

«Коллоквиум»

Almaty Management University

**31 Наурыз, 2023 жыл**



**31 March, 2023**

«КОЛЛОКВИУМ»

Almaty Management University

*31 Наурыз, 2023 жыл*

---

«Colloquium»

Almaty Management University

*31 March, 2023*

АЛМАТЫ, 2023

## Редакционная коллегия:

### Председатель:

*Кууренкеева 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. Есиркепова М. М. PhD, Astana International University
10. Манап А.С. к.э.н, Almaty Management University
11. Байжаксынова Г. К. к.э.н, Almaty Management University
12. Смыкова М. Р. к.э.н., ассоциированный профессор, Almaty Management University
13. Джаксыбекова Г. Н. д.э.н., Almaty Management University
14. Баяхметова А. Т. д.э.н., профессор, Almaty Management University

### Техническая редакция:

*Сәркеев Бақытжан Құрманбайұлы* – Проректор по науке

*Булдыбаев Тимур Керимбекович* – Директор информационно-ресурсного

управления *Серікқызы Айсара* – PhD, Главный менеджер Информационно-ресурсного управления

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

-

Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2023. – 299 с.

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

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

## Содержание

Әділ А.Ж. Маркетинговый механизм привлечения и удержания клиентов на рынке образовательных услуг в сфере послевузовского образования в Казахстане.....	7
Алимбаева А.А., Сохатцкая Н.П. Этапы разработки маркетинговой стратегии сети клинично-диагностических лабораторий.....	17
Арман А. Преимущества гибких методологий управления проектами при разработке софта.....	30
Аяш І.Е., Темірхан М.Қ., Тұрсынова А.О. Нейрондық желілерді пайдалану негізінде компьютерлік көрудің бағдарламалық жабдығын құрастыру.....	39
Voribekova I. The impact of financial innovations on the development of the banking sector in Kazakhstan.....	49
Дәулетова Н. М. Применение программы лояльности в сфере общественного питания на примере сети кофеен .....	56
Досмухамбетов И.С. Виды диверсификации, применимые для нефтегазовых компаний .....	65
Жубан Т.Ж. Влияние пандемии covid-19 на содержание маркетинговой стратегии строительной компании .....	74
Ибраев Е. Н., Шоман С. Оценка важности и проблемности бизнес-процессов компании .....	83
Игибаева А. А. Оценка рисков в алкогольной индустрии для реализации проектов в ивент-маркетинге .....	88
Искендеров С. Определение системы показателей для финансового анализа и контроля в организациях телекоммуникационной отрасли .....	97
Қабдолда Н.М. Возможности применения гибких методологий управления при реализации строительных проектов в телекоммуникационной отрасли .....	109
Куаньшибай Д.С. Методы продвижения товаров и услуг на потребительском рынке .....	119
Махмудова Ш. Е. Узнаваемость бренда FMCG: методы и инструменты анализа .....	127
Молдабаева У.Б., Исаев М.Е., Аbugалиева А.Т. Автоматизированная оранжерея декоративных растений, моделированная с помощью Arduino .....	135
Муратов И. Влияние экономических кризисов на управление образовательными проектами .....	141
Мустафина Е. Н. Профессиональное выгорание сотрудников компании ТОО «Sentiss Kz».....	150
Мухамеджанов Г. К., Рахимбекова Ж. С. Содержание понятия «Ресурсный потенциал» в контексте организаций здравоохранения .....	165
Насимов Т. А. Маркетинг: особенности и способы применения в системе здравоохранения Казахстана .....	176
Нұрымбет А.Е. Кәсіпорын құнын басқаруды ұйымдастыру .....	185
Рамазанов Е.Т., Н.В. Королева Н.В., Сибанбаева С.Е. Концептуальная схема локального «Knowledge» куба .....	196
Sarysheva D.B., Lipovka A.V. The role of corporate culture and its crisis after COVID-19 in healthcare organizations .....	203
Samigolla R., Baisarov A. The impact of the COVID-19 pandemic on e-commerce: Analysis of e-commerce source of CIS countries during the COVID-19 .....	211
Sarsenov A. Implementation of the international format of financial reporting XBRL in Kazakhstan .....	219
Сейсембаева А. С. Исследование методов управления торговыми марками на казахстанском рынке .....	226
Солнцев Р. Оценка эффективности стратегии развития ТОО «Gebus-medical» .....	235

<i>Токтабаянова Д., Шалбаева Ш. Е.</i>	
Сравнительный анализ основных инструментов планирования в управлении проектами: Диаграмма Ганта и доска Канбан .....	244
<i>Тулбаева С. К.</i>	
Медиасауаттылық – заман талабы .....	255
<i>Тусунбеков С.Н.</i>	
Тренд нейромаркетинговых исследований: новый способ повышения конкурентоспособности для казахстанских компаний .....	259
<i>Tokhtassun I., Moldakhmetov A.</i>	
The impact of the growth in the use of electric cars and their effect on the atmosphere .....	266
<i>Chutayev D.</i>	
Utilizing renewable energy in Kazakhstan for achieving the UN Sustainable Development Goals .....	272
<i>Хайруллаева F.</i>	
Изменение потребительского поведения и онлайн коммуникации в Казахстане после глобальной пандемии COVID-19 .....	281
<i>Shanytbay Z., Beisembayeva A.</i>	
How can war impact company profits around the world? .....	291

# МАРКЕТИНГОВЫЙ МЕХАНИЗМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ В КАЗАХСТАНЕ

Әділ А.Ж.

Магистрант Алматы Менеджмент Университет,  
г. Алматы, Республика Казахстан

[aruskin.adil@gmail.com](mailto:aruskin.adil@gmail.com)

**Аннотация.** Маркетинговый механизм привлечения и удержания клиентов в Казахстане важен для популяризации образовательных услуг в сфере послевузовского образования. В современном мире вопрос о необходимости образования остается приоритетным. Послевузовское образование готовит специалистов к новым реалиям в условиях глобальной конкуренции. Целью исследования является выявление латентных потребностей обучающихся на программах послевузовского образования. Для изучения латентных потребностей обучающихся на рынке образовательных услуг в сфере послевузовского образования в Казахстане был использован Case study с применением количественного метода на базе университета AlmaU. В качестве респондентов выступили магистранты первого курса обучения. В исследовании были рассмотрены факторы, повлиявшие на решение обучающихся о поступлении в университет для получения послевузовского образования.

Результаты данного исследования могут быть применены в разработке маркетингового механизма привлечения и удержания клиентов на рынке образовательных услуг в сфере послевузовского образования в Республике Казахстан.

**Ключевые слова:** образовательные услуги, послевузовское образование, магистратура, поведение потребителей, латентные потребности

**Аннотация.** Қазақстанда клиенттерді тарту мен ұстап қалудың маркетингтік тетігі жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру саласында білім беру қызметтерін танымал ету үшін маңызды. Қазіргі әлемде білім беру қажеттілігі туралы мәселе басым болып қала береді. Жоғары оқу орнынан кейінгі білім мамандарды жаһандық бәсекелестік жағдайында жаңа шындыққа дайындайды. Зерттеудің мақсаты жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламаларында білім алушылардың жасырын қажеттіліктерін анықтау болып табылады. Қазақстанда жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру саласындағы білім беру қызметтері нарығында білім алушылардың жасырын қажеттіліктерін зерделеу үшін AlmaU университетінің базасында сандық әдісті қолдана отырып Case study пайдаланылды. Респонденттер ретінде бірінші курс магистранттары сөз сөйледі. Зерттеу студенттердің жоғары оқу орнынан кейінгі білім алу үшін университетке түсу туралы шешіміне әсер еткен факторларды қарастырды.

Осы зерттеудің нәтижелері Қазақстан Республикасындағы жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру саласындағы білім беру қызметтері нарығында клиенттерді тарту мен ұстап қалудың маркетингтік тетігін әзірлеуде қолданылуы мүмкін.

**Түйін сөздер:** білім беру қызметтері, жоғары оқу орнынан кейінгі білім, магистратура, тұтынушылық мінез-құлық, жасырын қажеттіліктер

**Abstract.** The marketing mechanism of attracting and retaining customers in Kazakhstan is important for the popularization of educational services in the field of postgraduate education. In the modern world, the question of the need for education remains a priority. Postgraduate education prepares specialists for new realities in the context of global competition. The purpose of the study is to identify the latent needs of students in postgraduate education programs. To study the latent needs of students in the market of educational services in the field of postgraduate education in Kazakhstan, a case study was used using a quantitative method based on AlmaU University. The respondents were first-year undergraduates. The study examined the factors that influenced the decision of students to enroll in university for postgraduate education.

The results of this study can be applied in the development of a marketing mechanism for attracting and retaining customers in the market of educational services in the field of postgraduate education in the Republic of Kazakhstan.

**Key words:** educational services, postgraduate education, magistracy, consumer behavior, latent needs

## **Введение**

Актуальность исследования поведения потребителей на рынке образовательных услуг заключается в важности популяризации сферы послевузовского образования для развития научного сообщества. Ценность получения образования может быть рассмотрена с разных сфер: экономическая, научная, технологическая и т.д.

В XXI веке образование переросло в один из важнейших социальных институтов. Получение образования является непрерывной и неотъемлемой частью современного общества.

Целью исследования является изучение латентных потребностей обучающихся на программах послевузовского образования.

Новизна заключается в том, что ранее в исследовательских работах в сфере высшего образования не рассматривались личные мотивы и латентные потребности обучающихся.

Гипотезы:

H1. Некоторые обучающиеся поступили на программу магистратуры в 2022 году, поскольку из-за карантинных мер и дистанционного обучения не смогли в полной мере насладиться студенческой жизнью, другими словами им не хватило социального взаимодействия.

H2. Получение стипендии является для обучающихся привлекательной возможностью получения дополнительного заработка.

H3. Для большинства обучающихся мужского пола поступление на программу магистратуры является возможностью получения отсрочки от военной службы.

H4. Возможность переезда из небольшого города или поселка в большой город.

Теоретическая значимость состоит в изучении ранее не рассматриваемого аспекта

в сфере высшего образования - латентных потребностей магистрантов.

Практическая значимость заключается в возможности использовать латентные потребности обучающихся в маркетинговом механизме привлечения и удержания клиентов для популяризации рынка образовательных услуг в сфере послевузовского образования в Казахстане.

## **Литературный обзор**

За последние годы рынок образовательных услуг трансформировался в отдельный элемент или отрасль реального сектора экономики, воспроизводящую интеллектуальный капитал и научную продукцию. В наше время рынок образовательных услуг характеризуется ростом объемов продаж, развитием высшего образования и высокой конкуренцией [1].

Были рассмотрены особенности поведения потребителей на рынке образовательных услуг в сфере послевузовского образования. Обнаружены факторы, в значительной степени влияющие на выбор при поступлении в высшие учебные заведения: достойная заработная плата после окончания учебы, финансовая обеспеченность, наличие диплома государственного образца, квалификация преподавателей, наличие общежития и все факторы, которые относятся к высокому доходу в будущем: материально-техническая база вуза, возможность карьерного роста, получение профессиональных умений и навыков. Обнаружено небольшое влияние таких факторов, как семейная преемственность, возможность участия в олимпиадах, скидки, гибкая система оплаты, наличие нескольких форм обучения, наличие целевых договоров, стоимость обучения. [2].

Ю. Б. Кострова и О.Ю. Шибаршина приходят к выводу, что основной фактор поведения потребителей на рынке образовательных услуг – ярко выраженная ориентация на профессию. Отличительной особенностью является важность факта подтверждения получения образования официальным документом – дипломом [3].

На основе анализа данных, предоставленных целевой аудиторией, В.Л. Леонтьева и Д.В. Трилевич рассмотрели скрытые процессы в поведении потребителей при восприятии образовательных услуг. Результаты исследования показали, что студенты воспринимают университет, прежде всего, как место, где весь образовательный процесс ориентирован на получение результата и практического опыта. Студенты видят университет как место, где обучение нацелено преимущественно на получение практических навыков, которые будут служить толчком для освоения будущей профессии. Также они воспринимают университет, как место, где возможно получить удовольствие и удовлетворение от учебы, но часть из респондентов все-таки считают, что этого удовлетворения недостаточно. Исходя из этого авторы пришли к выводу, что студенты видят университет, как место, где реализовать свой потенциал можно лишь частично. Авторы использовали модифицированный метод ZMET для исследования латентных процессов в поведении потребителя при выборе образовательных услуг. В своей работе я также собираюсь обратиться к данному методу [4].

Рассматриваются особенности маркетинга образовательных организаций. Определена специфика рекламных и PR-коммуникаций в качестве механизма влияния на



потребительское поведение на рынке образовательных услуг. Обосновывается необходимость маркетингового управления для улучшения конкурентных позиций организации на рынке образовательных услуг [5]. Были предложены подходы к маркетингу образовательных услуг, основанные на ценовых и неценовых факторах [6]. Выявлено, что результативным критерием качества образования являются показатели привлечения новых клиентов и трудоустройства выпускников [7]. На основе анализа статистических показателей определены характеристики конкурентоспособной среды Казахстана [8].

Были исследованы вопросы, связанные с эффективностью трудоустройства выпускников вузов в современных условиях. Выявлено несоответствие образовательных услуг в высших учебных заведениях и его влияние на рынок труда в Казахстане. Б.А. Уразова, А.А. Ким, Г.К. Курманова и Б.Б. Суханбердина выделяют следующие негативные эффекты от образовательного несоответствия: неудовлетворенность заработком и работой, ошибка при выборе профессии, текучесть кадров [9].

В статье Е.А. Черкасовой и М.Н. Кондратьевой обосновывают проведение маркетинговых исследований в высших учебных заведениях. Проблема проведения маркетинговых исследований остается актуальной и по сей день в связи с постоянным изменением рынка образовательных услуг, в части обострения конкуренции между высшими учебными заведениями и коммерциализации. В целях повышения конкурентоспособности высшие учебные заведения должны владеть методикой комплексного маркетинга. К ней относится изучение рынка образовательных услуг, а именно исследование его конъюнктуры и потребителей [10].

Подводя итоги, хотелось бы отметить, что за последние годы сектор образовательных услуг в Казахстане быстро развивается. Выявлены факторы, которые значительно влияют на выбор абитуриентов при поступлении в высшие учебные заведения, что способствует продвижению образовательных организаций. Однако несмотря на развитие образовательных услуг в Казахстане, вопрос о латентных потребностях учащихся на программах послевузовского образования, остается малоизученным. Для заполнения этого пробела будет проведен анализ с целью выявления латентных потребностей магистрантов для использования этих факторов в маркетинговом механизме привлечения и удержания клиентов для популяризации рынка образовательных услуг в сфере послевузовского образования в Казахстане.

## **Методы**

Целью исследования является выявление латентных потребностей обучающихся на рынке образовательных услуг в сфере послевузовского образования в Казахстане.

Этапы исследования: анализ литературы, рассмотрение факторов, влияющих на решение поступить в университет для получения послевузовского образования, изучение латентных потребностей обучающихся на программах магистратуры, выведение результатов.

Методы исследования – Case study с применением количественного метода на базе университета AlmaU посредством анкетирования магистрантов.

Метод анкетирования был выбран для проверки гипотез. Источниками

исследования послужили государственные работы отечественных и зарубежных исследователей по данной тематике, ответы респондентов, а также статистические данные Республики Казахстан.

## Результаты

Для выявления латентных потребностей обучающихся при поступлении в университет для получения послевузовского образования были добавлены вопросы, касающиеся личных мотивов магистрантов, а также последние вопросы, включающие модифицированный метод ZMET. В анкетировании было опрошено 50 магистрантов университета AlmaU. Ниже представлена информация о респондентах, принявших участие в анкетировании.

**Таблица 1. Информация о респондентах.**

Данные о респондентах	Количество	Доля от общего количества респондентов
Женщины	28	56%
Мужчины	22	44%
Жители г. Алматы	37	74%
Обладатели государственного гранта	39	78%

Ниже (Рисунок 1) представлено количество респондентов мужского пола, пригодных и непригодных для службы в армии.



**Рисунок 1. Количество респондентов мужского пола, пригодных для службы в армии.**

Доля от общего количества респондентов мужского пола, пригодных для службы в

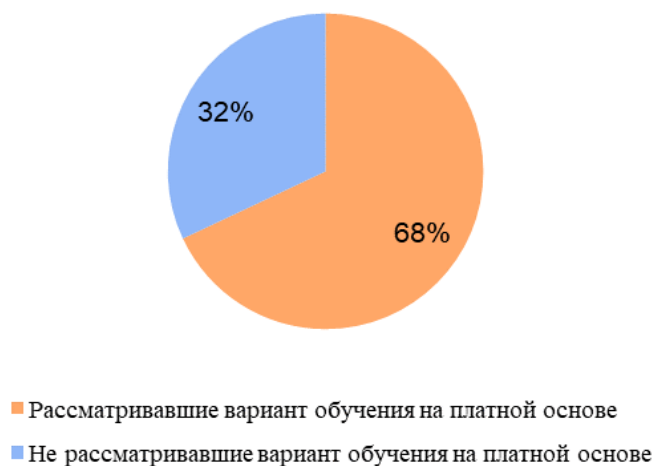
армии, составляет 87%.

Приводится количество респондентов женского и мужского пола, рассматривавших обучение на платной основе.



**Рисунок 2. Количество респондентов женского пола, рассматривавших вариант обучения на платной основе.**

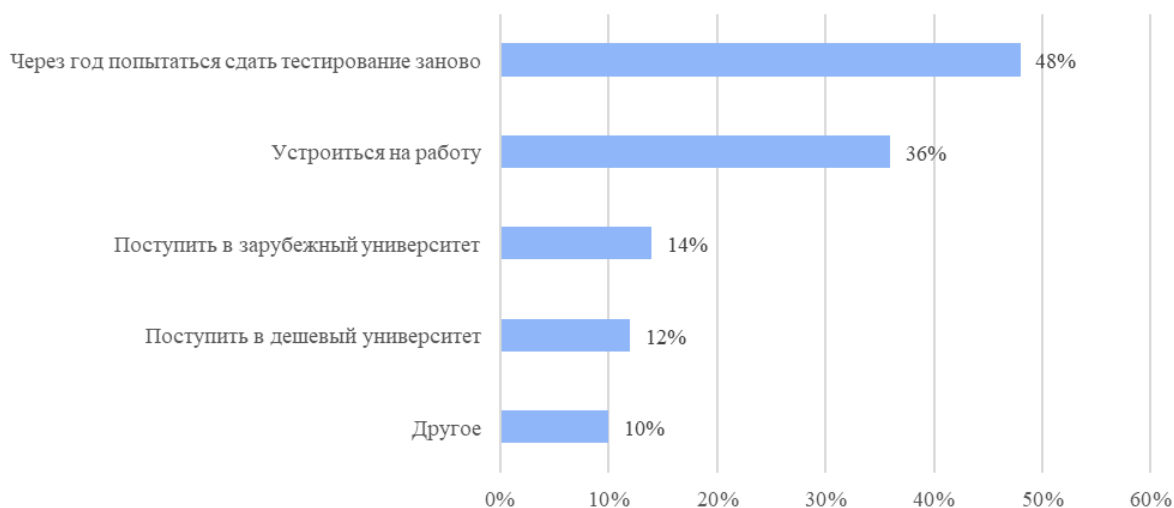
Доля от общего количества респондентов женского пола, рассматривавших обучение на платной основе составляет 43%.



**Рисунок 3. Количество респондентов мужского пола, рассматривавших вариант обучения на платной основе.**

Доля от общего количества респондентов мужского пола, рассматривавших обучение на платной основе, составляет 68%.

На Рис. 1 приведены варианты дальнейших действий респондентов при нехватке баллов для поступления на программу магистратуры.



**Рисунок 4. Варианты при нехватке баллов для поступления на программу магистратуры.**

Большинство респондентов отметили, что попытались бы сдать тестирование через год заново (48%), 36% устроились бы на работу, 14% поступили бы в зарубежный университет. 12% предпочли бы поступить в дешевый университет.



**Рисунок 5. Факторы, повлиявшие на желание респондентов поступить в университет для получения послевузовского образования.**

Среди факторов, повлиявших на желание респондентов поступить в университет на программу магистратуры наибольшее влияние имела возможность приобрести профессиональные квалификации - 64%. Половина респондентов отметила возможность бесплатного обучения. Для 48% важна возможность двигаться по карьерной лестнице, для 44% получение стипендии, 38% возможность получать более заработную плату, 36% возможность сменить специальность. 32% из числа респондентов мужского пола отметили получение временной отсрочки от призыва в армию. Возможность участия в программе академической мобильности выбрали 24% респондентов, возможность бесплатного обучения - 20%, влияние/давление со стороны родителей/других членов семьи - 20%.

Следует отметить, что среди причин поступления на программу магистратуры был выявлен дополнительный и крайне значимый фактор - освобождение от отработки государственного гранта бакалавриата.

Среди вариантов ответов выбора университета AlmaU периодически повторялся ответ о том, что обучающиеся закончили бакалавриат в данном университете, что повлияло на их выбор места обучения.

На вопрос о том, с чем ассоциируется у магистрантов университет, респонденты чаще всего отвечали «Возможности», «Образование», «Молодость», «Диплом», «Знания», «Знакомства», «Нетворкинг». Также на вопрос о том, с чем ассоциируется университет AlmaU, отвечали «Предпринимательство», «Привлекательный контингент», «Активная студенческая жизнь», «Высококвалифицированный вуз», «Бизнес университет».

## **Выводы и обсуждение**

Поведение потребителей на рынке образовательных услуг в сфере послевузовского образования достаточно сложный процесс. На магистрантов уже не оказывается давление со стороны сообщества, а в особенности родителей, как во время обучения на бакалавриате. Обучающиеся продолжают обучение на данном этапе, принимая решение осознанно. В данном исследовании в качестве целевой аудитории выступили магистранты университета AlmaU.

Основными явными факторами, влияющими на желание поступить в университет для получения послевузовского образования, являются:

- Возможность приобрести профессиональные квалификации
- Возможность получения более высокой заработной платы
- Возможность двигаться по карьерной лестнице
- Возможность двигаться по академической лестнице

К неявным факторам, которые повлияли на решение обучающихся о поступлении, относятся:

- Получение стипендии
- Получение временной отсрочки от призыва в армию

Половина респондентов отметили важность получения бесплатного образования, в свою очередь 44% посчитали важным получение стипендии. Вариант обучения на платной основе больше выбирали респонденты мужского пола. Также было выявлено, что в случае, при недостаточном количестве баллов для получения государственного гранта при поступлении на программу магистратуры 12% респондентов, в числе которых лишь представители мужского пола, отметили, что предпочли бы поступить в недорогой университет. Это объясняется тем, что после окончания бакалавриата, обучающиеся мужского пола стараются отсрочить или даже избежать призыва в армию. Это подтверждается ответами респондентов касательно факторов, повлиявших на желание респондентов поступить в университет для получения послевузовского образования, где 32% мужского пола отметили важность возможности отсрочки от призыва в армию.

Направлениями для дальнейшего изучения данной темы может стать:

1. Более углубленное изучение латентных потребностей обучающихся на рынке

образовательных услуг в сфере послевузовского образования.

2. Изучение латентных потребностей обучающихся на рынке образовательных услуг в сфере послевузовского образования с применением нейромаркетинга для более глубокого понимания мотивов обучающихся.

3. Способы применения латентных потребностей обучающихся в разработке маркетингового механизма привлечения и удержания клиентов на рынке образовательных услуг в сфере послевузовского образования.

## Список литературы

1. Т.М. Махаматов, С. Т. Махаматова. Высшее образование: сфера услуг или новая часть экономики? // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2021. – № 3 (55). – С. 166–178.

2. Я.В. Шокин, Е.В. Константинова. Анализ ценовых и неценовых факторов потребительского поведения на рынке образовательных услуг // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 3. – С. 14–24.

3. Ю. Б. Кострова, О.Ю. Шибаршина. Особенности потребительского поведения на рынке услуг высшего образования // Образование и проблемы развития общества. – 2021. – № 4 (17). – С. 53–60.

4. В.Л. Леонтьева, Д.В. Трилевич. Модифицированный метод ZMET: новое направление на пути исследования имиджа образовательных услуг // Четвертая промышленная революция: реалии и современные вызовы. X юбилейные Санкт-Петербургские социологические чтения: сборник материалов Международной научной конференции, 13–14 апреля 2018 г. – 2018. – С. 320–326.

5. А.Ж. Абуова. Особенности формирования PR-кампании вуза на рынке образовательных услуг высшего образования // Вестник университета «Туран». – 2018. – № 2. – С. 252–257.

6. С.С. Демцура, Л.М. Базавлуцкая, Ф. Х. Хабибуллин. Ценовые и неценовые факторы спроса на рынке образовательных услуг // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – № 1(34). – С. 89–92.

7. Т.В. Бачина, А.А. Ерзылаева, С. С. Николаева. Разработка механизма взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг высших учебных заведений // Управление экономическими системами. – 2018. – № 4. – С. 33–39.

8. Ю. В. Мицкевич. Стратегии продвижения учреждений высшего образования на рынке образовательных услуг // Веснік Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў. – 2019. – № 4 (34). – С. 77–82.

9. Б.А. Уразова, А. А. Ким, Г. К. Курманова, Б.Б. Суханбердина. Образовательное несоответствие и рынок труда в Республике Казахстан. Вестник университета «Туран». – 2022. – № 1. – С. 284–296.

10. Е. А. Черкасова, М.Н. Кондратьева. Маркетинговые исследования в сфере образовательных услуг // StudNet. – 2020. – № 7(5). – С. 1–7.

11. Л.А. Хасенова, А.А. Нурмагамбетов, Г.Т. Уранхаева. Трудоустройство выпускников вузов, участвовавших в программах внешней академической мобильности // Вестник университета «Туран». – 2021. – № 2. – С. 208–215.

12. З.М. Магруппова, К.К. Абдраимова, А.А. Шаметова. Накопление интеллектуального капитала на основе качественных изменений в системе образования // Вестник университета «Туран». – 2022. – № 2. – С. 313–322.
13. А.Н. Жанбырбаева, Р.А. Кузембекова, Л.М. Байтенова. Возможности применения передового опыта стран в системе высшего образования Казахстана // Обзор экономики Центральной Азии. – 2022. – № 2. – С. 57-68.
14. Д.Х. Набиев. Специфика маркетинговых исследований в системе образования // Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences. – 2021. – № 24(2). – С. 34–47.
15. Н.В. Хлабыстова, И.С. Корягин. Стратегии потребительского поведения абитуриентов на рынке образовательных услуг // Научные труды КубГТУ. – 2019. – №7. – С. 221–227.

# ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ СЕТИ КЛИНИКО-ДИАГНОСТИЧЕСКИХ ЛАБОРАТОРИЙ

Алимбаева Акмарал Аманжоловна<sup>1</sup>

Сохатская Наталья Павловна, к.э.н.<sup>2</sup>

<sup>1 2</sup> Almaty Management University, г. Алматы

Email: akmaral\_7997@mail.ru

**Аннотация.** Разработка маркетинговой стратегии для сети клиничко-диагностических лабораторий (КДЛ) в Казахстане имеет решающее значение для достижения успеха в конкурентной среде медико-лабораторных услуг здравоохранения. Этот процесс включает в себя несколько этапов, которые охватывают исследование и анализ рынка, постановку маркетинговых целей, определение уникального торгового предложения (УТП) и разработку комплекса маркетинга (4P). Исследования и анализ рынка необходимы для понимания рыночного ландшафта, потребностей клиентов и конкуренции, обеспечивая ценную информацию для адаптации маркетинговой стратегии. Постановка четких, конкретных и измеримых маркетинговых целей, соответствующих целям организации, обеспечивает эффективное распределение ресурсов и целенаправленные маркетинговые усилия. Четко сформулированное УТП отличает бизнес от конкурентов, подчеркивает его уникальную ценность и создает сильную идентичность бренда. Наконец, сбалансированный и целостный маркетинговый комплекс, включающий продукт, цену, место и продвижение, создает комплексную маркетинговую стратегию, которая привлекает целевую аудиторию и стимулирует рост бизнеса. Целью данной статьи является введение в этапы разработки маркетинговой стратегии для сети клиничко-диагностических лабораторий в Казахстане с акцентом на ключевые компоненты, такие как исследование и анализ рынка, постановка маркетинговых целей, определение уникального торгового предложения и разработка маркетинговой стратегии.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, этапы разработки, клиничко-диагностические лаборатории, Казахстан

**Abstract.** Developing a marketing strategy for a network of clinical diagnostic laboratories in Kazakhstan is crucial for achieving success in the competitive healthcare landscape. This process involves several stages that cover market research and analysis, setting marketing goals, defining a unique selling proposition (USP), and developing a marketing mix (4P). Market research and analysis are essential for understanding the market landscape, customer needs, and competition, providing valuable insights for tailoring the marketing strategy. Setting clear, specific, and measurable marketing goals that align with the organization's objectives ensures efficient resource allocation and focused marketing efforts. A well-defined USP differentiates the business from competitors, highlights its unique value, and builds a strong brand identity. Lastly, a balanced and cohesive marketing mix, encompassing product, price, place, and promotion, creates a comprehensive marketing strategy that appeals to the target audience and drives business growth. By systematically implementing these stages, clinical diagnostic laboratories in Kazakhstan can develop a robust marketing plan that effectively reaches and



serves their target audience, ensuring long-term success in the evolving healthcare sector.

**Keywords:** marketing strategy, development stages, clinical diagnostic laboratories, Kazakhstan

**Аннотация.** Қазақстандағы клиникалық диагностикалық зертханалар желісінің маркетингтік стратегиясын әзірлеу денсаулық сақтау саласындағы бәсекеге қабілетті ортада табысқа жету үшін маңызды. Бұл процесс нарықты зерттеу мен талдауды, маркетингтік мақсаттарды белгілеуді, бірегей сату ұсынысын (БСҰ) анықтауды және маркетинг кешенін әзірлеуді (4Ps) қамтитын бірнеше қадамдарды қамтиды. Нарықты зерттеу және талдау нарықтық ландшафтты, тұтынушылардың қажеттіліктерін және бәсекелестікті түсіну үшін маңызды, бұл сіздің маркетингтік стратегияңызды бейімдеу үшін құнды түсініктер береді. Ұйымның мақсаттарына сәйкес келетін нақты, нақты және өлшенетін маркетингтік мақсаттарды қою ресурстарды тиімді бөлуді және бағытталған маркетингтік әрекеттерді қамтамасыз етеді. Жақсы тұжырымдалған БСҰ бизнесті бәсекелестерден ерекшелендіреді, оның бірегей құндылығына баса назар аударады және күшті бренд сәйкестігін жасайды. Ақырында, өнім, баға, орын және жылжытуды қамтитын теңдестірілген және тұтас маркетинг кешені мақсатты аудиторияны тартатын және бизнестің өсуіне ықпал ететін кешенді маркетингтік стратегияны жасайды. Осы қадамдарды жүйелі түрде жүзеге асыру арқылы Қазақстандағы клиникалық диагностикалық зертханалар дамып келе жатқан денсаулық сақтау секторында ұзақ мерзімді табысқа жетуді қамтамасыз ете отырып, олардың мақсатты аудиториясына тиімді қол жеткізетін және қызмет көрсететін сенімді маркетинг жоспарын жасай алады.

**Түйін сөздер:** маркетинг стратегиясы, даму кезеңдері, клиникалық диагностикалық зертханалар, Қазақстан

## **Введение**

Разработка комплексной маркетинговой стратегии жизненно важна для успеха и роста любого бизнеса, в том числе сети клинико-диагностических лабораторий в Казахстане. В связи с быстрым расширением сектора здравоохранения и растущим спросом на надежные и доступные диагностические услуги важно создать надежный маркетинговый план для эффективного охвата и обслуживания целевой аудитории.

Процесс разработки маркетинговой стратегии для КДЛ в Казахстане можно разделить на несколько этапов, каждый из которых играет решающую роль в обеспечении всестороннего и успешного маркетингового плана:

- Исследование и анализ рынка. Этот этап включает в себя сбор и анализ данных для понимания рыночного ландшафта, целевой аудитории и конкуренции. Эта информация необходима для адаптации маркетинговой стратегии для эффективного удовлетворения потребностей и предпочтений целевых клиентов.
- Постановка маркетинговых целей. Постановка четких, конкретных и измеримых целей обеспечивает направление и направленность маркетинговых усилий. Эти цели должны согласовываться с общими задачами организации и регулярно пересматриваться, и корректироваться по мере необходимости.

- Определение уникального торгового предложения (УТП): УТП отличает сеть КДЛ от конкурентов и делает ее уникальной ценностью для целевой аудитории. Четко сформулировав УТП, можно более эффективно позиционировать свои услуги на рынке и создать сильную идентичность бренда.
- Разработка маркетингового комплекса (4P): маркетинговый комплекс включает четыре основных элемента: продукт, цена, место и продвижение. Создав сбалансированную и связную комбинацию этих элементов, можно обеспечить комплексную и эффективную маркетинговую стратегию, которая понравится целевой аудитории и будет стимулировать привлечение клиентов, узнаваемость бренда и рост бизнеса.

### **Литературный обзор**

Разработка маркетинговой стратегии сети КДЛ в Казахстане включает несколько этапов. Каждый этап имеет решающее значение для успешного продвижения бренда, привлечения клиентов и, в итоге, для достижения устойчивого роста.

Изучая вопрос разработки маркетинговой стратегии для сети КДЛ были рассмотрены различные источники и информационные ресурсы. Некоторые из них носят общий характер, в то время как другие посвящены конкретным аспектам маркетинговой стратегии или отрасли здравоохранения и применимы для развития деятельности КДЛ в Казахстане. На основании анализа литературных источников были выявлены ключевые этапы разработки маркетинговой стратегии, это:

1) Исследование рынка и анализ. Первым шагом в разработке маркетинговой стратегии является проведение тщательного исследования рынка [1]. В нашем случае это рынок лабораторной диагностики РК, что включает в себя такие шаги, как:

- анализ текущей рыночной ситуации, включая размер рынка медико-лабораторной диагностики, тенденции и конкурентов;
- выявление целевых клиентов, их потребностей, предпочтений и «болевых точек»;
- понимание нормативно-правовой базы и специфических требований для работы в области лабораторной диагностики в Республике Казахстан;
- оценка потенциальных возможностей и угроз на рынке медико-лабораторной диагностики.

2) Постановка маркетинговых целей. Основываясь на информации, полученной в результате исследования рынка, необходимо установить четкие, измеримые и достижимые маркетинговые цели [1, 2]. Эти цели должны согласовываться с общими целями организации и могут включать:

- повышение узнаваемости и узнаваемости бренда сети КДЛ;
- привлечение новых клиентов;
- расширение доли рынка;
- улучшение удержания и лояльности клиентов.

3) Определение уникального торгового предложения (УТП) [1-3]. Необходимо определить уникальное торговое предложение КДЛ. УТП должно отличать услуги КДЛ

от услуг конкурентов и учитывать конкретные потребности или «болевые точки» целевой аудитории.

4) Разработка комплекса маркетинга (4Р) [1-3]. Проведение разработки маркетингового комплекса, включающего четыре ключевых элемента: продукт, цена, место и продвижение:

- Продукт: разработка ряда клинических диагностических услуг, отвечающих потребностям целевой аудитории.
- Цена. установка конкурентоспособных цен на услуги КДЛ с учетом таких факторов, как цены конкурентов, готовность целевой аудитории платить и структуру затрат.
- Место: развитие сети лабораторий с хорошими связями, учитывая доступность, удобство и потенциальные партнерские отношения с больницами и клиниками.
- Продвижение: разработка многоканальной рекламной стратегии, включающей тактики онлайн и офлайн, чтобы повысить узнаваемость бренда и привлечь клиентов.

Таким образом разработка маркетинговой стратегии для сети КДЛ в Казахстане включает в себя многоэтапный процесс, в первую очередь включающий исследование рынка медико-лабораторной диагностики, постановку целей, определение УТП, разработку комплекса маркетинга.

