяя друг друга, иногда используются взаимозаменяемо или связаны друг с другом, например, «развитие организации и управление изменениями». Точнее, Каммингс и Каммингс отметили, что ОР и ОИ управления изменениями часто определяются и связаны друг с другом в литературе, но это может вызвать неясность и неправильное понимание их структуры.

Имея некоторые общие черты, оба используют запланированные изменения, направленные на то, чтобы помочь организациям стать более продуктивными и эффективными, и они зависят от аналогичных действий по изменению и таких усилий, как формирование готовности к изменениям, преодоление сопротивления и поддержание импульса. Они также полагаются на структуры, процессы и лидерство, которые обеспечивают эффективные организационные изменения. С другой стороны, ОР и СМ различаются по различным фундаментальным аспектам, которые необходимо учитывать при их концептуализации и практике [18]. Например, ОР в основном касается развития, связанного с компетентностью организации решать проблемы, адаптироваться к изменениям и улучшать их, потому что в процессе ОР помощь организациям создает возможности для психологической зрелости членов, в то же время встраивая возможности решения проблем и изменений в саму организацию. очень важно, поскольку, если организация увеличивает свои возможности для достижения зрелости членов и самосовершенствования, организация будет расширяться и начнет работать эффективно, но СМ в значительной степени направлен на то, чтобы помочь организациям реализовать конкретные изменения, например, новую организационную структуру, новые технологии,

инновации или работу [19]. Практика в организациях, а ценности и практика СМ в значительной степени прагматичны и направлены на то, чтобы сделать процессы изменений более эффективными и действенными, а благодаря процессу СМ психологическая зрелость членов и передача знаний и навыков организациям очень важны, потому что таким образом они будут более способны управлять изменениями в будущем.

В заключение отметим, что сегодня все динамичные и гибкие организации стремятся к совершенствованию посредством изменений и развития, чтобы создать что-то новое, что также повысит их производительность и прибыль [20]. Кроме того, организационными изменениями и развитием невозможно управлять бескомпромиссно и строго, используя длинные планы и большие контрольные списки [21]. Поэтому лидеры должны действительно осознавать, как вовлекать и вдохновлять людей, потому что изменения и принципы развития могут быть успешно реализованы только в том случае, если каждый член организации связан с общими организационными целями и когда все члены организаций Республики Казахстан идут в одном направлении.

## **6. Список литературы**

1 Беляев М.К., Прасолова Е.В. Организационные изменения: зарубежный опыт, казахстанские и российские реалии // Современные научные исследования и инновации. – 2021. – № 11. – Ч. 2. – С.12-17

2 Мерриам-Вебстер. Онлайн-словарь Мерриам-Вебстера, 2020 // <https://www.merriam-webster.com/dictionary/change>

3 Орманбекова А.Г. Особенности управления организационными изменениями / Модель Левина. [Электронный ресурс]. – URL: <http://uspehsuccess.ru/model-organizatsionnyih-peremen-kurta-levina-ili-kogda-organizatsiinuzhen-ded-moroz/>

4 Акулов В. Б., Рудаков М. Н. Теория организации. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2019. – 123 с.

5 Ансофф И. Стратегическое управление. – СПб: Питер, 2018. – 358 с.

6 Бурмистров А., Трифильцева Н., Орлов В. Заставлять или убеждать? Как предприятия Санкт-Петербурга преодолевают сопротивление организационным изменениям // Top-Manager. – 2020. – №2. – С.12-15.

7 Каммингс С., Бриджмен Т. и Браун К.Г. (2016). Размораживание изменений как три шага: переосмысление наследия Курта Левина в области управления изменениями. Человеческие отношения, 69(1), 33-60

8 Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2016. – № 4. – С.100-106.

9 Вахрин П.И., Нешиной А.С. Финансы: учебник для вузов. – М.: Маркетинг, 2017. – 518 с.

10 Хорнштейн, ХА (2015). Интеграция управления проектами и Управление организационными изменениями теперь является необходимостью. Международный журнал управления проектами, 33 (2), 291–298.

11 Бамфорд, Д.Р. и Форрестер, П.Л. (2021) «Управление запланированными и возникающими изменениями в рамках операций», Международный журнал операций и управления производством, 23(5), с. 546–564.

12 Берк, В.В., и Нумар, Д.А. (2015). Организационное развитие: А процесс обучения и изменения. ФТ Пресс.

13 Каммингс, Т.Г., и Каммингс, К. (2014). Ценящая организация развитие: сравнительное эссе о различных точках зрения. Ежеквартальный журнал «Развитие человеческих ресурсов», 25(2), 141–154.

14 Бонд, Т.К. «Роль измерения производительности в постоянном совершенствовании», Международный журнал Управление операциями и производством, 19(12). – 2020 - с. 1318.–1334.

15 Эдмонстон, Дж. «Управление изменениями: формирующийся консенсус», Health Manpower Management, 21(1), - 2018. - стр. 16 – 19



16 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2017. – 296 с.

17 Фаупель С. & Зюсс С. (2019). Влияние трансформационного лидерства на сотрудников во время организационных изменений – эмпирический анализ. Журнал управления изменениями, 19 (3), 145–166.

18 Фут Ф. и Кэмпбелл Э. (март 2019 г.). Откройте свой разум, чтобы стать Эффективный руководитель по безопасности. В 2019 г. Семинар по электробезопасности (ESW) IEEE IAS (стр. 1–7). IEEE.

19 Герберт Д., Розенштил Л. Организационная психология. Человек и организация. / Пер. с нем. – М.: Изд-во Гуманитарный центр / О.А.Шипилова, 2016. – 624 с.

20 Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия. – 2016. – Т. 8. – С. 76-92.

21 Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / [Пер. с англ.: О.В. Бередикина, В.Д. Соколова]. – М.: ООО «Вершина», 2018. – 912 с.

# Результаты исследования оценки рисков использования криптовалют для функционирования банковского сектора, платежных систем и стабильности финансовой системы Республики Казахстан, в целом.

Байғарин Т.

*MBA Almaty Management University*

*DBA Докторантура*

*Казахско-Британский Технический Университет, г. Алматы*

**Аннотация.** В статье рассмотрены исследования, посвященные влиянию криптовалюты на макроэкономические и финансовые институты. Данное направление является относительно новым и работы носят, как правило, теоретический характер. Государство должно понимать какой характер влияния у криптовалют на традиционные системы платежей. Но для выработки решений по государственной политике в отношении криптовалют необходима научная доказательная база, основанная на четких взаимосвязях и проверенных методологических подходах. На текущий момент большинство решений основывается на устаревших исследовательских методологиях, ограниченных источниках данных. Целью статьи является оценка рисков использования криптовалют для функционирования банковского сектора, платежных систем и стабильности финансовой системы Республики Казахстан, в целом.

**Ключевые слова:** криптовалюта, банковский сектор, платежные системы.

**Abstract.** The article examines research on the impact of cryptocurrency on macroeconomic and financial institutions. This direction is relatively new and the work is, as a rule, theoretical in nature. The state must understand the nature of the influence of cryptocurrencies on traditional payment systems. But to develop decisions on public policy regarding cryptocurrencies, a scientific evidence base is needed, based on clear relationships and proven methodological approaches. Currently, most decisions are based on outdated research methodologies and limited data sources. The purpose of the article is to assess the risks of using cryptocurrencies for the functioning of the banking sector, payment systems and the stability of the financial system of the Republic of Kazakhstan as a whole.

**Key words:** cryptocurrency, banking sector, payment systems.

**Андатпа.** Мақалада криптовалютаның макроэкономикалық және қаржылық институттарға әсері туралы зерттеулер қарастырылады. Бұл бағыт салыстырмалы түрде жаңа және жұмыс, әдетте, теориялық сипатта. Мемлекет дәстүрлі төлем жүйелеріне криптовалюталардың әсер ету сипатын түсінуі керек. Бірақ криптовалюталарға қатысты мемлекеттік саясат бойынша шешімдерді әзірлеу үшін нақты байланыстар мен дәлелденген әдістемелік тәсілдерге негізделген ғылыми дәлелдемелік база қажет. Қазіргі уақытта шешімдердің көпшілігі ескірген зерттеу әдіснамасы мен шектеулі деректер көздеріне негізделген. Мақаланың мақсаты – банк секторының, төлем жүйелерінің жұмыс істеуі және тұтастай алғанда Қазақстан Республикасының қаржы жүйесінің тұрақтылығы үшін криптовалюталарды пайдалану тәуекелдерін бағалау.

**Түйінді сөздер:** криптовалюта, банк секторы, Төлем жүйелері.

## 1. Введение

Актуальность. Научные исследования оценки рисков использования криптовалют для функционирования банковского сектора, платежных систем и стабильности финансовой системы Республики Казахстан является актуальным по ряду объективных факторов. Так, криптовалюту можно считать альтернативным классом активов, предоставляющим инвесторам и потребителям альтернативные способы хранения и передачи ценности. Это создает конкуренцию для традиционных банковских услуг, таких как переводы, кредитование и хранение средств. Чем большее развивается рынок криптовалюты, тем меньшим спросом пользуются традиционные банковские услуги. То есть коммерческие банки получают значительные суммы упущенной прибыли.

Также, необходимо отметить, что блокчейн, лежащий в основе криптовалют, предлагает новые методы обработки транзакций и обеспечения безопасности данных. Коммерческие банки стремятся интегрировать эти технологии в свои процессы, чтобы

повысить эффективность, снизить затраты и улучшить услуги для клиентов. Те коммерческие банки, которые смогут внедрить и использовать технологии блокчейн могут сохранить минимальный уровень конкурентоспособности. Остальные же коммерческие банки теряют свою долю в сфере платежных операций.

Криптовалюты представляют риски для финансовой стабильности, так как их волатильность может оказывать влияние на мировые финансовые рынки. Банки второго уровня вынуждены оценивать и учитывать эти риски при разработке своих стратегий и портфелей. Нестабильность финансовой системы может негативно отразиться на компаниях - участниках рынка криптовалют, которые также являются и клиентами банков второго уровня. Банк при оценке платежеспособности клиента (участника рынка криптовалют) теперь должен учитывать дополнительные риски. Таким образом, исследование влияния криптовалют на банковский сектор поможет лучше понять изменяющийся финансовый ландшафт и разработать стратегии адаптации для казахстанских банков с учетом новых тенденций и вызовов.

Цель исследования - оценка рисков использования криптовалют для функционирования банковского сектора, платежных систем и стабильности финансовой системы Республики Казахстан, в целом.

Новизна работы. Проведенное исследование является одним из первых попыток понимания влияния криптовалютного рынка на традиционные банковские и финансовые системы. В мировой практике такие исследования стали проводиться несколько лет назад. На сегодня в научной сфере преобладают только теоретические исследования, попытки понять содержание и природу элементов криптовалютного рынка.

Гипотезы.

Нулевая гипотеза - существуют высокие риски использования криптовалют для функционирования банковского сектора, платежных систем и стабильности финансовой системы Республики Казахстан.

Альтернативная гипотеза 1 - существуют умеренные риски использования криптовалют для функционирования банковского сектора, платежных систем и стабильности финансовой системы Республики Казахстан.

Альтернативная гипотеза 2 - риски использования криптовалют для функционирования банковского сектора, платежных систем и стабильности финансовой системы Республики Казахстан отсутствуют.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов для углубленного изучения по ряду экономических дисциплин: банковское дело, финансы, государственное управление, экономика и пр. Практическая значимость состоит в более полном понимании природы криптовалютного рынка и его влияния на традиционные банковские платежные системы. Возможность использования результатов как доказательной базы для совершенствования государственной политики в части регулирования криптовалютного рынка с целью снижения рисков для граждан, юридических лиц и финансовых организаций Республики Казахстан.

## **2. Литературный обзор**

Криптовалюта является относительно новой сферой для научного исследования, которая отличается от всех, ранее существовавших, экономико-финансовых институтов. Фундаментальные труды в данной сфере только в процессе формирования. Озабоченность научного сообщества новыми угрозами в отношении традиционных платежных систем, стали причиной проведения ряда научно-практических исследований в данной сфере. Необходимо отметить, что экспертами и исследователями в данной сфере признаются новые, молодые специалисты.

Научные труды можно разделить на две большие группы: положительно и негативно воспринимающие влияние криптовалют на банковскую систему.

Так, турецкие исследователи М.К. Тимур и Е. Бозтепе в 2022 году провели анализ макроэкономического эффекта криптовалют на финансовые и экономические системы [1]. Авторы сделали вывод, что влияние криптовалютного рынка на традиционные платежные и финансовые системы возрастает, но его влияние на социально-экономические

показатели еще нельзя называть существенными, несущими угрозы для краха, например, банковской системы. М.К. Тимур и Е. Бозтепе отмечают, что основным минусом криптовалюты является то, что при отсутствии какого либо контроля, очень высок риск спекулятивных операций со стороны ключевых инвесторов - «китов».

В 2023 году Б. Хаджибидель и Э. Перес провели оценку макрофинансовых рисков от развития криптовалют [2]. В своей статье авторы, по результатам оценки разработали и предложили концептуальную основу для выявления микро- и макропруденциальных рисков, связанных с быстро растущим частным крипто-сектором. Предложенный подход оценки требует большое количество ресурсов и может быть реализован на уровне государственных органов управления в рамках формирования системы контроля криптовалютного рынка Республики Казахстан.

Результаты исследования М. Холтмайер и Ф. Санднер влияния криптовалют на развивающиеся страны являются одними из первых в данной сфере [3]. М. Холтмайер, Ф. Санднер утверждали, что криптовалюты положительно отразятся на экономике и финансах развивающегося государства при необходимом уровне государственного контроля. На момент написания статьи многие утверждения были опровергнуты практикой последних лет. Так, при ужесточении государственного контроля, абсолютное большинство криптовалютных компаний проводит релокацию в другую страну, с более низким уровнем государственного контроля, отсутствием попыток ввести налогообложение на прибыли, получаемые от криптовалютных операций.

Также вопросам развития рынка криптовалют и его влиянию на элементы экономической системы как на международном, так и на национальных уровнях рассматривались такими авторами как: В. Кумари, П. Бала и Ш. Чакраборти[4], С. Голубев[5], Э. Фейен, Дж. Фрост, Л. Гамбакорта, Х. Натараджан и М. Саал[6], Н. Иман[7] и другие. В перечисленных исследованиях, а также других работах выводы нельзя назвать четкими, имеющими практически применимый характер. Это обусловлено тем, что для проведения глубинного изучения требуется полная статистическая информация, доказанные взаимосвязи между различными системами чего пока не наблюдается. Основным источником информации являются традиционные и, на наш взгляд, устаревшие системы государственного статистического учета, а также субъективное мнение представителей экспертного сообщества.

Таким образом, можно утверждать, что криптовалюта, так и рынок криптовалют являются относительно новыми понятиями и институтами с большим количеством дискуссионных сфер. Например, спорные вопросы есть в сферах определения криптовалют, их классификации, выделения основных функций и задач, выделения мер государственного регулирования и пр. В существующих научных работах используется большой перечень методов исследования, достоверность результатов по которым проверить достаточно сложно. В целом, на момент подготовки написания данной статьи, происходит смена мнений большинства авторов и экспертов по вопросам влияния криптовалют. Резкий рост рынка криптовалют, рост популярности использования криптовалют как средства платежа заставил повлиять данные изменения мнений. Так, если ранее абсолютное большинство ученых и экспертов считали, что криптовалюта не несет никаких рисков и угроз для традиционных валютных систем, то с 2022 года ученых которые считают, что угрозы и риски все же есть, стало больше.

### **3. Методы**

Методом исследования является опрос. Была адаптирована анкета ЦБ РФ[8]. Анкета для опроса представителей финансовых организаций Республики Казахстан. Анкета была составлена на базе методологии Банка России, который в 2022 году проводил похожее исследование по Российской Федерации. Опрос проводится с целью оценки рисков использования криптовалют для функционирования банковского сектора, платежных систем и стабильности финансовой системы Республики Казахстан, в целом.

Этапы исследования:

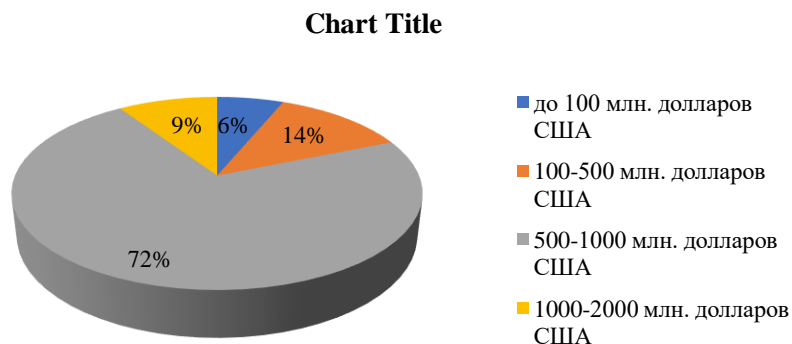
- адаптировать анкету ЦБ РФ для изучения рынка криптовалют Республики Казахстан;

- провести опрос представителей финансового сектора (32 представителя);

- сформулировать выводы по проведенному исследованию;
- разработать рекомендации и выделить дальнейшие направления для исследования.

#### 4. Результаты

На первый вопрос анкеты были получены следующие результаты (рисунок 1).

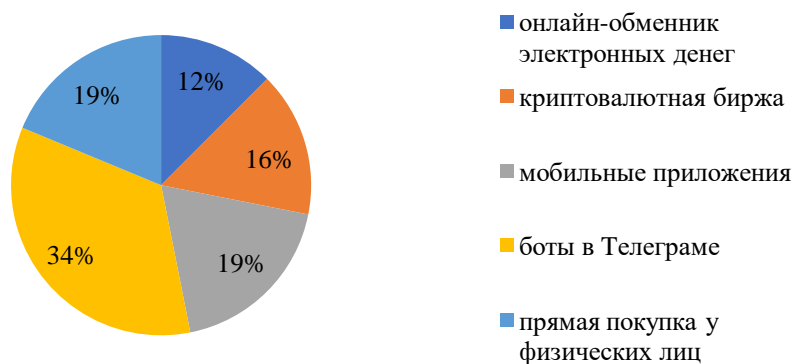


**Рисунок 1. Объемы операций с использованием криптовалюты в Республике Казахстан, %**

В соответствии с результатами анкетирования, 71,9 % респонденты считают, что объемы операций, несмотря на отсутствие практики работы с криптовалютой как средством платежа, составляют от 500 до 1000 млн. долларов. При анкетировании была озвучена просьба не принимать во внимание объемы майнинга криптовалют. Так как эти обороты не отражают тенденций на казахстанском рынке. Было предложено учитывать операции физических лиц и компаний, которые не занимаются майнингом, то есть торговые, сберегательные и инвестиционные операции, производимые с помощью криптовалют.

Таким образом, можно оценить приблизительный объем оборота по криптовалютным операциям в 500-1000 млн. долларов США. По данным Центра цифрового права Республики Казахстан на 2023 год в стране около 324 тыс. участников криптовалютного рынка: фрилансеры, инвесторы, трейдеры и пр. Этого около 1,7% населения страны. Предполагается, что это количество будет расти. То что на каждого участника приходится в среднем по 3 доллара США в год может говорить о том, что абсолютное большинство участников неактивно или о завышенном количестве участников со стороны Центра цифрового права[9].

На вопрос «Какие способы используются казахстанскими гражданами для приобретения криптовалюты?» были получены следующие ответы (рисунок 2).



**Рисунок 2. Способы приобретения криптовалюты, %**

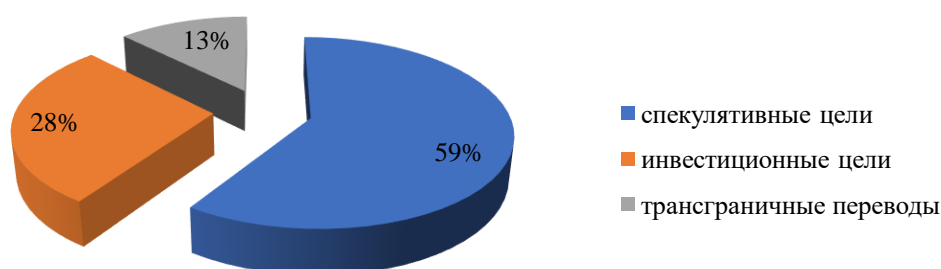
Результаты представленные в рисунке 2 дают возможность сделать вывод, что покупки через WebMoney и криптоматы непопулярны в стране. Другие способы приобретения криптовалют распределены равномерно. Нет каких то определенным

каналов для работы с криптовалютой.

В Казахстане покупка и продажа криптовалют официально легализована. Жители страны могут открыто проводить сделки с BTC и другими цифровыми валютами за тенге через банки. Операции осуществляются через связку криптобиржа - банк - клиент.

На криптобиржах покупку криптовалюты можно совершить при помощи банковских карт (Visa/Mastercard) или платежных систем (AdvCash, Payeer) [10]. За проведение сделок взимается комиссия. Ее размер зависит от платформы и способа оплаты. Все легально работающие криптобиржи в Казахстане регистрируются в Международном финансовом центре «Астана». Среди них есть как небольшие компании, наподобие Xignal, так и более крупные биржи, например, Intebix. Клиенты этой биржи, к примеру, могут покупать и продавать криптовалюту с помощью карт АО «Евразийский банк» по самым низким комиссиям.

Также были определены цели приобретения валюты.



**Рисунок 3. Цели приобретения криптовалюты, %**

То есть физические лица и компании, на момент проведения исследования, выходят на рынок криптовалют не с целью осуществления платежных операций (12,5%), а для спекулятивных (59,4%) и инвестиционных (28,1%) целей. Использование криптовалют как средства платежа, на мой взгляд, ограничено тем, что многие наиболее популярные маркетплейсы не включили криптовалюты как средства платежа, а продолжают отдавать предпочтения традиционным банковским переводам (карты виза, мастер кард) и цифровым деньгам (пионер, веб мани, пэйпал и пр.). Те маркетплейсы или производители продукции, которые принимают криптовалюту как средство платежа, делают небольшую наценку на риски волатильности и завышают стоимость почтовых отправок с целью дополнительных гарантий сохранности платежей.

На вопрос «Насколько популярны платежные операции с криптовалютами внутри страны?» все респонденты выбрали ответ «однозначно, не получили широкого распространения». Эти результаты подтверждают предыдущие выводы. Платежи наиболее популярны в теневом секторе экономики, когда производители либо осуществляют торговлю запрещенными товарами, либо стремятся снизить налогооблагаемую базу. Но такая практика в Республике Казахстан еще не получила широкого распространения.

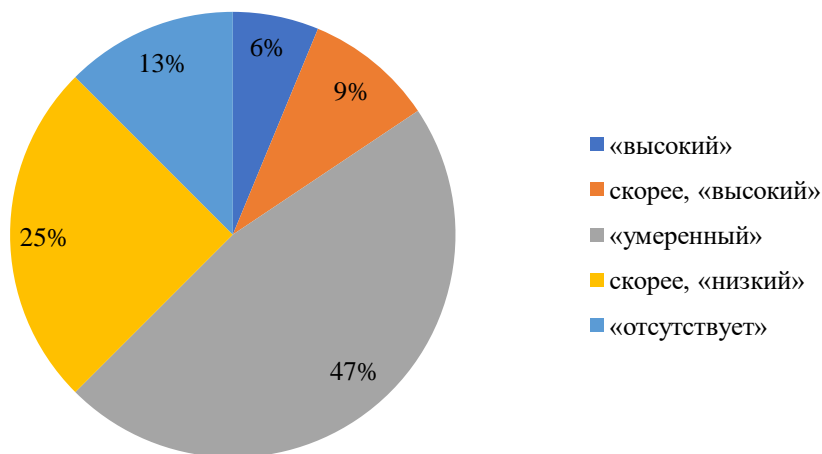
Следующий блок вопросов анкеты посвящен оценке вовлеченности ресурсов финансовых организаций в оборот по криптовалютам.

На вопрос «Существуют ли случаи получения резидентами Республики Казахстан кредитов для приобретения криптовалют?» все респонденты ответили, что официально таких целей не было. То есть физические лица и предприниматели могут указывать в качестве целевого назначения: ремонт квартиры, пополнение оборотных средств, приобретение оборудования и товаров. Но приобретение криптовалют не указывается. Хотя криптовалюты легальны в стране. По мнению респондентов, еще не скоро такая практика станет реальностью. Это обусловлено тем, что рынок криптовалют рассматривается как высокорисковая зона. Можно провести аналогию с игровым бизнесом. Никто не берет кредиты на «ставки», хотя «ставки» вполне законны в стране.

На вопрос «Осуществляется ли инвестирование средств клиентов в криптовалютные фонды в Республике Казахстан?» большая часть респондентов

затруднились ответить. Только две респондента посчитали, что скорее «да».

На вопрос «Насколько высоким можно оценить интерес клиентов к криптовалютным фондам?» были получены следующие результаты (рисунок 4).



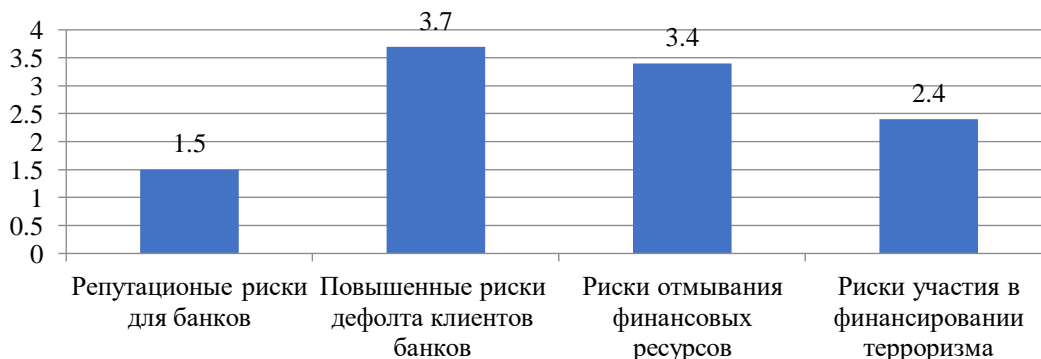
**Рисунок 4. Интерес клиентов банков к криптовалютным фондам, %**

Только 15,6% респондентов считают, что клиенты проявляют высокий или выше среднего интерес к криптовалютным фондам. Клиенты банков предпочитают старые и проверенные способы платежей и пока не видят преимуществ и возможных дополнительных прибылей от использования криптовалют как средства платежей. Респонденты отмечали, что предпринимали не хотят работать на рынке криптовалют, так как это может привлечь какое то повышенное внимание к ним со стороны государственных проверяющих органов.

На вопрос «Насколько целесообразным для является открытие и обслуживание счетов компаний (в БУ), которые осуществляют операции с криптовалютами?» все респонденты посчитали, что это может принести прибыль.

Также на вопрос об угрозах криптовалюты на текущий момент - все респонденты ответили, что таких угроз традиционным платежным системам не существует. Но в будущем, скорее «да» ответили половина респондентов (50%), а вторая половина затруднились ответить. То есть, в целом, сами специалисты финансовых организаций, затрудняются четко дать ответ о перспективах криптовалюты как средства платежа.

В рисунке 5 представлены результаты балльной оценки потенциальных рисков распространения использования криптовалют для банковских переводов, платежных систем и стабильности финансовой системы.



**Рисунок 5. Оценка рисков распространения криптовалюты как средства платежа, баллы**

Результаты оценки можно характеризовать как средние. То есть риски существуют, но они неочевидны и не носят критичного характера для традиционной банковской системы, которая обладает преимуществами практически максимальной легальности и

прозрачности всех платежных операций.

Также были оценены риски криптовалют как средства платежа:

- высока волатильность - 5 баллов;
- оборот средств сомнительного происхождения - 4,2 балла;
- риски мошеннических действий - 1,4 балла.

Таким образом, представлены результаты анкетирования.

## **5. Выводы и обсуждение**

По результатам исследования можно сделать вывод, что использование криптовалют в банковском секторе Республики Казахстан может предоставить ряд преимуществ, но также сопряжено с определенными рисками. Оценка рисков должна включать в себя выявление потенциальных негативных последствий и разработку стратегий для их минимизации или управления.

Было доказано, что криптовалюты характеризуются высокой волатильностью цен, что может привести к значительным колебаниям стоимости активов. Банки могут столкнуться с риском значительных потерь, если криптовалюты, которые они держат, резко упадут в цене. Криптовалюты и блокчейн-технология пока ещё не полностью регулируются во многих странах. Это может создать правовую неопределенность, что повышает риски для банков и их клиентов. Блокчейн и криптовалюты несут с собой уникальные кибербезопасностные риски, включая возможность кражи цифровых активов, хакерские атаки на биржи и кошельки, а также мошеннические схемы. Технические неполадки в блокчейне или криптовалютой сети могут привести к временной недоступности активов, что может повлиять на клиентов и банковские операции.

Использование криптовалют может сталкиваться с сопротивлением со стороны регуляторных органов и правительств, особенно в том случае, если считается, что они могут использоваться для незаконных целей.

Казахстанские банки должны строго соблюдать нормативы по предотвращению отмывания денег (AML) и финансированию терроризма (KYC), что может быть сложно в контексте анонимных транзакций криптовалют. Интеграция криптовалют в традиционные финансовые системы может быть сложной из-за различий в технологиях, нормативах и процедурах.

Банки второго уровня могут столкнуться с репутационными рисками, связанными с внедрением крипто валютных услуг из-за ассоциаций с незаконными действиями или волатильным рынком. Понимание и оценка рассмотренных рисков важны для банков, чтобы разрабатывать адекватные стратегии управления рисками, поддерживать соответствие нормативам и принимать обоснованные решения по внедрению крипто валютных продуктов и услуг.

Государство стремится повысить уровень своего участия как регулятора крипто валютного рынка. На момент написания статьи, в большей степени нововведениями были охвачены производство и оборот обеспеченных цифровых активов, чья доля на крипто валютном рынке небольшая. Казахстанской компании на рынке криптовалют, для сохранения легального статуса, необходим непрерывный процесс изучения текущих и планируемых законодательных инициатив.

Проведение операций в криптовалюте может быть сопряжено с определенными рисками, но с правильными мерами предосторожности можно снизить вероятность возникновения негативных последствий.

Новым компаниям, которые выходят на рынок криптовалют (в любом качестве) можно предложить следующие меры безопасности:

- перед началом операций в криптовалюте надо хорошо изучить основные принципы блокчейна, криптографии, истории и работы конкретных криптовалют. Образование поможет понять особенности рынка и принять более информированные решения;

- если планируется торговля на криптобирже, надо выбирать платформы с хорошей репутацией и хорошими системами безопасности. В этом помогут отзывы других пользователей. Также необходимо проверить какие меры биржа принимает для защиты активов;

- необходимо включить двухфакторную аутентификацию для аккаунта на



криптовбирже.

В связи с ужесточением государственного контроля в Республике Казахстан, большая часть крипто валютных компаний перенесла свои офисы в другие страны с более лояльной правовой системой - меньше инструментов контроля, нет необходимости платить налоги с прибыли, нет необходимости вести строгий учет, получать лицензии и пр. Такая тенденция снизила влияние криптовалюты на банковскую систему Республики Казахстан. У страны появилась возможность лучше понять взаимосвязи между криптовалютой платежной системой и традиционными банковскими системами платежей. Необходимо продолжить исследование в данном направлении и при получении результатов принимать решение либо о снижении уровня контроля и ставок налогов, либо сохранять текущую политику.

## **6. Список литературы**

1. Mustafa Caner Timur, Engin Boztepe. An assessment on determining the financial and macroeconomic effects of cryptocurrencies theoretical and applied evaluation of economics and finance, pp.171-186 (2022)
2. Ms. Burcu Hacibedel and Hector Perez-Saiz // Assessing Macrofinancial Risks from Crypto Assets. Publisher: International Monetary Fund. Vol. 2023: Issue 214, , 35 p. (2023)
3. Moritz Holtmeier, Philipp Sandner The impact of crypto currencies on developing countries. FSBC Working Paper. 22 p. (2019)
4. Vandana Kumari, Pradip Kumar Bala and Shibashish Chakraborty. An Empirical Study of User Adoption of Cryptocurrency Using Blockchain Technology: Analysing Role of Success Factors like Technology Awareness and Financial Literacy . Theor. Appl. Electron. Commer., 18(3), 1580-1600 (2023)
5. Sergey Golubev. The Role of Cryptocurrencies in E-Commerce and Digital Payments: A Revolution in Progress <https://www.linkedin.com/pulse/role-cryptocurrencies-e-commerce-digital-payments-progress-golubev> last accessed 2023/02/05.
6. Erik Feyen, Jon Frost, Leonardo Gambacorta, Harish Natarajan and Matthew Saal. Fintech and the Digital Transformation of Financial Services: implications for market structure and public policy. Monetary and Economic Department, BIS Papers, 117: 1-64. (2021)
7. Nofie Iman. Traditional banks against fintech startups: a field investigation of a regional bank in Indonesia // Banks and Bank Systems 14(3):20-33 (2019)
8. Доклад для общественных консультаций. криптовалюта: тренды, риски, меры. М.: 2022. - 37 с.
9. Statista. Distribution of Bitcoin mining hashrate from September 2019 to January 2022, by country. // <https://www.statista.com/statistics/1200477/bitcoin-mining-by-country/2023/02/05>
10. Bitcoin mining electricity update: new data. 17.05.2022 // <https://www.jbs.cam.ac.uk/insight/2022/bitcoin-mining-electricity-update-new-data/>
11. André Gonçalves. Is Bitcoin Bad For the Environment? Energy and Pollution Impacts. // <https://youmatter.world/en/bitcoin-bad-environment-impact/2023/02/05>
12. Benjamin A. Jones, Andrew L. Goodkind & Robert P. Berrens . Economic estimation of Bitcoin mining's climate damages demonstrates closer resemblance to digital crude than digital gold. Published: 29 September 2022. Scientific Reports. - Vol. 12 - 52 p. (2022)

# Геймификация в системе оценки человеческих ресурсов

Гусенко Д.

Almaty Management University

**Аннотация.** в последнее время многие отечественные и зарубежные ученые, бизнес-аналитики и крупные компании уделяют особое внимание изучению такого феномена как геймификации. Несмотря на постоянно возрастающий интерес и популяризацию практики использования, концепция геймификации по-прежнему не имеет исчерпывающих теоретических обоснований. Также не выработаны стандартизированные требования и способы её интеграции в систему оценки человеческих ресурсов компании. В рамках настоящей статьи исследуются теоретические аспекты геймификации, обозначаются приоритетные проблемы внедрения геймификации в систему оценки человеческих ресурсов современного бизнеса.

**Ключевые слова:** геймификация, оценка человеческих ресурсов, отбор кадров, инструменты геймификации, предприятие.

**Abstract.** recently, many domestic and foreign scientists, business analysts and large companies have been paying special attention to the study of such a phenomenon as gamification. Despite the ever-increasing interest and popularization of the practice of use, the concept of gamification still does not have comprehensive theoretical foundations. Also, standardized requirements and ways of integrating it into the company's human resource assessment system have not been developed. Within the framework of this article, the theoretical aspects of gamification are investigated, the priority problems of introducing gamification into the human resource assessment system of modern business are identified.

**Key words:** gamification, human resources assessment, personnel selection, gamification tools, enterprise.

**Андатпа.** соңғы кездері көптеген отандық және шетелдік ғалымдар, бизнес-аналитиктер және ірі компаниялар геймификация сияқты құбылысты зерттеуге ерекше көңіл бөлуде. Қолдану тәжірибесінің үнемі өсіп келе жатқан қызығушылығы мен танымал болуына қарамастан, геймификация тұжырымдамасының әлі де жан-жақты теориялық негіздері жоқ. Сондай-ақ, стандартталған талаптар мен оны компанияның адам ресурстарын бағалау жүйесіне енгізу жолдары әзірленбеген. Осы мақаланың аясында геймификацияның теориялық аспектілері зерттеліп, қазіргі заманғы бизнестің адам ресурстарын бағалау жүйесіне геймификацияны енгізудің басым мәселелері анықталды.

**Түйінді сөздер:** геймификация, адам ресурстарын бағалау, кадрларды іріктеу, геймификация құралдары, кәсіпорын.

## 1. Введение

Выход любого бизнеса на рынок в наши дни всегда сопряжен с рисками. Рыночная среда предоставляет широкий ряд различных возможностей, предъявляя при этом достаточно жесткие требования к новым участникам. Сегодня становится все меньше отраслей, отличающихся низкой конкуренцией. Следовательно, в условиях постоянно изменяющейся рыночной экономики бизнесу необходимо приспосабливаться к новым факторам внешней среды. Такие условия заставляют как малые предприятия, так и крупные корпорации регулярно разрабатывать новые стратегии с целью обеспечения эффективного функционирования и повышения прибыли.

Для увеличения эффективности своей деятельности бизнес применяет самые различные инструменты. В нынешних реалиях компании все чаще акцентируют свое внимание на оценке человеческих ресурсов, понимая, что оптимально подобранная команда специалистов представляет особую значимость для бизнеса. В условиях цифровизации и ужесточения конкуренции, хозяйствующим субъектам становится все сложнее подстраиваться под изменения рынка труда. Это в свою очередь приводит к возникновению проблем с поиском необходимых кадровых решений. Различные вопросы, связанные с подбором, оценкой и удержанием человеческих ресурсов, становятся сложным испытанием для компаний, независимо от государства и вида их деятельности. В таких случаях эксперты в сфере оценки человеческих ресурсов и менеджмента стараются

найти пути решения возникающих проблем за счет использования различных передовых методов и инструментов, одним из которых выступает геймификация в системе оценивания кадровых ресурсов предприятия.

Термин «геймификация» походит от англ. слова «gamification», что в переводе означает «игрофикация». Построение геймифицированной среды в работе хозяйствующего субъекта предусматривает использование игрового мышления специалистами по оценке и управлению кадрами для формирования условий, способствующих вовлечению кадров в рабочий процесс и их мотивации на достижение максимальных результатов. Следовательно, «геймификация» – один из способов мотивации человеческих ресурсов за успешное выполнение, поставленных задач с целью того, чтобы работники организации остались довольны поощрением. Также «геймификация» сегодня широко применяется в зарубежных компаниях для привлечения новых специалистов, повышения производительности кадровых ресурсов, обучения и мотивации работников на развитие по карьерной лестнице.

Понятие «геймификация» впервые было предложено Н. Пеллингом, который придерживался мнения, что игровые механики и концепции можно применять к товарам потребительского рынка и во многих иных ситуациях [1].

Одним из первых, кто использовал термин «геймификация» в научном обороте, стал С. Детеринг. Исследователем было предложено интерпретировать «геймификацию» как использование игровых механик в неигровом контексте [3]. В 2011 г. предприятие Garther включила геймификацию в перечень инновационных технологий, находящихся на пике спроса [5].

На территории РФ термин «геймификации» впервые был использован в 2012 г. благодаря открытому курсу «Gamification» в рамках проекта онлайн-образования Coursera под руководством профессора права и бизнес-этики университета Пенсильвании К. Вербха.

Проанализируем как может применяться «геймификация» в различных функциях системы оценки и управления человеческими ресурсами или в отдельных HR-процессах. Результаты обобщения опыта геймификации HR-функций представлены в таблице 1.

**Таблица 1. Обобщение опыта компаний в сфере геймификации HR-функций [2,6,8].**

HR-функция	Компания	Особенности и результаты геймификации
Рекрутинг	PwC (Венгрия)	Имитационная игра Multipoly позволяет кандидатам проверить свою способность и готовность работать в компании на определенной должности основе решения реальных проблем бизнеса.
	Французский почтовый сервис Formaposte	Проект Jeu Facteur Academy, во время которого игроки (и потенциальные сотрудники) могли в течение недели выполнять задачи курьера, формируя в результате реалистические представления о работе в компании.
	Секретная разведывательная служба Великобритании	Элементом игры и отборочным этапом одновременно является зашифрованное сообщение на сайте CanYouCrackIt.co.uk, которое кандидатам предлагается прочесть, сломав шифр.
Обучение и развитие персонала	Deloitte Academy Leadership (consulting)	Использование в обучении многопользовательских онлайн-ролевых игр позволило повысить вовлеченность персонала в программы обучение. В частности, после введения игры, доля работников, ежедневно обучающихся достигло 46%.
	Teck (канадская горно-рудная компания)	Виртуальные производственные симуляторы экскаватора и карьерного самосвала позволяют потренироваться перед выходом в реальный угольный разрез, отработать движения и траектории на 3d-моделях, экономя время и топливо в период обучения. Инвестиции в симуляторы окупались через год.

Мотивация персонала на более эффективную работу	Microsoft	Запустила игру, чтобы стимулировать сотрудников из разных стран проверить переводы текстов диалоговых окон Windows7. В месяц 4,6 тыс. сотрудников проверили 530 тыс. страниц текста создали 6,7 тыс. отчетов о найденных ошибках.
	Более 1500 русских компаний	Используют online-сервис проекта «Пряники» для повышения результативности функционирования бизнеса, а также для реализации программ нематериального стимулирования кадров.
	ГК «Энергоконтракт» (Россия)	Создание игры «Энерголандия», направленное на посещение удаленных офисов работниками других смежных офисов и подразделений. благодаря игре за полгода показатель «Согласования усилий» вырос на 5%, а «лояльность» – на 7%

Большинство публикаций о положительном влиянии геймификации на процессы оценки человеческих ресурсов касаются области рекрутинга и мотивации труда. Однако в случаях применения игротехник в системе оценки персонала выделить влияние последних на отдельную специальную функцию управления человеческими ресурсами организации достаточно затруднительно, поскольку влияние многовекторное. Например, использование соревновательных игр среди работников (на первом уровне соревнований) и их команд (на втором уровне) исследовательского колл-центра «Voice» (Россия) произвело положительный эффект сразу на нескольких HR-функциях: мотивировании персонала, содержании и повышении вовлеченности работников, рекрутинга (возросла доля кандидатов, привлеченных через социальные сети как бесплатного источника человеческих ресурсов), укреплении корпоративного духа.

## 2. Литературный обзор

Как видно из таблицы 1, чаще всего геймификацию применяют для поиска и привлечения талантов (в рекрутинге), в процессах развития персонала и как средство повышения производительности труда (мотивационную технологию), хотя в зарубежной литературе последние принято называть «программами вовлеченности персонала», подчеркивающие необходимость решения проблемы «отчуждения» (безразличия) сотрудников для их труда. Так, по данным института Gallup в 2023 году во всем мире по-настоящему вовлечены в работу в работу только 31% работников, в то время как в успешных прибыльных компаниях этот показатель может достигать 60% [2].

Еще один инновационный метод приема на работу — это скаутинг [9]. В данном методе ключевым аспектом выступает выбор места, в котором ищут потенциальных кандидатов. Работодатели не ждут сотрудников пассивно, а ищут их в естественной среде обитания. Речь идет о текущей работе, ресторанах, местах отдыха. Поиск кандидата, пока он находится в своей зоне комфорта, позволяет работодателю увидеть его истинные компетенции без стрессового фактора, присутствующего во время собеседования или тестов на предрасположенность. К примеру, First Merit Bank регулярно зондирует рестораны и заправочные станции, чтобы найти сотрудников, которые на высоком уровне обслуживают клиентов. Рекрутеры определяют места, где они могут встретиться со специалистами определенной отрасли после работы. Таким образом, например, сотрудников, ключевыми компетенциями которых являются языковые навыки, можно найти на дополнительных языковых курсах.

Рекрутинг на мероприятиях также становится все более популярным. Суть этого метода проста: компания становится организатором или спонсором определенного мероприятия (конференции, спортивного соревнования и т. д.), во время которого она имеет возможность представиться участникам как работодатель и привлечь потенциальных кандидатов. На мероприятии рекрутеры раздают различные подарки, чтобы они запомнились гостям. Такие инициативы, хотя и являются очень дорогостоящими, могут служить элементом формирования положительного имиджа

работодателя и оказывать позитивное влияние на имидж компании. Среди инновационных методов достойное место начинает занимать геймификация, включающая в себя использование элементов, известных из игр, в процессе найма.

В современной литературе представлены термины «геймификация 1.0» и «геймификация 2.0». Первый использует механизмы, известные из игр: определенные правила, таблицы лидеров, очки опыта и бейджи, а также состоит из множества соревновательных аспектов. Геймификация 2.0 определяется как процесс, который использует механику и динамику игр для решения реальных бизнес-задач, поддержки реальных бизнес-процессов: найма, обучения, брендинга работодателя или привлечения клиентов. Хотя геймификация чаще всего упоминается в контексте отбора сотрудников (на основе результатов игры, проверки желаемых компетенций), нельзя упускать из виду ее роль в создании положительного имиджа работодателя и продвижении сотрудников по карьерной лестнице. Такой метод может быстро распространяться среди потенциальных кандидатов из-за привлекательности своей формы. Геймификация служит отличным каналом коммуникации: она позволяет на максимально простом и близком соискателям языке предоставить информацию о должности, требованиях, показать организационную культуру, миссию и видение организации [9].

Достаточно противоречивые мнения практиков относительно положительного влияния геймификации на мотивацию работников. Так, Ю.Федосеев, генеральный директор корпоративной социальной сети DaOffice, в результате неоднократных интервью как с HR-директорами, пришел к выводу о неэффективности геймификации в долгосрочной мотивации работников. Так, например, учёные, получившие награды в гейм-приложении Work.com (ранее известного, как Ryppe, одна из первых геймифицированных систем для бизнеса), производят меньше научных работ, чем их «менее счастливые» коллеги. [3] Проблему он видит в смещении фокуса мотивации из внутренней мотивации на внешнее стимулирование, что вызывает у работников ощущение манипулирования и контроля. Об этой угрозе предупреждает и главный методолог геймификации К. Вербах [7]. Эти возможные провалы он связывает с нарушением игровой концепции: принуждением работников к игре, раздачей наград за незначительные усилия, связанные результаты игры с перспективами карьерного роста работников.

### **3. Методы**

Многие проблемы неудачных проектов геймификации также связывают с плохим дизайном, непродуманными условиями, отсутствием реального вознаграждения победителям. По нашему мнению, важно не забывать главный атрибут игры – ее временность. Игра может надоедать, особенно, если в ней ничего не меняется, и самое главное, неизменными являются победители. Кроме того, само понятие игры связано с возможностью временного погружения в другую реальность, которую можно прервать в любой момент. Не нужно забывать и о возрасте работников – игра увлекает поколение миллениалов, тогда как у работников старших поколений может вызвать возмущение, а не восторг.

Распространенность технологии геймификации с ее баллами (поинтами), бейджами (наградами) и рейтингами, многолетнее существование целых сервисов по геймификации, например, «Пряники» (<http://www.pryaniky.com>), по мере ознакомления с ними общества, неизбежно приведут к потере популярности и действенности игр в процессах мотивации человеческих ресурсов, что уже стало заметно в 2023 году за границей. Однако, как бесспорно эффективная технология обучения, рекрутинга персонала и краткосрочного повышения мотивации работников, геймификация, по нашему мнению, имеет право на применение в HR-практике компаний.

### **4. Результаты**

Геймификация, хоть и является мощным инструментом для мотивации и управления человеческими ресурсами, но не выступает универсальным решением для всех проблем. Успешное внедрение геймификации в систему оценки человеческих ресурсов требует понимания принципов конструирования игр, умения управлять бизнес-процессами. Каждая компания уникальна, и применяемые подходы должны быть

адаптированы к ее особенностям. Разработка правильного решения с использованием геймификации требует тщательного анализа и индивидуального подхода. Шаблонные решения могут оказаться менее эффективными, поскольку не учитывают специфику и потребности конкретной организации.

## **5. Выводы и обсуждение**

Несмотря на позитивные результаты геймификации в различных областях бизнеса, внедрение этой концепции в систему оценки человеческих ресурсов идет довольно медленными темпами. Процент компаний, применяющих геймификацию, относительно невысок, как в зарубежных, так и в российских субъектах хозяйствования. Однако, прогнозы свидетельствуют о том, что в ближайшие годы использование геймификации в бизнес-процессах будет расти. При этом стоит отметить, что геймификация имеет своих критиков как в профессиональной, так и в академической среде. Некоторые из них указывают на то, что геймификационные проекты могут не достигать поставленных бизнес-целей из-за плохого дизайна. Другие критики геймификации говорят о том, что это просто упрощение игры, созданное для получения прибыли, а не для улучшения рабочих процессов [10].

Учитывая противоречивость геймификации бизнес-процессов, в частности в системе оценки человеческих ресурсов, дальнейшие исследования должны быть сосредоточены на сборе достоверной статистической информации о распространении игро-техник в HR-практике российских компаний и дальнейшей разработке основных инструментов геймификации: игровых элементов, механик, технологий разработки и внедрения игры в бизнес-реальность.

## **6. Список литературы:**

1. Батоврина Е.В. Геймификация как технология управления персоналом инновационных организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. – С. 209-222.
2. Вдовиченко, А. Г. Возможные направления внедрения геймификации на предприятиях / А. Г. Вдовиченко // Студент года 2023 : сборник статей XXV Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 05 февраля 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 80-83.
3. Зуева, З. В. Зарубежный и отечественный опыт внедрения геймификации в систему управления персоналом современных компаний / З. В. Зуева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 2(19). – С. 59-64.
4. Коваленко, Б. Б. Геймификация как инструмент принятия управленческих решений / Б. Б. Коваленко, Т. И. Гусарова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2020. – № 1. – С. 103-111.
5. Меньшикова, А. С. Внедрение геймификации в командную работу для повышения эффективности рабочей деятельности / А. С. Меньшикова // Молодежная неделя науки ИПМЭИТ : Сборник трудов Всероссийской студенческой научно-учебной конференции, Санкт-Петербург, 02–04 декабря 2021 года. Том Часть 5. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – С. 214-217.
6. Меркулова, А. Р. Геймификация как инструмент увеличения эффективности работы сотрудника / А. Р. Меркулова // Актуальные тренды в экономике и финансах : материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 21 декабря 2021 года. – Омск: Омский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации", 2022. – С. 431-436.
7. Павлов, Я. Ю. Возможности применения геймификации в онлайн-обучении / Я. Ю. Павлов, С. А. Кочина // Новые вызовы для педагогики и качества образования: массовые открытые онлайн курсы, облачные сервисы, мобильные технологии. – Москва, 2021.
8. Ратникова, А. В. Геймификация как локальная инновация в управлении персоналом / А. В. Ратникова // Синергия Наук. – 2021. – № 59. – С. 384-393.
9. Сафронова, Ж. С. Теоретические аспекты геймификации - инновационного инструмента управления персоналом современной фармацевтической компании / Ж. С.

Сафронова, И. О. Генкин // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 2-2(104). – С. 85-90.

10. Сулыма, А. И. Геймификация в системе управления человеческими ресурсами предприятия / А. И. Сулыма, Л. А. Устенко // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2020) :

11. Сборник трудов III Всероссийской школы-симпозиума молодых ученых, Симферополь, 30 сентября – 02 2020 года /

12. Научный редактор В. М. Ячменевой; редколлегия: Е. Ф. Ячменев, Т. И. Воробец, Р. А. Тимаев. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2020. – С. 247-251.

## Этапы разработки, внедрения и оптимизации клиент ориентированных стратегий

Жолдыгазинова А. К.  
Almaty Management University

**Аннотация.** Данная статья обращает внимание на ключевую роль клиент ориентированной стратегии в современном предпринимательстве, выделяя ее как важный фактор повышения конкурентоспособности и эффективности организации. Она подчеркивает необходимость применения такой стратегии в условиях быстро меняющейся внешней среды и подчеркивает ее значение для субъектов малого и среднего бизнеса. Статья предлагает алгоритм разработки клиент ориентированных стратегий, включая анализ существующих стратегий, сбор и анализ информации о клиентах и конкурентах, формирование структуры стратегии, создание модели обслуживания, определение количественных параметров, разработку и тестирование стратегии, а также ее доработку, внедрение и модификацию. Подчеркивается важность учета интересов клиентов и постоянного совершенствования услуг для удовлетворения их потребностей. Такой подход представляется ключевым для успешного развития организации в современной экономической среде.

**Ключевые слова:** клиент ориентированная стратегия, этапы разработки, внедрение, оптимизация

**Андатпа.** Бұл мақала қазіргі кәсіпкерліктегі клиентке бағытталған стратегияның шешуші рөліне назар аударады, оны ұйымның бәсекеге қабілеттілігі мен тиімділігін арттырудың маңызды факторы ретінде көрсетеді. Ол мұндай стратегияны тез өзгеретін сыртқы орта жағдайында қолдану қажеттілігін және оның шағын және орта бизнес субъектілері үшін маңыздылығын атап көрсетеді. Мақала қолданыстағы стратегияларды талдауды, тұтынушылар мен бәсекелестер туралы ақпаратты жинауды және талдауды, стратегия құрылымын қалыптастыруды, қызмет көрсету моделін құруды, сандық параметрлерді анықтауды, стратегияны әзірлеу мен сынауды және оны нақтылауды, енгізуді және өзгертуді қоса алғанда, клиентке бағытталған стратегияларды әзірлеу алгоритмін ұсынады. Клиенттердің мүдделерін ескерудің және олардың қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қызметтерді үнемі жетілдірудің маңыздылығы атап өтіледі. Бұл тәсіл қазіргі экономикалық ортада ұйымның сәтті дамуы үшін маңызды болып көрінеді.

**Түйінді сөздер:** клиентке бағытталған стратегия, әзірлеу кезеңдері, енгізу, оңтайландыру

**Abstract.** This article highlights the crucial role of customer-oriented strategy in modern entrepreneurship, identifying it as a key factor in enhancing competitiveness and efficiency of organizations. It emphasizes the necessity of applying such a strategy in rapidly changing external environments and underscores its significance for small and medium-sized enterprises. The article proposes an algorithm for developing customer-oriented strategies, including analysis of existing strategies, collection and analysis of information about customers and competitors, formation of strategy structure, creation of service models, determination of quantitative parameters, strategy development and testing, as well as its refinement, implementation, and modification. The importance of considering customer interests and continuously improving services to meet their needs is emphasized. Such an approach is deemed essential for the successful development of an organization in the modern economic environment.

**Key words:** customer-oriented strategy, development stages, implementation, optimization

### 1. Введение

*Актуальность* данного исследования заключается в том, что в современном бизнесе, характеризующемся все более интенсивной конкуренцией, создание и поддержание клиентоориентированной стратегии становится критически важным для успешного развития предприятий. Исследования в области маркетинга и управления подчеркивают значимость ориентации на потребителя как основополагающего фактора



для достижения стабильных финансовых результатов и устойчивого развития компаний.

*Целью* является систематизация и анализ исследований, посвященных клиентоориентированным стратегиям в бизнесе, с акцентом на ключевые аспекты их разработки, внедрения и оптимизации.

*Новизна* заключается в представлении комплексного анализа различных аспектов клиентоориентированных стратегий, а также в выявлении текущих тенденций и вызовов, с которыми сталкиваются предприятия в этой области.

*Гипотеза:*

H1. На основе представленных исследований можно выдвинуть гипотезу о том, что успешное развитие предприятий напрямую зависит от эффективности и адаптивности их клиентоориентированных стратегий. Также можно предположить, что необходимость постоянного анализа и улучшения таких стратегий является ключевым фактором для сохранения конкурентоспособности предприятий в долгосрочной перспективе.

*Теоретическая значимость* состоит в расширении понимания клиентоориентированных стратегий в бизнесе, а также в выявлении основных факторов, влияющих на их успешное внедрение и функционирование.

*Практическая значимость* заключается в предоставлении компаниям и менеджерам информации и рекомендаций, способствующих более эффективному разработке, внедрению и оптимизации клиентоориентированных стратегий в их бизнес-практике.

## **2. Литературный обзор**

В современном бизнесе, где конкуренция становится все более интенсивной, создание и поддержание клиентоориентированной стратегии становится необходимым условием для успешного развития предприятий. Исследования в области маркетинга и управления подчеркивают важность ориентации на потребителя как основополагающего фактора для достижения стабильных финансовых результатов и устойчивого развития компаний.

В статье Е.С. Бурыкина проводится исследование ключевых характеристик понятия клиентоориентированной стратегии компании. Подробно рассматриваются наиболее часто используемые определения этого концепта в контексте Российской Федерации, а также анализируются методологические подходы к разработке стратегии, ориентированной на потребителя. Кроме того, для полного освещения темы привлекаются мнения ведущих специалистов из России и зарубежья в области маркетинга и разработки рыночной политики на уровне отдельных экономических субъектов [1].

Рассматривается значимость клиентоориентированности как основополагающего фактора для достижения устойчивых финансово-экономических показателей и обеспечения развития предприятия. Автор представляет рекомендации по созданию мер, способствующих развитию компании через предоставление высококлассных сервисных услуг. Основная цель такой ориентации заключается в достижении удовлетворенности клиентов и их последующем удержании. Клиентоориентированность рассматривается как один из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности практически любой компании, работающей в сфере услуг. В условиях нынешнего кризиса проблема лояльности клиентов становится еще более актуальной. Высокая степень лояльности клиентов и их преданность компании проявляется в почитании ее бренда и товарной марки [2].

В условиях увеличивающейся конкуренции эффективное развитие предпринимательской деятельности становится связанным с вопросом взаимодействия с потребителями. Поэтому основное внимание в исследованиях следует сосредоточить на изучении инструментов управления, направленных на привлечение и удержание клиентов. В статье освещены основные стратегии работы предприятия с различными клиентскими сегментами, основные показатели и критерии оценки клиентоориентированного развития организации, а также социально-экономическая обоснованность внедрения клиентоориентированной стратегии развития с учетом клиентского потенциала. Проведен анализ взаимоотношений, возникающих в ходе стратегического управления развитием предприятия на основе клиентоориентированности. Рассмотрены управленческие

стратегии развития организации с позиции клиентоориентированного подхода, который является важнейшим фактором обеспечения высокой конкурентоспособности в бизнес-среде. В рамках усиления роли интеллектуального потенциала происходят изменения в менеджерских и маркетинговых аспектах деятельности организаций. Внедрение клиентоориентированности в качестве фактора повышения конкурентоспособности и производительности труда путем расширения клиентской базы способствует достижению основной цели коммерческих организаций - увеличению прибыли и объемов производства. В статье отмечаются преимущества применения клиентоориентированной стратегии, таких как управление взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM), маркетинг в социальных сетях (Social Media Marketing, SMM), развитие розничной торговли через мобильные приложения (m-commerce), а также использование современных интерактивных технологий в интернет-торговле. Кроме того, выделены факторы, препятствующие широкому применению программ CRM в бизнесе [3].

Статья У.С. Токтагулова исследует внедрение и использование систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в Казахстане. Автор обсуждает текущее состояние и тенденции развития CRM-технологий в стране, выявляя их роль в совершенствовании взаимодействия с клиентами и оптимизации бизнес-процессов. Статья также анализирует особенности внедрения CRM-систем на предприятиях Казахстана, обозначая вызовы и перспективы их использования в условиях современной промышленности и экономической среды [4].

В статье авторы А.Н. Рядчин и М.Ю. Маковецкий представляют исследование, посвященное разработке и реализации клиентоориентированной стратегии в компаниях среднего бизнеса. Авторы подробно рассматривают основные этапы формирования стратегии, а также выявляют основные факторы оптимизации этого процесса. Статья также содержит практические рекомендации для эффективного внедрения и совершенствования клиентоориентированной стратегии на предприятиях среднего бизнеса [5].

В результате анализа представленных исследований становится ясно, что клиентоориентированная стратегия играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий. В условиях современной экономической среды, где клиенты становятся все более взыскательными и информированными, важно не только привлечь новых клиентов, но и удержать существующих. Разработка и эффективное внедрение клиентоориентированных стратегий требует комплексного подхода, а также постоянного анализа и адаптации к изменяющимся рыночным условиям. Однако, необходимо более структурированное изложение информации о каждом этапе создания, внедрения и оптимизации клиентоориентированной стратегии, а также ясное определение методов улучшения этого процесса.

### **3. Методы**

*Целью исследования* является в систематизации и изучении литературы, посвященной клиентоориентированным стратегиям в сфере деловых практик, с основным фокусом на ключевых этапах их создания, внедрения и оптимизации.

Этапы исследования: разбор литературы, углубленное изучение алгоритма разработки, внедрения и оптимизации клиентоориентированной стратегии в предприятиях.

*Методы исследования* – анализ литературы, эмпирическое исследование.

Для проведения исследования были использованы публикации исследователей из различных стран, включая работы как отечественных, так и зарубежных специалистов, занимающихся данной тематикой.

### **4. Результаты**

В современных условиях создание и реализация клиентоориентированной стратегии становятся ключевым фактором для повышения конкурентоспособности любой предпринимательской организации и повышения эффективности ее деятельности. Эта стратегия рассматривается как неотъемлемая часть общей стратегии и направлена на установление эффективной системы взаимодействия между предприятием и его клиентами, с последующей целью достижения стратегических целей и обеспечения высокого уровня конкурентоспособности.

Необходимость успешного развития конкурентоспособной экономики в нашей стране предполагает применение клиентоориентированной стратегии и эффективных методов управления, учитывая быстро меняющиеся параметры внешней среды и текущее состояние общественных отношений, в особенности в экономике.

Понятие "клиентоориентированность" подразумевает использование инструментов управления клиентскими отношениями, направленных на стабильное извлечение прибыли в долгосрочной перспективе. Это особенно важно для субъектов малого и среднего бизнеса, у которых наблюдается недостаточная динамика развития.

Сегодняшние условия требуют применения новых механизмов управления, полностью соответствующих внешней среде, чтобы субъекты малого и среднего предпринимательства могли стабильно функционировать, развиваться и находить перспективные направления деятельности. Важно учитывать многофакторность формирования национальной модели менеджмента для усиления ее положительных характеристик и нейтрализации отрицательных аспектов.

Исходя из вышеописанных источников для разработки клиентоориентированных стратегий можно использовать следующий алгоритм:

- 1) Анализ существующей клиентоориентированной стратегии в организации:
  - проведение детального изучения текущих методов и подходов к взаимодействию с клиентами в организации;
  - оценка эффективности существующей стратегии и выявление ее сильных и слабых сторон;
  - идентификация успешных практик и участков, требующих улучшений или изменений.
- 2) Сбор и анализ доступной информации, включая данные конкурентов:
  - собирание разнообразной информации о клиентах, их потребностях, предпочтениях и отзывах;
  - анализ данных о рыночных трендах, конкурентной среде и стратегиях конкурентов;
  - оценка конкурентного преимущества и выявление возможностей для улучшения взаимодействия с клиентами.
- 3) Формирование структуры клиентоориентированной стратегии:
  - выработка основных принципов и целей стратегии, соответствующих потребностям клиентов и бизнес-целям организации;
  - определение ключевых этапов и шагов, необходимых для реализации стратегии;
  - создание системы метрик и показателей для оценки результатов стратегии.
- 4) Создание модели идеального обслуживания на основе качественных исследований:
  - изучение лучших практик обслуживания клиентов в индустрии;
  - разработка идеальной модели обслуживания, учитывающей потребности и предпочтения клиентов, а также возможности организации.
- 5) Уточнение количественных параметров обслуживания:
  - определение количественных метрик и показателей, используемых для оценки качества обслуживания;
  - установление целевых значений для каждого из параметров обслуживания.
- 6) Разработка клиентоориентированной стратегии:
  - создание конкретного плана действий для реализации стратегии;
  - определение ролей и ответственности сотрудников в процессе внедрения стратегии;
  - учет особенностей и ресурсов организации при разработке стратегии.
- 7) Тестирование стратегии на соответствие ожиданиям клиентов:
  - проведение пилотных проектов или экспериментов для оценки реакции клиентов на предлагаемые изменения;
  - сбор обратной связи и анализ результатов тестирования.
- 8) Доработка стратегии с участием персонала:

- проведение совещаний и обсуждений с персоналом для выявления идей и предложений по улучшению стратегии;
  - внесение корректив в стратегию на основе полученной обратной связи.
- 9) Внедрение стратегии:
- постепенное внедрение стратегии в работу организации с учетом установленных этапов и плана действий;
  - обучение персонала новым методам и подходам, необходимым для успешной реализации стратегии.
- 10) Модификация и обновление стратегии в соответствии с изменениями во внешней среде:
- постоянное отслеживание изменений в рыночной среде, потребностях клиентов и действиях конкурентов;
  - внесение корректив в стратегию для адаптации к новым условиям и сохранения конкурентного преимущества.

Для успешной реализации клиентоориентированного подхода необходимо изучение и учет интересов клиентов. Поэтому перед оптимизацией производства важно провести исследование рынка, конкурентов и потребителей.

Одним из важных аспектов клиентоориентированности является разнообразие предоставляемых услуг. Организации должны постоянно улучшать свои бизнес-процессы, проводить исследования рынка, получать обратную связь от клиентов и создавать новые услуги для удовлетворения их потребностей.

## **5. Выводы и обсуждение**

"Клиентоориентированность" в современном бизнесе превращается в неотъемлемую составляющую успешной деятельности организации, поскольку она отражает не только понимание стратегических направлений развития, но и глубокое внимание к потребностям и ожиданиям клиентов. Этот подход предполагает не просто предоставление товаров или услуг, но и создание целостного и удовлетворительного опыта для клиентов, начиная с первого контакта и до последующих взаимодействий.

Для разработки клиентоориентированных стратегий можно использовать определенный алгоритм, начиная с анализа текущей клиентоориентированной стратегии в организации и заканчивая модификацией и обновлением стратегии в соответствии с изменениями во внешней среде. Важно также учитывать интересы клиентов, проводя исследование рынка, конкурентов и потребителей.

Таким образом, клиентоориентированная стратегия является не только ключевым элементом успеха в современном бизнесе, но и фундаментальным принципом для построения эффективной и конкурентоспособной организации.

Направлениями для дальнейшего изучения данной темы может стать:

1. Исследование более детальных аспектов клиентских предпочтений, поведенческих паттернов и ожиданий поможет лучше понять, какие конкретные меры и стратегии наиболее эффективны для удовлетворения потребностей клиентов.
2. Исследование того, как современные технологии, такие как big data аналитика, искусственный интеллект, интернет вещей и блокчейн, могут быть применены для улучшения клиентоориентированных стратегий и обеспечения более персонализированного обслуживания.
3. Глубокое изучение методов и инструментов управления клиентским опытом для создания положительного впечатления о бренде, улучшения удовлетворенности клиентов и повышения лояльности.

## **6. Список литературы**

1. Е.С. Бурькин. Понятие и особенности разработки клиентоориентированной стратегии компании // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2020. – №3. – С. 98-104.
2. Е.А. Власенкова. Клиентоориентированность как ключевой фактор конкурентоспособности и устойчивого развития современной организации // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – №9. – С. 108-113.

3. М.Ж. Турсымбаева, С.К. Капышева, А.М. Даулетова. Main directions in the application of customer orientation strategies in enterprises // Вестник университета «Туран». – 2019. – №1. – С. 41-46.
4. У.С. Токтагулова. CRM-системы в Казахстане // Автоматизированные системы управления на производстве. – 2020. – №1. – С. 1-5.
5. А.Н. Рядчин, М.Ю. Маковецкий. Построение клиентоориентированной стратегии на предприятии среднего бизнеса и определение путей ее оптимизации // Актуальные тренды в экономике и финансах. – 2020. – № 1. – С. 253-258.
6. Ч. Ли. Оценка результативности внедрения Битрикс24 для электронной коммерции // Вестник университета «Туран». – 2021. – №1. – С. 116-121.
7. А. Туленбекова, З.С. Гельманова. Клиентоориентированный подход к управлению организацией // Карагандинский индустриальный университет. – 2021. – №1. – С. 154-159.
8. Г.Ж. Таяуова. Основные характеристики компетенции управления знаниями для успешного стратегического развития организации // Central Asian Economic Review. – 2018. – №1. – С. 100-109.
9. Р.Р. Алукае, А.А. Филипова. Механизм разработки клиентоориентированной стратегии на предприятии // Рузаевский печатник. – 2021. – №1. – С. 8-11.
10. Е.Н. Мельничук. Формирование клиентоориентированной стратегии // Фондация Экономических Инициатив. – 2020. – №7(85). – С. 42-44.
11. А.Н. Рядчин, П.С. Череповецкий. Содержание и пути оптимизации клиентоориентированной стратегии организации // Развитие современного общества: вызовы и возможности. – 2021. – №1. – С. 360-369.
12. Ю.А. Астафьева, Е.В. Рибокене, М.Ю. Маковецкий. Оценка методов формирования клиентоориентированной стратегии // Морские вести России. – 2022. – №3. – С. 53-55.
13. С.В. Келейникова, С.М. Имяреков. Некоторые проблемы механизма разработки клиентоориентированной стратегии // Управление, образование, экономика: вызовы и перспективы. – 2021. – №3. – С. 9.
14. А.А. Осиков, М.Ю. Маковецкий. Теоретико-методические аспекты клиентоориентированной стратегии предприятий малого и среднего бизнеса // Актуальные проблемы развития экономики и управления в новой реальности. – 2023. – №1. – С. 411-418.
15. Г.Б. Тлепова, А.И. Зинуллина. Особенности формирования и продвижения бренда как ключевого элемента развития бизнеса // Вестник Атырауского университета имени Халела Досмухамедова. – 2021. – №1. – С. 38-45.

# Comparative analysis of agile and traditional method in erp implementation

*Khamidullina G<sup>1</sup>, Starkov Roman<sup>2</sup>.*

*<sup>1,2</sup> Kazakh-British Technical University, Almaty*

**Abstract.** This research paper conducts a comparative analysis of Agile and Traditional (Waterfall) methodologies in the context of Enterprise Resource Planning (ERP) implementation projects. Drawing upon a literature review of case studies from various companies, research papers, and theoretical material up to January 2024, this study aims to elucidate the relative strengths and weaknesses of each approach. The key findings indicate that Agile methodologies generally yield more favorable outcomes in ERP upgrades, development projects, and large-scale initiatives due to their responsiveness to changing requirements and emphasis on stakeholder engagement. However, the research also identifies scenarios where the Waterfall methodology, either standalone or in conjunction with Agile practices, offers distinct advantages, particularly in projects characterized by high business uncertainty or those leveraging outsourcing strategies. This analysis seeks to provide insights into the optimal application of these methodologies in ERP implementation, highlighting the potential for hybrid approaches in navigating complex project landscapes.

**Key words:** Benchmarking, Agile & Traditional ERP, Agile & Waterfall methods.

**Аңдатпа.** Бұл зерттеу Жұмысы Кәсіпорын Ресурстарын Жоспарлау (ERP) жобаларын жүзеге асыру контекстінде Икемді және Дәстүрлі (Сарқырама) әдістемелерге салыстырмалы талдау жүргізеді. 2024 жылдың қаңтарына дейін әртүрлі компаниялардың жағдайлық зерттеулеріне, зерттеу жұмыстарына және теориялық материалдарға әдебиеттерге шолу жасай отырып, бұл зерттеу әрбір тәсілдің салыстырмалы күшті және әлсіз жақтарын түсіндіруге бағытталған. Негізгі нәтижелер Икемді әдістемелер, әдетте, ERP жаңартуларында, даму жобаларында және ауқымды бастамаларда олардың өзгеретін талаптарға жауап беруіне және мүдделі тараптарды тартуға баса назар аударуына байланысты тиімдірек нәтижелерге әкелетінін көрсетеді. Сонымен қатар, зерттеу Сонымен қатар Сарқырама әдіснамасы дербес немесе Икемді тәжірибелермен бірге, әсіресе бизнестің жоғары белгісіздігімен сипатталатын жобаларда немесе аутсорсинг стратегияларын қолданатын жобаларда айқын артықшылықтар беретін сценарийлерді анықтайды. Бұл талдау КҮРДЕЛІ жобалық ландшафттарды шарлау кезінде гибриді тәсілдердің әлеуетін көрсете отырып, ERP енгізу кезінде осы әдістемелерді оңтайлы қолдану туралы түсінік беруге бағытталған.

**Түйінді сөздер:** Бенчмаркинг, Ептілік Және Дәстүрлі ERP, Ептілік және Сарқырама әдістері.

**Аннотация.** В данной исследовательской работе проводится сравнительный анализ гибких и традиционных (Waterfall) методологий в контексте проектов внедрения системы планирования ресурсов предприятия (ERP). Это исследование, основанное на обзоре литературы, тематических исследованиях различных компаний, научных статьях и теоретических материалах за период до января 2024 года, призвано выявить относительные сильные и слабые стороны каждого подхода. Основные выводы показывают, что гибкие методологии, как правило, дают более благоприятные результаты при модернизации ERP, проектах разработки и крупномасштабных инициативах благодаря их оперативности в реагировании на меняющиеся требования и акценту на вовлечение заинтересованных сторон. Однако исследование также выявило сценарии, в которых методология Waterfall, как самостоятельная, так и в сочетании с гибкими практиками, дает явные преимущества, особенно в проектах, характеризующихся высокой неопределенностью бизнеса, или в тех, которые используют стратегии аутсорсинга. Данный анализ направлен на то, чтобы дать представление об оптимальном применении этих методологий при внедрении ERP, подчеркивая потенциал гибридных подходов для навигации по сложным проектным ландшафтам.

**Ключевые слова:** Бенчмаркинг, гибкая и традиционная ERP, гибкие и водопадные методы.

## **1. Introduction**

In the digital era, the implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) systems is becoming increasingly critical for businesses aiming to integrate processes, enhance decision-making, and achieve operational efficiency. Successful ERP implementation can offer numerous benefits, including the integration of business processes (Nawaz & Channakeshavalu, 2013), improved decision-making (Boltena & Gomez, 2012), enhanced efficiency and productivity (Boltena & Gomez, 2012), cost reductions, support for strategic planning and risk management (Françoise, Bourgault, & Pellerin, 2009), and flexibility and scalability (Yusuf, Gunasekaran, & Abthorpe, 2004). Additionally, ERP systems facilitate enhanced communication and collaboration, standardize processes, and support global operations (Yusuf, Gunasekaran, & Abthorpe, 2004). This paper explores the implementation of ERP systems through the lenses of Agile and Traditional (Waterfall) methodologies, assessing their impact on achieving these benefits.

### **Thesis Statement**

This research posits that Agile methodologies generally offer superior outcomes in ERP implementation compared to traditional Waterfall approaches due to their inherent flexibility, emphasis on stakeholder engagement, and iterative development cycles. Nonetheless, it recognizes circumstances under which the structured, sequential nature of Waterfall methodologies may be preferable, especially in projects with clear, unchanging requirements or those subject to rigorous regulatory standards. The paper further investigates the viability of hybrid models that synergize the predictive planning of Waterfall with the adaptability of Agile, aiming to demonstrate their potential in managing the complexities of ERP projects where both flexibility and detailed planning are crucial.

## **2. literature review**

The methodology of this research is grounded in a Boolean search across scholarly databases such as Google Scholar and ResearchGate, supplemented by AI-assisted identification of pertinent literature. This approach facilitated a comprehensive review and analysis of existing literature on the differences between Agile and Waterfall methodologies in the context of ERP implementation. The analysis distilled key themes from case studies and research papers, providing a robust foundation for comparing these methodologies and assessing their efficacy in various ERP project scenarios. This methodological approach ensures a thorough exploration of the subject matter, leveraging the latest advancements in AI technology to augment traditional literature review processes and offer a nuanced understanding of Agile and Waterfall methodologies in ERP implementation.

## **3. Methods**

In the ever-evolving landscape of Enterprise Resource Planning (ERP) system implementation, the scholarly discourse has increasingly focused on the comparative efficacy of Agile versus Waterfall methodologies. This research paper synthesizes a comprehensive body of literature, integrating core insights from methodological frameworks, critical success factors, challenges, and practical implications through case studies. It emphasizes the contrast and complementarity between Agile and Waterfall methodologies, underscoring the consensus on the necessity of structured, phased approaches alongside the critical importance of managing Critical Success Factors (CSFs) and risk management in ERP implementation.

**Critical Success Factors and Challenges.** Identifying and managing Critical Success Factors (CSFs) is universally acknowledged as essential for the successful adoption and utilization of ERP systems within organizations. Common CSFs highlighted across the literature include top management support, clear project goals, effective change management, user training, and robust technical support. These factors are deemed essential for navigating the complexities and ensuring the successful deployment and utilization of ERP systems within organizations (Bradley, 2008; Bancroft et al., 1998; Bingi et al., 1999; Somers & Nelson, 2001). Concurrently, the research uniformly identifies a set of challenges and risks associated with ERP implementations, such as resistance to change, misalignment between business processes and software capabilities, budget overruns, and extended timelines. These challenges underscore the inherent difficulties in aligning organizational processes with complex software systems,

necessitating meticulous planning and proactive stakeholder engagement to mitigate these risks (Bradley, 2008; Bancroft et al., 1998; Bingi et al., 1999; Somers & Nelson, 2001).

**Agile vs. Waterfall: A Comparative Analysis.** The dichotomy between Agile and Waterfall methodologies forms a significant part of the ERP implementation discourse. Agile is celebrated for its flexibility and adaptability, essential in the dynamic environment of ERP implementations. This is contrasted with the Waterfall model's more rigid, sequential approach, which, despite criticisms of inflexibility, has been successfully applied in contexts where requirements are well-defined and stable. The literature review draws on examples from Stepanov (2021), Kaushik, Bharadwaj, & Awasthi (2015), and Wijaya, Prabowo, Kosala, & Meyliana (2018) to illustrate these points.

**Case Studies: Practical Implications and Organizational Readiness.** A series of case studies provide tangible insights into the practical application of Agile and Waterfall methodologies. For instance, the case of a major airline company employing the Waterfall approach amidst requirement uncertainties challenges the criticism often directed at this methodology for its perceived inflexibility (Ruël, Bondarouk, & Smink, 2010). Conversely, the preference for Agile methodologies is implied through the emphasis on adaptability and stakeholder engagement in multiple organizational contexts, as evidenced in the studies conducted in Ethiopia (Boltena & Gomez, 2012) and the Rolls-Royce implementation (Yusuf, Gunasekaran, & Abthorpe, 2004).

**Synthesis and Future Research Directions.** This paper synthesizes the comparative analysis of Agile and Waterfall methodologies in ERP implementation, highlighting the critical importance of structured approaches, the management of CSFs, and comprehensive risk assessment and mitigation strategies. The juxtaposition of case studies from diverse organizational contexts underlines the necessity of a tailored, adaptive approach, whether through the iterative cycles of Agile or the structured phases of Waterfall.

Future research could beneficially explore empirical studies comparing the long-term impacts of these methodologies on ERP implementation success and organizational performance. Additionally, the exploration of hybrid models combining the strengths of Agile and Waterfall could offer innovative strategies for managing ERP projects' complexity, further enriching our understanding of optimal implementation practices. In conclusion, this comprehensive overview encapsulates the comparative analysis of Agile and Waterfall methodologies in ERP implementation, integrating insights from a broad range of studies and practical examples. It underscores the consensus on the necessity of structured methodologies, the pivotal role of CSFs and risk management, and the importance of organizational readiness, strategic planning, and stakeholder engagement for the successful deployment of ERP systems.

#### **4. Discussions**

**Interpretation of the Results.** The comparative analysis between Agile and Waterfall methodologies in ERP implementation projects reveals a nuanced landscape where the choice of methodology significantly impacts project outcomes. Agile methodologies, characterized by their flexibility, adaptability, and stakeholder engagement, generally yield better outcomes in environments where requirements are expected to evolve or where project timelines are aggressive. These findings align with the Agile principle of responding to change over following a plan, making it particularly suited for ERP upgrades, development projects, and large-scale initiatives.

Conversely, the Waterfall methodology, with its structured and sequential approach, shows advantages in projects with well-defined requirements and environments where changes are minimal or costly. This methodology's strengths in scenarios requiring stringent regulatory compliance or where clarity and predictability are paramount underscore its continued relevance in certain ERP implementations.

**Explanation of the Implications of the Findings.** The research underscores the importance of selecting a methodology that aligns with the project's specific needs, organizational culture, and external environment. Agile's superiority in fostering collaboration and accommodating changes suggests that organizations operating in dynamic markets or undergoing significant transformations may benefit more from its adoption. However, the effectiveness of Waterfall in ensuring disciplined project management and clear milestone achievements cannot be



overlooked, particularly in industries with high compliance requirements.

Comparison with Previous Research. This analysis corroborates previous research advocating for the situational selection of project management methodologies. Similar studies have highlighted Agile's benefits in dynamic and uncertain environments, while also recognizing Waterfall's value in contexts where stability and predictability are crucial. The exploration of hybrid models in this research contributes to a growing body of literature suggesting that blending methodologies may offer a balanced approach to managing the complexities of ERP implementations.

Organizations stress limited customisation of the vendor-provided ERP solution out of the box in Table 1.

**Table 1 - Limitations when customizing ready-made ERP solutions.**

Tier	Client Organizations	Description	ERP Vendors	Implementation Method	Approximate Implementation Time	Novelty Based on ERP Functionality
Tier 1	Sizable businesses Over \$750 million in revenue annually	The target client organizations have complex processes, operations, and entity management	SAP S/4 HANA, Oracle Cloud Apps, Infor M3, Infor LN	Both Agile and Waterfall	36-48 months	High: Sophisticated features designed for intricate procedures
Tier 2	\$250 million to \$750 million in revenue annually and Small to medium-sized	The target client organizations serve multiple industries and manage multiple business units	Microsoft Dynamics 365 for Finance and Operations, IFS AB, Sage Enterprise Management	Primarily Agile	18-36 months	Moderate: Provides adaptability to different business divisions and industries.
Tier 3	Organizations: \$10 million to \$250 million in revenue annually	Usually, the target organizations oversee one entity and cater to one industry	Infor CloudSuite Industrial, Infor CloudSuite Distribution, NetSuite, Abas, IQMS, Plex, Business Central (Microsoft), SYSPRO	Primarily Agile	6-18 months	Moderate to Low: Adaptable functionality ideal for processes involving a single organization and a particular industry
Tier 4	Small organizations Annual profit less than \$10 million	The intended companies make use of point solutions with specialized features	Sage ERP 100, Sage ERP 300, Apteon	Waterfall	3-9 months	Low: Essential features that cater to the unique requirements of small businesses

Analysis of Agile and traditional methods of ERP implementation according to PMBOK.

This study is aimed at analyzing and comparing Agile and Traditional ERP implementation techniques. Analysis was based on PMBOK (Project Management Body of Knowledge) 8

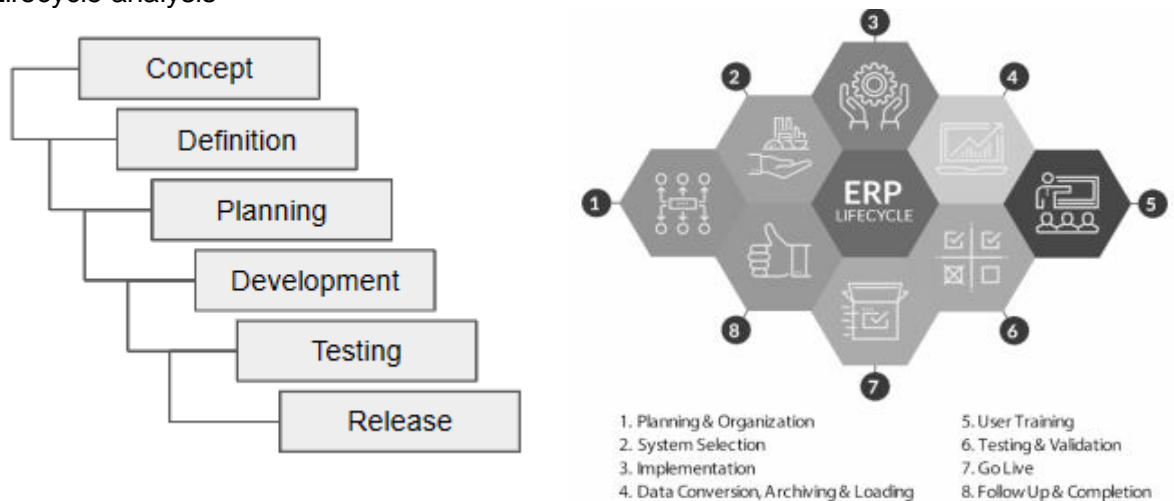
knowledge areas. Through a systematic and comprehensive approach to analysis, we will be able to determine which methodological approach best meets the requirements of the project and contributes to its successful completion in the context of international project management standards. PMBOK describes the following knowledge areas:

1. Stakeholders - consistency and involvement of third parties and focus on external demand in the need for a project;
2. Team - creating a common environment and establishing a culture of relationships between group members to transform this group into a highly organized team;
3. Lifecycle - a set of project phases, their cyclicity, approach to development and management method. Previously, it was not allocated to a separate area, since the cycle was sequential;
4. Planning - organization of work throughout the project, control and clarification. Previously, this was a separate stage — now it is a prolonged process for the entire project;
5. Project work - the organization of processes and their direct implementation. This is a schedule of actions, the allocation of resources and tasks, and the efforts of the team;
6. Measurement - compliance with requirements, expectations, and criteria. Metrics, revenue growth and other specific indicators are shown;
7. Delivery - this is the formation of the value of the project for the market;
8. Uncertainty - working with risks, assessing threats and opportunities.

Approach on the area of stakeholders. Continuous stakeholder communication is highly valued in agile techniques. Traditional approaches could not offer this kind of reliable stakeholder connection, which could lead to disparities between project results and outside needs.

Team forming approach. Agile places a strong emphasis on fostering a cooperative yet completely independent team environment. Traditional methods could focus more on team dynamics, which could cause departments to become divided and team members to become less cohesive.

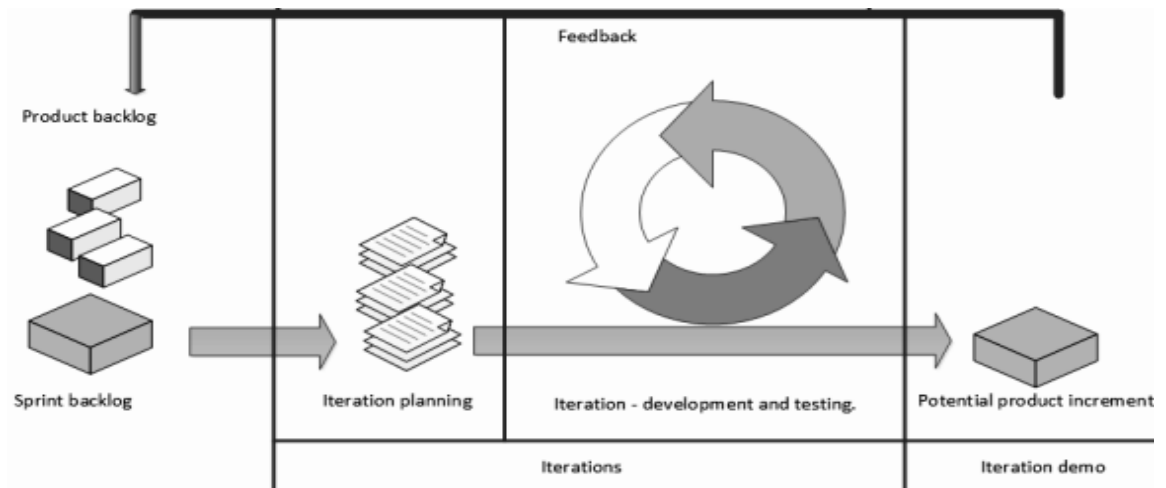
Lifecycle analysis



**Picture 1 - Traditional lifecycle & Agile lifecycle [26,35]**

Researchers have identified an ERP lifecycle model that, broadly, follows a lifecycle model in three stages: Pre-implementation, implementation, and post-implementation [35]. Agile approaches frequently include iterative and staged development cycles. Projects can be made more flexible and able to adapt to changing requirements over time by being broken up into smaller, easier to manage iterations. In contrast, waterfall approaches usually follow a specified lifecycle with specific phrases like planning, initiation, execution, monitoring, and closure. After the stage is done, it could be more difficult to adapt to the new situation. The review of the literature uses instances from Stepanov (2021), Kaushik, Bharadwaj, & Awasthi (2015), and Wijaya, Prabowo, Kosala, & Meyliana (2018) to illustrate these points.

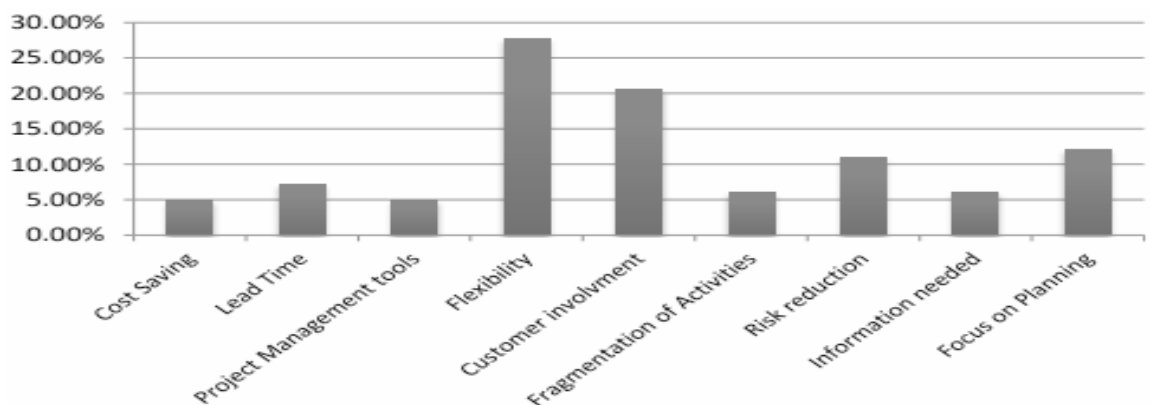
Planning and project work approaches



**Picture 2 - Agile planning based of Scrum [26]**

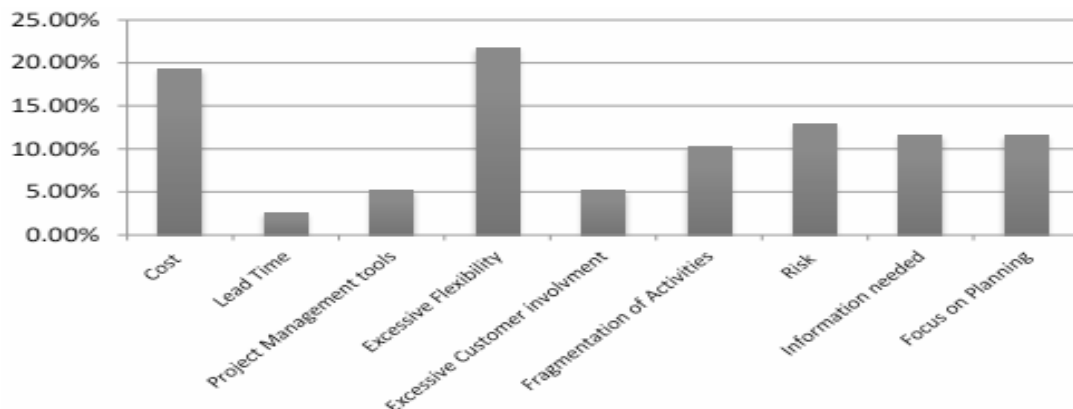
The picture above illustrates how agile planning is defined by flexibility and interactivity, with ongoing needs and priority setting throughout the project. The planning process is ongoing and adapts to the project's changing requirements. On the other hand, as illustrated in Picture 2, traditional planning is typically completed beforehand, with comprehensive plans created before the start of the project. Formal change control procedures, which can be laborious, are used to manage changes.

Analysis of the measurement



**Picture 3 - Strengths of applying Agile in ERP projects [4]**

Agile approaches strongly emphasize tracking progress versus stakeholder expectations and providing value frequently and early on. Cycle time, velocity, and client satisfaction are examples of metrics that are frequently used to assess project performance. Traditional methods could focus on standards like timetable adherence, budget, and scope. However, it's possible that these metrics don't always fairly represent the actual value given to stakeholders.

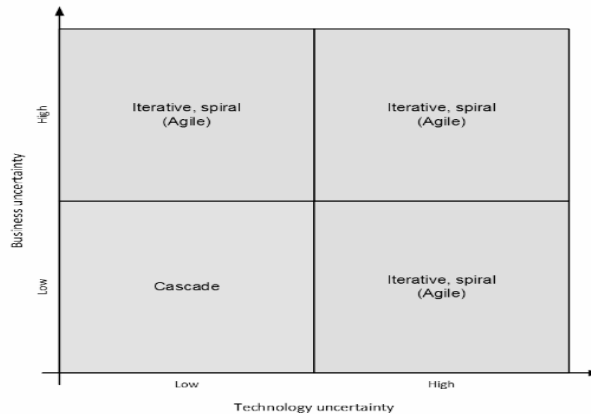


### Picture 4 - Weaknesses of applying Agile in ERP

According to research done by Isetta, S., & Sampietro, M. (2018). Agile in ERP projects. PM World Journal, as far as quantitative research is concerned, a total of 44 valid answers were collected. The respondents to the questionnaire work in 14 different companies, 80% of them are consultancy firms while the rest are companies of different sectors that took on the role of clients in ERP implementation projects.

Delivery approach. Agile delivery aims to progressively release features or working software to the market. Getting user feedback and assumptions validated early on speeds up time to market. By delivering the entire ERP system at once, waterfall methodology may result in lengthier lead times and a postponement of the value realization process.

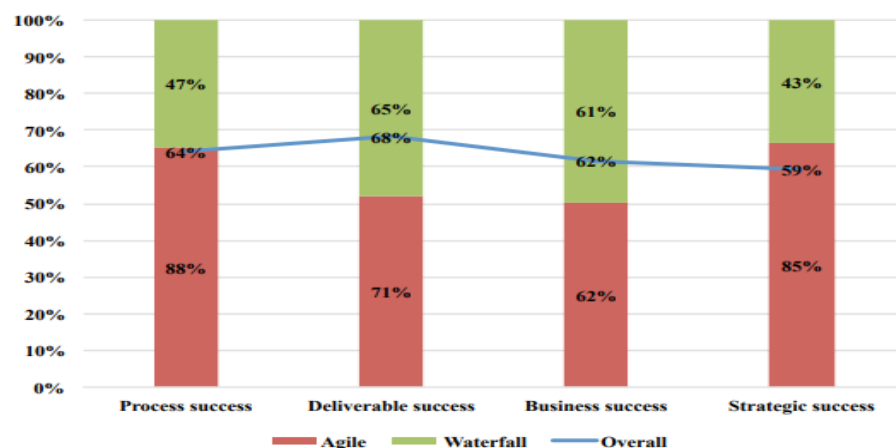
Uncertainty analysis



**Picture 5 - The use of cascade, iterative and spiral models for developing software systems under uncertainty [17]**

Picture 5 shows how to construct information systems under uncertainty using multi-pass and waterfall models. Only 30% of company requirements may be satisfied by the ERP system configuration, according to study [17], with the remaining requirements requiring development. Customizing an ERP system has the advantage of reducing technological uncertainty because of its setup, which enables you to primarily meet requirements in one way with no other possibilities. Therefore, it makes sense to use the Agile technique to ERP system modification projects, but not to customized projects. Waterfall techniques may have trouble managing uncertainty effectively, particularly if requirements are not well-defined in advance. Making changes after the project has started may be costlier and more disruptive.

Defining the suitable methodology between Agile and Traditional, depending on the companies' criteria. An important decision that firms must make when selecting an ERP implementation methodology is whether to employ Agile or Waterfall techniques. Every one of these approaches has distinct qualities of its own that can influence an ERP implementation project's outcome.



**Picture 6 - Overall software project success [36]**

Data collected by Khoza, L. T., & Marnewick, C. (2020). Waterfall and Agile information system project success rates – A South African perspective, Picture 7, which shows a side-by-side comparison of the two methodologies, shows that Agile initiatives do, in fact, outperform Waterfall ones. The assessment of process and strategic success are the two main areas where Agile and Waterfall diverge. While measuring process success, software projects that followed Agile principles were 88% successful; while measuring strategic success, they were 85% successful.

**Table 2 - Defining methodology based on criteria**

No	Index	Companies suited for Agile	Companies suited for Traditional (Waterfall)
1	2	3	4
1	Type of the project	Iterative development cycles	Defined and stable requirements
2	Size of the company	Small and medium	Medium and large
3	Type of the company	Dynamic industries (such as technology startups )	Regulated industries (such as Banking)
4	Company culture	Individualistic	Hierarchical
5	Uncertainty level	High	Low

Companies suited for Agile methodology. Iterative development cycles and projects with changing needs are ideal for using agile approaches. Given that ERP implementation projects frequently entail intricate and dynamic business processes, agile methodologies can offer the adaptability required to adjust to changing requirements and take stakeholder input into account at every stage of the project. Iterative development cycles and projects with changing needs are ideal for using agile approaches. As shown on Picture 6, The Agile methodology is focused on a high technological uncertainty, which is avoided in ERP-projects. Picture 7 illustrates that agile methodologies have higher success rates in process and strategic software projects, which makes companies prone to Agile methodology.

Companies suited for Traditional (Waterfall) methodology. The waterfall technique works better for projects that have clear, consistent requirements from the start. When the ERP implementation's scope is well-defined and unlikely to alter considerably. According to Ruël, H. J. M., Bondarouk, T., & Smink, S. (2010): “the strength of the Waterfall approach and project methodologies that evolved from it mainly involves the management of each definable stage: planning, executing, testing, and closing”. The waterfall implementation model is applicable in the case of minimal business uncertainty, “Using waterfall, iterative, and spiral models in ERP-system implementation projects under uncertainty”. Therefore, according to Picture 7, Traditional methodology is more applicable for deliverable and business success in software projects.

**5. Conclusion**

This research paper provides a comprehensive comparison between Agile and Waterfall methodologies in the context of ERP implementation, demonstrating that each methodology has distinct advantages and limitations. Agile methodologies are generally more effective in projects where flexibility, stakeholder engagement, and adaptability are key. In contrast, Waterfall methodologies are preferable for projects with well-defined requirements and those that demand a sequential, structured approach.

The investigation aimed to determine whether Agile methodologies surpass traditional Waterfall approaches in facilitating efficient and responsive ERP implementations. The findings confirm that while Agile often offers superior outcomes due to its iterative nature and flexibility, Waterfall methods retain their value in specific scenarios, underscoring the need for a tailored approach based on project specifics and organizational contexts.

**Suggestions for Future Research**

Future research should focus on empirical studies that quantitatively measure the long-

term impacts of Agile and Waterfall methodologies on ERP implementation success and organizational performance. Additionally, further exploration into hybrid models that combine the strengths of both Agile and Waterfall is recommended. Such studies could provide deeper insights into how organizations can optimize project management methodologies to suit their unique needs and constraints. Lastly, investigating the role of organizational culture and change management in the success of ERP implementations could yield valuable strategies for enhancing the effectiveness of these critical business systems.

## 6. list of literature.

- 1 Anand, T. (Year). A framework for evaluating ERP projects. Journal Name, Volume(Issue), Page range.
- 2 Uddin, M. A., et al. (Year). A Study of the Adoption and Implementation of Enterprise Resource Planning (ERP): Identification of Moderators and Mediator. Journal Name, Volume(Issue), Page range.
- 3 Boltena, A. S., & Gomez, J. M. (2012). A successful ERP implementation in an Ethiopian company: A case study of ERP implementation in Mesfine Industrial Engineering Pvt. Ltd. *Procedia Technology*, 5, 40-49.
- 4 Isetta, S., & Sampietro, M. (2018). Agile in ERP projects. *PM World Journal*, VII(IX). Retrieved from <https://www.pmworldjournal.net9>.
- 5 Wachnik, B. (2016). Agile Methodology as a Tool for Reducing Information Asymmetry in the Implementation of IT Projects Completed on the Basis of the Outsourcing Strategy. *Information Systems in Management*, 5(3), Page range.
- 6 Wijaya, S. F., Prabowo, H., Kosala, R. R., & Meyliana. (2018). Agile methods for ERP implementation: A systematic literature review. In 2018 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech) (pp. [page range]). IEEE.
- 7 Erazo, J., Arboleda, H., & Pino, F. J. (Year). Analysis of the Software Implementation Process for ERP Systems. Journal Name, Volume(Issue), Page range.
- 8 Kaushik, S., et al. (Year). Applicability and issues in traditional model of ERP implementations: an industry perspective. *International Journal of Advanced Computer Research*, Volume(Issue), Page range.
- 9 El Mariouli, M., & Laassiri, J. (2018). Applying Agile Procedure Model to Improve ERP Systems Implementation Strategy. *Proceedings of EMENA-ISTL 2018*.
- 10 " Frederic Adam David Fergal Carton Frederic Adam David Sammon, (2008),"Project management: a case study of a successful ERP implementation", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 1 Iss 1 pp. 106 - 124
- 11 Chen, C. C., Law, C. C. H., & Yang, S. C. (Year). Managing ERP Implementation Failure: A Project Management Perspective. Journal Name, Volume(Issue), Page range.
- 12 Nagpal, S., Khatri, S. K., & Kumar, A. (2015). Comparative study of ERP implementation strategies. In 2015 Long Island Systems, Applications and Technology (pp. 1-6). IEEE.
- 13 Ma'arif, M. Y., et al. (Year). The Challenges of Implementing Agile Scrum in Information System's Projects. *Journal of Advanced Research in Dynamical & Control Systems*, Volume(Issue), Page range.
- 14 Ruël, H. J. M., Bondarouk, T., & Smink, S. (2010). The Waterfall approach and requirement uncertainty: An in-depth case study of an enterprise systems implementation at a major airline company. *International Journal of Information Technology Project Management*, 1(2), 43-60.
- 15 Nawaz, M. N., & Channakeshavalu, K. (2013). The impact of enterprise resource planning (ERP) systems implementation on business performance. *SSRN Electronic Journal* 2(4), 1-15
- 16 Jeyaraj, A., & Sethi, V. (2008). Traditional and Modern Methodologies in ERP Systems Implementation Using Microsoft Dynamics-GP. Journal Name, Volume(Issue), Page range.
- 17 (Year). Using waterfall, iterative, and spiral models in ERP-system implementation projects under uncertainty. Journal Name, Volume(Issue), Page range.

- 18 (Year). How do firms reorganize to implement digital transformation? *Journal Name*, Volume(Issue), Page range.
- 19 (Year). A method for improving ERP implementation success by the principles and process of user-centred design. *Journal Name*, Volume(Issue), Page range.
- 20 Françoise, O., Bourgault, M., & Pellerin, R. (2009). ERP implementation through critical success factors' management. *Business Process Management Journal*, 15(3), 371-394.
- 21 Ranjan, S., Jha, V. K., & Pal, P. (2016). Literature review on ERP implementation challenges. *International Journal of Business Information Systems*, ssue), Page range.
- 22 Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Abthorpe, M. S. (2004). Enterprise information systems project implementation: A case study of ERP in Rolls-Royce. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 251-266.
- 23 Lewandowski, J., Salako, A. O., & Garcia-Perez, A. (Year). SaaS Enterprise Resource Planning Systems: Challenges of their adoption in SMEs. *Journal Name*, Volume(Issue), Page range.
- 24 Ramayah, T., & Lo, M.-C. (2007). Impact of shared beliefs on "perceived usefulness" and "ease of use" in the implementation of an enterprise resource planning system. *Management Research News*, 30(6), 420-431. <https://doi.org/10.1108/01409170710751917>
- 25 Sheu, C., Chae, B., & Yang, C.-L. (2004). National differences and ERP implementation: Issues and challenges. *Mega*, 32, 361-371.
- 26 Mahadevan, L., Kettinger, W. J., & Meservy, T. O. (2015). Running on hybrid: Control changes when introducing an agile methodology in a traditional "waterfall" system development environment. *Communications of the Association for Information Systems*, 36(5), 77-103.
- 27 Kaushik, S., Bharadwaj, A., & Awasthi, V. (2015). Need for blending agile methodologies and lean thinking for ERP implementation: An industry point of view. In *Proceedings of the 1st International Conference on Next Generation Computing Technologies (NGCT-2015)*, 4-15.
- 28 Misra, S. C., Singh, V., Jha, N. K., & Bisui, S. (2016). Modeling privacy issues in distributed enterprise resource planning systems. *International Journal of Communication Systems*, 29(2), 378-401.
- 29 Kalinga Jagoda, Premaratne Samaranayake, (2017) "An integrated framework for ERP system implementation", *International Journal of Accounting & Information Management*, Vol. 25 Issue: 1, pp.91-109
- 30 Mahmood Ali, Lloyd Miller, (2017) "ERP System Implementation in Large Enterprises - A Systematic Literature Review", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30 Issue: 4, doi: 10.1108/JEIM-07-2014-0071
- 31 Abdelghaffar, H. (2012). Success factors for ERP implementation in large organizations: The case of Egypt. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 52(4), 1-13.
- 32 Zhang, Z., Lee, M. K. O., Huang, P., Zhang, L., & Huang, X. (2005). A framework of ERP systems implementation success in China: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 98(1), 56-80.
- 33 Motwani, J., Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2005). Critical factors for successful ERP implementation: Exploratory findings from four case studies. *Computers in Industry*, 56(6), 529-544.
- 34 Stepanov, D. Y. (2021). Using waterfall, iterative, and spiral models in ERP system implementation projects under uncertainty. *Journal of Physics: Conference Series*, 2142, 012016.
- 35 Salman M. Faizi, Shawon Rahman, Ph.D, Kevin Hopkins, Ph.D. Implementing Large Enterprise Resource Planning Systems with Agile Methods. *International Conference on Innovation in Engineering and Technology (ICIET)* 23-24 December, 2019
- 36 Khoza, L. T., & Marnewick, C. (2020). Waterfall and Agile information system project success rates – A South African perspective. *South African Computer Journal*, 32(1). <https://doi.org/10.18489/sacj.v32i1.683>

## Optimizing the Selection of Artists

Ким Н. О.<sup>1</sup>, Карибаева А. С.<sup>2</sup>, Ихуанова А. Н.<sup>3</sup> Асқаров Д. Т., PhD,  
<sup>1 2 3</sup> Almaty Management University.

**Аннотация.** Статья рассматривает важность и цель разработки бизнес-проекта, направленного на оптимизацию процесса подбора артистов для различных мероприятий. Организаторы ивентов и артисты часто сталкиваются с проблемой согласования времени, костюма, внешности, цены и других параметров, что затрудняет успешную реализацию мероприятий. В статье обсуждается возможность решения данной проблемы через создание специализированной платформы, которая упростит и автоматизирует процесс подбора артистов и организации мероприятий. Авторы предлагают исследование основных проблем, с которыми сталкиваются участники данной сферы, и описывают потенциальные преимущества и эффективность использования подобной платформы.

**Ключевые слова:** Художественный отбор, мероприятия и артисты, оптимизация бюджета, предпочтения клиентов и подбор артистов, костюмы и образы артистов

**Андатпа.** Мақалада әртүрлі іс-шараларға суретшілерді таңдау процесін оңтайландыруға бағытталған бизнес-жобаны әзірлеудің маңыздылығы мен мақсаты қарастырылады. Іс-шараны ұйымдастырушылар мен суретшілер көбінесе уақытты, костюмді, сыртқы түрін, бағасын және басқа параметрлерді үйлестіру қиындықтарына тап болады, бұл оқиғаларды сәтті жүзеге асыруды қиындатады. Мақалада бұл мәселені суретшілерді таңдау және іс-шараларды ұйымдастыру процесін жеңілдететін және автоматтандыратын мамандандырылған платформа құру арқылы шешу мүмкіндігі қарастырылады. Авторлар осы салада қатысушылар кездесетін негізгі проблемаларды сараптауды ұсынады және мұндай платформаны пайдаланудың ықтимал артықшылықтары мен тиімділігін сипаттайды.

**Түйінді сөздер:** көркемдік іріктеу, іс-шаралар мен әртістер, бюджетті оңтайландыру, клиенттердің қалауы және әртістерді іріктеу, әртістердің костюмдері мен бейнелері

**Abstract.** The article examines the importance and purpose of developing a business project aimed at optimizing the process of selecting artists for various events. Event organizers and artists often face the challenge of coordinating time, costume, appearance, price and other parameters, which makes it difficult to successfully implement events. The article discusses the possibility of solving this problem through the creation of a specialized platform that will simplify and automate the process of selecting artists and organizing events. The authors offer an examination of the main problems faced by participants in this field and describe the potential benefits and effectiveness of using such a platform.

**Key words:** Artistic selection, events and artists, optimization of budgeting, client preferences and selection of artists, costumes and images of artists

### 1. Introduction

In today's world, organizing events requires not only creativity, but also fine-tuning every detail and mastery of coordination. One critical aspect of this process is selecting entertainers who can create a unique atmosphere and create a memorable experience for guests. However, often faced with numerous factors - from the availability of artists to the consistency of their image and style with the concept of the event, organizers and event agencies face serious difficulties.

The relevance of optimizing artist selection for various events cannot be overstated in today's dynamic and competitive event industry. With the ever-increasing demand for unique and unforgettable experiences, event organizers and agencies are under immense pressure to deliver exceptional performances that align perfectly with their clients' visions and audience expectations.

In this context, the significance of our work lies in addressing the multifaceted challenges faced by event professionals when selecting artists. From making schedules and managing budgets to ensuring stylistic coherence and cultural appropriateness, the complexity of this task requires innovative solutions to streamline the process and enhance overall event success.

By delving into the intricacies of artist selection and proposing practical strategies for optimization, our research aims to empower event organizers and agencies with the tools and insights necessary to overcome obstacles and achieve unparalleled excellence in event



execution. Ultimately, the relevance of this work lies in its potential to elevate the quality of events, enrich audience experiences, and drive the continued evolution of the event industry in an increasingly competitive landscape.

**The purpose of this work** is to study and develop methods for optimizing the selection of artists for various events. We strive to offer effective solutions for organizers and agencies to coordinate time, style, look, and financial constraints, thereby ensuring the perfect combination for each specific occasion.

Our research and practical recommendations are aimed at improving the artist selection process so that each event is not only flawlessly organized, but also memorable for all its participants.

Work tasks:

- A study of factors influencing the selection of artists for events.
- Analysis of existing methods for selecting artists and their effectiveness.
- Development of new strategies for optimizing the selection of artists.
- Conducting research to identify customer needs and preferences.
- Formulating recommendations for event agencies and organizers.

The **object** of study of this work is the process of selecting artists for various events, including concerts, corporate parties, weddings and other events.

The **subject** of this work is methods and strategies for optimizing the selection of artists in order to ensure maximum efficiency and compliance with the needs of customers and the specifics of events.

## **2. Literature review:**

**Market Research:** Conducted thorough market research to understand the current landscape of artist selection in the events industry.

Analyzed the challenges faced by artists and event agencies in selecting performers for various events.

Explored existing solutions and strategies employed by industry professionals to optimize artist selection processes.