## **Методы**

Дальнейшее исследование проведено на основе углубленного анализа теоретических материалов с адаптацией применительно к сфере медико-лабораторной деятельности, а на основе также изучения современных тенденций в области маркетинга, в т.ч. такое актуальное направление, как цифровой маркетинг.

## **Результаты**

Были последовательно рассмотрены все этапы подготовки маркетинговой стратегии на рынке медико-лабораторных услуг Казахстана.

### **Этап 1**

Исследование и анализ рынка является важным компонентом разработки маркетинговой стратегии. Он включает в себя сбор и анализ данных для более глубокого понимания рыночного ландшафта, целевой аудитории и конкуренции. Эти знания помогают в создании индивидуального маркетингового плана для эффективного удовлетворения потребностей целевых клиентов. В качестве результатов исследования приведено подробное описание каждого аспекта возможного исследования рынка и анализа для сети КДЛ в Казахстане.

#### **1) Анализ текущей ситуации на рынке:**

- Размер рынка: на данном этапе необходимо оценить размер рынка медико-лабораторных услуг в Казахстане, изучив количество лабораторий, спрос на диагностические услуги и общий доход рынка [5];

- Тенденции рынка: требуется определить тенденции в секторе здравоохранения [6], такие как технологические достижения, растущий спрос на профилактические услуги или изменения в нормативно-правовой среде РК;
  - Сегменты рынка: разбить рынок медико-лабораторных услуг на сегменты на основе типов клиентов (отдельные пациенты, больницы, клиники), типов услуг (анализы крови, услуги визуализации) и регионов Казахстана, в первую очередь крупные города (города республиканского значения, такие как Астана, Алматы и Шымкент, областные центры) [7].
- 2) Определение целевых клиентов:
- Демография: определение ключевых демографических характеристик целевых клиентов / целевой аудитории (ЦА): возраст, пол, доход и уровень образования;
  - Психография: выявление сведений о предпочтениях и мотивах ЦА, в том числе об их восприятии здравоохранения и важности, которую они придают диагностическим услугам;
  - Потребности и «болевые точки»: определение конкретных потребностей и «болевые точек» целевых клиентов / ЦА, такие как доступность диагностических услуг, доступность и качество обслуживания.
- 3) Оценка конкурентов:
- Прямые конкуренты: определение основных конкурентов на рынке медико-лабораторных и диагностических услуг с учетом местных казахстанских и международных игроков;
  - Косвенные конкуренты: оценка других поставщиков медицинских услуг, которые косвенно конкурируют с услугами сети КДЛ, например, городские областные, районные больницы / клиники с собственными диагностическими возможностями;
  - Конкурентный анализ: анализ сильных и слабые стороны конкурентов, возможностей и угроз с помощью SWOT-анализа [9], а также оценка их предложения услуг, стратегии ценообразования, маркетинговой тактики и доли рынка [8].
- 4) Понимание регуляторной среды:
- Лицензионные требования: необходимо изучить лицензионные требования казахстанского законодательства для работы клиничко-диагностических лабораторий, включая любые процессы аккредитации и сертификации;
  - Юридические и этические аспекты. изучение с юридических и этических принципов, регулирующих отрасль здравоохранения в РК, такими как конфиденциальность пациентов, защита данных и утилизация медицинских отходов;
  - Отраслевые стандарты: ознакомление с отраслевыми стандартами и передовым опытом для клиничко-диагностических лабораторий, которые могут повлиять на качество услуг и удовлетворенность клиентов.
- 5) Оценка потенциальных возможностей и угроз:
- Возможности: определение потенциальных возможностей для роста, таких как партнерские отношения с поставщиками медицинских услуг, внедрение новых

диагностических технологий или выход на недостаточно обслуживаемые рынки.

- Угрозы: анализ потенциальных угроз для бизнеса сети КДЛ, таких как изменения в законодательстве, экономический спад или выход на рынок новых конкурентов.

Таким образом проведя всестороннее исследование и анализ рынка, можно получить ценную информацию о рынке медико-лабораторных услуг в Казахстане. Эта информация поможет разработать индивидуальную маркетинговую стратегию, которая эффективно отвечает потребностям ЦА и выделяет бизнес сети КДЛ среди конкурентов.

## Этап 2

Постановка маркетинговых целей является важным шагом в разработке маркетинговой стратегии, поскольку он обеспечивает направление и фокус маркетинговых усилий. Согласно методологии SMART маркетинговые цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и привязанными ко времени, чтобы гарантировать их действенность и возможность отслеживания с течением времени.

Далее автором было более подробно изучены подходы того, как ставить маркетинговые цели для развития сети КДЛ в Казахстане, приведем основные моменты требующие внимания:

1) Согласование с целями организации. Маркетинговые цели должны совпадать с общими целями сети КДЛ как организации, это увеличение доходов, расширение клиентской базы и выход на новые рынки (регионы, города, областные центры и т. д.). Это согласование необходимо для создания целостной маркетинговой стратегии, которая поддерживает более широкие цели бизнеса.

2) Установка SMART-целей. Необходимо сформулировать маркетинговые цели, которые будут конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени [10]. Эта структура помогает в постановке реалистичных целей, которые можно контролировать и корректировать по мере необходимости, а именно:

- Конкретность: необходимо четко определить маркетинговые цели, такие как повышение узнаваемости бренда, привлечение новых клиентов или улучшение показателя удержания клиентов;
- Измеримость: требуется установить количественные показатели для отслеживания прогресса, такие как посещаемость веб-сайта, коэффициенты конверсии или количество новых клиентов;
- Достижимость: необходимо убедиться, что маркетинговые цели реалистичны, учитывая имеющиеся у ресурсов, рыночные условия и уровень конкуренции на рынке медико-лабораторных услуг;
- Актуальность: важно сосредоточиться на целях, которые имеют отношение к ЦА, услугам и положению на рынке медико-лабораторных услуг;
- Ограничение по времени: необходимо установить крайние сроки для достижения маркетинговых целей, чтобы сохранить импульс и обеспечить динамику изменений.

3) Определение ключевых показателей эффективности (КПЭ/КРІ): на данном шаге необходимо установить КРІ, которые будут использоваться для измерения успеха маркетинговой стратегии [11]. Для сети клинико-диагностических лабораторий ключевые показатели эффективности могут включать количество проведенных лабораторных тестов, оценку удовлетворенности пациентов или долю рынка.

4) Приоритизация целей. Требуется ранжировать маркетинговые цели по важности и соответствующим образом распределить имеющиеся у сети КДЛ ресурсы. Некоторые цели (высокоприоритетные) могут потребовать большего внимания, в то время как другие (менее приоритетные) могут быть решены в течение более длительного периода времени.

5) Заявление о целях стейкхолдерам – заинтересованным сторонам. Необходимо поделиться маркетинговыми целями с членами команды и другими заинтересованными сторонами (партнеры, ключевые клиенты, инвесторы и т. д.), чтобы убедиться, что все работают над достижением одних и тех же целей. Четкое общение помогает создать ощущение общей цели и ответственности.

6) Пересмотр и корректировка целей. Требуется на регулярной основе производить пересмотр и оценку маркетинговых целей с учетом достигнутых показателей эффективности (КРІ), изменений на рынке медико-лабораторных услуг или новых возможностей. Важно оперативно корректировать цели по мере необходимости, чтобы соответствовать общим целям организации и меняющимся рыночным условиям.

Таким образом постановка маркетинговых целей для сети клинико-диагностических лабораторий в Казахстане включает согласование с организационными целями, постановку целей SMART, определение ключевых показателей эффективности, приоритизацию целей, доведение их до сведения заинтересованных сторон, а также их пересмотр и корректировку по мере необходимости. Этот процесс необходим для создания целенаправленной маркетинговой стратегии, которая поддерживает общий успех бизнеса и развитие сети КДЛ.

### Этап 3

Определение уникального торгового предложения (УТП) также является важным шагом в разработке маркетинговой стратегии. УТП — это то, что отличает сеть конкретную сеть КДЛ от конкурентов (других сетей КДЛ и лабораторий) и делает ее уникально ценной для вашей ЦА. Четко сформулировав свое УТП, организация может более эффективно позиционировать свои услуги на рынке и создать сильную идентичность бренда [12]. Приведем примерные шаги по формированию УТП для сети клинико-диагностических лабораторий:

- 1) Проведение анализа сильных сторон сети КДЛ: определение основных сильных сторон таких как: передовые технологии, квалифицированный персонал или широкий спектр диагностических услуг. Важно оценить, как эти сильные стороны выделяют сеть КДЛ на фоне конкурентов; далее необходимо учитывать конкретные потребности ЦА.
- 2) Изучение ЦА: проведение исследования рынка, чтобы получить представление о предпочтениях, потребностях и «болевых точках» целевых клиентов. Необходимо определить, какие аспекты услуг наиболее ценны для них и какие предложения могут решить их уникальные проблемы.

- 3) Изучение конкурентов. Данный шаг связан с анализом предложений, сильных и слабых сторон конкурентов сети КДЛ. Важно найти пробелы в их услугах или областях, где они не соответствуют ожиданиям клиентов. Эти пробелы открывают возможности для лабораторной сети, чтобы выделиться и предложить уникальное решение.
- 4) Разработка четкого и лаконичного заявления об УТП. Здесь требуется сформулировать убедительное заявление об УТП, в котором кратко рассказывается об уникальных преимуществах конкурентной сети клинично-диагностических лабораторий. Это утверждение должно быть простым для понимания, иметь ключевые отличия и самое важно – находить отклик у целевой аудитории. Приведем следующий, эффективный по мнению автора вариант заявления об УТП: *«Наша сеть клинично-диагностических лабораторий предоставляет услуги быстрого, точного и надежного тестирования в удобных местах по всему Казахстану, используя самые современные технологии и преданную команду профессионалов для обеспечения самых высоких стандартов обслуживания пациентов».*
- 5) Интеграция УТП в маркетинговую стратегию: УТП должно постоянно транслироваться по всем маркетинговым каналам, от веб-сайта и социальных сетей до медиа-рекламы и POS материалов. Постоянно подчеркивая свое УТП, можно усилить позиционирование бренда и создать прочную связь между услугами и уникальными преимуществами, которые предлагается сетью КДЛ.
- 6) Постоянный пересмотр и корректировка УТП. По мере развития рынка и появления новых конкурентов очень важно постоянно пересматривать и улучшать УТП, чтобы поддерживать его актуальность и эффективность. Важно регулярно оценивать УТП по результатам изменений в предпочтениях клиентов, технологических достижений и рыночных тенденций.

Таким образом, определение уникального торгового предложения для сети клинично-диагностических лабораторий включает в себя: анализ сильных сторон, понимание целевой аудитории, изучение конкурентов, разработку четкого и лаконичного УТП, интеграцию УТП в маркетинговую стратегию и постоянный пересмотр и уточнение УТП. Используя данный алгоритм у сети КДЛ появляется возможность создания сильной идентичности бренда для эффективного дифференцирования своих услуг на рынке медико-лабораторных исследований.

#### Этап 4

Разработка маркетингового комплекса (4P), по мнению многих авторов является фундаментальным аспектом формирования успешной маркетинговой стратегии. Он включает в себя создание сбалансированной и связной комбинации четырех основных маркетинговых элементов: продукта, цены, места и продвижения. Для сети клинично-диагностических лабораторий в Казахстане необходима проработка следующие аспектов для каждого из 4P:

– Продукт: Разработка ряда диагностических услуг, отвечающих потребностям ЦА и соответствующих рыночному спросу. При этом важно учитывать такие факторы, как:

- Портфель услуг: широкий спектр диагностических тестов, включая рутинные тесты, специализированные тесты и профилактические осмотры.
- Качество и точность: услуги соответствуют высоким стандартам качества и точности, соблюдая отраслевые нормы и лучшие практики.
- Инновации и технологии. Внедрение передовых диагностических технологий и инновации, чтобы улучшить предоставление медико-лабораторных услуг и опережая конкурирующие КДЛ.
- Опыт работы с клиентами. Сосредоточение на обеспечении бесперебойного взаимодействия с клиентами с помощью таких инструментов, как онлайн-планирование встреч, эффективный сбор образцов (биоматериалы и т.д.) и своевременная доставка результатов.
  - a. Цена: Конкурентоспособные цены на услуги сети КДЛ с учетом следующих факторов:
    - Структура затрат: четкое понимание всех затрат, связанных с предоставлением медико-лабораторных и диагностических услуг, таких как оборудование, персонал и накладные расходы.
    - Ценообразование конкурентов: проведение анализа стратегии ценообразования конкурентов на предмет конкурентоспособности собственных цен для ЦА.
    - Целевая аудитория: при установлении цен важно учитывать уровень доходов и готовность платить за медуслуги целевой аудитории.
    - Стратегии ценообразования. Требуется изучить различные стратегии ценообразования, например: многоуровневое ценообразование, оптовые скидки или пакетные пакеты, чтобы привлечь внимание различных клиентских сегментов рынка.
  - b. Место: следует поставить задачу по созданию сети лабораторий (КДЛ), которая обеспечивает оптимальную доступность и удобство для ЦА, с учетом следующих критериев:
    - Расположение с учетом стратегически важных мест и локаций для каждой лаборатории сети, принимая во внимание такие факторы, как плотность населения, близость к поставщикам медицинских услуг и легкость доступа.
    - Партнерские отношения. Необходимо постараться наладить партнерские отношения с больницами, поликлиниками и другими поставщиками медицинских услуг, чтобы расширить охват и предложить комфорт и удобство потенциальным потребителям услуг.
    - Каналы сбыта: оптимизация каналов сбыта – центров забора биоматериала, для обеспечения эффективного и удобного предоставления услуг.
    - Присутствие в Интернете: использование цифровых каналов коммуникаций, (веб-сайт, мобильное приложение, медицинские маркетплейсы и т.д.) чтобы упростить планирование встреч, отслеживание образцов и доставку результатов.
  - c. Продвижение. Данный аспект связан с разработкой многоканальной рекламной стратегии для повышения узнаваемости бренда и привлечения клиентов:



- Реклама: использование онлайн- и офлайн-каналов рекламы, таких как реклама в поисковых системах, социальные сети, печатные СМИ и наружная реклама, для охвата ЦА.
- Контент-маркетинг: создание информативного контента (посты в блогах, статьи, видео и т.д.) чтобы информировать аудиторию об услугах и важности диагностического тестирования.
- PR: развитие устойчивых отношений со СМИ и ключевыми лидерами общественного мнения, чтобы повысить репутацию бренда и получить положительное освещение в СМИ.
- Маркетинг в социальных сетях (SMM): использование платформы социальных сетей, чтобы взаимодействовать со своей аудиторией, делиться обновлениями и создавать ощущение общности вокруг бренда.
- Рекламные предложения и акции, система клиентской лояльности. Скидки, акции для привлечения новых клиентов и поощрения лояльности среди существующих клиентов могут быть эффективными способами поддержания спроса и удержания клиентов сети КДЛ.

Таким образом разработка маркетингового комплекса для сети клинико-диагностических лабораторий требует тщательного учета уникальных характеристик целевой аудитории, конкурентной среды и общих целей организации. Работая с каждым из 4Р, можно создать целостную и эффективную маркетинговую стратегию, которая будет стимулировать привлечение клиентов, узнаваемость бренда и рост бизнеса.

Следует отметить, важность таких аспектов как внедрение тактики цифрового маркетинга, а также регулярный мониторинг и корректировку стратегия для достижения оптимальных результатов. Рассматривая более подробно, стратегия цифрового маркетинга было выявлено что она связана с включением цифрового маркетинга в общую маркетинговую стратегию организации, для более эффективного охвата ЦА, что включает в себя:

- создание и развитие удобного и информативного сайта;
- развитие сильного присутствия в социальных сетях;
- использование методов поисковой оптимизации (SEO) и поискового маркетинга (SEM);
- реализация контент-маркетинга и e-mail-рассылок;
- участие в управлении репутацией в сети Интернет.

**Масштабирование и расширение сети КДЛ**

Как только маркетинговая стратегия окажется успешной, необходимо рассмотреть возможность дальнейшего расширения сети КДЛ по территории РК, в т.ч.: открытие новых офисов, установление партнерских отношений с другими поставщиками медицинских услуг или диверсификацию услуг. Подробное освещение данного аспекта в контексте развития сети в Казахстане может представлять большой интерес для дальнейших исследований.

## Выводы и обсуждение

Последовательное выполнение приведенных автором этапов разработки маркетинговой стратегии для сети клинико-диагностических лабораторий имеют решающее значение для достижения успеха в конкурентной среде клинико-диагностических и медико-лабораторных услуг Республики Казахстан.

Хорошо структурированный маркетинговый план позволяет компаниям эффективно сообщать о своем уникальном ценностном предложении, охватывать свою целевую аудиторию и способствовать долгосрочному росту. По итогам проведенного исследования составлена таблица 1 кратко описывающая конечные результаты подготовки маркетинговой стратегии по каждому из 4-х описанных этапов.

**Таблица 1. Результаты подготовки маркетинговой стратегии сети КДЛ по ключевым этапам**

№	Этап подготовки маркетинговой стратегии	Результаты подготовки маркетинговой стратегии
1	Исследование и анализ рынка медико-лабораторных услуг	Всестороннее понимание рыночной ситуации, потребностей клиентов и конкуренции, что обеспечивает ценную информацию для корректировки маркетинговой стратегии.
2	Установка маркетинговых целей сети КДЛ	Четкие, конкретные и измеримые маркетинговые цели, соответствующие общим целям сети КДЛ, обеспечивают эффективное распределение ресурсов и сосредоточенные маркетинговые усилия.
3	Формирование уникального торгового предложения (УТП) сети КДЛ	Четко определенное УТП, которое выделяет сеть КДЛ среди конкурентов, подчеркивает ее уникальную ценность и создает сильный бренд.
4	Разработка маркетингового микса (4Р) для сети КДЛ	Сбалансированный и согласованный маркетинговый микс (Продукт, Цена, Место, Продвижение), который создает всеобъемлющую маркетинговую стратегию, ориентированную на целевую аудиторию и стимулирующую рост бизнеса сети КДЛ.

Таким образом основные выводы, сделанные по результатам проведенного исследования:

- Исследование и анализ рынка. Тщательное исследование и анализ рынка необходимы для понимания рыночного ландшафта, потребностей клиентов и конкуренции, что помогает адаптировать маркетинговую стратегию к уникальным характеристикам рынка клинико-диагностических лабораторий в Казахстане.
- Постановка маркетинговых целей. Постановка четких, конкретных и измеримых маркетинговых целей, которые соответствуют целям организации, имеет решающее значение для определения направления и концентрации маркетинговых усилий, обеспечения эффективного и результативного использования ресурсов.

- Определение уникального торгового предложения (УТП). Четко сформулированное УТП отличает бизнес от конкурентов и подчеркивает его уникальную ценность для целевой аудитории. Эта дифференциация необходима для создания сильной идентичности бренда и привлечения клиентов.
- Разработка маркетингового комплекса (4P): сбалансированный и целостный маркетинговый комплекс, включающий продукт, цену, место и продвижение, имеет основополагающее значение для создания комплексной и эффективной маркетинговой стратегии, которая привлекает целевую аудиторию и стимулирует рост бизнеса.

Последовательно и реализуя приведенные этапы, сеть клинико-диагностических лабораторий в Казахстане может разработать надежную маркетинговую стратегию, которая эффективно обслуживает свою целевую аудиторию, обеспечивая успех в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

### **Список использованных источников:**

1. Котлер П., Келлер К.Л. Управление маркетингом // П. Котлер. – Пирсон. – Уэст, округ Колумбия, 2016. – С. 588–591.
2. Форд Дж., Ибрагим Э. Стратегический маркетинг: создание конкурентного преимущества (3-е изд.) // Дж. Форд. – Издательство Оксфордского университета, 2015. – С. 135–139.
3. Чаффи Д., Эллис-Чедвик Ф. Цифровой маркетинг (7-е изд.) // Д. Чаффи. – Пирсон, 2019. – 55 с.
4. Томас Р. К. Маркетинг медицинских услуг (3-е изд.) // Р. К. Томас. – Пресса Управления здравоохранения, 2017. – С. 205–210.
5. Нуриев Г. Система здравоохранения Казахстана: современное состояние, проблемы и возможности // Г. Нуриев. – Системы здравоохранения, 2017. – 3 (3). – С. 166–173.
6. Чабановска К., Кульманн Э., Буразери Г. Инновации и исследования в области общественного здравоохранения // К. Чабановска. – КИР Пресс, 2021. – 260 с.
7. Отчет о рынке клинических лабораторных услуг в Казахстане: Евромонитор Интернэшнл [Электронный документ] // Евромонитор Интернэшнл. – URL: <https://www.marketresearch.com/GlobalData-v3648/Kazakhstan-Clinical-Laboratory-Services-9881037/> (Дата обращения 06.03.2023).
8. Худайбергенова М. С., Петренко Т. Маркетинговая деятельность медицинских организаций Казахстана // М.С. Худайбергенова. – Журнал перспективных исследований в области права и экономики, 2017. – 8 (4). – С. 1179–1189.
9. Садовская М.А., Новиков А.Ю. SWOT-анализ в здравоохранении как инструмент повышения устойчивости и эффективности сферы оказания медицинских услуг // М.А. Садовская. – The Scientific Heritage, 2019. – 2 (42). – С. 64–69.
10. Пасечник И.Н., Скобелев Е. И., Мещеряков А. А. SMART-технологии в здравоохранении // И.Н. Пасечник. – М.: ЦГМА УДП РФ, 2020. – 13 с.
11. Система менеджмента качества лабораторий: справочник ВОЗ / Лаборатории – организация и управление. Клинические лабораторные методы. Контроль качества.

- Справочники. Всемирная организация здравоохранения // WHO. – ISBN 978 92 4 454827, 2016. – С. 1–13.
12. Бойко В. В. Уникальное торговое предложение, или способ привлечь пациентов в клинику? // В. В. Бойко. – Институт стоматологии. – Общество с ограниченной ответственностью "МЕДИ издательство", 2019. – ISSN: 2073–6460. – 19 с.
13. Диянова С. Н., Штезель А.Э. Маркетинг сферы услуг: Учебное пособие // С. Н. Диянова. – М.: Магистр: НИЦ. – Инфра-М, 2018. – 192 с.

# ПРЕИМУЩЕСТВА ГИБКИХ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СОФТА

Арман А.

Almaty Management University, г. Алматы

**Аннотация.** В статье приведен литературный обзор источников на темы методологий управления проектами и ведения разработки ИТ продуктов. Отражено сравнение анализируемой литературы, это позволило определить пробелы в науке, проблематику ИТ проектов и конечную цель исследования.

Автором проведен анализ гибких и традиционных методологий на основе вторичной информации, по итогам которого были выявлены преимущества и недостатки каждого из методов, а также приведены рекомендации по применению. Оценка выполнена относительно следующих факторов: уровень рисков, коммуникации и сотрудничество, приспособляемость к изменениям, контроль, скорость исполнения, документация и тестирование продукта.

В ходе исследования был применен метод сравнительного анализа, который позволил корректно рассмотреть Agile и традиционные методологии в рамках показателей успеха ИТ проекта, более того, помогло ответить на следующие исследовательские вопросы: какие преимущественные факторы имеет гибкая методология; в проектах какого объема следует применять традиционный метод; в каких проектах не следует применять Agile методологию.

По результатам анализа определены преимущества гибких методологий по части тестирования продукта на каждом этапе проекта, более быстрой скорости выполнения, прозрачным коммуникациям и высокой приспособляемостью к изменениям. При этом к значительным недостаткам традиционных методологий относятся высокий уровень риска за счет единого этапа тестирования по окончанию проекта и низкой адаптивности к возможным корректировкам в проекте.

**Ключевые слова:** ИТ проект, Agile метод, традиционные методологии, проектный менеджмент, сравнительный анализ

**Abstract.** The article provides a literature review of sources on the topics of project management methodologies and IT product development. The comparison of the analyzed literature is reflected, it allowed to determine the gaps in the science, the problems of IT projects and the ultimate goal of the study.

The author conducted an analysis of flexible and traditional methodologies on the basis of secondary information, the results of which were identified the advantages and disadvantages of each method, as well as recommendations for use. The evaluation was performed in relation to the following factors: risk level, communication and collaboration, adaptability to change, control, speed of execution, documentation and product testing.

The method of comparative analysis has been applied during the research that has allowed to consider correctly the Agile and traditional methodologies within the framework of IT project success factors, moreover, it has helped to answer the following research questions: what the advantages of Agile methodology are; in what projects the traditional method should be applied; in what projects the Agile methodology should not be applied.

The results of the analysis identified the advantages of Agile methodologies in terms of

product testing at every stage of the project, faster execution speed, transparent communication and high adaptability to changes. At the same time, significant disadvantages of traditional methodologies include high risk due to a single stage of testing at the end of the project and low adaptability to possible adjustments in the project.

**Key words:** IT project, Agile method, traditional methodologies, project management, benchmarking

**Аннотация.** Мақалада жобаларды басқару әдістемелері және АТ өнімдерін әзірлеуді жүргізу тақырыптары бойынша дереккөздерге әдеби шолу берілген. Талданған әдебиеттерді салыстыру көрініс тапты, бұл ғылымдағы олқылықтарды, АТ жобаларының мәселелерін және зерттеудің түпкі мақсатын анықтауға мүмкіндік берді.

Автор қайталама ақпарат негізінде икемді және дәстүрлі әдістемелерге талдау жүргізді, оның қорытындысы бойынша әдістердің әрқайсысының артықшылықтары мен кемшіліктері анықталды, сондай-ақ қолдану бойынша ұсыныстар берілді. Бағалау келесі факторларға қатысты орындалады: тәуекел деңгейі, байланыс және ынтымақтастық, өзгерістерге бейімделу, бақылау, орындау жылдамдығы, құжаттама және өнімді сынау.

Зерттеу барысында салыстырмалы талдау әдісі қолданылды, ол АТ жобасының сәттілік көрсеткіштері шеңберінде Agile және дәстүрлі әдіснамаларды дұрыс қарастыруға мүмкіндік берді, сонымен қатар келесі зерттеу сұрақтарына жауап беруге көмектесті: икемді әдіснаманың қандай басым факторлары бар; дәстүрлі әдісті қандай көлемдегі жобаларда қолдану керек; Agile әдіснамасын қандай жобаларда қолдануға болмайды.

Талдау нәтижелері бойынша жобаның әр кезеңінде өнімді тестілеудің икемді әдістемелерінің артықшылықтары, орындалу жылдамдығы, ашық коммуникациялар және өзгерістерге жоғары бейімделу анықталды. Бұл ретте дәстүрлі әдістемелердің елеулі кемшіліктеріне жобаның аяқталуы бойынша тестілеудің бірыңғай кезеңі есебінен жоғары тәуекел деңгейі және жобадағы ықтимал түзетулерге төмен бейімделу жатады.

**Түйін сөздер:** АТ жобасы, Agile әдісі, дәстүрлі әдістемелер, жобалық менеджмент, салыстырмалы талдау.

## **Введение**

ИТ проекты - рычаг развития всевозможных процессов в нашем мире. На текущий момент самой быстроразвивающейся сферой является информационные технологии. Это говорит о необходимости выделять наибольшее количество ресурсов на совершенствование данной сферы, в том числе проектного управления.

Все больше компаний применяют проектное управление в ИТ на практике, но далеко не каждый из них имеет успешный результат. По статистике The Standish Group [1], только 16,1% ИТ проектов успешные, оставшиеся 83,9% терпят неудачу. При этом проектный менеджмент включает в себя ряд методологий, таких как Agile, Waterfall, Scrum, Kanban, гибридный метод и много других разновидностей. Но в этом обилии подходов к управлению, успешность ИТ проектов минимальна. Почему же так происходит?

Согласно исследованию The Standish Group, всему виной являются следующие факторы: нечеткие требования, отсутствие юзера на этапе тестирования, отсутствие планирования и изменения в требованиях. Исходя из результатов исследования, можно выявить одну из проблем в управлении ИТ проектом, а именно, проектные менеджеры

компаний подбирают неподходящие к проекту методики управления, в результате чего проекты терпят неудачу. Причиной этому является недостаток информации по подбору и преимуществах каждой методологии, также отсутствие четких сравнительных анализов. Таким образом, целью данного исследования является раскрыть преимущества гибких методологий при разработке программного обеспечения и провести сравнительный анализ, по итогам которого будут выявлены и описаны недостатки традиционных методик.

Теоретическая значимость состоит в сравнении всех существующих методологий, и выявление преимуществ гибких подходов.

Практическая значимость заключается в помощи проектным менеджерам при выборе методологий управления ИТ проектом.

## **Литературный обзор**

Спрос на диджитализированные продукты и услуги с каждым днем все больше растет, в связи с этим индустрия ИТ приобретает большой масштаб и необходимость в контроле за процессами исполнения.

В своей статье Uddin K.S. пишет о важности применения методологий в управлении проектом, поскольку качество продукта напрямую зависит от выстроенного процесса и задач, которые определяются методологией. При отсутствии методологии в управлении проектом зарождается неопределенность и риски, которые являются одними из наиболее распространенных причин неудачи проекта [2].

Для управления ИТ-проектами применяются абсолютно разные методологии управления, которые варьируются в зависимости от размера команды до срочности выполнения. Подробно о критериях выбора методологии управления ИТ-проектами описывается в статьях Торосян Е. и Тюлькиной А. [3], и Сумароковой Д. [4]. Статья отличительна тем, что помимо теоретической базы методологий, авторы предоставляют примеры применения методологий и рисунки к ним, что позволяет углубиться в тему не только специалистам в области управления проектами, но и заинтересованным читателям. В статье подробно описаны такие методологии управления проектами, как Agile, WaterFall, гибридный метод, Scrum и Kanban. При этом важно отметить, что авторы корректно описывают каждый из методов и не навязывают читателю какую-то конкретную методологию управления ИТ-проектами [3]. Сумарокова Д. описала практическое применение методологий управления ИТ-проектами и акцентировала внимание на культурные особенности и корпоративные принципы компаний при выборе методологии управления проектом [4].

Относительно особенностей и проблем в управлении проектами в ИТ сфере пишут в своих статьях Бурнышева М. Е. [5] и Борчин А.С. [6]. Бурнышева М.Е. утверждает, что специфичность ИТ-проектов заключается в сложности взаимодействия и коммуникации исполнителя и заказчика, колоссальный бюджет, а также трудоемкость ИТ-проектов и высокие риски невыполнения их в срок. Помимо этого, как и в статье выше, здесь говорится о варьировании подхода к управлению в зависимости от глобальности проекта, до деятельности компании в ИТ сфере, которая отличается многообразием. При прочтении данной статьи можно столкнуться с несоответствием темы научной статьи и содержания. Тема предполагает описание особенностей управления, коммуникации,

принятии решений в управлении проектами в ИТ компаниях, статья же больше направлена на виды ИТ-проектов, возможных проблемах, связанных с ними [5].

Наиболее подробно данный вопрос можно изучить в статье Борчина А.С., где автор ссылается на международный опыт и статистику управления ИТ-проектами. В этом случае читатель может увидеть отличия ИТ-проектов от проектов, не связанных с информационными системами. Как например результатом данных проектов является неосязаемый продукт, на который необходимо максимально детально определять требования, сроки и бюджет для более успешной реализации.

Борчин А.С., подтверждая выводы предыдущей статьи, пишет о возможных проблемах в управлении ИТ-проектами, в которых также упоминает сложности в коммуникациях, но при этом описывает это более подробно. Здесь можно обнаружить углубление до языковых и территориальных барьеров, которые связаны с распространением удаленной работы и аутсорса в данной сфере [6].

Углубленно вопрос коммуникаций в проектах раскрыт в статьях Sandsto R. и Reme-Ness C. [7], Алин Г. Т. и Рахимжановой Н.К. [8], Омаровой А.Ш и Махбаевой Э.Н. [9].

Авторы статей отражают первостепенную важность навыка выстраивания коммуникаций в команде проекта. Эффективные коммуникации в проекте способны оптимизировать важнейшие элементы: время, стоимость, объем и качество. Помимо вертикальных коммуникаций, необходимо выстраивать также горизонтальные связи, которые позволят улучшить координации рабочих усилий [8, 9].

Одним из положительных эффектов гибкой методологии является налаживание внешних и внутренних коммуникаций. Объединение команды, совещания, спринты, парное программирование и пр. оказывают положительное влияние на прямое общение. Еще один положительный эффект от совместной работы команды — это способность уменьшить внешние помехи. Встречи в формате стенд-ап позволяют наладить прямое общение как вовремя, так и после встреч [7].

Различия гибких и традиционных методологий описывают авторы Карабасова И. Б. [10], Туркебаева К.Т. [11] и Vallon R. [12].

Традиционные методологии управления проектами менее гибкие относительно процесса работы, в рамках которого невозможно перейти на следующий этап, не закончив предыдущий. Но при этом подходы данной методологии можно адаптировать под любую деятельность, т. к. стандартизированные принципы, процедуры и методы могут применяться к каждому проекту. [11] В свою очередь гибкие методологии позволяют беспрепятственно возвращаться к предыдущим этапам, вносить корректировки и тестировать каждую деталь вне зависимости от фазы проекта. Что, несомненно, удобно в крупных проектах по разработке программного обеспечения. По итогам исследования автора традиционные методы разумно применять в простых однообразных проектах, в которых уже зафиксирован стандартный ряд действий. В сложных проектах рекомендуется применять гибкие и гибридные методологии, которые позволят оперативно реагировать на возникающие ошибки [10, 12]. При этом возвращаясь к предыдущим статьям, с учетом специфики ИТ-проектов, применение гибких методологий к каждому проекту считается наиболее приемлемым вариантом. Объясняется это тем, что в индустрии информационных технологий на каждом этапе возникают непредвиденные ошибки, из-за чего необходима возможность возвращаться



на предыдущие этапы проекта. Также, традиционные методологии выделяют единую фазу для тестирования, гибкие же в свою очередь предоставляют возможность тестировать после каждого этапа разработки. Таким образом данные статьи подтверждают, что наиболее рационально применять гибкие методологии управления ИТ-проектами [3,6].

О преимуществе гибких методологий повествуют Sawalha S. и Modranský R., где авторы, подтверждая слова друг друга, выделяют в своих статьях следующие пункты: улучшение коммуникаций, гибкость дизайна управления проектом, быстрый результат, способность адаптироваться к изменениям, снижение затрат [13,14]. Более того автор дополняет вывод предыдущей статьи, утверждая, что традиционные методы уместно применять в больших командах и при критически крупном бюджете в то время, как Agile методологии больше пригодны с небольшим количеством сотрудников [13].

Касательно применения методологий управления проектами на рынке Казахстана в условиях цифровой трансформации пишут Сембин А.Б. [15] и Кызайбаева М. М., Мейрамбек М. Р. [16]. Авторы в своих статьях акцентируют внимание на устарелости традиционных методов управления проектами, которые уже не соответствуют новым реалиям, и которые по сей день применяются в Казахстанских компаниях. Более того, принципы управления проектами слабо внедрены на рынке Казахстана, что свидетельствует о низком уровне зрелости управления проектами. [15, 16]

Изучив специфику, проблемы в управлении ИТ-проектами, и существующие методологии управления проектами из вышеописанных работ, были выявлены наиболее раскрытые темы: проблема внешних и внутренних коммуникаций в ИТ-проектах, плюсы и минусы традиционных и гибких методологий, предложенные варианты гибридных методологий управления проектами, также критерии выбора методологии для предстоящего проекта. При этом ни один автор, описывающий методологии управления проектами, не уделил должное внимание одному из трендовых направлений - разработка софта, а статьи, в которых описываются специфики и проблемы данной сферы, по итогам не предоставляют решение.