**Stakeholder Interviews:** Conducted interviews with event organizers, artists, and representatives from event agencies to gather insights into their experiences and pain points regarding artist selection. Identified common obstacles and requirements in selecting artists, including considerations such as timing, costume, appearance, and pricing.

**Data Collection and Analysis:**

Collected data on past events and artist selection processes, including relevant parameters such as event type, artist characteristics, and client preferences.

Utilized statistical analysis and data visualization techniques to identify patterns and trends in artist selection and event outcomes.

Examined the correlation between various factors (e.g., artist availability, suitability, and cost) and the success of events.

**Solution Development:**

Based on research findings and stakeholder feedback, developed innovative strategies and tools to streamline the artist selection process.

Designed algorithms or decision-making frameworks to assist event agencies in matching artists with events based on predefined criteria.

Explored technology-based solutions, such as AI-powered platforms or databases, to facilitate efficient artist selection and management.

Overall, the methodology employed for this project involved a combination of research, stakeholder engagement, data analysis, solution development, and iterative testing to address the challenges and optimize the process of artist selection for various events.

## **Structure of the Work:**

**Introduction:** Provides an overview of the challenges faced by artists and event agencies in selecting performers for various events. Introduces the importance of optimizing artist selection

to align with event requirements such as timing, costume, appearance, and pricing.

**Analysis:** Examines the complexities involved in artist selection for events, including the factors influencing decision-making processes. Identifies common problems encountered by event agencies and artists in matching performers with events. Explores the financial implications of artist selection and analyzes data from previous events to highlight trends and patterns.

**Solutions:** Recommends practical strategies and specific actions to address the challenges identified in the analysis. Proposes innovative approaches to streamline the artist selection process, such as utilizing technology platforms or implementing decision-making frameworks. Presents detailed action plans or programs for implementing the recommended solutions effectively.

**Conclusion:** Summarizes the key findings and insights from the analysis and solutions sections. Emphasizes the importance of optimizing artist selection for event success and outlines the potential benefits of implementing the proposed strategies. Concludes by reinforcing the significance of continuous improvement and adaptation in the dynamic events industry.

### **3. Method:**

From the articles and books reviewed, several key aspects related to organizing events and selecting artists can be identified:

**Challenges of Event Organizing:** All articles highlight the challenges event organizers face, including the need for extensive preparation, liaising with artists and agencies, and planning and coordinating all aspects of the event. [1-2]

**Selection of artists:** An important aspect of successful event organization is the correct selection of artists, taking into account the consistency of their style and appearance with the concept of the event, as well as the technical requirements and professionalism of the performer. [5]

**Importance of technology:** A particularly important aspect is the use of IT technologies to optimize event organization processes. Implementing web applications and platforms that offer solutions for login, live streaming and participant management can significantly improve the efficiency and effectiveness of events. [3]

The implementation of a platform for optimizing the selection of artists and organizing events plays a key role in the modern event industry. Such platforms make it possible to simplify and automate the processes of selecting artists, planning events and managing resources. This helps to increase the efficiency of organizers and agencies, improve the quality of events and meet customer needs. Such innovative solutions not only reduce time costs and reduce the likelihood of errors, but also contribute to the development of the industry as a whole, making event management more efficient and competitive.

### **4. Results:**

To achieve the objectives of the study, an integrated approach was used, combining qualitative and quantitative research methods:

**Interviews with stakeholders:**

- Interviews were conducted with event planners, artists and agency representatives to gain insight into their experiences and challenges in selecting artists.
- Common barriers and requirements in selecting performers are identified, including such aspects as time, costume, appearance and pricing.

**Marketing research:**

- Conducted market research to understand the current state of artist selection in the events industry.
- The problems faced by artists and agencies when selecting performers for various events are analyzed.
- Examines existing solutions and strategies used by industry professionals to optimize artist selection processes.

**Data collection and analysis:**

- Data was collected on past events and artist selection processes, covering parameters such as event type, artist characteristics, and client preferences.

- Used statistical analysis and data visualization techniques to identify patterns and trends in artist selection and event outcomes.
- The correlation between various factors (eg artist availability, suitability and cost) and the success of events has been studied.

Development of solutions:

- Based on the research findings and stakeholder feedback, innovative strategies and tools were developed to optimize the artist selection process.
- Algorithms or decision-making systems have been developed to help artist casting agencies match artists with events based on pre-established criteria.
- Technological solutions such as artificial intelligence platforms or databases

## 5. Conclusion:

Results from the Questionnaire:

Our questionnaire aimed to gauge user preferences, pain points, and expectations regarding booking performance teams for parties. Through targeted outreach to potential users and industry professionals, we collected a wealth of valuable insights that complemented our literature analysis. Here are some key findings: The majority of respondents confirmed that they face difficulties in selecting artists for events and believe that there is a need to solve this problem.

1) The majority of respondents expressed a strong desire for a diverse range of performance options, including musicians, DJs, dancers, magicians, and comedians. This underscored the importance of offering a comprehensive selection to cater to different event themes and audience demographics.

A significant number of respondents highlighted the need for a streamlined booking process characterized by simplicity, transparency, and flexibility.

The ability to browse performers, view pricing and availability, and secure bookings online emerged as crucial features for enhancing user experience.

Trust and reliability were paramount concerns for users when selecting performance teams. Many respondents emphasized the importance of reviews, ratings, and portfolio showcases to assess the professionalism and talent of performers before making a booking decision.

Effective communication channels and responsive customer support were identified as essential elements for fostering trust and resolving any issues or inquiries promptly. Users valued platforms that facilitated clear and timely communication between organizers and performers.

2) The platform can be created to fill a critical need in the event planning industry by streamlining the process of booking teams to perform at parties. With a growing demand for unique and memorable entertainment, the app fills this gap by providing a user-friendly platform where users can access a diverse selection of performers, view reviews and ratings to ensure quality, and easily book services tailored to their event needs. Offering transparency, efficiency and a seamless user experience, the app revolutionizes the way parties are planned and executed, ultimately improving the overall event experience for both organizers and participants.

3) SWOT analysis

Based on the research, a SWOT analysis was compiled

*Strengths:* Comprehensive platform offering a diverse selection of artists. Streamlined booking process with transparent prices and availability. Integration of reviews and ratings to ensure quality. User-friendly interface and intuitive navigation. Potential to partner with venues and suppliers for added value.

*Weaknesses:* Reliance on performer availability, which may limit date or location options in some cases. The need for ongoing updating and maintenance to ensure accurate information. Potential for competition from existing event planning platforms or traditional booking methods. Initial user acquisition and marketing efforts may require significant investment.

*Opportunities:* Expand into new geographies or niche markets. Integration of additional features such as event planning tools or personalized recommendations. Collaboration with event organizers and influencers for promotion and endorsements. Potential for revenue growth through premium subscription levels or commission-based partnerships.

*Threats:* Market saturation and competition from existing event planning platforms. Changes in consumer preferences.

The findings from our questionnaire corroborated the insights gleaned from our literature analysis, providing tangible evidence of the existing challenges and unmet needs within the party performance booking industry. The demand for a convenient, diverse, and reliable platform to book entertainment for events underscored the validity of our project's premise. The consistent emphasis on the importance of variety, ease of booking, quality assurance, communication, and value-added services reaffirmed the necessity for a comprehensive solution that addresses these pain points. The feedback from our questionnaire not only validated our initial hypotheses but also provided invaluable guidance for refining our app's features, functionality, and user experience. In summary, the amalgamation of literature analysis and empirical research through questionnaires unequivocally affirmed the existence of a problem within the party performance booking landscape.

**list of literature:**

1. Steshina, M.N. Features of the organization [Electronic resource]. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-kontsertnyh-meropriyatiy/pdf>
2. Sadokhov, A.V. Organization of festive and entertainment events: technology for developing an event program [Electronic resource]. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-prazdnichno-razvlekatelnyh-meropriyatiy-tehnologiya-razrabotki-programmy-meropriyatiya/pdf>
3. Targonius, V.N., Protsenko, I.G., & Malova, E.A. Implementation of web application for organizing events [Electronic resource]. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-web-prilozheniya-dlya-organizatsii-meropriyatiy/pdf>
4. Fedotov, M.V., & Ignatov, M.S. Features of project management in the sphere of event organization [Electronic resource]. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-proektom-v-sfere-organizatsii-meropriyatiy/viewer>
5. Prokopchenko, I.A. Criteria for interaction in the process of organizing and carrying out events [Electronic resource]. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-vzaimodeystviya-v-protsesse-organizatsii-i-provedeniya-sobytiy-meropriyatiy/pdf>
6. Organizing event ubiquitous with a proposed event mobile application in Bahrain [Electronic resource]. Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/SSRN-id3658982.pdf
7. Author(s). Understanding group event scheduling via the OutWithFriendz mobile application. Retrieved from <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3161200>
8. Yapsody. 10 Steps to Organize a Successful Concert Event [Webpage]. Retrieved from <https://www.yapsody.com/ticketing/blog/10-steps-to-organize-a-successful-concert-event/>
9. Cvent. Event Planning: The Ultimate Guide [Webpage]. Retrieved from <https://www.cvent.com/en/blog/events/event-marketing-guide>
10. LinkedIn. 7 Tips for Planning a Successful Outdoor Concert [Webpage]. Retrieved from <https://www.campchef.com/blog/7-tips-to-planning-the-perfect-outdoor-event.html>
11. LinkedIn. How to Plan and Organize a Successful Music Festival [Webpage]. Retrieved from <https://www.linkedin.com/advice/1/what-most-important-steps-planning-successful-music-vep8c>
12. LinkedIn. Event Planning 101: How to Plan an Event From Start to Finish [Webpage]. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/event-planning-101-charmed-life-inc->
13. Cvent. The Event Planning Guide: Everything You Need to Get Started [Webpage]. Retrieved from <https://www.cvent.com/en/blog/events/event-planning-guide>
14. Gotts, I., & Butler, S.J. Business Process Management For Dummies.
15. Morgan, J., & Brenig-Jones, M. Lean Six Sigma For Dummies.
16. Ries, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.
17. Goldratt, E.M. The Goal: A Process of Ongoing Improvement.
18. Sharp, A., & McDermott, P. Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application Development.

# Роль визуального маркетинга в формировании потребительских предпочтений

Масимов М. А.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Almaty Management University.

**Аннотация.** В настоящем научном исследовании был проведен маркетинговый опрос, целью которого был основательный анализ потребительских предпочтений в отношении к атрибутам, составляющим систему визуального обмена информацией, и которые способны послужить отправной точкой для дальнейшего повышения эффективности визуальной рекламной коммуникации. Выборка научного опроса составила 111 респондентов отбором «снежного кома» из крупных городов Казахстана – Алматы и Астаны в равномерном соотношении между мужчинами и женщинами. В научном труде были рассмотрены некоторые компоненты, которые составляют единую систему визуальной коммуникации в продвижении, такие как цвет и разновидности рекламных объявлений. Автором был проанализирован ряд литературных источников, нацеленных на исследование визуального маркетинга – термина, подразумевающего под собой специфический подход к маркетинговой коммуникации с применением визуальных компонентов для передачи информации целевой аудитории с целью продвижения определенного бренда или товара.

**Ключевые слова:** Визуальный маркетинг, контент, реклама, дизайн, нейромаркетинг, бренд, восприятие, психология, потребительские предпочтения

**Annotation.** In this scientific study, a marketing survey was conducted, the purpose of which was a thorough analysis of consumer preferences in relation to the attributes that make up the system of visual information exchange, and which can serve as a starting point for further increasing the effectiveness of visual advertising communication. The scientific survey sample consisted of 111 respondents using a “snowball” selection from the large cities of Kazakhstan - Almaty and Astana in an even ratio between men and women. The scientific work examined some of the components that make up a unified system of visual communication in promotion, such as color and types of advertisements. The author analyzed a number of literary sources aimed at studying visual marketing - a term that implies a specific approach to marketing communication using visual components to convey information to the target audience in order to promote a specific brand or product.

**Key words:** Visual marketing, content, advertising, design, neuromarketing, brand, perception, psychology, consumer preferences

**Андатпа.** Бұл ғылыми зерттеуде маркетингтік сауалнама жүргізілді, оның мақсаты визуалды ақпарат алмасу жүйесін құрайтын атрибуттарға қатысты тұтынушылардың қалауларын мұқият талдау және тиімділікті одан әрі арттыру үшін бастапқы нүкте бола алады. визуалды жарнамалық коммуникация. Ғылыми сауалнама ерлер мен әйелдер арасындағы тең арақатынаста Қазақстанның ірі қалалары – Алматы мен Астанадан «қарлы кесек» таңдап алған 111 респонденттен құралды. Ғылыми жұмыста жарнаманың түсі мен түрлері сияқты жарнамалық визуалды коммуникацияның бірыңғай жүйесін құрайтын кейбір компоненттер қарастырылды. Автор визуалды маркетингті зерттеуге бағытталған бірқатар әдеби дереккөздерді талдады - бұл белгілі бір брендті немесе өнімді жылжыту мақсатында мақсатты аудиторияға ақпаратты жеткізу үшін визуалды компоненттерді пайдалана отырып, маркетингтік коммуникацияға нақты көзқарасты білдіретін термин.

**Түйінді сөздер:** Визуалды маркетинг, контент, жарнама, дизайн, нейромаркетинг, бренд, қабылдау, психология, тұтынушы қалауы

## 1. Введение

В связи с массовой конкуренцией, которая преобладает на современном рынке товаров и услуг, имеет острую необходимость в изучении вопроса о значимости визуального маркетинга в контексте формирования интереса потребителей и на их дальнейшее решение в приобретении определенного товара или услуги. Данный феномен оказывает значительное влияние на стратегическое развитие компаний, и на их активное

продвижение. В связи с чем возникла острая необходимость в инновационных методах и стратегиях, направленных на привлечение внимания потенциальных клиентов и пользователей их товаров или услуг.

Визуальный маркетинг — относительно новое и активно развивающееся понятие, которое включает в себя традиционные визуальные аспекты маркетинга, а также расширяет границы общеустановленных понятий, включая элементы нейробиологии. Цель настоящего исследования состоит в анализе и выявлении основных элементов визуального маркетинга и их влияния на потребительские предпочтения в целях совершенствования маркетинговых стратегий и концепций на рынке товаров и услуг. Научная новизна настоящего исследования связана с недостаточной изученностью тематики визуального маркетинга и основана на разработке подходов к оценке определенных тенденций преобладающих у потребителей при выборе товаров в контексте Казахского рынка. Теоретическая значимость настоящей научной статьи заключается в анализе основных элементов, составляющих систему визуального маркетинга в целях дальнейшего понимания воздействия этих элементов на потребительское поведение. Практическая значимость же заключается в формировании конкретных тенденций визуальной составляющей с целью максимизации эффективности проводимых рекламных мероприятий позволяя оптимизировать стратегии под условия казахского рынка. Гипотеза настоящего исследования предполагает, что на формирование потребительских предпочтений в существенной степени воздействуют конкретные цветовые схемы и рекламные стратегии.

Таким образом, потребительские предпочтения ликвидны и все больше подвергаются воздействию визуального аспекта, что в свою очередь создает благоприятное поле для исследования влияния визуального маркетинга на их решения. На сегодняшний день недостаточно изучены механизмы, влияющие на эффективность визуального маркетинга в условиях современного рынка в Казахстане и многие аспекты остаются недостаточно освещенными, в связи с чем настоящее исследование ставит своей целью заполнение данного пробела научных знаний в области маркетинга и предоставление новых взглядов на визуальный маркетинг в формировании потребительских предпочтений.

## **2. Литературный обзор**

Настоящим исследованием предпринята попытка выявления закономерностей во взаимосвязи между визуальным маркетингом и восприятием потребителей, а также в отношении их дальнейших решений в выборе товаров соответственно. Визуальный маркетинг – это термин, обозначающий стратегическое использование визуальных стимулов и символов в целях передачи определенной информации потребителям [1]. Современное развитие экономики и маркетинга представляет трудности для исследования в сфере визуальной коммуникации, в связи с малой распространенностью детального изучения предпочтений потребителей в рамках визуального маркетинга. В данный литературный обзор включено 15 фундаментальных научных исследований, как отечественных, так и зарубежных авторов.

Ввиду малой распространенности исследований данной тематики в контексте Казахских научных трудов, автором было предпринято решение выйти за границы узконаправленной специфической литературы и рассмотреть одну из важнейших областей исследований, связанной с контекстом визуального восприятия – Нейромаркетинга. Данная область науки расширяет границы классических традиционных методов исследований и дает ученым возможность заполучить более достоверные данные, которые получены на основе реакций мозга на проводимые эксперименты. В работе Казыбаевой А.М., Смыковой М.Р. и Сохатской Н.П. проведенной в 2022 году, детально рассмотрены методы нейромаркетинговых исследований, а также их прикладные возможности исходя из исследований мозговой активности. Данное исследование позволяет понять, что различные цвета, формы и даже запах могут служить как в качестве раздражителя, так же наоборот привлечь внимание потребителя [2]. Однако, в данном исследовании не рассматривается в подробностях как именно влияет на потребительское поведение тот или иной параметр в отношении рекламы. С той же точки зрения,

нейромаркетинг как инструмент убеждения в выборе товара, исследуют авторы Паймуллина Ю.А. и Сардарбек М.Т. (2017). Данное исследование подчеркивает исследовательскую проблему неширокой распространенности исследований в области потребительского поведения касательно визуальных данных в Казахстане, рассматривая данную науку как эффективный инструмент убеждения потребителей [3].

В норвежском журнале развития международной науки казахстанский автор Кудайбергенова А.К. рассмотрела визуальный маркетинг в контексте маркетинговых исследований, подчеркивая, что качество исследований повышается в связи с достоверностью и точностью полученной информации, также обращая внимание на авторскую проблему недостатка информации и научной литературы по теме исследований в сфере визуальных коммуникаций [4].

Особенностью применения нейротехнологии в контексте визуального маркетинга является возможность разработки более эффективных маркетинговых стратегий, поскольку микрореакции возникающие в головном мозге не могут быть подвержены погрешностям в связи с чем служат достоверным источником информации для дальнейших исследований [5]. В статье Акыновой А. А. анализируется Нейромаркетинг и его роль в Казахстане, что дает возможность изучить свойства и преимущества исследований мозговой активности в маркетинговых целях преимущественно на примере Казахстана [6]. В исследовании Abdigali et.al исследуется теоретическая значимость нейромаркетинга в изучении реакций потребителей на товары повседневного спроса [7]. Однако для дальнейшего углубления изученности исследований именно визуального маркетинга в целях изучения потребительского поведения возникла острая необходимость прибегнуть к исследованиям зарубежных ученых, где количество исследований было значительно больше.

Переходя к литературе зарубежных авторов, исследователем была изучена статья Шумаковой Е.А. которая проанализировала значимость привлекательных образов в создании успешного визуального контента, однако сфера исследования охватывает лишь контент в социальных сетях и на примере Российской Федерации [8, с.122]. Брюзгина Е.Г. в своем исследовании разбирает психологию влияния рекламных объявлений. Такой подход дает исследователю понять потребительские предпочтения более глубинно [9, с.153]. Были изучены работы, рассматривающие концепцию Визуального маркетинга и упаковку товаров, а также и их влияние на формирование потребительской лояльности [10, 11, 12]. С географической точки зрения, то есть местонахождения рекламных объявлений, визуальный маркетинг должен быть предусмотрен в деталях поскольку степень потребительского внимания к привлекательной визуальной картинке будет намного выше, чем к текстовому объявлению [13, 14]. Последующие исследования помогут выявить влияние визуальной коммуникации на эффективность бизнес-процессов, а работа зарубежных авторов Sample K.L., Hagtvedt H. и Brasel S.A. представляет в своем тексте теоретический Фреймворк, представляющий собой концептуальную рамку компонентов визуальной коммуникации [15].

Таким образом, наличествующие исследования в области визуального маркетинга позволяют исследователям детально рассмотреть влияние дизайна, психологии восприятия на поведение потребителей. Однако, имеется острая необходимость в дальнейшем глубинном исследовании влияния визуального маркетинга, которые могли бы заполнить пробелы в исследованиях и понимании стратегических принципов на рынке товаров Казахстана. Отсутствие детализированного анализа в этой области служит основой для заполнения пробела, который очевиден в контексте казахстанского рынка (на момент анализа и изучения литературы, было найдено лишь 6 источников казахстанских авторов, которые наиболее коррелируются с темой исследования влияния визуального маркетинга на потребительское восприятие). Настоящее исследование позволяет дать более глубокое понимание того, какие психологические факторы оказывают влияние на выбор потребителей и какие результаты они способны принести.

### **3. Методы**

Для эффективного решения поставленных задач были рассмотрены разнообразные методы исследования, примененные в работах научных исследователей казахстанских

авторов и исследователей зарубежья. Одним из базовых подходов к изучению литературных источников этой статьи является дедукция, позволяющая осуществить переход от общих положений к конкретным деталям. Основную роль в настоящем анализе заняли методы анализа и синтеза, которые помогли последовательно систематизировать и изучить труды как зарубежных, так и казахстанских авторов в рамках поставленных задач.

В целях изучения потребительских предпочтений, был применен количественный метод исследования в виде маркетингового опроса для определения потребительских предпочтений. Метод выборки респондентов – «снежный ком». Данный опрос проводился в онлайн формате и охватил 111 респондентов, в результате чего был проведен сбор, анализ и интерпретация полученных данных. По возрасту респонденты были расположены следующим образом: Самую большую долю опрошенных составила возрастная группа от 31–40 лет (33,3%), следом за которой идет группа от 25-30 лет (23,4%), затем следуют группы 18-24 (20,7%), 41-60 (18%) и наименьшее количество опрошенных составило 4,5% (возрастная группа 60+). Группа опрашиваемых охватила крупные города Казахстана, такие как Алматы и Астана. Количество опрашиваемых из Астаны составило 36%, а доля Алматинских респондентов составила 62,2% от общей доли опрошенных. Незначительная доля в процентном соотношении 1,8% охватила поселения городского типа Талгар и Есик, которые находятся в Алматинской области, и, следовательно, могут быть отнесены к доле респондентов из г.Алматы (64%). Гендерное соотношение между мужчинами и женщинами демонстрируют балансное распределение в исследуемой выборке, количество опрошенных мужчин 56 (50,5%) и количество опрошенных представительниц женского пола составило 49,5% (55).

Данный метод исследования не только помог обогатить наличествующий теоретический анализ, но и предоставил возможность выявления конкретных обоснованных данных о потребительском поведении в контексте визуального маркетинга.

#### **4. Результаты**

Для того чтобы определить глобальную картину роли визуального маркетинга в формировании лояльности покупателей, была разработана специальная анкета, состоящая из 10 вопросов. Такая методика опроса была избрана для анализа множественных аспектов визуальных коммуникаций в маркетинговой стратегии. Цель исследования – выявить влияние визуальных элементов на потребительские предпочтения. Задачи исследования:

- Исследование предпочтений по выбору каналов сбыта;
- Определение потребительских предпочтений по цветам;
- Выявление влияния дизайна на выбор товаров;
- Исследование отношения потребителей к видам рекламы.

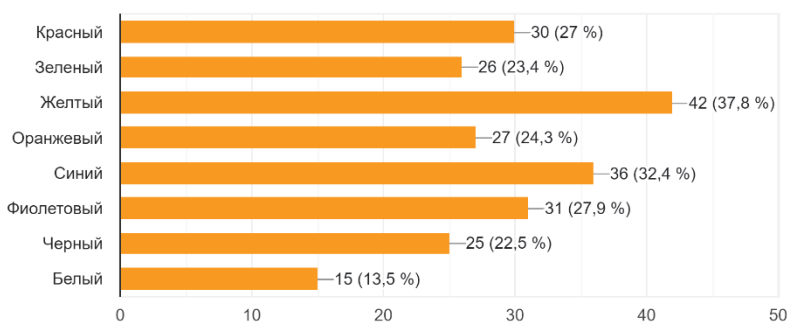
Вопросы в анкете были составлены для выявления степени осведомленности респондентов в отношении визуальных элементов маркетинговой коммуникации, их позиционирования в отношении к общей привлекательности бренда и уровень восприятия рекламных кампаний. Помимо прочего, данная анкета охватывает вопросы касательно того, насколько успешное влияние оказывают различные элементы визуальной эстетики на рекламные материалы и на стратегию продвижения товара соответственно. Настоящий опрос охватил 111 респондентов и предоставил исследователю базис для определения тенденций и закономерностей, которые преобладают у большинства потребителей в Казахстане.

Результаты опроса выдали исследователю интересную динамику в процентном соотношении в предпочтениях потребителей. В последующем вопросе были идентифицированы основные пункты совершения покупок респондентов. Согласно полученным данным от опрошенных, большинство респондентов избрали рынки в качестве их базового пункта приобретения товаров. Количество потребителей, которые сослались на рынки в качестве своего места для приобретения товаров, составило 30,6%. Следуют за рынками супермаркеты, процентное соотношение которого составило 27,9% лишь с небольшим отрывом. В построенной иерархии потребительских предпочтений расположились магазины, составляя 22,5% от общего числа опрошенных. Тем самым они по-прежнему занимают существенную нишу в структуре потребительских предпочтений.



Интересно то, что в проведенном исследовании онлайн-магазины заняли последнее место в иерархии, при этом не сильно уступая процентному количеству остальных вариантов ответа – 18,9% (21 респондент).

Для выяснения потребительских мнений в более подробной перспективе, исследователем была выдвинута порядковая шкала оценок – шкала Лайкерта, где респондентам было предложено ответить на вопрос о том насколько сильно влияет дизайн продуктов на поведенческие особенности покупателей. Для оценки влияния данных параметров респондентам была предложена шкала от 1 до 5, где 1 – означает «никогда», а 5 – «всегда». Наиболее привлекательной опцией в данном вопросе фигурировала цифра 4, из 111 респондентов – 38 человек, что составляет 34,5% от общего количества.



**Рисунок 1. Цветовые предпочтения респондентов**

Переходя от общего к частному, конкретно к отдельным визуальным характеристикам, составляющим общую картину товарных продуктов, были проанализированы цвета, в особенности того, насколько они способны привлечь внимание целевых потребителей. Тенденции в цветовых предпочтениях приложены выше на рисунке 1. Наиболее благоприятным цветом опрошенным оказался желтый (37,8%) и синий цвет (32,4%). Низкий процент составил белый цвет, охвативший 13,5 % от всего количества опрошенных. Что касается predetermined элементов дизайна, логотип и бренд заняли существенную позицию среди остальных атрибутов охватывая 45% ответов, следует за ним шрифт (44,1%), упаковка (38,7%), фотография продукта (36,9%), и цвет в совокупности составил 29,7%. Помимо дизайна определяющими факторами для потребителей являются следующие характеристики: отзывы и рекомендации наравне с брендом и репутацией заняли по 26,1% в процентном соотношении из 111 респондентов. Качество продукта составило 20,7%, цена (18,9%) также остается важной для многих респондентов (21 человек), и наименьшее влияние на них имеет сервис и поддержка товара.

В визуальной коммуникации особое влияние имеет дизайн рекламных объявлений. Для построения успешной коммуникации с целевой аудиторией компании прибегают к различным стратегиям продвижения и улучшения дизайна собственных объявлений. Для того чтобы определить влияние отдельных факторов, которые оказывают влияние на внимание потребителей при воздействии с рекламой, было определено, что интерактивная реклама имеет существенное влияние на потребительское внимание (36,9%), следует за чем реклама в социальных сетях ввиду своей массовой распространенности на всех онлайн-платформах и частого контакта потребителей с ней (26,1%), Баннеры (15,3%), Видеоролики (11,7%), и анимированная реклама составила 9,9% от общей массы опрошенных.

Подходя к заключительному вопросу настоящего исследования, был выявлен высокий уровень значимости визуального маркетинга в создании успешного бренда. Респонденты, выражая собственные взгляды на роль визуального маркетинга по шкале Лайкерта, где 1 – совершенно не важно, 5 – очень важно, отметили высокую тенденцию. Данная перспектива явно указывает на существенный вклад визуального маркетинга на формирование потребительских предпочтений.

## 5. Выводы и обсуждение

Подводя итог настоящего научного исследования, анализ позволил выявить базовые тенденции, имеющие влияние на потребительское поведение. Следует упомянуть, что маркетинговое исследование охватило только 111 респондентов из двух крупнейших регионов Казахстана – Алматы и Астаны. Ограниченность настоящего исследования заключается в небольшой выборке респондентов и ограничениях географической распространенности опрошенных. Однако, по положительным моментам проведенного анализа можно подтвердить успешность выборки в аспекте гендерного распределения – исследователем получены данные балансного соотношения между мужчинами и женщинами. Частично предполагается подтверждение исследовательской гипотезы о том, что визуальный маркетинг в действительности оказывает значительное влияние на выбор товара у потребителей,

Исходя из перечня вопросов маркетингового исследования были идентифицированы следующие результаты: наиболее привлекательным местом совершения покупок оказались рынки. Полученный результат не был ожидаемым, что показывает интересную тенденцию привлекательности рынков для внимания потребителей. Обусловлено это решение предположительно качеством продукции на прилавках и позитивным опытом совершения покупок в такой обстановке, а также в ценовой политике, существующей на рынках. Интересно отметить, что онлайн-магазины в наименьшей степени пользуются популярностью у респондентов, что, вероятно связано с небольшой выборкой опрошенных.

Положительная динамика выявилась в отношении к эффективности упаковки и дизайна продукции при выборе товара. Полученный результат в 4 балла из пяти позволяет предположить, что потребители довольно часто обращают внимание на дизайн продукции. Полученные исследовательские данные подтверждают значимость продуманного мерчандайзинга и упаковки товарной продукции для привлечения и удержания внимания целевой аудитории. В вопросе значимости дизайна на создание успешной рекламы 50% респондентов отметили высокое влияние визуальной составляющей на их потребительские предпочтения.

Однако, для определения конкретных тенденций в выборе продукции исследователем были выдвинуты следующие тенденции: желтый цвет оказался самым влиятельным в контексте визуальной привлекательности, захватывая внимание потребителя. Данная прерогатива может быть объяснена тем, что желтый цвет является стимулирующим, побуждающим к определенным действиям. С точки зрения психологии желтый цвет ассоциируется у многих с радостью, счастьем, и в целом вызывает радостные эмоции. Синий цвет связан со спокойствием и расслабляет человека. Наименьшее количество голосов получил белый цвет, вероятнее всего в связи с блеклостью по отношению к другим цветам, в рекламных объявлениях он зачастую служит задним фоном и подходит далеко не для всех товаров. Так или иначе, цвет не является значимым элементом, влияющим на потребительские предпочтения. Логотип и бренд продукта оказались решающим этапом в выборе товаров. Вероятнее всего, такая тенденция не связана с визуальной привлекательностью рекламы, хоть и тоже имеет место быть, а коррелируется с ценностью, которую бренд в себе носит.

Тип рекламы, с которой имеют контакт потребители равноценно важен. Многие рекламные объявления на сегодняшний день существуют в интернет-пространствах. В связи с чем интерактивная реклама оказалась наиболее привлекательной в глазах потребителей. Запоминаемость рекламы в данном случае более высока, чем при простом просмотре объявления. А реклама в социальных сетях по-прежнему остается привлекательной для потребителей в связи с частым воздействием контактных аудиторий с ней.

Исследования показали, что значимость визуального маркетинга

Основными направлениями для дальнейших исследований являются:

1. Дальнейшее изучение тенденций, оказывающих влияние на потребительское поведение путем расширения существующей выборки.

2. Сбор и интерпретация данных о глубинных мотивах побуждающих потребителей выбирать определенный бренд в рамках визуальной коммуникации

3. Продолжение исследования более привлекательных типов рекламных объявлений и их путей улучшения, которые способны повысить потребительский интерес целевых аудиторий.

#### **6. Список использованных источников**

1. Wedel M., Pieters R. (ed.). Visual marketing: From attention to action. – Psychology Press, 2007.
2. Казыбаева А. М., Смыкова М. Р., Сохатская Н. П. Методы нейромаркетинговых исследований и прикладные возможности применения //Central Asian Economic Review. – 2022. – № 6. – С. 102-115.
3. Паймуллина Ю. А., Сардарбек М. Т. Нейромаркетинг как инструмент убеждения //Инструменты и механизмы формирования конкурентоспособной государственной и региональной Экономики. – 2017. – С. 111-113.
4. Kudaibergenova A. Neuromarketing as a new way to influence consumers //Norwegian journal of development of the international science. – 2021. – № 76-2. – С. 12-14.
5. Беккулиева Б.М., Разакова Д.И. Особенности применения нейротехнологий в маркетинге // Форум молодых ученых. – 2021. – №11. – С. 49-53.
6. Akynova A. A. Neuromarketing and its Development in Kazakhstan //VIII International Correspondence Scientific Specialized Conference" International Scientific Review of the Problems of Economics, Finance and Management". – 2018. – pp. 35-38.
7. Abdigali M. et al. Application of neuromarketing techniques in FMCG industry. – 2023.
8. Шумакова Е. А. "Эстетика визуального контента в маркетинговых коммуникациях" //Медиасреда. – 2020. – № 2. – С. 117-124.
9. Брюзгина Е. Г. Психологическое влияние визуальной рекламы //Парадигма: философско-культурологический альманах. – 2023. – № 38. – С. 152-160.
10. Куделя Л. В. "Визуальный Маркетинг как Элемент Маркетинговой Деятельности Предприятий" //Современная Наука: Актуальные Вопросы И Достижения. Актуальные Вопросы Права, Управления И Экономики. – 2020. – С. 73-78.
11. Шевякова Е. И., Сафарян Р. А., Черноусова Н. В. "Визуальный Маркетинг и Упаковка Товаров" //Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации (Социальный инженер-2022). – 2022. – С. 49-52.
12. Козлова В. Ю., Гнездилова А. В. Роль Визуальных Коммуникаций в Успешности Бизнеса //Вестник науки. – 2023. – Т. 1. – № 6 (63). – С. 849-854.
13. Голензовский Г. О. Визуальные коммуникации как инструмент комплексного маркетинга //Достижения науки в 2019 году. – 2019. – С. 11-14.
14. Корнеева М. А. Визуальный маркетинг. Эффективность визуальных технологий в продвижении бренда //экономика, политика, право: актуальные вопросы, тенденции и перспективы развития. – 2020. – с. 23-25.
15. Sample K. L., Hagtvedt H., Brasel S. A. Components of visual perception in marketing contexts: A conceptual framework and review //Journal of the Academy of Marketing Science. – 2020. – Т. 48. – С. 405-421.

# **Методологические основы и анализ эффективности системы здравоохранения**

*Ниязов Д, Атамжанов А.  
Almaty Management University.*

## **Аннотация**

Актуальность данного исследования обусловлена важностью анализа методологических основ и эффективности системы здравоохранения как ключевого аспекта общественного здоровья и благополучия. Данное исследование направлено на проведение сравнительного анализа методологических подходов к оценке эффективности системы здравоохранения в различных странах и выявление основных факторов, влияющих на данный процесс. Для достижения этой цели используются различные методы анализа, включая сравнительный анализ статистических данных, анализ финансовых показателей, оценку качества медицинских услуг и эффективности здравоохранения. Исследование позволяет сделать выводы о том, что эффективность системы здравоохранения является сложным и многогранным вопросом, требующим дальнейшего углубленного анализа и исследования. Отдельное внимание следует уделить разработке и внедрению эффективных стратегий управления здравоохранением, улучшению качества медицинской помощи и повышению доступности здравоохранения для населения.

**Ключевые слова:** анализ эффективности, система здравоохранения, методологические основы, оценка эффективности, качество медицинской помощи

## **Annotation**

The relevance of this study is due to the importance of analyzing the methodological foundations and effectiveness of the healthcare system as a key aspect of public health and well-being. This study is aimed at conducting a comparative analysis of methodological approaches to assessing the effectiveness of the healthcare system in different countries and identifying the main factors influencing this process. To achieve this goal, various methods of analysis are used, including comparative analysis of statistical data, analysis of financial indicators, assessment of the quality of medical services and the effectiveness of healthcare. The study allows us to conclude that the effectiveness of the healthcare system is a complex and multifaceted issue that requires further in-depth analysis and research. Special attention should be paid to the development and implementation of effective healthcare management strategies, improving the quality of medical care and increasing the accessibility of healthcare for the population.

**Key words:** effectiveness analysis, healthcare system, methodological basis, effectiveness assessment

## **Аннотация**

Бұл зерттеудің өзектілігі қоғамдық денсаулық пен әл-ауқаттың негізгі аспектісі ретінде денсаулық сақтау жүйесінің әдіснамалық негіздері мен тиімділігін талдаудың маңыздылығына байланысты. Бұл зерттеу әртүрлі елдердегі денсаулық сақтау жүйесінің тиімділігін бағалаудың әдістемелік тәсілдеріне салыстырмалы талдау жүргізуге және осы процеске әсер ететін негізгі факторларды анықтауға бағытталған. Осы мақсатқа жету үшін статистикалық деректерді салыстырмалы талдауды, қаржылық көрсеткіштерді талдауды, медициналық қызметтердің сапасын және денсаулық сақтаудың тиімділігін бағалауды қоса алғанда, талдаудың әртүрлі әдістері қолданылады. Зерттеу денсаулық сақтау жүйесінің тиімділігі одан әрі терең талдау мен зерттеуді қажет ететін күрделі және көп қырлы мәселе екендігі туралы қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Денсаулық сақтауды басқарудың тиімді стратегияларын әзірлеуге және енгізуге, медициналық көмектің сапасын арттыруға және халыққа медициналық көмектің қолжетімділігін арттыруға ерекше назар аудару қажет.

**Түйінді сөздер:** тиімділікті талдау, денсаулық сақтау жүйесі, әдістемелік негіз, тиімділікті бағалау

## **1. Введение**

Вопросы, связанные с оценкой эффективности системы здравоохранения, представляют собой одну из наиболее актуальных и серьезных проблем в современном

обществе. Эти вопросы охватывают не только здоровье людей, но и имеют глубокое социокультурное, экономическое и медицинское влияние. В данной статье мы сосредоточим внимание на методологическом анализе эффективности системы здравоохранения и сравнительном исследовании данной системы в различных странах.

**Гипотеза исследования.** Эффективность системы здравоохранения играет ключевую роль в общественном благополучии, влияя на физическое и психическое здоровье населения, а также на устойчивость общества. Гипотеза данного исследования заключается в том, что анализ методологических основ и оценка эффективности системы здравоохранения в различных странах мира позволят выявить основные факторы, влияющие на данный процесс, и предложить эффективные меры для улучшения системы здравоохранения.

**Постановка проблемы.** Эффективная система здравоохранения является неотъемлемым элементом общественного здоровья и благополучия. Эта проблема требует глубокого анализа для лучшего понимания ее методологических основ и разработки стратегий улучшения. В различных странах мира существуют разнообразные подходы к оценке эффективности системы здравоохранения, и важно выявить оптимальные практики для улучшения этой системы.

**Научная новизна.** Настоящее исследование стремится внести новый вклад в понимание проблемы эффективности системы здравоохранения на уровне методологии и сравнительного анализа. Научная новизна заключается в комплексном анализе методов оценки эффективности системы здравоохранения, включая анализ финансовых показателей, оценку качества медицинских услуг и доступность здравоохранения для населения. Предлагаются конкретные меры и рекомендации на основе полученных результатов, способствующие улучшению системы здравоохранения в различных странах.

Целью данной статьи является не только предоставление данных и анализа, но и повышение осведомленности о проблеме эффективности системы здравоохранения в мире. Исследование поможет более глубоко понять факторы, влияющие на эффективность здравоохранения, и способствует разработке более эффективных мер для повышения качества медицинской помощи и доступности здравоохранения для населения. Однако, необходимо учитывать, что данная проблема является сложной и требует комплексного подхода, анализа различных аспектов и совместных усилий общества и государства для достижения положительных изменений в области здравоохранения.

## **2. Литературный обзор**

Проблематика эффективности системы здравоохранения вызывает интерес исследователей в различных странах, ведь качественное здравоохранение является основой для общественного благополучия. Многочисленные исследования отечественных и зарубежных ученых позволяют оценить факторы, влияющие на эффективность системы здравоохранения и разработать рекомендации для ее улучшения.

В работе профессора из Университета Оксфорд, Джонсона Р., "Анализ эффективности систем здравоохранения: международный опыт и перспективы для России", подчеркивается важность сбалансированного подхода к оценке эффективности системы здравоохранения. Автор выделяет ключевые аспекты, такие как доступность медицинской помощи, уровень удовлетворенности пациентов и оптимизация затрат. Он также рассматривает международный опыт оценки эффективности и предлагает адаптацию лучших практик для контекста здравоохранения в России.

В своей публикации "Экономический анализ эффективности здравоохранения: методология и практика" профессор Института Экономики и Статистики, Смит А., представляет методы и инструменты экономического анализа в контексте здравоохранения. Автор обсуждает применение критериев эффективности, экономических моделей и анализа затрат-полезности для оценки эффективности различных здравоохранительных интервенций.

Исследователь из Национального Института Здравоохранения, Ли Ч., в своей работе "Сравнительный анализ систем здравоохранения развитых стран" анализирует системы здравоохранения различных стран, включая США, Великобританию и Германию. Автор выделяет ключевые особенности и сильные стороны каждой системы, а также

делает акцент на перспективах и возможных улучшениях.

Также важно обратить внимание на исследование Всемирной Организации Здравоохранения, "Эффективность систем здравоохранения в развивающихся странах: вызовы и перспективы". В этой публикации представлен анализ эффективности здравоохранения в различных развивающихся странах, а также рекомендации для улучшения качества и доступности медицинских услуг.

Кроме того, в работе "Инновации в здравоохранении: стратегии улучшения эффективности" Аллен И., исследуются современные подходы к инновациям в здравоохранении и их влияние на эффективность системы. Авторы анализируют применение новых технологий, цифровизацию медицинских процессов, а также управленческие инновации для оптимизации затрат и улучшения качества медицинского обслуживания.

Критическое мышление и анализ эффективности системы здравоохранения также рассматриваются в работе "Пути совершенствования моделей медицинского страхования: опыт развитых стран" Петрова, О., Автор исследует различные модели медицинского страхования, их преимущества и недостатки, а также предлагает рекомендации по улучшению системы медицинского страхования с учетом мирового опыта.

В заключение, проблема оценки и повышения эффективности системы здравоохранения остается актуальной и требует дальнейших исследований. Изучение опыта других стран, анализ методологических подходов и разработка инновационных методов оценки эффективности являются ключевыми шагами на пути улучшения системы здравоохранения.

### **3. Методы**

Для анализа методологических основ и эффективности системы здравоохранения был выбран подход, основанный на использовании различных методов и инструментов анализа. Основная цель этого исследования заключалась в выявлении факторов, оказывающих влияние на эффективность системы здравоохранения, а также в разработке конкретных рекомендаций по ее улучшению.

Первым методом, который был применен, является сравнительный анализ. Это позволило изучить структуру и особенности систем здравоохранения различных стран, выявить успешные практики и выяснить, какие проблемы присущи каждой из них. Такой анализ позволил выделить оптимальные подходы и применить их, учитывая специфику рассматриваемой страны.

Далее был проведен экономический анализ. Это включало оценку распределения финансовых ресурсов в системе здравоохранения, анализ эффективности затрат и общей доступности медицинских услуг для населения. Экономический анализ позволил определить эффективность текущих расходов и выделить возможности для их оптимизации.

Также в рамках исследования был проведен анализ социальных аспектов, влияющих на функционирование системы здравоохранения. Это включало изучение демографических характеристик населения, уровня образования, занятости и других социальных факторов. Этот анализ позволил выявить особенности различных групп населения и их потребности в медицинских услугах.

Для получения более полного представления о системе здравоохранения был использован статистический анализ. Это включало анализ данных о здоровье населения, заболеваемости, смертности и других медицинских показателей. Статистический анализ помог оценить текущее состояние системы здравоохранения и выявить тренды и проблемы.

Проблема эффективности системы здравоохранения представляет собой сложное социально-экономическое явление, затрагивающее все слои общества. Она включает в себя ряд серьезных аспектов, начиная от недостаточного финансирования и ограниченного доступа к медицинской помощи до недостаточного контроля качества предоставляемых услуг. Неравномерное распределение медицинских ресурсов и неэффективное использование финансовых средств также являются серьезными проблемами, влияющими на эффективность системы здравоохранения.

В итоге, на основе примененных методов, были разработаны конкретные рекомендации по улучшению системы здравоохранения. Эти рекомендации включают в себя оптимизацию расходов, внедрение современных технологий, улучшение качества медицинского обслуживания и обеспечение равного доступа к нему для всех граждан. Такие шаги направлены на повышение эффективности системы здравоохранения и обеспечение населения качественными и доступными медицинскими услугами.

#### 4. Результаты

Здравоохранение, будучи важнейшим компонентом социального благополучия нации, имеет колоссальное значение для обеспечения здоровья и продолжительности жизни граждан, а также является одним из ключевых факторов, влияющих на социальную стабильность и экономический прогресс страны. В Казахстане система здравоохранения испытывает период значительных изменений и реформ, направленных на улучшение качества медицинских услуг и общественного здоровья. Эти изменения включают в себя усилия по модернизации инфраструктуры, обновлению оборудования, повышению квалификации медицинского персонала и интеграции новых технологий в повседневную практику.

Тем не менее, несмотря на эти усилия, система здравоохранения Казахстана продолжает сталкиваться с рядом проблем, среди которых несбалансированное финансирование, неравенство в доступе к медицинским услугам, различия в качестве предоставляемой помощи и клинических исходов между различными регионами и социально-экономическими группами, а также недостаточная профилактика заболеваний.

Целью данного исследования является глубокий анализ методологических принципов, используемых в системе здравоохранения Казахстана, и оценка их эффективности в контексте текущих и будущих вызовов. Особое внимание будет уделено анализу того, как методологические подходы влияют на различные аспекты системы здравоохранения, включая финансовую устойчивость, доступность и качество медицинских услуг, и удовлетворенность пациентов. Кроме того, исследование нацелено на выявление областей, требующих улучшений, и разработку рекомендаций для повышения эффективности системы здравоохранения в целом.

Размышляя о методологических основах и анализе эффективности системы здравоохранения, мы подходим к теме, переполненной сложными концепциями и разнообразными метриками. Эффективность в контексте здравоохранения представляет собой гибридный медицинский, экономических и социальных факторов, которые работают в синергии, чтобы обеспечить наилучшие возможные исходы для пациентов при минимальных затратах ресурсов.

Подход к анализу эффективности в здравоохранении должен быть многофакторным, учитывая медицинские, социальные и экономические аспекты. Он требует глубокого понимания и применения соответствующих методологий и технологий. Такой комплексный подход поможет обеспечить, чтобы системы здравоохранения могли обеспечить лучший уход при наименьших затратах, что в итоге приведет к улучшению здоровья и благополучия общества.

В современном мире актуальность вопросов здоровья и долголетия населения становится всё более очевидной. В этом контексте статистика ожидаемой продолжительности жизни является ключевым показателем, отражающим общее состояние здравоохранения, социально-экономическую ситуацию и доступность медицинских услуг.

**Таблица 1 – Ожидаемая продолжительность жизни в Казахстане (1999–2022 гг.)**

Год	Ожидаемая продолжительность жизни
1999	65,63
2000	65,50
2001	65,80
2002	66,00
2003	65,83

2004	66,18
2005	65,91
2006	66,15
2007	66,34
2008	67,11
2009	68,39
2010	68,45
2011	68,69
2012	69,52
2013	70,62
2014	71,44
2015	71,97
2016	72,41
2017	72,95
2018	73,15
2019	73,18
2020	71,37
2021	70,23
2022	74,44

Анализ данных за период с 1999 по 2022 год выявил несколько важных аспектов и тенденций.



**Рисунок 1 - Ожидаемая продолжительность жизни в Казахстане (1999–2022 гг.)**

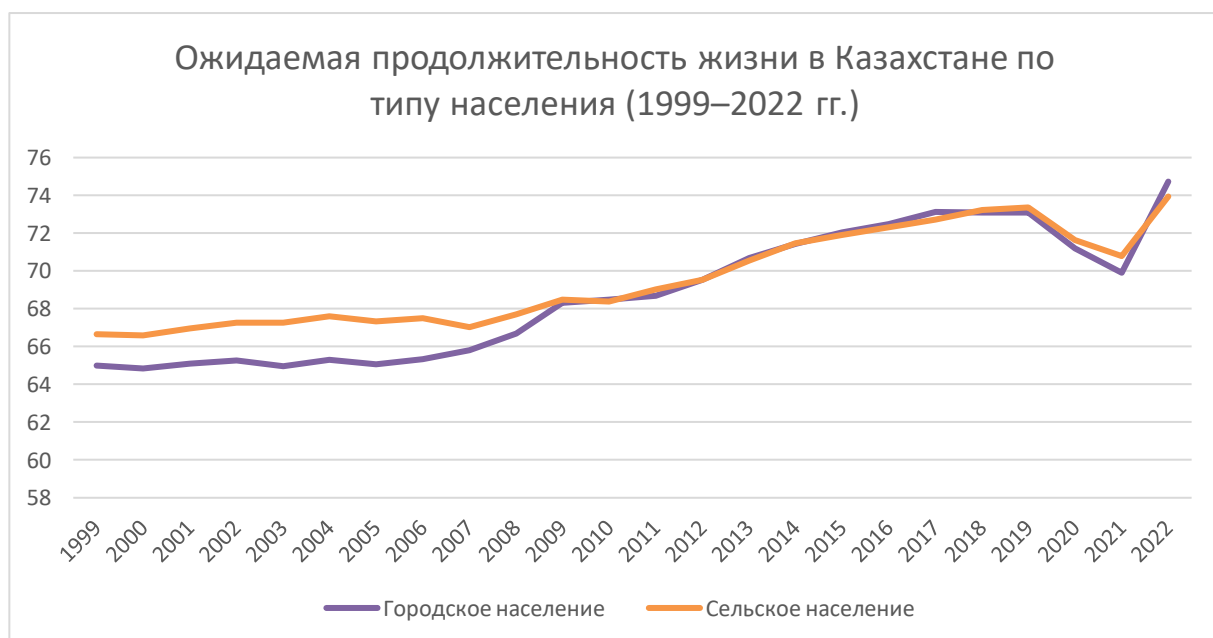
Первое, что бросается в глаза, — это стабильный рост ожидаемой продолжительности жизни на протяжении исследуемого периода. Резкий спад в период с 2019 по 2021 годы связан с эпидемией вируса Covid-19. Этот положительный тренд может быть связан с множеством факторов, включая улучшения в области медицины, повышение уровня жизни и прогресс в доступности и качестве медицинского обслуживания.

**Таблица 2 – Ожидаемая продолжительность жизни в Казахстане по типу населения (1999–2022 гг.)**

Год	Городское население	Сельское население
1999	64,98	66,66



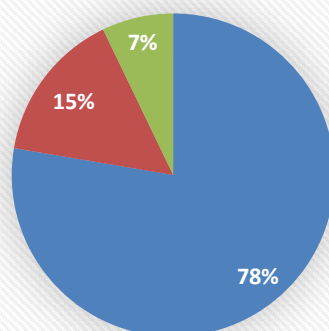
2000	64,84	66,59
2001	65,1	66,97
2002	65,26	67,25
2003	64,95	67,26
2004	65,31	67,59
2005	65,05	67,32
2006	65,33	67,51
2007	65,81	67,03
2008	66,69	67,72
2009	68,3	68,49
2010	68,5	68,39
2011	68,67	69,04
2012	69,52	69,53
2013	70,68	70,54
2014	71,43	71,46
2015	72,04	71,89
2016	72,48	72,32
2017	73,12	72,73
2018	73,09	73,24
2019	73,08	73,35
2020	71,21	71,64
2021	69,91	70,79
2022	74,73	73,94



**Рисунок 2 - Ожидаемая продолжительность жизни в Казахстане (1999–2022 гг.)**

На графике видно, что ожидаемая продолжительность жизни городского населения также показывает устойчивый рост, что обусловлено лучшим доступом к качественным медицинским услугам, образованию и социальным службам. Вместе с тем, продолжительность жизни сельского населения, хоть и имеет тенденцию к росту, но показывает несколько выше значения по сравнению с городским населением. Это может быть связано с различиями в образе жизни, в особенно с экологическими условиями.

### Соотношение потраченных средств за 1 квартал

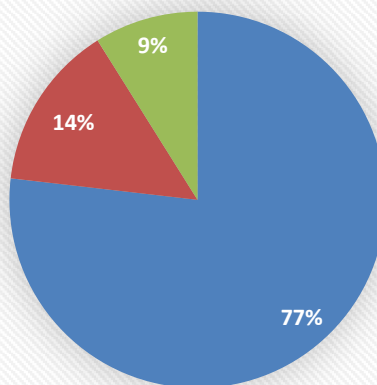


■ За счет бюджета ■ За счет населения ■ За счет предприятий

**Рисунок 3 - Соотношение потраченных средств за 1 квартал**

Одним из наиболее выделяющихся аспектов в приведенных выше данных является активная роль государства в финансировании медицинских услуг. Большинство услуг оплачивается за счет бюджетных средств.

### Соотношение потраченных средств за 2 квартал



■ За счет бюджета ■ За счет населения ■ За счет предприятий

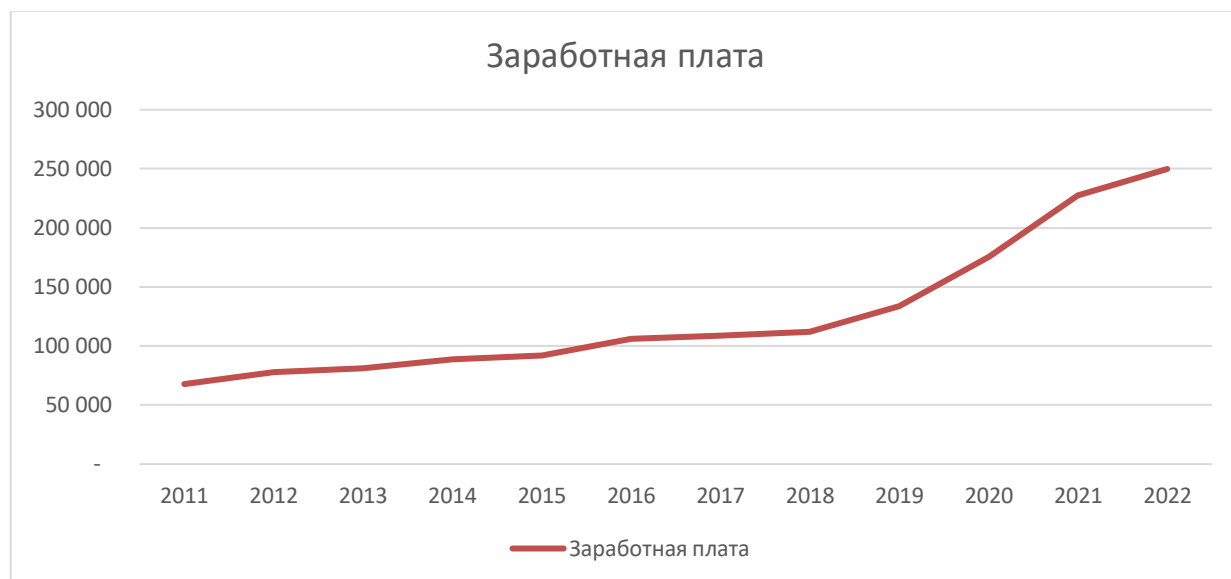
**Рисунок 4 - Соотношение потраченных средств за 2 квартал**

Однако, для полноценной оценки необходим дополнительный анализ. Это включает в себя качество медицинских услуг, доступность для различных групп населения, акцент на профилактике и ранней диагностике.