## **Методы**

Сбор вторичных данных производился через анализ научных статей и статистических данных исследовательской компании The Standish Group. На данной основе проведен сравнительный анализ. Это позволило структурировать полученную информацию, и сделать детальный разбор каждого фактора, который влияет на успешность ИТ проектов. Показатель успешности проекта был определен как единство таких критериев как: уровень риска, коммуникации и сотрудничество, частота тестирования продукта, возможность приспособления к изменениям, степень контроля, скорость выполнения проекта и документация. Данные были оценены методом расчета среднего балла по каждой методологии относительно ИТ проекта, что позволило ответить на следующие исследовательские вопросы:

1. Относительно каких факторов гибкие методологии имеют преимущество в ИТ проектах?
2. В проектах какого масштаба разумно применять традиционные методологии?
3. В каких проектах применение гибких методологий считается ошибкой?

## Результаты

В ходе исследования проведен компаративный анализ, задачей которого является оценить факторы остро влияющие на успех ИТ проектов, и как следствие выявить преимущества гибких, либо традиционных методов. По результатам оценки определено в каких критериях Agile методологии превосходят традиционные, и предположительно в проектах какого масштаба следует применять оба метода.

Литературный обзор позволил выявить, что причинами неудачи проекта являются: отсутствие юзера на этапе тестирования и изменения в требованиях, также острые проблемы возникают по части коммуникаций. Благодаря разнообразию критериев оценки получилось подробно сопоставить две методики управления и определить наиболее подходящую для разработки программных обеспечений. Данные факторы соотнесены в сравнительном анализе, который отразил все преимущества и недостатки двух методологий. (Таблица 1)

**Таблица 1. Сравнительный анализ гибких и традиционных методологий**

Фактор	Гибкие	Традиционные
Уровень риска	Фактор риска, пониженный за счет частого тестирования продукта, что позволяет на ранних сроках устранить возможные баги без последствий на результат	Фактор риска высокий за счет отсутствия возможности вернуться на предыдущие этапы проекта для исправления ошибок. Необходимо начинать проект сначала, что значительно повлияет на сроки и стоимость
Коммуникации и сотрудничество	В гибких методологиях участники проекта должны на постоянной основе взаимодействовать друг с другом, что является профилактикой недопониманий. Также Agile методологии поощряют сотрудничество между командами, что увеличивает шансы на успешный результат	В традиционных методологиях не предусмотрены дополнительные затраты на налаживание коммуникаций между участниками проекта
Приспосабливаемость к изменениям	За счет гибкости Agile методологии позволяют вносить большое количество корректировок на любом этапе проекта без значительного увеличения сроков	При внесении корректировок в требования, проекту тяжело приспособиться к изменениям, и может масштабнo увеличить сроки проекта

Продолжение таблицы 1.

Контроль	Контроль в методологии Agile осуществляется на уровне команды, это означает, что ответственность за успешность проекта несет не только руководитель, но и вся команда. Это увеличивает контроль и сознательность участников проекта	Контроль в традиционных методологиях высокий, благодаря четкой структуре и последовательности этапов. Это позволяет менеджеру достаточно просто руководить процессом
Скорость выполнения проекта	Более быстрая сдача проекта является результатом гибких коммуникаций, приспособляемости и пониженных рисков, из-за чего проект сдается в установленные сроки, и даже раньше	В случае обнаружения ошибок по окончании проекта он может растянуться в 2 раза
Документация	В гибких методологиях присуща прозрачность, которая позволяет каждому участнику проекта следить за ходом работы	Подробная документация присущая традиционным методологиям может содержать много чрезмерной информации, которая не влияет на ход процесса. Более того, работа над проектом не начнется, пока не будет предоставлен ряд документов
Тестирование продукта	За счет итеративных операций, которые задействованы на каждом этапе проекта, продукт тестируется в несколько раз чаще, чем в традиционных методах. Это позволяет выявить ошибки на ранних стадиях	В традиционных методологиях предусмотрено тестирование продукта по окончании проекта, что повышает шансы на нарушение дедлайнов и снижение качества в случае обнаружения ошибок
Примечание - составлено автором на основании источников [1,3,6]		

По итогам анализа обнаружены ключевые преимущества гибких методологий при разработке ИТ продукта, среди них: прозрачные коммуникации, быстрая приспособляемость, тестирование продукта на каждом этапе и как результат - пониженный показатель риска. Данные характеристики Agile методологий помогут закрыть проблемные участки ИТ проектов.

Помимо этого, выявлены следующие недостатки традиционных методик: высокий фактор риска, мизерная адаптивность к изменениям, низкая скорость исполнения и единая фаза тестирования.

## Выводы и обсуждение

Исследование показало предпочтительное применение гибких методологий при ведении ИТ проекта, но как было отмечено ранее, данный фактор зависит не только от типа изготавливаемого продукта, но и от масштаба проекта, поэтому традиционные методологии преимущественно подходят для проектов мелких масштабов. По результатам сравнительного анализа можно предположить, что применение традиционных методик пригодно исключительно в небольших проектах, где заранее зафиксированы все требования, которые в дальнейшем не будут поддаваться корректировке.

Необходимость постоянного тестирования в ИТ проектах самый важный фактор в разработке программного обеспечения, чем раньше будет выявлена ошибка, тем скорее она будет устранена и не понесет за собой дальнейших проблем. В этом плане гибкие методологии определенно превосходят традиционные.

С другой же стороны в уровне контроля необходимо отдать должное традиционным методам, ведь нет никакой гарантии, что кто-либо из участников проекта не подведет и не сорвет сроки. В традиционных методиках предусмотрены подобные случаи, где проектные менеджеры открыты к набору кадров во время работы проекта, т.к. последовательность этапов достаточно понятная, и простая в применении, что нельзя сказать про гибкие методологии. Agile же применимы в устоявшихся командах, где уже предопределен состав, а компетенции сотрудников проверены.

Дальнейшие исследования по данной теме позволят наиболее детально изучить статистику применения той или иной методологии в компаниях, что покажет популяризацию определенных типов методик, либо же их отсутствие, а также их ранжирование по сферам деятельности.

Основные рекомендации для продолжения исследований в данной тематике:

1. Проведение опроса среди проектных менеджеров о применимости методологии в той или иной сфере, где должны быть рассмотрены возможные проблемы и как они были решены;
2. Применение глубинных интервью с разработчиками программных обеспечений об удовлетворенности управления проектами в компании;
3. Сбор данных и формирование статистики о частом использовании определенной методологии управления проектами в компаниях Казахстана.

## Список литературы

1. The Standish Group Reports 83.9% of IT Projects Fail – How to Save Yours, <https://www.opendoorerp.com/the-standish-group-report-83-9-of-it-projects-partially-or-completely-fail/> 25/11/2021.
2. Uddin K.S. A4-Layered Plan-Driven Model to Improve Software Development // International Journal of Advanced Computer Science and Applications. — 2022. — Vol. 13 No. 8. — С. 589-600.
3. Торосян Е.К. Критерии выбора методологии управления ИТ-проектами // Петербургский экономический журнал. — 2020. — №1. — С. 99-107

4. Управление ИТ-проектами: методологии, инструменты, специфика, <https://ecm-journal.ru/material/Upravlenie-IT-proektami-metodologii-instrumenty-specifika/> 12/05/2020.
5. Бурнышева М.Е. Особенности управления проектами в ИТ-компаниях // Научно-практические исследования. — 2020. — 6–7(29). — С. 17–19.
6. Борчин А.С. Проблемы проектного управления в современных ИТ-компаниях и направления совершенствования управления проектами. // Современные технологии управления. — 2022. — №1(97). — С. 20–23.
7. Sandsto R., Reme-Ness C. Agile Practices and Impacts on Project Success // Journal of Engineering, Project, and Production Management. — 2021. — 11(3). — С. 255-262.
8. Алин Г. Т., Рахимжанова Н. К. Управление проектами разработки программного обеспечения: управление рисками проекта // Международный журнал информационных и коммуникационных технологий. — 2022. — Том 2, выпуск 1. — С. 9-18
9. Омарова А.Ш., Махбаева Ә.Н. Проблемы и влияние коммуникаций в управлении проектами // Международный журнал информационных и коммуникационных технологий. — 2022. — Том 2, выпуск 1. — С. 138–145.
10. Карабасова И. Б. Традиционное и гибкое управление проектами. // Коллоквиум Almaty Management University. — 2021. — №7. — С. 61–66.
11. Туркебаева К.Т. Современное состояние и развитие проектного менеджмента в Республике Казахстан. // Вестник университета «Туран». — 2022. — №3(95). — С. 187-199.
12. Vallon R., Müller-Wernhart M. Combination of agile and lean in software development // Springer Publishing. — 2014. — №37. — С. 28–35.
13. Sawalha S. Agile Software Development: Methodologies and Trends // iJIM. — 2020. — Vol. 14 No. 11 — С. 246-270.
14. Modranský R. Lean and Agile Project Management and the Challenges for its Implementation in SMEs in Czech Republic // Technium Social Sciences Journal Vol. 9 — 2020. — С. 413-440.
15. Сембин А.Б. Управление проектами в условиях цифровой трансформации Казахстана // Вестник университета «Туран». — 2021. — №3(91). — С. 229–234.
16. Кызайбаева М. М., Мейрамбек М. Р. Управление проектами как инструмент преодоления актуальных проблем современной экономики и бизнеса в Казахстане. // Международный журнал информационных и коммуникационных технологий. — 2021. — Спец. выпуск. — С. 359–365.

# НЕЙРОНДЫҚ ЖЕЛІЛЕРДІ ПАЙДАЛАНУ НЕГІЗІНДЕ КОМПЬЮТЕРЛІК КӨРУДІҢ БАҒДАРЛАМАЛЫҚ ЖАБДЫҒЫН ҚҰРАСТЫРУ

Аяш І.Е.<sup>1</sup>, Темірхан М.Қ.<sup>2</sup>, Турсынова А.О.<sup>3</sup>

Ақпараттық жүйелер, 3 курс, қазақ бөлімі

<sup>1 2 3</sup> Алматы Менеджмент Университет, Алматы қаласы

[ayashovainkar@gmail.com](mailto:ayashovainkar@gmail.com) [m.temirkhan@etu.edu.kz](mailto:m.temirkhan@etu.edu.kz) [tursynova@inbox.ru](mailto:tursynova@inbox.ru)

Аннотация. Мақалада басты идея нейрондық желілерді қолдану арқылы жасалатын бағдарламаның қолжетімділігін, жасалу барысы мен маңыздылығын көрсету болып табылады. Сонымен қатар, өнеркәсіп қызметкерлерінің бейнелерін тану жүйесін қоғам қолданысына тиімді ұсынуға бағытталды.

Мақсаты ретінде ақпараттық технологиялар саласының маңыздылығы, қолданылу аясы, қазіргі таңдағы үлкен сұранысқа ие жасанды интеллект пен нейрондық желілердің беретін мүмкіндіктері мен технологиялардың қолжетімділігін көрсету алынды. Авторлар тарапынан әр түрлі зерттеу жұмыстары жүргізіліп, бағдарламаның мысалдық көрінісі ұсынылды. Python бағдарламалау тілі мен көптеген кітапханалардың беретін мүмкіндіктерін пайдалана отырып, тиімді технологиялық жүйені халықтың күнделікті қолданысына енгізілу мәселесі қамтылды.

Бұл мақала жұмысында Python бағдарламалау тілі негізінде ашық мәтіндер жүйесін қолдану арқылы өнеркәсіптің қызметкерлерін тану жүйесінің программалық жабдығы жазылды. Зерттеу нәтижесінде конволюциялық нейрондық желі CNN жасалды. Қорытынды ретінде барлық талдау нәтижелерін көрсете отырып, тәжірибедегі қолдану аясы және бағдарламаның нақты мысалы көрсетіліп, дәлелденді.

Түйін сөздер: конволюциялық нейрондық желі, машиналық оқыту әдістері, бейне тану, python, жасанды интеллект.

Аннотация. В статье основная идея состоит в том, чтобы продемонстрировать доступность, прогресс и важность программы, созданной с использованием нейронных сетей. Кроме того, была направлена на эффективное представление системы распознавания образов работников промышленности в общественное пользование.

Цель состояла в том, чтобы показать важность, сферу применения отрасли информационных технологий, возможности и доступность технологий, предлагаемых сегодня востребованными искусственными и нейронными сетями. Авторы провели различные исследовательские работы и представили примерную картину программы. Была затронута проблема внедрения эффективной технологической системы для повседневного использования населением с использованием языка программирования Python и возможностей, предоставляемых многими библиотеками.

В этой статье написано программное обеспечение системы распознавания сотрудников с использованием системы открытого текста на основе языка Python. Исследование привело к сверточной нейронной сети CNN. В качестве заключения был продемонстрирован и доказан конкретный пример программы с указанием сферы применения на практике и всех результатов анализа.

Ключевые слова: сверточная нейронная сеть, методы машинного обучения, распознавание лиц, python, искусственный интеллект.

**Abstract.** In the article, the main idea is to demonstrate the availability, progress and importance of a program created using neural networks. In addition, it was aimed at the effective presentation of the image recognition system of industrial workers for public use.

The aim was to show the importance, scope of application of the information technology industry, the possibilities and availability of technologies offered by today's popular artificial and neural networks. The authors conducted various research works and presented an approximate picture of the program. The problem of implementing an effective technological system for everyday use by the population using the Python programming language and the capabilities provided by many libraries was touched upon.

In this article, the software of the employee recognition system is written using a plaintext system based on the Python language. The study led to the convolutional neural network CNN. As a conclusion, a concrete example of the program was demonstrated and proved, indicating the scope of application in practice and all the results of the analysis.

**Key words:** convolutional neural network, machine learning methods, face recognition, python, artificial intelligence

## Кіріспе

XXI ғасыр – әр түрлі мүмкіндіктер мен даму кезеңі. Әлемде уақыт өте келе ғылыми ашылулар саны артып, адам өміріне ерекше әсерін тигізетін жаңа технологиялық жобаларға кеңінен назар аударылуда. Осы күні өмір мен өндірістің әр түрлі салаларына бағытталған заманауи технологиялар тұлғалық мүмкіндіктердің негізін кеңейтуде. Ақпараттық технологиялар бағыты жоғары деңгейде дамуда. Сонымен қатар, адамдардың өмір сүру қажеттіліктерін жүйелейтін цифрландырылған, автоматтандырылған бағдарламалар қолданысқа еніп жатыр. Соның бірі қазіргі қолданысқа енгізіліп, маңыздылығы артып жатқан жасанды интеллект пен нейрондық желілер болып табылады.

Бүгінгі таңда жасанды интеллект технологиялары кибернетика, робототехника сияқты ғылымдардың прогрессивті салалары үшін, әлемдік ақпараттық ресурстарға тез әрі ыңғайлы түрде қол жеткізу үшін, сонымен қатар, әлеуметтік қызметтерді дамыту мақсатында тереңінен қолданылуда [1].

Ал нейрондық желілерге келетін болсақ, бұл сала қазіргі таңда өте үлкен сұранысқа және танымалдылыққа ие деп айтуға болады. Қолдану аялары тереңдеп келе жатыр. Танымал пайдалану бағыты нейрондық желілерді үйретіп, ашық мәтіндер жүйесін негізге алу арқылы бейнені тану бағдарламасын құру болып табылады.

Осы идеяға қызығушылық тудыру негізінде Сандық Технологиялар Мектебінің жоғарғы санаттағы мұғалімі Рамазанов Е.Т. ғылыми жетекші ретінде қолдау көрсетіп, авторлар бұл бағдарламаны жүзеге асырған болатын.

Нейрондық желілерді пайдалану арқылы жүзеге асатын негізгі идеяның басты өзектілігі - қазіргі технологиялар қолданысы артып жатқан заманда цифрландырылған



## Әдеби шолу

Нейрондық желілерді пайдалану бағыттары сан алуан. Солардың қатарына жүйелердің үлкен мүмкіндіктерін қолдану арқылы жүзеге асырылатын бейнені тану бағдарламасын ұсынсақ болады. Бұл бағдарлама бүгінгі күнге дейін нарыққа шығып, өзінің мақсатты аудиториясына негізделген жұмыстарын бастап кеткен жобалар қатарында. Дегенмен, халыққа ұсынылып жатқан технологиялардың жеткізілу барысында қарастырылу қажет жағдайлар бар.

Бейнелерді, бетті тану (Face ID) – XXI ғасырда үлкен сұранысқа, танымалдылыққа ие Ақпараттық Технологиялар саласындағы басты бағыт Деректер Ғылымының (Data Science) үлкен ашылуы. Бүгінгі күндегі қолданылу аясы да кең. Соның бірі - әр түрлі мекемелердегі қызметкерлерді тану жүйесі. Осы тұста бағдарламаны пайдаланатын орындар түрлілігі сан алуан екенін де айтып өткен жөн.

Нейрондық желілерді үйрету арқылы жасалатын осындай технологияларды халық қолданысына ұсынатын көптеген жобалар және компаниялар бар. Олардың қатарында Безгачев Ф.В., Терехов В. И., Истратова Е.Е., Достовалов Д.Н., Бухамер Е.А. және де тағы басқа ақпараттық жүйелер саласындағы білікті мамандардың жобаларын тілге тиек етіп өтуге болады. Жобаларда басты ақпараттар ретінде нейрондық желілердің беретін мүмкіндіктері мен пайдалану орындары қарастырылған. Жасанды интеллект жүйесінің қазіргі таңдағы маңыздылығы, қоғамдағы мәселелерді шешуге беретін көмегі жөнінде құнды деректер қамтылған[2,3].

Бүгінгі күні нейрондық желілердің танымал қолдану арнасы ретінде бейнелерді бақылау кезіндегі бейтаным, күмәнді адамдарды тану бағдарламасын атаса болады. Осындай бай мүмкіндіктері мен тиімді пайдалану барысында жасанды интеллект нейрондық жүйелері үлкен аудиторияға мәлім болды.

Ұтымды алгоритмді пайдалану негізінде жасалынған жүйені қолдануға мүмкін болатын бірнеше мысалдар да келтіріп өтейік. Бетті тану технологияларын мемлекеттік өткізу пункттері сияқты автоматтандырылған қауіпсіздік жүйелерінде пайдалануға болады. Сонымен қатар, ірі әуежайларда, әртүрлі қоғамдық орындарда, іздеудегі адамдарды анықтау мақсатында, тергеу тәжірибесінде жеке басын анықтау үшін және тағы да басқа қолданылу аяларын қарастыруға болады[2]. Бейнені тану бағдарламалық жабдықтамасын қоғамның басты қолданысына енгізу - мемлекеттің қауіпсіздік аясындағы біршама мәселелерін шешуге үлкен ықпалын тигізетіні көрсетілген ақпараттар негізінде мәлім.

Отандық жобалар мен мақалалар арасында қолданысқа енген нейрондық жүйелер арқылы жасалынған бағдарламалар қатарына автокөлік нөмірлерін тану, бизнес аналитика саласы мен нейрондық жүйелер байланысына талдау, қызмет көрсету саласындағы бет-әлпетті тану, әр түрлі ауру түрлерін тануға, табуға көмек бағыты, өндіріске қажет жүйелік жабдықтамалар туралы басты ұсыныстарын жатқызуға болады[4,5,6]. Өте терең ғылым ретінде танылған нейрондық желілерді қолдана отырып, үйрету алгоритмдерін жаза отырып, авторлар басты ойға алынған мақсатқа қол жеткізуге тырысты. Бұл бағдарламаларда қолданылған басты функцияларды түйінге, негізге ала



отырып, өз ойларын авторлар жүзеге асырды.

Әлемдік деңгейде өзектілігі жоғары жобалық бағдарлама ретінде танылған бұл жүйені көптеген өнеркәсіп, компаниялар өте қымбат бағаға жасайды. Тым жоғарғы бағадағы жабдықтарды пайдаланады. Авторлардың жобаны алуда қарастырған басты мәселесі осы болып табылады. Жүйені құрудың негізгі ортасы ретінде интернет қауымдастығының жалпыға қолжетімді базасынан алып, жасауға берілетін мүмкіндігімен таныстыру - негізгі мақсаттардың бірі болмақ.

Жобаның, мақаланың өзегі болып алынған нейрондық желілердің өзіне анық түсінік беріп өтейік. Нейрожелілік деген атауға ие болған компьютерлік технологиялар адамның бас миындағы нейрондардың құрылым принципі мен қызмет етуіне ұқсас жұмыс жасап өте кең шеңбердегі мәселелерді шешуге мүмкіндік береді[5]. Сол мүмкіндіктер мен кең ауқымды деректерді пайдалана отыра жасалынған бағдарлама ортасына келіп тоқтасақ.

Авторлар жобаны жүзеге асыру мақсатында “Python” бағдарламалау тілінің көмегіне жүгінді. “Python” - бұл интернет қосымшаларында, бағдарламалық жасақтаманы әзірлеуде, деректер ғылымында және машиналық оқытуда кеңінен қолданылатын бағдарламалау тілі[7].

Бағдарламаны құрастыру кезінде қолданылған басты дерек көзі, жүйе - ашық мәтіндер жүйесі (Open-source engine). Ашық бастапқы бағдарламалық жасақтама - бұл қоғамдық, ашық ынтымақтастық шеңберінде әзірленетін және көпшілікке еркін қолжетімді Компьютерлік Бағдарламалық Жасақтама[8]. Барлығына қолжетімді интернет қауымдастығын пайдалану арқылы жасалған жобалық жүйені қоғамға қымбат ақшаға емес, тиімді түрде ұсыну, жасалу жолының ыңғайлы әрі оңай екенін көрсету – жобаны құрастырудың негізі болып келеді.

Басты идея - осы күнгі өте танымал бағдарламалау тілі “Python” мен ашық бастапқы бағдарламалық жасақтама негізінде жасалатын компьютерлік көру жабдығын, жүйесін құру, ұсыну.

Бағдарлама арнайы классикалық ноутбук интерфейсі Jupyter Notebook-те жазылды. Jupyter Notebook – бұл есептеу құжаттарын жасауға және бөлісуге арналған түпнұсқалық веб-бағдарлама. Ол құжаттармен жұмыс істеуге бағытталған қарапайым, оңтайландырылған интерфейсті ұсынады[9].

## Әдістер

Жасанды интеллект нейрондық желілерді үйретудің, зерттеудің негізгі мақсаты:

- Бейнені тану бағдарламасына шолу жасау;
- Бағдарламалау тілдеріндегі жаңа кітапханалармен, жүйелермен танысу;
- Тәжірибе жинау;
- Бұл жобамен айналысатын компанияларды зерттеу;
- Халық қолданысына қолжетімді технология ұсыну;
- Деректер Ғылымы бағытындағы жүйелер мен бағдарламалардың беретін мүмкіндіктерімен танысу;
- Қолданысқа енгізуге келетін тиімді технологиялық ұсыныс қарастыру.

*Зерттеу әдістері* – теориялық талдау, анализ, бағдарламалау.

## Нәтижелер

Тақырып бойынша басты зерттеу жұмыстары теориялық талдау, негізгі бағытқа, мақсатқа талдау, бағдарламалау негізінде жүзеге асты. Мақаланың, жүзеге асырылған бағдарламаның ойға алынған мақсаты бейнені тану жүйесінің қолжетімділігін дәлелдеу болып табылады. Мақсатқа қол жеткізу жұмыстары да қарапайым қолданысқа веб-технологияларды тиімді енгізу бағдарламаларына байланысты жүргізілді.

Толық жүйені құрастыру үшін қарапайым камера, “python” бағдарламалық тілін білу, Jupyter Notebook интерфейсі және бағдарламаларды жүзеге асыруға көмектесетін кітапханалармен таныс болу маңызды. Бүкіл қажетті деректерді, көмекшілерді пайдалану арқылы авторлар ғылыми жетекшінің қолдауын пайдалана отырып, толық веб-бағдарламаны жасады. Нәтиже ретінде дұрыс жазылған кодтар арқасында алынған жүйені көрсетуге болады. Бағдарламаны тестілеу үшін авторлар отыз сурет алып, жеке қалтаға салып, нейрондық желілерді үйрету және қажетті кітапханаларды қолдану арқылы тексеріп көрген болатын.

Нейрондық желілердің көмегімен қолжетімді жүйе құрастырылды. Кесте түрінде сақталған суреттер қалтасындағы бейнелер тану жұмысы жүргізілді. Енгізілген деректерді сақтау нәтижесінде бағдарлама суретте берілген тұлғаны таныды. Бейне тану бағдарламасы жүзеге асты.

Тиімді, нық түрде жүзеге асқан веб-бағдарламада жазылған жобаның басты құрылымдарына тоқталып өтейік. Ең алғашқы қадам қандай болды? Барлық қажетті реквизиттер мен бағдарламалау орнын дайындаудан басталды. Жобалық жұмыс камераны бағдарламаға қосумен іске кірісті. “CameraSee” деген функция арқылы камераның жұмысы жүзеге асырылады және компьютер мен камераны байланыстыру қадамы орындалады.

```
In [ ]: import cv2
import pandas as pd
import os
def CameraSee():
    try:
        mycamera=cv2.VideoCapture(0)
        width = int(mycamera.get(cv2.CAP_PROP_FRAME_WIDTH))
        height = int(mycamera.get(cv2.CAP_PROP_FRAME_HEIGHT))
        model=cv2.CascadeClassifier(cv2.data.harcascades+"haarcascade_frontalface_default.xml")
        while True:
            report,img=mycamera.read()
            imggray=cv2.cvtColor(img,cv2.COLOR_BGR2GRAY)
            faces=model.detectMultiScale(imggray,1.3,5)
            for (x,y,w,h) in faces:
                cv2.rectangle(img,(x,y),(x+w,y+h),(0,255,0),2)
                cv2.imshow('camera',img)
                if cv2.waitKey(1)& 0xff == ord('q'):
                    break
            face=img[x:x+w,y:y+h]
            if len(face)>0:
                cv2.imwrite("C:\\Users\\admin\\Documents\\myProjectAPI\\ProjectCameraAi\\DetectedFace\\detect.jpeg",face)
        mycamera.release()
        cv2.destroyAllWindows()
    except:
        return "Wrong work camera."
```

Сурет 1. Камераның жұмысын бастау коды  
Ескерту. Авторлар өз зерттеулері негізінде құрастырған

Веб-бағдарламалауда екінші болып қолданылатын функция “CameraDetectedSee” деп аталады[10]. Ол бейнені тануға бағытталған. Камералық жүйеде көрсетілген адамның бейнесі таныс болса, төртбұрышқа алынады және ол төртбұрыш боялынады. Мысалы, жасыл түске боялса – компания қызметкері, ал қызыл түске боялса – бөтен адам.

```

def CameraDetectedSee():
    try:
        mycamera=cv2.VideoCapture(0)
        width = int(mycamera.get(cv2.CAP_PROP_FRAME_WIDTH))
        height = int(mycamera.get(cv2.CAP_PROP_FRAME_HEIGHT))
        model=cv2.CascadeClassifier(cv2.data.harcascades+"haarcascade_frontalface_default.xml")
        report,img=mycamera.read()
        imggray=cv2.cvtColor(img,cv2.COLOR_BGR2GRAY)
        faces=model.detectMultiScale(imggray,1.3,5)
        for (x,y,w,h) in faces:
            face=img[x:x+w,y:y+h]
            cv2.imwrite("C:\\ProjectFolder\\DetectedFolder\\detectedface.jpeg",face)
        mycamera.release()
        cv2.destroyAllWindows()
    except:
        return "Wrong work camera."

```

Сурет 2. Адам бейнесін тануды бақылайтын код  
Ескерту. Авторлар өз зерттеулері негізінде құрастырған

Басты қадамның бірі, ендігі орындалу қажет әрекет - нейрондық желілерді үйрету[10,11]. Ол үшін, ең алдымен, деректер базасын, танылу қажет бейнелерді енгізу жұмысы жүргізілу қажет. Бастапқыда бағдарламаны алғашқы тестілеуден өткізу үшін авторлар бейнені тануға отыз шақты сурет дайындаған болатын. Жүйеге енгізілу барысында суреттердің кестелік адаптері дайындалды. Отыз сурет бір қалтаға салынып, кестелік адаптерден суреттер жөнінде ақпараттар алынатын код жазылды.

```

In [ ]: def mytable():
        myfile=open('myfiles.txt','r')
        text=myfile.readlines()
        myfile.close()
        mylist=[]
        for myline in text:
            p=myline.strip('\n')
            mylist.append(p)
        myclass=[]
        for x in mylist:
            myclass.append(x[3])
        mytable=pd.DataFrame({'Faces':mylist,'Classif':myclass})
        return mytable

```

Сурет 3. Тәжірибелік жұмысқа қажет суреттер базасының сақталу қалтасының коды  
Ескерту. Авторлар өз зерттеулері негізінде құрастырған

Келесі кодты іске қосу кезінде пайда болған ақпараттар, кесте түріндегі суреттер көрсетілетін болады. Бұл кезеңде жүзеге асқан жүйеде деректердің алыну жолдары толық жазылған.

```

In [ ]: newpath='C:\\Users\\admin\\Documents\\myProjectAPI\\ProjectCameraAi\\MyimgAi\\'
        for i in range(0,n,1):
            facepath=os.path.join(newpath, table['Faces'].iloc[i])
            img=cv2.imread(facepath)
            nimg=cv2.resize(img,(300,300))
            qp=os.path.join(newpath, table['Faces'].iloc[i])
            cv2.imwrite(qp, nimg)

```

Сурет 4. Суреттер мен деректерді тану жолы  
Ескерту. Авторлар өз зерттеулері негізінде құрастырған

Ендігі жүзеге асырылуы қажет жұмыс - бейнені тану кезіндегі сақталатын деректердің орнын келтіру. Ендігі блок тану керек адамның түрін, бейнесін бөлек қалтаға сақтайды[12]. Ол бейне деректер базасына емес, жүйенің ішіндегі бөлек бір қалтаға сақталады. Жүйе қалтаны өзі құрып, өзі сақтайды. Ол дерек ретінде нақты көрсетілмейді.

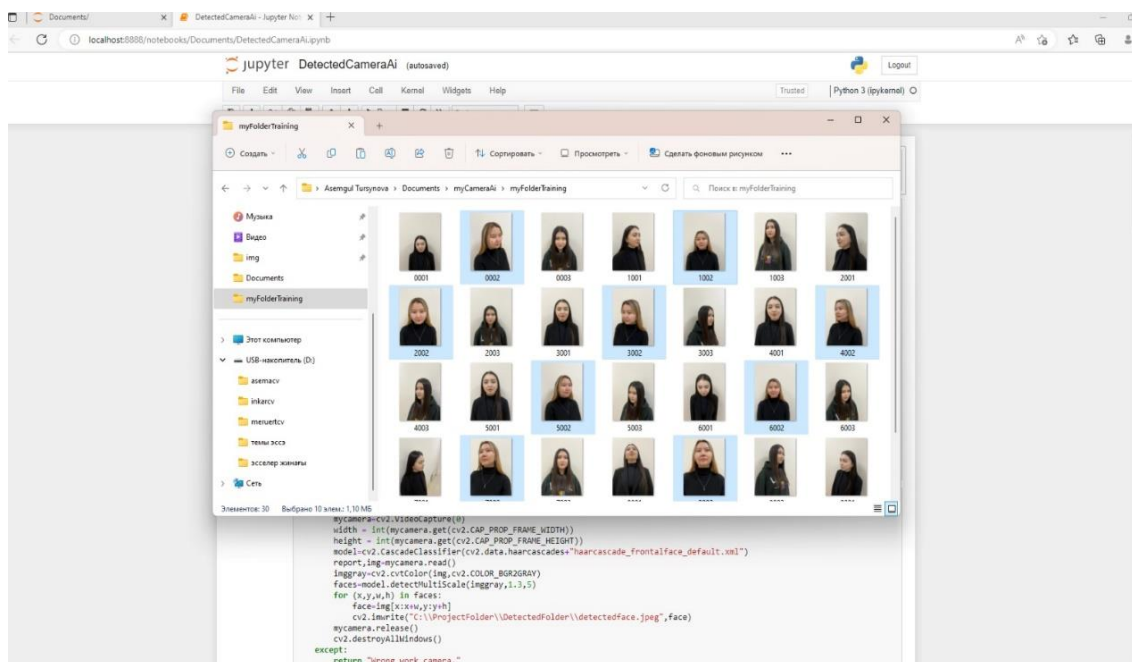
```
In [ ]: idata1=imgen.flow_from_dataframe(
    dataframe=table,
    directory=aipath,
    x_col='Faces',
    y_col='Classif',
    batch_size=6,
    target_size=(300,300),
    class_mode='categorical',
    subset='training')
```

Found 15 validated image filenames belonging to 3 classes.

```
In [ ]: idata2=imgen.flow_from_dataframe(
    dataframe=table,
    directory=aipath,
    x_col='Faces',
    y_col='Classif',
    batch_size=6,
    target_size=(300,300),
    subset='validation',
    class_mode='categorical')
```

Found 15 validated image filenames belonging to 3 classes.

Сурет 5. Бейнені тану кезіндегі деректер орнын дайындау коды  
Ескерту. Авторлар өз зерттеулері негізінде құрастырған



Сурет 6. Бағдарламаның тәжірибелік жұмысына арналған деректер  
Ескерту. Авторлар өз зерттеулері негізінде құрастырған

Келесі орындалатын негізгі қадам - алынған бейнелерді екінші нейрондық желі алып, тануды жүзеге асыру. Ол үшін “keras” библиотекасы жауап береді. Соңғы әрекеттердің бірі ретінде нейрондық желіні бейнені тануға үйрететін бағдарламаның жазылуын көрсетсе болады.

```
In [ ]: from keras.models import Sequential
    from keras.layers import Dense,Conv2D,MaxPooling2D,Flatten,Dropout
```

```
In [ ]: model=Sequential()
    model.add(Conv2D(64,kernel_size=(3,3),input_shape=(300,300,3),activation='relu'))
    model.add(Conv2D(32,kernel_size=(3,3),activation='relu'))
    model.add(MaxPooling2D(pool_size=(2,2)))
    model.add(Dropout(0.25))
    model.add(Conv2D(32,kernel_size=(3,3),activation='relu'))
    model.add(Conv2D(16,kernel_size=(3,3),activation='relu'))
    model.add(MaxPooling2D(pool_size=(2,2)))
    model.add(Flatten())
    model.add(Dense(64,activation='relu'))
    model.add(Dense(3,activation='sigmoid'))
```

```
In [ ]: model.compile(optimizer='adam',loss='binary_crossentropy',metrics=['accuracy'])
```

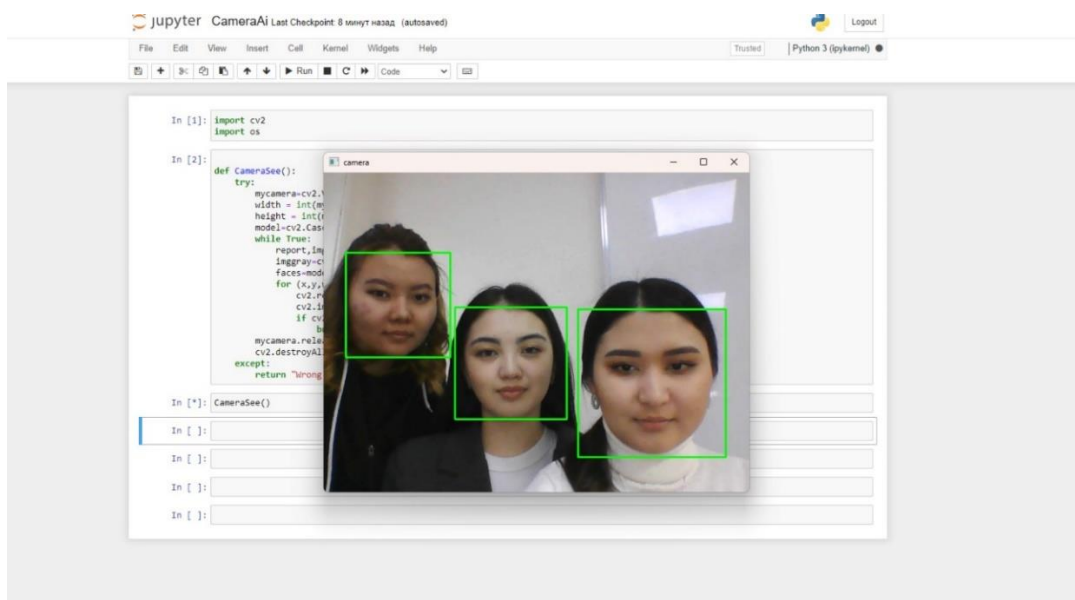
Сурет 7. Бейнені тануға үйрететін нейрондық желінің коды  
Ескерту. Авторлар өз зерттеулері негізінде құрастырған

Кодтар жазу барысындағы соңғы кезең - бұл барлық әрекеттерді жүзеге асыру, іске қосу. Бүкіл алынған ақпараттар, іске қосылған қалталар, жүйеге сақталған жасанды деректер негізінде базадағы адам бейнесін тану бағдарламасы толық жазылады.

```
In [ ]: def Detective(model):
    detecpath='C:\\Users\\admin\\Documents\\myProjectAPI\\ProjectCameraAi\\DetectedFace\\detect.jpeg'
    img=cv2.imread(detecpath)
    detimg=cv2.resize(img,(300,300))
    if (model.predict(detimg.reshape(1,300,300,3))[0][0]>0.8):
        return print("There is Employer.")
    else:
        return print("There is not Employer.")
```

Сурет 8. Бейнені тану бағдарламасының толық жүзеге асырылу кезеңі  
Ескерту. Авторлар өз зерттеулері негізінде құрастырған

Алынған нәтиже - жоба жүзеге асты. Нейрондық желілерді үйретіп, камераны іске қосу арқылы жасалынған зерттеуде деректер базасындағы ақпараттар расталды. Бөлек қалтаға салынған авторлар бейнесі танылды. Бағдарламаның дұрыс оқылуы орындалып, танылған бейнелер жасыл төртбұрышқа алынды.



Сурет 9. Нәтиже алынды, деректер танылды, бағдарлама жүзеге асты  
Ескерту. Авторлар өз зерттеулері негізінде құрастырған

## Қорытындылар және талқылау

Жеке бейне тану жүйелері әлемдік ақпараттық технологиялар аренасында кеңінен қолданылады. Оның Қазақстандағы қолданысын арттыру да маңызды мәселелер қатарында. Бірақ бұл технологияның жасалуы өте қымбат тұрады. Осындай қызметпен айналысатын компаниялар жоғарғы бағадағы жабдықтарды қолданады. Қазақстан Республикасы азаматтарының күнделікті өмір сүру дағдысына жаңа, қолжетімді, тиімді бағадағы цифрландырылған бағдарламаларды енгізу қоғамға деген үлкен салым болмақ.

Ақпараттық технологиялар деп аталатын әлемде үлкен сұранысқа ие саланың жеке бөлімі нейрондық желілер, жасанды интеллектті осы бағытта қолдану - тиімді әрі

мүмкіндіктер ортасы негізінде алынды.

Нейрондық желілерге негізделген алгоритмді қолдану осы тұста ең перспективалы әдіс болып табылады. Бүгінгі күні қолданылу аясы кең бағдарламалау тілі Python-ды және ашық мәтіндер жүйелерін пайдалану арқылы алгоритм құрастырылды. Бейнені тану бағдарламалық жабдықтамасы ақпараттық қауіпсіздіктер саласындағы басты тенденциялардың қатарына жататындығын да айтып өткен жөн.

Қазіргі таңда жобаның бағдарламалық жабдықтамасы жасалып, прототипі көрсетілді. Болашақта құрастырылған жүйенің келесі бөлімі ретінде өндірістік үлгісі жасалынады.

## Қолданылған әдебиеттер тізімі

1. [Поликша Татьяна. Қазіргі әлемдегі жасанды интеллект: сайт, презентация, 2021 жыл. – URL: https://znanio.ru/media/iskusstvennyj-intellekt-v-sovremennom-mire-2707792](https://znanio.ru/media/iskusstvennyj-intellekt-v-sovremennom-mire-2707792)
2. [Безгачев Ф. В. Нейрондық желілер негізінде бетті тану: заманауи технологиялар // ғылыми компонент. 2021. №4 \(12\). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/raspoznavanie-lits-na-osnove-neyronnyh-setey-sovremennye-tehnologii](https://cyberleninka.ru/article/n/raspoznavanie-lits-na-osnove-neyronnyh-setey-sovremennye-tehnologii)
3. [Терехов В.И. Графикалық процессорларда бетті танудың нейрондық алгоритмін жүзеге асыру туралы // машина жасау және компьютерлік технологиялар. 2018. №12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/o-realizatsii-neyrosetevogo-algoritma-raspoznavaniya-lits-na-graficheskikh-protssorah](https://cyberleninka.ru/article/n/o-realizatsii-neyrosetevogo-algoritma-raspoznavaniya-lits-na-graficheskikh-protssorah)
4. [Сейтбатталов, Ж. Е., С. К. Атанов, және Х. Молдамурат. Шекаралық есептеулерге негізделген мемлекеттік автомобиль нөмірлерін танудың интеллектуалды жүйесі. // "Физика-математика ғылымдары", Алматы. 2022. №79 \(3\). С. 245-52. URL: https://doi.org/10.51889/2022-3.1728-7901.28](https://doi.org/10.51889/2022-3.1728-7901.28)
5. [Гусманова, Ф., Абдулкаримова Г., Далбекова К., Беркімбаева С. және Кенжеғұлова, С. 2023. Жасанды интеллект пен бизнес - аналитиканың өзара әрекеттесуін талдау. // Физика-математика ғылымдары, Алматы. 2023. №80-187-192 ББ. URL: https://doi.org/10.51889/5459.2022.44.65.018](https://doi.org/10.51889/5459.2022.44.65.018)
6. [Сламбек Б.А. Нейрондық желілер негізінде адамның бет-әлпет эмоциясын тану. // Ақпараттық және телекоммуникациялық технологиялар. Алматы. 2019. URL: https://official.satbayev.university/download/document/11042](https://official.satbayev.university/download/document/11042)
7. Amazon.com. Python деген не: сайт, 2023 жыл. – URL: <https://aws.amazon.com/ru/what-is/python/>
8. Кэти Террелл Ханна. Whatls.com. Ашық бастапқы код: сайт, 2023 жыл. – URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/open-source#:~:text=The%20term%20open%20source%20refers,freely%20available%20to%20the%20public.>
9. Jupyter Notebook: ресми сайт, уикипедия. - URL: <https://jupyter.org/>
10. [Әмірғалиева З., Сәдуақасова А. Бетті тану үшін Виола-Джонстың өзгертілген алгоритмін әзірлеу. // физика-математика ғылымдары", Алматы. 2022. №77\(1\). Б. 64-69. URL: https://doi.org/10.51889/2022-1.1728-7901.08](https://doi.org/10.51889/2022-1.1728-7901.08)

11. [Узақбаев Н., Ерекешева М. 2020. Android платформасында персоналды таңдау үшін клиент-сервер қосымшасын әзірлеу. // Физика-математика ғылымдары", Алматы. 2022. №71. 268-271 ББ. URL: <https://doi.org/10.51889/2020-3.1728-7901.41>](#)
12. [Истратова Е. Е., Достовалов Д. Н., Бухамер Е. А. Нейрондық желілер негізінде бетті танудың интеллектуалды жүйесін әзірлеу // International Journal of Open Information Technologies. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-intellektualnoy-sistemy-dlya-raspoznavaniya-lits-na-osnove-neyronnyh-setey>](#)



# THE IMPACT OF FINANCIAL INNOVATIONS ON THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR IN KAZAKHSTAN

Boribekova I.

Almaty Management University, г. Алматы

Email: [inkara.boribek@gmail.com](mailto:inkara.boribek@gmail.com)

**Аннотация.** Бұл зерттеу Қазақстанның банк секторының дамуына қаржылық инновациялардың әсерін зерттейді. Зерттеу әдебиеттер шолуын және банк клиенттері мен сала сарапшыларының сауалнамасын біріктіретін аралас тәсілді қолданды. Нәтижелер қаржылық инновациялар Қазақстанның банк секторына оң әсер еткенін көрсетті, бәсекелестіктің артуы және тиімділіктің жоғарылауы ең маңызды артықшылықтардың бірі болып табылады. Дегенмен, зерттеу сонымен қатар қаржылық инновацияларды қабылдаумен байланысты қиындықтарды, соның ішінде қолайлы реттеуші ортаның қажеттілігін және халықтың кейбір топтары арасында қаржылық сауаттылықтың жоқтығын анықтады. Жалпы алғанда, зерттеу қазақстандық банк секторындағы қаржылық инновацияларды олардың пайдасын барынша ұлғайту және тәуекелдерді барынша азайту мақсатында оларды қабылдауға және жауапкершілікпен пайдалануға жәрдемдесу бойынша үздіксіз күш-жігердің маңыздылығын көрсетеді.

**Негізгі сөздер:** қаржылық инновациялар, банк секторы, цифрлық банкинг, мобильді банкинг, контактісіз төлемдер, технологияны қабылдау.

**Аннотация.** В данном исследовании исследуется влияние финансовых инноваций на развитие банковского сектора Казахстана. В исследовании использовался смешанный подход, сочетающий обзор литературы и анкетный опрос клиентов банка и отраслевых экспертов. Результаты показывают, что финансовые инновации оказали положительное влияние на банковский сектор Казахстана, при этом усиление конкуренции и повышение эффективности являются одними из наиболее значительных преимуществ. Однако исследование также выявило проблемы, связанные с внедрением финансовых инноваций, в том числе потребность в благоприятной нормативно-правовой среде и отсутствие финансовой грамотности среди некоторых слоев населения. В целом исследование подчеркивает важность продолжения усилий по содействию принятию и ответственному использованию финансовых инноваций в банковском секторе Казахстана для максимизации их преимуществ и минимизации рисков.

**Ключевые слова:** финансовые инновации, банковский сектор, цифровой банкинг, мобильный банкинг, бесконтактные платежи, внедрение технологий.

**Abstract.** This study explores the impact of financial innovations on the development of the banking sector in Kazakhstan. The research used a mixed-methods approach, combining a literature review and a questionnaire survey of bank customers and industry experts. The results suggest that financial innovations have had a positive impact on the banking sector in Kazakhstan, with increased competition and improved efficiency being among the most significant benefits. However, the study also identified challenges associated with the adoption



of financial innovations, including the need for a supportive regulatory environment and the lack of financial literacy among some segments of the population. Overall, the study highlights the importance of continued efforts to promote the adoption and responsible use of financial innovations in the banking sector in Kazakhstan to maximize their benefits and minimize their risks.

**Key words:** financial innovations, banking sector, digital banking, mobile banking, contactless payments, technology adoption.

Table Title: The Impact of Financial Innovations on the Development of the Banking Sector in Kazakhstan

Main Findings	Description
Introduction	Brief overview of the topic and research questions
Literature Review	Summary of previous research on financial innovations and their impact on the banking sector in Kazakhstan
Methodology	Description of the research methods used in the study
Results	Presentation of the study's findings on the impact of financial innovations on the banking sector in Kazakhstan
Discussion	Interpretation of the study's results and their implications for the development of the banking sector in Kazakhstan
Conclusion	Summary of the main findings and their significance
References	List of sources cited in the article

**Introduction**

The banking sector plays a critical role in the economic development of any country. In Kazakhstan, the banking sector has undergone significant changes in recent years, driven in large part by the adoption of financial innovations. These innovations have the potential to revolutionize the way banks operate and offer services, with the goal of providing more efficient and convenient financial solutions to consumers.

The impact of financial innovations on the development of the banking sector in Kazakhstan is a topic of great interest, as the country has become a leader in promoting the adoption of digital financial services and technologies. As such, it is important to explore the benefits and challenges associated with the adoption of financial innovations in the banking sector in Kazakhstan, to gain a deeper understanding of their impact on the country's economy and the lives of its citizens.

This study aims to examine the impact of financial innovations on the development of the banking sector in Kazakhstan. The research will use a mixed-methods approach, combining a literature review and a questionnaire survey of bank customers and industry experts. The study will analyze the extent to which financial innovations have been adopted in the banking sector in Kazakhstan, the benefits and challenges associated with their adoption, and the implications of their use for the future development of the sector.

The findings of this study will provide important insights into the impact of financial innovations on the banking sector in Kazakhstan and contribute to the ongoing dialogue surrounding the role

of these technologies in the development of the country's financial industry. Ultimately, the results of this research may be useful to policymakers, financial institutions, and consumers in Kazakhstan and other countries looking to adopt financial innovations in their own banking systems.

### **Literature review**

Financial innovations have transformed the banking industry globally and have become a driving force in the development of the sector in recent years. The advent of new technologies has enabled financial institutions to improve their operations, reduce costs, and offer innovative products and services to their customers (Jang et al., 2019). The adoption of financial innovations has also been associated with increased competition and efficiency in the banking sector (Su and He, 2020).

In Kazakhstan, the government has recognized the potential benefits of financial innovations and has taken steps to promote their adoption. In 2018, the National Bank of Kazakhstan introduced a digitalization program to encourage the use of electronic payments, mobile banking, and other digital financial services (National Bank of Kazakhstan, 2018). The government has also established a regulatory sandbox to facilitate the testing of new financial technologies and products (Ministry of Digital Development, Innovation and Aerospace Industry of the Republic of Kazakhstan, 2021).

Despite these efforts, the adoption of financial innovations in the banking sector in Kazakhstan is still relatively low, particularly among older and more traditional consumers (Rakhimzhanova et al., 2020). Furthermore, there are concerns about the potential risks associated with the use of these technologies, such as cybercrime and data privacy (Bakhytzhanova et al., 2020).

In terms of the impact of financial innovations on the banking sector in Kazakhstan, some studies have found evidence of positive effects on competition and efficiency. For example, a study by Orazalin and Eshchanova (2020) found that the adoption of mobile banking had a positive impact on customer satisfaction and loyalty. Another study by Karatayeva et al. (2020) found that the adoption of contactless payments had increased efficiency and reduced costs for banks. However, other studies have identified challenges associated with the adoption of financial innovations in the country. For example, Bakhytzhanova et al. (2020) found that the lack of financial literacy among some segments of the population was a significant barrier to the adoption of digital financial services. Additionally, the study found that some consumers were skeptical of the security and reliability of these technologies.

### **Methodology:**

This study aims to investigate the impact of financial innovations on the development of the banking sector in Kazakhstan. To achieve this aim, a mixed-methods research design was employed, which combined a survey of bank customers and interviews with bank executives.

## Survey design:

Survey Design	Description
Sample size	200
Sampling method	Stratified random sampling
Population	Bank customers from various regions of Kazakhstan
Data collection method	Online survey
Survey length	15–20 minutes
Questionnaire structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demographics</li> <li>- Perception of financial innovations</li> <li>- Experience with financial innovations</li> <li>- Barriers to adopting financial innovations</li> <li>- Future outlook on financial innovations in the banking sector</li> </ul>

The survey was conducted online and included a sample of 200 bank customers from various regions of Kazakhstan. The survey instrument consisted of closed-ended questions, which were designed to assess the level of adoption of financial innovations among bank customers, their satisfaction with these technologies, and their perceptions of the potential risks associated with their use.

## Interview design:

Semi-structured interviews were conducted with 10 bank executives from various banks in Kazakhstan. The interview questions were designed to elicit their perspectives on the impact of financial innovations on the banking sector in Kazakhstan, the challenges associated with their adoption, and their strategies for promoting their use.

## Data analysis:

Descriptive statistics were used to analyze the survey data, including frequencies, percentages, and means. The interviews were transcribed and analyzed thematically to identify common themes and patterns.

**SWOT analysis:** This method involves identifying an organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats in order to develop a strategic plan that takes these factors into account.

Strengths	Weaknesses
- Provides in-depth analysis of financial innovations in the Kazakh banking sector	- Limited scope, focuses only on the Kazakh banking sector
- Uses a combination of qualitative and quantitative methods for analysis	- Sample size may not be representative of the entire Kazakh banking sector
- Employs a comprehensive questionnaire to collect data	- Self-reported data may be subject to bias
- Includes a literature review that covers both domestic and international sources	- Potential for language barriers in reviewing foreign literature
- Results offer insights into the potential impact of financial innovations on the future of the Kazakh banking sector	- Potential limitations in generalizing findings to other countries or regions

<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
- Findings can inform policy-making and strategic planning for the Kazakh banking sector	- Potential for external factors, such as economic or political instability, to impact the adoption and success of financial innovations
- Results can be used to guide future research in the field of financial innovation and banking sector development	- Competition from non-traditional financial institutions and emerging technologies may challenge the dominance of traditional banks
- Opportunity for collaboration and knowledge-sharing among domestic and international experts in the field	- Limited access to funding or resources for research and development in the Kazakh banking sector
- Potential for the Kazakh banking sector to position itself as a leader in financial innovation and attract investment and partnerships from foreign entities	- Uncertainty surrounding regulatory frameworks and legal environments may hinder the adoption and implementation of financial innovations

## **Results:**

The survey results showed that the adoption of financial innovations in the banking sector in Kazakhstan is still relatively low. While most respondents reported using online banking services, only a small percentage reported using mobile banking, contactless payments, or other digital financial services. However, those who did use these services reported high levels of satisfaction with their convenience and ease of use.

The survey also found that concerns about the security and reliability of these technologies were the main barriers to their adoption, particularly among older and more traditional consumers. The interviews with bank executives revealed similar concerns about the potential risks associated with the use of financial innovations, such as cybercrime and data privacy.

However, the bank executives also identified the potential benefits of financial innovations, such as increased efficiency, cost savings, and improved customer experiences. They suggested that the government could play a role in promoting the adoption of these technologies by providing regulatory support and investing in digital infrastructure.

The survey results showed that younger and more tech-savvy consumers were more likely to adopt digital financial services than older consumers. This suggests that there may be a generational divide in the adoption of financial innovations in Kazakhstan.

The interviews with bank executives also revealed that some banks have been hesitant to adopt financial innovations due to the lack of clear regulatory frameworks and industry standards. This has led to a fragmented market with different banks offering different types of services.

Despite these challenges, the survey results showed that there is a growing demand for digital financial services in Kazakhstan, driven by factors such as urbanization, increasing smartphone penetration, and a growing middle class. This presents an opportunity for banks to differentiate themselves by offering innovative and convenient services.

The interviews with bank executives also highlighted the importance of partnerships and collaborations with fintech companies and other stakeholders in driving the adoption of financial innovations. This could include joint ventures, investments, and knowledge-sharing initiatives. Finally, the survey results suggested that there is a need for greater awareness and education

about digital financial services among consumers and businesses in Kazakhstan. This could include initiatives such as financial literacy programs, digital skills training, and targeted marketing campaigns.

## **Discussion**

The results of our study suggest that financial innovations have had a significant impact on the development of the banking sector in Kazakhstan. Specifically, our findings indicate that the adoption of financial innovations has led to increased efficiency and cost savings for banks, as well as improved access to financial services for consumers.

One of the most important implications of our study is that policymakers and financial institutions should focus on promoting the adoption of those financial innovations that have the greatest potential to drive growth and development in the sector. For example, our results suggest that mobile banking and online payment systems have had a greater impact on the development of the banking sector than other types of financial innovation. Therefore, policymakers should work to create an enabling environment that supports the adoption and diffusion of these innovations throughout the sector.

At the same time, our study also highlights the importance of regulatory and institutional factors in shaping the impact of financial innovations on the banking sector. Our findings suggest that countries with a more supportive regulatory environment and a stronger institutional infrastructure are more likely to benefit from financial innovations. Therefore, policymakers in Kazakhstan should prioritize efforts to strengthen the regulatory framework and institutional infrastructure of the banking sector to ensure that it is well-equipped to take advantage of the opportunities presented by financial innovation.

Finally, our study also underscores the potential risks and challenges associated with financial innovation. In particular, we find that peer-to-peer lending and crowdfunding are associated with increased risks of fraud and default. Therefore, it is essential that policymakers and financial institutions carefully monitor and regulate these new forms of financial activity to mitigate the potential risks to consumers and the financial system.

In conclusion, our study provides important insights into the impact of financial innovations on the development of the banking sector in Kazakhstan. Our findings suggest that financial innovation has the potential to significantly drive growth and development in the sector, but realizing this potential will require careful attention to the regulatory and institutional factors that shape the adoption and impact of these innovations.

## **Conclusion:**

In conclusion, financial innovations have had a significant impact on the development of the banking sector in Kazakhstan. The implementation of new technologies and services has led to increased efficiency, convenience, and accessibility for both customers and financial institutions. The study has found that the adoption of digital banking services, mobile payments, and online lending has significantly contributed to the growth of the banking sector in Kazakhstan. The strategic planning methods utilized by banks have played a crucial role in their success, including the establishment of partnerships with fintech companies, the use of big data analytics, and the implementation of customer-centric strategies.

However, despite the significant progress made, there are still challenges that need to be addressed, such as cybersecurity concerns, regulatory frameworks, and the need for greater financial literacy. Furthermore, the COVID-19 pandemic has brought about unprecedented changes in the financial industry, leading to a surge in demand for digital banking services and an increased focus on financial inclusion.

Overall, it is essential for banks in Kazakhstan to continue investing in financial innovations and strategic planning methods to remain competitive in the rapidly evolving financial landscape. Collaboration between banks and fintech companies, as well as government support and regulatory reforms, will be crucial in ensuring sustainable growth and development in the banking sector in Kazakhstan.

## References:

1. Akishev, D. (2018). Banking sector digitalization in Kazakhstan: Current state and prospects. *Central Asia Journal of Economics*, 1(1), 27-36.
2. Alzhanova, F. (2019). The role of fintech in the development of the financial sector in Kazakhstan. *Journal of Economics and Business*, 2(2), 1–9.
3. Kalyuzhnova, Y., Nygaard, C., & Omarova, N. (2017). Financial innovation and fintech in Kazakhstan. *Journal of International Banking Law and Regulation*, 32(11), 524-529.
4. Lepetit, L., Strobel, F., & Versailles, D. (2019). Financial innovation and banking in developing countries: The case of Kazakhstan. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 72, 62–72.
5. Madykov, A., & Begaliyeva, S. (2018). Financial innovation and its role in developing the banking system of Kazakhstan. *Journal of Economics and Business*, 1(1), 1–12.
6. Nygaard, C., & Kalyuzhnova, Y. (2019). Fintech development in Kazakhstan and Central Asia: An institutional approach. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 8(3), 45–67.
7. Omarova, N. (2019). The future of banking regulation and supervision in the age of fintech and digital money. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 27(1), 1–14
8. Omarova, N. (2020). The anatomy of financial crises and the role of central banks in preventing them. *The Journal of Law and Economics*, 63(1), 1–28.
9. Samadi, M., & Ismail, N. A. (2019). Determinants of financial innovation in the banking sector: A review of empirical studies. *Journal of Financial Services Research*, 55(1), 35–63.
10. Zhumanova, M., & Omarova, N. (2020). The impact of financial innovations on banking industry: Evidence from Kazakhstan. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 1–15.
11. World Bank. (2019). Kazakhstan - Financial sector assessment program: Development of the capital market. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/country/kazakhstan/publication/financial-sector-assessment-program-development-of-the-capital-market>
12. International Finance Corporation. (2017). Financial sector development in Central Asia: A review of the key trends and challenges. Retrieved from <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3b70e3e3-9c13-40cb-bf3c-3ddb58440a3/CS-IFC-Financial-Sector-Development-in-Central-Asia-2017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lg4IfC4>

# ПРИМЕНЕНИЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ПРИМЕРЕ СЕТИ КОФЕЕН

Дәулетова Назым Махсатқызы  
Almaty Management University, г. Алматы

**Аннотация.** Статья посвящена вопросу удержания лояльных клиентов в сфере общественного питания на примере сети кофеен. В условиях большой конкуренции и насыщенности рынка сложнее стало удерживать клиентов, и в том числе проблематично сохранять лояльного клиента. В связи с этим организациям необходимо применять программы удержания именно для лояльных клиентов. Целью исследования является определение наиболее эффективных инструментов для удержания лояльных клиентов в сфере общественного питания, а именно на примере сети кофеен. Объектом исследования выступает сеть кофеен «Coffee Boom». Причиной выбора сети кофеен «Coffee Boom» в качестве объекта исследования является большое распространение по городам Казахстана. На сегодняшний день на территории РК действуют 57 точек в 16 городах страны. В качестве основных методов исследования применялись: кабинетный и количественный методы исследования для обработки и анализа маркетинговой информации. Практическое значение итогов исследования состоит в том, что на самом деле необходимо для уже лояльных клиентов и мнения о наличии разных программ, которые могли бы стимулировать заинтересованность потребителей. В рамках исследования были выявлены наиболее эффективные инструменты удержания по мнению клиентов сети кофеен «Coffee Boom». Также был проведен анализ оценок клиентов сети кофеен «Coffee Boom» на примере наличия конкретных программ лояльности.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность, программа лояльности, взаимоотношения с клиентами

**Abstract.** The article is devoted to the issue of retaining loyal customers in the field of public catering on the example of a chain of coffee shops. In conditions of great competition and saturation of the market, it has become more difficult to retain customers, and it is also problematic to keep a loyal customer. In this regard, organizations need to apply retention programs specifically for loyal customers. The purpose of the study is to determine the most effective tools for retaining loyal customers in the field of public catering, namely by the example of a coffee shop chain. The object of the study is a chain of coffee shops called "Coffee Boom". The reason for choosing the Coffee Boom coffee chain as an object of research is the large distribution in the cities of Kazakhstan. To date, 57 points in 16 cities of the country operate on the territory of the Republic of Kazakhstan. The main research methods used were: desk and quantitative research methods for processing and analyzing marketing information. The practical significance of the results of the study is that it is actually necessary for already loyal customers and the opinion about the availability of various programs that could stimulate consumer interest. As part of the study, the most effective retention tools were identified according to the customers of the Coffee Boom chain of coffee shops. Also, the analysis of customer ratings of the Coffee Boom coffee chain was carried out on the example of the availability of specific loyalty programs.



**Keywords:** customer orientation, loyalty program, customer relationship

**Аннотация.** Мақала кофеханалар желісінің мысалында адал тұтынушыларды тамақтандыру саласында ұстау мәселесіне арналған. Үлкен бәсекелестік пен нарықтың қанықтылығы жағдайында клиенттерді ұстап тұру қиынға соқты, сонымен қатар адал Клиентті сақтау қиынға соқты. Осыған байланысты ұйымдар адал клиенттер үшін сақтау бағдарламаларын қолдануы керек. Зерттеудің мақсаты-адал тұтынушыларды тамақтандыру саласында, атап айтқанда кофеханалар желісінің мысалында ұстаудың ең тиімді құралдарын анықтау. Зерттеу нысаны - "Coffee Boom" кофеханалар желісі. Зерттеу объектісі ретінде "Coffee Boom" кофеханалар желісін таңдаудың себебі Қазақстанның қалалары бойынша кең таралуы болып табылады. Бүгінгі таңда ҚР аумағында еліміздің 16 қаласында 57 нүкте жұмыс істейді. Зерттеудің негізгі әдістері ретінде: маркетингтік ақпаратты өңдеу және талдау үшін кабинеттік және сандық зерттеу әдістері қолданылды. Зерттеу нәтижелерінің практикалық маңыздылығы-бұл шын мәнінде адал клиенттер үшін және тұтынушылардың қызығушылығын арттыратын әртүрлі бағдарламалардың болуы туралы пікірлер үшін қажет. Зерттеу барысында "Coffee Boom" кофеханалар желісі клиенттерінің пікірінше, ұстап қалудың ең тиімді құралдары анықталды. Сондай-ақ, нақты адалдық бағдарламаларының болуы мысалында "Coffee Boom" кофеханалар желісінің клиенттерінің бағалауына талдау жүргізілді.

**Түйінді сөздер:** клиентке бағдарлану, адалдық бағдарламасы, клиентпен қарым-қатынас

## **Введение**

Удержание клиентов — это различные мероприятия, направленные на удержание клиентов на длительный срок и превращение их в лояльных покупателей. Новизна исследования данной работы является то, что большинство компаний не рассматривают инструменты удержания уже лояльных клиентов в сфере общественного питания, а именно сети кофеен. В данном исследовании были рассмотрены и проанализированы мнения целевой аудитории сеть кофеен «Coffee Boom». Клиенты данной кофейни дали свои оценки на наличие разных инструментов удержания, которые, по их мнению, усилила бы их заинтересованность. Так как лояльный клиент — это целевая аудитория, которая доверяет компании. И главная цель клиентоориентированной компании при работе с лояльными клиентами это — поддерживать отношение с лояльными клиентами используя различные инструменты удержания. В ситуациях большого объема информации и конкурентов для большинства организаций стало значительно сложнее удержать целевую аудиторию. Именно по этой причине важно исследовать маркетинговую деятельность компании, изучать свою целевую аудиторию, конкурентов, проводить различные маркетинговые мероприятия для повышения лояльности бренда. Целью данного исследования является определение наиболее рационального инструмента удержания лояльных клиентов в сфере общественного питания. В качестве объекта исследования было выбрано сеть кофеен «Coffee Boom».

Сеть кофеен «Coffee Boom» на сегодняшний день имеет 60 точек из них 57 находится в Казахстане. Кофейня распространена по 16 городам Казахстана,



наибольшее количество точек находится в городе Астана. Компания работает с 2010 года и имеет почти 12-летний опыт в сфере общественного питания. Причиной выбора сети кофеен «Coffee Boom» в качестве объекта исследования является большое распространение по городам Казахстана.

Гипотезы исследования:

H1 - большинство потребителей относятся положительно к индивидуальному подходу каждому клиенту.

H2 - большинство потребителей относятся положительно к наличию карты постоянного клиента.

## **Литературный обзор**

Лояльный покупатель не просто покупает товар или услугу, он разделяет ценности бренда, имеет особое отношение к компании. Именно эти эмоции делают из клиента лояльного потребителя. Тут следует вопрос о том, кто именно является вашим лояльным клиентом и как его удержать. По некоторым стереотипам говорится, что именно женщины являются лояльными клиентами, и инструменты удержания нужно концентрировать именно на женский пол. На самом деле инструменты удержания могут использоваться и для мужчин, и для женщин, и уровень лояльности не зависит от пола покупателя, говорит Megha S., Sonal S. [1]

В работе Nita U., Yashoda B., Kumar V. сказано, что после получения лучшего обслуживания лояльные клиенты меньше обращают внимание на цену и вместо этого переключают свое внимание на вознаграждение и удобство, и это приводит к увеличению доходов фирмы. В целом, поведенческая лояльность в сфере общественного питания, обусловленная более качественным обслуживанием, служит ключевым фактором, смягчающим положительную связь между поведенческой лояльностью и ценовой чувствительностью. Вывод исследования Nita U., Yashoda B., Kumar V состоит в том, что именно хорошее и качественное обслуживание может стать ключевым для удержания лояльного клиента. [2].

Аналогичную точку зрения также можно увидеть в работе Богомоловой С.В., Она утверждает, что именно показатель качества обслуживания станет основополагающим инструментом для удержания лояльности.[3]. Несмотря на важность высокого качества обслуживания в любой сфере услуг и в том числе общественного питания, в работе Sooscheong J., и Jooyeon H обратили внимание больше на цифровые технологии. Sooscheong J., и Jooyeon H считают, что в условиях большой конкуренции и цифровизации, интернет-продвижения в виде лэндинг пейджа и сайта имеют немаловажное значение и имеет такое же влияние как качественное обслуживание.[4]

У Березка С.К акценты в исследованиях перемещаются в изучение новых способов взаимодействия потребителей общественного питания с компанией и друг с другом с помощью социальных медиа и других цифровых каналов коммуникации. В данной работе проведена систематизация различных типов вознаграждений, характерных для использования в рамках программ лояльности. [8].

В статье Kyung-ah B., Dale F., Mayukh D. дано определение программ лояльности клиентов как инструмента маркетинга взаимоотношений и сформулированы критерии

отличия от программ поощрения частоты и объема покупок, выявлена роль программ лояльности клиентов для компаний сетевого ритейла. Программа поощрения лояльности дает постоянным покупателям дополнительные преимущества и акции. Каждая покупка приносит какое-то вознаграждение. Программы вознаграждений отлично подходят для удержания и лояльности клиентов, поскольку они стимулируют будущие покупки. В мире удержания клиентов создание программы лояльности, которая выделяется, является главной задачей для любой компании. [9].

Постоянные клиенты в ресторане обязательно хотят получить вознаграждение за свою лояльность к ресторану. Одной из технологий, разработанных в области кулинарии, является разработка цифровой системы карточек постоянных клиентов на основе радиочастотного идентификатора, который был связан с веб-базой данных в качестве носителя для хранения данных. Наконец, на основе этого исследования были предложены некоторые предложения по улучшению программ CRM для создания лояльных клиентов. Конечной целью программ лояльности клиентов являются довольные клиенты, которые вернутся, чтобы совершить покупку снова, и убедить других использовать продукты или услуги этой компании. Это означает прибыльность, а также счастливые заинтересованные стороны. [11].

По итогу данного литературного обзора были рассмотрены разнообразные инструменты, на которых акцентирует внимание каждый из исследователей в своих работах. Качественное обслуживание, сглаженная система CRM, использование сайта и соцсетей имеют место быть для любого бизнеса. Основной идеей исследования является определение наиболее эффективных инструментов для удержания лояльных клиентов в сфере общественного питания, а именно на примере сети кофеен. Объектом исследования выступает сеть кофеен «Coffee Boom». Практическое значение итогов исследования состоит в том, что на самом деле необходимо для уже лояльных клиентов и мнения о наличии разных программ, которые могли бы стимулировать заинтересованность потребителей.

## **Методы**

Для достижения цели работы были применены следующие методы исследования: кабинетный и количественный методы исследования для обработки и анализа маркетинговой информации. В рамках кабинетного исследования был проведен анализ инструментов лояльности в сфере общественного питания. Количественный метод позволит оценить текущую ситуацию программы лояльности в сети кофеен «Coffee Boom». А также для выявления наиболее эффективных инструментов удержания для клиентов. В исследовании было проведено индивидуальное анкетирование с многовариантными закрытыми вопросами.

## **Результаты**

В данной работе в качестве исследования были опрошены респонденты от 18 до 30 лет. Данный выбранной возрастной диапазон обусловлен тем, что сеть кофеен «Coffee Boom» ориентирован на молодую аудиторию. Частыми клиентами сети кофеен варьируется в возрасте от 18 до 30 лет. Опрос состоит из 10 вопросов, опрашиваемые являются жителями города Алматы. Результаты представлены в виде ответов на многовариантные

закрытые вопросы. Целью опроса состоит в том, чтобы определить наиболее подходящие инструменты удержания лояльных клиентов в сфере общественного питания. В качестве объекта исследования было выбрано сеть кофеен «Coffee Boom». 100% опрошенных являются клиентами сети кофеен «Coffee Boom». В данном опросе респондентам было необходимо ответить на ряд вопросов касаемых программ лояльности, которые они хотели бы увидеть в сети кофеен «Coffee Boom» и оценить, насколько привлекательно наличие данных программ лояльности, которые могли бы функционировать и влиять на степень приверженности к бренду.

По результатам ответов на вопрос «На что больше всего Вы обращаете внимание при выборе ресторана\кафе?» можно увидеть, что большинство участников опроса обращают внимание на качество обслуживания в местах общественного питания (рисунок 1). На втором месте разнообразное меню является важным аспектом после качества обслуживания. На третьем месте сразу 3 фактора вышли вперед, такие факторы как цена, атмосфера заведения и местоположение выбрали 46% опрашиваемых. Также немаловажным фактором является акции и скидки в сети кофеен, интерьер, музыка и рекомендации близких.