**Таблица 5 – Заработная плата в секторе здравоохранения Казахстана (2011-2022г.)**

Год	Заработная плата
2011	67 755
2012	78 011
2013	80 993
2014	88 779

2015	91 902
2016	106 049
2017	108 714
2018	111 802
2019	133 499
2020	175 484
2021	227 618
2022	249 834



**Рисунок 5 - Зарботная плата в секторе здравоохранения Казахстана (2011-2022г.)**

На протяжении анализируемого периода наблюдается стабильный рост заработной платы в секторе здравоохранения Казахстана. Это может отражать увеличение инвестиций как государства, так и частного сектора в здоровье, особенно в кадры. Привлекательные заработные платы могут привлечь высококвалифицированный персонал, улучшить условия труда и уменьшить текучесть кадров. Все это, в свою очередь, повышает качество ухода за пациентами и удовлетворенность их услугами.

Вопрос эффективности системы здравоохранения является одним из ключевых аспектов современного здравоохранения. Он охватывает множество разнообразных аспектов. Повышение эффективности системы здравоохранения требует совокупных усилий, направленных на улучшение инфраструктуры, подготовки медицинского персонала, доступности услуг и акцентирования внимания на профилактике и ранней диагностике заболеваний.

В этой сложной задаче государство играет ключевую роль. Активное участие государства в финансировании медицинских услуг считается неотъемлемой частью обеспечения доступности и качества медицинской помощи. Однако, чтобы добиться наилучших результатов, важно поддерживать баланс между государственным и частным секторами. Этот баланс способствует повышению эффективности системы здравоохранения и стимулирует инновации.

Также следует обратить внимание на вопрос оплаты труда медицинских работников. Стабильный рост уровня заработной платы в сфере здравоохранения является ключевым фактором, способствующим привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов. Это, в свою очередь, повышает качество ухода за пациентами и уровень медицинских услуг в целом.

В заключении можно подчеркнуть, что вопрос эффективности системы здравоохранения требует комплексного и системного подхода. Учитывая разнообразные условия жизни, доступ к медицинской помощи и другие важные факторы, стремление к устранению неравенства в системе здравоохранения должно стать нашей целью.

Дальнейшие исследования и разработки стратегий и политик, направленных на устранение недостатков и несоответствий в системе здравоохранения, будут иметь огромное значение для достижения этой цели.

## **6. Список литературы**

1. Джонсон Р. Анализ эффективности систем здравоохранения: международный опыт и перспективы для России
2. Ли Ч. Сравнительный анализ систем здравоохранения развитых стран
3. Всемирная Организация Здравоохранения. Эффективность систем здравоохранения в развивающихся странах: вызовы и перспективы
4. Аллен И. Инновации в здравоохранении: стратегии улучшения эффективности
5. Петрова, О. Пути совершенствования моделей медицинского страхования: опыт развитых стран
6. Назарова В., Борисенкова К. Оценка эффективности системы здравоохранения в России
7. Шибалков И. Оценка эффективности организации системы здравоохранения: зарубежный опыт
8. Бюро национальной статистики. Среднемесячная заработная плата по видам экономической деятельности.  
<https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-wags/>
9. Бюро национальной статистики. Ожидаемая продолжительность жизни населения (по годам)  
<https://stat.gov.kz/ru/industries/social-statistics/demography/dynamic-tables/>
9. Бюро национальной статистики. Об объеме оказанных услуг в области здравоохранения и предоставления социальных услуг (за 1, 2 квартал 2023)
10. <https://stat.gov.kz/ru/industries/social-statistics/stat-medicine/spreadsheets/>
11. [https://internetpolicy.kg/literacymodule/course\\_1/module1/glava1\\_2.html](https://internetpolicy.kg/literacymodule/course_1/module1/glava1_2.html)
12. <https://sso.dzen.ru/install?uuid=d3bb4000-37a9-4617-810a-036416755fc2>

## **Влияние социальных сетей на общество**

*Таиров Р, Байзаков Д, Голубев М, Карибжанова А.  
Almaty Management University.*

**Аннотация.** Данная статья исследует воздействие социальных сетей на общество, авторы выдвинули гипотезу об их потенциальном влиянии на распространение азартных игр. Авторы анализируют влияние социальных медиа на поведение людей и формирование их интересов, а также рассматривают возможную связь между активностью в сетях и уровнем привлечения к азартным играм. Исследование направлено на понимание влияния социальных сетей на продуктивность, привычки и игровой зависимости в современном обществе.

**Ключевые слова:** Социальные сети, игромания, зависимость, азартные игры, проблема, общество, влияние, развитие.

**Андатпа.** Бұл мақала элеуметтік медианың қоғамға әсерін зерттейді, авторлар олардың құмар ойындардың таралуына ықтимал әсері туралы болжам жасады. Авторлар элеуметтік медианың адамдардың мінез-құлқына және олардың қызығушылықтарының қалыптасуына әсерін талдайды, сонымен қатар желілердегі белсенділік пен құмар ойындарға тарту деңгейі арасындағы ықтимал байланысты қарастырады. Зерттеу элеуметтік медианың қазіргі қоғамдағы өнімділікке, әдеттерге және ойынға тәуелділікке әсерін түсінуге бағытталған.

**Түйінді сөздер:** Элеуметтік медиа, құмар ойындар, тәуелділік, құмар ойындар, проблема, қоғам, ықпал, даму.

**Annotation.** This article examines the impact of social networks on society, the authors hypothesized about their potential impact on the spread of gambling. The authors analyze the influence of social media on people's behavior and the formation of their interests, and also consider a possible link between social media activity and the level of attraction to gambling. The research aims to understand the impact of social media on productivity, habits and gambling addiction in modern society.

**Key words:** Social networks, gambling addiction, gambling, problem, society, influence, development.

### **1. Введение**

В современном обществе Казахстана социальные сети стали неотъемлемой частью повседневной жизни, оказывая значительное воздействие на поведение, мышление и взаимодействие людей. Однако, зачастую, их влияние простирается далеко за рамки обмена информацией и контактов – к примеру, общество считает, что развитие лудомании напрямую зависит от развития социальных сетей, поднимая вопрос о воздействии электронных платформ на различные аспекты жизни в Казахстане. В данной статье описаны итоги исследования.

### **2. Литературный обзор**

Социальные сети – это онлайн-платформы, предоставляющие возможность пользователям создавать профили, обмениваться информацией, контактировать друг с другом, делиться содержимым (фотографиями, видео, текстами) и участвовать в различных видах виртуальной коммуникации. Они стали неотъемлемой частью современного общества, влияя на нашу повседневную жизнь, поведение, общение и даже наше мировоззрение.

Лудомания – это психологическое расстройство, характеризующееся непреодолимой потребностью в азартных играх. Люди, страдающие лудоманией, испытывают сильное влечение к азартным играм, часто играют даже при наличии негативных последствий для своей жизни, социальной или профессиональной деятельности. Это состояние может серьезно повлиять на жизнь человека и окружающих его людей.

### 3. Методы

Методы, использованные в данном исследовании, включали в себя комбинацию качественных и количественных подходов для получения более полного представления о влиянии социальных сетей на общество и с развитием азартных игр, которое превращается в глобальную проблему. Для качественного подхода были применены опросы и интервью. Для количественного был применен анализ корреляции переменных.

### 4. Результаты

#### 4.1 Гипотеза

В современном обществе активно набирают популярность азартные игры, что приводит к игровой зависимости - лудомании. В свою очередь зависимость от азартных игр приводит к ужасным последствиям, такие как самоубийства, кредит, разводы и т.д. Авторы сделали большой упор на исследование данной гипотезы, собрав данные, представленные в таблице ниже.

Соответственно, наша гипотеза о том, что с развитием социальных сетей увеличивается количество пользователей азартных игр и объем услуг по организации азартных игр отвергается, в связи с тем, что степень влияния составляет 37,4%.

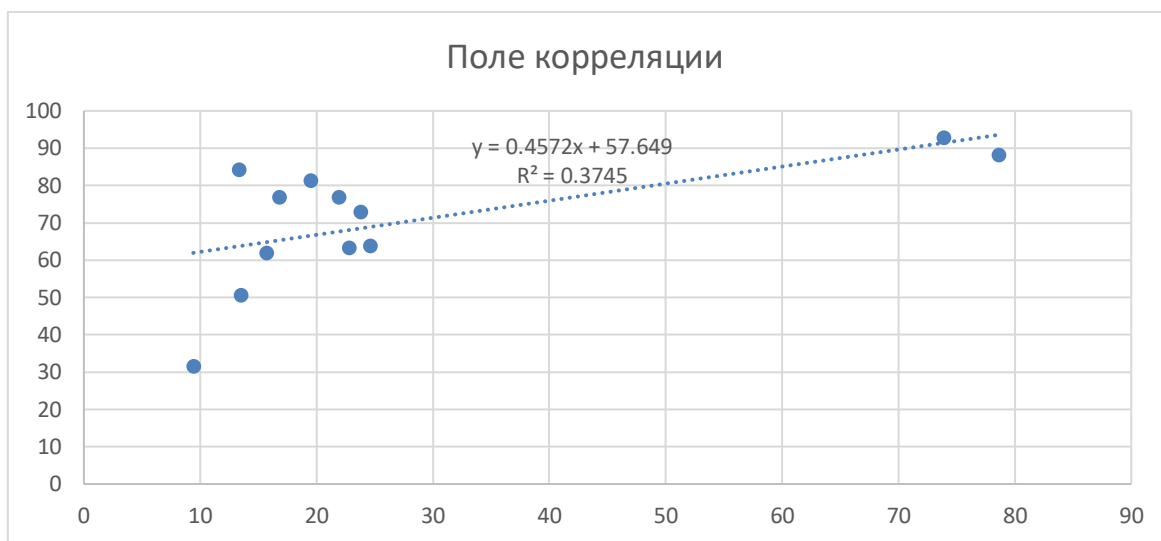
Но всё ли так однозначно? Ведь общество считает иначе, что с развитием социальных сетей увеличивается количество пользователей азартных игр, тем самым увеличивая объем услуг по организации азартных игр, подкрепляя тем, что в социальных сетях проводится пропаганда различных тенденций, которые отрицательно сказываются на общество.

Степень влияния составляет 37,4%, что с точки зрения эконометрики рассматривается как низкая степень влияния, но для глобальной проблемы, которая портит жизнь многих людей, превращая из простых игроков в настоящих лудоманов, субъективное мнение авторов заключается, что социальные сети имеют огромное влияния на развитие лудомании.

**Таблица 1 (Показатели)**

Года	Объем услуг по организации азартных игр (y)	Доля пользователей социальных сетей (x)
2010	9,4	31,6
2011	13,5	50,6
2012	15,7	61,9
2013	22,8	63,3
2014	24,6	63,9
2015	23,8	72,9
2016	21,9	76,8
2017	16,8	76,8
2018	19,5	81,3
2019	13,3	84,2
2020	78,6	88,2
2021	73,9	92,9

По показателем выше (см. таблицу 1), авторы построили поле корреляции, чтобы визуально увидеть связь между переменными.



**Рисунок 1. Поле корреляция по Объему услуг по организации азартных игр и долей пользователей социальных сетей.**

Опираясь на рисунок 1, автор заключают положительную, но не тесную связь между переменными. Для того, чтобы более точно определить степень влияния переменных и коэффициент корреляции, авторы, на основе данных, вывели регрессионную статистику.

**Таблица 2 (Регрессионная статистика)**

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,611948904
R-квадрат	0,374481461
Нормированный R-квадрат	0,311929607
Стандартная ошибка	19,18068092
Наблюдения	12

Опираясь на таблицу 2, авторы выявляют, что коэффициент корреляции между объемом услуг по организации данных и долей пользователей социальных сетей составляет 0,611 – слабая положительная связь. Но учитывая коэффициент детерминации, который показывает влияние пользователей социальных сетей на объем услуг по организации азартных игр, составляет 0,374 – соответственно, доля пользователей социальных сетей всего лишь на 37,4% объясняет объем услуг по организации азартных игр, то есть оставшиеся 62,6% приходится на другие переменные, которые не были учтены в статье.

#### 4.2 Опрос

**Для исследования было проведено интервью со следующими вопросами:**

1. Сколько времени в день Вы проводите в социальных сетях?
  2. Чувствуете ли вы зависимость от социальных сетей?
  3. Влияют ли социальные сети на вашу продуктивность и учебу/ работу?
  4. Как считаете, влияют ли социальные сети на распространение лудомании среди пользователей?
  5. Как может замотивировать людей бороться с данной проблемой?
- Посредством интервью авторы узнали мнение людей, итоги подвели ниже.  
Итоги интервью:

1. Оба респондента проводят значительное время в социальных сетях: Респондент 1 - 8-9 часов, Респондент 2 - 3-4 часа в день.

2. Респондент 1 чувствует зависимость от социальных сетей, выражая желание восстановить приложение после удаления. Респондент 2 считает, что может жить без них, но в современных условиях это сложно.

3. Для Респондента 1 социальные сети оказывают негативное влияние на продуктивность из-за возможности отвлечься. Респондент 2 утверждает, что соцсети не только не влияют отрицательно, но и помогают ему.

4. Оба респондента согласны, что социальные сети влияют на распространение лудомании из-за активной рекламы букмекерских контор.

5. В отношении противодействия лудомании Респондент 1 предлагает запретить все букмекерские конторы, в то время как Респондент 2 предпочитает запрет активной рекламы и полное закрытие.

В целом, оба респондента высказали обеспокоенность отрицательным влиянием социальных сетей на их поведение и поддержали идею ограничения рекламы букмекерских контор для предотвращения лудомании.

Также, посредством онлайн опроса, авторы решили выявить влияние социальных сетей на общество. Участвовало в опросе 50 респондента.

На основании проведенного опроса авторы заключают вывод, что 80% респондентов ежедневно проводят время в социальных сетях, преимущественно проводя в социальных сетях в среднем 3 часа. Преимущественной целью при использовании социальных сетей является получение новостей и информации (36), далее развлечение и отдых (30%), работа/учеба (18%) и наименьшее использование социальных сетей проявляется для общения с друзьями и семьей. Помимо этого, более 58% респондентов испытывают зависимость от социальных сетей, отдавая предпочтение социальной сети Instagram. У 42% респондентов социальные сети отрицательно влияют на продуктивность, тем самым получается казус, так как у 58% респондентов есть зависимость от социальных сетей, также 66% респондентов считают, что социальные сети способствуют сравнению с другими людьми, вызывая негативные эмоции, и у 22% респондентов наблюдается наличие негативного влияния социальных сетей на самооценку. 72% согласны с тем, что социальные сети влияют на политические взгляды пользователей.

## **5. Выводы и обсуждения**

Исследование влияния социальных сетей на распространение лудомании, представляет собой актуальную тему в современном обществе, в связи с тем, что лудомания распространение лудомании имеет восходящую тенденцию, что несет за собой негативные последствия. Несмотря на то, что коэффициент корреляции показывает слабую положительную связь между долей пользователей социальных сетей и объемом услуг по организации азартных игр (0,611), коэффициент детерминации (37,4%) указывает на то, что услуги по организации азартных игр объясняется на 37% долей пользователей социальных сетей. Это говорит о наличии других переменных, не учтенных в исследовании, оказывающих влияние на данную ситуацию.

Хотя численные данные свидетельствуют о низком проценте воздействия социальных сетей на объем услуг по организации азартных игр, общественное мнение о возрастании числа пользователей азартных игр с развитием социальных сетей противоречит этим результатам. Многие считают, что социальные платформы являются площадкой для пропаганды и рекламы, способствующей распространению лудомании, что не отражено в представленных данных.

Результаты интервью подтверждают различные точки зрения на влияние социальных сетей. Отмечается, что оба респондента проводят значительное время в социальных сетях, но их восприятие воздействия платформ отличается: для одного социальные сети негативно влияют на производительность и создают зависимость, в то время как для другого они полезны. Оба согласны, что социальные сети способствуют распространению лудомании через активную рекламу букмекерских контор.

Результаты онлайн опроса, включающего 50 респондентов, также подчеркивают влияние социальных сетей на поведение. Большинство респондентов проводят в сети



значительное время, выражая зависимость и признавая негативное влияние на продуктивность и эмоциональное состояние. Это создает противоречие между зависимостью и восприятием отрицательного влияния.

Таким образом, хотя численные данные представляют лишь часть картинки, они подчеркивают наличие других факторов, не учтенных в данном исследовании, которые могут иметь значительное влияние на развитие лудомании. Общественное мнение и результаты опроса также указывают на необходимость дальнейшего изучения и анализа влияния социальных сетей на общество в Казахстане с целью принятия соответствующих мер для предотвращения отрицательных последствий игровой зависимости.

## **6. Список литературы:**

1. KazPravda, <https://kazpravda.kz/n/kakoe-vliyanie-okazyvayut-sotsseti-na-kazahstanskih-podrostkov-issledovanie/>
2. NewTimes, <https://newtimes.kz/obshchestvo/105474-kak-sotsseti-vliiaut-na-malenikh-kazahstantsev-issledovanie/amp>
3. ZakonKz, <https://www.zakon.kz/amp/redaksiia-zakonkz/5007876-kak-sotsseti-vliayut-na-kazahstanskih.html>
4. Пользователи, [https://gender.stat.gov.kz/page/frontend/detail?id=103&slug=6-74&cat\\_id=11&lang=ru](https://gender.stat.gov.kz/page/frontend/detail?id=103&slug=6-74&cat_id=11&lang=ru)
5. Лудомания, <https://bizmedia.kz/2022/06/22/lyudi-v-rk-silno-podverzheny-azartu/>
6. <https://standard.kz/ru/post/socialnye-seti-i-ix-vliyanie-na-celoveka>
7. <https://tengrinews.kz/article/ludomaniya-chemu-mogut-privesti-azartnyie-igryi-kak-2185/>
8. <https://24.kz/ru/news/social/item/601405-ludomaniya-stala-v-kazahstane-problemoj-natsionalnogo-masshtaba>
9. <https://kazpravda.kz/n/kakoe-vliyanie-okazyvayut-sotsseti-na-kazahstanskih-podrostkov-issledovanie/>
10. <https://cabar.asia/ru/aleksandr-galiev-internet-i-rol-sotsialnyh-setej-v-politicheskoy-zhizni-kazahstana-2?pdf=13739>
11. <https://azart.nv.ua/news/svyaz-mezhdu-azartnoy-zavisimostyu-i-socialnymi-setyami-50373500.html>
12. [https://internetpolicy.kg/literacymodule/course\\_1/module1/glava1\\_2.html](https://internetpolicy.kg/literacymodule/course_1/module1/glava1_2.html)
13. <https://sso.dzen.ru/install?uud=d3bb4000-37a9-4617-810a-036416755fc2>
14. <https://xn--e1agfeisn3ap3e.xn--p1ai/articles/stati-ob-igromanii/zavisimost-ot-socialnyh-setey-prichiny-simptomy-posledstviya>

# Проблематика риск-менеджмента юридической организации при выходе на рынок MENA

Тимур К.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Almaty Management University.

**Аннотация.** В данной статье рассматривается вопрос выбора методов управления рисками юридической компании при выходе на недостаточно изученный рынок Ближнего Востока и Северной Африки - рынок Middle East and North Africa (MENA). Для достижения данной цели разработана методика предварительной оценки результативности применения методов управления рисками юридической организации, включающая в себя сравнение количественных и качественных методов оценки рисков с помощью метода анализа иерархий Т. Саати. Результаты исследования могут стать отправной точкой для формирования системы риск-менеджмента юридической компании на рынке MENA.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент юридической компании, методы управления рисками, рынок Ближнего Востока и Северной Африки.

**Abstract.** This article addresses the question of choosing risk management methods for a legal company entering the relatively unexplored market of the Middle East and North Africa (MENA). To achieve this goal, a methodology for preliminary assessment of the effectiveness of applying risk management methods in a legal organization has been developed. This methodology includes a comparison of quantitative and qualitative risk assessment methods using the Analytic Hierarchy Process by T. Saaty. The research results can serve as a starting point for the development of a risk management system for a legal company in the MENA market.

**Key words:** legal company risk management, risk management methods, Middle East and North Africa market.

**Аннотация.** Бұл мақала Жаңа Батыс мен Солтүстік Африка рынға шығу жолында қауіпті өнімдеуді басқару әдістерін таңдау туралы сұрау жасау үшін талдау жасалды - Middle East and North Africa (MENA) нарық. Бұл мақсатты туралы көмектермен қауіпті өнімдеу әдістерін қолдануның нәтижелерін бағалау үшін қауіпті өнімдеу әдістерінің эффективділігін бағалау үшін методология дайындалды. Бұл методология Т. Саати анықтамалы анализ әдістерін пайдалана отырып, көмектермен және санаулы қауіпті бағалау әдістерін салыстыруды қамтып қояды. Талдау нәтижелері Жаңа Батыс мен Солтүстік Африка рынғында қауіпті басқару жүйесін қалыптау үшін бастауыш нұсқа болуы мүмкін.

**Түйінді сөздер:** қанағаттандырушы компанияның қауіпті өнімдеу, қауіпті өнімдеу әдістері, Жаңа Батыс мен Солтүстік Африка нарық.

## 1. Введение

Управление рисками (риск-менеджмент) является обширной научной и практической отраслью, включающей в себя множество теоретических положений, требующих рассмотрения.

Одной из основных задач риск-менеджмента является идентификация, анализ и оценка рисков, связанных с деятельностью организации. Это включает в себя выявление потенциальных угроз, их вероятность и возможные последствия. Целью риск-менеджмента является разработка и применение эффективных стратегий по управлению рисками с целью минимизировать потенциальные убытки и максимизировать возможности для достижения поставленных целей.

В основе управления рисками лежат различные теоретические подходы, такие как классическая теория риска, статистический анализ, теория принятия решений и другие. Каждый подход имеет свои преимущества и ограничения, и их объединение позволяет получить более полное представление о рисках и возможностях, с которыми организация сталкивается.

Однако, риск-менеджмент не является статичным процессом. В современном мире организации сталкиваются с новыми типами рисков, такими как кибербезопасность, изменение климата и другие. Это требует постоянного обновления методов и подходов к управлению рисками, чтобы быть готовыми к новым вызовам.

Каждая конкретная практическая задача, связанная с управлением рисками, требует выбора одного или нескольких из имеющихся инструментов и методов управления рисками. Зачастую перед руководителем стоит подобная задача, включающая в себя множество неизвестных параметров, которые требуется учесть для эффективного управления рисками. В подобных случаях необходимо провести комплексную и высокоточную оценку ситуации для выбора тех методов управления рисками, которые покажут наибольшую эффективность. Для достижения данной цели в рамках исследования разработана методика предварительной оценки результативности применения методов управления рисками юридической организации, учитывающая мнение группы экспертов, а также позволяющая дополнительно оценить самих экспертов, что позволяет минимизировать шанс получения необъективной оценки.

В данном исследовании рассматриваются аспекты организации риск-менеджмента юридической компании при выходе на недостаточно изученный рынок Ближнего Востока и Северной Африки - рынок Middle East and North Africa (MENA).

## **2. Литературный обзор**

Риск-менеджмент - неотъемлемый элемент менеджмента для организаций в современных условиях. Он помогает управлять рисками, минимизировать различные потери и обеспечивать стабильность и устойчивость организации.

Риск-менеджмент является важным направлением экономики науки, которое сформировалось недавно - в середине прошлого века. Различные трактовки к определению данного понятия приведены в работах Барсуковой Т. В. [1], Гужина А.А. [2], Корольковой Е. М. [3], Кулешовой Е. В. [4], Шамина Д. В. [5], Salam, A [6], Норкин, Р. [7], Fraser, J. [8], Johnson, A. [9], Garcia, L. [10], Fraser, J. [11]. Обобщая определения, которые дают авторы, можно сформулировать следующие основные тезисы о риск-менеджменте.

Риск-менеджмент — это систематический и последовательный процесс, который направлен на предотвращение или снижение негативного воздействия рисков, а также на использование потенциальных возможностей для повышения финансового благосостояния и эффективности компании. Он включает в себя стратегическое и тактическое управление, а также научные методы управления рисками, основанные на долгосрочных прогнозах и стратегическом планировании.

Главная цель риск-менеджмента заключается в предотвращении или снижении негативного влияния стохастических факторов на результаты воспроизводства, а также на достижение высокой прибыльности от деятельности организации. Для достижения этой цели принимаются и реализуются управленческие решения, которые направлены на минимизацию потерь, вызванных случайными событиями.

Риск-менеджмент является частью деятельности всего предприятия и осуществляется советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками в зависимости от организации. Он начинается еще на этапе разработки стратегии и охватывает все аспекты деятельности компании. Основная задача - выявлять события, которые могут повлиять на компанию, управлять риском, связанным с этими событиями, и контролировать уровень риск-аппетита компании, чтобы обеспечить достижение ее целей.

Обзор понятий позволяет изложить автору свое видение описания термина «риск-менеджмент». Риск-менеджмент – это процесс воздействия на риски, направленный на минимизацию спектра влияния случайных, непредвиденных событий, способных привести к финансовым потерям.

Остается актуальным вопрос применения сформулированного понятия для юридических организаций, адаптации общего взгляда на управление рисками применительно к сфере юридических услуг.

## **3. Методы**

Современные организации сталкиваются с постоянно меняющейся и неопределенной внешней средой, что повышает вероятность возникновения рисков. Для эффективного управления этими рисками необходимо провести исследование самих

рисков и разработать нормативно-методологические основы их управления.

Для достижения высокой эффективности работы организаций необходимо применение современных и разнообразных методов исследования рынка. Эти методы могут быть как качественными, так и количественными, и их комбинация позволяет принимать наиболее адекватные решения для достижения поставленных целей [12].

Инструменты управления рисками являются результатом теоретических исследований данной области, связанных с практикой. Существует обширный перечень общепринятых инструментов, применяющихся в зависимости от сферы деятельности организации.

Существуют две основные группы методов управления рисками: качественный и количественный подходы.

Качественный анализ рисков позволяет быстро и экономично определить приоритетные задачи в планировании реагирования на риски. Этот подход является отправной точкой для проведения количественного анализа рисков и обеспечивает необходимую основу для принятия решений.

Количественный анализ рисков применяется в отношении тех рисков, которые были идентифицированы как потенциально или существенно влияющие на конкурентоспособность организации в результате качественного анализа. В ходе количественного анализа производится оценка воздействия таких рисков событий, а каждому из них присваивается цифровая оценка или рейтинг.

Нужно отметить, что эффективное управление рисками требует комплексного подхода, включающего как качественные, так и количественные методы. Правильное использование этих методов позволяет организации более четко понимать риски, снижать уровень неопределенности и принимать обоснованные решения для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности.

Основные методы управления рисками будут перечислены далее [13, 14, 15].

Качественные методы управления рисками:

- идентификация рисков;
- метод аналогий;
- причинно-следственный анализ;
- метод «События-последствия».

Методы, совмещающие одновременно количественный и качественный анализ:

- метод экспертных оценок;
- создание профиля рисков или карты рисков.

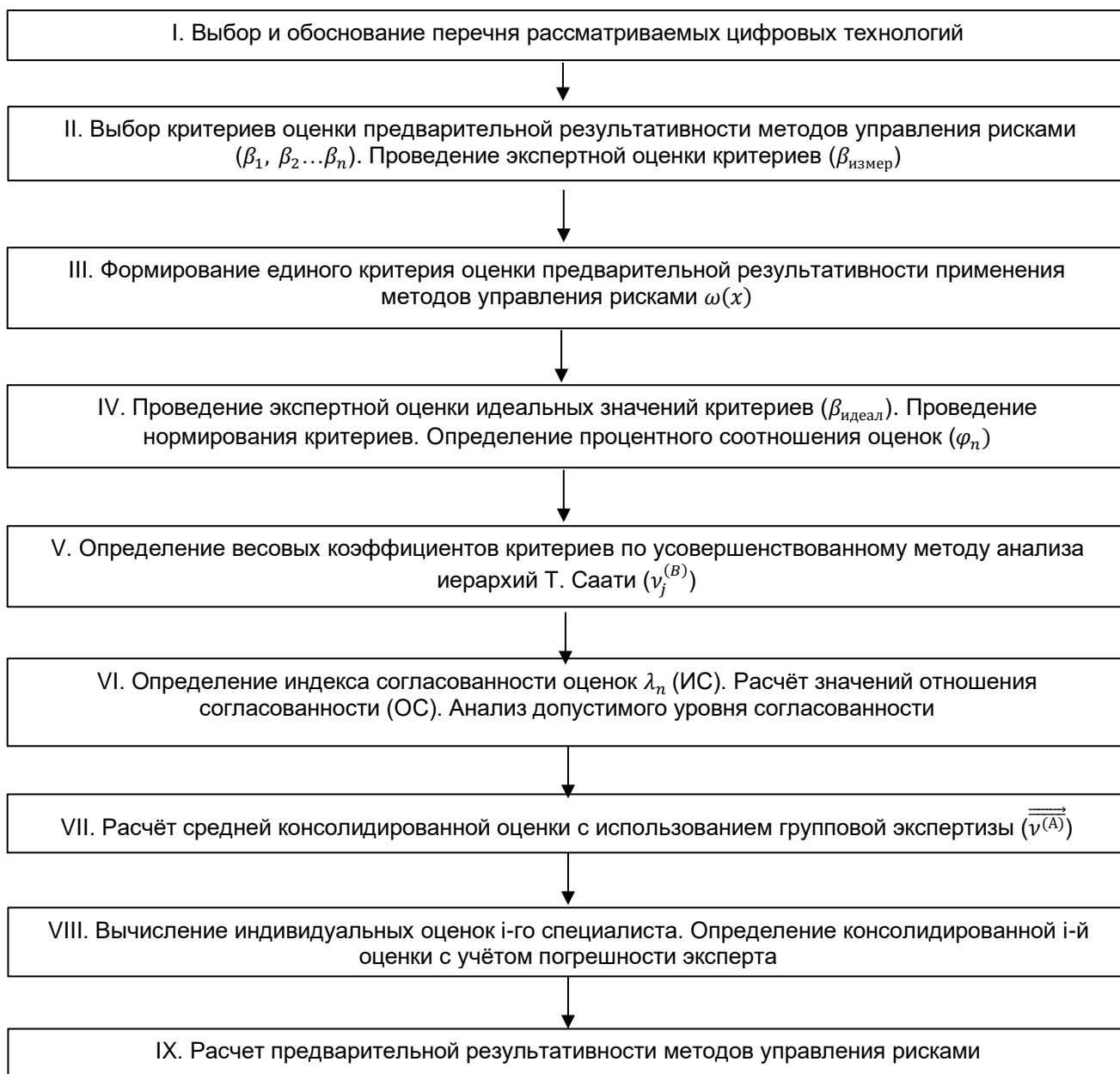
Количественные методы управления:

- корректировка нормы дисконтирования;
- метод достоверных эквивалентов;
- анализ показателей денежного потока;
- анализ чувствительности;
- метод сценариев;
- имитационное моделирование.

Риски необходимо оценивать как с качественной, так и с количественной стороны.

В рассматриваемой ситуации применяется комплексный метод, который объединяет качественную и количественную оценку рисков. Этот метод называется «методом экспертных оценок» и основывается на анализе мнений опытных экспертов, специализирующихся в области страхования, налогообложения, финансовых учреждений, инвестиционного управления и специализированных фирм.

Для проведения оценки рисков в рамках этого метода привлекаются эксперты, которые имеют глубокие знания и опыт в соответствующих областях. Они принимают участие в определении вероятностей возникновения различных рисков и оценивают



возможные уровни потерь. Эти оценки основаны на знаниях и опыте экспертов, и они служат основой для принятия решений и разработки стратегии управления рисками.

Такой подход позволяет учесть разнообразные факторы, которые могут повлиять на риски, и получить всестороннюю оценку ситуации. Он обеспечивает возможность исследования множества источников информации и объединения знаний и опыта экспертов для принятия обоснованных решений. В результате, применение метода «экспертных оценок» способствует эффективному управлению рисками и повышению финансовой стабильности организации.

В связи с существованием множества методов и одного, и второго вида, требуется осуществлять процесс выбора наиболее подходящих для конкретной организации и условий, в которых она находится, методов.

В данном исследовании разработана методика выбора наиболее подходящих методов управления рисками для юридической организации, работающей на рынке MENA.

#### 4. Результаты

В ходе исследования была разработана методика предварительной оценки результативности применения методов управления рисками юридической организации,

работающей на рынке MENA. Методика отражена на рисунке.

Предварительную оценку результативности применения методов управления рисками юридической организации предлагается проводить по количественным критериям.

Для этого выделяется перечень критериев. Они могут изменяться в зависимости от специфики организации.

Критерии предлагается обозначить следующим образом:  $\beta_1, \beta_2 \dots \beta_n$ .

Из множества критериев требуется получить один, с помощью которого можно будет определить предварительную результативность.

Единый критерий оценки результативности методов управления рисками можно получить с помощью мультипликативной свертки критериев:

$$\omega(x) = \beta_1(x)^{v_1^{(B)}} * \beta_2(x)^{v_2^{(B)}} * \dots * \beta_n(x)^{v_j^{(B)}}, \quad (1)$$

где  $\omega(x)$  - это интегральный критерий,  $\beta_n$  - нормированное значение критерия,  $v_j^{(B)}$  - вес критерия.

Первый этап работы с имеющимися данными – нормирование и центрирование критериев.

Воспользуемся следующими двумя формулами. Выбор зависит от того, отрицательное или положительное влияние на конкретный процесс оказывает большее значение данного частного критерия:

$$\varphi = \frac{\varphi_{\text{измер}} - \varphi_{\text{min}}}{\varphi_{\text{max}} - \varphi_{\text{min}}}. \quad (2)$$

$$\varphi = \frac{\varphi_{\text{max}} - \varphi_{\text{измер}}}{\varphi_{\text{max}} - \varphi_{\text{min}}}. \quad (3)$$

Для представления рассчитанных центрированных и нормированных значений предлагается отразить их в формате таблицы 1.

**Таблица 1 - Нормированные и центрированные значения частных критериев оценки инновационных проектов**

Проект	Критерий 1	Критерий 2	...	Критерий m
Проект 1	$f_{11}$	$f_{12}$	...	$f_{1m}$
Проект 2	$f_{21}$	$f_{22}$	...	$f_{2m}$
...	...	...	...	...
Проект n	$f_{n1}$	$f_{n2}$	...	$f_{nm}$

На втором этапе требуется определить весовые коэффициенты критериев для учета влияния каждого из критериев на интегральный. Для этого предлагается воспользоваться усовершенствованным методом анализа иерархий Томаса Л. Саати.

Для сравнительного анализа критериев предлагается использовать шкалу оценки, которая включает числовые значения от 1 до 5, а также их обратные величины (табл. 2). Эти значения отражают относительное превосходство одного критерия над другим. В случаях, когда рассматриваемый критерий менее значим, чем другой, используются обратные значения, такие как 1, 1/2, 1/3... 1/5.

**Таблица 2. Шкала относительной важности**

Интенсивность относительной важности	Определение	Объяснение
0	Несравнимы	Эксперт затрудняется при сравнении
1	Одинаковая важность	Равная степень важности критериев $i$ и $j$
3	Несущественная степень важности	Критерий $i$ несущественно важнее критерия $j$
5	Существенная степень важности	Критерий $i$ существенно важнее критерия $j$

2,4	Промежуточные значения между двумя соседними значениями шкалы	Ситуация, когда необходимо компромиссное решение, 2 - критерий $i$ имеет слабое преимущество перед критерием $j$ , 4 - критерий $i$ имеет заметное преимущество перед критерием $j$
Обратные величины приведенных выше чисел	Если критерию $i$ при сравнении с критерием $j$ присписывается одно из приведенных выше чисел, то критерию $j$ при сравнении с критерием $i$ присписывается обратное значение	Обоснованное предположение

Процедура сравнения представляет собой заполнение матриц экспертами. Экспертам необходимо заполнить только лишь верхнюю часть матрицы (часть, которая выше главной диагонали), так как нижняя часть матрицы заполняется обратными значениями.

Далее приведена типовая матрица парных сравнений (табл. 3).

**Таблица 3. Матрица парных сравнений**

	$w_1$	$w_2$	...	$w_i$
$w_1$	1	$a_{12}$	...	$a_{1i}$
$w_2$	$a_{21}$	1	...	$a_{2i}$
...	...	...	...	$a_{3i}$
$w_j$	$a_{j1}$	$a_{j2}$	$a_{j3}$	1

Для обработки полученных матриц требуется определить индекс согласованности (ИС), который показывает и характеризует наличие логических связей между оцененными показателями.

Для расчета ИС требуется определить наибольшее собственное значение матрицы, а также ее размерность.

ИС рассчитывается по формуле:

$$ИС = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1}, \quad (4)$$

где  $\lambda_{max}$  – максимальное собственное значение матрицы,  $n$  – размерность матрицы.

С целью корректной проверки согласованности рассматриваемых матриц, необходимо определить индекс согласованности случайных матриц этого типа. Для этого происходит генерация случайных матриц той же размерности, что и те, которые рассматриваются. Полученные значения указываются в формате таблицы 4.

**Таблица 4. СИ по шкале оценки от 1 до 5**

1	2	3	4	5
0,000	0,000	0,211	0,423	0,464

Далее требуется определить пороговое значение допустимой согласованности матрицы, составленной по шкале 1:5.

Для этого необходимо провести анализ допустимого уровня согласованности матриц путем моделирования, который включает в себя анализ значений ОС матрицы при разных отклонениях экспертных оценок от оценок, которые соответствуют полностью согласованной матрице:

$$ОС = \frac{ИС}{СИ}, \quad (5)$$

В результате моделирования возможно определить некое значение, которое будет соответствовать максимальной значимости однокритериальной системы для матриц, отличающихся от идеальной при изменении одной из переменных на одну единицу. В случае, если значение значимости системы рассуждений рассматриваемого эксперта превышает заданное пороговое значение, возникает необходимость повторно опросить данного эксперта или исключить его анкету при формировании результата групповой

экспертизы. Остальные матрицы можно использовать для расчета весов отдельных критериев. Для каждой строки матрицы необходимо рассчитать значение  $x_j$ :

$$x_j = \left( \prod_{i=1}^n a_{ji} \right)^{\frac{1}{n}}, \quad (6)$$

где  $a_{ji}$  - оценка критерия  $j$  при сравнении с критерием  $i$  в матрице суждений специалиста,  $n$  – порядок матрицы суждений.

Далее следует произвести расчет самих весов:

$$v_j = \frac{x_j}{\sum_{j=1}^n x_j} \quad (7)$$

Для получения объединенной средней оценки при использовании групповой экспертизы необходимо применять метод, который учитывает различные компетенции специалистов.

После получения набора частных оценок критериев от  $m$  испытуемых, для каждого  $j$ -го критерия следует рассчитать среднее значение оценки, применив математическое ожидание. Это позволит определить среднюю оценку, которую все специалисты данного исследования присвоили конкретному критерию. В результате можно выделить вектор, представляющий собой набор математических ожиданий оценок для каждого из  $n$  критериев:

$$\overrightarrow{v^{(A)}} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \overrightarrow{v^{(i)}} = \left( \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m v_1^{(i)}, \dots, \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m v_n^{(i)} \right) = \left( \overline{v_1^{(A)}}, \dots, \overline{v_n^{(A)}} \right) \quad (8)$$

где  $\overline{v_j^{(A)}}$  - средняя оценка критерия  $j$ , которая была получена с помощью использования математического ожидания.

На основе рассчитанных отклонений от средней оценки индивидуальных оценок, был вычислен  $w^{(i)}$  – вес индивидуальных оценок  $i$ -го специалиста. Благодаря этому этапу становится возможным получение консолидированной оценки, учитывающей погрешности оценок специалистов:

$$v_j^{(B)} = \sum_{i=1}^m w^i * v_j^{(i)} \quad (9)$$

Завершающий этап – сравнение значений интегральных критериев для каждого из рассмотренных методов управления рисками и выбор наилучших. Пример результата, который должен получиться после применения разработанной методики, отражен в таблице 5.

**Таблица 5. Уровни информатизации производства**

Метод управления рисками	Интегральный критерий
Метод 1	$\omega(x)_1$
Метод 2	$\omega(x)_2$
Метод 3	$\omega(x)_3$
Метод 4	$\omega(x)_4$
Метод 5	$\omega(x)_5$
Метод 6	$\omega(x)_6$

Таким образом, разработан математический аппарат, с помощью которого можно провести отбор подходящих методов управления рисками под запрос конкретной юридической организации.

## 5. Выводы и обсуждение

Управление рисками в организации требует грамотного выбора инструментов и методов для решения конкретных задач. Нередко перед руководителем возникают сложные ситуации, где множество неопределенных параметров должно быть учтено для эффективного управления рисками. В таких случаях необходимо провести комплексную и точную оценку ситуации, чтобы выбрать наиболее эффективные методы управления рисками.

В ходе исследования проведен анализ понятия "риск-менеджмент", а также рассмотрены основные методы управления рисками. С целью последующего формирования системы риск-менеджмента юридической компании на рынке MENA, разработана методика предварительной оценки результативности применения методов управления рисками юридической организации, включающая в себя сравнение



количественных и качественных методов оценки рисков с помощью метода анализа иерархий Т. Саати. Разработанная методика является практическим инструментом формирования системы риск-менеджмента для организаций разных сфер деятельности и ведущих свою деятельность в различных странах.

Для достижения этой цели была разработана методика предварительной оценки результативности применения методов управления рисками в юридической организации с применением экспертной оценки, а также проведением оценки самих экспертов. Такой подход позволяет избежать субъективности в оценке результативности методов управления рисками.

Важно отметить, что каждая практическая задача требует индивидуального подхода и адаптации методов управления рисками под конкретные условия. Оценка результативности применения методов управления рисками поможет выделить наиболее эффективные методы и обосновать их применение в юридической организации.

Для принятия окончательного решения при выборе методов оценки рисков необходимо идентифицировать существующие в каждом конкретном случае риски и провести их анализ, результаты которого учесть при формировании системы риск-менеджмента. Дальнейшие исследования по теме управления рисками юридической компании на рынке MENA возможно связать именно с идентификацией рисков, которые могут возникнуть.

## **6. Список литературы**

1. Барсукова, Т.В. Алгоритм построения системы риск-менеджмента в российской компании // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 3. – С. 100 – 103.
2. Гужин, А.А. Риск-менеджмент и методы управления рисками / А.А. Гужин, В.Г. Ежкова // Инновации и инвестиции. – 2017. – № 2. – С. 185 – 189.
3. Королькова, Е. М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учебное пособие для студентов экономических специальностей / Е. М. Королькова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 160 с.
4. Кулешова, Е. В. Управление рисками проектов: учебное пособие / автор-сост. Е. В. Кулешова. — 2-е изд., доп. — Томск: Эль Контент, 2015. — 188 с.
5. Шамин, Д.В. Атомная энергетика – риски управления процессом / Д.В. Шамин. – Москва: ВНИИНМ, 2014. – 156 с.
6. Salam, A., & Rebai, S. (2021). Techniques and Applications of Risk Management in Business and Startups. IGI Global. [ISBN: 978-1799871856].
7. Hopkin, P. (2020). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. Kogan Page. [ISBN: 978-0749476665].
8. Smith, J. (2020). Effective Risk Management Strategies for Today's Business Environment. *Journal of Risk Management*, 25(3), 123-145. DOI: 10.1007/jrm.2020.123.
9. Johnson, A., & Brown, M. (2021). The Role of Technology in Enhancing Risk Management Practices. *International Journal of Risk Analysis*, 15(2), 67-89. DOI: 10.1080/ijra.2021.67.
11. Garcia, L., & White, C. (2022). Emerging Trends in Risk Management: A Comprehensive Analysis. *Risk Insights*, 8(1), 45-66. DOI: 10.2345/risu.2022.45.
12. Fraser, J., & Simkins, B. (2020). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. John Wiley & Sons. [ISBN: 978-1119600856].
13. Солодов, А.К. «Основы финансового риск-менеджмента»: учебник и учебное пособие // Солодов А.К. – М.: Издание А.К. Солодова, 2017. – 286 с.
14. Schmidt, W., Grant, P. (2020). Qualitative Risk Analysis Methods in Project Management. *Project Management Journal*, 48(5), 16-29. DOI: 10.1177/8756972819844066.
15. Anderson, L., Johnson, C. (2019). Dynamic Risk Assessment: Methods and Applications in High-Risk Environments. *Safety Science*, 75(3), 178-192. DOI: 10.1016/j.ssci.2019.03.012.
16. Brown, M., Pravin, K. (2019). Risk Analysis Methods for Financial Institutions. *Journal of Risk Management*, 37(2), 215-230. DOI: 10.1080/13504860.2018.1549723.

## Оптимизация производственных процессов на предприятиях нефтегазовой отрасли (на примере АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз»)

Кондрашов И.Н., PhD Тобашов Б.М.

**Аннотация.** В современных реалиях предприятия, расточительно пользующие свои ресурсы, обречены на роль «догоняющих». Сегодня, в век информационных технологий, старые методы и подходы к повышению эффективности использования ресурсов могут не работать. Современные проблемы требуют современных эффективных решений. В статье представлены особенности развития нефтегазового предприятия. Выявлено влияние пандемии на деятельности компании. На основании приведенного анализа производственного процесса на предприятии АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз» представлены методы оптимизации производства: снижение статьи расходов, модернизация средств производства, рост динамики производственных объемов.

**Ключевые слова:** производственный цикл, модернизация, эффективность производства, автоматизация технологических процессов, предприятия нефтегазовой отрасли

**Аннотация.** Заманауи шындықта өз ресурстарын ысырапшыл пайдаланатын кәсіпорындар «қуып жету» рөліне ие. Бүгінгі таңда ақпараттық технологиялар ғасырында ресурстарды пайдалану тиімділігін арттырудың ескі әдістері мен тәсілдері нәтиже бермеуі мүмкін. Заманауи мәселелер заманауи тиімді шешімдерді қажет етеді. Мақалада мұнай-газ кәсіпорнының даму ерекшеліктері берілген. Пандемияның компания қызметіне әсері анықталды. «ПетроҚазақстан Құмкөл Ресорсиз» АҚ өндіріс процесіне жоғарыда келтірілген талдау негізінде өндірісті оңтайландыру әдістері ұсынылған: өзіндік құн баптарын азайту, өндіріс құралдарын жаңарту, өндіріс көлемінің серпінін арттыру.

**Түйінді сөздер:** өндірістік цикл, жаңғырту, өндіріс тиімділігі, технологиялық процестерді автоматтандыру, мұнай-газ өнеркәсібі кәсіпорындары

**Annotation.** In modern realities, enterprises that wastefully use their resources are doomed to the role of “catching up”. Today, in the age of information technology, old methods and approaches to improve the efficiency of resource use may not work. Modern problems require modern effective solutions. The article presents the features of the development of an oil and gas enterprise. The impact of the pandemic on the company’s activities was revealed. Based on the above analysis of the production process at the enterprise of JSC PetroKazakhstan Kumkol Resources, methods for optimizing production are presented: reducing the cost item, modernizing the means of production, increasing the dynamics of production volumes

**Key words:** production cycle, modernization, production efficiency, automation of technological processes, oil and gas industry enterprises

### 1. Введение

В статье обоснована актуальность темы, что нефтегазовые компании в Казахстане находятся на стадии снижения добычи нефти и газа. Для удержания показателей на должном уровне, предприятиям стоит принимать активные мероприятия по интенсификации добычи, увеличивать коэффициент извлечения нефти и газа и общую эффективность месторождений. В сложившейся ситуации в условиях пандемии многие компании сегодня несут серьезные ущербы, многих охватил кризис или привел к банкротству и ликвидации. Все вышеперечисленные обстоятельства свидетельствует о том, что в компании не в полной мере используются производственные мощности.

Цель исследования. Предложить потенциальные направления повышения эффективности нефтегазовой отрасли в посткризисных условиях.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования предложенных мероприятий для оптимизации технологического процесса для повышения эффективности цеха добычи нефти и газа в нефтегазодобывающих предприятиях.

Научная новизна работы связана с разработкой междисциплинарного проекта по оптимизации технологического процесса для повышения эффективности цеха добычи нефти и газа.

## 2. Литературный обзор

Исследование проводилось по данным нефтегазовой отрасли, которая является экспортоориентированной, высокодоходной и приносит валютную выручку Казахстану. Компании данной отрасли осуществляют добычу сырой нефти, а также производство мазута марок 280 CST, 380 CST, газового конденсата, дизельного топлива, битума и других нефтепродуктов [2].

Проблемам оптимизации производственных процессов в нефтегазовой отрасли уделяется серьезное внимание в РК и за рубежом. Это подтверждается публикациями работ зарубежных и отечественных авторов, таких как Р. Нельсон [2], С. Фриман [3], Л.М. Гохберг [4], Т.В. Ермошиной [5], В.К. Сенчагов [6] и др. Для авторов этих работ характерна идея формирования национальной инновационной системы, которая базировалась бы на совместной деятельности государства и частного бизнеса, в части инновационной политики развития отрасли, в том числе нефтегазовой.

Оптимизация производственных процессов в нефтегазовой отрасли во многом зависит от эффективного управления происходящими в ней процессами и экономическими отношениями. Система управления оптимизацией производственных процессов требует трансформации механизмов управления на основе использования эффективных методов и инструментов. Это обеспечит комплексное решение задач управления развитием субъектов нефтегазовой отрасли [3].

## 3. Методы.

Объектом исследования является вертикально интегрированная энергетическая группа АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз». В сферу деятельности «ПетроКазахстан» входят: геологоразведка, бурение, добыча, транспортировка нефти и газа, приобретение, а также переработка нефти на НПЗ и продажа нефти и нефтепродуктов.

АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз» (ПККР) и ТОО «ПетроКазахстан Ойл Продактс» (ПКОП) являются основными подразделениями группы.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

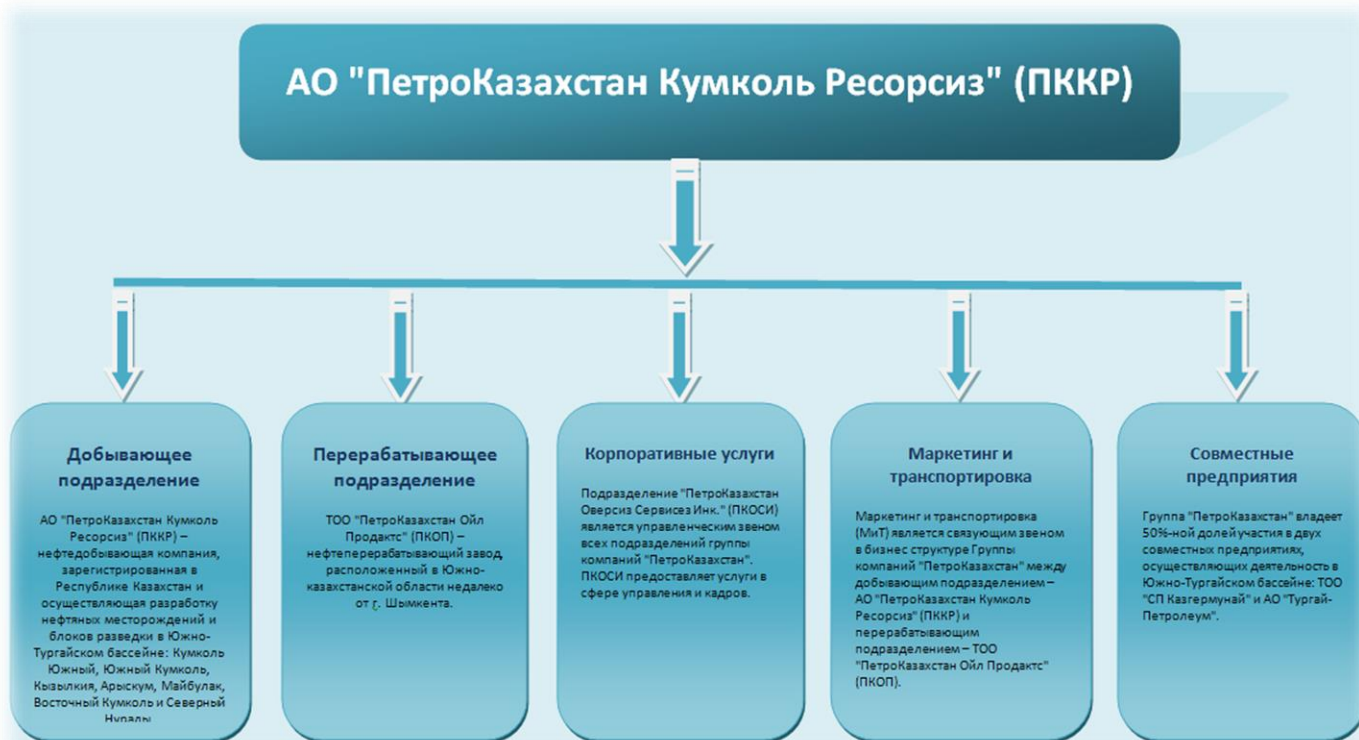


Рисунок 1 – Организационная структура АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз» (ПККР)

Корпоративная стратегия «ПетроКазахстан» на ближайшие годы строится на росте и поддержании уровня нефтедобычи, наращивании новых запасов углеводородов и замещении добычи дополнительными запасами, увеличении выхода светлых

нефтепродуктов за счет повышения глубины переработки, росте денежных потоков и чистой стоимости активов, а также обеспечении высокого уровня безопасности производства [6].