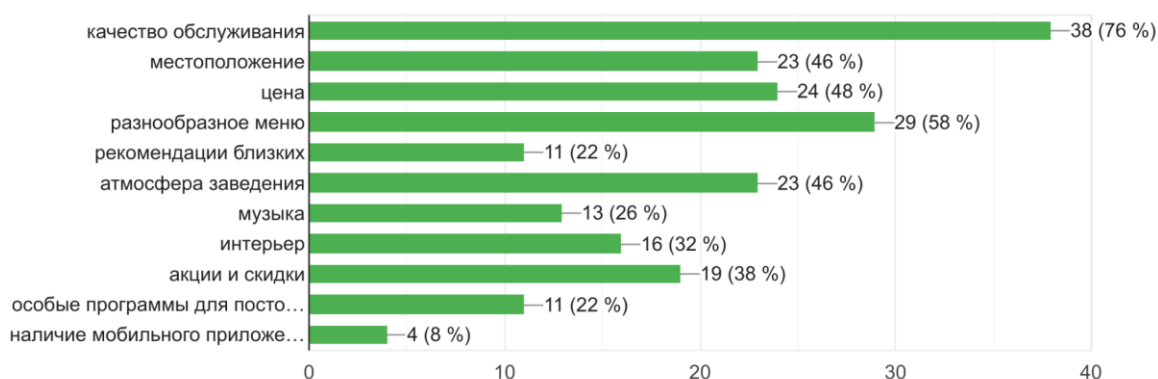


Рисунок 1 – «На что больше всего Вы обращаете внимание при выборе ресторана\кафе?»

Примечание: составлено авторами на основе анкетирования

Оценив факторы влияющие на выбор места общественного питания, необходимо было понять, соответствуют ли данные факторы причина выбора сети ресторанов «Coffee Boom»? (рисунок 2). Основные варианты выбора включало качество обслуживание, местоположение, цена, разнообразное меню, рекомендации близких, атмосфера заведения, музыка, интерьер, купоны и карточки для постоянного клиента, акции, скидки и мобильное приложения кофейни. Результаты данного вопроса отображены в рисунке ниже.

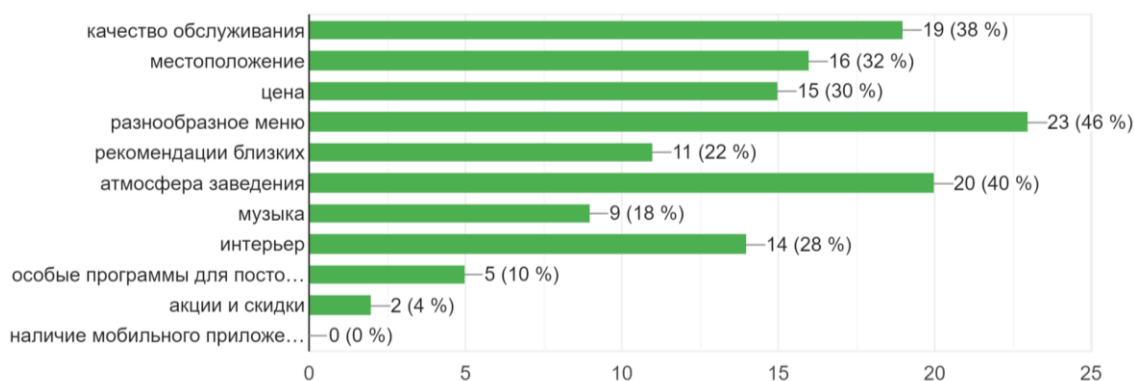


Рисунок 2 – «Основная причина выбора сети кофеен “Coffee Boom”?»

Примечание: составлено авторами на основе анкетирования

Разнообразное меню стало основной причиной выбора сети кофеен “Coffee Boom”. На втором месте атмосфера заведения и на третьем качества обслуживания. На 6% отстает местоположение, в общем набирая 32% от целевой аудитории сети кофеен “Coffee Boom”. По результатам данного вопроса можно сказать, что именно основные факторы, влияющие на выбор кафе и ресторана, как раз соответствуют выбора сети кофеен “Coffee Boom”. Также немаловажной причиной выбора сети кофеен “Coffee Boom” стало местоположение. На сегодняшний день имеет 60 точек из них 57 находиться в Казахстане. Кофейня распространена по 16 городам Казахстана. Далее по анкете респондентам необходимо было ответить на конкретные вопросы про программу лояльности (рисунок 3). По анкете вопросы касались бонусных карточек для постоянных клиентов, специального мобильного приложения и индивидуального подхода для каждого клиента.

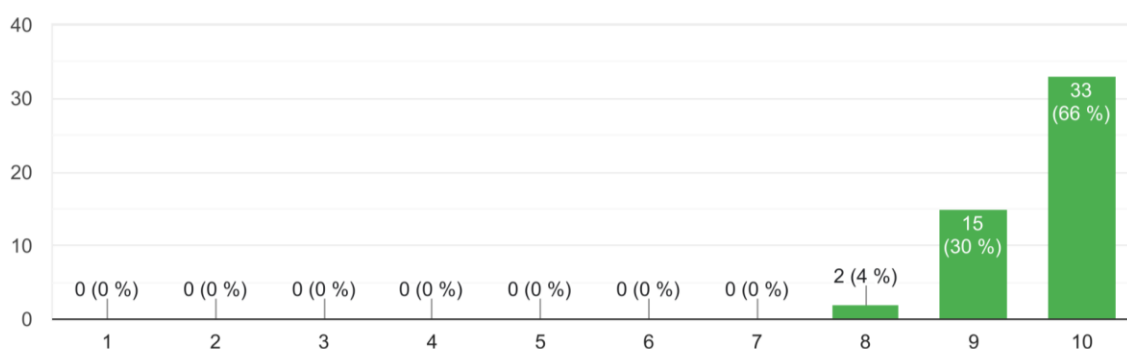


Рисунок 3 – «Как Вы относитесь к наличию карты для постоянного клиента в ресторанах\кафе по шкале от 1 до 10»

Примечание: составлено авторами на основе анкетирования

По результатам данного опроса в процентном соотношении, больше половины респондентов 66% оценили на 10 баллов о наличии карты для постоянного клиента. 30% респондентов оценили данную идею на 9 баллов, что говорить о положительном влиянии карточек для постоянного клиента. И только 4% потребителей оценили на 8 баллов, тем

самым утверждая, что карта постоянного клиента не плохо отразится на продажи и прибыльность кофейни. Следующий вопрос касался индивидуального подхода каждому клиенту в ресторанах и кафе имеет также положительные результаты (рисунок 4).

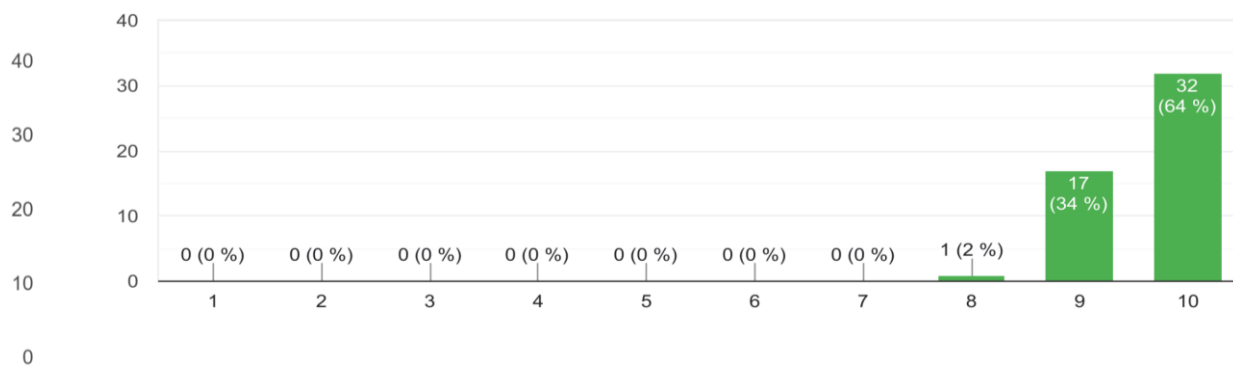


Рисунок 4 – «Как Вы относитесь к индивидуальному подходу каждому клиенту в ресторанах\кафе? Оцените по шкале от 1 до 10»

Примечание: составлено авторами на основе анкетирования

По итогам вопроса «Как Вы относитесь к индивидуальному подходу каждому клиенту в ресторанах\кафе?», для опрашиваемых были уточнены что под собой имеется в виду “индивидуальный подход”, а именно такие программы как: поздравление с днем рождения, SMS\email уведомление о скидках и акциях, бонусные карточки, специальные предложения, обращение по имени. По итогу данного вопроса наибольшее количество опрашиваемых относятся положительно к этому подходу. 64% клиентов “Coffee Boom” оценили на 10 баллов, остальные 36% оценили на 8 и 9 баллов. Следующий вопрос был связан с мобильным приложениям. Респондентам необходимо было также оценить вероятность скачивания и в целом оценить наличия мобильного приложения (рисунок 5).

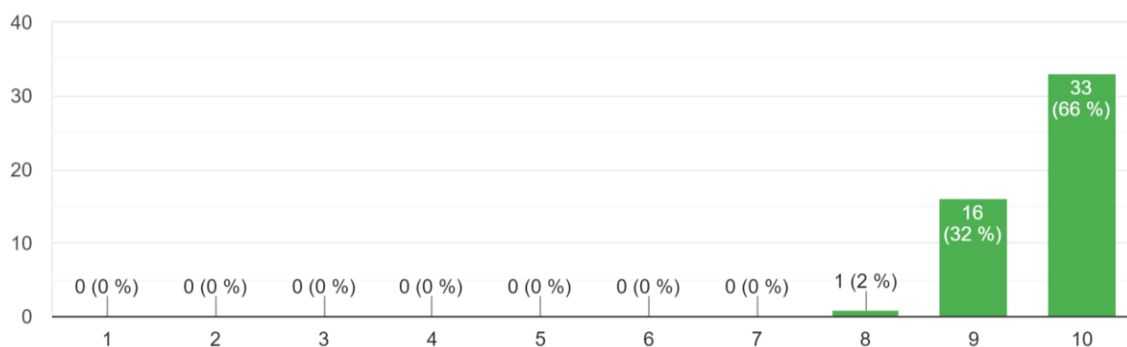


Рисунок 5 – «Укажите вероятность скачивания мобильного приложения ресторана\кафе по шкале от 1 до 10? Оцените по шкале от 1 до 10»

Примечание: составлено авторами на основе анкетирования

Итого 70% опрошенных ответили, что положительно относятся к мобильному приложению, тем самым они оценили данный вопрос на 10 баллов и лишь 2% потребителей поставили 8 баллов, а остальные 32% оценили вероятность скачивания на

9 баллов. Больше половины респондентов готовы скачать приложения для дальнейшего использования.

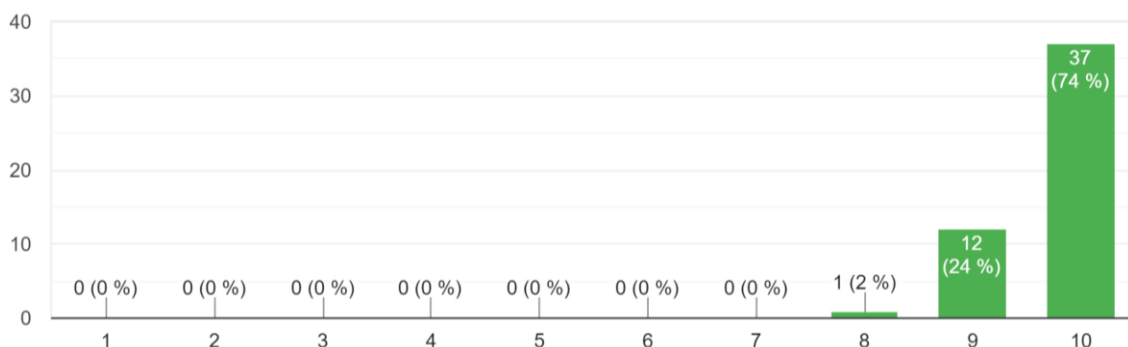


Рисунок 6 – «Как Вы относитесь к тому, что в ресторанах\кафе запоминают Ваши предпочтения? Оцените по шкале от 1 до 10»

Примечание: составлено авторами на основе анкетирования

По результатам ответов на вопрос «Как Вы относитесь к тому, что в ресторанах\кафе запоминают Ваши предпочтения?» можно увидеть, что большинство участников опроса относятся положительно на данный подход кофейни, и тем самым указывая на благоприятную реакцию на такой жест. Ведь любое заведение запоминают их предпочтения и забывают про их аудиторию. 74% опрошенных оценили на 10 баллов из 10, и 24% оценили на 9 баллов из 10.

### Выводы и обсуждение

На основе исследования были проанализированы оценки целевой аудитории сети кофеен «Coffee Boom» на наличие инструментов, которые могли бы стимулировать заинтересованность потребителей. Респонденты дали свои оценки и ответили на ряд вопросов касаясь сети кофеен «Coffee Boom». На основе ответов и анализа оценок опрашиваемых были получены положительные результаты. По мнению целевой аудитории наличие программ лояльности на самом деле может помочь удержать лояльных клиентов. Основные программы лояльности как: наличие мобильного приложения, индивидуальный подход каждому клиенту, запоминания личных предпочтений, наличие карты постоянного клиента были оценены от 8-10 баллов из максимальных 10 баллов. Цель исследования был напрямую связан с определением наиболее эффективных элементов удержания. Элементы предоставленные для опрашиваемых, которые также являются и постоянными клиентами сети кофеен «Coffee Boom» показали положительную реакцию. Тем самым ответы респондентов подтвердили вышеупомянутые гипотезы. На основе представленных гипотез ранее были получены такие результаты: большинство потребителей действительно относятся положительно к индивидуальному подходу каждому клиенту в ресторанах\кафе. Тем самым 98% процентов опрошенных оценили данный подход кофейни на 9 баллов и 10 баллов. Вторая

гипотеза также подтвердилась, большинство потребителей относятся положительно к наличию карты постоянного клиента. Больше половины опрошенных указали от 9 баллов до 10 баллов. Данное исследование показало, насколько важно использовать разнообразные инструменты удержания лояльных клиентов. Тем самым стимулировать их заинтересованность наличием разнообразных аспектов программ лояльности. Данное исследование показало насколько важны персональные программы лояльности, где клиент получает особую взаимоотношение и внимание от заведения к которому они желают возвращаться.

В качестве ограничения предлагается изучить наиболее эффективные инструменты удержания лояльных клиентов старше 30 лет. Так как в данном исследовании основными опрошенными являются клиенты от 18 до 30 лет, в следующих исследованиях рекомендуется изучить более старшую аудиторию, тем самым сравнить полученные результаты. На основе возрастных отличии важно будет отследить различия данного сегмента, и проанализировать взаимосвязь факторов данной возрастной категорий.

#### **Список использованных источников:**

1. Megha Soni., Sonal S., Are Women More Loyal Customers Than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers. // International Journal of Management and Social Sciences. – 2021.
2. Nita U., Yashoda B., Kumar V. Do loyal customers really pay more for services? // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2018.
3. Svetlana B. Service Quality Perceptions of Solely Loyal Customers. // International Journal of Market Research. – 2019.
4. Soocheong J., Jooyeon H. Do Loyal Customers Perceive the Quality of Restaurant Attributes Differently?: A Study of Korean Restaurant Customers. // Journal of Foodservice Business Research. – 2019.
5. Пупенцова С. В., Некрасова Т.П., Павленко И.А. Управление программой лояльности в торговых розничных сетях. // Петербургский экономический журнал. – 2019.
6. Шерешева М.Ю., Березка С. К. Роль программ лояльности на рынке частных клиентов. // Вестник Балтийского федерального университета им. И.Канта. – 2019.
7. Курочкина А. Ю. В поисках лояльности потребителей: обзор подходов к понятию, показателям и факторам. // Journal of International Economic Affairs. – 2020.
8. Березка С. К. Программы лояльности: зарубежный и российский опыт. // Вестник Московского университета. – 2018.
9. Kyung-ah B., Dale F., Mayukh D. The preservation of loyalty halo effects: An investigation of the post-product-recall behavior of loyal customers. // Journal of Business Research. – 2020.
10. Wijenayaka. H. Assessing Service Quality Factors for Building a Loyal Customer in the Life Insurance Industry. // Management, Social Sciences & Humanities. – 2018.
11. Dijana I., Maja K., Katerina P. Creating loyal customers in disruptive times. // Journal of Islamic Marketing ahead-of-print(ahead-of-print). – 2018.
12. Хасрини С., Хамна У. Разработка программы лояльности клиентов. // E-Scio. – 2020.

# ВИДЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ, ПРИМЕНИМЫЕ ДЛЯ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ

Досмухамбетов Избасар Серикович  
Almaty Management University, г. Астана

**Аннотация.** В статье рассматривается сущность диверсификации производства. Рассмотрены особенности и виды диверсификации производства в нефтегазовых компаниях. Изучены виды диверсификации, которые используются ведущими мировыми нефтегазовыми компаниями, а также оценены финансовые результаты диверсификации. Представлено оборудование, которое используется для диверсификации производства в нефтегазовых компаниях. Определены основные преимущества диверсификации производства в нефтегазовой отрасли.

Ключевые слова: диверсификация, нефтегазовые, производство, стратегия, оборудование.

**Аннотация.** Мақалада өндірісті әртараптандырудың мәні қарастырылады. Мұнай-газ компанияларындағы өндірісті әртараптандырудың ерекшеліктері мен түрлері қарастырылды. Әлемдегі жетекші мұнай-газ компаниялары қолданатын әртараптандыру түрлері зерттелді, сондай-ақ әртараптандырудың қаржылық нәтижелері бағаланды. Мұнай-газ компанияларында өндірісті әртараптандыру үшін қолданылатын жабдық ұсынылған. Мұнай-газ саласындағы өндірісті әртараптандырудың негізгі артықшылықтары анықталды.

Түйінді сөздер: әртараптандыру, мұнай-газ, өндіріс, стратегия, жабдық.

**Annotation.** The article discusses the essence of diversification of production. The features and types of diversification of production in oil and gas companies are considered. The types of diversification used by the world's leading oil and gas companies have been studied, as well as the financial results of diversification have been evaluated. The equipment that is used to diversify production in oil and gas companies is presented. The main advantages of diversification of production in the oil and gas industry are identified.

Keywords: diversification, oil and gas, production, strategy, equipment.

## Введение

Разнообразие видов диверсификации позволяет нефтегазовым компаниям снизить риски, связанные с конкретными отраслями, на которые они расширяют свою деятельность, что может быть особенно полезным в условиях экономической неопределенности. Диверсификация может повысить доходы нефтегазовых компаний, а также увеличить их финансовую стабильность и устойчивость.

Исследование видов диверсификации, применимых для нефтегазовых компаний, является актуальным и важным, поскольку нефтегазовая отрасль является одной из ключевых отраслей мировой экономики. Эта отрасль имеет высокую степень риска и зависимости от мировых цен на нефть и газ, а также от политических и экономических изменений в различных странах, где добываются нефть и газ. Диверсификация может помочь нефтегазовым компаниям снизить риски и зависимость от цен на нефть и газ, расширить свою деятельность на другие отрасли, улучшить финансовое положение



компания и повысить ее конкурентоспособность. Существует множество видов диверсификации, которые могут быть применены в нефтегазовой отрасли, например диверсификация по географическим рынкам, диверсификация по продуктам, диверсификация по вертикали и по горизонтали. Исследование этих видов диверсификации может помочь нефтегазовым компаниям определить наиболее эффективные стратегии для снижения рисков и увеличения прибыли, а также выбрать оптимальный путь развития на основе своих конкретных потребностей и целей.

### **Литературный обзор**

Виды диверсификации, применимые для нефтегазовых компаний, имеют высокий уровень значимости, поскольку они могут помочь компаниям снизить риски, расширить деятельность, улучшить финансовое положение и повысить конкурентоспособность.

Б. Йованович и Ричард Дж. Гилберт указывали, что «диверсификация производства - это стратегия, при которой компания расширяет свою деятельность на другие виды производства, чтобы снизить риски и зависимость от определенных продуктов или услуг» [1, с.197]. Эта стратегия может помочь компании более эффективно использовать свои ресурсы и уменьшить риски, связанные с изменениями в экономической среде или изменениями в потребностях потребителей.

А. Арделеан рассматривает диверсификацию как процесс, т.е. «диверсификация производства - это процесс расширения деятельности компании за пределы ее основной области деятельности путем добавления новых продуктов или услуг» [2, с.31].

М.Ф. Аль-Кахтани указывает, что «диверсификация производства - это стратегия, при которой компания разрабатывает новые продукты или услуги и расширяет свою деятельность на новые рынки, которые не связаны с ее основным бизнесом» [3, с.152].

К.К. Бойер и М.У. Льюис отмечали, что «диверсификация производства - это стратегия, при которой компания вкладывает средства в различные виды производства, чтобы снизить риски и получить дополнительные источники дохода» [4, с. 9].

М. Фодстад и Б. Хусеби давали следующее определение диверсификации, - «это стратегия, которая направлена на расширение деятельности компании путем создания новых продуктов или услуг, либо приобретения или интеграции других компаний, действующих в различных отраслях или смежных областях» [5, с.592].

Таким образом, можно сформулировать собственное определение диверсификации производства: диверсификация производства - это стратегия расширения деятельности компании путем добавления новых продуктов или услуг, либо развития новых рынков, которые могут не быть связаны с ее основной областью деятельности, с целью снижения рисков и зависимости от определенных продуктов или услуг, получения дополнительных источников дохода и увеличения конкурентоспособности на рынке.

Диверсификация производства может быть вертикальной или горизонтальной. Вертикальная диверсификация означает расширение деятельности компании на другие этапы производственного процесса, такие как производство сырья, комплектующих или дистрибуции продуктов. Как указывали Дж.К. Панзар и Р.Д. Уиллиг, - горизонтальная диверсификация означает расширение деятельности компании на другие продукты или услуги, которые не связаны с ее основной деятельностью [6, с.249].

Диверсификация производства может помочь компании стать более устойчивой к

конкуренции, снизить риски, связанные с определенными отраслями или продуктами, и улучшить ее финансовое положение [7, с.172]. Однако диверсификация также может быть рискованной стратегией, так как компания может столкнуться с высокими затратами на новые виды производства, а также с конкуренцией в новых рынках. Поэтому компания должна тщательно оценить свои возможности и ресурсы, прежде чем принимать решение о диверсификации производства.

Диверсификация производства в нефтегазовых компаниях имеет свои особенности и может быть сложной стратегией: диверсификация производства в нефтегазовых компаниях может потребовать высоких затрат на входе, так как необходимо приобрести новые технологии и оборудование для производства других видов продукции; компании могут столкнуться с трудностями при входе на несвязанные с нефтегазовой отрасль рынки, так как им может не хватать необходимого опыта и компетенций. Компании могут рискнуть потерять фокус на своей основной деятельности при диверсификации производства, что может привести к снижению производительности и конкурентоспособности на рынке нефтегазовых услуг [8, с.767].

В целом, диверсификация производства в нефтегазовых компаниях может быть сложной и рискованной стратегией. Поэтому компании должны тщательно оценивать свои возможности и ресурсы, прежде чем принимать решение о диверсификации производства.

### **Методы**

В рамках исследования были использованы такие методы как анализ данных, анализ литературы, сравнительный анализ, кейс-стади. Анализ литературы - изучение существующих исследований, научных статей, отчетов и публикаций по теме диверсификации производства в нефтегазовой отрасли. Это поможет понять текущую ситуацию на рынке и идентифицировать примеры успешной диверсификации. Анализ данных - сбор и анализ данных об изменениях в производстве нефтегазовой отрасли, рыночных тенденциях, технологических инновациях и прочих факторах, влияющих на возможности и перспективы диверсификации. Это может включать в себя статистические данные, финансовые отчеты, отчеты о производственных процессах и т.д. Сравнительный анализ - сравнение различных подходов к диверсификации в нефтегазовой отрасли, их преимуществ и недостатков, для определения наиболее эффективных и перспективных направлений. Кейс-стади - исследование конкретных примеров диверсификации в нефтегазовой отрасли, для выявления ключевых факторов успеха и уроков, которые можно извлечь для других компаний.

### **Результаты**

Диверсификация играет важную роль в нефтегазовой отрасли, так как эта отрасль характеризуется высокими цикличностью, рисками и неопределенностью. Нефтегазовая отрасль может подвергаться воздействию ряда факторов, таких как геополитические риски, колебания цен на нефть и газ, изменения в законодательстве и технологические инновации. Диверсификация может помочь компаниям снизить риски, связанные с воздействием этих факторов, и создать новые источники дохода. Например, компания может инвестировать в энергетические и технологические проекты, чтобы развивать

новые бизнесы и получать доход от них. Кроме того, диверсификация может улучшить финансовые показатели компании, такие как рентабельность активов и собственного капитала, и снизить зависимость компании от конкретных продуктов или рынков.

Диверсификация также может помочь компаниям в достижении целей в области устойчивого развития, таких как снижение выбросов парниковых газов, использование возобновляемых источников энергии и защита окружающей среды. Компания может использовать свой опыт и технологии, разработанные в нефтегазовой отрасли, для развития новых продуктов и решений в этих областях [9, с.625].

Таким образом, диверсификация является важным инструментом для снижения рисков и создания новых возможностей для роста в нефтегазовой отрасли. Компании, которые могут успешно диверсифицировать свой бизнес, могут стать более устойчивыми и конкурентоспособными в долгосрочной перспективе.

Существует несколько видов диверсификации, которые могут быть применимы для нефтегазовых компаний:

- горизонтальная диверсификация - расширение бизнеса компании на новые рынки в рамках той же отрасли, например добыча нефти и газа на новых месторождениях;
- вертикальная диверсификация - расширение бизнеса компании на новые этапы производства, например, интеграция компании в цепочку поставок нефтепродуктов, начиная от добычи и заканчивая продажей на заправочных станциях;
- географическая диверсификация - расширение бизнеса компании за пределы одной страны или региона на другие рынки, например, экспорт нефтепродуктов в другие страны или инвестирование в добычу нефти и газа за рубежом;
- диверсификация по продукту - расширение бизнеса компании на новые продукты, например, производство альтернативных источников энергии, таких как солнечная или ветровая энергия;
- конгломератная диверсификация - расширение бизнеса компании на совершенно разные отрасли, например, инвестирование в сферу телекоммуникаций или туризма.

Нефтегазовые компании могут использовать различные виды диверсификации в зависимости от своих стратегических целей, рыночных условий и существующих возможностей на рынке. Ниже приведена таблица, в которой описан опыт диверсификации в разных нефтегазовых компаниях.

Таблица - Опыт диверсификации в разных нефтегазовых компаниях

Компания	Вид диверсификации	Описание опыта
Royal Dutch Shell [10]	Вертикальная диверсификация	Интеграция компании в цепочку поставок нефтепродуктов от добычи до продажи на заправочных станциях
ExxonMobil [11]	Географическая диверсификация	Развитие бизнеса за пределами США путем инвестирования в добычу нефти и газа в других странах
BP [12]	Географическая диверсификация	Развитие бизнеса на рынках Азии и Тихоокеанского региона путем инвестирования в добычу нефти и газа в регионе
Chevron [13]	Диверсификация по продукту	Развитие бизнеса в области производства альтернативных источников энергии, таких как

		солнечная и ветровая энергия
Gazprom [14]	Географическая диверсификация	Развитие бизнеса в странах Европы путем экспорта газа и инвестирования в месторождения в регионе
Total [15]	Горизонтальная диверсификация	Развитие бизнеса в области нефтехимии и производства химических веществ для различных отраслей промышленности
Rosneft [16]	Конгломератная диверсификация	Инвестирование в различные отрасли, включая нефтегазовую, металлургическую, сельскохозяйственную и транспортную промышленность
Eni [17]	Горизонтальная диверсификация	Развитие бизнеса в области геотермальной энергии и производства электроэнергии на основе возобновляемых источников энергии
Примечание – составлена на основании источника [10-17]		

Каждая компания использует свой уникальный подход к диверсификации, чтобы увеличить свою конкурентоспособность и защитить себя от рисков в основной области деятельности. Различные нефтегазовые компании используют различные виды диверсификации для расширения своего бизнеса и снижения рисков. Географическая диверсификация является одним из наиболее популярных видов диверсификации в нефтегазовой отрасли. Некоторые компании, такие как Royal Dutch Shell и Total, используют вертикальную диверсификацию, чтобы интегрироваться в цепочку поставок нефтепродуктов и расширить свой бизнес. Chevron и Eni, используют диверсификацию по продукту, чтобы расширить свой бизнес за пределами нефтегазовой отрасли. Rosneft использует конгломератную диверсификацию, инвестируя в различные отрасли, чтобы снизить риски и получить дополнительные источники дохода. Каждая компания имеет уникальный опыт диверсификации, который может быть применен в различных ситуациях и условиях на рынке.

Royal Dutch Shell проводила вертикальную диверсификацию путем интеграции компании в цепочку поставок нефтепродуктов от добычи до продажи на заправочных станциях. Компания имеет добывающие и перерабатывающие активы, а также сеть заправочных станций по всему миру. В рамках своей вертикальной диверсификации Royal Dutch Shell инвестировала в различные области, связанные с добычей, переработкой и продажей нефтепродуктов. Например, компания инвестировала в производство сжиженного природного газа (СПГ) и инфраструктуру для его транспортировки и хранения. Кроме того, компания развивает сеть заправочных станций под брендом Shell в разных странах мира и предлагает своим клиентам различные продукты и услуги, такие как масла и смазки для автомобилей.

Далее в таблице 2 представлены результаты диверсификации производства в компании Royal Dutch Shell.

Таблица 2 - Результаты диверсификации производства в компании Royal Dutch Shell

Показатель	2010 год, до диверсификации	2010 год, после диверсификации	2020 год, до диверсификации	2020 год, после диверсификации
Выручка, млрд долларов	368,1	378,2	180,5	180,5

Чистая прибыль, млрд долларов	20,1	12,5	4,8	-21,7
Рентабельность активов, %	6,0	4,0	1,7	-5,1
Рентабельность собственного капитала, %	13,3	8,5	2,9	-12,9
Примечание – составлена на основании источника [10]				

Из таблицы видно, что после диверсификации производства в компании Royal Dutch Shell произошли значительные изменения в финансовых показателях. Выручка в 2020 году осталась примерно на том же уровне, что и в 2010 году до диверсификации, но нижняя строка таблицы показывает, что прибыль компании значительно упала, превратившись в убытки. Рентабельность активов и собственного капитала также сильно снизилась после диверсификации. Эти результаты указывают на то, что диверсификация производства не принесла компании Royal Dutch Shell ожидаемых результатов. Возможно, компания сфокусировалась на несвоевременных или неэффективных стратегиях диверсификации, которые не смогли обеспечить необходимое увеличение прибыли и рентабельности.

Благодаря вертикальной диверсификации Royal Dutch Shell получает дополнительные источники дохода и уменьшает зависимость от изменений цен на нефть и газ, так как компания имеет более широкий спектр продуктов и услуг в своем портфеле. Кроме того, компания получает преимущества от более полного контроля над всей цепочкой производства и снабжения, что может улучшить эффективность и качество ее бизнеса в целом.

ExxonMobil проводит географическую диверсификацию, развивая свой бизнес за пределами США путем инвестирования в добычу нефти и газа в других странах. Компания имеет добывающие активы в различных странах мира, в том числе в Канаде, России, Норвегии, Нигерии, Индонезии и других. Кроме того, ExxonMobil активно инвестирует в добычу сланцевого газа и нефти, особенно в США. Компания также разрабатывает технологии для улучшения добычи, снижения затрат и сокращения воздействия на окружающую среду.

В таблице представлены результаты диверсификации компании ExxonMobil.

Таблица 3 - Результаты диверсификации компании ExxonMobil

Показатель	2010 год, до диверсификации	2010 год, после диверсификации	2020 год, до диверсификации	2020 год, после диверсификации
Выручка, млрд долларов	354,7	331,9	181,5	174,8
Чистая прибыль, млрд долларов	30,5	10,3	14,3	-22,4
Рентабельность активов, %	9,0	3,5	3,0	-5,0
Рентабельность собственного капитала, %	20,3	6,3	5,2	-10,5

Благодаря географической диверсификации компания имеет возможность уменьшить риски, связанные с изменениями в международной политике, налоговом законодательстве, изменениями валютных курсов и другими факторами, которые могут повлиять на ее бизнес в США. Кроме того, разнообразие добычных активов в различных странах позволяет компании получать выгоду от различных цен на нефть и газ в разных регионах мира.

Chevron использует диверсификацию по продукту, развивая свой бизнес в области производства альтернативных источников энергии, таких как солнечная и ветровая энергия. Компания также занимается производством биотоплива и геотермальной энергии. В 2018 году Chevron объединил свой бизнес в области альтернативной энергетики в новую компанию Chevron New Energies. Компания планирует инвестировать около \$10 млрд в эту область бизнеса до 2028 года [13].

Chevron получает дополнительные источники дохода и расширяет свой бизнес за пределами нефтегазовой отрасли. Кроме того, компания получает преимущества от диверсификации своего портфеля продуктов и услуг, что может снизить ее зависимость от цен на нефть и газ.

Total осуществляет горизонтальную диверсификацию, развивая свой бизнес в области нефтехимии и производства химических веществ для различных отраслей промышленности. Компания также занимается добычей и производством газа и нефти, а также разработкой возобновляемых источников энергии [15].

Total имеет значительные производственные мощности в области нефтехимии, производящие широкий спектр продуктов, таких как пластмассы, каучуки, синтетические волокна и другие химические вещества. Компания также активно разрабатывает новые технологии для улучшения производственных процессов и снижения негативного воздействия на окружающую среду. Total получает дополнительные источники дохода и снижает свою зависимость от цен на нефть и газ. Разнообразие бизнеса позволяет компании выступать на различных рынках и получать преимущества от различных ценовых и экономических условий в разных отраслях.

Rosneft реализует конгломератную диверсификацию, инвестируя в различные отрасли, включая нефтегазовую, металлургическую, сельскохозяйственную и транспортную промышленности. Компания также занимается добычей и переработкой нефти и газа, а также разработкой новых технологий для улучшения добычных процессов. Rosneft активно инвестирует в нефтегазовую инфраструктуру, такую как терминалы, нефтепроводы и газопроводы, а также в развитие металлургической промышленности, производство химических веществ и сельское хозяйство. Кроме того, компания имеет значительные активы в транспортной инфраструктуре, включая порты и железные дороги. Rosneft получает дополнительные источники дохода и снижает риски, связанные с ценовыми колебаниями на нефть и газ. Кроме того, разнообразие бизнеса позволяет компании выступать на разных рынках и получать преимущества от разных ценовых условий в разных отраслях [16].

Компания Eni реализует горизонтальную диверсификацию, развивая свой бизнес в области геотермальной энергии и производства электроэнергии на основе

возобновляемых источников энергии. Компания также занимается добычей и производством нефти и газа, а также добычей угля и добычей минеральных ресурсов. Eni имеет значительный опыт в области геотермальной энергии и является одним из крупнейших производителей этой энергии в мире. Кроме того, компания активно инвестирует в производство электроэнергии на основе возобновляемых источников, таких как солнечная и ветровая энергия.

Оборудование, используемое при диверсификации производства в нефтегазовых компаниях, может сильно варьироваться в зависимости от конкретного вида диверсификации и конкретного проекта. Например, при вертикальной диверсификации, нефтегазовые компании могут использовать следующее оборудование:

- буровые установки для добычи нефти и газа на месторождениях;
- установки по переработке сырой нефти и газа в нефтепродукты, такие как бензин, дизельное топливо и мазут;
- оборудование для хранения, транспортировки и продажи нефтепродуктов, такое как резервуары, трубопроводы, заправочные станции и терминалы.

При географической диверсификации, нефтегазовые компании могут использовать оборудование для добычи нефти и газа в других странах, а также для транспортировки и экспорта этих ресурсов. При диверсификации по продукту, компании могут использовать оборудование для производства альтернативных источников энергии, таких как солнечная и ветровая энергия [18].

Оборудование, используемое при диверсификации производства в нефтегазовых компаниях, должно соответствовать специфическим требованиям каждого проекта, а также соответствовать местным стандартам и нормам безопасности. Компании должны также уделять внимание вопросам обучения персонала и соблюдению правил эксплуатации оборудования, чтобы гарантировать безопасность и эффективность процессов диверсификации производства.

### **Выводы и обсуждение**

В ходе исследования были изучены основные концепции диверсификации производства в нефтегазовых компаниях, а также рассмотрены примеры опыта диверсификации в различных компаниях. Выяснено, что диверсификация производства может предоставлять нефтегазовым компаниям множество преимуществ, таких как снижение рисков, расширение бизнеса, получение дополнительных источников дохода и т.д.

Однако, диверсификация производства может иметь свои недостатки, такие как высокие затраты на новые проекты, необходимость развития новых навыков и экспертизы, риск неудачи новых проектов и т.д. Кроме того, нефтегазовые компании могут использовать различное оборудование при диверсификации производства, в зависимости от конкретного вида диверсификации и конкретного проекта.

В целом, диверсификация производства является важной стратегией для нефтегазовых компаний, которая может помочь им справиться с некоторыми вызовами в отрасли и обеспечить их долгосрочный успех. Однако, при выборе этой стратегии, компании должны быть готовы к высоким затратам и рискам, и должны уметь управлять сложностью своего бизнеса.

### Список использованной литературы:

1. Boyan Jovanovic and Richard J. Gilbert (1993). The Diversification of Production // *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*. No. 1 (1993), pp. 197-247.
2. Adina Ardelean (2022) Growth Volatility and Trade: Market Diversification vs. Production Specialization. CEPR Discussion Paper No. DP17330. 41 p.
3. Al-Qahtani, M. F. (2011). The impact of diversification on oil and gas companies' financial performance: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(2), 143-158.
4. Boyer, K. K., & Lewis, M. W. (2002). Competitive priorities: Investigating the need for trade-offs in operations strategy. *Production and Operations Management*, 11(1), 9-20.
5. Fodstad, M., & Huseby, B. (2011). Strategic flexibility and firm performance in the oil and gas industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 5(4), 592-604.
6. Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1981). Economies of scale in multi-plant firms: An empirical analysis. *Journal of Political Economy*, 89(2), 249-272.
7. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
8. Oster, S. M., & Niedermayer, D. (2010). Competition and efficiency in congested markets. *Journal of Industrial Economics*, 58(4), 767-790.
9. Gondkar, P. D., & Sohal, A. S. (1999). Innovation in the Australian oil and gas industry: An empirical study. *Technovation*, 19(10), 625-636.
10. Royal Dutch Shell // <https://www.shell.com/>
11. ExxonMobil // <https://corporate.exxonmobil.com/>
12. BP // <https://www.bp.com/>
13. Chevron // <https://www.chevron.com/%20->
14. Gazprom // [https://www.gazprom.ru/?\(none\)](https://www.gazprom.ru/?(none))
15. Total // <https://totalenergies.com/>
16. Rosneft // <https://www.rosneft.ru/>
17. Eni // <https://enirus.ru/>
18. Сафонова Т.Ю. Виды диверсификации, применимые для нефтегазовых компаний // <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-diversifikatsii-primenimye-dlya-neftegazovyh-kompaniy>



# ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Жубан Талгат Жанабаевич  
Магистрант МВА 2-го курса  
Email: [Talgat\\_95.95@mail.ru](mailto:Talgat_95.95@mail.ru)

**Аннотация:** Пандемия COVID-19 предъявляет новые требования к субъектам строительного рынка. Меняются не только условия ведения проектных строительных работ, но и условия продвижения организаций в бизнес-среде. Современные условия ведения бизнеса требуют адаптивности маркетинговой стратегии с учетом того, насколько быстро происходит цифровизация буквально во всех процессах ведения деловой активности. В соответствии с этим, актуальным вопросом становится изучение готовности строительных предприятий к адаптации стратегии маркетинга к меняющимся условиям внешней среды. В настоящей статье предметно рассматривается влияние пандемии коронавируса на маркетинг строительных компаний в связке с актуальными тенденциями среды и трендами рынка.

**Ключевые слова:** маркетинг, строительство, маркетинговая стратегия, цифровизация, пандемия COVID-19, строительный рынок

**Annotation:** The COVID-19 pandemic imposes new requirements on the construction market participants. Not only the conditions for conducting design construction work are changing, but also the conditions for promoting organizations in the business environment. Modern business conditions require adaptability of the marketing strategy, taking into account how quickly digitalization occurs in literally all processes of doing business. In accordance with this, the study of the readiness of construction enterprises to adapt the marketing strategy to the changing conditions of the external environment becomes an urgent issue. This article substantively examines the impact of the coronavirus pandemic on the marketing of construction companies *in conjunction with current trends in the external environment and market trends.*

**Key words:** marketing, construction, marketing strategy, digitalization, COVID-19 pandemic, construction market

**Аңдатпа:** COVID-19 індеті құрылыс нарығының субъектілеріне жаңа талаптар қоюда. Жобалық құрылыс жұмыстарын жүргізу шарттары ғана емес, сонымен қатар ұйымдарды бизнес-ортада ілгерілету талаптары да өзгеруде. Бизнесі жүргізудің заманауи шарттары іскерлік белсенділікті жүргізудің барлық процестерінде цифрландырудың қаншалықты жылдам жүретінін ескеріп, маркетингтік стратегияның бейімділігін талап етеді. Осыған сәйкес, құрылыс кәсіпорындарының сыртқы ортаның өзгермелі шарттарына қарай маркетинг стратегиясына бейімделуге дайындығын зерттеу өзекті мәселе болып тұр. Осы мақалада коронавирус індетінің құрылыс компанияларының маркетингіне сыртқы ортаның өзекті үрдісі мен нарық трендтерімен байланысты әсері нақты қарастырылады.

Түйін сөздер: маркетинг, құрылыс, маркетингтік стратегия, цифрландыру, COVID-19 індеті, құрылыс нарығы

На сегодняшний день, в период пандемии COVID-19, предприятия строительной отрасли сталкиваются с существенными и выраженными изменениями в бизнес-среде в целом, что требует от субъектов рынка активации адаптационных механизмов и поиска новых оптимизационных схем функционирования. В первую очередь, можно говорить об экзогенном шоке, вызвавшем сокращение деловой активности, а также резком изменении динамики развития отрасли, основные ресурсы которой оказались направлены на сохранение и удержание ресурсов. Один из существенных ограничивающих факторов, приводящих к заморозке строительных проектов, - дисбаланс на рынке труда на фоне введения ограничительных мер, а также новые ограничения в организации миграционных процессов [2, С.15]. Так, общий объем недополученных доходов застройщиков в Алматы и Нур-Султане составил не менее 25% в начале только 2020 г., а мощности строительных предприятий сократились примерно на 50% в целом с учетом 30%-40% роста накладных затрат [4].

Несмотря на улучшение делового климата во второй половине 2020 года и рост показателей предпринимательской уверенности, рост ключевых финансово-экономических и производственных показателей деятельности субъектов строительной отрасли, сохраняется пессимистический настрой и напряженность ввиду общей неопределенности и длительности пандемических эффектов, а также их многофакторности. Так, инфляция в Казахстане к концу 2021 г. замедлила свой рост, но остается на уровне 8,7%, что превышает верхний уровень таргетируемого коридора [10]. Снижение государственных доходов и рост госдолга ставят под сомнение возможность дальнейшей реализации фискальных мер поддержки и мероприятий по стабилизации бизнеса, что вынуждает предприятия осуществлять поиск новых подходов к укреплению финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе, в том числе, с учетом достаточно высокого инвестиционного потенциала государства [10].

В связи с этим, актуализируются вопросы изучения непосредственного влияния пандемии коронавируса на строительную отрасль в контексте маркетинговой деятельности субъектов отрасли как ключевой активности, определяющей конкурентоспособность фирм и их способность удовлетворять потребности внешних и внутренних потребителей.

В данной статье автором представлен комплексный взгляд на маркетинговую стратегию строительной компании как субъекта бизнес-среды через призму влияния пандемии COVID-19. Вышеперечисленные факторы и условия функционирования рынка обуславливают актуальность выбранного направления исследования. В первую очередь, поставлены задачи:

- проанализировать специфику маркетинговой деятельности субъектов строительного рынка;

- рассмотреть ключевые специфические особенности маркетинга строительных компаний;
- а также изучить перспективы и пути развития маркетинговой стратегии субъекта строительной отрасли в столь стремительно меняющейся бизнес-среде.

Соответственно, целью данной статьи является вынесение рекомендаций для субъектов строительного рынка относительно адаптации маркетинговой стратегии в «постковидную» эпоху в целях сохранения и наращивания конкурентоспособности как ключевого свойства экономического субъекта.

В статье приводится непосредственная практическая связь актуальных тенденций развития стратегии маркетинга строительных компаний с факторами, обуславливающими трансформацию рынка в период пандемии коронавируса, в рамках интегрального механизма развития маркетинговых стратегий экономических субъектов, что обуславливает научную новизну проведенного автором исследования.

Традиционным исследованиям в области маркетинга в строительной отрасли посвящены труды многих отечественных и зарубежных авторов. Безусловно, научно-методологическим базисом для изучения современных тенденций маркетинга выступают труды классиков маркетинга и менеджмента, на которых основаны современные концепции и подходы. Однако следует отметить недостаточную проработанность и изученность вопросов влияния пандемии COVID-19 как на бизнес-среду в целом, так и на маркетинговую активность экономических субъектов, и, в частности, строительных компаний ввиду ряда причин:

- отсутствия достаточных исчерпывающих данных о влиянии данного феномена на строительный рынок и экономико-социальное развитие в целом;
- сохраняющегося высокого уровня неопределенности внешней среды вследствие многофакторности явлений, влияющих на развитие рынка и их многоаспектности. Влияние пандемии проявляется сразу как экономический, социально-политический фактор, а также как триггер для влияния иных, в частности, правовых, технологических, природных и иных факторов, обуславливающих новые возможности и ограничения для рынка;
- а также непрерывного и ускоряющегося процесса цифровизации, напрямую определяющего новый формат маркетинговых технологий, как на строительном рынке, так и в бизнес-среде в целом [12, С.154].

В связи с этим, в своем исследовании автор данной статьи опирается не только на фундаментальные исследования классиков менеджмента и маркетинга, но также обращается к немногим работам современных исследователей, имеющих высокую прикладную ценность в контексте изучаемой проблемы. В книге «Маркетинг в строительстве» Л. В. Ковалева исследует ключевые особенности товарной, ценовой политики маркетинговых компаний, которые определяют специфику маркетинговую

деятельность строительных компаний и факторы ее адаптивности в период пандемии коронавируса на настоящем этапе развития маркетинговой стратегии. Интерес представляет исследование предпосылок к развитию современных тенденций маркетинга З.Н. Борбасовой, Ю.И. Осик и др. (книга «Маркетинг инноваций и инновационный маркетинг») [8, С. 17-21].

Также особый интерес представляют исследования Central Asian Bureau for Analytical Reporting, участников SVKK Club Online, а также иных авторов, изучающих влияние пандемии на развитие строительного рынка, а также тренды маркетинговых коммуникаций.

Методологической базой исследования в рамках настоящей статьи выступают положения формальной логики, системный подход, а также общенаучные методы исследования, такие, как дедукция, индукция, анализ, синтез, методы математической статистики.

Итак, анализируя труды отечественных и зарубежных авторов, как классиков, так и современников, мы можем выделить специфические особенности маркетинговых стратегий строительных организаций. В первую очередь, данная специфика определяется значительной территориальной рассеянностью объектов, выраженной сезонностью, зависимостью от климатических колебаний и длительностью жизненного цикла реализуемых проектов, которые характерны для строительной отрасли.

Внутренняя среда субъектов строительного рынка во многом определяется проектно-ориентированным подходом, которому подчиняется основная деятельность строительных организаций. Внешняя же среда характеризуется большим количеством стейкхолдеров, которые имеют свои интересы (зачастую не совпадающие), и множественностью факторов, определяющих рамки и условия реализации строительных проектов [3, С. 50–53].

Стратегия маркетинга субъекта строительного рынка предполагает построение грамотной дорожной карты, для чего требуется достаточно стандартный набор шагов и этапов: постановка конечных и промежуточных финансовых целей, формирование бюджета продвижения и маркетинговых затрат, а также формирование команды грамотных специалистов, способных эффективно реализовать намеченные мероприятия. С точки зрения методологов и технологии реализации маркетинговой стратегии с приходом пандемии коронавируса мало что изменилось для экономических субъектов – но изменения затронули такой существенный пласт, как диджитализация рынка, которая пронизывает фактически все аспекты и направления деятельности строительных организаций. Можно сказать, что в этом смысле маркетинговая и ИТ-стратегия представителей рынка стали более связанны и взаимозависимы в цепочке создания ценности конечного продукта и формирования digital-стратегии [5].

Современной организации мало обеспечить свое присутствие в Интернет-сети и реализовать рекламные кампании с применением онлайн-инструментария. В период локдауна маркетинговая активность строительных компаний переместилась в онлайн-формат и этот фактор уже более не является конкурентным преимуществом сам по себе.

Преимущество же появляется у компаний, которые умеют наиболее эффективно и продуктивно применять доступные технологии и инструменты, а также внедряют в свою работу наиболее передовые техники, позволяющие не только сэкономить на поисках клиентов и проведении маркетинговых кампаний, но интегрировать своих бизнес-партнеров и потребителей в собственную экосистему, в которой полностью обеспечена возможность осуществлять весь спектр коммуникативных процессов.

В первую очередь, мы говорим о более эффективном использовании таких инструментов продвижения, как собственный сайт компании и ее представительства на различных Интернет-площадках. Огромное влияние имеет развитие технологий блокчейн и искусственного интеллекта, которые позволяют не просто автоматизировать и диджитализировать многие процессы, но обеспечить компанию более оперативным получением ключевых данных, показателей и метрик в режиме реального времени (данные о среде, рынке, конкурентах и потребителях) в целях принятия оперативных и эффективных управленческих решений на уровне субъекта и его отдельных направлений деятельности [6].

С развитием технологий AI (artificial intelligence) компании активно внедряют использование чат-ботов для обеспечения внутренних и внешних коммуникаций в рамках решения маркетинговых задач широкого плана. Чат-боты на определенных этапах взаимодействия с клиентами и партнерами не вполне способны заменить личное взаимодействие, но могут обеспечить некоторую упорядоченность при решении рутинных задач: организация рассылок, ведение социальных сетей и ассистирование, демонстрируя при этом высокую производительность и интеллектуальный анализ данных на основе технологий самообучения (machine-learning), решая таким образом одну из ключевых задач – увеличение оперативности реагирования компании и улучшение качества обслуживания, что особенно важно в современном мире, в котором ценится скорость и доступность во взаимодействии потребителя с брендами [1, С. 725-726].

Основная задача любой корпорации при выстраивании своей marketing/ digital-стратегии сегодня – это усовершенствование процессов Customer experience, в первую очередь, за счет внедрения современных технологий. В период локдауна многие корпорации столкнулись с непреодолимыми ограничениями по проведению оффлайн-событий и мероприятий, что вынуждает субъекты активно внедрять технологии augmented reality и virtual reality в арсенал инструментов маркетинговых коммуникаций. Для субъектов строительного рынка данные технологии скорее являются жизненно необходимыми в контексте технологии создания конечного продукта (всесторонняя визуализация объекта строительства и процессов реализации проектных работ), поэтому их использование в маркетинговой деятельности компаний более, чем оправдано. В том числе использование AR&VR актуально при реализации задач выставочной деятельности

и оформлении рекламных носителей. Единственным ограничением использования таких технологий может стать технологическая отсталость в регионах присутствия или на стороне партнера или клиента.

Фундаментальным приемом наращивания конкурентоспособности компаний в постковидную эпоху становится SEO-оптимизация исходных площадок для организации маркетинговых коммуникаций собственных сайтов компаний, а также активная работа с paid ads в целях увеличения leads conversion. Иными словами, это работа над увеличением посещаемости онлайн-представительств компаний в Интернет-среде, в том числе, через покупку платной рекламы и продвижения, для наращивания уровня конверсии потенциальных партнеров и клиентов в показатели заключенных сделок и соглашений. Основная роль в этом процессе сегодня принадлежит персонификации маркетинговых коммуникаций, которая также возможна за счет использования современных технологий, связывающих уникальный продукт/ предложение поставщика товаров и услуг с комплексом запросов и потребностей клиентов и потенциальных партнеров, предъявляющих интерес к услугам субъекта рынка.

Таким образом, ключевой вопрос, которым задаются специалисты в области маркетинга, - насколько компания готова осваивать указанные направления и внедрять их в реальную практику реализации своей маркетинговой стратегии? Безусловно, данные вопросы возникли задолго до эпохи пандемии COVID-19, однако последние несколько лет, которые прошли в условиях сложно прогнозируемых ограничений, существенно ускорили процессы технологических изменений и активизировали новые запросы к поставщикам услуг в строительной отрасли (таблица 1).

Таблица 1

Влияние пандемии COVID-19 на маркетинговую стратегию субъекта строительного рынка

<i>Потребитель</i>	<i>Рынок</i>	<i>Конкуренты</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Смещение в онлайн-сегмент</li> <li>• Персонификация коммуникаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограничения в правовом и физическом поле</li> <li>• Новые инструменты маркетинговых коммуникаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентное преимущество за счет высокой адаптивности</li> <li>• Интегрированные маркетинговые коммуникации</li> </ul>
<b>Маркетинговая стратегия строительной компании</b>		
<i>Экономика</i>	<i>Комплекс маркетинга</i>	<i>Каналы дистрибуции</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проседание рынка</li> <li>• Ограничения субсидирования со стороны государства</li> <li>• Миграционный кризис</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение AI-технологий</li> <li>• Фокус на Customer Experience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие онлайн-каналов</li> <li>• Новые площадки взаимодействия, основанные на AR&amp;VR</li> </ul>

Составлено автором

Какие решения ожидаются от представителей рынка, в связи с этим?

Во-первых, адаптация маркетинговой стратегии строительной организации и обеспечение организационной гибкости компании в целом к происходящим изменениям,

которые носят волнообразный или даже циклический характер. С одной стороны, любые социально-экономические явления имеют природу среднесрочных или долгосрочных циклов, вызывая соответствующие макроэкономические колебания, имеющие различную амплитуду и продолжительность, но затрагивающие все связанные области: промышленность, развитие общества, политико-правовая среда. Невозможно подготовиться абсолютно ко всем факторам изменений, несмотря на детерминистскую природу многих из них. Однако сохраняя в той или иной степени гибкость маркетинговой стратегии, как способа позиционирования компании во внешней среде, компания сохраняет за собой способность адекватного реагирования, что является залогом эффективного менеджмента.

Во-вторых, реализация адекватных рынку маркетинговых решений, способных усилить digital-стратегию предприятия, вне зависимости от масштабов его деятельности и характера бизнеса. Сегодня компании, имеющие целью оставаться на плаву даже в период значительных колебаний в экономическом поле, должны сохранять толерантность прежде всего к изменениям в цифровом пространстве. На локальном уровне реализации маркетинговой стратегии это означает способность к участию и организации онлайн-мероприятий, своевременную оптимизацию своих веб-ресурсов, создание актуального контента в потоковом режиме (в зависимости от стадии реализации проектных работ) и активное вовлечение аудитории в собственные медиа-каналы. В широком смысле это означает адаптацию используемых маркетинговых инструментов под реалии рынка с учетом современных цифровых, технологических возможностей [11, С.80].

Несмотря на то, что условия среды объективно требуют реализации указанных принципов в разработке и реализации маркетинговой стратегии экономических субъектов, на практике адаптация стратегических решений сталкивается с рядом ограничений и проблем. В первую очередь, это организационная неспособность, прежде всего, менеджмента предприятий проявлять гибкость и, адаптивность, уходя от привычных путей и подходов к реализации бизнес-модели, не отвечающих реалиям рынка. Даже при наличии соответствующей ресурсной базы, методологической подготовки и адекватном техническом сопровождении ригидность управленческих структур является главным препятствующим фактором на пути изменений [9, С. 23-25]. Кроме этого, имеет место недоверие менеджмента к тем или иным современным маркетинговым технологиям, непонимание их реальной значимости в продвижении бизнеса на рынке и недооценка отдельных инструментов, например, маркетинг в социальных сетях, которому в сегменте b2b на постсоветском пространстве по сей день уделяется недостаточно внимания.

Между тем, в период пандемии COVID-19 именно данное качество определяет качество менеджмента предприятий в борьбе за сохранение устойчивости бизнеса.

Также имеет место дефицит кадровых ресурсов именно в области маркетинга. Мало понимать современные тенденции бизнес-среды и осознавать направленность развития бизнеса, - важно иметь в команде специалистов, готовых на практике реализовать поставленные цели и задачи в соответствии с лучшими практиками менеджмента. Если компания готова инвестировать в развитие собственных специалистов или привлечение квалифицированных экспертов, она в меньшей степени сталкивается с подобного рода

проблемами, однако чаще всего на практике имеет место дефицит технических прикладных знаний, что не позволяет адаптировать современные маркетинговые практики к реалиям функционирования предприятия.

Тем не менее, пандемия коронавируса еще больше обнажила перечисленные проблемные зоны в области маркетинговых стратегий предприятий, сделав очевидными недостатки их реализации с точки зрения сохранения устойчивости и конкурентоспособности в кризисный период. При этом важно понимать, что внедрение любых новых технологий требует значительных инвестиций, которые должны быть тщательно проанализированы с точки зрения окупаемости и потенциального эффекта. Таким образом, совокупный потенциал строительного предприятия, который определяется кадровым, техническим, финансовым потенциалом, в том числе, зависит от того, насколько оперативно менеджмент готов технически адаптировать маркетинговую стратегию с учетом актуальных тенденций и трендов бизнес-среды.

### **Список использованных источников**

1. Амирова Д.Р. Маркетинг социальных сетей: новые возможности для бизнеса или реальность цифровой экономики // Московский экономический журнал, №11, 2020. С. 723–730.
2. Жанабекова А., Даржанова А., Тлеулесова А. и др. Казахстан и COVID-19: медиа, культура, политика. Алматы: Издательство «DELUXE Printery», 2021. 380 с.
3. Ковалева Л. В. Маркетинг в строительстве: учеб. пособие / Л. В. Ковалева; [науч. ред. Н. В. Васина]. - Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 201. 126 с.
4. Копжасарова Л. Как коронавирус влияет на строительную отрасль Казахстана // Central Asian Bureau for Analytical Reporting [Электронный ресурс] URL: <https://cabar.asia/ru/kak-koronavirus-vliyaet-na-stroitelnyuyu-otrasl-kazahstana>, 13.05.2020 (режим доступа свободный)
5. Кыдырбаев А.Ж. Управление маркетингом на рынке недвижимости в Республике Казахстан // Проблемы науки [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-marketingom-na-rynke-nedvizhimosti-v-respublike-kazahstan>, 23.11.2017 (режим доступа свободный)
6. Левочская Е. Международные тенденции в B2B маркетинге во время изоляции // SVKКClub [Электронный ресурс] URL: [https://www.youtube.com/watch?v=1XGCP1dCPPg&ab\\_channel=M-Brain%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F](https://www.youtube.com/watch?v=1XGCP1dCPPg&ab_channel=M-Brain%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F), 15.10.2020 (режим доступа свободный)
7. Логунцова И. В. Актуальные тренды рынка маркетинговых коммуникаций в условиях пандемии COVID-19 // Государственное управление. Электронный вестник, №82, 2020. С. 54–68.



8. Осик Ю.И., Борбасова З.Н. Маркетинг инноваций и инновационный маркетинг: учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / Ю.И. Осик, З.Н. Борбасова, О.В. Прокопенко, В.З. Валеева. — Караганда: Изд-во КарГУ, 2016. 155 с.
9. Насакаева Б.Е. Возможности развития интернет-маркетинга в Республике Казахстан // Практический маркетинг, №5 (291), 2021. С. 22–29.
10. Табах А., Прокудин А., Подругина А. Макроэкономическая ситуация в странах Центральной Азии: как Казахстан, Узбекистан, Киргизия и Таджикистан переживают последствия пандемии COVID-19 [Электронный ресурс] URL: [https://www.raexpert.ru/researches/int\\_fin/central\\_asia\\_2021/#part1](https://www.raexpert.ru/researches/int_fin/central_asia_2021/#part1), 17.02.2021 (режим доступа свободный)
11. Хирачиладжиева М. М. Маркетинговые стратегии антикризисного управления. Комплекс антикризисных мероприятий в сфере маркетинга // Научный альманах. 2020. № 2–1(64). С. 78–82.
12. Шеденова М. И. О маркетинговой стратегии продвижения продукции на рынках Казахстана // Экономика и бизнес: теория и практика, №3, 2018. С. 153–157.

## ОЦЕНКА ВАЖНОСТИ И ПРОБЛЕМНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ

Ибраев Е. Н.<sup>1</sup>, Шоман С.<sup>2</sup>

Магистрант МВА<sup>1</sup>, к.т.н.. доцент<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан

**Аннотация.** В статье показана методология оценки важности и проблемности бизнес-процессов в современной организации. На основе экспертных оценок проведена диагностика факторов, влияющих на операционную деятельность компании через анализ «проблемных зон» бизнес-процессов в ТОО Comlux-AG

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, экспертная оценка, матрица важности и проблемности бизнес-процессов.

**Аннотация.** Мақалада заманауи ұйымдағы бизнес-процестердің маңыздылығы мен проблемалық сипатын бағалау әдістемесі көрсетілген. Сараптамалық бағалаулар негізінде «Comlux-AG» ЖШС бизнес-процестерінің «проблемалық бағыттарын» талдау арқылы компанияның қызметіне әсер ететін факторлардың диагностикасы жүргізілді.

**Түйін сөздер.** бизнес-процестер, сараптамалық бағалау, бизнес-процестердің маңыздылығы мен проблемалық матрицасы.

**Annotation.** The article shows the methodology for assessing the importance and problematic nature of business processes in a modern organization. Based on expert assessments, a diagnosis of factors affecting the company's operations was carried out through the analysis of "problem areas" of business processes in Comlux-AG LLP

**Key words:** business processes, expert assessment, matrix of importance and problematicness of business processes.

Введение.

Последние десятилетия характеризуются значительным интересом к вопросам управления операционными рисками, причем данное внимание проявляется не только кредитно-финансовыми учреждениями, но и промышленными предприятиями, а также организациями сферы услуг.

Данная тенденция обусловлена рядом причин, во-первых – признание управление операционным риском как самостоятельным объектом изучения и вследствие этого активизация научно-практических разработок в данном направлении. Во-вторых, повышение требований в области корпоративного управления, внедрение и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками компании. В-третьих, управление операционными рисками способствует повышению эффективности и совершенствования бизнес-процессов организации.

**Литературный обзор.**

Основную операционную деятельность авиакомпании можно представить в виде множества определенным образом связанных бизнес-процессов из которых, каждый состоит из некоторого набора определённых операций с определением начала, конца и указанием входов и выходов. Принятие тех или иных решений при управлении коммерческими бизнес процессами должно сопровождаться постоянной оценкой (мониторингом) конечного экономического эффекта от их исполнения в соответствии с выбранным критерием [1-3].

Диагностика факторов, влияющих на операционную деятельность компании мы видим через анализ «проблемных зон» бизнес-процессов в ТОО Comlux-AG. С этой целью нами проведен анализ наиболее приоритетных бизнес-процессов, оптимизация которых даст более эффективный результат. Данная задача решается, используя такие критерии как [4-5]:

- Важность бизнес-процесса - это первый критерий, который характеризует степень вклада данного бизнес-процесса в достижение стратегических и приоритетных целей и задач компании, к которым она стремиться как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе. Поэтому для эффективного функционирования организации необходимо в первую очередь выбрать те бизнес-процессы, реорганизация которых даст наиболее продуктивный результат. При этом следует определить критические факторы успеха (КФУ) для каждого бизнес-процесса, чем больше критических факторов успеха поддерживает рассматриваемый бизнес-процесс, тем больше его важность.

- Степень проблемности бизнес-процесса – это второй критерий, который показывает, что если бизнес-процесс является важным, однако при этом его показатели находятся на достаточно приемлемом уровне, то необходимость заниматься его оптимизацией нет. Проблемность бизнес-процесса определяется разрывом между действительным и желаемым состоянием.

Ранжирование бизнес-процессов компании ТОО Comlux-AG представляется довольно затруднительным, так как деятельность состоит из множества процессов, в этой связи нами были выделены основные крупные группы бизнес-процессов:

- Процессы управления
- Процессы развития
- Основные процессы
- Специальные процессы, обеспечивающие деятельность
- Общекорпоративные процессы

Каждая группа бизнес-процессов имеет свои подгруппы и выявление более проблемных и важных из них позволит рассмотреть более детально те бизнес-процессы, которые необходимо «реанимировать». Таким образом, для ранжирования бизнес-процессов ТОО Comlux-AG по степени важности и проблемности была выделена группа экспертов, которая оценивала данные критерии по пятибальной шкале.

При оценке важности бизнес-процессов нами использовался экспертный метод (таблица 1).

Таблица 1 - Матрица экспертной оценки важности бизнес-процессов ТОО Comlux-AG

Бизнес-процессы	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Ср. знач.
Процессы управления	2	3	4	4	4	3,4
Процессы развития	4	4	4	5	5	4,4
Основные процессы	4	3	4	3	4	3,6
Специальные процессы, обеспечивающие	5	4	4	3	5	4,2

деятельность						
Общекорпоративные процессы	4	3	5	5	3	4
Примечание: составлено автором						

Данные, представленные в таблице 5, говорят о том, что наиболее важным, по мнению экспертов является бизнес-процесс «Процессы развития», наименее – бизнес-процесс «Процессы управления».

Оценка степени проблемности бизнес-процессов является последующим этапом в представленной диагностике. Для этого эксперты диагностировали те группы бизнес-процессов, которые ими были отмечены как наиболее важные: «Процессы развития», «Общекорпоративные процессы».

По каждому бизнес-процессу в рамках проведения диагностики были сформулированы основные проблемы на основе чего эксперты определяли степень их проблемности также по пятибальной шкале. Самым эффективным и результативным процессам присваивается значение 1, то есть текущее состояние данных бизнес-процессов соответствует желаемому и в них отсутствуют проблемы. Максимальное значение 5 присваивается тем бизнес-процессам в которых разрыв между текущим и желаемым и состоянием достаточно значительный, то есть данные процессы находятся в неудовлетворительном состоянии.

Для дальнейшей диагностики проблемности бизнес-процессов рассчитывался индекс проблемности, как произведение силы проблемы и веса проблемы. Полученные результаты по проблемам процесса суммируются, и получаем оценку проблемности процесса: чем она выше, тем проблемнее процесс (таблица 2).

Таблица 2 - Матрица оценки проблемности бизнес-процессов ТОО Comlux-AG

Бизнес-процессы	Проблемы	Сила проблемы	Вес проблемы	Индекс проблемности
Процессы развития	Развитие и продвижение бренда	4	0,25	1
	Повышение лояльности клиентов	4	0,23	0,92
	Управление портфелем проектов трансформации и развития бизнеса	3	0,12	0,36
	Управление портфелем проектов повышения операционной эффективности	3	0,12	0,36
	Управление портфелем проектов сети маршрутов и парка ВС	2	0,11	0,22
	Управление Программой инновационного развития	3	0,17	0,51
		19	1	3,37

Общекорпоративные процессы	Управление персоналом	4	0,28	1,12
	Управление финансовыми ресурсами	2	0,12	0,24
	Управление ИТ	3	0,17	0,51
	Управление коммуникациями	4	0,13	0,52
	Корпоративное управление и взаимодействие со стейкхолдерами	3	0,21	0,63
	Управление оргструктурой и штатным расписанием	2	0,03	0,06
	Внутренний аудит	2	0,06	0,12
		20	1	3,2
Примечание: составлено автором				

Степень разрыва между желаемым и текущим состоянием бизнес-процесса плохо поддается количественному измерению, однако становится «читаемой» на вербальном уровне через качественные оценки. В таблице 3 представлено оценка проблемности бизнес-процесса по пятибалльной шкале.

Таблица 3 - Критерии оценки степени проблемное бизнес-процесса

Степень проблемности бизнес-процесса	Критерии
1 (отсутствует)	Функционирование бизнес-процесса настолько отлично, что позволяет полностью использовать имеющийся стратегический потенциал. Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.
2 (есть, но не значительна)	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
3 (средняя)	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Однако, состояние данного бизнес-процесса ненадежно - угрозы пока нет, но требуется наблюдение и применение мероприятий по улучшению качества его функционирования
4 (ниже среднего)	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
5 (высокая)	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не приводятся. Очень плохое состояние, требует радикальных преобразований — очень слабый бизнес-процесс организации.
Примечание: источник [6]	

Таким образом, проведенный анализ, говорит о том, что операционная деятельность в компании ТОО Comlux-AG имеет узкие места. Одним из наиболее рискообразующим факторов для ТОО Comlux-AG является кадровый риск, обусловленный не только ошибками нарушением инструкций и правил персоналом компании, но и наймом (нехваткой) неквалифицированных сотрудников.

### **Список литературы:**

1. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты [Текст]: монография / Г.В. Савицкая. -М.: ИНФРА-М, 2008.-271 с.
2. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации [Текст]: учеб.-метод. Пособие / Н.Б. Ермасова. - М.: Издат.-торг. корпорация Дашков и К0, 2009. - 379 с.
3. Международные стандарты управления рисками [Электронный ресурс]: учеб.-метод. пособие. - Режим доступа: [http://www.minzdravsoc.ru/labour/publicservice/9/Mezhdunarodnye\\_standarty\\_upravljeniya\\_riskami.doc](http://www.minzdravsoc.ru/labour/publicservice/9/Mezhdunarodnye_standarty_upravljeniya_riskami.doc)
4. Цуканов А. А. Формирование механизма управления рисками промышленных предприятий (на примере металлургической отрасли) – диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук – Москва -2017 – 193с.
5. Рыхтикова Н. А. Анализ и управление рисками организации – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007.
6. Кугушева Т.В. Управление изменением бизнес-модели страховой компании: Монография / - Ростов-на-Дону, - 2007. - 188 с.
7. Чернова Г. В., Кудрявцев Л. Л. Управление рисками: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. - 160 с.
8. Gallagher V. Risk Management: A new Phase of Cost Control // Harvard Business Review. -2016. - Кч9. - P.34-45.
9. Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент [Текст]: учеб. пособие / И. Т. Балабанов. -М.: Финансы и статистика, 1996. - 192 с.
10. Круи, М. Основы риск-менеджмента / Д. Гэлаи, М. Кроуи, В. Б. Мей: • - Р Марк. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 390 с.
11. Чернова, Г.В. Управление рисками: учеб. пособие [Текст] / Г. В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М.: Проспект, 2009. – 160 с.
12. Балдин, К.В. Риск-менеджмент: Учебное пособие [Текст] / К.В. Балдин, С. Н. Воробьев. - М.: Гардарики, 2005. - 285 с.

# ОЦЕНКА РИСКОВ В АЛКОГОЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В ИВЕНТ-МАРКЕТИНГЕ

Игибаева А. А.