В рамках работы проведен SWOT-анализ «ПетроКазахстан». Данные представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – SWOT-анализ АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз»**

<p>SWOT-анализ «ПетроКазахстан Ресорсиз»</p>	<p>АО Кумколь</p> <p>Сильные стороны «ПетроКазахстан» имеет мощную дистрибьюторскую сеть с большим количеством филиалов. Он имеет недорогую структуру, что обеспечивает ему преимущество перед конкурентами. Компания имеет прочное финансовое положение с положительной прибылью, о которой сообщалось в последние несколько лет. ГК также обладает мощной базой активов. ГК располагает квалифицированной рабочей силой, которая является высококвалифицированной, инновационной и диверсифицированной.</p>	<p>Слабости Значительная часть имущества, находящегося в пользовании «ПетроКазахстан», сдается в аренду, и необходимо оплатить арендную плату. Низкие расходы на исследования и разработки по сравнению с конкурентами. У него высокая текучесть кадров, низкая мотивация сотрудников и моральный дух на работе. У него проблемы с ликвидностью из-за низкого коэффициента быстрой ликвидности; уровень текущих активов меньше, чем текущие обязательства. ГК также сталкивается с проблемами с денежными потоками.</p>
<p>Возможности Число пользователей Интернета растет во всем мире. Электронная коммерция также растет с увеличением использования Интернета. Число пользователей социальных сетей растет во всем мире. Доходы домашних хозяйств растут, как и потребительские расходы. Ожидается, что инфляция в экономике останется низкой. Рост производства экологически чистых продуктов и услуг. Правительство предлагает субсидии на эти цели. Процентные ставки низкие, что обеспечивает инвестиционные возможности для крупных проектов.</p>	<p>Стратегии Увеличить маркетинг, чтобы привлечь потребителей к расходам (S1, S3, O3). Использовать свое присутствие в социальных сетях для маркетинга и привлечения клиентов на свой веб-сайт (S5, O2, O3). Разрабатывать экологически чистые продукты с помощью инноваций по низкой цене, чтобы их можно было продавать по низкой цене (S2, S4, O4). Продавать товары по низким ценам, предлагая скидки. Это помогло бы увеличить объемы продаж и возможно благодаря низкой инфляции и стоимости (S2, O3).</p>	<p>Стратегии WO Финансировать лизинг оборудования с помощью низкой процентной ставки, чтобы увеличить долю принадлежащей собственности в арендуемой собственности (W1, O5). Увеличить заработную плату, предоставьте сотрудникам пакеты поощрений и льгот для снижения текучести кадров и повышения морального духа на работе. Это может быть возможно, поскольку в настоящее время затраты невелики. (W3, O3)</p>
<p>Угрозы Существует угроза появления на рынке новых участников. Обменный курс был девальвирован.</p>	<p>Стратегии ST Использовать мощную дистрибьюторскую сеть для охвата клиентов и борьбы с новыми участниками рынка (S1, T1). Использовать свое прочное</p>	<p>Стратегии WT Увеличить расходы на исследования и разработки, чтобы «ПетроКазахстан» могла лучше конкурировать с конкурентами (W2, T4).</p>

В последние годы цены на топливо выросли, что делает вводимые ресурсы дорогими. Конкуренция в отрасли растет. Теперь доступно больше продуктов-заменителей.	финансовое положение для инвестирования в интеллектуальной собственности. Это помогло бы конкурировать с растущей конкуренцией на рынке (S3, T4). Используйте свои инновационные команды для поиска более дешевых альтернатив топливу, чтобы их можно было использовать, тем самым снижая затраты (S4, O3).	Обеспечить стимулы, повысить вовлеченность или улучшить условия работы для удержания талантов. Это гарантирует, что сотрудники не уйдут и не присоединятся к конкурентам (W3, T4).
---	---	--

Таким образом, в результате проведения SWOT-анализа для АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз» сделан вывод о необходимости разработки маркетинговой стратегии развития продаж. Ослабление ограничений ОПЕК и наращивание добычи нефти повлияло на рост сегмента прямых продаж на 8% в 2022 в сравнении с 2021 годом. В 2023 году ожидается рост потребности сегмента на 19% в связи с отложенной потребностью прошлых лет (была большая доля ремонтов оборудования) и недопоставками в 2022. Стратегические единицы бизнеса, зоны хозяйствования и хозяйственные центры сведены для анализа в таблице 2.

**Таблица 2 – Стратегические единицы бизнеса, зоны хозяйствования и хозяйственные центры АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз»**

СЗХ	Альтернативы
СЗХ1-ШПД	1. Сохранить статус-кво по доле рынка, повысив прибыльность. 2. Увеличить долю рынка, повысив прибыльность.
СЗХ2-МС	Различные масштабы нового производства, доля рынка от 5 до 30%
СЗХ3-ТМ	Различные масштабы производства от 10 до 40%
СЗХ4-ОТ	1. Сохранение статус-кво при снижении издержек. 2. Увеличение производительности, оптимального использования мощностей и частичной модернизации. 3. Ввод новых мощностей и увеличение отпуска от 30% до 40%.
СЗХ5-В	1. Увеличение доли рынка до 10%. 2. Внедрение в разные сегменты с продукцией
СЗХ6-ФТ	Сосредоточиться на внутренних потребностях и потребностях постоянных партнеров.
СЗХ7-ДЦ	1. Сосредоточиться на внутренних потребностях и потребностях постоянных партнеров и клиентов. 2. Специализация на проектах по энергосбережению

Таким образом, ключевыми являются задачи по увеличению доли рынка и повышению прибыли, роста производительности и оптимального использования мощностей и частичной модернизации, активизация работы по повышению эффективности цеха добычи нефти и газа.

#### **4. Результаты.**

АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз» принял к сведению информацию о результатах оптимизации (сокращения) затрат в 2019 году и направлениях оптимизации затрат в 2020 году.

Компания системно работает над повышением эффективности операционных и инвестиционных затрат и контролем над ними. Это позволяет компании сохранять темпы роста расходов на минимальном уровне [6].

Значительное внимание уделяется подготовке бюджета АО «ПККР». Ежегодно при формировании расходной части бюджета на предстоящий год АО «ПККР» устанавливает жесткие лимиты затрат для головной компании и ее дочерних обществ, и активно ищет резервы для оптимизации издержек. Инвестиционные проекты компания ранжирует по степени приоритетности – в зависимости от их стратегической значимости и

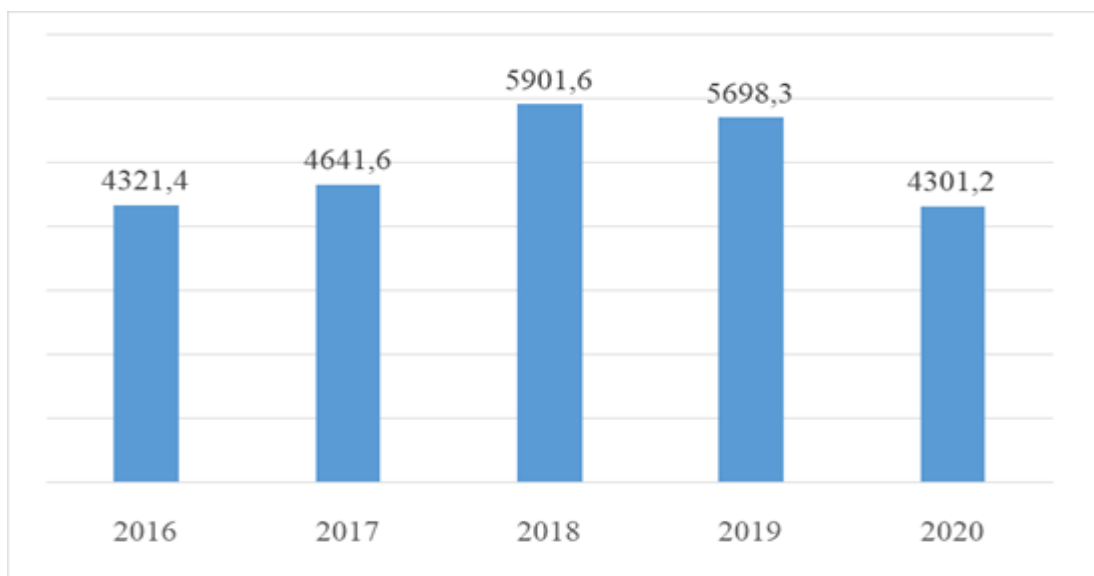
эффективности.

Такой подход обеспечивает существенную экономию – например, при планировании бюджета на 2020 год АО «ПККР» снизил величину затрат на 15,7 млрд тенге. По мере исполнения бюджета компания продолжает поиск дополнительных возможностей для снижения расходов.

Среди основных разделов программы АО «ПККР» на 2020 год – оптимизация сметной стоимости проектов на этапе проектирования, снижение затрат при закупках товаров, работ и услуг, меры по энергосбережению и повышению энергетической эффективности. Дополнительно планируется привлечь средства путем отчуждения непрофильных активов Компании.

АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз» владеет 50% долей в двух совместных предприятиях, осуществляющих деятельность в Южно-Тургайском бассейне – «Казгермунай» и «Тургай Петролеум». Партнером «ПетроКазахстан» в ТОО «СП Казгермунай» является «РД КазМунайГаз», в АО «Тургай Петролеум» – компания «ЛУКойл Оверсиз Кумколь Б.В.».

Как «ПетроЧайна», так и CNODC являются 100%-ными дочерними компаниями CNPC. АО «Разведка Добыча «КазМунайГаз» занимается добычей сырой нефти на месторождениях в западном и южном регионах Казахстана. РД КМГ является дочерней компанией АО «Национальная Компания «КазМунайГаз». На рисунке 2 представлена динамика показателей деятельности АО «ПККР».



**Рисунок 2. Динамика выручки от продажи компании АО «ПККР» в динамике за 2016-2020 гг.**

Из представленного графика можно сделать вывод, что деятельности компании довольно стабильная. На протяжении последних лет наблюдаются рост выручки, но при этом наблюдаются следующие негативные моменты:

- выручка от продажи сократилась на 25 % в 2020 году;
- доля чистой выручки от продаж составила 46 % от общего объема чистой выручки.

Чистая выручка сократилась на 30 % в 2020 году;

- прибыль от продаж снизился на 299,1% за текущий период.

Такая динамика связана со снижением средних цен, уменьшением объема потребления и добычи нефти и газа в натуральных показателях на 10 %. Из приведенного анализа можно сформировать вывод о том, что даже крупные компании могут испытывать кризисные ситуации.

Потенциальные пути повышения эффективности производства на предприятии АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз».

1. Модернизация технологического парка. Под модернизацией оборудования понимается внедрением более прогрессивного оборудования с целью повышения эффективности производства. В связи с чем для нефтегазовой

компания очень важно модернизировать производственные процессы, что должно быть первоначальным этапом. При модернизации оборудования можно повысить уровень автоматизации и контроля за технологическими процессами, а также снизить потери нефти и газа и расходы на его хранение. Тем самым, будет заметно повышение темпов добычи, переработки, транспортировки нефти и газа [7].

2. Другим не менее важным фактором является сокращение суммы расходов и изменение объемов производства. Данный факторы может оказать эффективность на снижение амортизационных отчислений, приведет к полному или частичному изменению себестоимости и повышения качества товаров. Повышение эффективности отразится при сокращении затрат на производство посредством структурных изменений продукции на себестоимости. Это может отказаться АО «ПНКР» от выпуска нерентабельной продукции по переменным затратам и статьям себестоимости типовой номенклатуры. Динамика эффективности повысится за счет следующих факторов: повышения средних цен при реализации продукции. Этот фактор позволит расширить рынок сбыта продукции, так же приведет к росту выручки от продажи к росту объема продаж.

## **5. Выводы.**

Основным источником повышения эффективности производства для АО «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз» являются: модернизация технологического парка, повышение уровня средних цен при реализации продукции и снижение затрат, изменение объемов производства.

## **6. Список литературы:**

1. Громько А.А. Коронавирус как фактор мировой политики // Научно-аналитический Вестник Института Европы РАН. 2020. № 2. — 56 с.
2. On industrial policy in Kazakhstan [Electronic resource]: Official Internet portal of legal information. - Electronic data. – URL: <http://pravo.gov.ru>.
3. Друкер, Питер. Эффективное управление. Издательство: М.: АСТ: Астрель: Ермак, 2014 г. с. 285
4. Б. Муллаев. Проектирование и оптимизация технологических процессов в добыче нефти (с алгоритмами решения промысловых задач) Том 1// Издательство: Мультимедийное издательство Стрельбицкого, 2016. – с.144.
5. Андреев Е.Б., Ключников А.И., Кротов А.В., Попадько В.Е., Шарова И.Я. Автоматизация технологических процессов добычи и подготовки нефти и газа. Издательство: Москва Недра, 2008.- с.11
6. Корпоративный журнал АО «ПНКР» «Мунайшы» №56  
[chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://petrokazakhstan.kz/images/magazine/1609234567\\_pdf\\_file.pdf](chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://petrokazakhstan.kz/images/magazine/1609234567_pdf_file.pdf)
7. Смитс Р. Инновационные исследования в 21 веке: вопросы с точки зрения пользователя. Технологическое прогнозирование и социальные изменения, 2002. № 69 (9). С. 861-883.
8. Старых Н. В. Теория коммуникационного менеджмента: зарождение, становление и перспективы развития в парадигмальном пространстве позитивизма и постмодернизма // Коммуникология. – 2016. - №3.
9. Равен Д. Компетентность в современном обществе. - М.: Когито-Центр, 2002. – 470 с.
10. Манушкина М., Шестаков О. Остыловская Профессиональные компетенции: структура, состав, особенности формирования // – 2020. – 77 с.
11. Olena, T., Volodymyr, S., Iryna, Z., Inna, H., Irina, V., Nataliya, P., Olga, P., Management of Social Communications of Enterprises // International Journal of Management (2020) (11(7)), pp. 293-302.
12. Курманкулова Н.Ж., Карбетова Ш.Р., Дарибаева А.К. Коммуникации в системе менеджмента как основа процесса принятия управленческих решений. // Вестник университета «Туран». – 2019. - (2), - 39-45 pp..



# Коммуникативный менеджмент как фактор повышения эффективности современной организации

Тулемисова Д. М.

Almaty Management University.

**Аннотация.** Данная статья рассматривает роль коммуникативного менеджмента в современной организации и его влияние на повышение её эффективности. Автор анализирует ключевые аспекты коммуникативного менеджмента и его важность в работе организаций, а также компетенции коммуникативных менеджеров. Так же внимание уделяется влиянию коммуникативного менеджмента на формирование позитивной корпоративной культуры и улучшение внутрикомандного взаимодействия. Статья подчеркивает, что правильно настроенный коммуникативный менеджмент способен стать ключевым фактором для достижения стратегических целей организации в современной динамичной среде. На основе изученного материала и проведенного опроса, данное исследование выделяет необходимость развития коммуникативных навыков сотрудников и руководства, а также подчеркивает важность использования современных технологий для улучшения коммуникационных процессов. В целом, статья предоставляет полный обзор роли коммуникативного менеджмента как ключевого элемента управления в современном бизнесе.

**Ключевые слова:** коммуникация, коммуникативный менеджмент, командная работа, межструктурное взаимодействие

**Аннотация.** Бұл мақалада қазіргі ұйымдағы коммуникативті менеджменттің рөлі және оның тиімділігін арттыруға әсері қарастырылады. Автор коммуникативті менеджменттің негізгі аспектілерін және оның ұйымдардың жұмысындағы маңыздылығын, сондай-ақ коммуникативті менеджерлердің құзыреттерін талдайды. Сондай-ақ коммуникативтік менеджменттің оң корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға және командаішілік өзара іс-қимылды жақсартуға әсеріне назар аударылады. Мақалада дұрыс реттелген коммуникативті менеджмент қазіргі динамикалық ортада ұйымның стратегиялық мақсаттарына жетудің негізгі факторы бола алатындығына баса назар аударылады. Зерттелген материал мен жүргізілген сауалнама негізінде бұл зерттеу қызметкерлер мен басшылықтың коммуникативтік дағдыларын дамыту қажеттілігін атап көрсетеді, сондай-ақ коммуникациялық процестерді жақсарту үшін заманауи технологияларды пайдаланудың маңыздылығын атап көрсетеді. Тұтастай алғанда, мақала коммуникативті менеджменттің қазіргі бизнестегі негізгі басқару элементі ретіндегі рөліне толық шолу жасайды.

**Түйін сөздер:** коммуникация, коммуникативтік менеджмент, топтық жұмыс, құрылымаралық өзара қарым-қатынас

**Abstract.** This article examines the role of communication management in a modern organization and its impact on improving its effectiveness. The author analyzes the key aspects of communicative management and its importance in the work of organizations, as well as the competencies of communicative managers. Also, attention is paid to the influence of communication management on the formation of positive corporate culture and improvement of intra-team interaction. The article emphasizes that properly adjusted communicative management is able to become a key factor for achieving the strategic goals of the organization in today's dynamic environment. Based on the material studied and the survey conducted, this study highlights the need to develop communication skills of employees and management and emphasizes the importance of using modern technology to improve communication processes. Overall, the article provides a comprehensive overview of the role of communication management as a key element of management in modern business.

**Key words:** communication, communicative management, teamwork, interstructural communication

## 1. Введение

Коммуникативный менеджмент выделяется как ключевой фактор, способный оказать существенное влияние на эффективность внутриорганизационных процессов [1].



Актуальность данного исследования обусловлена растущей необходимостью организаций адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рынка, инновационным требованиям и повышенным стандартам конкуренции [2]. Целью данной работы является глубокий анализ роли коммуникативного менеджмента в контексте повышения эффективности современных организаций, выявление ключевых моментов и аспектов, а также предложение практических рекомендаций для улучшения коммуникативных стратегий.

Новизна работы заключается в освещении современных тенденций и вызовов, которые оказывают воздействие на эффективность организаций. Гипотеза исходит из предположения того, что эффективно налаженная коммуникация может значительно улучшить менеджмент организацией и будет способствовать достижению ее стратегических целей.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке более глубокого понимания роли коммуникативного менеджмента в современном бизнесе. Практическая значимость работы выражается в предоставлении практических инструментов и рекомендаций, которые могут быть использованы организациями для оптимизации своих коммуникативных стратегий и повышения общей эффективности функционирования.

## **2. Литературный обзор**

Различные авторы предлагают разные определения понятию «коммуникация» и «коммуникативный менеджмент». Более того, одни используют слово «коммуникативный», а другие – «коммуникационный».

Пашенцев Е.Н. определяют коммуникативный менеджмент как научное управление потоками информационного взаимодействия людей, их групп, общественных и политических формирований с целью решения стратегических и тактических задач в развитии общественных отношений [3, с.3].

Коммуникативный менеджмент - это системный подход, включающий в себя понимание процессов коммуникации, анализ коммуникационных потребностей и разработку стратегий для улучшения эффективности коммуникации в организации. Друкер подчеркивал, что успешный менеджмент требует открытого обмена информацией, четкости в целях и миссии организации, а также активного взаимодействия между руководством и персоналом. Он уделял внимание роли коммуникации в лидерстве, мотивации сотрудников и внедрении инноваций, подчеркивая, что хороший лидер должен быть отличным коммуникатором для обеспечения эффективного функционирования организации. Таким образом, даже если термин "коммуникативный менеджмент" не использовался непосредственно, его идеи содержат принципы, релевантные для эффективной коммуникации в сфере управления и лидерства [4].

Есть ряд авторов, изучавших и изучающих коммуникативный менеджмент. Ранние фундаментальные работы были о важности и роли коммуникации между властными структурами и отношений с общественностью [5, 6]. В современном мире коммуникативный менеджмент является одной из важнейших составляющих управления. Бородина Ю.Н. определила четыре коммуникационных стиля, которых придерживается человек при общении. Знание различных стилей общения помогает определить, как вести себя и предвидеть ожидаемое поведение, связанное с определенным стилем. Для измерения межличностной коммуникации можно рассматривать две основные переменные: открытость в общении и адекватность обратной связи. Открытость в коммуникации выражается в степени раскрытия себя в процессе взаимодействия с другими с целью получения их реакции, особенно важной является информация, отражающая их восприятие нас и наших действий. Адекватность обратной связи отражает, насколько люди готовы делиться своими мыслями и чувствами относительно нас. Путем создания своеобразной матрицы можно выделить несколько стилей и соответственно адаптировать свои действия в соответствии с ними [6].

Л.В. Бахвалова выделила шесть функций коммуникативного менеджмента:

1. Интегративная функция выступает в роли объединяющего механизма для коммуникативного процесса, стимулируя генерацию идей и использование инновационных технологий в коллективе.

2. Информационная функция направлена на расширение информационного потока в организации, обеспечивая предоставление необходимой и своевременной информации для профессиональной деятельности.

3. Образовательная функция ориентирована на исследование коммуникативных навыков сотрудников, внедрение новых идей на практике и развитие коммуникативной культуры.

4. Контактустанавливающая функция способствует формированию ценностных ориентаций, установок и убеждений сотрудников относительно правильности различных стратегий взаимодействия.

5. Самопрезентативная функция позволяет членам коллектива самореализоваться и продемонстрировать свой интеллектуальный потенциал.

6. Ритуальная функция формирует эмоциональный настрой, чувства и переживания в коллективе, стимулирует взаимодействие, сохраняет традиции и способствует созданию новых [7].

Хороший менеджер, управляющий коммуникациями, обладает рядом важных компетенций. Это включает в себя отличные навыки межличностной коммуникации для ясного и убедительного выражения идей, а также активное слушание и эмпатию к потребностям коллег. Управляющий конфликтами, обладающий стратегическим мышлением, способен эффективно решать разногласия и видеть влияние коммуникаций на стратегические цели организации. Технологическая грамотность и управление информацией позволяют ему эффективно использовать современные коммуникационные инструменты. Кроме того, креативность помогает разрабатывать инновационные стратегии общения. Этот набор компетенций формирует эффективную коммуникационную среду, улучшая взаимоотношения с сотрудниками и стейкхолдерами [8, 9].

В более новых работах обсуждается активное внедрение информационных технологий для развития процесса управления коммуникациями. Обновление системы коммуникаций в направлении ее социализации, формирование демократических принципов организационной культуры в целом предполагают накопление инновационного потенциала предприятия и его сотрудников [10]. Программный инструментариум обновляется и мы имеем огромное количество возможностей. По мнению Старых Н.В., теория коммуникации должна взять на себя роль методологии, и смотреть на нее с позиции «почему это можно сделать?», то есть почему создана данная платформа и как можно ею воспользоваться [7].

В казахстанской литературе, как и в зарубежной, уделяется внимание цифровизации процесса управления коммуникацией. Изучив систему менеджмента Национальной палаты предпринимателей «Атамекен», группа казахстанских исследователей считают, что информационная и коммуникационная отрасли играют важную роль в развитии организации. К примеру, исследовалось внедрение документооборота, внутреннего портала и мессенджера. В результате была обоснована целесообразность создания корпоративных интернет-сообществ с целью улучшения внутренних коммуникаций, информирования сотрудников о последних событиях компании и сбора обратной связи. Это также способствует формированию виртуальной сети знаний и инноваций, объединяя как отдельных экспертов из разных областей, так и научные институты в целом, а также компании, выступающие в роли потребителей знаний и информации. В статье предлагается использовать подобную интерактивную платформу как фактор, способствующий повышению конкурентоспособности, представляющий собой сеть знаний и инноваций, объединяющую участников в процессе обмена знаниями и инновациями. Предложены инструменты для улучшения процессов создания и обмена информацией в организации. Исследование также предлагает мероприятия по поддержанию этих сообществ, включая легитимизацию участия, обсуждение стратегического контекста, усиление компетенции сотрудников, улучшение ресурсной поддержки [11].

Восприятие концепции коммуникационного менеджмента в различных сферах от машиностроения до образования, а в значительной степени и развитие этой концепции, будет зависеть от того, насколько быстро распространится и среди руководителей разных уровней понимание системного подхода к коммуникации и само коммуникативное

мышление [12]. К примеру, гипотеза казахстанских ученых Н.Н. Нурмухаметова, Т.К. Куангалиевой и Р.Г. Есенжигитовой о том, что эффективная организация механизма управления коммуникациями повышает эффективность работы предприятий машиностроения РК [13].

Организуя коммуникативный процесс, менеджер/руководитель должен учитывать тот факт, что его составляют этапы:

- Формулирование идеи или выбор информации для передачи. Менеджер профессионального образования должен хорошо понимать значимость идеи (информации) и продумать суть ее изложения.
- Кодирование и выбор канала передачи информации. Чтобы передать идею или информацию, руководитель (отправитель) кодирует ее с помощью символов, выбирает канал передачи, соответствующий типу символов.
- Передача информации. Это непосредственная передача конкретной информации (указания, распоряжения, предписания, решение, предложение).
- Декодирование (расшифровка) – на этом этапе осуществляется перевод информации отправителя в информацию получателя. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются местами [14].

Для развития коммуникативной системы организации необходимо развивать непосредственно сотрудников, обучая их коммуникативным навыкам, и придавать больше значения коммуникативным навыкам сотрудников. Обобщив результаты различных исследований коммуникативной компетенции менеджера, Левченко А.Е. сформулировал перечень ее элементов:

- самосознание;
- умение передать свое сообщение собеседнику;
- восприятие вербальных и невербальных сообщений;
- предоставление обратной связи;
- проведение совещаний;
- убеждение;
- ведение переговоров;
- разрешение конфликтов;
- работа с разнородными группами сотрудников [15].

Подводя итог, можно отметить, что было проведено много исследований в сфере коммуникативного менеджмента зарубежными учеными, но казахстанскими учеными были изучены только отдельные сферы, в которых используется коммуникативный менеджмент. Также недостаточно материалов касательно каналов, используемых для коммуникации внутри предприятий между структурными подразделениями, и какие зарубежные нововведения последних пяти лет можно внедрить и исследовать на местном рынке.

В целом исследователи едины во мнении о том, что коммуникативное управление является важнейшим аспектом эффективной работы современной организации. Внедрение инновационных платформ, совершенствование коммуникационной структуры и развитие персонала выделяются как факторы улучшения коммуникаций в организации.

### **3. Методы**

Основным методом исследования выступил количественный метод. Для проведения данного исследования было проведено онлайн-анкетирование методом снежного кома, состоящий из закрытых вопросов. Также в процессе изучения существующих материалов использовались методы анализа, синтеза, сравнения и обобщения для систематизации понятия «коммуникативный менеджмент».

При проведении опроса респондентами стали специалисты разных областей, работающих в организациях. Количество респондентов составило 96 человек, средний возраст которых составил 25,9 лет.

Исследовательские вопросы включали в себя оценку важности коммуникативного менеджмента и уровень его развития на предприятии респондентов, рекомендации по улучшению коммуникации на предприятии на основе результатов проведенного исследования. Наравне с проведением опроса был осуществлен детальный литературный

обзор, включающий анализ теоретических концепций и предыдущих исследований в области корпоративной коммуникации. Данный метод был выбран для написания более комплексной и информативной статьи.

#### 4. Результаты

В связи с отсутствием конкретного понятия и определения коммуникативного менеджмента и в результате анализа и сравнения существующих исследований и информации, предлагается следующая таблица с определениями разных авторов:

По результатам опроса был проведен анализ результатов, который показал важность коммуникации в организации, отношение сотрудников к ней и используемые каналы коммуникации.

В результате проведенного опроса с участием 96 человек, а именно 59 женщин и 37 мужчин, средний возраст которых составил 25,9 лет, представляющих преимущественно сферы услуг, образования, экологии, информационных технологий и маркетинга, выявлено, что большинство респондентов оценивают значимость коммуникативного менеджмента в организации на уровне 6.1 балла из 10, где 1-плохо и 10-хорошо (рис.1).

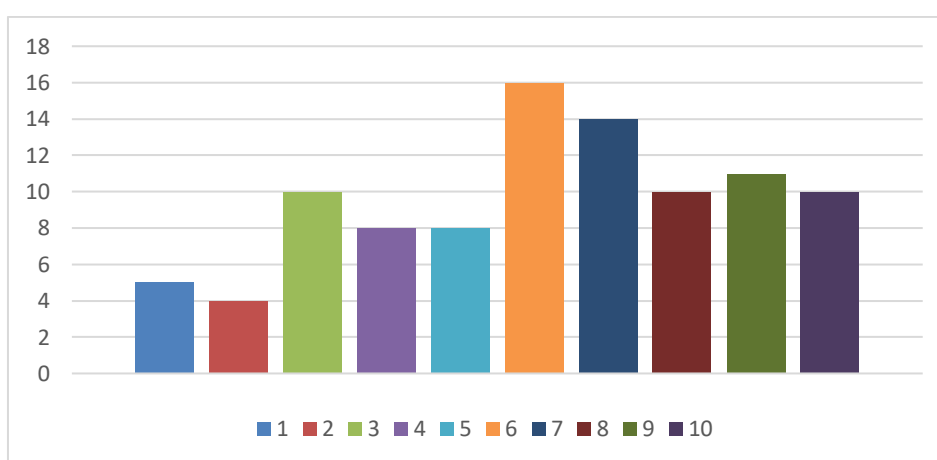


Рисунок 1. Оценка значимости коммуникативного менеджмента

При этом 71% опрошенных выразили удовлетворенность коммуникацией на своем рабочем месте. Респонденты рекомендуют увеличить количество собраний, пояснительных встреч и тимбилдингов для улучшения коммуникации в организации. Более того, 87% опрошенных подчеркнули важность непрерывного развития коммуникативных навыков как для руководства, так и для сотрудников.

На вопрос о главном коммуникаторе в организации 52% опрошенных выбрали руководителя организации, 52% менеджера, 10% другой вариант. Допускается факт того, что коммуникативную функцию преимущественно выполняют руководители, нежели менеджеры (рис.2).



Рисунок 2. Главный коммуникатор в организации

Респонденты считают, что главный коммуникатор обладает такими качествами, как эмпатичность, коммуникабельность, тактичность, адекватность. Ведь менеджеры, в силу их должностных обязанностей, постоянно вовлечены (согласно статистике, около 90 % рабочего времени) в коммуникативный процесс: общаются, а группах, выступают на собраниях, составляют письма, общаются по телефону и т. д. [20].

## **5. Выводы и обсуждение**

По результатам исследования отмечается, что нет единого понятия как «коммуникативный менеджмент» и люди все еще воспринимают его по-своему. К тому же, не определено точное название и используются два варианта: коммуникативный и коммуникационный.

Многие сотрудники удовлетворены коммуникацией на рабочем месте и считают это важным аспектом в работе организации, однако стоит учитывать небольшую выборку, гендерное соотношение респондентов, личные стандарты к оцениванию уровня коммуникативной системы и понимание коммуникативного менеджмента.

Отмечается, что проведено небольшое количество казахстанских исследований в сфере коммуникационного менеджмента. Уже существует ряд работ, сфокусированных на компетенциях менеджеров по коммуникациям в некоторых сферах как образование и государственная служба. Однако, большинство сфер еще не раскрыты так же подробно и развернуто. Этот аспект и его непрерывное развитие жизненно важны для организации. Л. Якокка подчеркнул важность навыков общения для менеджеров, отметив, что даже студенты с выдающимися способностями могут стать средними менеджерами из-за недостатка коммуникативной компетентности. Это связано с постоянным вовлечением менеджеров в коммуникативные процессы из-за их должностных обязанностей, что, согласно статистике, составляет около 90% рабочего времени. Менеджеры постоянно общаются в группах, выступают на собраниях, составляют письма, ведут телефонные переговоры и так далее [20].

Автор допускает факт того, что коммуникативную функцию в большей степени выполняют руководители организаций или руководители отделов. Это может быть нормой, если организация состоит из 5 человек, и руководитель выполняет функции менеджера. Но не в случаях более крупных предприятий, где руководитель берет в руки больше, чем от него требуется, либо пытается проконтролировать все процессы, происходящие в организации.

Касательно каналов коммуникации можно отметить, что большинство используют мессенджеры как главный инструмент связи в организации. Это можно связать с тем, что не во всех организациях налажена система коммуникации в виде корпоративных платформ, почты и так далее. Однако, стоит учитывать тот факт, что некоторым удобнее и быстрее связаться с коллегами через привычные и доступные мессенджеры даже при наличии корпоративных платформ, так как они всегда под рукой и используются в личных целях вне рабочего времени.

Респонденты указали главные компетенции коммуникаторов, отметили важность развития коммуникативных навыков менеджеров и выбрали главные каналы коммуникации, что доказывает наличие коммуникации в организациях в той или иной мере.

## **6. Список литературы.**

1. Inna, K., Andriy, K., Oksana, V. International Aspects of Communication Management as a Success Factor of Business Planning // The world economy and international economic relations. – 2022. - Issue IV (88).

2. Ваганов П.И. Теория и методология инновационного управления и управленческих инноваций // 2020. – 303 с.

3. Пашенцев Е.Н. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация. Современные технологии глобального влияния и управления // 2014. – 472 с.

4. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. : Пер. с англ. — М. : Издательский дом. "Вильямс", 2004. — 432 с.

5. Fisher, D.: Communication in Organizations. 2nd Edition, West Pub, Indiana University (1993).
6. Бодина Ю.Н. Коммуникативный менеджмент, его роль и значение // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. - №12-1.
7. Старых Н. В. Теория коммуникационного менеджмента: зарождение, становление и перспективы развития в парадигмальном пространстве позитивизма и постмодернизма // Коммуникология. – 2016. - №3.
8. Равен Д. Компетентность в современном обществе. - М.: Когито-Центр, 2002. – 470 с.
9. Манушкина М., Шестаков О. Остыловская Профессиональные компетенции: структура, состав, особенности формирования // . – 2020. – 77 с.
10. Olena, T., Volodymyr, S., Iryna, Z., Inna, H., Irina, V., Nataliya, P., Olga, P., Management of Social Communications of Enterprises // International Journal of Management (2020) (11(7)), pp. 293-302.
11. Курманкулова Н.Ж., Карбетова Ш.Р., Дарибаева А.К. Коммуникации в системе менеджмента как основа процесса принятия управленческих решений. // Вестник университета «Туран». – 2019. - (2), - 39-45 pp..
12. Бахвалова Л.В. Коммуникационный менеджмент в системе профессионального образования как стратегический ресурс управления // Мастерство Online. – 2015. – №4
13. Н.Н. Нурмухаметов, Т.К. Куангалиева, Р.Г. Есенжигитова. Организационно-экономический механизм управления коммуникациями промышленных предприятий (на примере машиностроительной отрасли Республики Казахстан) // The Journal of Economic Research & Business Administration. – 2022. - No2 (140).
14. Крылов А.Н. Менеджмент коммуникаций. Теория и практика // Издательство Национального института бизнеса. – 2002. – 228 с.
15. Левченко А. Е. Параметры коммуникативной компетенции менеджеров // Вестник РУДН. Серия: Социология. – 2008. - №1.
16. Шунейко А.А. Коммуникационный менеджмент: учеб. Пособие – Москва: ИНФРА-М – 2024 – 176 с.
17. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие - Омск: Изд-во ОмГТУ - 2006. – 76 с.
18. Исламова Н.В. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2009. — 206 с.
19. Плотникова, О.А. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ - 2015. – 53 с.
20. Андросова, И. В. Структура и модель коммуникативной компетентности менеджера / И. В. Андросова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 9 (89). — С. 498-500. — URL: <https://moluch.ru/archive/89/18365/> (дата обращения: 13.12.2023).

# Использование нейромаркетинга в разработке рекламных кампаний как способ повышения конкурентоспособности брендов

Тусупбеков С.Н.  
Almaty Management University.

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены источники по темам нейромаркетинга, формировании брендовой идентичности, улучшении восприятия потребителем, а также проведен анализ успешного использования нейромаркетинга в создании рекламных кампаний.

Цель исследования заключается в определении эффективности нейромаркетинга в разработке рекламных кампаний, как способ повышения конкурентоспособности брендов Казахстана. Собраны вторичные данные на основании обзора научных работ и проведен анализ успешного использования нейромаркетинга при создании рекламных кампаний. Анализ таких рекламных кампаний позволил выявить преимущества и недостатки применения нейромаркетинга и понять, как наиболее эффективно сформировать концепцию рекламы с учетом психологии потребителя.

**Ключевые слова:** нейромаркетинг, конкурентоспособность, реклама, поведение потребителей, брендовая идентичность

**Андатпа.** Бұл мақалада нейромаркетинг, бренд сәйкестігін қалыптастыру, тұтынушылардың қабылдауын жақсарту тақырыптары бойынша дереккөздер қарастырылады, сонымен қатар жарнамалық науқандарды құруда нейромаркетингтің сәтті қолданылуы талданады.

Зерттеудің мақсаты – Қазақстандағы брендтердің бәсекеге қабілеттілігін арттырудың жаңа тәсілі ретінде жарнамалық науқандарды дамытудағы нейромаркетингтің тиімділігін анықтау. Ғылыми жұмыстарды шолу негізінде қосымша деректер жиналды және жарнамалық науқандарды құруда нейромаркетингтің сәтті қолданылуына талдау жасалды. Мұндай жарнамалық науқандарды талдау нейромаркетингті қолданудың артықшылықтары мен кемшіліктерін анықтауға мүмкіндік берді.

**Түйінді сөздер:** нейромаркетинг, бәсекеге қабілеттілік, жарнама, тұтынушы мінез-құлқы, бренд сәйкестігі

**Annotation.** This article reviews sources on the topics of neuromarketing, the formation of brand identity, improving consumer perception, and also analyzes the successful use of neuromarketing in creating advertising campaigns.

The purpose of the study is to determine the effectiveness of neuromarketing in the development of advertising campaigns, as a new way to increase the competitiveness of brands in Kazakhstan. Secondary data was collected based on a review of scientific works and an analysis of the successful use of neuromarketing in creating advertising campaigns was carried out. Analysis of such advertising campaigns made it possible to identify the advantages and disadvantages of using neuromarketing.

**Key words:** neuromarketing, competitiveness, advertising, consumer behavior, brand identity

## 1. Введение

Актуальность. Статья оказывается весьма актуальной в контексте современной бизнес-среды и маркетинговых тенденций в Казахстане. С ростом конкуренции в мире брендов и продуктов, эффективные рекламные кампании становятся ключевым фактором для выживания и привлечения внимания потребителей. Использование нейромаркетинга как метода анализа восприятия и реакций потребителей на рекламные сообщения становится существенным фактором в формировании идентичности брендов и повышении их конкурентоспособности. Такая статья призвана подчеркнуть важность интеграции нейромаркетинга в процесс разработки рекламных кампаний для увеличения привлекательности и эффективности брендов на казахстанском рынке.

Цель данной статьи провести оценку эффективности применения нейромаркетинга в контексте разработки рекламных кампаний с учетом увеличения конкурентоспособности

брендов. Она направлена на изучение и анализ источников, связанных с нейромаркетингом, брендовой идентичности и восприятия потребителей, с целью выявления успешных методов использования нейромаркетинга в создании эффективных рекламных кампаний. Такое исследование позволит выявить потенциал нейромаркетинга как инструмента для улучшения рекламных стратегий и повышения конкурентоспособности брендов на казахстанском рынке.

Теоретическая значимость данной статьи заключается в систематизации и анализе источников, связанных с нейромаркетингом, брендовой идентичностью и восприятием потребителей в контексте рекламы. Практическая значимость статьи заключается в выявлении успешных практик применения нейромаркетинга для эффективного создания рекламных кампаний и повышения конкурентоспособности брендов.

## **2. Литературный обзор**

Сбор вторичных данных осуществлялся с помощью вторичной информации, основанной на анализе научных статей. Теоретической основой для проведения исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по теме исследования. На основании собранной информации был составлен анализ по вопросам применения нейромаркетинга, формировании брендовой идентичности, улучшении восприятия потребителем, а также проведен анализ успешного использования нейромаркетинга в создании рекламных кампаний.

В ходе исследования было рассмотрено практическое применение нейромаркетинга в рекламных кампаниях на основе зарубежного опыта.

## **3. Методы**

В настоящее время вопросы нейромаркетинга интересуют ученых не только с научной, но и практической точки зрения. Е. Гречишкина в своей работе, на примере туристических предприятий, раскрыла степень важности рекламных кампаний, как один из главных факторов конкурентоспособности компании. В своей работе автор также указал основные функции, основные виды анализа рекламной деятельности, а также нетрадиционные методы рекламы [1].

А. М. Казыбаева, М. Р. Смыкова, Н. П. Сохатская в своей работе провели обзор методов нейромаркетинга и результаты практического исследования, направленного на их использование [2]. Большое внимание уделено различиям между методами, измеряющими мозговую активность, визуализации и неявными методами. Результаты исследования включают в себя обобщение основных методов нейромаркетинга и сравнение эмоционального восприятия образовательных платформ с классическими методами опроса.

Сысоева Е.В. в своей работе рассматривает влияние рекламы на конкурентоспособность организации в различных сферах общественной жизни [3]. Автор выделяет роль рекламы в информационном пространстве и ее важность в успешном развитии бизнеса. Реклама направлена на предоставление покупателям информации о продукте, должна быть правдивой и соответствовать реальным характеристикам товара. Акцент делается на том, что реклама стимулирует улучшение продукции, формирует спрос и способствует конкуренции на рынке.

Оразгалиева Э. в своей работе исследует концепцию конкурентных преимуществ и их значимость для успешной деятельности компаний [4]. Статья раскрывает сущность конкурентных преимуществ, анализирует стратегии и предлагает теоретические модели для разработки эффективных стратегий, позволяющих компаниям оставаться конкурентоспособными на рынке. Автор подчеркивает необходимость постоянного отслеживания и анализа стратегий конкурентов для оперативной реакции и поддержания высокой позиции на рынке.

Темирбекова А.Б. исследует важность брендинга для повышения конкурентоспособности отечественных товаров в Казахстане [5]. Статья охватывает теоретические и практические аспекты брендинга, определяет его значение и различия от товарного знака. Она также выделяет ограничения и предлагает пути внедрения бренд-менеджмента на казахстанских предприятиях, анализирует законы создания успешного



бренда и способы улучшения продвижения отечественных товаров.

Боджуга Г.А., Орлова Е.А. рассматривают различные подходы к определению нейромаркетинговых исследований, представлен обзор основных инструментов этой области и обсуждаются их преимущества и недостатки по сравнению с традиционными социологическими исследованиями[6]. Авторы подчеркивают практическую значимость новаторского метода анализа поведения потребителей для успешного ведения бизнеса.

Штиллер М.В. в своей работе исследует важность высокой конкурентоспособности для успешного выживания фирмы на рынке на долгосрочной основе [7]. Автор раскрывает теоретические аспекты оценки конкурентоспособности предприятий, обсуждает методы и характеристики этого понятия. Статья затрагивает различные методики оценки конкурентоспособности и подчеркивает необходимость комплексного анализа для определения конкурентной стратегии.

В своей работе Яненко М.Б. исследует концепцию "идентичности бренда" как целенаправленного образа бренда [8]. Она разрабатывает алгоритм построения системы стратегии бренда, учитывающей корпоративные и бизнес-стратегии, включающий анализ рыночной ситуации, экономического состояния и маркетинговой деятельности. Работа также рассматривает современные подходы формирования идентичности бренда на потребительском и B2B рынках, предлагая эти подходы для эффективного бренд-менеджмента .

Сысоева Е.В. исследует влияние рекламы на конкурентоспособность организаций в различных сферах общественной жизни. Её статья обсуждает роль рекламы в информационном пространстве, подчёркивая важность рекламы в процессе приобретения и использования продукции[9]. Она рассматривает алгоритмы решения задач рекламы в зависимости от эволюции рынка, а также выделяет важность правдивости и соответствия информации реальности для успешной рекламной кампании. Автор обращает внимание на то, как реклама стимулирует совершенствование товаров, используется в конкурентной борьбе, формирует спрос и помогает вывести новую продукцию на рынок, подчёркивая значимость сотрудничества в рекламной деятельности для достижения высоких результатов в бизнесе.

Амирханова Р.М., Тагирова К.М., Нажмутдинова С.А. рассматривают суть нейромаркетинга, анализируются основные методы измерения мозговой активности и выявляются их преимущества [10].. Отмечены основные принципы нейромаркетинга, применяемые к рекламным сообщениям, и представлены перспективы развития этой области. Авторы доказывают необходимость использования нейромаркетинга для выявления потребностей потребителя.

Сугина Ю.Е. исследует роль международного маркетинга в развитии взаимоотношений производителей на внешних рынках [11]. Она обращает внимание на важность международного маркетинга, который помогает компаниям установить связи с потенциальными партнёрами, находить новые рынки и определить своих потребителей за границей. Статья также освещает значение нейромаркетинга как инструмента для изучения подсознательных реакций потребителей на маркетинговые стимулы, объединяя его с новейшими разработками в психологии и нейрофизиологии. В работе рассматривается значение стратегического планирования в области нейромаркетинга для международных компаний и выделяются основные этапы маркетингового планирования, включая выбор стратегии продвижения товаров и услуг.

В целом можно отметить многогранность подходов исследователей к вопросам нейромаркетинга, конкурентоспособности и брендинга, но все исследования определяют значимость каждого направления в разработке концепции рекламы.

#### **4. Результаты**

Исходя из представленного литературного обзора, результат исследования может включать следующие ключевые выводы:

- Рассматривая роль рекламы в конкурентоспособности, можно отметить, что большое количество научных работ подчеркивают важность рекламы в успешной конкурентной борьбе на рынке. Реклама стимулирует улучшение продукции, формирует спрос, помогает в конкурентной борьбе и при выведении новой продукции на рынок. Она

также акцентирует внимание на сотрудничестве в рекламной деятельности для достижения высоких результатов в бизнесе.

- Исследования вопросов по нейромаркетингу отмечают его значимость для понимания подсознательных реакций потребителей на маркетинговые стимулы. Эти методы могут дополнить традиционные исследования и помочь выявить потребности потребителей, понять особенности поведения потребителей и как улучшить восприятия предоставляемой информации в рекламе.

- Отдельные работы посвящены значению брендинга для повышения конкурентоспособности товаров и особенно актуализируются вопросы идентичности брендов. Идентичность бренда рассматривается как целенаправленный образ бренда, который требует системной стратегии, учитывающей различные аспекты рыночной ситуации и маркетинговой деятельности, а также особенности поведения потребителей и выявленных потребительских ценностей в продукте или услуге.

- Проведенные исследования показали, что в ряде работ ученые подчеркивают важность международного маркетинга для установления связей с потенциальными партнерами, открытия новых рынков и понимания потребностей потребителей за границей. Нейромаркетинг также выделяется как важный инструмент для изучения реакций потребителей на внешних рынках.

На современном этапе анализ опыта предыдущих исследований показывает, что рассмотрены и проанализированы множество успешных кейсов использования методик нейромаркетинга зарубежными компаниями:

- Компания PepsiCo использовала методы нейромаркетинга для улучшения дизайна упаковки. В ходе нейромаркетинговых исследований изучали, какие цвета, шрифты и элементы дизайна вызывают более сильные эмоциональные реакции у потребителей, чтобы создать упаковку, которая была бы более привлекательной для целевой аудитории.

- Нейромаркетинговые исследования были использованы для Super Bowl рекламы. Некоторые компании, рекламирующиеся во время трансляции Super Bowl, использовали методы нейромаркетинга для тестирования своих рекламных роликов до показа на телевидении. Они изучали реакции мозга зрителей, чтобы определить, какие моменты в рекламе вызывают наибольшее внимание и эмоциональное воздействие.

- Google применяла нейро-принципы в дизайне объявлений. Google проводил исследования, используя нейромаркетинг для оптимизации дизайна онлайн-объявлений. В процессе исследования изучали, какие типы объявлений вызывают более сильную реакцию у пользователей и приводят к большему количеству кликов, что позволило им улучшить дизайн рекламных материалов.

- BMW использовала нейромаркетинг для оценки реакции на рекламу. BMW использовала методы нейромаркетинга для анализа реакции потребителей на их рекламные кампании. Они изучали активность мозга, чтобы понять, какие аспекты рекламы вызывают более сильные эмоциональные реакции и способствуют формированию позитивного восприятия бренда.

- Применение нейромаркетинга в телевизионной рекламе использовалось для понимания восприятия рекламы потребителями. Некоторые компании телевизионного рекламного контента используют нейромаркетинг для изучения реакции зрителей на свои рекламные ролики. Анализируя данные нейро-исследований, они могут определить, какие элементы рекламы эмоционально воздействуют на аудиторию и как улучшить содержание и структуру рекламы.

Эти примеры демонстрируют, что нейромаркетинг может быть применен для анализа эффективности рекламы и дизайна продуктов, что в итоге помогает компаниям создавать более привлекательные и эффективные маркетинговые стратегии.

Резюмируя, исследование подтверждает, что эффективная реклама, понимание потребностей потребителей через нейромаркетинг, разработка уникального бренда и использование международного маркетинга - ключевые составляющие успешной конкурентоспособности компаний в различных отраслях.

## **5. Выводы и обсуждение**

В целом, можно отметить, что применение инструментов нейромаркетинга позволяет усилить рекламу, определить способы ее модификации для улучшения восприятия, уровня запоминаемости. Многие ученые рассматривают нейромаркетинг как инструмент повышения эффективности рекламы и поэтому в конечном итоге оказывает влияние на конкурентоспособность товаров и услуг.. Исследования, описанные в литературном обзоре, подчеркивают значимость нейромаркетинга в современных рекламных стратегиях. Примеры компаний, таких как PepsiCo, Google, BMW и другие, демонстрируют широкий спектр использования нейромаркетинга для оптимизации рекламных кампаний и улучшения маркетинговых стратегий.

Выводы:

1. Оптимизация дизайна и контента: нейромаркетинговые методы позволяют компаниям анализировать реакции потребителей на дизайн упаковок, онлайн-объявлений, рекламных роликов и даже телевизионного контента. Это помогает улучшить дизайн и контент с учетом предпочтений и эмоциональных реакций целевой аудитории, а также обеспечивает дифференциацию рекламу среди аналогов конкурентов.

2. Понимание эмоциональной реакции: использование нейромаркетинга позволяет не только понять, какие элементы рекламы привлекают внимание, но и какие эмоции они вызывают у потребителей. Это позволяет компаниям создавать рекламные материалы, которые вызывают положительные эмоции и укрепляют связь с брендом, а также повышают ее запоминаемость.

3. Улучшение эффективности рекламы: компании, основываясь на данных нейромаркетинга, могут более точно настраивать свои рекламные кампании для улучшения их эффективности. Это включает изменение элементов дизайна, выбор каналов распространения и оптимизацию контента для максимального воздействия на аудиторию. В конечном итоге модификация рекламы, основанная на нейромаркетинговых исследованиях повышает коммуникативную эффективность рекламы.

Обсуждение:

Применение нейромаркетинга в рекламных стратегиях представляет собой важный инструмент для более точного понимания потребностей и предпочтений потребителей. Он позволяет компаниям не только создавать более привлекательные и эмоционально значимые рекламные материалы, но и повышать эффективность своих маркетинговых кампаний.

Однако, стоит отметить, что нейромаркетинговые исследования требуют специализированного оборудования и экспертизы, что может быть затратным и сложным для реализации для некоторых компаний. Кроме того, данные из нейромаркетинговых исследований требуют интерпретации, чтобы точно применить их результаты в реальных маркетинговых стратегиях.

В целом, нейромаркетинг представляет собой важный инструмент, который дополняет традиционные методы исследования рынка, помогая компаниям создавать более эффективные и привлекательные рекламные кампании, ориентированные на потребности своей аудитории.

## **6. Список литературы**

1. Е.Гречишкина. Реклама как основной инструмент повышения конкурентоспособности туристического предприятия. // Экономическое стратегирование в новых реалиях: механизмы, инструменты, технологии (pp.202-206) - 2016

2. А. М. Казыбаева, М. Р. Смыкова, Н. П. Сохатская. Методы нейромаркетинговых исследований и прикладные возможности применения. // BUSINESS AND ADMINISTRATION: PROBLEMS AND SOLUTIONS – 2021. - No 6 (141) – С. 102-115

3. Сысоева Е.В. Влияние рекламы на конкурентоспособность организации. // Инновации и инвестиции - 2018

4. Э. Оразгалиева. Теоретические аспекты конкурентных преимуществ как объекта маркетингового управления. // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2018 – No4 (126) – С. 27-34

5. Темирбекова А.Б. Значение брендинга для повышения конкурентоспособности казахстанских товаропроизводителей. // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2016 - №1 (113). – С. 58 – 63
6. Боджгуа Г.А., Орлова Е.А.. Нейромаркетинговые исследования в рекламной деятельности компаний: возможности и перспективы. // Инновационные аспекты развития науки и техники - 2021
7. Штиллер М.В. Сущность и методы оценки конкурентоспособности фирмы. // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2015 - №6 (112). – С. 138-142
8. Яненко М.Б. Формирование идентичности бренда // Практический маркетинг - 2016
9. Сысоева Е.В. Влияние рекламы на конкурентоспособность организации // Инновации и инвестиции - 2018
10. Амирханова Р.М., Тагирова К.М., Нажмутдинова С.А. Нейромаркетинг как новая Наука о поведении потребителя // Вестник Академии знаний - 2019
11. Сугина Ю.Е. Нейромаркетинг на современном мировом рынке. // “Хроноэкономика”. - 2020 - №4 (25) - С. 77-84

## Анализ инвестиционных проектов в условиях неопределенности

Үйсімбаева М. А.

Almaty Management University.

**Аннотация.** В нынешней высококонкурентной экономической ситуации инвесторы сталкиваются с повышенным уровнем неопределенности при оценке новых инвестиционных проектов. Эта неопределенность возникает из-за таких факторов, как доступность ограниченной информации, нестабильные рыночные условия, экономическая нестабильность и технологическое устаревание, среди прочего, что делает ее неотъемлемым аспектом сценариев реального мира. В таких обстоятельствах детерминистические модели, несмотря на простоту их использования, не способны точно отражать сложности реальных ситуаций и потенциально могут привести к ошибочному принятию решений. При применении традиционных детерминистических подходов к дисконтированию денежных потоков для неопределенного инвестиционного проекта, охватывающего несколько будущих периодов, они могут не предоставить инвесторам точную оценку стоимости проекта.

Следовательно, в этом исследовании используются инструменты теории вероятностей для установления функции распределения вероятностей в закрытой форме (PDF) и связанных с ней выражений для чистой текущей стоимости (NPW), часто используемого критерия для оценки аспектов затрат и выгод проектов. В нашем анализе мы рассматриваем случайные денежные потоки, которые соответствуют нормальному, равномерному или экспоненциальному распределению. Функция распределения вероятностей NPW становится ключевым инструментом, помогающим инвесторам точно оценить вероятность того, что проект будет экономически жизнеспособным. Следовательно, он играет решающую роль в содействии принятию инвестиционных решений в условиях неопределенности.

**Ключевые слова:** инвестиционные проекты, экономическая оценка, чистая текущая стоимость, распределения вероятностей.

**Аннотация.** Қазіргі жоғары бәсекеге қабілетті экономикалық жағдайда инвесторлар жаңа инвестициялық жобаларды бағалау кезінде белгісіздік деңгейінің жоғарылауына тап болады. Бұл белгісіздік шектеулі ақпараттың болуы, тұрақсыз нарықтық жағдайлар, экономикалық тұрақсыздық және технологиялық ескіру сияқты факторларға байланысты туындайды, бұл оны нақты әлем сценарийлерінің ажырамас аспектісіне айналдырады. Мұндай жағдайларда детерминистік модельдер, оларды қолданудың қарапайымдылығына қарамастан, нақты жағдайлардың күрделілігін дәл көрсете алмайды және қате шешім қабылдауға әкелуі мүмкін. Болашақ бірнеше кезеңдерді қамтитын белгісіз инвестициялық жоба үшін ақша ағындарын дисконттаудың дәстүрлі детерминистік тәсілдерін қолданған кезде, олар инвесторларға жобаның құнын дәл бағалауды ұсынбауы мүмкін.

Демек, бұл зерттеу жобалардың шығындары мен пайдаларының аспектілерін бағалау үшін жиі қолданылатын критерий болып табылатын таза ағымдағы құн (NPW) үшін ықтималдықты бөлу функциясын (PDF) және онымен байланысты өрнектерді анықтау үшін ықтималдық теориясының құралдарын пайдаланады. Біздің талдауымызда біз қалыпты, біркелкі немесе экспоненциалды үлестірімге сәйкес келетін кездейсоқ ақша ағындарын қарастырамыз. NPW ықтималдығын бөлу мүмкіндігі инвесторларға жобаның экономикалық тұрғыдан тиімді болу ықтималдығын дәл бағалауға көмектесетін негізгі құралға айналады. Демек, ол белгісіздік жағдайында инвестициялық шешімдер қабылдауға ықпал етуде шешуші рөл атқарады.

**Түйінді сөздер:** инвестициялық жобалар, экономикалық бағалау, таза ағымдағы құн, ықтималдылықты бөлу.

**Abstract.** In the current highly competitive economic situation, investors face an increased level of uncertainty when evaluating new investment projects. This uncertainty arises from factors such as the availability of limited information, unstable market conditions, economic instability, and technological obsolescence, among others, making it an integral aspect of real-world scenarios. In such circumstances, deterministic models, despite their ease of use, are not able to accurately reflect the complexities of real situations and can potentially lead to erroneous

decision-making. When applying traditional deterministic approaches to discounting cash flows for an uncertain investment project covering several future periods, they may not provide investors with an accurate estimate of the cost of the project.

Consequently, this study uses probability theory tools to establish a closed-form probability distribution function (PDF) and related expressions for net present value (NPV), a frequently used criterion for evaluating cost-benefit aspects of projects. In our analysis, we consider random cash flows that correspond to a normal, uniform, or exponential distribution. The NPV probability distribution function is becoming a key tool to help investors accurately assess the likelihood that a project will be economically viable. Therefore, it plays a crucial role in facilitating investment decision-making in an uncertain environment.

**Key words:** investment projects , economic assessment , net present value , probability distributions.

## 1. Введение

Инвестиционный анализ — это обычно проводимый предварительный шаг перед внедрением новых и более продвинутых подходов к управлению в широкую практику. Качество принятых решений, по существу, зависит от выбранных альтернатив, полученных в результате этого анализа. В сфере принятия экономических решений ключевые шаги включают (i) создание системы индикаторов, включающей критерии принятия решений, и (ii) анализ и прогнозирование возникновения проблем для облегчения последующей генерации и выбора альтернатив (Лукичева и Егорычев, 2016). Суть качества решения заключается в альтернативе, выбранной на основе анализа.

Методы принятия многокритериальных решений (MCDM) представляют собой подмножество инструментов исследования операций, используемых для решения сложных проблем, характеризующихся высокой неопределенностью, противоречивыми целями, разнообразными формами данных и информации, а также наличием множества интересов и точек зрения. Эти методы могут эффективно воздействовать на сложные и постоянно развивающиеся биофизические и социально-экономические системы (Wang et al., 2009).

Были предприняты многочисленные усилия по разработке методов многокритериального подхода (MCA), которые сохраняют сильные стороны процесса аналитической иерархии (AHP), одновременно смягчая определенные недостатки. Например, методы MCA можно рассматривать как комплексные подходы к агрегированию аддитивного характера. Недостаток такого агрегирования заключается в возможности получения идентичных результатов при разном порядке показателей, что приводит к потере ценной информации. Наше основное внимание в основном сосредоточено на выявлении разнообразных методов выявления и последующего синтеза парных сравнений. Однако подробное обсуждение этих событий выходит за рамки данной статьи. Одной из видных альтернатив МАИ является система Рембрандта (Beinat and Nijkamp, 1998).

Система Рембрандта действует как прямая рейтинговая система, основанная на логарифмической шкале, преобразуя диапазон МАИ от 1 до 9 путем принятия подхода синтеза на основе собственных векторов вместо геометрического. Эта адаптация позволяет оценивать веса и баллы на основе матриц парных сравнений (Олсон, 1995).

Инвестиционные решения неразрывно связаны с эффективностью сравнительных оценок рассматриваемых альтернатив. Следовательно, особенно в случае принятия стратегических решений, оценка эффективности таких сравнений становится решающей, поскольку при принятии инвестиционных решений часто задействованы значительные ресурсы. Учитывая многогранный характер экономической деятельности, ее невозможно адекватно представить с помощью одномерного индекса. Таким образом, MCDM играет решающую роль в инвестиционном анализе, особенно для многомерной экономической деятельности, где он учитывает все факторы, тем самым снижая риск при оценке инвестиционных проектов. Эти преимущества, среди прочего, объясняют растущий интерес к многомерным методам анализа и оценки экономических решений (Бригам и Эрхардт, 2015).

Все предприятия в той или иной степени занимаются инвестиционной

деятельностью. Принятие решений в этих контекстах влечет за собой работу со сложными факторами, включая ограниченность финансовых ресурсов, тип инвестиций и потенциальные потери, если проект станет менее прибыльным или полностью потерпит неудачу из-за непредвиденных обстоятельств (Жельнова, 2013; Минакова и Аниканов, 2013). Следовательно, управление рисками необходимо для подтверждения жизнеспособности проекта и снижения вероятности принятия неэффективных или убыточных проектов.

Учитывая предыдущее обсуждение, в нашем исследовании рассматриваются следующие исследовательские вопросы (RQ):

RQ1: Какие преимущества можно получить от внедрения многокритериальных подходов при оценке инвестиционных проектов, особенно с учетом элемента неопределенности?

Вопрос 2: Какие ограничения или недостатки связаны с применением многокритериальных подходов к оценке инвестиционных проектов?

Значимость этого исследования можно сформулировать следующим образом:

(i) Включение интервальных предпочтений в это исследование помогает экспертам выражать свои точки зрения более простым, но точным способом. Более того, это позволяет учитывать неопределенность, не опираясь на статистические данные.

(ii) Использование процедуры многокритериального выбора, в частности подхода Парето через ядро графа, позволяет оценивать различные критерии в разных масштабах. Такой подход соответствует многогранности рассматриваемых явлений, в частности, в части эффективности инвестиционных проектов.

(iii) Набор показателей, рассматриваемых в этом исследовании, выходит за рамки тех, которые непосредственно связаны с самими проектами, и включает в себя переменные реального мира, которые могут оказывать влияние на результаты проекта.

Структура оставшейся части статьи следующая:

В разделе 2 мы углубляемся в теоретическую основу, предоставляя информацию о различных подходах, используемых для оценки эффективности, учитывая различные критерии и наличие факторов риска.

В разделе 3 изложен предлагаемый нами метод выбора оптимального инвестиционного проекта в условиях высокой степени риска, основанный на модели Парето.

В разделе 4 мы представляем результаты и участвуем в обсуждении. Мы демонстрируем модельные расчеты, иллюстрирующие возможности нашего метода, и исследуем интеграцию других показателей эффективности в наш подход. Кроме того, мы представляем потенциальные направления для будущих исследований.

Наконец, в разделе 5 мы завершаем наше исследование, суммируя преимущества и ограничения, присущие предлагаемой нами методологии.

## **2. Литературный обзор**

### **2.1. Современные подходы к оценке инвестиционных проектов**

В области оценки инвестиционных проектов разработаны различные современные подходы, каждый из которых предлагает свою уникальную точку зрения и методологию. Эти подходы имеют решающее значение для оценки осуществимости и желательности инвестиционных проектов. Давайте рассмотрим некоторые из этих современных методов:

(i) Анализ затрат и выгод (СВА): Этот широко используемый метод является основным методом оценки инвестиций в инфраструктуру во всем мире. СВА использует денежный подход, измеряя все затраты и выгоды, связанные с инвестициями или политикой. Он включает в себя концепцию межвременного дисконтирования, используя деньги в качестве общей единицы измерения (Zare et al., 2016).

(ii) Модель шестиугольника. Эта модель использует целостный взгляд на устойчивость и основана на четырех взаимосвязанных типах капитала: правительства, клиентов, банков и профессиональных организаций (Мардани и др., 2015).

(iii) Аналитический иерархический процесс (АИП): АИП разбивает сложный процесс принятия решений на иерархическую структуру, обеспечивая структурированный подход к систематическому анализу и оценке (Саати, 1990).

(iv) Лексикографический метод: Лексикографический метод основан на общем лексикографическом принципе, применяемом к различным процедурам отбора (Tarp, 2014).

(v) Подход Парето: этот подход полезен для решения проблем выбора по множеству критериев и поиска оптимальных решений среди набора альтернатив. Он часто включает в себя автоматизированные системы поддержки принятия решений и фокусируется на выборе множества Парето из исходного пула альтернатив (Grierson, 2008).

(vi) Анализ жизненного цикла (LCA): LCA — это инструмент прогнозирования, обычно используемый в промышленных областях. Аналитики LCA занимаются прогнозированием будущих материалов и затрат в региональном или глобальном масштабе, принимая во внимание различия в экономическом росте и сценариях регулирования.

Каждый из этих подходов дает уникальное представление о природе и последствиях инвестиций в бизнес-организации.

Для нашего исследования мы решили использовать подход Парето, поскольку он всесторонне охватывает экономические показатели, широко признанные в деловом мире. Менеджеры считают эти показатели весьма удобными для сравнения различных инвестиционных альтернатив (Савчук, 2007). Лица, принимающие решения, сосредоточены на выборе, сортировке, ранжировании и характеристике инвестиционных альтернатив на основе их эффективности по различным факторам, включая критерии и соображения риска. Эти факторы можно разделить на две основные категории: внутренние и внешние. Впоследствии можно оценить влияние или ранжирование каждого фактора. В академической литературе обычно рекомендуются такие показатели, как чистая приведенная стоимость (NPV), дисконтированный период окупаемости (DPP) и внутренняя норма доходности (IRR) (Mazur et al., 2014).

Решение принять или отклонить проект или выбрать лучшую альтернативу из нескольких вариантов зависит от различных показателей. Однако эти показатели оценивают эффективность проекта с разных точек зрения, что вызывает необходимость построения многомерного критерия (Кешаварц Горабайи и др., 2015).

Для расчета дисконтированного периода окупаемости (DPP) в литературе обычно обсуждаются два основных метода:

(i) Точка зрения владельца: При таком подходе DPP рассчитывается с точки зрения владельца капитала. Он обозначает период, в течение которого владелец начинает получать прибыль, равную вложенному капиталу. По сути, он оценивает, допускает ли проект простое воспроизводство с течением времени (с учетом фактора времени).

(ii) Точка зрения бизнес-менеджера: этот подход рассчитывает DPP на основе чистой текущей прибыли (NPP). Здесь срок окупаемости определяется как время, необходимое для получения чистого дисконтированного дохода, компенсирующего первоначальные капитальные вложения в проект (Seitz and Ellison, 1999).

Однако сравнение проектов, основанное исключительно на этих показателях, может привести к разным рейтингам из-за динамического характера факторов, влияющих на эффективность проекта. Индекс чистой приведенной стоимости (NPV) дает общее представление об эффективности управления. Для решения этой проблемы в качестве многомерного критерия целесообразно использовать показатель DPP, рассчитываемый на основе полученной прибыли.

Более того, индекс внутренней нормы доходности (IRR) может привести к другому рейтингу проекта по сравнению с NPV (Стоянова и Крылова, 2006; Сыроежин, 1980). Однако IRR специфична для капитальных вложений, что ограничивает ее масштабы. Он использует единую ставку дисконтирования для оценки всех инвестиций.

IRR измеряет эффективность капитальных вложений и позволяет провести некоторое сравнение проектов с разными капитальными вложениями и сроками реализации. Стандартные методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов часто рекомендуют использовать показатель NPV для оценки рисков. Этот подход полезен в определенных ситуациях, например, при сравнении эффективности в существующих внешних условиях. Сохраняя все эти показатели, которые отражают различные аспекты экономической системы (например, неопределенность,



рыночные условия, возможности проекта и т. д.), мы охватываем комплексную перспективу при формировании экономических критериев.

## **2.2. Многокритериальный подход к оценке инвестиционных проектов**

Внедрение методов многокритериального принятия решений (MCDM) при оценке инвестиционных проектов мотивировано несколькими вескими причинами, как указано ниже:

( i ) Интеграция множества участников: методы MCDM позволяют исследовать и учитывать интересы и цели множества заинтересованных сторон. Эти методы учитывают как количественные, так и качественные вклады каждой заинтересованной стороны при формулировании критериев и весовых коэффициентов ( Tsoutos et al., 2009).

(ii) Решение проблем сложности: методы MCDM эффективно решают проблему сложности, присущей многосторонним сценариям, предоставляя ценную выходную информацию (Хаяши, 2000; Гурумурти и Кодали, 2013).

(iii) Универсальность и контекстуальная адаптируемость: эти методы хорошо зарекомендовали себя и широко используются для оценки инвестиционных альтернатив. Кроме того, были разработаны различные адаптации этих методов для конкретных условий ( Оприкович и Ценг , 2004).

(iv) Объективность и инклюзивность: методы MCDM способствуют объективности и инклюзивности, учитывая различные точки зрения и интересы различных заинтересованных сторон ( Кангас и Камгас , 2002).

Хотя анализ затрат и выгод (CBA) является ценным инструментом, он имеет ограничения, в частности, его пригодность в качестве прогнозного инструмента из-за его зависимости от сроков проведения оценки. Напротив, многокритериальный подход универсален и применим как для предварительных, так и для постфактум оценок (Стоянова и Крылова, 2006). Эта гибкость является явным преимуществом многокритериального анализа (MCA).

Выбор между CBA и MCA зависит от размеров и характеристик проекта, включая его оценочную точку зрения, актуальность решения, сопоставимость, проверяемость, подотчетность и научный прогресс. CBA обычно предпочтительнее для крупномасштабных проектов, где государственные и частные затраты совпадают, тогда как MCA лучше всего подходит для проектов меньшего масштаба, где с отдельными заинтересованными сторонами можно ознакомиться, проконсультироваться или выразить обоснованное мнение об их приоритетах.

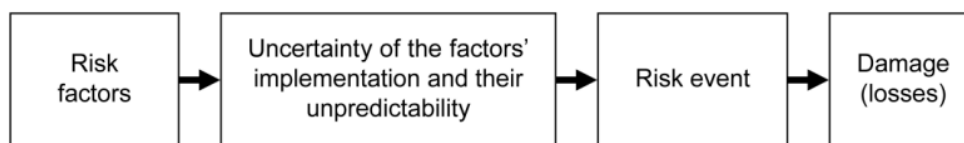
Учитывая рассмотренные факторы, становится очевидным, что оценка эффективности альтернативных инвестиционных проектов обуславливает необходимость использования методов многокритериального отбора. Однако широко используемые методы часто не справляются с задачей выбора оптимального инвестиционного решения (Рой, 1976). Эффективный выбор инвестиционного проекта предполагает нахождение наилучшего сочетания значений на основе анализа различных показателей, характеризующих проект.

Еще одним важным аспектом, который следует признать, является то, что инвестиционные проекты реализуются в рискованной среде, характеризующейся значительной экологической неопределенностью. Изменения окружающей среды могут привести к колебаниям денежных потоков во время реализации проекта, что потенциально может привести к тому, что инвестор не достигнет своих целей и понесет убытки. Степень и вероятность этих потерь определяют неотъемлемый риск, присутствующий в любой предпринимательской деятельности.

Анализ рисков инвестиционных проектов включает два взаимодополняющих типа: количественный и качественный анализ рисков. Качественный анализ определяет факторы, масштабы и типы рисков. Количественный анализ, который следует за качественным анализом, количественно определяет влияние выявленных рисков и потенциальных потерь в результате неудачи проекта на цели проекта.

При качественном анализе разнообразие рисков, связанных с инвестиционными проектами, усложняет такие задачи, как классификация рисков. В контексте анализа оценки инвестиционных проектов целесообразно классифицировать риски по их происхождению

(Хохлов, 2011). Процесс оценки экономической эффективности в отношении риска предполагает выявление факторов риска в пределах классифицированных областей, выявление рискованных ситуаций и установление корреляции между этими рискованными ситуациями и последствиями реализации проекта (Родионова и др., 2013). Поток формирования риска показан на рисунке 1.



**Рисунок 1 . Схема формирования факторов риска**  
**Источник: Родионова и др., 2013.**

По сути, факторы риска представляют собой неожиданные события, которые могут сбить проект с запланированной траектории. Сложное взаимодействие этих различных факторов риска существенно влияет на эффективность проекта. Объединение потенциальных факторов риска и вытекающих из них последствий достигает кульминации в том, что мы называем «ситуацией риска».

Количественный анализ рисков выходит за рамки количественной оценки отдельных рисков и углубляется в оценку рисков, которые влияют на проект и, таким образом, влияют на весь проект. Этот анализ направлен на определение потенциального ущерба. Общие методы количественного анализа рисков включают статистический анализ, разработку сценариев, экспертные оценки, аналитические методы, использование деревьев решений и имитационного моделирования (Бухвалов и др., 2011). Хотя каждый из этих методов имеет свои недостатки, их можно смягчить с помощью комплексного подхода.

Современные методы расчета эффективности инвестиционных проектов часто опираются на одномерный критерий. В таких случаях ситуации риска выявляются посредством оценок чувствительности, которые включают в себя тщательное изучение того, как результаты проекта изменяются в ответ на динамический характер факторов риска. Однако разные авторы предлагают разные подходы (Родионова и др., 2013; Бухвалов и др., 2011).

Предлагаемый нами подход идет по другому пути, используя метод многокритериального отбора. Отличительной особенностью нашего подхода является интеграция многокритериального отбора с интервальной оценкой риска для проекта.

### **3. Метод**

Комплексный подход к принятию инвестиционных решений предполагает расчет NPV, DPP и IRR для каждой рассматриваемой альтернативы (Родионова и др., 2013). Уникальность этого подхода заключается в том, что он учитывает неопределенности внешней среды. Для этого используются экспертные оценки, позволяющие оценить вероятность ущерба от реализации проекта и установить диапазоны, в которых колеблются три критерия, в конечном итоге определяющие эффективность инвестиционного проекта.

В этом исследовании мы расширяем этот подход, представляя многомерную оценку риска. Мы признаем, что неопределенность возникает из-за факторов, которые делают результаты действий недетерминированными, при этом степень их влияния остается неизвестной (Ведерников и Могиленко, 2011). Таким образом, мы углубляемся в царство неопределенности и возможности неблагоприятных событий. Наш подход предполагает прогнозирование будущих рыночных условий и оценку рисков, связанных с каждым возможным сценарием. Таким образом, мы включаем комплексный индикатор риска, способный охватывать различные типы рисков. Это показано в Таблице 1.

**Таблица 1 . Предложенный метод**

1	Инвестиции альтернативы являются выбрано
2	Выбранный критерий для каждой альтернативы оценивается как интервальное значение.
3	Значения функции принадлежности для каждого интервала и каждого критерия рассчитываются с указанием величины риска.
4	Интервал Предпочтения являются представил
5	Кортеж Парето строится на основе выбранного оптимального решения (инвестируемого проекта)

**Источник: Родионова и др., 2013.**

Мы оцениваем диапазоны значений всех показателей, учитывая связанные с ними риски в различных вариантах инвестиционных проектов. Эти интервалы устанавливаются как по абсолютным значениям показателей, так и посредством дифференцированного подхода (Родионова и др., 2013).

Чтобы оценить эффективность различных вариантов и определить наиболее благоприятный, мы используем коэффициент интервального предпочтения (IPR), представленный в ссылке 30.

Разберем обозначения и постановку задачи:

- $I = \{\alpha, \alpha = 1 \dots n\}$  представляет собой множество вариантов инвестиционного проекта.
- $K_i(\alpha) = [A_i(\alpha); B_i(\alpha)]$  обозначает критерии оценки эффективности каждого инвестиционного проекта в виде интервалов.
- $i = 1 \dots r$ , где  $r$  — общее количество критериев оценки.  $A_i(\alpha)$  и  $B_i(\alpha)$  представляют собой нижнюю и верхнюю границы интервала оценки.
- $K(\alpha) = \{K_1(\alpha), K_2(\alpha), \dots, K_r(\alpha)\} = \{[A_1(\alpha); B_1(\alpha)], [A_2(\alpha); B_2(\alpha)], \dots, [A_r(\alpha); B_r(\alpha)]\}$  – векторный показатель эффективности каждого инвестиционного проекта.

Теперь введем обозначение  $\Pi$  для множества Парето-оптимальных ИП ( $\Pi \subseteq I$ ) с максимальным числом элементов  $\gamma \leq n$ , удовлетворяющих условию доминирования  $\Pi m_1 > \Pi m_2 > \dots > \Pi m_y$ , где  $m_j = 1 \dots y$ .

Задачу можно сформулировать следующим образом: мы стремимся построить кортеж Парето рассматриваемых вариантов инвестиционного проекта, каждый элемент которого удовлетворяет одному из условий:

1.  $K_i(\gamma_j) = \min[K_i(\alpha)]$ , для  $\gamma_j \in \Pi$
2.  $K_i(\gamma_j) = \max[K_i(\alpha)]$ , для  $\gamma_j \in \Pi$

Важно отметить, что если показатель степени является скалярной величиной, то его можно представить в виде вырожденного интервала с совпадающими концами, где  $A_i(\alpha) = B_i(\alpha)$  (Орловский, 1981; Сергиева, Хантер, 2014).

Учитывая сложный характер оценки эффективности инвестиционных проектов, мы признаем присущую им неоднозначность выбора критериев и множество действующих факторов. Важно учитывать, что лицо, принимающее решения, обычно руководитель проекта, может не иметь четкого предпочтения среди анализируемых альтернатив. Представляя показатели интервальными значениями и учитывая качественные различия измеряемых величин, например, вариации единиц измерения, мы создаем удобную основу для сравнения этих вариантов на основе ИПР (Ведерников и Могиленко, 2011).

Пусть  $m_i$  — ширина интервала оценок для  $i$ -го критерия. Согласно нечетким методам (Орловский, 1981) *интервальное* отношение предпочтения  $R_i$  на множестве  $I_a$  представляет собой множество декартова произведения  $I_k \times I_l$ , ( $k$  знак равно  $1, \dots, n$ ,  $l$  знак равно  $1, \dots, n$ ,  $k \neq l$ ). Для характеристики множества декартова произведения рассмотрим интервальную функцию принадлежности  $\mu^u K_i(\gamma_k, \gamma_l): \gamma_k \times \gamma_l \rightarrow [-1; 1]$ .

$$\mu^{Tb} K_{\gamma}(\gamma_k, \gamma_l) \text{ знак равно } m_{\gamma}^{-1} (K_{\gamma}(\gamma_k) - K_{\gamma}(\gamma_l)) \quad (1)$$

Каждое значение функции принадлежности  $\mu^u K_i(I_k, I_l)$  оценивает степень выигрыша и ущерба при признании варианта  $I_k$  доминирующим вариантом  $I_l$  на основе критерия  $K_i$ .

Степень доминирования альтернативы  $I_k$  над альтернативой  $I_l$  на основе интервального критерия  $K_i$  представляется функцией принадлежности  $\mu_D^u K_i(I_k, P_l)$ ,

определяющий соотношение строгого интервального предпочтения.

$$\mu_{D^U} K_{\alpha}(y_k, I_1) = \mu^{Tb} K_{\alpha}(I_k, I_1) - \mu^U K_i(y_l, y_k) \quad (2)$$

Для сравнения важно установить, что альтернатива I не ущемляется по сравнению с альтернативой I, которая определяется с помощью функции принадлежности.

$$\mu_{ND} K_i(I_k, I_1) = 1 - x, \quad x \geq 0; \quad x = \mu_{D^U} K_i(I_k, I_1) \quad (3)$$

Тогда для *i*-го интервального критерия близость альтернативы I к оптимальному по Парето варианту характеризуется значением функции принадлежности множества недоминирующих альтернатив (Орловский, 1981; Ведерников и Могиленко, 2011).

$$\mu_{D^{Tb}} K_{\alpha}(y_k) \text{ знак равно мин } \mu_{ND} K_{\alpha}(y_k, y_l) \quad (4)$$

Критерий NPV зависит от количества денежных потоков в определенные моменты времени и ставки дисконтирования *r*: (Бухвалов и др., 2011):

$$NPV = C_1(1+r)^{-t_1} + \dots + C_n(1+r)^{-t_n} \quad (5)$$

Обычно в инвестиционных проектах применяется ставка дисконтирования, которая может представлять собой либо безрисковую процентную ставку, либо процентную ставку, подходящую для проектов с эквивалентным уровнем риска, либо отраслевой коэффициент эффективности капитальных вложений. Эта ставка дисконтирования используется для оценки проектов, и обычно выбирается проект с наибольшей стоимостью при той же ставке дисконтирования (*r*). Очень важно отметить, что NPV (чистая приведенная стоимость) очень чувствительна к используемой ставке дисконтирования. Неточная оценка ставки дисконтирования может привести к ошибочным управленческим решениям, например, к отказу от перспективного проекта или принятию неэффективного. Поэтому, учитывая интервальные значения NPV, оптимальным условием для критерия NPV является максимизация его значения.

DPP (дисконтированный период окупаемости) представлен как временной интервал, и лучший сценарий по этому критерию — минимизировать продолжительность. Кроме того, IRR (внутренняя норма доходности) выражается в процентах и предоставляется в виде интервального значения. Для этого критерия оптимальное условие направлено на максимизацию значения IRR в пределах указанного интервала.

#### 4. Результаты

Оценка риска осуществляется с использованием интервальных значений в оценках. Если процентная ставка (*r*) является случайной величиной с известным распределением вероятностей, то условие  $NPV(r, t) > 0$  соответствует вероятности  $P(NPV(r, t) > 0)$ , что эквивалентно вероятности  $P(r < IRR)$ , где IRR — внутренняя норма доходности, полученная как решение  $NPV(t, r) = 0$ . Рассматривая различные значения *r*, мы можем определить вероятность того, что проект не будет прибыльным в момент времени *t*. Эти вероятности используются для присвоения баллов в процессе оценки.

В этом исследовании мы проводим оценку риска инвестиционного проекта на основе упомянутой выше методологии, рассматривая три различных прогнозируемых рыночных состояния, каждое из которых имеет свою предполагаемую вероятность возникновения. Важно отметить, что при оценке риска инвестиционного проекта целью является выбор наилучшего варианта на основе минимизации значений критериев.

Для проведения таких оценок риска мы используем максимально допустимые значения (*m<sub>i</sub>*) для рассматриваемых критериев в соответствии с установленными теоретическими представлениями. Исходные данные, необходимые для анализа инвестиционных проектов, представлены в таблице 2.

**Таблица 2. Значение данных для различных проектов**

Проекты / Показатели	11	12	13	<i>m<sub>i</sub></i>
$K_1(I\alpha)$ -NPV (долл. США)	[50;60]	[70;120]	[80;100]	200
$K_2(I\alpha)$ -ДПП (годовой)	[3;8]	[4;6]	[5;9]	10
$K_3(I\alpha)$ -ИРР (%)	[16;17]	[10;20]	[14;18]	30
$K_4(I\alpha)$ -оценка риска (баллы)-пессимистический прогноз	[6;8]	[3;9]	[5;9]	10
$K_5(I\alpha)$ -оценка риска (баллы)-реалистичный прогноз	[4.5;7]	[5;8,5]	[4;7]	10
$K_6(I\alpha)$ -оценка риска (баллы)-оптимистический прогноз	[4;5]	[4;6]	[3;5,5]	10

#### **4.1. Обсуждение и дальнейшие исследования**

Задача выбора лучшей альтернативы среди различных инвестиционных проектов в условиях неопределенности по своей сути является сложной. Следовательно, крайне важно использовать многомерный критерий эффективности, который охватывает разнообразные цели лиц, принимающих решения. Подобные решения могут оказать существенное влияние на различные отрасли национальной экономики, в том числе на сложные проекты, такие как строительство газо- и нефтепроводов. В этих случаях в игру вступают многочисленные факторы риска, в том числе:

1. Волатильность цен на нефть и природный газ.
2. Значительная переоценка резервов в различных сферах.
3. Природные катастрофы и промышленные аварии.
4. Политическая неопределенность.

Более подробно эти факторы представлены в табл. 5. Таким образом, очевидно, что учет как многомерности критерия оценки, так и элемента неопределенности имеет первостепенное значение при оценке инвестиционных проектов (Методические рекомендации по проведению прединвестиционных исследований в ООО «Газпром», 2008).

Будущие исследования в этой области могут углубиться в совершенствование методологии оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности, особенно в отраслях, чувствительных к таким факторам, как волатильность цен, переоценка резервов и геополитические риски. Кроме того, изучение способов интеграции данных в реальном времени и адаптивного принятия решений в процесс оценки может повысить надежность оценок инвестиционных проектов.

#### **5. Выводы**

Предлагаемый нами алгоритм выбора инвестиционных проектов учитывает присутствие им риски. Помимо рассмотрения разнообразных экономических интересов внутри экономической системы, наш метод учитывает неопределенность, связанную с прогнозированием состояний рассматриваемой системы. Это достигается за счет характеристики рискованных ситуаций и введения многокомпонентного представления фактора риска в качестве одного из критериев принятия решения.

Такой подход существенно расширяет возможности применения методов многокритериального отбора в практической хозяйственной деятельности. Эти реальные экономические условия включают в себя:

- Определение рамок инвестиционной политики.
- Настройка структуры инвестиционного проекта.
- Оценка воздействия местной или глобальной окружающей среды.
- Оценка степени факторов риска.
- Содействие сотрудничеству и распределению рисков.

Следовательно, этот метод учитывает конкретную информацию, необходимую для принятия сложных экономических или управленческих решений в экономической системе. Кроме того, наш алгоритм можно применять для облегчения принятия долгосрочных стратегических решений в рискованной среде.

#### **6. Список литературы:**

1. Брав, А.; Грэм-младший; Харви, ЧР; Майкли, Р. 2005. Политика выплат в 21 веке, Журнал финансовой экономики 77 (3): 483–527. <http://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.07.004>.
2. Хохлов Н.В. 2011. Управление рисками: Практическое пособие для вузов. Москва: Издательство ЮНИТИ-ДАНА.
3. Шукаев Д.Н., Ким Э.Р., Абдикадырова А.А. (2015) Функциональные задачи прединвестиционной деятельности банка развития // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.-№ 10 (часть 4).-С. 605-610
4. Оприкович, С.; Ценг, Г.Х. 2004. Компромиссное решение с помощью методов MCDM: сравнительный анализ VIKOR и TOPSIS,
5. Желнова, К.В. 2013. Анализ практики принятия решений в области инвестиционной политики, Современные экономические проблемы 4.

<http://doi.org/10.24194/41302>.

6. Мырзагулова Ж.Ж. \_ Методы снижения рисков в инвестиционных контрактах. – А.: Санат, 2017. – 196 с.

7. Кушербаев К.Т. Экономика Казахстана: состояние и перспективы. – А.: Санат, 2017. – 144 с.

Деньги, кредит, банки. Учебник. 2-е изд. / Ред. О.И. Лаврушин. М.: Финансы и статистика, 2018. -200 с.

8. Семенюта О.Г. Инвестиции и организация инвестиционного кредитования. Ростов-на-Дону: ТАСИС ПСП., 2017. – 200 с.

9. Кожанов Ж.В. \_ Методы оценки инвестиционных проектов. – А.: Билим , 2017. – 156 с.

10. Европейский журнал операционных исследований 156 (2): 445–455.

[http://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00020-1](http://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00020-1)

11. Европейский журнал операционных исследований 156 (2): 445–455.

[http://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00020-1](http://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00020-1)

12. Европейский журнал операционных исследований 156 (2): 445–455.

[http://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00020-1](http://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00020-1)

## **Эффективность Email-маркетинга в Эпоху Информационного Шума: Исследование в Алматы и Астане**

*Хайруллаева Г.  
Almaty Management University.*

**Андатпа.** Бұл зерттеу электрондық пошта маркетингінің жұмысын және оның ақпараттық шу дәуіріндегі тиімділігін зерттеуге бағытталған. Терең зерттеу және талдау тақырыптың өзектілігін көрсетіп, осы байланыс арнасы арқылы жұмыс істей аламыз. Зерттеуге қатысушылардың демографиялық орны ретінде экономикалық және мәдени орталық ретінде Алматы және Қазақстанның астанасы ретінде Астана таңдалды. Бұл зерттеудің негізгі мақсаты - онлайн маркетинг арналарының бірі электрондық пошта маркетингінің тұтынушылармен олардың қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін дұрыс өзара әрекеттесуіне қалай тиімді екенін анықтау. Бұған қоса, бұл байланыс арнасының бірегей артықшылықтары мен шектеулері балама маркетингтік тәсілдермен салыстыру арқылы анықталды. Біздің зерттеуіміздің нәтижелері осы күрделі маркетингтік ортада мақсатты аудиториямен қалай тиімді байланысу керектігін жақсырақ түсінуге көмектеседі.

**Түйінді сөздер:** Email-маркетинг, онлайн-маркетинг, аудиторияның қатысуы, жекелендіру, тұтынушылардың қалауы.

**Аннотация** Данное исследование направлено на изучение работы email-маркетинга, его эффективность в эпоху информационного шума. Глубокое изучение и анализ могут показать актуальность темы и работы через данный канал коммуникации. Алматы как экономический и культурный центр и Астана как столица Казахстана были выбраны как демографическое расположение участников исследования. Основная цель этого исследования — определить, как email-маркетинг, одна из каналов онлайн маркетинга, эффективно справляется в достижении правильного взаимодействия с потребителями в удовлетворении их потребностей. К тому же были выявлены уникальные преимущества и ограничения данного канала коммуникации путем сравнения с альтернативными маркетинговыми подходами. Результаты нашего исследования помогут вам лучше понять, как эффективно взаимодействовать с целевой аудиторией в этой сложной маркетинговой среде.

**Ключевые слова:** Email-маркетинг, онлайн маркетинг, вовлеченность аудитории, персонализация, потребительское предпочтение.

**Abstract.** This study is aimed at studying the work of email marketing and its effectiveness in the era of information noise. In-depth study and analysis can show the relevance of the topic and work through this communication channel. Алматы as an economic and cultural center and Астана as the capital of Kazakhstan were chosen as the demographic location of the study participants. The main objective of this study is to determine how email marketing, one of the online marketing channels, is effective in achieving the right interaction with consumers to meet their needs. In addition, the unique advantages and limitations of this communication channel were identified through comparison with alternative marketing approaches. The results of our research will help you better understand how to effectively communicate with your target audience in this complex marketing environment.

**Key words:** Email marketing, online marketing, audience engagement, personalization, consumer preference.

### **1. Введение**

В наши дни имеется большое количество возможностей коммуникации в интернет-пространстве. Быстрое развитие технологии привело нас к тому, что, разного вида информация окружает нас каждый день. Будь это социальные сети, смс рассылка, онлайн магазины и тому подобное. В эту эпоху информационного шума многие компании продолжают практиковать один из самых старых способов коммуникации в интернет-пространстве – email-маркетинг. Какова роль данного вида маркетинговой коммуникации в наше время и насколько она является эффективной?

Email-маркетинг является одним из видов онлайн маркетинга и представляет собой совокупность стратегических решений, при котором основным способом коммуникации с

потенциальными и существующими клиентами, является электронная почта. Данная форма коммуникации дает возможность компаниям напрямую связываться с аудиторией и персонализировать информацию с каждым из клиентов. Ключевым фактором данного вида коммуникации является высокая степень гибкости, когда речь идет о потребности потребителя.

Одним из ключевых факторов, на что стоит обратить внимание при работе с email-маркетингом, является способность компании действовать в целенаправленной и контролируемой манере. Через электронную почту можно отправлять рассылки с точно нацеленным сообщением на выбранную аудиторию потребителей. Получателя письма можно сегментировать точно в зависимости от предпочтений по продукту или услуге, интересов и по поведенческому паттерну. Это усиливает связь с потребителем и создает базу лояльных, для компании.

Однако, данный способ коммуникации под своими достоинствами, скрывает и минусы. Каждому знакома вечная борьба со спам письмами, которые притягивают негативные отношения людей к email рассылкам в целом. Некорректная оценка эффективности и высокая вероятность распространения интернет вирусов также считаются недостатками данного вида коммуникации.

## **2. Литературный обзор**

Цель данного исследования является изучение рациональности использования email-рассылок или email-маркетинга в целом, при наличии других, также популярных онлайн каналов коммуникации в маркетинге. Исследование достигнет своей цели при выяснении, насколько эффективен email-маркетинг в наше время.

Такой метод как опрос был выбран для достижения всех целей исследования. Опрос проводился путем распространения онлайн анкетированного опросника, состоящего из десяти вопросов, среди жителей города Алматы и Астаны. Это позволило вам получить количественные данные, которые были проанализированы.

База исследования – опрос, на котором основан наш анализ, охватывал аудиторию жителей двух городов: Алматы и Астана, в возрасте старше 18 лет и вне зависимости от пола. Эти города являются самыми крупными по культуре и экономике во всей Республике Казахстан. Города представляют собой различного типа аудиторию по демографическим факторам, что делает их отличными объектами исследования, в том числе и по опыту взаимодействия в области маркетинга. Студенты и начинающие работники офисов от 18 до 30 лет приняли участие в опросе. Ответы 47 молодых людей помогли в формировании результатов исследования и стали ключевыми игроками данной работы.

Гипотезы исследования: 1) В эпоху информационного шума, email-маркетинг может отставать от других каналов коммуникации, так как имеет меньшую возможность захватывать мгновенное внимание потребителей. 2) email-маркетинг может быть высоко эффективным, преимущественным каналом коммуникации в определенном рынке продуктов или услуг.

## **3. Методы**

В своей работе "The Importance of E-mail Marketing in E-commerce" Мартина Худака раскрывает роль email-маркетинга в онлайн пространстве в современном обществе. Она сумела раскрыть тонкости взаимодействия с потребителями через каналы коммуникации, в особенности работу через электронные письма. Автор подчёркивает, что этот способ коммуникации может быть ключевым, среди других каналов коммуникации. Представлено исследование, которое показывает что с помощью email-маркетинга можно продвигать товары, продукты, удерживать клиентов, повышать эффективность работы с клиентами и даже анализировать поведение. Таким образом, автор заявляет, что данный вид коммуникации является неотъемлемой частью успешных компаний и запусков в электронной коммерции, что может иметь значительное влияние на рост продаж и создании лояльного потребителя.[1]

"An evaluation of e-mail marketing and factors affecting response" – это является работой Лизы Читтенден и Рут Ретти что изучают эволюцию работы с интернет-маркетингом, в особенности электронного маркетинга. Авторы рассматривают все



возможности данного метода коммуникации и подчеркивают самые важные из них. Их исследование включает дизайн писем, частоту email рассылок, релевантность контента и многое другое. Объемная часть статьи уделяет внимание сегментации аудитории и персонализации писем. Важно отметить, что кроме того, авторы рассматривают вопросы доверия и правовое соответствие, что имеет влияние на реакцию и обратную связь от потребителя. Суммируя, исследование затрагивает важные темы для оптимизации маркетинговых стратегий в email-маркетинге. [2]

Следующая статья авторов Лоренте-Парамо, Эрнандес-Гарсия и Чапарро-Пелаэс рассказывает про модель оценки эффективности онлайн маркетинга, а именно email рассылки. Данная модель была основана на теории иерархии эффектов. Основываясь на модели, авторы анализируют факторы которые влияют на успешность email-маркетинга. Предлагается аналитический подход, учитывает разные этапы воздействия данного метода коммуникации на потребителя. Авторы рассказывают про все этапы воздействия, начиная с осведомленности и заканчивая финальной покупкой. Эффективность электронных писем, факторы как контент, чистота писем и другое рассматриваются авторами. Статья создает хорошее понимание и оценку эффективности email-маркетинга основываясь на концепте иерархии эффектов. [3]

Мухаева Р. в своей работе "Digital-маркетинг в механизме символического господства современных государств" исследует роль онлайн маркетинга во многих современных государствах и влияние которые оно имеет. Статью автор начинается с обсуждения важности социальных медиа для общества, создания образов, имиджей и также приводит примеры стран, где цифровой маркетинг играет основную роль в формировании власти. Эта работа оповещает о современных практиках и тенденции в онлайн маркетинге и дает примеры как оно влияет не только на работа компании, которые продвигают продукт или услугу, но также и на государство в целом. [4]

Статья автора Теплякова В. под названием "SMM-маркетинг. Особенности продвижения" рассказывает про определенный канал онлайн коммуникации, а именно социальный медиа маркетинг. Автор рассказывает о важности данного инструмента в современном мире бизнеса, специфика продвижения и ключевые факторы что помогают эффективно использовать данный канал коммуникации.

Диалог с клиентами, ответы на их вопросы, комментарии и обратная связь показываются как основные способы поддержки прямого диалога с потребителями. Основным преимуществом СММ маркетинга является возможность усилить присутствие бренда в онлайн пространстве и создания лояльных потребителей через прямую с ними коммуникацию. Автор обзрывает разные методы изучения эффективности рекламных кампании в социальных медиа, что необходимо для построения сильной стратегии для бренда. [5]

На сегодняшний день цифровой маркетинг стал важнейшей частью в продвижении бизнесов и их маркетинговых стратегии. Это включает в себя не только бизнесы, работающие B2C, но также и B2B. Так как понятие цифрового маркетинга обширное, включает в себя разные методы, как контент-маркетинг, СММ, онлайн бюллетени и многое другое. Поскольку, есть много разных методов коммуникации, электронный маркетинг является одним из выделяющихся. Email-маркетинг один из эффективных способов общения и автор подчёркивает ее значимость. Представлены советы по тому как правильно создавать информационные бюллетени и их эффективность на момент 2020го года. [6]

Исина А. исследует важность цифрового маркетинга в определенной сфере деятельности, а именно в гостиничном бизнесе. В своей статье, на рассказывает про влияние данного метода коммуникации при достижении высоких продаж и роста осведомленности людей о гостиницах. Цифровой маркетинг включает в себя большое количество инструментов коммуникации, начиная от веб сатов и социальных сетей, заканчивая мобильными приложениями. Автор подчеркивает, что во время такого роста цифровизации, гостиничные предприятия тоже должны активно адаптироваться и использовать данный канал коммуникации для достижения своих стратегических целей.

Также, важным аспектом обсуждения в данной статье является возможности цифрового маркетинга, а именно в улучшения коммуникации, взаимодействия с

потенциальным клиентами. Имея высокую эффективность коммуникации с клиентами, гостиницы могут заметить рост в бронированиях. [7]

В статье под названием «цифровые технологии в маркетинге и в социальных сетях: проблемы и перспективы» автор доносит до читателя, что одной из основных ответственностью работников является рост показателей компании на рынке и ее эффективность. Этого роста можно достичь многими способами, однако, цифровой маркетинг играет большую роль. Автор рассматривает преимущества и недостатки цифровой рекламы и дает рекомендации на их основе. Несмотря на имеющиеся недостатки, цифровой маркетинг является одним из самых популярных областей современного маркетинга, которая обеспечивает непрерывную обратную связь от потребителей [8]

В данной исследовательской работе представлен глубокий анализ основных стратегических инициатив и основных инструментов интернет-маркетинга. Автор затрагивает тему почтового маркетинга и поисковой оптимизации, дополнительно раскрывая социальные сети, создание контента высокого качества и достижение цели продвижения через эти каналы коммуникации. Статья дает информацию про влияние этих инструментов на маркетинг и рекламную стратегию компании, как эффективное ее использование может помочь достичь роста продаж продукции или услуг. [9]

Основное внимание в статье «Развитие интернет-маркетинга и его инструменты» уделяется анализу инструментов интернет-маркетинга и на томе, как они могут повлиять на работу организации. За последние года, работа бизнесов менялось в быстром темпе за счет информационных технологии, которые в наши дни являются ценной глобальной платформой для коммуникации, в том числе и между игроками рынка. Автор рассказывает, что был сдвиг от средств массовой информации и международных стандартов к индивидуальному маркетингу и персонализированным предложениям. Также, в статье рассматриваются плюсы и минусы интернет-маркетинга для предприятия и потребителей. [10]

В своей статье Скворцова Н и Ченцова К. раскрывают тему электронной коммерции, что быстро превращается в способ обмена опытом и коммуникации. Она высоко эффективна и распространяется с высокой скоростью. В статье анализируются проекты развития со стороны потребителя, также и со стороны компании. На основе современных примеров работы с электронной коммерциализацией авторы акцентируют внимание на том, чтобы дать определение данному термину.

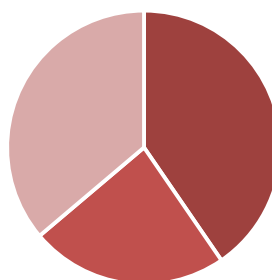
Анализ рынка Российской Федерации придает большого смысла данной работе, так как дает нам понять основные тенденции развития на этом рынке. [11]

Статья «Интернет опрос как метод социального исследования» была проработана, основываясь на актуальности интернет-коммуникации в наши дни и ее использования в проведении различных исследовательских работ, для сбора первичных количественных данных, социальной информации. Авторы рассмотрели самые популярные интернет-сайты, позволяющие за пару кликов достичь потенциальных потребителей и получить от них обратную связь. Статья рассказывает о важности популяризации данного метода исследования через интернет платформы, учитывая современный рост цифровизации и показывают значимость интернет-опросов для исследовательских работ. [12]

#### **4. Результаты**

Выборка данного исследования – 47 человек, жители городов Алматы и Астаны. Актуальность тему информационного шума в наши дни позволило получить от респондентов развернутые ответы с точки зрения их интересов и предпочтении. Также, мы рассмотрели уже имеющийся опыт респондентов с email-рассылками.

С точки зрения возраста респондентов, было выявлено что в опросе приняли участие в основном молодые люди от 21го до 25ти лет, это составило 53% от общего количества. В то же время как 10 из респондентов оказались старше 25ти но младше 30 лет.

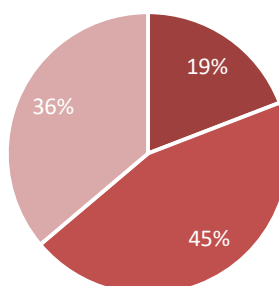


■ Да ■ Нет ■ Иногда

**Рисунок 1 – Распределение респондентов по читаемости маркетинговых рассылок**

19 человек ответили, что они регулярно читают маркетинговые рассылки, которые приходят на их почту. В то же время 11 человек отметили, что они не читают такие рассылки. Таким образом, большинство респондентов признались в том, что их интересует поступившая рассылка, но также есть значительное число (17 респондентов) тех, кто либо игнорирует их, либо читает изредка.

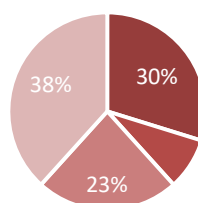
По результатам третьего вопроса выяснилось, большинство опрошенных (62%) считают, что email-рассылки внушают доверия. Остальные 18 опрошенных заявляют что такой доверии не испытывают.



■ Да ■ Нет ■ Иногда

**Рисунок 2 – Распределение респондентов по тому, как они вчитываются в СМС рассылки.**

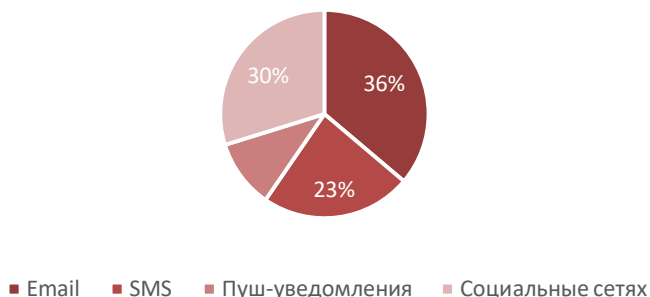
Большинство, а точнее 45% опрошенных не вчитываются в получаемые по рассылке письма. Чуть меньшее количество людей, а именно 17 ответили «ДА» на данный вопрос.



■ Email ■ SMS ■ Пуш-уведомления ■ Социальные сети

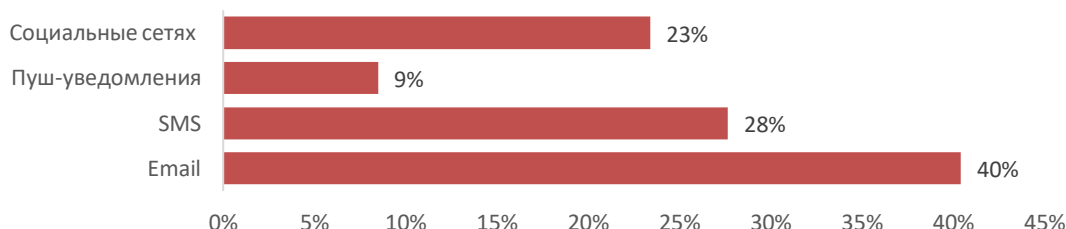
**Рисунок 3 – Распределение респондентов по предпочтениям онлайн каналов коммуникации.**

38% респондентов считают соц сети являются наиболее удобным, комфортным каналом коммуникации, когда речь идет о персонализированной информации. После соц сетей по предпочтительности следуют email рассылки и пуш уведомления. Наименее предпочтительным каналов коммуникации оказалось СМС рассылки, за что проголосовало всего 4 человека.



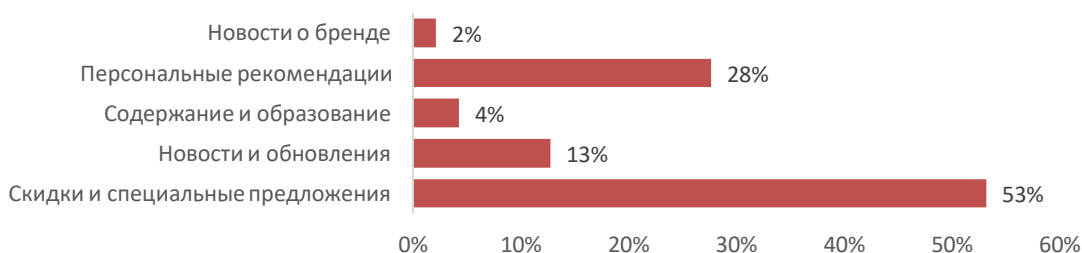
**Рисунок 4 – Распределение респондентов по доверию к каналам коммуникации.**

Большинство респондентов, а именно 36% выразили наибольшее доверие к информации, предоставляемой компаниями через электронную почту. 14 человек, что является 30% всех опрошенных, ответили, что они доверяют социальным сетям. Наименьшее доверие у респондентов оказалось к пуш-уведомлениям, что выбрало 5 человек (12%).



**Рисунок 5 – Распределение респондентов по предпочтениям онлайн каналов коммуникации для получения специальных предложений и скидок от компаний.**

40% опрошенных предпочли бы использовать электронную почту для получения специальных предложений и скидок от компаний. За ними следуют СМС уведомления с 28% опрошенных. Социальные сети также пользуются популярностью и выбраны 23% респондентов. 9% выбрали пуш-уведомления.



**Рисунок 6 – Распределение респондентов по предпочтениям для email-рассылок.**

Скидки и специальные предложения оказались наиболее предпочтительным типом для получения email-рассылок, что составило 53% респондентов. 28% предпочли бы персональные рекомендации, в то время как всего 13% интересуются новостями и обновлениями от компаний. Содержание и образование выбраны 4% респондентов, а всего 2% предпочли бы получать новости о бренде.

## 5. Выводы

Несмотря на долгую жизнь и некоторое негативное отношение у людей к email-маркетингу, мы можем заметить интересный феномен. Он заключается в том, что данный канал имеет также и высокий уровень доверия у потребителей. Имеются другие, более современные способы коммуникации, как социальные сети и короткие пуш-уведомления, однако, потребители не высоко оценивают уровень доверия к ним. С большей вероятностью это связано с тем, что для многих email-рассылки являются традиционным, давно зарекомендовавшим себя методом коммуникации, которому можно доверять. Этому могут быть причиной долгие годы использования электронной почты, особенно в офисной среде, как средство обмена информацией и общения.

Стоит заметить, что даже имея высокий уровень доверия у потребителей, email-маркетинг не смог стать предпочтительным, по сравнению с другими методами коммуникации. Например, появились платформы для просмотра видео материалов и стали популярной альтернативой. Потребители отдают предпочтение видео рекламе, которая больше всего используется в видео платформах и социальных сетях, заинтересовывает и вовлекает гораздо быстрее, работая с визуальным и интерактивным подходом.

Тем самым, мы можем прийти к выводу, что email-маркетинг будет оставаться одним из значимых инструментов маркетинговых коммуникации, так как все еще имеет высокий авторитет и доверие. Потребление такого вида информации будет более эффективно предоставлении персонализированной информации и специальных предложениях. Однако, стоит очень тщательно подходить к работе продвижения, так как инновационные методы коммуникации, как реклама в видео платформах и социальных сетях тоже могут быть эффективны в работе, за счет визуального и интерактивного подхода.

## 6. Список литературы:

1. Hudak M., "The Importance of E-mail Marketing in E-commerce"// Procedia Engineering выпуск 192, 2017, стр. 342-347
2. Chittenden L., Rettie R., "An evaluation of e-mail marketing and factors affecting response", Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing volume 11, pages 203–217 (2003)
3. Lorente P., Hernández G., Chaparro P., "Modelling e-mail marketing effectiveness – An approach based on the theory of hierarchy-of-effects", JOURNAL ARTICLE, 2021
4. Мухаев Р., "Digital-маркетинг в механизме символического господства современных государств (окончание)", JOURNAL ARTICLE, 2019
5. Теплаков В., "SMM-маркетинг. Особенности продвижения", 2018
6. Белозерова Л., "e-mail рассылки как элемент маркетинговой стратегии предприятия: роль, особенности и эффективность", Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес»
7. Илина А., "Цифровой маркетинг как фактор повышения экономической эффективности гостиниц", ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ, 2022
8. Езекян А.А., "Цифровые технологии в маркетинге и социальных сетях: проблемы и перспективы", 2023
9. Дулепинская Д.А., "Основные понятия и инструменты онлайн маркетинга", 2023
10. Татаринев К.А., "Развитие интернет-маркетинга и его инструменты", Текст научной статьи по специальности «СМИ (медиа) и массовые коммуникации»
11. Скворцова Н.А., Ченцова К.Г., "Развитие электронной коммерции торговых компаний", ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли», 2020, стр 20-24

12. Кед А.П., Агаева П.М., “Интернет опрос как метод социального исследования”, Финансово экономический институт Тюменского государственного университета.

## Этапы развития картинга в Казахстане

Чалданбаев Е.Б.

докторант программы DBA КБТУ, г. Алматы, РК

**Аннотация.** В данной статье даны описания поэтапного становления картинга как профессионального вида автоспорта, его успехи на казахской земле. Первые шаги картинга, первые открытия, первые достижения. Люди, которые внесли огромный вклад в развитие этого вида спорта. Их поддержка в становлении картинга как серьезного и перспективного вида спорта.

Картинг в современном понятии в нашей стране так и не был достойно принят как профессиональный вид спорта, он скорее знаком населению как развлекательный досуг для молодежи.

ФАМС РК является единственным главным представителем этого вида спорта, организация также прилагает усилия, чтобы картинг серьезно воспринимали среди профессионалов молодого поколения и стараться решить многие возникающие проблемы. В поддержку ФАМС РК автором предлагается и свои предложения для решения многих возникающих проблем, в поддержку развития картинга в Казахстане.

**Ключевые слова:** картинг, треки, трассы, экипировка, ралли.

**Аннотация.** Бұл мақалада автоспорттың кәсіби түрі ретінде картингтің кезең-кезеңімен қалыптасуы, оның қазақ жеріндегі жетістіктері сипатталған. Картингтің алғашқы қадамдары, алғашқы ашылулар, алғашқы жетістіктер. Спорттың дамуына үлкен үлес қосқан адамдар. Олардың картингті байсалды және перспективалы спорт түрі ретінде қалыптастырудағы қолдауы.

Біздің еліміздегі қазіргі заманғы ұғымдардағы Картинг ешқашан кәсіби спорт түрі ретінде лайықты қабылданбады, бұл халыққа жастардың ойын-сауық демалысы ретінде таныс.

ҚР ФАМС осы спорт түрінің жалғыз басты өкілі болып табылады, сондай-ақ ұйым картингті жас буын мамандары арасында байыпты қабылдауға және туындайтын көптеген мәселелерді шешуге тырысуға күш салады. ҚР ФАМС-поддержку қолдау үшін автор көптеген туындайтын мәселелерді шешу үшін, Қазақстанда картингті дамытуды қолдау үшін өз ұсыныстарын ұсынады.

**Түйінді сөздер:** картинг, тректер, тректер, жабдықтар, ралли.

**Annotation.** This article describes the gradual formation of karting as a professional type of motorsport, its successes on Kazakh soil. The first steps of karting, the first discoveries, the first achievements. People who have made a huge contribution to the development of this sport. Their support in the development of karting as a serious and promising sport.