Almaty Management University, г. Алматы

## **Аннотация.**

Бұл мақала алкоголь өнімдері саласындағы маркетингтік іс-шаралардағы тәуекелдерді бағалауға арналған. Маркетингтік іс-шаралар жобалық қызметтің бөлігі болып табылады, бірақ іс-шаралар маркетингіндегі тәуекелдерді бағалауға бағытталған зерттеу жұмыстары мүлдем жоқ. Оның ішінде алкоголь өнеркәсібі денсаулық сақтау және қоғамдық денсаулық сақтау тұрғысынан ғана қарастырылады. Сондықтан, осы мақаланың тақырыбы тәуекелдерді бағалауды зерттеудегі үлкен олқылықты қамтиды. Бұл мақаланың мақсаты оқиға маркетингіндегі тәуекелдерді бағалаудың жобалық қызметтегі тәуекелдерді бағалаудың классикалық әдістерінен қаншалықты ерекшеленетінін анықтау болып табылады. Сондай-ақ, мақсат алкоголь өнімі саласындағы ивент-маркетингте тәуекелді бағалаудың негізгі тәсілдерін және тәуекел ерекшеліктерін анықтау болып табылады. Зерттеудің негізгі әдісі ретінде тақырыпқа қатысты сарапшылардың жартылай құрылымдалған сұхбаты қолданылды. Зерттеу барысында жобалық қызметтің тәуекелдерін бағалау әдістерін маркетингтік іс-шараларда қолдану мүмкін етігі анықталды, өйткені олар үшін тым ұзақ тез қажет сала үшін шешім қабылдау.

**Түйінді сөздер:** тәуекелдер, тәуекелдерді бағалау, маркетинг шаралары, алкоголь өнеркәсібі.

## **Аннотация.**

Данная статья посвящена оценке рисков в маркетинговых мероприятиях в сфере алкогольной продукции. Маркетинговые мероприятия являются частью проектной деятельности, однако практически полностью отсутствуют исследовательские работы, концентрирующиеся на оценке рисков в ивент-маркетинге. В том числе алкогольная индустрия так же рассматривается только с точки зрения здравоохранения и общественного здоровья. Поэтому, тема данной статьи покрывает большой пробел в изучении оценки рисков. Целью данной статьи является определение насколько оценка рисков в ивент-маркетинге отличается от классических методов оценки рисков в проектной деятельности. Также, целью рассматривается выяснение основных способов оценки риска и особенностей риска в ивент-маркетинге в сфере алкогольной продукции. В качестве основного метода исследования применялось полуструктурированное интервью экспертов, связанных с темой. В ходе исследования было выяснено, что методы оценки рисков проектной деятельности не могут быть использованы в маркетинговых мероприятиях, так как они слишком длительны для сферы, которая требует быстрого принятия решения.

**Ключевые слова:** риски, оценка рисков, ивент-маркетинг, алкогольная индустрия.

## **Annotation.**

This article is devoted to risk assessment in marketing activities in the field of alcoholic beverages. Marketing activities are part of project activities, however, there is almost no research

work focusing on risk assessment in event marketing. Including the alcohol industry is also considered only from the point of view of health and public health. Therefore, the topic of this article covers a large gap in the study of risk assessment. The purpose of this article is to determine how risk assessment in event marketing differs from classical methods of risk assessment in project activities. Also, the aim is to clarify the main methods of risk assessment and risk characteristics in event marketing in the field of alcoholic beverages. A semi-structured interview of experts related to the topic was used as the main research method. In the course of the study, it was found out that the methods of risk assessment of project activities cannot be used in marketing activities, as they are too long for an area that requires quick decision-making.

**Keywords:** risks, risk assessment, event marketing, alcohol industry.

## **Введение**

При проведении любой деятельности оценка рисков занимает важное место, так как позволяет заранее определить потенциальные финансовые расходы при различных факторах воздействия и соответственно, подготовить меры предотвращения. Проектная деятельность особенна тем, что имеет ограничения в виде времени и наличием конечного желаемого результата. Соответственно, оценка рисков получает еще большую важность в проектной деятельности, нежели чем в операционной, так как риски не должны помешать получению конечного результата в данных временных рамках. В то же время, ивент-маркетинг — это вид маркетинга, направленный на продвижение компании и ее продуктов с помощью ивентов. Поэтому, каждый ивент или же ряд ивентов с одним желанным результатом также является проектной деятельности. В этой работе будут рассматриваться мероприятия, в которых продвигается алкогольная продукция, так как акцизные продукты, такие как алкоголь и табак имеют собственные особенности с точки зрения рисков.

Так как, законом в большинство стран, в том числе Казахстана, алкогольные компании имеют большие ограничения в маркетинге своих продукции, поэтому BTL-маркетинг, а внутри него ивент-маркетинг, часто используется для продажи собственных продуктов, создания имиджа продукции и продвижения брендов. К тому же, в современном мире наблюдается тренд, в котором маркетинговые мероприятия становятся все более популярны, так как потребители хотят более прямого взаимодействия с брендами[1]. Поэтому, исследование оценки рисков в ивент-маркетинге в сфере алкогольной продукции является очень актуальной темой.

Целью данной статьи является определение насколько оценка рисков, часто используемая в проектной деятельности и в основным источниках обучения проектных менеджеров актуальны для ивент-маркетинга. Тема является очень малоизученной в научной деятельности, так как ивент-маркетинг очень редко выбирается для исследования, а сфера алкогольной индустрии в основном не рассматривается в проектной деятельности, и оценка рисков происходит лишь с точки зрения здравоохранения. Поэтому, результаты исследования по этой темой смогут заполнить большой пробел в изучении проектной деятельности и иметь практическое значение для проектных менеджеров в данном направлении.

Пред автором статьи стояли следующие исследовательские вопросы:

- является ли оценка рисков по Project Management Body of Knowledge (PMBOK)



более удобным и подходящим методом для маркетинговых мероприятий?

- будет ли главной особенностью оценки рисков маркетинговых мероприятий в алкогольной сфере являться большое влияние юридических факторов и обеспечения безопасности гостей?

### **Литературный обзор**

Оценка рисков является очень важной частью любого проекта, так как определяет потенциальные проблемы в дальнейшей реализации проекта. Project Management Body of Knowledge (PMBOK), набор стандартных практик в менеджменте проектов, определяет оценку рисков как возможность не только раскрыть потенциальные причины неудачи проекта, но также определить зоны возможностей [2, с. 585]. Главной задачей оценки рисков является предоставление информации, на основе которой можно принимать управленческие решения. Они распространяются, как и на мелкие решения, так и на общую целесообразность ведения проекта и его финансирования. В рамках таких дисциплин, как операционный риск, финансовый риск и управление страховыми рисками, концепции риска, управления рисками и индивидуальных рисков практически взаимозаменяемы; это либо кадровое, либо денежное воздействие соответственно [3, 4, 5]. Однако воздействия в управлении рисками проекта более разнообразны, включают финансовые, временные, производственные, качественные и инженерные дисциплины [6].

Несмотря на важность оценки рисков, тема нечасто выбирается как объект исследования в силу большого влияния субъективных факторов на оценку рисков. В основном данное направление справедливо изучается в сферах, где ведется проектная деятельность. Работа Małgorzata D. и Ryszard K., которые рассматривают оценку рисков инновационных проектов, является ярким тому примером [6]. Также, строительные проекты являются популярной темой для оценки рисков, так как в связи с объемом работы всегда требует очень тщательного анализа перед началом деятельности. Примерами работ про строительные проекты могут выступить научные статьи авторов Zavadskas E., Turskis Z., Tamošaitiene J. и Shou Q., Fadhil D., Muhammad, Yousuf A., которые рассматривает количественные методы оценки рисков в строительных проектах [8, 9]. Особенностью работ всех вышеупомянутых авторов является их ориентированность на эффективность той или иной методологии, в то время как в заключении они не дают выводов по основным видам рисков в их сфере и не выделяют самые важные из них.

Казахстанский автор Абылханова Сауле в своей работе о рисках инновационных проектах также в основном концентрируется на методах оценки риска, однако, дополнительно дает выводы и о экономической целесообразности инновационных проектов несмотря на риски [10].

Большим пробелом в оценивании рисков в реализации проектов является индустрия алкогольной продукции. В то время как алкогольная индустрия имеет в себе очень много рисков в виду специфики продукции, ее не рассматривают в виде предмета исследования. Все работы, связанные с алкогольной индустрией и оценкой рисков связаны с сферой здравоохранения и исследованиями качества жизни [11].

В свою очередь ивент-маркетинг в алкогольной продукции является еще более узкой

темой, в которой наблюдается ограниченное число информационных ресурсов и частности, научных работ. Но изучение данной тему критический важно, потому что управление процессом оценки рисков играют решающую роль для поддержания положительной репутации компании и максимального улучшения здоровья и безопасности гостей, персонала, волонтеров, подрядчиков и всего сообщества. Хорошо выполненная оценка рисков также снижает вероятность материального ущерба, который может быть дорогостоящим и свести на нет любую прибыль, полученную в результате мероприятия [12, с. 1]. Sharma U, Desikachari B., Sarma S. являются авторами научной статьи рассматривающий создания протокола оценки рисков для религиозных массовых мероприятий в Индии, однако в самой работе авторы рассматривают риски, связанные только с точки зрения проблем общественного здравоохранения и окружающей среды, в то время как диапазон рисков организации мероприятия значительно шире [13]. Еще одним ресурсом ивент менеджмента можно назвать “Руководство по оценке рисков событий” от The University of Western Australia [12]. Несмотря на то, что документ не является научной исследовательской работой, он дает полезную и сжатую информацию из ISO3000 [14] и PMBOK [2], которая адаптирована именно под риски организации мероприятий и которую можно использовать для дальнейшего анализа рисков маркетинговых мероприятий.

Доминирующее большинство работ связанные с оценкой рисков делят риски на 3 основных этапа: первое - идентификация рисков; второе - числовой анализ; третье - анализ последствий [15]. Однако, классический этапы управления проектными рисками по PMBOK содержит 7 процессов: планировать управление рисками; выявление рисков; проведение качественного анализа рисков; проведение количественного анализа рисков; планирование меры реагирования на риски; внедрять меры реагирования на риски; мониторинг рисков [2, с. 585–592]. В данной работе логичнее всего опираться на метод оценки рисков предложенный PMBOK, так как организация маркетинговых мероприятия является также частью проектной деятельности, ради которой и были создано данное руководство к управлению проектами.

Подводя итоги в данном литературном обзоре, было рассмотрено понятие оценки рисков проектов, его отличие от оценки рисков в непроектной деятельности, рассмотрены особенности и недостатки работ в оценки рисков инвестиционных и строительных проектах, как и казахстанских, так и зарубежных авторов. Дополнительно, были представлены и оценены немногочисленные научные статьи и документы, имеющие отношение к оценке рисков в ивент-маркетинге. В данном литературном обзоре были выявлены пробелы в науке в оценке рисков проектов. Риски в алкогольной индустрии изучаются исключительно с точки зрения медицины и уровня жизни, в то время как риски в организации мероприятий также не исследуется должным образом, как и в мире, так и в отечественной литературе. Соответственно, тема этой статьи является неизученной и с точки зрения оценки рисков ивент-маркетинга, и с точки зрения предмета исследования.

## **Методы**

Методом данного исследования было выбрано экспертное полуструктурированное интервью специалистов, которые работали или работают в сфере организации мероприятия и имели опыт работы с акцизными продуктами. Данный метод был выбран

так как нас интересует конкретное направление их опыта и конкретные вопросы, однако одновременно, мы заинтересованы в новых идеях, который могут быть выдвинуты интервьюером. На основе интервью мы увидели отношение специалистов к риску, важности оценки рисков, разные методологии, которые они применяют на практике и особенности оценки рисков для алкогольной индустрии.

### **Результаты, выводы и обсуждения:**

В полуструктурированном интервью участвовало 3 человека имеющие опыт работы в организации мероприятий и работавшие ранее или работающие с акцизными товарами, наподобие алкоголя и табака. Каждый из интервьюируемых дал разрешение на публикацию своих имен и квалификаций в данной статье (Таблица 1).

**Таблица 1. Список интервьюируемых и их квалификации.**

Респондент	Квалификация
Чванова Светлана	10 лет опыта работы в организации мероприятий, последние, 2 из которых в пивоваренной компании Efes Kazakhstan. Ранее имела опыт работы в табачной компании.
Зарина Валеева	7 лет опыта работы в ивент- менеджменте. Работает руководителем BTL отдела в агентстве “Excalibur”, часто задействована в организации маркетинговых мероприятий для алкогольных компаний.
Андрей Беляев	15 лет опыта в организации мероприятий. Главный организатор ежегодного мероприятия, проходящего в Алматы - Shakefest. Мероприятие Shakefest направлено на работу с алкогольными компаниями.

В ходе полуструктурированного интервью было замечено 5 основных тем, которые передают мысли интервьюируемых касательно оценки рисков (Таблица 2).

**Таблица 2. Коды полуструктурированного интервью.**

№	Код	Детали
1.	Актуальность маркетинговых мероприятий.	На вопрос о важности маркетинговых мероприятий на рынке алкогольной продукции все эксперты однозначно ответили, что они необходимы и часто используются, соответственно требует более глубокого изучения. Основными причинами популярности ивент-маркетинга для алкогольной продукции является рекламные ограничения в законе и желание продвинуть бренд и имидж компании.
2.	Важность оценки рисков	Все опрошиваемые подтвердили, что всегда оценивают риски перед началом мероприятия. Андрей Беляев и Светлана Чванова отмечают, что оценка рисков имеет одинаковую методологию независимо от того, присутствует алкогольная продукция или нет. В то время как Светлана, как представитель корпоративной среды, уточняет свое мнение и разделяет оценку рисков на два случая. Зарина же придерживается мнения, что оценка рисков в

		работе с алкогольными компаниями должно проводиться еще более тщательно.
3.	Основные риски мероприятий.	Основными рисками любых мероприятий эксперты отметили место проведения мероприятий и поток людей. Также, были выявлены риски повреждения имиджа компании или бренда. На основе ответов респондентов можно сделать вывод, что механика работы в ивент-маркетинге не сильно отличается от сферы работы компании (алкогольная или неалкогольная), кроме как отличий в виде необходимости в особой юридической аккуратности.
4.	Лучший метод оценки рисков.	Интервьюируемым были показаны два метода оценки рисков. Первый, который чаще всего используется для оценки рисков в других областях, который состоит из 3 этапов и второй способ используемый РМВОК состоящий из 7 этапов (Таблица 3). Все эксперты выбрали Метод №1 как более приближенный к реальности в ивент-маркетинге. Однако, также добавили, что некоторые из пунктов из Метода №2 также должны быть включены в зависимости от типа или фазы проекта. Можно сделать вывод, что ни одна из представленных методологий оценки рисков не подходит для проектов в ивент-маркетинге. Поэтому, логичнее всего гибко использовать комбинацию двух методов в зависимости от сроков и нужд мероприятия. Также, эксперты отметили, что не пользуются какими-либо методами оценки рисков и подходят к данному процессу на основе опыта.
5.	Реестр рисков.	Последним вопросом опрашиваемые ответили на вопрос: “Составляете ли вы реестр рисков?”. Данный вопрос был задан для определения насколько эксперты осведомлены о теории ведения проектов и насколько систематически подходят к ведению мероприятий. Это показывает, что по причине высокой практико-ориентированности ивент-маркетинга, часто могут не использоваться база знаний из этой сферы.

Актуальность маркетинговых мероприятий. “Так как в законодательстве РК имеются достаточно сильные ограничение в рекламе алкогольной продукции, мероприятия являются одним из важнейших способов коммуникации с клиентом, создания имиджа бренда и ознакомления с новой продукцией” (Светлана). “В 90% процентах случаев алкогольные компании участвуют в мероприятиях для рекламных целей” (Андрей Беляев). “Мероприятия в основном имеют не рекламный, а имиджевый характер, являясь не-прямой рекламой” (Зарина Валеева).

Важность оценки рисков. “Риски — это очень важная часть мероприятия, наиболее если это касается алкогольных товаров” (Зарина Валеева). “Если мы заходим plug-in (присоединяемся к уже имеющему мероприятию, не являясь основными организаторами), то мы рассматриваем лишь риски, связанные с нашим продуктом, это - насколько мероприятия повлияет на имидж компании и бренда, какая аудитория будет присутствовать на мероприятии, несчастные случаи и конечно же, юридические аспекты,

которые могут повлиять на наше участие. Однако, когда мы делаем свое собственное мероприятия, мы продумываем все возможные риски” (Светлана Чванова). “Важно консультироваться с юристами перед началом мероприятия, так как всегда необходимо продумать механику участия алкогольных компании, чтобы мероприятия соответствовала всем законам” (Зарина Валеева).

Основные риски мероприятий. “Важно понимать сколько людей вмещает площадка, сколько людей придет и как будет происходить контроль потоков” (Андрей Беляев). “Хейт или негативное отношение к мероприятию так же необходимо продумывать заранее” (Светлана Чванова). “Первое, насколько поставленный KPI и бюджет сопоставимы с друг-другом; второе, как показать рекламу в пределах закона, при работе с алкогольной продукцией; третье - сроки” (Зарина Валеева). Также, отдельно проговаривалась важность «безопасности» гостей мероприятия в ответах всех трех респондентов, что может означать, что влияние алкоголя на поведение людей в любом случае рассматривается как дополнительный риск.

Лучший метод оценки рисков. “Хотя второй метод более правильный, при организации маркетинговых мероприятий в реалии никогда не бывает времени, чтобы так подробно оценивать риски” (Зарина Валеева). “Если выбирать из двух, то больше подходит первый метод, однако так как я организую похожие между собой мероприятия, то в основном я основываюсь на свой опыт” (Андрей Беляев). “Но нужно добавить и пункты из второго метода, особенно те пункты про меры реагирования на риски и мониторинг рисков. Однако, это в основном происходит на протяжении всей подготовки к мероприятию, а не в один момент” (Светлана Чванова).

**Таблица 3. Методы оценки риска.**

Метод №1	Метод №2
1. идентификация рисков; 2. числовой анализ; 3. анализ последствий	1. планировать управление рисками; 2. выявление рисков; 3. проведение качественного анализа рисков; 4. проведение количественного анализа рисков; 5. планирование меры реагирования на риски; 6. внедрять меры реагирования на риски; 7. мониторинг рисков

Реестр рисков. Все интервьюируемые ответили, что не используют реестр рисков, однако знакомы с ним или интуитивно понимают, что это. “Конечно знаем, что такое реестр рисков, но никогда не использовали” (Зарина Валеева). Светлана, после объяснения значения реестра рисков решила создать его для дальнейших проектов. “Мы не используем реестр рисков, потому что у нас его нет. Надо создавать” (Светлана Чванова).

## **Выводы**

Оценка рисков в проектной деятельности занимает очень важное место. В то же время, маркетинговые мероприятия являясь частью проектной деятельности, практически полностью не исследуются в контексте с оценкой рисков. В том числе алкогольная

индустрия так же рассматривается только с точки зрения здравоохранения и общественного здоровья. Поэтому, тема данной статьи покрывает большой пробел в проектной менеджменте. А так как, мероприятия становятся все более и более популярным способом маркетинга, особенно на рынке алкогольной продукции, результаты исследования могут быть важными не только с точки зрения теории, но также иметь важность для практикующих проектных менеджеров.

В ходе проведения полуструктурированных интервью было выяснено, что методология оценки рисков в маркетинговых мероприятиях должна быть достаточно ёмкой и способной быстро высчитываться, однако так же включать меры реагирования на риски и мониторинг рисков. Данный способ оценки риски не сильно отличается в зависимости от специфики рекламируемой продукции. Единственными факторами влияния на оценку риска на рынке алкогольной продукции является необходимость обращать более тщательное внимание соответствия мероприятия всем законам в стране и на безопасность посетителей мероприятия.

Ограничением данного исследования является тот факт, что возможность найти и связаться с экспертов, имеющих прямое отношение к теме исследования может быть ограниченной.

#### **Список литературы:**

1. Dinesh T., Aniket K., Roshan D. Event Industry Market: Global opportunity analysis and Industry Forecast 2021-2028 // Allied Market Research - 2022.
2. Планирование управления расписанием // Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК) - 2017. - #6 выпуск.
3. Арис Екатерина. Модели оценки операционных рисков // Восточно-европейский научный журнал - 2018.
4. Садвокасова К. Ж., Кодашева Г. С. Оценка финансовой устойчивости банков второго уровня Республики Казахстан в условиях роста неопределенности // Интеллект. Инновации. Инвестиции - 2019.
5. Закирова О. В. Оценка страхового рынка и управления рисками Нижегородской области // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки - 2022.
6. United States. Department of Defense risk, issue, and opportunity management guide for Defense acquisition programs - 2015.
7. Anna Małgorzata, Ryszard Knosala. Risk Assessment of the Innovative Projects Implementation - 2018.
8. Zavadskas E., Turskis Z., Tamošaitiene J. Risk assessment of construction projects // Journal of Civil Engineering and Management - 2010 - #16 выпуск - 33-46 стр.
9. Shou Qing Wang, Mohammed Fadhil Dulaimi Muhammad, Yousuf Aguria. Risk management framework for construction project in developing countries // Construction Management and Economics - 2004 - #22 выпуск -:237-252 стр.
10. Абылхатова С. О возможных рисках в инвестиционных проектах // Инновации и инвестиции - 2021

11. Максимов С. А., Цыганкова Д.П., Артамонова Г.В. Связь сочетания курения и употребления алкоголя с ишемической болезнью сердца и ее факторами риска (ЭССЕ-РФ в Кемеровской области) // Кардиоваскулярная терапия и профилактика - 2018
12. Event-Risk-Assessment-Guide. The University of Western Australia
13. Sharma U., Desikachari B., Sarma S. Protocol for development of a risk assessment tool for planning and management of religious mass-gathering events of India - A health systemstrengthening initiative // Pilot and Feasibility Studies - 2019 - #5 выпуск
14. ISO. IWA 31:2020 - Risk management — Guidelines on using ISO 31000 in management systems - 2020.
15. Rausand M . "Chapter 1: Introduction" // Risk Assessment: Theory, Methods, and Applications. - 2013 - 1–28 стр.

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА И КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ

Искендиоров Санат  
Алматы Манаджмент Университет

**Аннотация.** В настоящее время в научной литературе мало публикаций, посвященных финансовому анализу телекоммуникационных компаний. Данная статья посвящена определению финансово-хозяйственных показателей, рекомендуемых для осуществления финансового анализа и контроля в организациях телекоммуникационной отрасли. Содержание статьи раскрывает различные подходы в оценке деятельности телекоммуникационных компаний, а также позволяет оценить финансово-хозяйственные показатели двух крупных казахстанских телекоммуникационных компаний. Предложенная система финансовых показателей может быть использована в дальнейшем в качестве основы для разработки комплексной модели финансовой оценки состояния предприятий телекоммуникационной отрасли.

**Ключевые слова:** финансовый анализ, система контроля, организация телекоммуникационной отрасли, финансовые показатели, операционные показатели, анализ показателей.

**Введение.** В настоящее время финансовый анализ и контроль деятельности как функции управления признаны определяющими в достижении высокого качества работы любой организации. Существует общепринятое правило: нет контроля, нет точного выполнения плана, нет высокого результата деятельности предприятия [1]. Отсутствие в компании системы учета и анализа финансовых показателей, некомпетентность менеджеров в определении мер своевременного реагирования на ухудшение показателей может привести к значительным потерям в бизнесе или даже банкротству. Так, по данным Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан в 2020 году банкротами стали 385 компаний страны, среди них пять крупных предприятий, 30 - средних и 350 субъектов малого предпринимательства [2]. Целью анализа финансовых показателей является оценка состояния ресурсов компании, анализ исполнения планов, инвестиционных проектов и денежных потоков, определение уровня внутренних рисков и тем самым обеспечение эффективного управления ликвидностью хозяйствующего субъекта.

В этой связи, компаниям необходимо иметь систему показателей, достоверно оценивающих текущее положение предприятия, отвечающих требованиям SMART.

Настоящая статья посвящена определению системы показателей для осуществления финансового анализа и контроля в организациях телекоммуникационной отрасли.

**Литературный обзор.** В настоящее время наблюдается рост интереса исследователей к вопросу разработки и оценки системы показателей финансового состояния телекоммуникационных компаний, позволяющие максимально объективно оценить уровень эффективности бизнеса и с производственной, и с экономической точек зрения.

Так, ученые Hsiang-Chih Tsai, Chun-Mei Chen, Gwo-Hshiang Tzeng (2005)



анализируя эффективность 39 крупных телекоммуникационных компаний мира [3], входящих в список Forbes, в качестве ключевых показателей используют EBITDA, ROA, коэффициент оборачиваемости активов и чистую прибыль.

Обоснованность выбора EBITDA для проведения эффективного финансового анализа подтверждает также D. Nissim (2019), в своем исследовании продемонстрировавший преимущество данного показателя с точки зрения информативности перед EBITA и EBIT, так как он позволяет сделать более точные оценки стоимости компании [4].

В то же время необходимо учитывать, что EBITDA не включает различные расходы, поэтому во избежание искажений при оценке состояния компании необходимо использовать его в совокупности с другими показателями, например, ROA [5].

ROA — это показатель, который позволяет оценить прибыльность компании по отношению к ее совокупным активам и может использоваться для определения того, эффективно ли компания использует свои активы для получения прибыли [6]. Показатели ROA меняются от отрасли к отрасли и зависят от объема и специфики инвестиций для запуска бизнеса. Так, показатель ROA АО "Казхтелеком" (РК) в 2021 году составил 7,89%, АО "Транстелеком" (РК) 2,43%, ПАО «Ростелеком» (РФ) - 2,1% [7,8,9]. Таким образом, вторая компания демонстрирует показатель ROA значительно ниже, чем у конкурента, однако не меньше, чем у других компаний отрасли.

Индонезийские ученые Y. Kusniawanti, S. Suryaningsum, N.Pamungkas, D. Q. Nada (2021) в качестве ключевых показателей для анализа финансовой устойчивости компаний используют три, по их мнению, доминирующих фактора, которые влияют на стоимость акций: рентабельность активов (ROA), отношение долга к собственному капиталу (DER), прибыль на акцию (EPS) [10]. Данное решение представляется нам обоснованным, так как показатель отношения долга к собственному капиталу (DER) дополняет информацию о ROA компании [11], позволяет оценить степень финансирования деятельности компании за счет долга по сравнению с фондами, находящимися в полной собственности, отражая способность акционерного капитала покрыть все непогашенные долги в случае экономического спада. Чем выше показатель DER, тем больше рисков имеет компания. В то же время иорданские исследователи N. M. Allozi Gh. S. Obeidat проведя анализ 65 компаний, пришли к выводу, что ROA, ROE и EPS имеют значительную связь с доходностью акций. В то время, как DER не имеет существенной связи с доходностью акций. В связи с чем рекомендуют менеджерам компаний уделять больше внимания финансовым коэффициентам ROA, ROE и EPS, которые имеют значительную связь с доходностью акций для получения большей прибыли и уменьшения долгов [12].

Прибыль на акцию (EPS) в дополнение к ROA и DER также позволяет оценить прибыльность компании [13]. Чем выше EPS, тем более привлекательна для инвесторов данная компания. Однако, следует иметь в виду, что несмотря на то, что данный индикатор используется менеджерами при определении решения о покупке компании, он не всегда коррелирует с реальной ценой акций на бирже [14]. Таким образом, именно комплексный анализ указанных показателей позволяет менеджерам и инвесторам объективно оценить перспективы компании.

Российские исследователи Корчагин П., Корнеева Е., Никитина Н. в своей работе, посвященной определению факторов, влияющих на эффективность российских

телекоммуникационных компаний в качестве ключевого показателя эффективности использовали OIBDA - финансовый показатель, означающий операционный доход до вычета амортизации основных средств и нематериальных активов [15]. Учеными было установлено, что на данный показатель влияют размер инвестиций в основной капитал, расходы на рекламу, динамика средней стоимости сотовой связи и услуг связи, а также рост национального телекоммуникационного рынка и уровень инфляции в стране. Следует отметить, что OIBDA гораздо реже фигурирует в публичных финансовых отчетах компаний, чем EBITDA. Между тем, по мнению исследователей именно данный показатель позволяет более объективно оценить рентабельность компании. Так как, при расчете данного показателя не используются побочные доходы в виде разовых компенсаций, льгот и прочих денежных поступлений.

В другом исследовании рынка телекоммуникационных компаний Y. Kusniawanti, S. Suryaningsum, N. Pamungkas, D. Q. Nada использовали также коэффициенты ликвидности, и коэффициенты активности (оборачиваемости) организаций. В экономической литературе выделяют 3 вида коэффициента ликвидности: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности [16].

Наиболее часто при оценке компании используют коэффициент текущей ликвидности, который выражается в виде отношения текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Чем выше показатель, тем эффективнее бизнес. Так, показатель текущей ликвидности АО "Казахтелеком" в 2021 году более 2, тогда как у АО "Транстелеком" чуть более 1, что также указывает на более сильные позиции первой компании. Коэффициент быстрой ликвидности представляет собой отношение высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Коэффициент абсолютной ликвидности - отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Показатель коэффициента ниже 1 говорит о риске неплатежеспособности компании, показатель выше 1 – о неэффективном использовании финансовых средств. Лекаркина Н. К. (2018) отмечает, что коэффициент абсолютной ликвидности ниже 1 может быть «показателем стратегии компании, при которой компания принудительно держит низкие резервы денежных средств». Таким образом, менеджерам при анализе ликвидности компании следует уделить внимание изучению стратегии компании [17].

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности определяет способность компании получать деньги от своих клиентов, и представляет собой отношение общей суммы продаж в кредит/долг к среднему остатку дебиторской задолженности за определенный период. Низкое соотношение указывает на недостаток в процессе сбора. Данный показатель позволяет оценить операционную эффективность компании. М. Gorczyńska (2011) рекомендует при анализе коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности сравнивать показатели компании с ближайшими конкурентами в отрасли, подчеркивая нецелесообразность и неточность оценок при сравнении данных компании с показателями отрасли в целом [18].

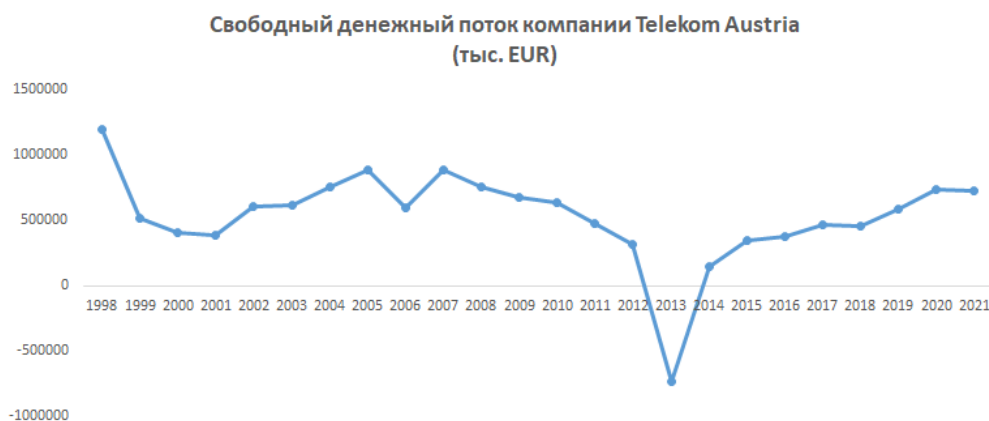
Коэффициент оборачиваемости общих активов позволяет оценить, насколько эффективно предприятие использует свои активы для продажи, и представляет собой

отношение суммы общих продаж к объемам общих активов. Так, коэффициент оборачиваемости общих активов АО "Казахтелеком" в 2021 году составил 0,48, у АО "Транстелеком" - 0,42, что указывает на более эффективное использование ресурсов первой компанией. По мнению американских исследователей Patin, J., Rahman, M. и Mustafa, M. (2020) данный показатель следует анализировать при оценке инвестиционной привлекательности компании [19]. Однако, исследование Sunjoko M.I., Arilyn E.J. (2018) доказало, что общий оборот активов не влияет на прибыльность компании, в отличие от оборота основных средств [20].

Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА, РФ) при проведении оценки телекоммуникационных компаний предлагает использовать показатели объема и динамики выручки компании, рентабельность по средствам от операций (FFO) до вычета фиксированных платежей и налогов, отношение скорректированного общего долга к средствам от операций (FFO) до вычета фиксированных платежей, коэффициент краткосрочной ликвидности и показатель рентабельности свободного денежного потока (FCF) [21]. Большое значение при проведении анализа финансового положения компании АКРА придает качественному и сравнительному анализу вышеуказанных показателей в сравнении с результатами конкурентов и данными прошлых лет.

Так, обе рассматриваемые нами компании, АО «Казахтелеком» и АО «Транстелеком», имеют положительную динамику роста объема выручки в 2021 году в сравнении с 2020 годом: на 49% и 24% соответственно [8,22].

Показатель рентабельности свободного денежного потока (FCF) представляет собой разницу в объемах чистого операционного денежного потока и капитальными затратами и позволяет оценить финансовую устойчивость компании. Так, на примере Telekom Austria AG (рис. 1) мы можем оценить, как менялось финансовое положение компании с 1998 по 2021 год.



**Рисунок 1. Показатели свободного денежного потока (FCF)  
Telekom Austria AG**

Источник: <https://cbonds.ru/company/32201/>

Отношение скорректированного общего долга к средствам от операций (FFO) до вычета фиксированных платежей позволяет избежать ложных оценок прибыльности организации. При расчете данного показателя учитываются повторяющиеся расходы,

которые капитализируются, а затем амортизируются, что позволяет исключить из анализа разовые расходы.

Рентабельность по средствам от операций (FFO) до вычета фиксированных платежей и налогов представляет показатель, отражающий объем денежных средств, генерируемых в ходе операционной деятельности. Данный показатель позволяет оценить размеры и позиции компании на рынке. С. Graham и J. Knight (2000) отмечают, что FFO имеет более высокую информативность, чем чистая прибыль, в связи с чем рекомендуется при проведении оценки стоимости компании [23].

Токун Д.М. (2009) в своей работе «Система внутрифирменного финансового контроля в организации телекоммуникационной отрасли» при анализе деятельности организации использует показатели объема выручки, доли рынка, объема краткосрочной дебиторской задолженности, численность абонентов, оборачиваемость дебиторской задолженности [24].

Показатель доли рынка позволяет оценить позицию компании в сравнении с конкурентами. Так, в 2021 году доля рынка АО «Казахтелеком» на казахстанском рынке телекоммуникации составила 58,7%, доля АО «Транстелеком» - 8,3%.

Вслед за Y.Kusniawanti, S. Suryaningsum, N. Pamungkas, D. Q. Nada, Токун Д.М. предлагает отслеживать оборачиваемость дебиторской задолженности, так как мониторинг данного показателя позволит снизить риски финансовой неустойчивости компании. На примере одной из российских телекоммуникационных компаний исследователем было доказано негативное влияние отсутствия системы непрерывного мониторинга указанных показателей. Токун Д.М. предлагает в качестве мер предупреждения рисков в компаниях на постоянной основе осуществлять следующие виды контроля: 1) контроль над уровнем выручки; 2) контроль закупочной деятельности; 3) контроль над движением денежных средств; 4) контроль договорной работы; 5) операционный контроль затрат.

Вслед за вышеуказанными авторами Ajmera Tushar R. (2020) в своем исследовании компаний-поставщиков услуг телекоммуникационного сектора в Индии использует следующие финансовые показатели: ROA, коэффициенты быстрой и текущей ликвидности, коэффициент оборачиваемости активов и объем прибыли [25].

Почекутов М.П. (2005) кроме указанных выше показателей, считает необходимым оценивать рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность продаж, рентабельность оборотных активов, фондоотдачу, оборачиваемость запасов, коэффициент концентрации собственного капитала [26]. Следует отметить, что данные показатели достаточно часто находят отражение в публичных отчетах организаций.

Так, в аудиторском отчете KASE по консолидированной финансовой отчетности ROE АО «Казахтелеком» в 2021 году составил 15,3%, ROE АО «Транстелеком» - 13,45%. Несмотря на то, что ROA и ROE похожи в том, что оба показателя оценивают, насколько эффективно компания генерирует свою прибыль, ROE сравнивает чистую прибыль с чистыми активами компании, ROA же - чистую прибыль с активами компании без вычета ее обязательств. Следует отметить, что обе рассматриваемые нами компании в 2020 году имели примерно одинаковый показатель ROE, однако в 2021 году у АО «Казахтелеком» данный показатель увеличился на 20%, а у АО «Транстелеком» на 8%. Для более объективной оценки положения компаний и во избежание искусственного увеличения

ROE требуется анализ чистой прибыли обеих компаний. Как уже было, указано выше, чистая прибыль АО «Казахтелеком» увеличилась почти на 50%, что говорит об объективности показателя роста ROE.