Karting in modern terms in our country has never been adequately accepted as a professional sport, it is rather familiar to the population as an entertaining leisure for young people.

FAMS RK is the only main representative of this sport, the organization also makes efforts to make karting seriously perceived among professionals of the younger generation and try to solve many problems that arise. In support of the FAMS of the Republic of Kazakhstan, the author also offers his proposals to solve many emerging problems, in support of the development of karting in Kazakhstan.

**Key words:** karting, tracks, tracks, equipment, rally.

### 1. Введение

Вопрос актуализации развития картинга, так и в целом профессионального автоспорта в Казахстане следует рассматривать, как научную проблему, которую необходимо исследовать, как совершенно новые и перспективные инновационные явления для нашей республики. Известно, что объективные и всесторонние исследования профессионального автомобильного спорта в республике до этого вообще не проводились, а выполненные к настоящему ряду тематических работ касался лишь его отдельных явлений.

Цель исследования – определить закономерности, тенденции становления и уровня развития картинга до профессиональной в Республике Казахстан. Новизна работы

заключается в раскрытии сущности картинга в Республике Казахстан, где выявляется современное состояние данного вида автоспорта, что приводит к тенденции развития автомобильного спорта, как элемента национальной системы физической культуры и спорта; также автор находит решение проблемы развития картинга, как одного из ведущего вида автоспорта в Казахстане, чтобы в дальнейшем провести оценку развития и становления спортивного картинга в Казахстане на профессиональном уровне.

На основе проведённого исследования автором сформулирована гипотеза для возможного направления повышения эффективности развития спортивного картинга в стране, которая заключается в создании единого центра управления, которая будет заниматься профессиональным картингом, развитием инфраструктуры картинга, подготовкой спортивных кадров, и дальнейшим развитием материально-технической базы данной спортивной отрасли, как на уровне молодежи, так и на уровне государства. Автор предлагает для решения проблемы и достижения поставленной цели проработать саму идею становления спортивного картинга в начале на правовой базе, а затем привлечь спонсоров для финансирования и призвать государство в создании масштабных проектов и организации спортивных мероприятий для поддержания спортивного духа молодежи, как стимул для развития картинга, для этого необходимо поэтапное планирование, комплексные задачи и организовать рабочее пространство.

В статье рассматриваются теоретические подходы формирования системы управления развитием профессионального спорта, где представлены общие понятия системы современного менеджмента в мировом автомобильном спорте, приведён анализ специфики международного и национального спортивного картинга, были разобраны особенности формирования модели управления развитием картинга: зарубежный опыт и изучена методология исследования профессиональных видов спорта на примере юниорских спортивных организаций.

Основная часть работы предлагает раскрытие этапов развития картинга в Республике Казахстан, где выявляется современное состояние данного вида автоспорта, что приводит к тенденции развития автомобильного спорта, как элемента национальной системы физической культуры и спорта; также автор находит решение проблемы развития картинга, как вида автоспорта в Казахстане, чтобы в дальнейшем провести оценку действующей модели управления развитием спортивного картинга в Казахстане.

Вывод статьи даёт возможность определить перспективы дальнейшего продвижения индустрии картинга в Республике Казахстан, в котором формирует бизнес-модели для развития корпоративного картинга, как индустрии развлечения и спорта, даёт практические рекомендации по совершенствованию спортивного картинга в Республике Казахстан.

## **2. Литературный обзор**

Методология автоспорта - это комплексный подход к организации и управлению процессом подготовки гонщиков, технической поддержке автомобилей и проведению гонок. Она включает в себя ряд основных принципов и методов, направленных на достижение высоких результатов в гонках. Вот некоторые из ключевых аспектов методологии автоспорта:

1. Техническая подготовка включает в себя подготовку гоночного автомобиля к соревнованиям, включая настройку двигателя, подвески, тормозной системы, аэродинамических элементов и других систем. Техническая подготовка также включает в себя разработку оптимальной стратегии пит-стопов, выбор типа шин и их настройку под условия трассы и погоду;

2. Физическая подготовка гонщика включает в себя тренировки по улучшению выносливости, реакции, координации и силы гонщика. Физическая подготовка также включает в себя работу над психологической устойчивостью и концентрацией в условиях высоких нагрузок и стресса.

3. Технические инновации и разработки включают в себя постоянный поиск новых технических решений и инноваций, направленных на улучшение производительности автомобилей, это также подразумевает внедрение разработки новых



материалов, технологий или конструкций, которые позволяют увеличить скорость, манёвренность или эффективность автомобиля.

4. Стратегическое планирование гонки включает в себя разработку стратегии гонки, которая определяет оптимальный план действий на основе условий трассы, стратегии соперников, состояния автомобиля и других факторов. Это включает в себя выбор момента пит-стопа, стратегию обгона и защиты позиции, управление резервом топлива и шинами и другие тактические решения.

5. Управление рисками включает в себя анализ и управление рисками, связанными с участием в гонках. Это включает в себя оценку потенциальных опасностей на трассе, разработку стратегий минимизации рисков и принятие решений в экстремальных ситуациях. [1]

Эти аспекты методологии автоспорта помогают создать эффективные команды и гонщиков, способных добиваться высоких результатов в конкурентной и динамичной среде автоспорта.

Примером в изучении методологии автоспорта можно привести команду «Mercedes-AMG Petronas Formula One Team» в Формуле-1 и рассмотреть, какие методы и принципы они используют для достижения успеха:

– Техническая подготовка. Одним из ключевых авторов в этой области является Тото Вольфф, руководитель команды, который активно участвует в разработке стратегии технической подготовки автомобилей. Он отвечает за техническую сторону команды, включая разработку и настройку гоночных машин.

– Физическая подготовка гонщика. В этой области важную роль играет Йенс Монсон, физиотерапевт и тренер гонщиков команды. Он разрабатывает индивидуальные программы тренировок для гонщиков, чтобы они были в отличной физической форме для гонок.

– Технические инновации и разработки. Майк Эллисон, технический директор команды, отвечает за разработку новых технических решений и инноваций в автомобилях. Он и его команда работают над улучшением аэродинамики, подвески, двигателя и других систем автомобиля.

– Стратегическое планирование гонок. Эндрю Шовлин, спортивный директор команды, занимается разработкой стратегии гонки. Он анализирует данные трассы, конкурентов, погоду и другие факторы, чтобы разработать оптимальную стратегию для гонки.

– Управление рисками. Джеймс Воулинг, инженерный директор команды, отвечает за управление рисками в технической части. Он и его команда анализируют потенциальные проблемы с автомобилем и разрабатывают стратегии их минимизации. [1]

Эти авторы и их команды работают вместе, чтобы обеспечить высокую производительность и надёжность автомобилей «Mercedes-AMG Petronas Formula One Team» и достижение высоких результатов в гонках Формулы-1.

Ниже представлен список зарубежной литературы по данной теме, это:

1. Alex Miller «Motorsport Marketing and Sponsorship» (2018);
2. Francesca Comencini «Inside Track: Insider's Guide to Motorsport Management» (2020);
3. Marcus Pye «Motorsport Sponsorship Proposal Essentials» (2015);
4. Robert Wilson «The Art of Race Car Management» (2017);
5. Paul Thomas «The Business of Motorsport» (2017);
6. Ross Bentley «The Winning Weekend Warrior: Racing, Motocross, and Autocross Techniques» (2018);
7. Ross Brawn and Adam Parr «Total Competition: Lessons in Strategy from Formula One» (2016);
8. Adrian Newey «How to Build a Car: The Autobiography of the World's Greatest Formula 1 Designer» (2022);
9. Sir Alex Ferguson «Leading» (2019);
10. Thomas H. Davenport and Jeanne G. Harris «Competing on Analytics: The New Science of Winning» (2018).

Эти книги покрывают различные аспекты автоспортивного менеджмента, начиная от

управления командой до стратегий маркетинга и спонсирования. [2]

Российские авторы:

1. Прохоров А. Русская модель управления, 2007 г.;
2. Илюхин, А.А. Автомобильный спорт: картинг : учебник для студентов физкультур. вузов, тренеров, слушателей профил. ин-тов повышения квалификации, спортсменов и педагогов доп. образования по автомобил. спорту 2017 г.;
3. Замогильнов, А.И. Современные аспекты теории и методики детско-юношеского спорта : учебное пособие, 2014 г.;
4. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий, 2015г.;
5. Алтухов, С. В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями, 2013 г.[3]

Казахстанский автоспорт имеет своих представителей и авторов, которые делают вклад в развитие этой области. Один из примеров - это Айдын Рахимберлин, казахстанский раллийный гонщик и победитель нескольких казахстанских ралли. Он является автором статей, книг или блогов, в которых рассказывает о своем опыте участия в ралли и делится советами по подготовке и управлению автомобилем.

Другим примером может быть Александр Горбунов, известный казахстанский гонщик, который также делится своим опытом и знаниями в области автоспорта через свои публикации или интервью.

В Казахстане существует несколько популярных социальных сетей и сообществ, связанных с автоспортом. Некоторые из них представляют собой форумы, где любители автоспорта могут обсуждать новости, события, технические аспекты и другие темы, связанные с автомобильным спортом. Другие представляют собой страницы и группы в социальных сетях, где публикуются новости, фото и видео из мира автоспорта в Казахстане. Вот несколько популярных социальных сетей и сообществ, связанных с автоспортом в Казахстане:

1. Казахстанский Автоспорт (<https://vk.com/kazautosport>) - группа ВКонтакте, где публикуются новости, фото и видео из мира автоспорта в Казахстане, а также обсуждаются актуальные темы и события.
2. Kazakhstan Drift Community ([https://www.instagram.com/kazakhstan\\_drift\\_community/](https://www.instagram.com/kazakhstan_drift_community/)) - Instagram-сообщество, посвященное дрифту в Казахстане. Здесь публикуются фото и видео соревнований, тренировок и других событий, связанных с дрифтом.
3. Kazakhstan Rally (<https://www.facebook.com/KazakhstanRally/>) - страница в Facebook, посвященная ралли в Казахстане. Здесь можно найти новости, анонсы соревнований и другую актуальную информацию о ралли в стране.
4. Kazakhstan Motorsport ([https://www.instagram.com/kazakhstan\\_motorsport/](https://www.instagram.com/kazakhstan_motorsport/)) - Instagram-аккаунт, посвященный различным видам автоспорта в Казахстане. Здесь можно найти фото и видео соревнований, тренировок, автомобилей и гонщиков из мира автоспорта.[4]

Эти и другие сообщества и страницы в социальных сетях могут быть интересны для тех, кто увлечен автоспортом и хочет быть в курсе последних событий и новостей из мира автомобильного спорта в Казахстане.

### **3. Методы**

Название этой статьи берет своё начало от желания автора затронуть тему развития автоспорта в Казахстане, а если ещё точнее, то место картинга в автоспорте, его развитие как профессионального вида автоспорта и помочь новому поколению познать всю прелесть картинга.

Исходя из цели исследовательской работы, а именно чтобы определить закономерности, тенденции становления и развития картинга в Республике Казахстан предлагается задачи по теме, а именно:

- определить теоретические подходы формирования системы управления развитием профессионального спорта;
- уточнить специфику международного и национального спортивного картинга;

- рассмотреть современное состояние и тенденции развития автомобильного спорта в Республике Казахстан, как элемента национальной системы физической культуры и спорта;
- дать оценку нынешнему развитию спортивного картинга в Казахстане;
- охарактеризовать перспективы дальнейшего развития индустрии спортивного картинга в Республике Казахстан.

В статье рассматриваются теоретические подходы формирования системы развития профессионального спорта, где представлены общие понятия системы современного картинга в мировом автомобильном спорте, приведён сравнительный опыт развития международного и национального спортивного картинга, были разобраны особенности формирования модели управления развитием картинга, зарубежный опыт и изучена методология исследования профессиональных видов спорта на примере юниорских спортивных организаций.

Казахстане, как и во многих других странах, проводятся экспериментальные исследования в различных областях, включая спорт и физическую активность. Касательно картинга, такие исследования включают в себя:

- анализ техники вождения, где изучаются различные техники вождения на картинге, включая анализ оптимальных линий заезда, техники торможения, поворотов и ускорения;
- физические аспекты, в котором оценивается физическая нагрузка и требования к телу во время гонок на картинге, включая анализ сердечно-сосудистой нагрузки, мышечной активности и общей физической выносливости;
- психологические аспекты, где занимаются изучением психологических аспектов управления картом, таких как концентрация, реакция на стресс, принятие решений и развитие навыков управления;
- безопасность, в котором исследование направлено на повышение безопасности картинга, включая анализ эффективности защитного снаряжения, изучение травматизма и разработку мер безопасности.

Для получения более конкретной информации о проводимых исследованиях в области картинга в Казахстане рекомендуется обращаться к местным университетам, спортивным организациям, а также к публикациям научных статей в соответствующих областях.

Реализация научных исследований в области картинга включает в себя несколько этапов и методов: постановку целей и формулирование гипотезы; подготовку и планирование исследования; сбор и анализ данных; интерпретацию результатов; публикацию и распространение результатов. Это позволяет исследователям обмениваться знаниями с коллегами и специалистами из смежных областей, а также внести вклад в общественное понимание и практику в области картинга.

Важно отметить, что реализация научных исследований требует строгости, методологической подготовки, этичности и систематичности. Кроме того, сотрудничество с местными картинг-клубами, профессиональными гонщиками и тренерами может быть ключевым аспектом успешной реализации исследовательских проектов в этой области.

#### 4. Результаты

По результатам исследования были выявлены период времени развития картинга на территории Казахстана, возрастающее количества объектов относящиеся к инфраструктуре картинга, а также по этим результатам мы видим и растущее количество заинтересованных лиц, успех среди молодёжи и мероприятия проводимые разными организациями, относящиеся к данному виду автоспорта (таб.1.).

**Таблица 1. Результаты развития картинга в Казахстане**

Год	Количество картодромов	Количество участников соревнований	Успехи молодежных команд	Проведенные международные соревнования
2010	5	200	Победы на региональном уровне	Участие в соревнованиях CIS Karting Cup

2012	7	400	Первые места на национальных соревнованиях	Организация Grand Prix of Kazakhstan
2015	10	800	Формирование национальной сборной	Проведение Чемпионата Азии по картингу
2018	15	1200	Участие в международных чемпионатах	Участие в Чемпионате Мира по картингу
2020	20	1500	Увеличение числа участников среди детей и подростков	Организация Чемпионата Восточной Европы по картингу
2023	25	2000	Развитие инфраструктуры картинга в регионах	Планы организации Кубка Мира по картингу
Источник таблицы 1 [2]				

Во второй таблице были рассмотрены актуальные проблемы касающиеся становления картинга как одного из видов активного вида автоспорта, также были полностью описана ситуация в котором оказалась позиция картинга на территории Казахстана (таб. 2).

**Таблица 2. Проблемы развития картинга, как вида автоспорта в Казахстане**

Проблема развития картинга в Казахстане	Описание
Ограниченное количество трасс и инфраструктуры	Недостаточное количество современных картодромов и трасс для тренировок и соревнований, что затрудняет развитие картинга в стране. Недостаток адекватной инфраструктуры также влияет на привлечение новых участников и инвесторов.
Недостаток финансирования	Нехватка финансирования для развития соревновательного и тренировочного процесса, а также для поддержки молодых талантов. Отсутствие достаточного бюджета ограничивает возможности проведения мероприятий и привлечения профессиональных тренеров.
Низкая популярность и осведомленность	Картинг не является широко распространенным видом автоспорта в Казахстане, что снижает интерес молодежи к этому виду спорта. Недостаточное осведомление о преимуществах и возможностях, которые предоставляет картинг, также является проблемой.
Недостаточное внимание со стороны властей	Отсутствие поддержки и стимулирования со стороны государственных органов, спортивных федераций и других заинтересованных сторон снижает развитие картинга в стране. Необходимо активнее привлекать власти к поддержке этого вида спорта.

Отсутствие маркетинговой стратегии	Недостаточное использование маркетинга для продвижения картинга среди молодежи и спонсоров. Необходимо разработать эффективные маркетинговые кампании для привлечения внимания к этому виду автоспорта и привлечения новых участников и инвесторов.
Источник таблицы 2 (составлена автором)	

В таблице 3 представлены проблемы и решения, в котором расписаны общестандартные процедуры пути выхода из кризиса (таб.3).

**Таблица 3 представлены проблемы и решения**

Проблема	Решение
Ограниченный доступ к картинговым трассам	Построение новых картинговых трасс в различных регионах Казахстана. Реконструкция существующих трасс для улучшения их качества и безопасности.
Недостаток финансирования	Поиск спонсоров и инвесторов для поддержки картинговых мероприятий и развития инфраструктуры. Разработка государственных программ поддержки для картинговых клубов и трасс.
Низкая осведомленность об этом виде спорта	Проведение информационных кампаний и мероприятий, направленных на повышение осведомленности о картинге среди населения. Включение картинга в спортивные мероприятия школ и университетов для привлечения новых участников.
Отсутствие поддержки молодых талантов	Создание программ стимулирования и поддержки молодых картингистов через выделение грантов, стипендий и тренировочных лагерей. Установление сотрудничества с профессиональными гоночными командами для предоставления возможностей дальнейшего развития молодых талантов.
Источник таблицы 3 (составлена автором)	

Рассматривая все вышеперечисленные ситуации по развитию картинга на территории Казахстана выносим итоговые представления о состоянии картинга в нашей стране, что в настоящее время данный вид автоспорта имеет шансы расти и развиваться при правильном подходе. Нужны лишь нужные люди и перспективные планы развития.

## **5. Выводы и обсуждение**

Картинг – популярный вид мотоспорта и развлечений в Казахстане. В разных городах Казахстана есть картодромы, где люди могут арендовать карты и участвовать в гонках. Картинг способствует развитию среди любителей мотоспорта, а также среди семей, друзей и команд, которые ищут активное и веселое времяпрепровождение.

Картинг-центры и картодромы в Казахстане предоставляют оборудование, трассы и инструкторов для тех, кто хочет попробовать себя в этом виде спорта. Гонки на картах обычно доступны людям разного возраста и опыта вождения. Картинг также используется

на соревнованиях и чемпионатах среди профессиональных гонщиков.

Картинг может быть альтернативным способом для молодых гонщиков начать свою карьеру в мотоспорте и получить навыки вождения. Многие успешные автогонщики начинают с картинок, прежде чем перейти к более крупным и мощным автомобилям.

Картинг в Республике Казахстан способствует развитию спорта и развлечений. Вот некоторые аспекты спортивного картинга в Казахстане:

–Соревнования и мероприятия: В таких случаях регулярно проводятся картографирование-соревнования на различных картодромах. Это включает в себя как страдания, так и международные соревнования, а также мероприятия.

–Команды и гонщики: В Казахстане есть как профессиональные картинг-команды, так и независимые гонщики, участвующие в соревнованиях. Некоторые из них могут иметь спонсорскую поддержку.

–Инфраструктура: В стране существуют различные картодромы, где проводятся соревнования и тренировки. Эти картодромы оборудованы трассами, техническими зонами и инфраструктурой для гонщиков и зрителей.

–Развитие молодых талантов: В Казахстане существуют программы по развитию молодых гонщиков, чтобы выявить и поддержать талантливых картингистов.

–Мероприятия для любителей: Картинг-центры предоставляют любителям возможность попробовать себя в картинге, а также организуют различные мероприятия для окружающей среды.

–Участие в международных соревнованиях: Некоторые казахстанские гонщики и команды участвуют в международных картинг-соревнованиях перед заключением соглашения на мировой арене.

–СМИ и публичность: Картинг в Казахстане привлекает пристальное внимание СМИ, и многие соревнования транслируются и публикуются в СМИ.

–Обучение и инструктаж: Картинг-центры предоставляют обучение и инструктаж для начинающих гонщиков, а также для тех, кто желает усовершенствовать свои навыки.

–Партнерство и спонсорство: в рамках развития спортивной карьеры мы можем заключить соглашение о партнерстве и спонсорстве с компаниями, которые участвуют и поддерживают этот вид спорта.

Спортивный картинг в Казахстане продолжает расти, и интерес к нему растет как среди профессиональных гонщиков, так и среди любителей.

По результатам исследования картинга в Казахстане выявлены несколько ключевых проблем, которые могут ограничивать его развитие. Эти проблемы включают ограниченный доступ к трассам, недостаток финансирования, низкую осведомленность о спорте и отсутствие поддержки молодых талантов.

Для усовершенствования картинга в Республике Казахстан предлагается следующее:

1. Развитие инфраструктуры: провести строительство новых картинговых трасс и реконструкцию существующих для улучшения их качества и безопасности. Это поможет увеличить доступность трасс для занимающихся картингом.

2. Привлечение финансирования: разработать меры по привлечению спонсоров и инвесторов для поддержки картинговых мероприятий и развития инфраструктуры. Также необходимо создание государственных программ поддержки для картинговых клубов и трасс.

3. Информационные кампании: провести информационные кампании и мероприятия для повышения осведомленности о картинге среди населения. Это поможет привлечь новых участников и болельщиков.

4. Поддержка молодых талантов: создать программы стимулирования и поддержки молодых картингистов, включая выделение грантов, стипендий и организацию тренировочных лагерей. Также установление сотрудничества с профессиональными гоночными командами может предоставить молодым талантам возможности для дальнейшего развития и достижения успеха в спорте.

В целом, реализация этих предложений поможет улучшить условия для практики картинга в Казахстане, расширить его популярность и поддержать развитие молодых талантов в этом спорте.

## 6. Список литературы:

1. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий = Sports Management. Organization and Carrying of Physical Cultures and Sports Activities Regulation : учебник / ред. П.В. Крашенинников; Моск. гос. юрид. ун-т им. О. Е. Кутафина (МГЮА); С.В. Алексеев .— Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015 .— 688 с. — ISBN 978-5-238-02540-7 .— URL: <https://rucont.ru/efd/358983> (дата обращения: 01.11.2023)
2. Алтухов, С. В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями : [учеб.-метод. пособие] / С. В. Алтухов .— Москва : Советский спорт, 2013 .— 208 с. : ил. — ISBN 978-5-9718-0686-8 .— URL: <https://rucont.ru/efd/279263> (дата обращения: 01.11.2023)
3. Замогильнов, А.И. Современные аспекты теории и методики детско-юношеского спорта : учебное пособие / А.И. Замогильнов .— Шуя : Издательство Шуйского филиала ИвГУ, 2014 .— 143 с. — URL: <https://rucont.ru/efd/293283> (дата обращения: 01.11.2023)
4. Илюхин, А.А. Автомобильный спорт: картинг : учебник для студентов физкультур. вузов, тренеров, слушателей профил. ин-тов повышения квалификации, спортсменов и педагогов доп. образования по автомобил. спорту / Рос. гос. ун-т физической культуры, спорта, молодежи и туризма (ГЦОЛИФК); А.А. Илюхин .— Москва : РГУФКСМиТ, 2017 .— 703 с. : ил. — URL: <https://rucont.ru/efd/653985> (дата обращения: 01.11.2023)
5. Турекулова Д., Мухамбетова Л., Курманкулова Н.,... Сатканова Р., Бермухамедова Г., Журнал «Экологический менеджмент и туризм».9(7), 1414–1420 (2018)
6. Лу Дэн, Пин Цзян, Сифэй Ли, Минцин Ляо, Журнал корпоративных финансов63, (2020) <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.07.002>
7. Чунься Сунь, Хафиз Сайед Мохсин Аббас [...] Мухаммад Ахсан Али Раза, Международный журнал финансов и экономики (2021) // <https://doi.org/10.1002/ijfe.2514>
8. Турекулова Д. и др., Журнал «Экологический менеджмент и туризм».13(3), 732–745 (2022) // [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3\(59\).13](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3(59).13)
9. Мухаммад Ахсан Али Раза, Чен Янь, Хафиз Сайед Мохсин Аббас, Атта Улла, Рост и перемены 52(4), 2596-2613 (2021) <https://doi.org/10.1111/grow.12541>,
10. Турекулова Д. и др., Журнал «Экологический менеджмент и туризм», XII
11. Весна.1(57), 211 – 222 (2022) [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.1\(57\).19](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.1(57).19)
12. . Замогильнов .— Шуя : Издательство Шуйского филиала ИвГУ, 2014 .— 143 с. — URL: <https://rucont.ru/efd/293283> (дата обращения: 01.11.2023)

## Оценка инвестиционного потенциала Казахстана

Шайық Ж<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Almaty Management University.

**Аннотация.** Целью данной статьи является изучение инвестиционного потенциала Казахстана и рассмотрение основных проблем и тенденций развития прямых иностранных инвестиций. Методология исследования. Исследование классифицируется как кабинетное исследование; Собрана и обработана вторичная информация, предоставленная Национальным статистическим бюро Республики Казахстан. В исследовании использовались сравнительные методы, модель Бери, количественные и качественные методы анализа. Оригинальность исследования. В рамках актуального вопроса привлечения иностранных инвестиций в Казахстан авторы провели анализ инвестиционного потенциала страны. Авторы обработали статистические данные инвестиционной деятельности Казахстана за 2017-2021 годы, определили уровень рискованности ведения бизнеса в Казахстане по модели Бери. Для более глубокого осмысления вопроса авторы провели детальный анализ составляющих чистого притока прямых иностранных инвестиций, выявив их недостатки и последствия для экономики страны, а также оценив современные тенденции. Результаты исследования. Результаты исследования показали, что инвестиционная активность Казахстана после некоторого замедления темпов роста, связанного с экономической ситуацией в стране, продемонстрировала тенденцию к восстановлению привлечения иностранного капитала в 2021 году. Индекс деловой среды Бери в Казахстане свидетельствует о благоприятном инвестиционном климате. Однако анализ составляющих иностранных инвестиций показал, что уровень доходов иностранных инвесторов превышает чистый приток инвестиций, а доля накопленных инвестиций составляет лишь четверть от общего объема инвестиций, что негативно влияет на платежный баланс страны за счет увеличения внешнего долга.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная деятельность, Казахстан, модель Бери, сравнительные методы и инвестиционная привлекательность.

**Аннотация.** Осы мақаланың мақсаты Қазақстанның инвестициялық әлеуетін зерделеу және тікелей шетелдік инвестицияларды дамытудың негізгі проблемалары мен үрдістерін қарау болып табылады. Зерттеу әдістемесі. Зерттеу кабинеттік зерттеу ретінде жіктеледі; Қазақстан Республикасының Ұлттық статистика бюросы ұсынған қайталама ақпарат жиналады және өңделеді. Зерттеуде салыстырмалы әдістер, Бери моделі, сандық және сапалық талдау әдістері қолданылды. Зерттеудің өзіндік ерекшелігі. Қазақстанға шетелдік инвестицияларды тартудың өзекті мәселесі аясында авторлар елдің инвестициялық әлеуетіне талдау жүргізді. Авторлар Қазақстанның 2017-2021 жылдардағы инвестициялық қызметінің статистикалық деректерін өңдеп, Бери моделі бойынша Қазақстанда бизнес жүргізу тәуекелділігінің деңгейін анықтады. Мәселені тереңірек түсіну үшін авторлар тікелей шетелдік инвестициялардың таза ағынының құрамдас бөліктеріне егжей-тегжейлі талдау жүргізіп, олардың кемшіліктері мен ел экономикасы үшін салдарын анықтап, қазіргі тенденцияларды бағалады. Зерттеу нәтижелері. Зерттеу нәтижелері Қазақстанның инвестициялық белсенділігі елдегі экономикалық жағдайға байланысты өсу қарқынының біршама баяулауынан кейін 2021 жылы шетелдік капиталды тартуды қалпына келтіру үрдісін көрсеткенін көрсетті. Қазақстандағы Бери іскерлік ортасының индексі қолайлы инвестициялық ахуал туралы куәландырады. Алайда, шетелдік инвестициялардың құрамдас бөліктерін талдау шетелдік инвесторлардың кіріс деңгейі инвестициялардың таза ағынынан асып түсетінін және жинақталған инвестициялардың үлесі инвестициялардың жалпы көлемінің төрттен бір бөлігін ғана құрайтынын көрсетті, бұл елдің төлем балансына теріс әсер етеді. Сыртқы қарыз.

**Түйінді сөздер:** инвестициялар, инвестициялық қызмет, Қазақстан, Бери моделі, салыстырмалы әдістер және инвестициялық тартымдылық.

**Abstract.** The purpose of this article is to study the investment potential of Kazakhstan and to consider the main problems and trends in the development of foreign direct investment. Research methodology. The study is classified as a desk study; secondary information provided



by the National Statistical Bureau of the Republic of Kazakhstan has been collected and processed. The study used comparative methods, the Bury model, quantitative and qualitative methods of analysis. The originality of the research. As part of the topical issue of attracting foreign investment to Kazakhstan, the authors conducted an analysis of the country's investment potential. The authors processed statistical data on investment activity in Kazakhstan for 2017-2021, determined the level of riskiness of doing business in Kazakhstan using the Beri model. For a deeper understanding of the issue, the authors conducted a detailed analysis of the components of the net inflow of foreign direct investment, identifying their shortcomings and consequences for the country's economy, as well as assessing current trends. The results of the study. The results of the study showed that investment activity in Kazakhstan, after a slight slowdown in growth rates associated with the economic situation in the country, showed a tendency to restore the attraction of foreign capital in 2021. The Bery Business Environment Index in Kazakhstan indicates a favorable investment climate. However, an analysis of the components of foreign investments showed that the income level of foreign investors exceeds the net inflow of investments, and the share of accumulated investments is only a quarter of the total investment volume, which negatively affects the country's balance of payments due to an increase in external debt.

**Key words:** investments, investment activity, Kazakhstan, Bury model, comparative methods and investment attractiveness.

## 1. Введение

2022 год начался для Казахстана с крупных потрясений: январские события и спецоперация на Украине выдвинули на первый план вопрос притока иностранных инвестиций в отечественную экономику. Казахстан, как и прежде, продолжает делать ставку на привлечение инвестиций, создание перспективных проектов и обещание максимальной поддержки инвесторам, которые возьмутся за них. Но в силу собственных трудностей иностранные инвесторы могут ограничиться нефтегазовым сектором, а для интереса к другим отраслям необходимо повышать инвестиционный потенциал Казахстана, иначе есть вероятность увидеть спад инвестиций. До пандемии Казахстан имел стабильную инвестиционную привлекательность, в основном за счет нефтегазовой отрасли. Однако приостановка поставок и производства из-за карантинных ограничений привели к снижению притока иностранного капитала в страну. Так, в 2020 году иностранные инвестиции упали на 30%, но уже в 2021 году они выросли на 38%, поднявшись до уровня 2017-2019 годов. [1-2].

Нестабильная внешняя политика соседних государств создает угрозу внешней безопасности страны, что приводит к понижению рейтинга Казахстана. В своей последней рейтинговой оценке S&P сохранило инвестиционный статус Казахстана на уровне «BBB-/A-3», но с негативным прогнозом. Рейтинг может быть понижен в случае снижения мощности трубопровода КТК, что приведет к сокращению экспорта, что окажет прямое влияние на бюджет страны. Этого можно избежать, избегая внутренних рисков, таких как предотвращение роста инфляции, своевременное выполнение государственных долговых обязательств и устранение внутренних социальных конфликтов. В случае понижения рейтингов Казахстан ожидает трудностей с поиском внешнего финансирования и его повышением.

## 2. Литературный обзор

Иностранный инвестор при размещении капитала выбирает страну, изучая различные факторы, а именно анализ политического климата в стране и оценку странового риска [3]. Политический климат в стране оценивается с использованием методов «старых рук» и «гранд-туров». Метод «старых рук» предполагает изучение традиционных отчетов, подготовленных специалистами, знающими соответствующую страну и имеющими связи с влиятельными лицами в стране. Метод «гранд-туров» основан на выводах группы экспертов, посетивших рассматриваемую страну и установивших контакты с местными лидерами [4]. Методика основана на экспертном суждении при взвешивании факторов, влияющих на величину риска. Субъективность подобных оценок снижает достоверность полученных результатов.

Использование этих методов имеет смысл только при привлечении опытной группы

экспертов, не только хорошо разбирающихся в ситуации в оцениваемой стране, но и четко осознающих цели исследования [5]. Дополнительное повышение достоверности анализа может быть достигнуто за счет количественного структурирования оцениваемых факторов, т.е. их систематизации, что позволило бы при составлении рейтингов разбить исследуемые страны на группы, но внутригрупповые более глубокие оценки уровень риска трудно достичь.

### 3. Методы

Качественная оценка может быть относительно простой. Его основной задачей является выявление возможных видов риска при осуществлении той или иной деятельности [6-7]. Определив степень влияния каждого фактора на показатель эффективности, в дальнейшем можно управлять этими факторами: искать методы контроля, пути снижения риска. Основными критериями качественного анализа являются значимость выделенных факторов и их взаимная независимость (табл. 1).

**Таблица 1 - Внутренние и внешние источники политических и экономических факторов риска**

№	Показатель	Экономические факторы	Политические факторы
1	2	3	4
1	Внутренние факторы	Население: численность и структура; Экономический рост и ВВП на душу населения; Естественный прирост; Труд; Отраслевая и территориальная структура; Производительность; Миграция; Уровень безработицы; Распределение доходов; Размер государственного сектора; Национальные приоритеты; Природные ресурсы; Экономическая диверсификация; Инфраструктура; Индекс цен; Отраслевое и территориальное распределение расходов; Региональная зависимость; Уровень заработной платы; Процентные ставки и т.д.	Состав населения; Степень участия в экономике; Иммиграция эмиграция; Влияние армии, религиозных объединений, партий; Власть, лидеры; Оппозиция; Вооруженное восстание и террористические акты; Условия политического заключенные; Уровень официальной коррупции;
2	Внешние факторы	Внешняя торговля; Платежный баланс; Эластичность экспорта и импорта; Географическая направленность торговли; Внешний долг; Иностранные инвестиции; Крупные инвесторы; Потоки капитала; Официальный обменный курс	Международный поддерживать; военная поддержка; торговые связи; соседние государственные революции; беженцы; отношение к иностранному капиталу; юриспруденция; уважение прав человека; дипломатические и торговые конфликты
Примечание – составлено автором на основании источника [1-2]			

На основании представленных выше факторов инвесторы оценивают эффективность страны, ее инвестиционный потенциал и наличие рисков, чтобы решить, стоит ли инвестировать. В этом контексте правительствам необходимо повысить качество и уровень экономических и политических показателей.

Количественные подходы к оценке показателей страны позволяют сравнивать разные страны по уровню риска, используя единый числовой коэффициент риска. Полный перечень возможных рисков с разной степенью потенциального воздействия на иностранные инвестиции значительно шире, что затрудняет выбор факторов и определение их относительного веса количественным методом [9-10]. В то же время количественную шкалу сложно адаптировать к сравнению стран из-за отраслевой направленности рисков. Например, добывающие отрасли гораздо более подвержены экспроприации, чем отрасли высоких технологий, или такой фактор риска, как

политическая нестабильность, представляет дополнительную возможность для военно-промышленного комплекса.

Ниже представлен расчет странового риска Казахстана с использованием модели Бери, которая определила уровень риска ведения бизнеса в стране. Методика данной модели состоит из трех этапов, где на первом этапе проводится экспертная оценка 15 показателей рискованности бизнеса, на следующем этапе присваивается балльная оценка от 0 до 4, а на третьем этапе определяется индекс странового риска [11]. Диапазоны качественной интерпретации значений индекса выделены и представлены в табл. 2.

**Таблица 2 - Диапазон качественных интерпретаций индекса странового риска Бери**

№	Оценка	Качественная оценка	Интерпретация
1	2	3	4
1	0-39	Очень высокий риск	Страны с неприемлемыми коммерческими условиями для иностранных инвесторов
2	40-54	Высокий риск	Страны с высоким уровнем риска для деятельности иностранных инвесторов
3	55-69	Средний риск	Страны, испытывающие некоторые трудности в текущих коммерческих расчетах
4	70-100	Низкий риск	Стабильная благоприятная инвестиционная среда, типичная для развитых индустриальных стран.
Примечание – составлено автором на основании источника [1-2]			

Соответственно, чем выше значение индекса, тем ниже степень рискованности деловой среды страны. В следующей таблице представлена информация об индексе странового риска Казахстана согласно модели Бери.

**Таблица 3 - Индекс деловой среды Бери для Казахстана**

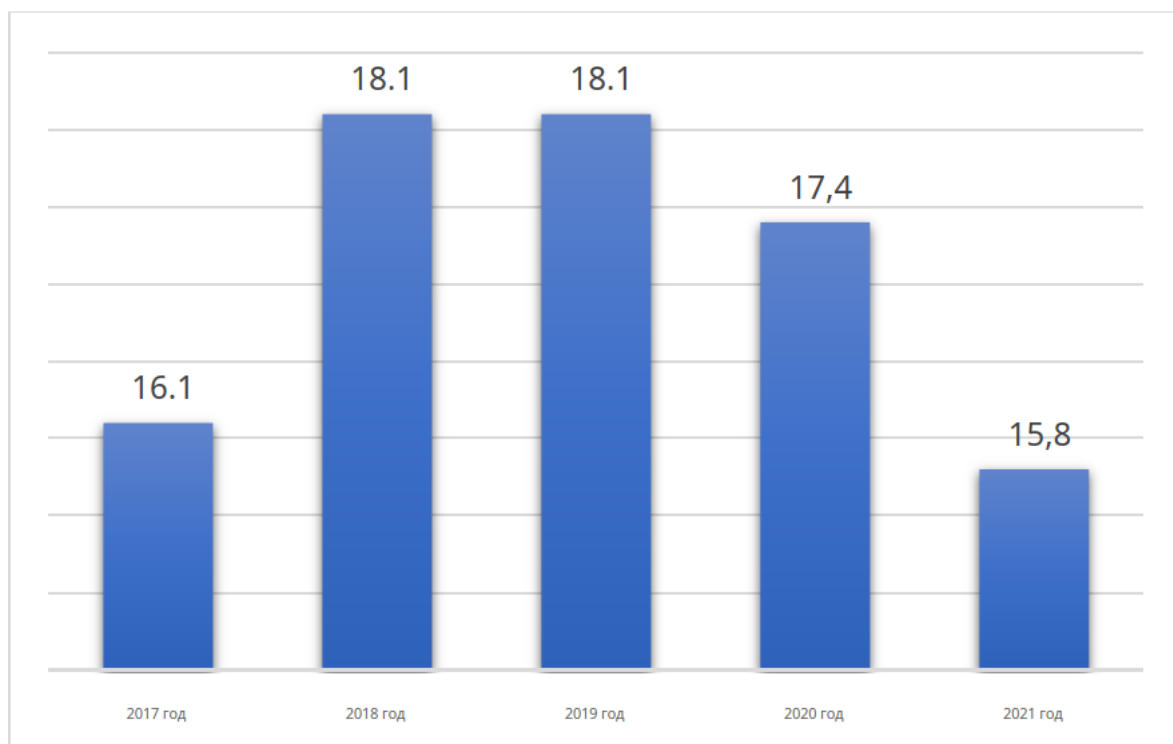
№	Показатели рискованности бизнес среды	Масса	Оценка	Средневзвешенная оценка
1	2	3	4	5
1	Политическая стабильность	3	3	9
2	Доступность долгосрочного кредита	2	4	8
3	Доступность краткосрочного кредита	2	3	6
4	Ставка экономического роста	2	2	4
5	Оплата труда	2	2	4
6	Риск национализации	1,5	1	1,5
7	Технико-экономическое обоснование	1,5	4	6
8	Отношение к иностранным инвестициям	1,5	4	6
9	Навыки инвестора	1,5	4	6
Примечание – составлено автором на основании источника [1-2]				

Из расчетов мы видим, что результат показывает, что Казахстан имеет низкий уровень странового риска, но есть необходимость его усиления, так как индекс находится на границе среднего и низкого риска, как по итогам бизнеса. Индекс окружающей среды,

иностранному инвестору может быть принято решение о выборе конкретного рынка для развития внешнеэкономической деятельности своей компании. И, по сравнению с другими странами, Казахстан должен иметь сильные позиции, требующие дальнейшего интенсивного развития.

В связи с этим целесообразно провести анализ текущего инвестиционного потенциала Казахстана. По итогам 2021 года доля инвестиций в ВВП составила 15,8%, показав снижение на

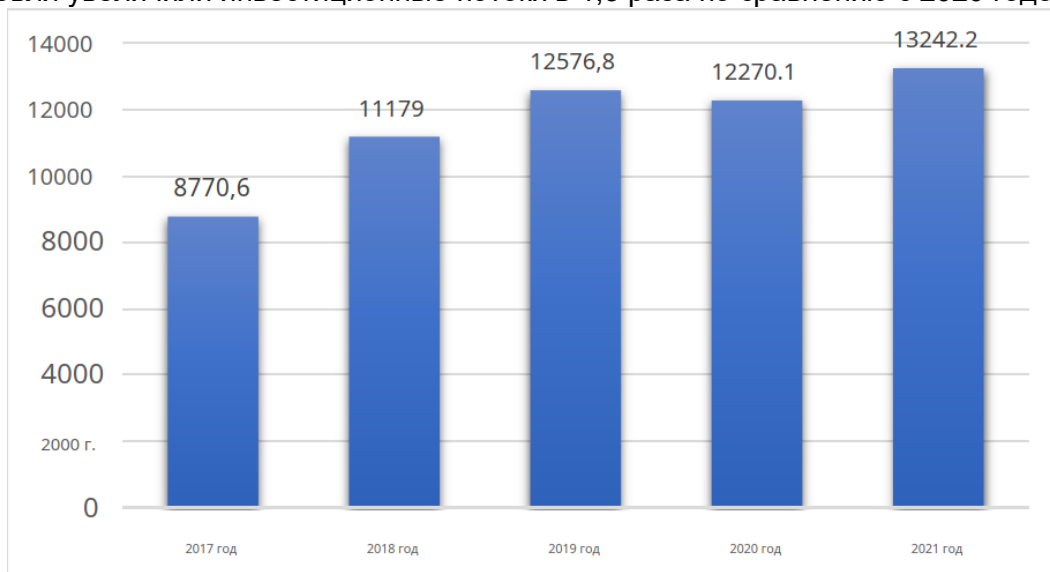
1,4% по сравнению с 2020 годом, приближаясь к показателю 2017 года (рисунок 1).



**Рисунок 1 - Доля инвестиций в ВВП, в %**

**Примечание – составлено автором на основании источника [1-2]**

В 2021 году инвестиции составили 13242,2 млрд тенге, что на 7,9% больше показателя предыдущего года (рисунок 2). В отчетном году наблюдался рост инвестиций в основной капитал в несырьевом секторе экономики до 119%, среди которых производство и торговля увеличили инвестиционные потоки в 1,3 раза по сравнению с 2020 годом.



**Рисунок -2 Объем инвестиций в основной капитал на 2017-2021 годы, млрд. тенге**

**Примечание – составлено автором на основании источника [1-2]**

По источникам финансирования в 2021 году государственные инвестиции сократились на 11,9% и, наоборот, увеличение инвестиций за счет собственных средств на 11%. В следующей таблице представлена динамика инвестиций по источникам финансирования за последние 5 лет.

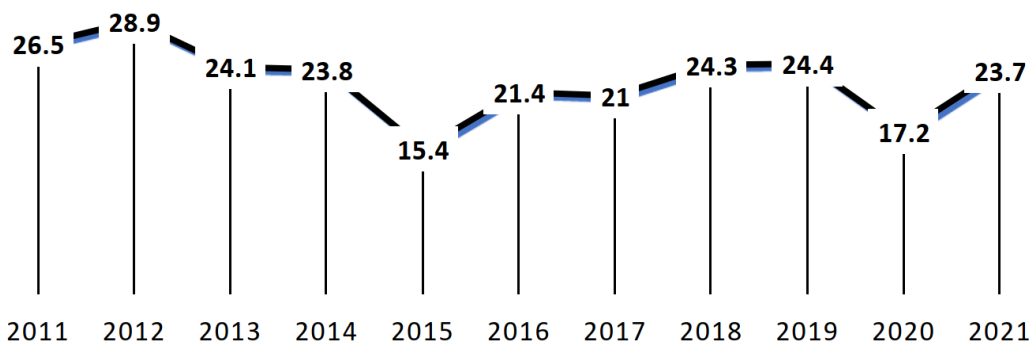
**Таблица 4 - Инвестиции в основной капитал по источникам финансирования, млрд тенге**

№	Название	Период, год				Динамика 2021/2018 гг, %
		2018	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6	7
1	Инвестиции, включая:	11179	12576	12270	13242	18,4%
2	- из бюджета	1421	1527	2351	2071	45,7%
3	-фонды акций	8177	9803	8432	9362	14,4%
4	- банковские кредиты	704	414	286	345	-50,9%
5	- прочие ссуды	875	832	1199	1462	67,0%

Примечание – составлено автором на основании источника [1-2]

По данным Национального банка за 2011–2021 годы общий приток прямых иностранных

инвестиций (ПИИ) в экономику Казахстана составил 250,7 млрд долларов США (рисунок 3). По данным Национального банка, общий приток прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в экономику Казахстана в период с 2011 по 2021 год составил \$250,7 млрд (рис. 3), из которых 30,4% были инвестированы в нефтегазовый сектор, 23% — в добычу металлических руд и развитие металлургии.



**Рисунок 3 - Валовой приток ПИИ в 2011-2021 гг., млрд долларов США Примечание: составлено из [1-2]**

В 2021 году ПИИ выросли на 38% до \$23,7 млрд, к сожалению, не восстановившись с докризисного уровня в \$24,4 млрд в 2019 году. Инвестиции в 2021 году не входят в пятерку крупнейших, зафиксированных в 2011-2014 и 2018-2019 годах. Однако в отраслевой структуре иностранных инвестиций в эти годы преобладала высокая доля инвестиций в нефтегазовый сектор экономики: 58% в 2014 г. и 56% в 2019 г. Однако в 2021 г. доля нефтегазовых инвестиций составила 33%. Действительно, сокращение инвестиций в сырьевой сектор указывает на позитивные перспективы, поскольку на балансе сейчас всего 4,4 млрд тонн нефти, 2,1 трлн м3 газа и 416,2 млн тонн конденсата.

Основными инвесторами нефтегазовых и горнодобывающих проектов в Казахстане являются Нидерланды, США, Швейцария, Россия и Китай (табл. 5).

**Таблица 5 - Структура валового притока ПИИ по странам, в %**

№	Год	Нидерланды	США	Швейцария	Россия	Китай	Бельгия
1	2	3	4	5	6		7
1	2017	5,9	3,7	3,0	1,2	1,1	1,1
2	2018	7,4	5,3	2,5	1,5	1,7	1,0
3	2019	7,4	5,5	2,2	1,4	1,7	0,9
4	2020	5,2	2,2	1,8	1,2	1,0	0,8
5	2021	7,0	2,8	2,7	1,9	1,8	1,1
6	Динамика	+35%	+25%	+50%	+59%	+92%	+35%
Примечание – составлено автором на основании источника [1-2]							

Основными получателями иностранного капитала в Казахстане являются Атырауская, Актюбинская, Западно-Казахстанская и Восточно-Казахстанская области, а также Алматы, куда поступает до 29% всех ПИИ.

АО «ФНБ «Самрук-Казына», «Национальный управляющий холдинг «Байтерек», МФЦА и другие компании активно участвуют в процессе привлечения инвестиций в экономику Казахстана. Транснациональные компании с 2015 года реализовали 12 проектов в обрабатывающих отраслях экономики на общую сумму 967 млн долларов США. Эти проекты относятся к сфере логистики и логистики. В таких отраслях как логистика, газохимия и металлургия реализовано 5 проектов на сумму 412 млн долларов США. Реализованы проекты в сфере логистики, газа и металлургии на сумму 412 млн долларов США, создано 690 рабочих мест.

Несмотря на мировой кризис, Казахстан остается привлекательным для ПИИ и является лидером по притоку инвестиций среди стран Центральной Азии. Например, в период карантинных ограничений в 2020 году в Казахстане был реализован 41 инвестиционный проект с участием иностранных инвесторов, что создало 7 тысяч новых рабочих мест [12-13]. Однако для сохранения и укрепления своих позиций в современной геополитической обстановке необходимо проявлять инициативу в борьбе за ПИИ, создавая наиболее оптимальные условия для их функционирования.

Как известно, показатель чистого притока ПИИ в Казахстан формируется из двух составляющих – долевого участия и долговых инструментов. Первая составляющая также учитывает показатель реинвестированной прибыли. Таким образом, часть притока ПИИ – это доля иностранных инвесторов в доходах отечественных компаний, а не реальный приток денег из-за границы. Эта особенность означает, что объем иностранных инвестиций зависит от доходов, полученных компаниями с иностранным участием. Поскольку ПИИ в основном сосредоточены в нефтегазовом секторе, объем инвестиций также зависит от мировых цен на нефть. Степень корреляции притоков иностранных инвестиций и цен на нефть также зависит от того, насколько высока доля иностранных инвесторов в прибылях компаний в общем объеме ПИИ. Если в 2005 году их доля составляла 10,5%, то в последние годы она значительно выросла и составляет 66% чистого притока ПИИ в Казахстан [1-2]. Это приводит к сокращению таких составляющих, как долевое участие, т.е. объем иностранных инвестиций в отечественные компании, и долговые инструменты, характеризующие кредиты, выдаваемые иностранными материнскими компаниями.

Низкий уровень участия инвесторов требует особого внимания. С 2005 года она колебалась от 4% до 58%, в среднем 25%, что является достаточно низким показателем. Следовательно, реальный приток инвестиций, понимаемых как инвестиции в отечественные компании из-за границы, оставался умеренным даже в лучшие времена.

Что касается долговых инструментов, то следует отметить, что на них приходится более половины притока иностранных инвестиций, которые отражаются как долги местных дочерних компаний перед своими иностранными компаниями. Именно эти долги составляют «межфирменный долг», который составляет основную часть внешнего долга

Казахстана, тем самым подрывая устойчивость национальной финансовой системы. Сегодня межфирменный долг составляет более 55% валового внешнего долга Казахстана. Большая доля долговых инструментов формирует долгосрочную тенденцию увеличения оттока капитала из страны за счет долговых и процентных выплат.

Еще одна тенденция, наметившаяся в последние годы, — это значительное превышение

доходов инвесторов над чистым притоком инвестиций, которое иногда превышало его в два раза. Как известно, отрицательный баланс баланса, сложившийся из-за высокого оттока доходов иностранных инвесторов, составляющего в среднем около 20 млрд долларов США в год, вызвал ряд проблем для экономики: давление на экономику со стороны оттока иностранных инвестиций доходы инвесторов. Это привело к ряду проблем для экономики: от давления на обменный курс тенге, что приводит к девальвации и сокращению международных резервов, к увеличению долга, что отрицательно влияет на кредитные рейтинги и снижение позиций на мировой арене. Проблема с оттоком инвестиционных доходов из Казахстана состоит в том, что этот отток устойчиво высок и если в годы благоприятной внешнеэкономической конъюнктуры он компенсируется положительным торговым балансом, то при падении цен на нефть эта компенсация исчезает и счет текущих операций становится отрицательным. сразу же порождая эти проблемы.

Таким образом, высокая доля иностранного капитала в экономике иногда приносит пользу, но имеет и негативные побочные эффекты. При рассмотрении вывода доходов от прямых

инвестиций следует учитывать, что не все доходы, полученные инвесторами, покидают Казахстан, часть их реинвестируется. Однако эта доля невелика – средняя доля реинвестированных доходов

в общих поступлениях ПИИ в Казахстане составляет 16%, но был период, когда она была близка к нулю. Таким образом, подавляющая часть доходов от прямых инвестиций Казахстана по-

прежнему выводится иностранными инвесторами из страны.

#### **4. Обсуждения**

Сегодня в Казахстане активно принимаются меры по развитию инвестиционного потенциала страны, сформирована правовая база, функционирует инфраструктура поддержки инвесторов. По всей стране 13 особых экономических зон и 36 индустриальных зон, где инвесторы освобождаются от различных видов налогов и пошлин, а также обеспечивают доступ к инфраструктуре [14]. Правительство является «единым переговорщиком», оказывающим полный спектр услуг по поддержке инвестиционных проектов.

В то же время имеются недостатки в привлечении инвестиций, которые также вызваны происходящими изменениями на геополитической арене, которые требуют дальнейшего совершенствования инвестиционной политики правительства.

Уточнение реальных масштабов притока и накопленных объемов ПИИ позволит понять причины недостаточной инвестиционной привлекательности страны среди «реальных» иностранных инвесторов, конкретизировать отраслевые проблемы, препятствующие их привлечению, а также внести коррективы в государственную политику на уровне методов и механизмов стимулирования этого процесса. В целом, подводя итоги обзора текущей ситуации в сфере привлечения иностранных инвестиций в Казахстане, можно сделать следующие выводы:

1. Отраслевая структура иностранных инвестиций сохраняет выраженную товарную характер, который особенно проявляется при привлечении прямых инвестиций;

2. Большая часть инвестиций, привлеченных в страну, представляет собой заемные средства различных видов, то есть возвратные деньги, которые придется отдавать, причем в большем объеме, возврат которых означает вывод капитала из Казахстана.

3. Доля накопленных капитальных вложений относительно невелика и составляет 25% иностранных инвестиций. Прямые инвестиции, т. е. инвестиции в классическом понимании этого термина, составляют лишь четверть общего объема накопленных ПИИ.

4. Уровень доходов от прямых иностранных инвестиций стабильно превышает чистый приток ПИИ. С 2010 года, что подразумевает негативное влияние прямых иностранных инвестиций на платежный баланс;

5. В структуре ПИИ высока доля иностранных инвесторов в нераспределенной прибыли, которая не является реальным притоком средств из-за границы и генерируется казахстанскими предприятиями в Казахстане, а отражается в статистике как иностранные инвестиции, что искажает картину реального притока средств иностранных инвесторов.

6. Значительная часть притока иностранных инвестиций – это средства казахстанских компаний (в том числе национальные), проводимые через их зарубежные дочерние компании, что завышает объем фактических иностранных инвестиций.

Согласно Посланию Президента Казахстана от 1 сентября 2022 года планируется пересмотреть принципы экономического и налогового администрирования, вызванные геополитическими

В этих условиях существует вероятность того, что результаты изменений могут не удовлетворить иностранных инвесторов, оказав негативное влияние на инвестиционную привлекательность Казахстана или наоборот [15]. Также инвестиционный потенциал отечественных компаний и государства становится ограниченным из-за окончания периода низких процентных ставок, что сделает условия для привлечения капитала менее выгодными. Как известно, мягкая монетарная политика, проводимая западными банками, позволила многим странам привлечь дешевые финансовые ресурсы во многие государства, в том числе и в Казахстан.

В нынешних условиях Казахстану необходимо искать альтернативы внешним инвестициям.

В существующих обстоятельствах одним из инструментов привлечения капитала в экономику страны в качестве инвестиций является возврат незаконно вывезенного капитала. Меры в этом направлении уже приняты, создана межведомственная комиссия для проработки механизмов их возвращения. Действительно, репатриированный капитал мог бы существенно способствовать увеличению инвестиций в экономику страны. Однако этот процесс трудоемкий и занимает много времени. Вероятны два механизма: один — амнистия для возврата капитала государством, а другой — международный арбитраж, где необходимо будет доказать незаконность вывезенных средств. В мировой практике были прецеденты, когда государство пыталось вернуть стране капиталы. Например, в 80-90-х годах прошлого века китайские власти обратились к богатым этническим китайцам, проживающим за рубежом, с просьбой инвестировать в экономику страны, и они массово ответили на этот призыв [16]. Израиль также обратился к евреям всего мира, и они начали инвестировать в израильскую экономику. Используя этот опыт, правительство Казахстана должно также стимулировать своих граждан инвестировать в отечественную экономику, создавая для этого благоприятные условия.

Следующий инструмент – собственные средства отечественных предприятий, поскольку они являются источником инвестиций в основной капитал. В 2021 г. их доля достигла 71% от общего объема инвестиций [17].

Для повышения инвестиционного потенциала предприятий необходимо усовершенствовать налоговую систему, регулировать закупки и сократить теневую экономику, что могло бы высвободить больше внутренних резервов для экономического развития. В действительности мощности отечественных предприятий могут быть скромнее из-за низкой кредитной активности коммерческих банков, и без этой поддержки они не смогут создавать больше рабочих мест и интенсивно работать. В свою очередь, многие предприятия в целях оптимизации своих налоговых выплат разделяют свой бизнес на более мелкие компании, что также не позволяет им получать полноценное финансирование через Казахстанскую фондовую биржу.

Уход глобальных компаний с российского рынка может оказать положительное влияние на рынок Казахстана, если им предложат перенести свое производство. На сегодняшний день 45 компаний уже приняли решение о выходе на казахстанский рынок,



что может способствовать развитию несырьевого сектора страны [18-20].

## 5. Выводы

Действительно, в период кризиса мы должны проявлять инициативу, поскольку инвесторы будут искать, куда вложить свободные средства, и в этот момент мы должны быть готовы предложить выгодные условия для инвестирования.

Казахстан сохраняет свои ключевые инвестиционные преимущества, такие как географическое положение, природные ресурсы, доступ к рынкам и человеческий капитал.

Несмотря на всевозможные риски и альтернативы, Казахстан намерен продолжать политику привлечения иностранных инвестиций согласно Концепции инвестиционной политики до 2026 года. Основная цель концепции – открытие новых экспортоориентированных и высокотехнологичных производств, которые позволят интегрировать страны в региональные и глобальные цепочки создания стоимости.

Казахстан остается лидером среди стран СНГ по инвестиционной привлекательности. Одним из показателей благоприятного инвестиционного климата является постоянно формирующийся пул инвестиционных проектов в стране. Приглашение большего количества крупных иностранных и транснациональных компаний в страну требует создания инфраструктуры для инвесторов, обеспечения комплексной поддержки инвестиционных проектов, а также улучшения имиджа и осведомленности о Казахстане среди мирового бизнес-сообщества.

Таким образом, чтобы стимулировать иностранных инвесторов к инвестированию в отечественную экономику, необходимо решить проблемы с налогообложением, таможенным оформлением, правовыми коллизиями, распределением земельных участков и инфраструктуры. В то же время следует улучшить работу Совета иностранных инвесторов, Инвестиционного омбудсмана и Инвестиционного аппарата под руководством правительства.

## 6. Список использованных источников

- 1 Алашбаева Н., Турекулова Д. и др. Журнал экологического менеджмента и туризма12(7), 1914–1929 (2021)
- 2 М. Сесилия Бустаманте, Наука управления67, 8 (2021)
- 3 Брюс Д. Гранди, Патрик Вервеймерен, Журнал корпоративных финансов.65, (2020) <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101745>
- 4 Турекулова Д.Г. и другие. Журнал экологического менеджмента и туризма9(3), 624–632 (2018)
- 5 Микко Раджавуори, Кайса Хухта, Энергетическая политика144, (2020) // <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111646>
- 6 Турекулова Д., Мухамбетова Л., Курманкулова Н.,... Сатканова Р., Бермухамедова Г., Журнал «Экологический менеджмент и туризм».9(7), 1414–1420 (2018)
- 7 Лу Дэн, Пин Цзян, Сифэй Ли, Минцин Ляо, Журнал корпоративных финансов63, (2020) <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.07.002>
- 8 Чунься Сунь, Хафиз Сайед Мохсин Аббас [...] Мухаммад Ахсан Али Раза, Международный журнал финансов и экономики (2021) // <https://doi.org/10.1002/ijfe.2514>
- 9 Турекулова Д. и др., Журнал «Экологический менеджмент и туризм».13(3), 732–745 (2022) // [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3\(59\).13](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3(59).13)
- 10 Мухаммад Ахсан Али Раза, Чен Янь, Хафиз Сайед Мохсин Аббас, Атта Улла, Рост и перемены 52(4), 2596-2613 (2021) <https://doi.org/10.1111/grow.12541>,
- 11 Турекулова Д. и др., Журнал «Экологический менеджмент и туризм», XIII,
- 12 Весна.1(57), 211 – 222 (2022) [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.1\(57\).19](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.1(57).19)
- 13 Тасжарганов С., Турекулова Д. и др., Журнал «Экологический менеджмент и туризм», XII, Весна.1(49), 43 – 55 (2020) [https://doi.org/10.14505/jemt.v12.1\(49\).04](https://doi.org/10.14505/jemt.v12.1(49).04)
13. А. Урекешова и др., Международный журнал энергетической экономики и политики. Ссылка отключена.13(2), 441–452 (2023)
- 14 С. Бакрин и др., Transportation Research Procedia. Эта ссылка отключена.63, 1431–1443 (2022)
- 15 С.Э. Барыкин и др., Журнал «Экологическая политика и менеджмент». ссылка

- неактивна.25(1), 2350001 (2023)
- 16 Бейсенгалиев Б. и др., Журнал прикладных экономических наук, XIII, Зима.8(62), 2437 – 2445 (2018)
- 17 Федяева А. и др., Конспект лекций по сетям и системам, ссылка отключена, ЛННС. 575, 87–96 (2023)
- 18 Фокина О., Моттаева А., E3S Web of Conferences371, 05055 (2023) // <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105055>
- 19 Н. Курманов, Б. Жагалбаев, В. Фэн, С. Сейтжанов, А. Рахимбекова и У. Алиев, Черногорский экономический журнал.18(3), 7-22 (2022) <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2022.18-3.1>
- 20 Курманов Н., Толысбаев Б., Амирова Г., Сатканова Р., Шамуратова Н., Польский журнал исследований менеджмента.23(2), 267-287 (2021) <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.2.16>
- 21 Есымханова З. и др. Серия конференций IOP: Наука о Земле и окружающей среде 937(3), 032027 (2021) // <https://doi.org/10.1088/1755-1315/937/3/032027>
- 22 Бутова Т. и др. Конспект лекций по сетям и системам LNNS.575, 38–49 (2023) // [https://doi.org/10.1007/978-3-031-21219-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-21219-2_4) (2023)
- 23 Есымханова З. и др. Серия конференций МОП: Науки о Земле и окружающей среде. 937(3), 032012 (2021) // <https://doi.org/10.1088/1755-1315/937/3/032012>
- 24 Нуржанова Г. и др., E3S Web of Conferences.371, 05052 (2023 г.) // <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105052> (2023 г.)
- 25 Есымханова З. и др. ал. Влияние геоэкономики на доступность финансирования для субъектов агропромышленного комплекса в период пандемии COVID-19.
- 26 Экологический след и экодизайн продуктов и процессов, 2022 г., стр. 11–16 (2022 г.) [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-1125-5\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-1125-5_2)

# Стратегии минимизации нефинансовых рисков в проектах: примеры успешных решений и практические рекомендации

Шапиев Ораз

Almaty Management University, г. Алматы

**Аннотация.** Мақалада "қаржылық емес тәуекелдер" ұғымының теориялық аспектілері, қаржылық емес тәуекелдерді басқару және қаржылық емес тәуекелдерді азайту стратегиялары қарастырылған. Wal mart, Toyota, Apple сияқты компаниялардың жобалары мысалында қаржылық емес тәуекелдерді азайту стратегиялары зерттелді. Тәуекелдерді азайту стратегияларын іс жүзінде қолданудың табыстылығын анықтайтын негізгі факторлар анықталды. Зерттеу аясында әр түрлі жобалардың ерекшеліктерін ескере отырып, қаржылық емес тәуекелдерді азайту бойынша ұсыныстар жасалды.

**Түйінді сөздер:** стратегия, қаржылық емес тәуекелдер, тәуекелдерді басқару, жоба, тәуекел, жобаларды басқару.

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические аспекты понятия «нефинансовых рисков», управления нефинансовыми рисками и стратегии минимизации нефинансовых рисков. Изучены стратегии минимизации нефинансовых рисков на примере проектов таких компаний, как Walmart, Toyota, Apple. Определены ключевые факторы, определяющие успешность применения стратегий минимизации рисков на практике. В рамках исследования разработаны рекомендации по минимизации нефинансовых рисков, учитывая специфику различных видов проектов.

**Ключевые слова:** стратегия, нефинансовые риски, управление рисками, проект, риск, управление проектами.

**Annotation.** The article discusses the theoretical aspects of the concept of "non-financial risks", management of non-financial risks and strategies for minimizing non-financial risks. Strategies of minimization of non-financial risks are studied on the example of projects of such companies as Wal Mart, Toyota, Apple. The key factors determining the success of risk minimization strategies in practice are identified. As part of the study, recommendations were developed to minimize non-financial risks, taking into account the specifics of various types of projects.

**Key words:** strategy, non-financial risks, risk management, project, risk, project management.

## 1. Введение.

В современном быстро меняющемся мире управление рисками стало ключевой составляющей успешной реализации любого проекта. Это относится не только к финансовым аспектам, но и к множеству нефинансовых факторов, которые могут значительно повлиять на итоговый результат. С учетом сложившейся экономической и социокультурной ситуации, особое внимание стоит уделять именно нефинансовым рискам, так как их игнорирование или недооценка может привести к катастрофическим последствиям для проекта и, в широком смысле, для всей организации.

Проектная деятельность, будучи одним из ключевых механизмов реализации стратегических и тактических целей компании, подвержена разнообразным рискам. Среди них нефинансовые риски занимают особое место, так как они могут оказать непредсказуемое воздействие на проект на всех этапах его жизненного цикла. Исследование стратегий минимизации таких рисков, а также анализ успешных практик их применения, представляет собой актуальную и значимую задачу. Разработка эффективных подходов и методик позволит компаниям не только избежать потенциальных угроз, но и повысить конкурентоспособность своих проектов на рынке. В условиях возрастающей глобализации и ускоренных темпов изменений внешней и внутренней среды, способность компании адекватно реагировать на нефинансовые риски и противостоять им может стать решающим фактором ее долгосрочного успеха.

Цель исследования - определить и проанализировать основные методы и стратегии минимизации нефинансовых рисков в проектах, исследовать примеры успешных решений

в этой области и разработать практические рекомендации для их применения.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы управления нефинансовыми рисками в проектах;
- проанализировать существующие методы и инструменты минимизации нефинансовых рисков;
- исследовать примеры успешных решений, применяемых в реальных проектах, для уменьшения или устранения нефинансовых рисков;
- выявить ключевые факторы, определяющие успешность применения стратегий минимизации рисков на практике;
- разработать практические рекомендации по минимизации нефинансовых рисков, учитывая специфику различных видов проектов.

## **2. Литературный обзор.**

Воронцовский А.В. указывает, что «нефинансовые риски представляют собой потенциальные угрозы для организации или проекта, которые не связаны непосредственно с финансовой сферой деятельности» [1, с.38]. Они могут возникать из-за различных факторов, таких как изменения в законодательстве, социально-политические колебания, проблемы в области экологии или технологий. По утверждению Вяткина В.Н., - «эти риски, хотя и не связаны с денежными потоками или активами, могут привести к серьезным последствиям, таким как потеря репутации, юридические иски или ухудшение отношений с партнерами и клиентами» [2, с.56].

Гэлаи Д., Кроуи М., Минасян В.Н., Марк Р. отмечают, что управление нефинансовыми рисками требует глубокого понимания внешнего и внутреннего окружения организации, а также способности прогнозировать возможные изменения в этих условиях [3, с.60]. Это позволяет компаниям заблаговременно адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и минимизировать потенциальный ущерб для своей деятельности. На практике по замечанию Белова П.Г. управление нефинансовыми рисками часто требует комплексного подхода, включая разработку стратегий, мониторинг рисков и постоянное обновление знаний и навыков сотрудников [4, с.85].

Грачева М.В. указывает, что управление нефинансовыми рисками в проектах является интегральной частью процесса планирования и реализации проекта [5, с.81]. Это процесс идентификации, оценки, мониторинга и реагирования на потенциальные угрозы, которые могут повлиять на успешное выполнение проекта, но не связаны с финансовыми аспектами.

В рамках управления проектами, по утверждению Соколова Д.В., нефинансовые риски часто связаны с факторами, такими как изменения в законодательстве, социально-политические колебания, технологические инновации, экологические проблемы и взаимоотношения с заинтересованными сторонами [6, с.92]. Они могут влиять на график, качество и общий успех проекта.

Соложенцев Е.Д. отмечает, что для эффективного управления такими рисками проектный менеджер должен в первую очередь идентифицировать потенциальные угрозы [7, с.53]. Это может быть сделано с помощью различных методов анализа, включая анализ заинтересованных сторон, исследование рынка или экспертные оценки. После идентификации рисков, по утверждению Сорокумова А., следует их оценка, чтобы определить вероятность их возникновения и возможный ущерб для проекта. Это поможет приоритизировать риски и определить, на какие из них следует сосредоточиться [8, с.103]. Затем проектная команда разрабатывает стратегии реагирования на риски. Это может включать в себя принятие риска, его минимизацию, передачу ответственности за риск третьей стороне или избегание риска.

Мониторинг и контроль рисков являются непрерывным процессом в течение всего жизненного цикла проекта. Проектный менеджер должен регулярно пересматривать и обновлять рисковый профиль проекта, адаптируя стратегии управления рисками в соответствии с меняющимися обстоятельствами.

Харченко С.Г. указывает, что управление нефинансовыми рисками в проектах не только помогает избегать потенциальных угроз, но и способствует успешному достижению целей проекта, обеспечивая его устойчивость к внешним и внутренним переменам [9, с.41].

Стратегии минимизации нефинансовых рисков в проектах направлены на снижение вероятности возникновения потенциальных угроз или на уменьшение их отрицательного воздействия на результаты проекта [10, с.57]. Одним из основных подходов к минимизации этих рисков является разработка глубокого понимания внешнего и внутреннего окружения проекта. Это включает в себя исследование рыночных трендов, анализ законодательной базы, мониторинг социокультурных особенностей и учет технологических изменений.

По мнению Никсона Д., важным аспектом стратегии является также активное взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами проекта [11, с.53]. Ведь понимание их потребностей, интересов и ожиданий может помочь в прогнозировании возможных рисков и разработке мер по их устранению или снижению. Потапов В. отмечает, что применение гибких методологий управления проектами также может помочь в минимизации нефинансовых рисков [12, с.118]. Эти методологии позволяют быстро адаптироваться к меняющимся условиям и пересматривать приоритеты проекта в соответствии с актуальным контекстом.

Кроме того, Пфлегинг Н. утверждал, что важно уделять внимание обучению и развитию команды проекта [13, с.67]. Обученные специалисты, обладающие актуальными знаниями и компетенциями в области управления рисками, смогут своевременно выявлять потенциальные угрозы и предлагать решения по их минимизации.

Заключительным этапом в стратегии минимизации рисков является постоянный мониторинг и анализ результатов. Тщательный анализ дает возможность улучшить существующие методы управления рисками и сделать проект более устойчивым к различным внешним и внутренним угрозам.

### **3. Методы.**

Для проведения исследования были использованы следующие методы. Анализ документов и литературный обзор заключались в изучении научных статей, монографий, отчетов о проектах и других публикаций, посвященных вопросам управления рисками. Этот метод помог понять существующие подходы и рекомендации по минимизации нефинансовых рисков.

Метод кейс-стади (анализ конкретных случаев) заключался в изучении конкретных примеров проектов, в которых были успешно применены стратегии минимизации нефинансовых рисков. Анализ успешных и неудачных случаев позволил выявить лучшие практики и частые ошибки.

Метод сравнения предполагает анализ двух и более объектов с целью выявления их сходств и различий. В контексте темы метод сравнения применен для анализа различных стратегий минимизации нефинансовых рисков в разных проектах или отраслях. Метод сопоставления фокусируется на анализе отношений между различными элементами, позволяя определить, как одни переменные влияют на другие. В исследовании он использован для определения, как разные факторы (например, экономический климат, рыночные условия или организационная структура) влияют на успешность применения определенной стратегии минимизации рисков.

Метод систематизации направлен на группировку и структурирование собранных данных в логичную и последовательную систему. В контексте рассматриваемой темы, метод систематизации может помочь организовать различные стратегии, инструменты и решения по минимизации нефинансовых рисков, сгруппировав их по определенным критериям.

### **4. Результаты.**

Методы и инструменты минимизации нефинансовых рисков представляют собой комплекс подходов, направленных на уменьшение вероятности возникновения нежелательных ситуаций, которые могут негативно повлиять на достижение целей проекта или организации. Для начала рассмотрим риск-менеджмент. Этот подход включает в себя систематический анализ потенциальных рисков событий, оценку их вероятности и последствий, а также разработку стратегий для управления ими. Центральной частью риск-менеджмента является создание риск-матрицы, где риски классифицируются по степени их важности и вероятности возникновения.

Далее, необходимо учитывать диверсификацию. Например, если компания работает на нескольких рынках или в разных отраслях, вероятность того, что одно неблагоприятное событие негативно скажется на всей ее деятельности, снижается. Очень важной составляющей является корпоративная культура и обучение персонала. Обученные сотрудники, разделяющие ценности компании, могут быстро и эффективно реагировать на изменяющиеся условия, а также предотвращать возникновение рисков ситуаций.

Следует также уделять внимание внешнему и внутреннему аудиту. Регулярная проверка бизнес-процессов и проектов поможет выявлять потенциальные угрозы на ранних стадиях и своевременно принимать меры по их устранению. И наконец, применение технологических инноваций может играть ключевую роль в минимизации нефинансовых рисков. Новые технологии, такие как искусственный интеллект или блокчейн, позволяют автоматизировать и оптимизировать многие процессы, уменьшая человеческий фактор и вероятность ошибок. Применение комбинации этих методов и инструментов позволяет создать гибкую и устойчивую систему управления рисками, которая будет адаптирована к специфике каждой организации или проекта.

Walmart, являясь одним из крупнейших ритейлеров в мире, реализует множество проектов на глобальном уровне и сталкивается с разнообразными нефинансовыми рисками. В ответ на эти риски компания разрабатывает и применяет стратегии их минимизации.

Одним из таких проектов является проект «Прямые инвестиции в возобновляемую энергетику». В рамках этого проекта Walmart стремится уменьшить свой углеродный след и сделать свою деятельность более экологически устойчивой. Однако, инвестирование в новые источники энергии несет риски, связанные с непредсказуемостью технологических изменений, изменением регуляторного климата и прочими факторами. Для минимизации этих рисков Walmart заключает долгосрочные контракты на закупку энергии с фиксированными ценами, а также взаимодействует с местными сообществами для понимания их потребностей и ожиданий [14].

Еще одним интересным проектом является «Блокчейн для прозрачности цепочки поставок». Учитывая скандальные ситуации с контрафактной и некачественной продукцией в прошлом, Walmart использует технологию блокчейн, чтобы отслеживать движение товаров от производителя к потребителю. Несмотря на потенциальные риски, связанные с новой технологией, внедрением управляют команды экспертов, которые регулярно мониторят и адаптируют систему, чтобы гарантировать безопасность данных и эффективность процесса.

Наконец, проект «Развитие глобальной электронной коммерции» направлен на увеличение онлайн-продаж и присутствия Walmart в цифровом пространстве. Понимая риски, связанные с конфиденциальностью данных клиентов и кибербезопасностью, компания инвестирует в разработку современных систем безопасности, а также активно сотрудничает с ведущими экспертами в этой области для постоянного совершенствования своих платформ. Walmart подходит к управлению проектами с пониманием возможных рисков и активно использует инновационные методы и стратегии для их минимизации.

Toyota, один из лидеров автомобильной промышленности, применяет ряд стратегий для минимизации нефинансовых рисков в своих проектах, учитывая уникальные вызовы, связанные с автомобильной отраслью. В рамках проекта «Toyota Environmental Challenge 2050» компания устанавливает цели по сокращению выбросов углекислого газа на 90% по сравнению с 2010 годом для всех новых автомобилей. Однако реализация такой амбициозной экологической инициативы может столкнуться с техническими сложностями и непредсказуемым потребительским спросом на экологически чистые автомобили. Для минимизации этих рисков Toyota инвестирует в исследования и разработку, а также сотрудничает с партнерами для совместной разработки новых технологий [15].

Проект «Внедрение автономных автомобилей» направлен на создание безопасных и надежных систем для автономного вождения. Основной риск здесь заключается в потенциальной ответственности за аварии или технические сбои. Toyota активно сотрудничает с регуляторами, общественностью и другими стейкхолдерами, чтобы создать

стандарты безопасности и проводит множество тестов перед запуском автомобилей на рынок. Еще одной критической областью является проект «Поставка редкоземельных металлов», необходимых для производства аккумуляторов для гибридных и электрических автомобилей. Учитывая политическую и экономическую неопределенность, связанную с поставками, Toyota исследует возможности для переработки и повторного использования этих материалов, а также ищет альтернативные источники поставки.

В области производственной системы Toyota реализует проект «Концепция гибкого производства», чтобы снизить риски, связанные с изменениями в потребительском спросе или возможными прерываниями в цепочке поставок. Это позволяет компании быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, оптимизируя производственные мощности. Toyota активно использует стратегическое планирование и инновации для минимизации нефинансовых рисков в своих проектах, сохраняя свою репутацию как одного из лидеров в автомобильной отрасли.

Apple, мировой гигант в области технологий и производитель некоторых из самых популярных устройств, таких как iPhone, iPad и MacBook, неоднократно сталкивался с нефинансовыми рисками при реализации своих проектов. В рамках проекта «Поставка редких материалов» Apple столкнулась с риском зависимости от ограниченного числа поставщиков, которые могли бы предоставить критически важные компоненты для их продуктов. Для устранения этой зависимости и снижения экологического воздействия, компания начала исследование по рециркуляции материалов и разработке новых методов извлечения и использования этих материалов из старых устройств.

Проект «Защита данных пользователей» ставит перед Apple задачу гарантировать конфиденциальность и безопасность пользовательских данных в условиях постоянно возрастающих угроз кибербезопасности. Apple разработала новый механизм защиты данных на аппаратном уровне в своих устройствах и активно продвигает концепцию конфиденциальности как одного из основных преимуществ своих продуктов. Под названием «Разработка в области искусственного интеллекта (AI)», Apple работает над созданием продвинутых AI решений для своих устройств. Но разработка AI связана с рисками, такими как неэтичное использование технологии или потенциальное непреднамеренное создание смещенных алгоритмов. Apple сотрудничает с академическим сообществом и ведущими экспертами в этой области, чтобы создать этичные и ответственные решения в области AI [16].

Проект «Глобальная логистика и поставка» представляет собой гигантскую инфраструктурную сеть, необходимую для доставки продуктов Apple во всем мире. Непредвиденные события, такие как пандемия или природные катастрофы, могут серьезно нарушить эту цепочку. В ответ на это Apple активно разрабатывает планы быстрого реагирования и адаптации, оптимизируя свою логистическую сеть и складские мощности для обеспечения непрерывности поставок. Apple продолжает оставаться в авангарде технологической индустрии, благодаря стратегическому подходу к минимизации нефинансовых рисков и инновационному мышлению в каждом проекте.

Ключевые факторы, определяющие успешность применения стратегий минимизации рисков на практике рассмотренных компаний, включают в себя глубокое понимание специфики отрасли и уникальных вызовов, стоящих перед каждой компанией. Адаптивность и гибкость позволяют компаниям быстро реагировать на внешние изменения и корректировать свои стратегии в соответствии с актуальными обстоятельствами. Другим важным фактором является наличие культуры инноваций и постоянного исследования. Компании, такие как Apple и Toyota, уделяют особое внимание инновационному развитию и исследованиям, что позволяет им опережать потенциальные риски и предвидеть возможные проблемы.

Также критическим является стремление к сотрудничеству с внешними стейкхолдерами и активное взаимодействие с регуляторными органами. Это позволяет компаниям получать важную обратную связь, адаптировать свои действия к меняющимся стандартам и законодательным требованиям. Сильный акцент на корпоративную этику и социальную ответственность позволяет компаниям создавать доверие со стороны общественности и клиентов, что в свою очередь уменьшает риски репутационного ущерба и потенциальных конфликтов с заинтересованными сторонами.

**Выводы и обсуждения.** При разработке и реализации проектов различной специфики необходимо учитывать нюансы каждого из них для минимизации нефинансовых рисков.

Для проектов, связанных с разработкой новых продуктов или технологий, ключевым является глубокое исследование рынка, потребностей потребителей и трендов индустрии. Это позволит избежать рисков, связанных с недостаточным спросом или устареванием продукта на начальном этапе его запуска. Кроме того, рекомендуется активное взаимодействие с потенциальными пользователями для получения обратной связи и коррекции продукта на стадии его разработки.

При реализации инфраструктурных проектов важно проводить тщательное экологическое и социальное обследование. Это поможет выявить и учесть возможное негативное воздействие на окружающую среду и местное население, а также предотвратить возможные конфликты и споры с заинтересованными сторонами.

Проекты, связанные с международной деятельностью и экспансией на новые рынки, требуют детального изучения культурных, политических и экономических особенностей страны, в которую планируется вход. Это позволит адаптировать бизнес-модель и маркетинговую стратегию к местным условиям, а также учесть возможные риски, связанные с валютными колебаниями, регуляторной политикой и т. д.

Для проектов в сфере онлайн-бизнеса и цифровых технологий критическим является вопрос кибербезопасности. Необходимо обеспечивать защиту данных пользователей, применять актуальные методы шифрования и регулярно проводить аудиты безопасности. Любой проект, независимо от его специфики, требует формирования качественной команды профессионалов, готовых оперативно реагировать на изменяющиеся обстоятельства и корректировать курс проекта в соответствии с текущими реалиями и рисками.

## **6. Список литературы**

1. Воронцовский А. В. Управление рисками: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Воронцовский. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 414 с.
2. Вяткин В. Н. Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 365 с.
3. Основы риск-менеджмента / Д. Гэлаи, М. Кроуи, В. Б. Минасян, Р. Марк. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 390 с.
4. Белов П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П. Г. Белов. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 250 с.
5. Грачева М. В. Управление рисками в инновационной деятельности / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. - М.: Юнити-Дана, 2021. - 352 с.
6. Соколов Д. В. Базисная система риск-менеджмент организаций реального сектора экономики / Д.В. Соколов, А.В. Барчуков. - М.: ИНФРА-М, 2022. - 128 с.
7. Соложенцев Е.Д. Сценарное логико-вероятностное управление риском в бизнесе и технике / Е.Д. Соложенцев. - Москва: СИНТЕГ, 2022. - 432 с.
8. Сорокоумов А. Трансформация бизнеса. Как подобрать ключи к изменениям и довести их до конечного результата / Александр Сорокоумов. - М.: Юрайт, 2021. - 248 с.
9. Харченко С.Г. Управление рисками организации / Харченко Сергей Григорьевич. - Москва: Огни, 2022. - 420 с.
10. Мадера А.Г. Риски и шансы. Неопределенность, прогнозирование и оценка / А.Г. Мадера. - Москва: СИНТЕГ, 2022. - 204 с.
11. Никсон Д. Кризис проекта. Анализ ошибок и варианты выхода с минимальными потерями / Д. Никсон, С. Сиддонс. - М.: Эксмо, 2021. - 256 с.
12. Потапов А. Сохрани свои деньги и заработай в кризис / Александр Потапов, Инга Коростылева. - М.: Питер, 2021. - 224 с.
13. Пфлегинг Н. Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования. Как превзойти конкурентов в XXI веке / Нильс Пфлегинг. - М.: Белый город, 2022. - 280 с.



14. Walmart: история создания и успеха компании // <https://lindeal.com/business/walmart-istoriya-sozdaniya-i-uspekha>
15. Toyota Environmental Challenge 2050 // <https://www.toyota.com/usa/environmentalsustainability/challenge-2050-education>
- Security Week 2250: защита данных пользователей Apple // <https://habr.com/ru/companies/kaspersky/articles/705140/>

## Сравнительный анализ моделей адаптации сотрудников для проектной и корпоративной сред

Шарипова А, Тагиев Б.  
Almaty Management University.

**Аннотация.** Авторы исследуют термин «адаптация» в контексте управления персоналом, ценность адаптации и пути достижения эффекта. Кроме того, подходы, применяемые в таких странах как, Республика Казахстан, США и Япония, что в свою очередь позволяет выявить факторы, которые должны быть учтены при составлении модели адаптации персонала. Гипотеза данного исследования заключается в предположении о том, что модели адаптации сотрудников для проектной и корпоративной среды значительно различаются в своем содержании и влиянии на производительность персонала. Авторы убеждены, что успешная адаптация в каждой из этих сред требует учета уникальных факторов, таких как специфика проектных задач и степень структурированности корпоративного окружения. Сравнительный анализ моделей адаптации сотрудников для корпоративной и проектной сред, содержащийся в статье, послужил основой для принятия решения о подтверждении гипотезы исследования.

**Ключевые слова:** адаптация, проектная команда, корпоративная среда.

**Андатпа.** Авторлар персоналды басқару контекстінде "бейімделу" терминін, бейімделудің құндылығын және әсерге жету жолдарын зерттейді. Бұдан басқа, Қазақстан Республикасы, АҚШ және Жапония сияқты елдерде қолданылатын тәсілдер, бұл өз кезегінде персоналды бейімдеу моделін жасау кезінде ескерілуі тиіс факторларды анықтауға мүмкіндік береді. Бұл зерттеудің гипотезасы қызметкерлердің жобалық және корпоративтік ортаға бейімделу үлгілері, олардың мазмұны мен қызметкерлердің өнімділігіне әсер етуінде айтарлықтай ерекшеленеді деген болжам болып табылады. Авторлар осы орталардың әрқайсысында сәтті бейімделу жобалық міндеттердің ерекшелігі және корпоративтік ортаның құрылымдылық дәрежесі сияқты бірегей факторларды ескеруді қажет ететініне сенімді. Мақалада қамтылған қызметкерлерді корпоративтік және жобалық ортаға бейімдеу модельдерін салыстырмалы талдау зерттеу гипотезасын растау туралы шешім қабылдауға негіз болды.

**Түйінді сөздер:** бейімделу, жобалау тобы, корпоративті орта.

**Abstract.** Authors explore the term "adaptation" in the context of personnel management, the value of adaptation and ways to achieve an effect. In addition, approaches used in countries such as the Republic of Kazakhstan, the USA and Japan, which in turn, allows us to identify factors that should be taken into account when drawing up a staff adaptation model. The hypothesis of this study is based on the assumption that employee adaptation models for the project and corporate environment differ significantly in their content and impact on staff productivity. Authors are convinced that successful adaptation in each of these environments requires taking into consideration unique factors such as the specifics of project tasks and the degree of structuring of the corporate environment. The comparative analysis of employee adaptation models for the corporate and project environment contained in the article served as the basis for making a decision to confirm the hypothesis of the study.

**Key words:** adaptation, project team, corporate environment.

### 1. Введение

Эффективный менеджмент команды играет ключевую роль для успешного достижения поставленных целей компании. В свою очередь, особенно актуальным является вопрос адаптации персонала к различным организационным средам, в условиях современного мира и бизнеса, где изменения становятся нормой. В проектной и корпоративной средах могут быть отличия, однако, они одинаково предоставляют уникальные вызовы для членов проектных команд и сотрудников компаний, и требуют постоянного развития различных компетенций и навыков.

Адаптация сотрудников – это процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой компании. [2] Затраты компании на адаптацию нужно

воспринимать как долгосрочные инвестиции в потенциал и мотивацию команды, так как дальнейшие успехи напрямую зависят от эффективности этого процесса. Применение подходящей для конкретного проекта или компании модели адаптации будет оказывать положительный эффект на производительность труда, что в свою очередь скажется положительно на финансовых результатах компании.

Целью данной научной статьи является сравнительный анализ моделей адаптации сотрудников, акцентируя внимание на различиях между проектной и корпоративной средами. В фокусе исследования — не только особенности каждой среды, но и определение эффективных стратегий адаптации, способствующих удовлетворенности сотрудников и, как результат, плодотворности работы.

Гипотеза данного исследования заключается в предположении о том, что модели адаптации сотрудников для проектной и корпоративной среды значительно различаются в своем содержании и влиянии на производительность персонала. Авторы убеждены, что успешная адаптация в каждой из этих сред требует учета уникальных факторов, таких как специфика проектных задач и степень структурированности корпоративного окружения.

С использованием современных теоретических подходов, анализа результатов предыдущих исследований и практических примеров, статья стремится выделить ключевые факторы, влияющие на успешную адаптацию сотрудников в разных организационных контекстах. В конечном итоге, авторы полагают, что результаты этого исследования могут послужить дополнением теоретической базы на темы командообразования и эффективности персонала. С практической точки зрения, результаты данной работы могут быть использованы для оптимизации процесса адаптации и в результате разработки действенных стратегий управления персоналом, которые отвечают требованиям современного бизнеса.

## **2. Литературный обзор**

В первую очередь авторами данного исследования были изучены различные литературные источники на тему адаптации, для понимания происхождения данного термина и его интерпретации. Для достижения этой цели оказались информативными работы Свечниковой Ю.А. «Адаптация как социальная категория» и Ковригиной И.С. «Социально-психологическая адаптация: сущность, виды и стадии формирования». Если первый автор рассматривает адаптацию конкретно с точки зрения социализации, то второй автор дает более детальную информацию по истории происхождения термина и описание типов адаптации: биологической, физиологической, психологической, социальной, социально-психологической и профессиональной [1,2].

Авторы статьи «Особенности адаптации в коллективе организации» - Оленина Л. А., Мухалова Н.Д., Шкунова А.А., Прохорова М.П. в своей работе делают акцент на факторах, которые могут оказывать влияние на успешность адаптации, в том числе психологическая совместимость и коммуникативные способности лидера и других членов группы. Кроме того, в начале исследования авторы делятся описанием термина «адаптация», которое впоследствии было применено в текущем исследовании. Авторы убеждены, что успешная адаптация работников в коллективе поможет им научиться принимать решения на управленческом уровне[3].

Обозначив тип адаптации, авторы углубились в работы, связанные с управлением персонала для выявления общих подходов и тенденций. В своей исследовательской работе «Современный подход к системе поиска и подбора персонала в туристической индустрии Казахстана» авторы Пестова А.А., Имангулова Т.В. и Губаренко А.В. акцентируют внимание на модели поиска и подбора персонала в индустрии туризма, модель в перспективе могла бы стать универсальной моделью вне зависимости от индустрии [4]. В направлении изучения подходов к управлению персоналом в разрезе индустрии была так же рассмотрена работа авторов Колесниченко Е.А., Радюковой Я.Ю., Джабраиловой М.А., Выжимовой Н.Г. под названием «Практические аспекты адаптации персонала (на примере нефтедобывающих компаний)». Авторы участвовали в разработке адаптационных мероприятий при трудоустройстве в нефтедобывающую компанию, при этом учитывая классификацию работников как офисных и производственных [5]. Мальцева Т.А. в исследовании «Совершенствование систем привлечения, отбора и адаптации персонала»

систематизирует базовые рекомендации к управлению персоналом. [6].

Работа Камысбаева М.К., Омарбакиева Л.А. и Ералиной Э.М. «Особенности принципов управления персоналом в развитых странах и возможности применения в Казахстане» послужила основой в изучении подходов других стран. Авторы изучают особенности управления персоналом в Китае, США и Японии. Как итог – национальный менталитет имеет свои особенности и это как фактор должно быть учтено в выборе тактики управления персоналом. [7].

Многие ученые описывают профессиональную и социальную адаптацию в контексте корпоративной среды, поэтому для ознакомления с подходами для проектных команд авторами были рассмотрены такие работы как «Основные факторы командообразования на этапе формирования» Адрианова А.Ю., «Значение командной работы в проектном управлении» Свириба М.С., «Формирование эффективной команды проекта как условие успешной реализации проекта» Ежевой Л.С., Воронина А.В., Румянцевой П.П. и «Формирование, развитие и управление командой проекта на основе комплексного подхода» Костиной Г.Д., Торгашовой А.В. [8,9,10,11]. Авторы в разной степени рассматривают инструменты и методы формирования проектных команд, тенденции и подходы к управлению ими, раскрывая различные факторы, оказывающие влияние на эффективность работы в команде и проекта в целом.

На сегодняшний день актуальными являются темы автоматизации процессов, она коснулась и области управления персоналом. Многие компании используют такие инструменты как чат-боты и роботизированные рассылки для адаптации персонала. Для изучения теоретических аспектов в этом направлении, были изучены нижеописанные работы. В статье «Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации» Н.В. Просвирина выявляет проблемы, препятствующие автоматизации HR-процессов и анализирует IT-продукты для автоматизации. Автором сделан вывод о том, что применение автоматизации в адаптации персонала может быть эффективным инструментом для организаций. Субочев Н.С., Патутина Е.Д. в статье «Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях» так же делают обзор цифровых инструментов и приводят перечень задач, решаемых с помощью цифровых инструментов адаптации персонала, и приемлемые варианты их использования [12,13]. Крайние источники не оказывают прямого влияния на текущее исследование, но могут стать почвой для разработки рекомендаций к похожим работам.

Подводя итоги обзора литературных источников важно отметить, что ознакомление с историей термина адаптации и ее различных типов вкупе с изучением современных работ по теме управления персоналом послужило прочной основой для понимания самой темы. Однако, не было найдено уже имеющихся работ по сравнению моделей адаптации для различных организационных сред, что и подчеркивает новизну данной работы.

### **3. Методы**

Для написания данной статьи авторами был применен комплексный подход, который включал в себя несколько методов исследования. В первую очередь, посредством анализа и синтеза был осуществлена работа с информацией по теме. Основой послужил литературный обзор источников научного и практического характера. Систематизировав полученную информацию, удалось выделить основные элементы моделей и структурировать данные в таблицах. Логическим продолжением явился сравнительный анализ, который помог выявить особенности подходов к адаптации в разных странах, особенности и различия элементов моделей адаптации сотрудников компаний и проектных групп.

Статья призвана ответить на такие следующие вопросы:

- Важна ли адаптация персонала и какой эффект она производит?
- Имеют ли отличия модели адаптации для проектной и корпоративной сред?
- Какие факторы должны быть учтены при составлении модели адаптации?

### **4. Результаты**

Термин «адаптация» возник от латинского «adapto», что несет в себе смысл «приспосабливать». В данный момент вопросы адаптации изучаются во многих науках,

таких как, философия, психология, социология и, а так же, биология. В рамках исследования авторы используют данный термин только в контексте работы с персоналом. В результате обзора литературных источников авторами было составлено собственное определение: «Адаптация персонала – это процесс приспособления сотрудников к новой рабочей среде, направленный на освоение профессиональных обязанностей, интеграции в корпоративную культуру, налаживание социальных контактов, с целью повышения рабочей продуктивности и снижения уровня стресса».

Адаптацию персонала можно разделить на основные этапы, в следующем порядке:

1. Знакомство со средой. На данном этапе новые члены команды знакомятся с базовой информацией о компании: миссия, ценности, цели и структура. Так же немаловажно включить в знакомство со средой ознакомление с техникой безопасности на рабочем участке, правилами работы с IT-системами в контексте безопасности хранения и передачи данных.

2. Социальное взаимодействие. Данный этап характеризуется знакомством с коллегами через встречи, собрания, иные формальные и неформальные мероприятия для установления контакта.

3. Интеграция в бизнес процессы. Этап, на котором сотрудник, имеющий представление об общей сущности компании и его коллег, знакомится непосредственно с рабочим процессом: стандарты, процедуры, системы, регламенты о всех предстоящих рабочих процессах.

4. Краткое обучение. При необходимости новым специалистам предлагают небольшое обучение, которое даст базовое понимание о том, как правильно выполнять свою работу в рамках процессов с прошлого этапа. Актуально для сотрудников без соответствующего опыта работы в прошлом. Необходимо отметить, что для персонала, задействованного в производстве, зачастую предусмотрено полноценное обучение по работе с техникой и прочим.

5. Поддержка через менторство. Новому члену команды приставляется опытный сотрудник для рабочей и моральной поддержки на несколько недель. Он помогает новому сотруднику получить оставшуюся важную информацию уже в процессе адаптации, так же оказывая моральную поддержку, являясь неким проводником.

6. Оценка производительности. Прохождение прошлых этапов подразумевает для нового сотрудника некий уровень готовности брать на себя больше ответственности. В данном случае это установка четких ожиданий по результатам работы сотрудника в будущем и рефлексия по результатам уже прошедшего срока работы.

Вышеописанное является основным адаптационным процессом персонала, после которого можно выделить еще один, перманентный постадаптационный этап - создание персоналу условий для постадаптации. Он заключается в том, чтобы предоставить недавно освоившемуся сотруднику ресурсы, инструменты, базу знаний и условия для эффективного выполнения поставленных задач и побед над ранее не встречавшимися вызовами. Кроме того, авторы считают важным аспектом для любой адаптационной модели - следование принципам инклюзивности. Целью модели, следующей данным принципам, является создание таких условий, при которых каждый сотрудник будет чувствовать себя равным и принятым в коллективе.

Адаптационные модели играют большую роль в обеспечении продуктивности работы и эффективности результатов организации. Ниже, в Таблице 1, представлены основные ценности моделей адаптации персонала.

**Таблица 1 – Ценность модели адаптации персонала для организации**

№	Наименование ценности	Эффект	Как достигается
1	Общая интеграция новых сотрудников в коллектив	Помощь для новых сотрудников в процессе интеграции в корпоративную среду: коллектив, организацию, команду	Корпоративное обучение, знакомство с коллегами, знакомство с бизнес процессами
2	Повышение трудовой продуктивности	Передача сотрудникам требуемых компетенций, знаний и	Обучение, менторство, семинары, тренинги

		навыков для повышения продуктивности	
3	Ускорение адаптации	Уменьшение периода времени, требуемого для выхода сотрудников на максимальную производительность труда	Структурированная программа адаптации, привлечение менторов
4	Фокус на высоком уровне удовлетворенности и мотивации	Мотивированные и удовлетворенные сотрудники более лояльны и преданы компании, что влечет уменьшение текучести кадров	Наличие карьерного роста, стабилизированная система поощрений и мотиваций
5	Адаптивность культуры	В следствие готовности компании и сотрудников к изменениям и инновациям, большинство сотрудников будет готово к неожиданным ситуациям, что снижает рабочие риски	Поощрение инициативности подходов и мышления, принятие новых технологий
6	Формирование общих ценностей	Единая и благоприятная корпоративная культура способствует улучшению командной работы и общего уровня продуктивности	Внедрение корпоративных ценностей, корпоративные мероприятия
7	Поддержка здоровья и благополучия коллектива	Чем меньше стресса от моральных или физических недугов чувствуют сотрудники тем больше они сфокусированы на рабочих обязанностях	Психологическая поддержка, корпоративные программы поддержания здоровья, медицинское страхование
8	Сохранение и привлечение талантов	Сотрудники, которые чувствуют себя ценными склонны больше вкладываться в работу, а так же настроены на долгосрочную перспективу	Создание индивидуальных карт развития сотрудников, карьерных путей
Примечание – составлено автором на основе источника [5]			

Согласно Таблицы 1 можно сделать вывод, что правильно выстроенные модели адаптации приносят значимую ценность в адаптации новых сотрудников: от ускорения социальной адаптации сотрудников до повышения твердых навыков и увеличения эффективности результатов труда.

Далее, авторами произведен сравнительный анализ базовых общих черт моделей адаптации персонала в Республике Казахстан с моделями других стран для выявления региональных особенностей и совпадений.

**Таблица 2 – Сравнительный анализ моделей адаптации РК, США и Японии**

Аспект адаптации	Республика Казахстан	США	Япония
Процесс ориентации	Обычно включает в себя: — Корпоративную культуру компании — Структуру организации — Корпоративные ценности	Часто включает в себя: — Корпоративную культуру компании — Корпоративные политику и ценности компании — Политика безопасности	Часто включает в себя: — Корпоративную культуру компании — Структуру организации — Процессы и стандарты безопасности
Коммуникация	Комбинированная модель, часто зависит от компании, однако общий акцент на открытость и честность	Широкое распространение прямой, открытой и во многих случаях	Склонность к формальной и иерархической коммуникации,

		неформальная коммуникация	выражение уважения важный критерий
Профессиональные различия	Приветствуется разнообразие опыта и умений. Ценность сотрудника может зависеть от кол-ва навыков с разных сфер компетенций	Индивидуальный профессиональный опыт. Глубина познаний.	Высокая степень формализации и структурирования деятельности.
Взаимодействие в команде	Часто авторитет к старшим, важна групповая гармония и разнообразие мнений	Акцент на коллективной работе, однако индивидуальная инициатива поощряется	Уклонение от высокой индивидуальности в пользу командной работы
Баланс работы и личной жизни	Высоко ценится, однако зависит от типа компании	Акцент на результаты и профессиональные достижения	Часто сотрудники придерживаются переработкам по часам работы и преданности делу, однако зависит от компании
Примечание – составлено автором на основе источника [7]			

На основе Таблицы 2, можно сделать несколько выводов. В первую очередь, говоря о культурных различиях, Казахстан и Япония в меньшей и большей степени соответственно характеризуются более формальным подходом, когда в США фокус делается на открытость и инициативу. Данный фокус так же дает о себе знать и в стиле коммуникаций между сотрудниками, где в США при адаптации персонала обращают внимание на открытые коммуникации и индивидуальную инициативу новых сотрудников. Тем временем, в моделях адаптации Казахстана и Японии преобладают групповые командные процессы и более сдержанные коммуникации. Профессиональные различия имеются между всеми 3 странами, где в Японии ценятся профессиональные достижения, в США индивидуальная инициатива, а в Казахстане разнообразие опыта и умений новых сотрудников. В балансе работы и личной жизни и открытости к идее баланса Казахстан имеет больше общего с США, в отличие от преданных японских сотрудников и значительной переработки. Успешный подход к адаптации новых сотрудников требует учета данных различий и адаптацию самой модели под условия в каждой стране, отрасли и отдельно-взятой компании для достижения максимально эффективного вовлечения нового персонала в рабочую среду.

Основой для сравнительного анализа моделей адаптации для корпоративной и проектной сред послужила изученная информация, представленная ниже, в таблице 3. Приведены распространенные модели адаптации, которые можно применять и комбинировать для эффективной интеграции членов проектной группы в рабочую среду.

**Таблица 3 – Модели адаптации для эффективной интеграции членов проектной группы в рабочую среду**

Наименование модели	Описание	Элементы
Гибкость и адаптивность	Фокус на обучение гибкости мышления, способности быстро адаптироваться к изменениям в проектной работе	Многозадачность Нахождение в движении, восприятия изменений как фактор возможностей, а не стресса
Командная работа	Фокус на слаженную командную деятельность как главные драйвер достижения общих целей проекта	Навыки коммуникации и сотрудничества, обучение решению конфликтных ситуаций внутри команды

Самоорганизация	Фокус на самоорганизующихся трудовых единицах в рамках проектной деятельности	Навыки тайм-менеджмента, управления приоритетами, обучение эффективного использования инструментов управления проектами
Практико-ориентированная	Фокус на обучении непосредственно во время реализации проекта	Внедрение практических методов обучения, больше рефлексии и обратной связи в рабочих процессах, сильная поддержка обмена опытом среди членов проектной команды
Управление рисками	Фокус на проактивности игроков команды для максимизации предотвращения и быстрого реагирования на риски	Риск-менеджмент, эффективные методы обнаружения, контроля, отслеживания и предотвращения потенциальных рисков
Лидерская	Фокус на развитие лидерских качествах	Эффективное делегирование задач, мотивация команды, развитие навыков «вдохновения» проектной группы
Непрерывное обучение	Фокус на значимости постоянного обучения, актуально в быстроменяющихся, прогрессирующих сферах	Культура обучения, поощрения к самообразованию, доступ к ресурсам для обучения и новым технологиям
Примечание – составлено автором на основе источников [8,9,10,11]		

Правильное комбинирование моделей из Таблицы 3 поможет создать гибкую, адаптивную и сплоченную проектную команду для успешного достижения общих проектных целей.

На данном этапе следует перейти к основному - сравнительному анализу моделей адаптации персонала между корпоративной и проектной средами. Сравнительный анализ представлен ниже, в Таблице 4.

**Таблица 4 – Сравнительный анализ моделей адаптации сотрудников для корпоративной и проектной сред**

Аспект адаптации	Корпоративная среда	Проектная среда
Цели и задачи	Устойчивое развитие и долгосрочные перспективы	Конкретные цель и задачи
Процесс ориентации	Структурированный и обширный процесс ознакомления с культурой, структурой и политикой компании	Имеет ускоренную модель ознакомления с командой, целью и задачами проекта с целью быстрого вовлечения
Коммуникация	Более формальная, иерархическая структура с акцентом на командную работу отдела как минимальной формальной групповой единицы	Гибкая и открытая коммуникация с акцентом на быстрый обмен информацией внутри и между проектными группы
Работа в команде	Стабильный состав команды, чаще внутри отделов	Гибкий состав формируется в зависимости от потребности проекта, всегда открыт к изменениям
Оценка успеха	Ориентирована на общие цели и достижение ключевых показателей организации	Имеет прямую зависимость от целей и задач проекта



Профессиональные различия	Зависит от корпоративной культуры, стандартов внутри подразделений и отрасли, в которой функционирует компания	Акцент на индивидуальной экспертизе каждого участника и вкладе в решение конкретных задач
Баланс работы и личной жизни	Больше возможностей для баланса в связи с более устойчивым рабочим процессом, однако зависит от компании	Полностью зависит от нагрузки и степени готовности проекта, может колебаться от размеренной работы до высокого уровня переработок и стресса в периоды пиковой активности
Примечание – составлено автором на основе проведенного исследования		

Исходя из Таблицы 4, является очевидным, что среды обладают уникальными особенностями, требующими различных подходов к созданию модели адаптации. В корпоративной среде присутствует большой акцент на устойчивости и долгосрочной стратегии, структурированных бизнес-процессах, в то время как в проектной среде конкретные задачи и чаще всего ограниченное время требуют максимально быстрого вовлечения членов новой команды в процесс. Оценка успешности так же различается на более общие стандартизированные показатели в корпоративной среде и на конкретно-сформулированные цели и задачи в проектной. Все это еще раз подчеркивает важность гибкого и индивидуального подхода к разработке стратегии адаптации персонала в соответствии с уникальными особенностями каждой среды.

## 5. Выводы и обсуждение

Наличие модели адаптации может послужить инструментом, позволяющим более быстро интегрировать новый персонал или членов проектной группы в профессиональную среду, помочь наладить коммуникации, что положительно сказывается на них как личностях и специалистах. Скорая адаптация так же оказывает положительное влияние на ход работы, как в корпорации, так и в проекте.

Различия между корпоративными и проектными моделями адаптации в Казахстане обоснованы историческим ходом развития и статуса бизнес-среды на данный момент. Гармоничное сочетание и адаптация под требуемую бизнес-среду между устойчивостью, долгосрочной стратегией корпоративных и гибкостью с самоорганизованностью проектных моделей обеспечит успешную и продуктивную адаптацию практически в любом коллективе. Данный тезис предполагает не бинарный выбор между данными в разных моделях, а кропотливое комбинирование лучших аспектов каждой модели в уникальный подход, учитывающий все культурное и опытное разнообразие сотрудников. Важно отметить, что эффективность даже самой сбалансированной и адаптированной модели адаптации всегда напрямую связана с соответствием в конкретном временном промежутке и этапе развития как персонала, так и бизнес-среды, что говорит о необходимости регулярно обновлять подходы к адаптации, в соответствии с динамикой бизнеса, временем и испытаниями, стоящими перед корпоративными и проектными коллективами современной Республики Казахстан. Таким образом, гибкость, индивидуализация и актуальность являются ключом к созданию сбалансированной, успешной и эффективной модели адаптации.

## 6. Список использованных источников

1. Свечникова, Ю. А. Адаптация как социальная категория // Молодой ученый. — 2019. — № 8 (246). — с. 155-157. — URL: <https://moluch.ru/archive/246/56783/>
2. Ковригина И.С. Социально-психологическая адаптация: сущность, виды и стадии формирования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2009. — с. 1-6. <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskaya-adaptatsiya-suschnost-vidy-i-stadii-formirovaniya/viewer>
3. Оленина Л. А., Мухалова Н.Д., Шкунова А.А., Прохорова М.П. Особенности адаптации в коллективе организации // Инновационная экономика: перспективы развития

- и совершенствования, №2 (36). – 2019. – с. 53. <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-adaptatsii-v-kollektive-organizatsii/viewer>
4. Пестова А.А., Имангулова Т.В. и Губаренко А.В. Современный подход к системе поиска и подбора персонала в туристической индустрии Казахстана // Экономическая серия вестника ЕНУ имени Л.Н. Гумилева №4. – 2021. – с. 242 – 253. DOI: <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2021-4-242-253>
5. Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Джабраилов М.А., Выжимова Н.Г. Практические аспекты адаптации персонала (на примере нефтедобывающих компаний) // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020. – с. 248-257. <https://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskie-aspekty-adaptatsii-personala-na-primere-neftedobyvayuschih-kompaniy/viewer>
6. Мальцева Т.А. Совершенствование систем привлечения, отбора и адаптации персонала // Human progress, том 7. – 2021. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistem-privlecheniya-otbora-i-adaptatsii-personala/viewer>
7. Камысбаев М.К., Омарбакиев Л.А. и Ералина Э.М. Особенности принципов управления персоналом в развитых странах и возможности применения в Казахстане // Вестник университета «Туран». – 2020. – с. 96-101. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2020-1-4-96-101>
8. Адрианов А.Ю. Основные факторы командообразования на этапе формирования // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – с. 228-230. <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-factory-komandoobrazovaniya-na-etape-formirovaniya/viewer>
9. Свириба М.С. Значение командной работы в проектном управлении // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2020. – с. 52-55. <file:///C:/Users/adiyam.sh/Desktop/AS/uni/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%AC%D0%AF/znachenie-komandnoy-raboty-v-proektnom-upravlenii.pdf>
10. Ежева Л.С., Воронин А.В., Румянцева П.П. Формирование эффективной команды проекта как условие успешной реализации проекта // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2015. – с. 118-122. <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-effektivnoy-komandy-kak-uslovie-effektivnoy-realizatsii-proekta>
11. Костина Г.Д., Торгашова А.В. Формирование, развитие и управление командой проекта на основе комплексного подхода // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2019. – с. 49-55. <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-razvitie-i-upravlenie-komandoy-proekta-na-osnove-kompleksnogo-podhoda/viewer>
12. Просвирина Н.В. Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации // Вестник Академии знаний. – 2020. – с. 273-279. <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-avtomatizatsii-protsessy-adaptatsii-personala-v-organizatsii/viewer>
13. Субочев Н.С., Патутина Е.Д. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях // Социально-гуманитарные знания. – 2019. – с. 260-266. <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-instrumenty-upravleniya-adaptatsiyey-personala-v-sovremennyh-organizatsiyah/viewer>

**УО «Алматы Менеджмент Университеті»**

**«Коллоквиум»**

**Алматы Менеджмент Университеті**

*20 Наурыз, 2024 жыл*

**«Colloquium»**

**Almaty Management University**

*20 March, 2024*