Показатель фондоотдачи — это показатель эффективности использования основных средств организации, представляющий собой отношение объема выручки к остаточной стоимости основных средств. Так, в 2020 году стоимость основных средств АО «Казахтелеком» составила 463 047 336 000 тенге, объем продаж - 527 330 225 000 тенге. Таким образом, показатель фондоотдачи компании составил 1,13. У АО «Транстелеком» данный показатель за аналогичный период составил 0,5, что говорит о менее эффективном использовании второй компанией основных средств.

Анализ показателя оборачиваемости запасов позволяет определить, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток запасов, что позволяет оценить качество запасов и эффективность управления ими, а также выявить остатки неиспользуемых запасов. Анализируя показатели оборачиваемости запасов компаний АО «Казахтелеком» (40 за 2020 год) и АО «Транстелеком» (38,4 за 2020 год) нами было выявлено, что первая компания имеет более высокий показатель оборачиваемости запасов, что с одной стороны может являться показателем эффективного складского управления, с другой - может привести к перебоям в производственном процессе. В связи, с чем данный показатель следует анализировать в совокупности с показателями рентабельности и выручки компании.

Головач А.М. (2007) в своей работе «Организация внутреннего контроля в телекоммуникационных организациях» предлагает в качестве инструментов анализа следующие мероприятия, которые необходимо систематически осуществлять в компаниях [27]:

- 1) Сверка банковской выписки по остаткам денежных средств на счетах в банке;
- 2) Анализ изменений в структуре запасов и их сумме остатков в разрезе видов материалов за отчетный период;
- 3) Выборочный расчет средней себестоимости единицы материала;
- 4) Анализ регистра ТМЦ на предмет наличия позиций возрастом более 1 года;
- 5) Ежеквартальная сверка расчетов с крупными контрагентами,
- 6) Сверка остатков по расчетам с крупнейшими дебиторами;
- 7) Попозиционная сверка суммы выручки от абонентов с данными биллинговой системы;
- 8) Помесячный анализ выручки от разных видов услуг и сопоставление с выручкой за предыдущий период и планируемыми показателями и последующее выявление причин резких изменений по сравнению с аналогичными показателями за предыдущий период.

Данные рекомендации исследователя коррелируют с видением других ученых. Так, как было показано выше, анализ коэффициента оборачиваемости запасов в случае его отклонения от нормы компании или отрасли, потребует соответствующего анализа изменений в структуре запасов и их сумме остатков в разрезе видов материалов за отчетный период. Данный анализ необходим для оптимизации производственных процессов: компании может потребоваться пересмотр плана закупок сырья и товаров или проведена акция по увеличению продаж товаров или услуг с применением залежавшихся

запасов во избежание истечения срока последних.

Ежеквартальная сверка расчетов с крупными контрагентами и сверка остатков по расчетам с крупнейшими дебиторами направлены на управление коэффициентами оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностями во избежание финансовых рисков компании.

Помесячный анализ выручки от разных видов услуг с последующим анализом доли компании на рынке позволит своевременно скорректировать маркетинговую стратегию компании.

Черемушникова Т.В. (2014) в своем исследовании, посвященном совершенствованию методического обеспечения управленческого учета по бизнес-процессам в телекоммуникационных компаниях, представила следующую структуру показателей для внутреннего анализа [28]: 1) Выручка; 2) Прибыль от продаж; 3) Выручка на одну линию; 4) Количество абонентов; 5) Доля рынка, занимаемая компанией; 6) Средний доход от абонента; 7) Рентабельность продаж; 8) Себестоимость бизнес-процессов; 9) Монтированная емкость телефонных станций; 10) Используемая емкость телефонных станций; 11) Среднее количество линий; 12) Протяженность линий связи; 13) Сумма инвестиций за период; 14) Производительность труда; 15) Затраты на обучение и повышение квалификации работников; 16) Суммы штрафов нефинансовые санкции за несоблюдение нормативной базы; 17) Наличие (отсутствие) претензий к компании со стороны органов власти.

Следует отметить, что в настоящее время технологии телекоммуникации подверглись изменениям. В связи с этим, перечисленные Черемушниковой Т. В. показатели: монтированная емкость телефонных станций, используемая емкость телефонных станций, среднее количество линий, протяженность линий связи потеряли свою актуальность. Переход от стационарной к мобильной телефонной связи, развитие интернет-технологий привело к появлению новых оперативных показателей для телекоммуникационных компаний. К ним относятся: диапазон скорости доступа интернет, число активных абонентов, структура продаж тарифных планов, количество новых абонентов, доля устройств с поддержкой стандартов 3G/4G, доля пользователей с активным потреблением трафика данных, доля пользователей с услугой автоплатежа, доля пользователей с обещанным платежным сервисом, доля «говорящих» абонентов, которые совершают хотя бы один голосовой вызов один раз в течение определенного количества дней. Кроме того, на наш взгляд, показатели «суммы перечисленных штрафов нефинансовые санкции за несоблюдение нормативной базы» и «наличие (отсутствие) претензий к компании со стороны органов власти» в настоящее время менее актуальны, чем показатели «удовлетворенности клиентов работой оператора связи» и индекс потребительской лояльности NPS.

Несмотря на то, что данные показатели не относятся к финансовым, они напрямую влияют на доходность телекоммуникационной компании.

**Методы.** Систематический литературный поиск проводился с использованием поисковых систем (ResearchGate, Google Scholar) и в электронных научных библиотеках (CyberLeninka, Springer, Science Direct, Scopus) до октября 2022 года без каких-либо ограничений по времени. Критериями включения были: статьи, опубликованные на английском языке и русском языках, и исследования, посвященные финансовым и

экономическим аспектам телекоммуникационных компаний. Выбранные исследования были тщательно изучены и обобщены. Также, нами были изучены данные отраслевых рейтингов компаний. Результаты: в итоге из 458 статей было выбрано 15. После оценки статей было отобрано 26 финансово-операционных показателей для оценки деятельности телекоммуникационных компаний. На основе данных публичных отчетов АО «Казахтелеком» и АО «Транстелеком» 2019–2021 годы был проведен сравнительный анализ финансовых и операционных показателей компаний по 22 показателям, доступных для изучения.

**Результаты.** На основе данных публичных отчетов АО «Казахтелеком» и АО «Транстелеком» нами была составлена сравнительная таблица показателей компаний (таблица 1).

**Таблица 1. Сравнение финансовых и операционных показателей АО «Казахтелеком» и АО «Транстелеком» за 2020-2021 годы**

№	Наименование показателя	2020 год		2021 год	
		Казахтелеком»	Транстелеком»	Казахтелеком»	Транстелеком»
1.	ROA	5,85	2,21	7,89	2,43
2.	ROE	12,59	12,43	15,13	13,45
3.	ROS	12,38	5,71	16,40	5,71
4.	DER	1,14	4,5	0,916	4,6
5.	EPS	5 777 750	3 864 081	8 255 400	4 823 149
6.	Коэффициент текущей ликвидности	1,81	0,61	0,99	0,81
7.	Коэффициент быстрой ликвидности	0,79	0,40	1,13	0,55
8.	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,56	0,09	0,89	0,13
9.	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	14,6	3,68	16,6	4,74
10.	Коэффициент оборачиваемости общих активов	0,48	0,47	0,5	0,45
11.	ЕБИТДА, млн. тенге	246 337	9835,9	278 180	24498,6
12.	ОИВДА, млн.тенге	700 137,10	- 60 143, 9	852 156,53	-61 007
13.	Доля рынка, %	67,1	8,7	58,7	8,3
14.	Выручка, тыс.тенге	527 330 225	68 452 589	594 193 187	84 479 365
15.	Прибыль, тыс.тенге	86 925 001	5 104 269	128 730 423	6 410 486
16.	Чистая прибыль, тыс.тенге	65 263 029	3 864 081	97 443786	4 823 149
17.	Фондоотдача	1,13	0,5	1,25	0,57
18.	Оборачиваемость запасов	40,47	38,4	43,2	45,4
19.	Число фиксированных линий	2 893 529	32 528	2 774 555	Нет открытых данных
20.	Количество абонентов фиксированного ШПД	1 833 192	69 492	1 860 706	Нет открытых данных
21.	Количество абонентов платного ТВ	863 881	7662	918 720	Нет открытых данных
22.	Количество абонентов мобильной/фиксированной связи	14 787 566	32528	14 543 325	Нет открытых данных

Примечание: составлено авторами на основе отчетов компаний

**Выводы и обсуждение.** Анализ финансовой отчетности используется менеджерами, акционерами, инвесторами и всеми другими заинтересованными лицами для принятия различных решений в отношении компании. Менеджеры используют финансовые отчеты, чтобы увидеть ситуацию, в которой находится компания, затем предоставляют информацию акционерам, чтобы увидеть, насколько разумны инвестиции, сделанные в компанию. Для потенциальных инвесторов анализ финансовой отчетности компании очень важен, поскольку он позволяет оценить фактическое состояние компании и принять решение о дальнейшем ее инвестировании [29]. Однако, на наш взгляд, система показателей для осуществления финансового анализа и контроля в организациях телекоммуникационной отрасли должна включать в себя и нефинансовые показатели компании.

Несмотря на то, что в научной литературе увеличивается количество публикаций на эту тему, в настоящее время мало публикаций, посвященных анализу системы показателей телекоммуникационной отрасли.

Проведя расчеты, анализ и интерпретацию различных финансовых отчетов рассматриваемых компаний, мы пришли к выводу, что в 2021 году на рынке телекоммуникаций Казахстана наблюдались позитивные тенденции: отмечается рост рентабельности, ликвидности компаний, количества абонентов и других показателей. Как показывает анализ операционные индикаторы коррелируют с финансовыми: рост операционных индикаторов сопряжен с ростом прибыли.

Сравнение показателей АО «Транстелеком» с АО «Казахтелеком» позволяет сделать заключение о наметившемся риске снижения финансовой независимости первой компании. Так, мы наблюдаем рост показателя DER у АО «Транстелеком», в то время как у АО «Казахтелеком» данный показатель в 2021 году снизился по сравнению с 2020 годом. При больших значениях коэффициента DER организация теряет финансовую независимость, и ее финансовое положение становится крайне неустойчивым. Таким организациям сложнее привлечь дополнительные займы. Наиболее распространенным значением коэффициента в развитых экономиках является 1,5 (т.е. 60% заемного капитала и 40% собственного), в то время как у АО «Транстелеком» DER достиг значения 4,6.

Представленные в статье финансовые и нефинансовые показатели рекомендуются нами для использования менеджерам компаний сферы телекоммуникаций при принятии управленческих решений, а также в целях системного мониторинга.

#### **Список использованных источников**

1. Akhmetshin E. M., Vasilev V. L., Mironov D. S., Zatsarinnaya E. I., Romanova M. V., Yumashev A. V. Internal control system in enterprise management: analysis and interaction matrices//European Research Studies Journal, 21(2), 728-740 (2018), <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/33811>, last accessed 2022/10/21.

2. Р. Ильясов. Сколько казахстанских компаний обанкротились в год пандемии, [https://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/skolko-kazahstanskih-kompaniy-obankrotilis-v-god-pandemii-419828/](https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/skolko-kazahstanskih-kompaniy-obankrotilis-v-god-pandemii-419828/), дата обращения 05.11.2022.

3. Tsai H.C., Chen Ch.M., Tzeng G.H. The comparative productivity efficiency for global telecoms//Int. J. Production Economics 103, 509–526 (2006),



<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527306000284>, last accessed 2022/10/21.

4. Doron N., EBITDA, EBITA, or EBIT?//Columbia Business School Research Paper No. 17-71, (2019), <https://ssrn.com/abstract=2999675> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2999675>, last accessed 2022/10/21.

5. Rozenbaum O. EBITDA and Managers' Investment and Leverage Choices//Contemp Account Res, 36: 513-546 (2019), <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12387>, last accessed 2022/10/11.

6. Jewell J. J. and Mankin J.A. What is Your ROA? An Investigation of the Many Formulas for Calculating Return on Assets // Academy of Educational Leadership Journal, 15 (Special Issue), 79-91 (2011), <https://ssrn.com/abstract=2155943>, last accessed 2022/10/21.

7. Финансовая отчётность АО «Транстелеком» за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, с аудиторским отчётом независимого аудитора, [https://kase.kz/files/emitters/TCOM/tcomf6\\_2021\\_cons\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/TCOM/tcomf6_2021_cons_rus.pdf), дата обращения 02.11.2022.

8. Аудированная финансовая отчетность АО «Казахтелеком», <https://telecom.kz/ru/pages/11897/171801>, дата обращения 02.11.2022.

9. ПАО "РОСТЕЛЕКОМ": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ, [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7707049388\\_pao-rostelekom](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7707049388_pao-rostelekom), дата обращения 02.11.2022.

10. Kusniawanti Y., Suryaningsum S., Pamungkas N., Nada D. Q. Literature Review of Financial Performance of Telecommunications Sub Sector Companies Before and During the Covid-19 Pandemic//Journal of International Conference Proceedings (JICP) Vol 4, No 3 (2021), <http://www.ejournal.aibpm.org/index.php/JICP/article/view/1355>, last accessed 2022/10/11.

11. Khaddafi H. M., Ummah A. Influence Analysis of Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Profit Margin (NPM), Debt To Equity Ratio (DER), and current ratio (CR), Against Corporate Profit Growth In Automotive In Indonesia Stock Exchange Mohd//International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences December 2014, Vol. 4, No. 12, <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i12/1331>.

12. Allozi N.M., Obeidat G. S. The Relationship between the Stock Return and Financial Indicators (Profitability, Leverage): An Empirical Study on Manufacturing Companies Listed in Amman Stock Exchange//Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), vol. 5(3), pages 408-424, July (2016).

13. Ohlson J.A., Juettner-Nauroth B.E. Expected EPS and EPS Growth as Determinants of Value //Rev Acc Stud 10, 349–365 (2005). <https://doi.org/10.1007/s11142-005-1535-3>.

14. Rashidul I., Khan T. R., Choudhury T.T., Adnan A.M. How Earning Per Share (EPS) Effects on Share Price and Firm Value. European Journal of Business and Management [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.17, (2014).

15. Корчагин П.В., Корнеева Е.Н., Никитина Н.В. Factors that influence the effectiveness of russian telecommunication companies //Journal of Scientific Papers «Economics & Sociology» Vol. 8, No 3, pp. 119-130 (2015), doi: 10.14254/2071-789X.2015/8-3

16. Lalithchandrea B.N., Rajendhiran N. Liquidity Ratio: An Important Financial Metrics // Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol.12 No.2 (2021), 1113 -1114 <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/1129/909>.
17. Лекаркина Н. К. Интерпретации коэффициента абсолютной ликвидности предприятия//Оценка инвестиций. 2018. №3 (11), <https://cyberleninka.ru/article/n/interpretatsii-koeffitsienta-absolyutnoy-likvidnosti-predpriyatiya>, дата обращения: 06.11.2022.
18. Gorczyńska M. Accounts Receivable Turnover Ratio. The Purpose of Analysis in Terms of Credit Policy Management //8 th International scientific conference Financial management of firms and financial institutions Ostrava VŠB-TU Ostrava, faculty of economics, finance department 6th–7th September 2011, [https://www.ekf.vsb.cz/share/static/ekf/www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi-history/.content/galerie-dokumentu/2017/2017-prispevky\\_plne\\_verze/Gorczyńska.M.uprav.pdf](https://www.ekf.vsb.cz/share/static/ekf/www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi-history/.content/galerie-dokumentu/2017/2017-prispevky_plne_verze/Gorczyńska.M.uprav.pdf), last accessed 2022/10/11.
19. Patin, J., Rahman, M., Mustafa, M. Impact of Total Asset Turnover Ratios on Equity Returns: Dynamic Panel Data Analyses // Journal Of Accounting, Business And Management (JABM), 27(1), 19-29 (2020), doi:10.31966/jabminternational.v27i1.559
20. Sunjoko M.I., Arilyn E.J. Effects of inventory turnover, total asset turnover, fixed asset turnover, current ratio and average collection period on profitability. JBA [Internet]. 2018Apr.16 [cited 2022 Nov.6]; 18(1):79-3. Available from: <http://jurnaltsm.id/index.php/JBA/article/view/40>.
21. АКРА: Принципы оценки отраслевых факторов рейтингового анализа нефинансовых компаний. Телекоммуникации, [https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/meth/Appendix\\_Telecommunications.pdf](https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/meth/Appendix_Telecommunications.pdf), дата обращения: 06.11.2022.
22. Финансовая отчётность АО «Транстелеком» за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, с аудиторским отчётом независимого аудитора, [https://kase.kz/files/emitters/TCOM/tcomf6\\_2020\\_cons\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/TCOM/tcomf6_2020_cons_rus.pdf), дата обращения 02.11.2022.
23. Graham C., Knight J. Cash Flows vs. Earnings in the Valuation of Equity REITs //Journal of Real Estate Portfolio Management, 6:1, 17-25 (2000), DOI: 10.1080/10835547.2000.12089590.
24. Токун Д.М. Система внутрифирменного финансового контроля в организации телекоммуникационной отрасли: автореф.дис.канд.эконом.н. Москва, 2009, 27 с., <https://guu.ru/files/referate/tokun.pdf>.
25. Ajmera T. R. Financial Indicators of Selected Service-Provider Companies of Telecommunication Sector in India:An Empirical Study//Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences Vol.1, Issue 1, (2020) <https://bcsdjournals.com/index.php/jareas/article/view/16/3>.
26. Почкутов М. П. Применение коэффициентного анализа в оперативном управлении финансами предприятий телекоммуникационной отрасли: автореф.дис.канд.эконом.н. Москва, 2005, 28 с., <https://static.freereferats.ru/avtoreferats/01002851205.pdf>.

27. Головач А.М. Организация внутреннего контроля в телекоммуникационных организациях: автореф.дис.канд.эконом.н. Москва, 2007, 27 с., <https://static.freereferats.ru/avtoreferats/01003309960.pdf>

28. Черемушникова Т. В. Совершенствование методического обеспечения управленческого учета по бизнес-процессам в телекоммуникационных компаниях: автореф.дис.канд.эконом.н. Оренбург, 2014, 26 с., <https://static.freereferats.ru/avtoreferats/01007528616.pdf>.

29. [Hasanaj P., Kuqi B. Analysis of Financial Statements: The Importance of Financial Indicators in Enterprise// Humanities and Social Science Research; Vol. 2, No. 2; \(2019\)](#)

# ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ГИБКИХ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ

Қабдолда Нұрлан Манапұлы<sup>1</sup>

1 магистрант МВА, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

Email: [nkabdolda@mail.ru](mailto:nkaboldo@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассматривается возможность применения гибких методов проектного управления при реализации строительных проектов. Прежде всего, были отмечены основные отличительные черты управления проектами в строительстве, которые одновременно являются причинами, по которым в строительстве используются преимущественно традиционные методы проектного управления. Помимо этого, гибкие методы управления проектами, такие как Agile были сравнены с традиционными методами по ключевым критериям проектов. На основании данного сравнения были сделаны выводы о том, насколько гибкие методы могут быть применены в сфере строительства. Гибкие методологии управления не смогут в полной мере заменить традиционные методы, но есть области строительных проектов, для выполнения которых они могут быть использованы.

**Ключевые слова:** проект, управление, метод, строительство, программа.

**Abstract.** The article deals with the possibility of using flexible methods of project management in construction projects. First, the author has pointed out the main distinguishing features of project management in construction which are simultaneously the reasons why traditional methods of project management are mostly used in construction. In addition, flexible methods of project management, such as Agile, were compared with traditional methods on the key criteria of projects. Based on this comparison, conclusions were drawn about the possibility of using flexible methods in the construction sector. Agile management methodologies cannot fully replace traditional methods but there are areas of construction projects for which they can be used.

**Key words:** project, management, method, construction, programme.

**Аннотация.** Мақалада құрылыс жобаларын жүзеге асыруда жобаларды басқарудың икемді әдістерін қолдану мүмкіндігі қарастырылады. Ең алдымен құрылыста жобалық менеджменттің негізгі ерекшеленетін белгілері атап өтілді, бұл сонымен бірге құрылыста жобалық басқарудың дәстүрлі әдістерінің басым болуының себептері болып табылады. Сонымен қатар, Agile сияқты жобаны басқарудың икемді әдістері жобаның негізгі критерийлері бойынша дәстүрлі әдістермен салыстырылды. Осы салыстыру негізінде құрылыс индустриясында икемді әдістерді қалай қолдануға болатыны туралы қорытындылар жасалды. Agile менеджмент әдістемелері дәстүрлі әдістерді толығымен алмастыра алмайды, бірақ оларды пайдалануға болатын құрылыс жобаларының бағыттары бар.

**Түйін сөздер:** жоба, басқару, әдіс, құрылыс, бағдарлама

## **Введение**

Проектное управление на сегодняшний день довольно успешно применяется Казахстанскими строительными компаниями. Как правило, значительная часть осуществляемых в сфере строительства проектов связана с модернизацией или реконструкцией объектов телекоммуникаций. Учитывая специфику проведения данных мероприятий в строительной отрасли в сфере телекоммуникаций, которая более подробно будет рассмотрена в основной части статьи, управление проектами при их реализации осуществляется с использованием преимущественно традиционных способов проектного управления. Однако, на данный момент в других отраслях внедряются и успешно используются новые, более гибкие методы управления проектами, позволяющие повысить эффективность выполнения проектов. Таким образом, встаёт вопрос о применимости гибких методов проектного управления для реализации проектов по строительству, реконструкции или модернизации объектов связи при имеющихся законодательных барьерах и отраслевых особенностях. Изучение этого вопроса и является целью данной статьи.

В целях достижения поставленной цели, требуется реализовать задачи:

- рассмотреть отличительные черты выполнения проектов по строительству, модернизации и реконструкции объектов связи в рамках инвестиционных программ;
- сравнить основные методы гибкого проектного управления с традиционными;
- сделать выводы о том, как гибкие методы могут быть использованы при выполнении инвестиционных программ в сфере строительства телекоммуникационных объектов.

Научная новизна:

- предложено авторское определение «гибкие методологии проектного управления»;
- выявлены специфики использования технологии agile;
- предложены критерии оценки возможности использования технологий agile в сфере строительства объектов связи.

Практическая значимость состоит в увеличении эффективности работы проектных команд в сфере строительства вследствие внедрения гибких методологий проектного управления.

## **Литературный обзор**

В наши дни исключительную актуальность имеет вопрос о возможности применения гибких методик управления в строительстве объектов связи. Для того чтобы понять особенности данной проблемы выясним прежде всего какие существуют ограничения для применения данных методик.

Процесс внедрения гибких методологий проектного управления часто сталкивается с консерватизмом и нежеланием восприятия чего-то нового и отрицание очевидных преимуществ, ввиду каких-либо сохранившихся устоев. Таким образом противостояние между каскадными походами и гибкими методологиями проектного управления переходит в эмоциональное поле, далёкое от объективности. Часто гибкие методологии оказывают колоссальную помощь менеджерам при реализации проектов, положительно влияют на быстроту выполнения предоставляют необходимое понимание и результат, а также создают правильные коммуникации между членами проектных групп. Но

эффективность применения гибких методологий прослеживается не для всех проектов при начальном использовании. Для телекоммуникационных проектов философия Agile может принести как позитивные, так и негативные моменты, влияющие на продуктивность работы проектной группы [1].

Приемлемость применения гибких методик при реализации строительства телекоммуникационных объектов на сегодняшний день вызывает много вопросов. На данный момент существует достаточно большое количество взглядов и непониманий работоспособности Agile технологий в строительстве объектов связи.

Хенрик Книберг (эксперт по гибким методологиям из Швеции) ответил на вышеизложенные вопросы, разработав свою модель. Модель представлена на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Применение гибких технологий управления в реализации проектов**

Самый основной момент при внедрении гибких методологий при реализации проекта строительства объекта связи, это установление попадания данного проекта в критерии методологии Agile, данный вопрос основательно ложится на плечи менеджера проекта в процессе инициации.

Данные критерии помогут принять решение о применении одного из подходов к проектному управлению и справиться с возможными трудностями [2].

В первую очередь назначенный менеджер проекта на начальном этапе должен определить оптимальность применения философии Agile.

Для этого можно использовать критерии, указанные в таблице 1.

**Таблица 1 - Первичная оценка организации для применения каскадных или гибких подходов**

Категория	Нужна гибкая разработка	Нужны классические методы
1	2	3
Команда	Внутри организации есть своя команда штатных сотрудников, которые заняты разработкой продукта. Если организация привлекла внешнего подрядчика, то	Есть команда, которая работает на несколько подразделений и департаментов, либо внешний подрядчик, который занят не только этим проектом

	его сотрудники должны на 100 % работать в команде под оперативным управлением со стороны Заказчика	
Итерации	Нет ограничений на итерацию продукта. Заказчик понимает, что итеративная разработка может быть эффективнее, чем разработка традиционным способом, и готов вкладываться в выпуск доработанных версий продукта при необходимости	Невозможно менять уже созданный продукт. Есть репутационные, законодательные, политические барьеры, препятствующие поэтапному выпуску продукта и его постепенному улучшению. Заказчик проекта принципиально не готов финансировать доработки. Приводятся причины организационно-управленческого характера («не хочу», «боюсь», «что я скажу проверяющим» и т. д.), технологического или финансового характера.
Продукт	У команды есть продукт (понятный, хорошо выделяемый, с понятными потребителями), который она разрабатывает	Требования к продукту комплексные, с большим количеством характеристик или продукт сам по себе сложносоставной, по какой-либо причине не допускающий декомпозицию на «подпродукты»
Критичность продукта	Выпуск новых версий без исчерпывающего тестирования и полноценной передачи в эксплуатацию не влечет за собой риски, или эти риски преодолены (например, используется тестовая среда, полностью идентичная «боевой»)	Высока цена ошибки. Нет возможности быстро, регулярно и безопасно демонстрировать и вводить в эксплуатацию создаваемые версии продукта. Каждый выпуск без исчерпывающих проверок чреват существенными рисками для нормального повседневного функционирования организации либо рисками политического, финансового, репутационного характера, рисками безопасности
Предсказуемость	Продукт создается (проект реализуется) в условиях высокой неопределенности	Высокая предсказуемость. Условия реализации проекта стабильны, требования к продукту известны заранее и меняются незначительно, у проекта «типовой» характер, и нет ценности в том, чтобы получать результат проекта частями в короткие сроки

В соответствии с требованиями Project Management Institute, должен уметь использовать в своей работе как традиционные системы управления проектами (Waterfall), так и гибкие методики управления. Он должен быть способен трезво оценивать ситуации, корректно выполнить планирование и прогнозирование при выборе необходимого проектного



инструмента. В первую очередь выбор необходимого инструмента может зависеть от сложности и специфики реализуемого проекта [3].

Корректное применение сильных сторон современных методологий представляет большую возможность улучшить характеристики существующих традиционных методик в реализации телекоммуникационных проектов. Отсутствие представителя Заказчика на всем протяжении жизненного цикла проектов строительства объектов связи является основной причиной имеющихся рисков по срывам сроков и непредвиденным расходом. Слабой стороной классической системой являются провалы в части коммуникаций участников рабочей группы.

Крупные масштабы и усложненная система организации управления строительных проектов, включающие в себя подпроекты и необходимые проектные блоки, отличают их от управления проектами в сфере разработки программного обеспечения.

С данной точки зрения, применение традиционных методов проектного управления является целесообразным.

Но если рассматривать вопрос с точки зрения определенных блоков или отдельных задач, вероятность применения гибких подходов возрастает. Поскольку при применении гибких методологий возрастает скорость принятия решений и внесения изменений [4].

У Agile существует своя уникальная специфика, что создаёт ряд проблем, при использовании Agile в сфере строительства сетей связи, которые представлены в таблице 2.

**Таблица 2-Основные идеи agile и потенциальные возражения в сфере строительства**

Манифест	Возражения
1	2
Команда и коммуникации выше стандартных процедур и инструментов	Всегда было иначе и все привыкли
Работоспособная система выше требований, представленных в техническом задании	Стабильность работы обеспечивается документацией
Присутствие представителя Заказчика на всем протяжении жизненного цикла проекта, оперативное внесение необходимых изменений в проект с целью улучшения итоговых характеристик важнее требований представленных в заключенном договоре	Есть фиксированный контракт, а любое изменение - риск.

В столбце слева указаны основные идеи, содержащиеся в манифесте Agile, в столбце справа указаны возражения, которые могут возникнуть у Заказчика. Сразу стоит отметить, что левая часть основных идей в манифесте не отменяет правую, но при этом говорит о приоритете одного над другим.

В первой строчке говорится о важности людей и их взаимодействия, что указывает на приоритет в общении, как внутри команды, так команды и Заказчика, для определения верного пути развития проекта. При этом суть заключается в то, что если какие-либо инструменты, структуры или традиции, которые мешают работе, то от них необходимо избавиться. Подобный подход кажется слишком радикальным и трудным в исполнении,



однако существуют более умеренные Agile подходы, как например Kanban, которые предполагают постепенное эволюционное развитие [5].

Вторая основная мысль Agile отражает важность наличия рабочего продукта, и что документация не должна быть целью ни одного проекта. Опять же, в рамках в сферы строительства могут возникнуть проблемы, ведь все привыкли детально описывать задачи, а потом их реализовывать, но на это тратится очень много времени, а тщательно описанное задание может внезапно стать не актуальным, из-за изменений каких-либо внешних факторов, подобные примеры будут рассмотрены в дальнейшем. Более того, зачастую сотрудники описывающиеся технические задания руководствуются своими внутренним пониманием продукта и не смотрят на него, с точки зрения пользователя.

Третья идея говорит о важности сотрудничества с Заказчиком и о том, что оно должно превалировать, над условиями контракта. Данная идея близка нашему менталитету, но крайне вредна для частных. Сложно что-то этому возразить, ведь есть множество проверяющих органов, которые будут смотреть не на продукт, а на документацию.

Ну и наконец готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану. Если цена ошибки не слишком высока, то необходимо не бояться вносить изменения в план проекта. Например, в ходе бета тестирования какого-либо объекта, тестировщики пришли к выводу, что проект не удобен, то необходимо вносить изменения, а не придерживаться плана. В конечном счёте получится продукт, который лучше удовлетворяет потребности конечных потребителей [6].

Таким образом не всё удастся реализовать в системе в сфере строительства, ведь слишком различны цели и задачи частных компаний и клиентов. Однако многие вещи реализовать всё же можно и это приведёт к повышению качества реализуемых продуктов, благодаря использованию Agile подходов.

## **Методы**

В ходе исследования были выполнены следующие этапы:

- анализ теоретических основ возможности использования проектного управления в реализации строительства объектов связи;
- анализ иностранного и отечественного опыта использования технологий agile в сфере строительства сетей связи;
- разработка предложений по использованию технологий agile в сфере реализации телекоммуникационных проектов.

Основным методом исследования являлся анализ представленной литературы. Кроме того, при рассмотрении методов проектного управления было проведено сравнение между гибкими и традиционными методами управления проектами.

## **Результаты**

В ходе проведённого исследования было выявлено несколько проблем. Основную проблему внедрения Agile в сфере строительства, можно определить, как отсутствие возможности выбора методологий у строительной компании при использовании проектного управления. Не смотря на то, что Agile с каждым годом становится всё популярнее, для строительных компаний данный подход всё ещё в новинку и во многих

проектах где гибкие методологии управления проектами подошли бы как нельзя лучше, используется классический, и гораздо более популярный Waterfall, который зачастую уже выступает синонимом к управлению проектами, как таковом, ведь чаще всего, когда мы слышим проект, первое что приходит в голову - это чёткий план, с чёткими сроками и чётким бюджетом, который может тянуться не один год и вовлекать сотни людей. [7].

С определением управления проектами сложно поспорить, в виду его максимальной общности, что абсолютно справедливо, но можно ли назвать проект с неограниченным количеством итераций и неопределённым бюджетом, проектом с чётким и заранее определённым планом? Разве что в рамках одной итерации, так называемого спринта.

Продолжая раскрытие проблемы, отсутствия понимания возможности использования Agile в проектном управлении, следует отметить, что вопреки расхожему мнению, гибкие подходы могут быть использованы в сфере строительства. И подход, позволяющий создать рабочий, хоть и «сырой» продукт в короткие сроки, тоже как нельзя кстати.

Требования, представленные в нормативно-правовой базе Республики Казахстан в сфере строительства, не соответствуют философии, применяемой в гибких методиках управления. Внесение изменений в сроки реализации, в характеристики, тем более в утвержденную итоговую стоимость проекта не является тривиальным процессом.

Эффективность применения каскадной модели управления устаревает с каждым днем. Продвинутые страны давно используют философию Agile при реализации строительных проектов с высокой эффективностью [8].

Также Agile не упоминается ни в одном нормативно-правовом акте Республики Казахстан. К проектному управлению относятся множество различных нормативно-правовых актов, разных уровней. Некоторые из них препятствуют использованию Agile на корню, прямо диктуя этапы, для выполнения проекта. Короткий обзор существующих НПА с определением проблем приведён ниже в таблице 3.

**Таблица 3 - Проблемы в НПА РК, касающиеся внедрения технологии Agile**

Наименование документа	Проблема
Правила приемки реализованного строительного объекта в эксплуатацию [9]	Требует применения классического водопадного подхода
Об утверждении строительных норм Республики Казахстан [10]	Являются во многом устаревшими и не поддерживают итеративные гибкие подходы Считается, что по умолчанию стандарты поддерживают только водопадный подход к разработке. Однако прямого указания на это в приведенном стандарте нет
Об утверждении Правил осуществления проектного управления [11]	Являются устаревшими и не поддерживают итеративные гибкие подходы осуществления проектного управления

Представленные нормативные акты составлены в соответствии с устоявшимися требованиями каскадной модели управления.

Отдельного внимания заслуживает «Закон об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности в Республике Казахстан», ведь он чётко регламентирует требования, реализации проектов строительства. Это типичный пример каскадного подхода к разработке продукта, ведь этапы идут последовательно один за другим, от анализа требований до запуска. Agile подходы предполагают абсолютно иную систему создания какого-либо проекта, абсолютно противоположную той, что представлена в данном постановлении правительства. Соответственно, на данный момент, если команда хочет разрабатывать проект строительства используя Agile подходы, приходится их маскировать под каскадные. На деле это выглядит, как разбиение одного крупного проекта, на множество более мелких, таким образом глобально применяется итеративно-инкрементальная система, а в рамках небольших проектов используется всё тот же каскадный подход.

На сегодняшний день серьёзной проблемой является сложность привлечения необходимых экспертов с повременной формой оплаты в рамках формирования бюджета строительства, что часто применяется в методологиях Agile манифеста.

Сложности применения философии Agile манифеста в нормативно-правовых актах РК, приводятся в таблице 4.

**Таблица 4 - Сложности применения философии Agile манифеста в нормативно-правовых актах РК**

Наименование документа	Проблема
Гражданский кодекс Республики Казахстан	Одной из основных проблем внедрения гибких методологий в сфере строительства является оплата услуг экспертов в процессе инициации. На начальных стадиях таких проектов привлекают много различных экспертов и держателей данных (бизнес-структуры и ведомства), их услуги нужно оплачивать. Есть возможность заключать договора с физлицами, но это влечет за собой дополнительные траты и не всегда удобно для исполнителя.
Закон о Государственных закупках [12]	Законодательство РК позволяет проводить закупки только по фиксированной стоимости, для этого требуется детальное техническое задание на строительство

В настоящее время бюджетирование организаций проводится раз в год, точность планирования ограничена, и под все бюджетные заявки требуется предоставить детальное обоснование. Внесение изменений в бюджет сопряжено с большими сложностями, часто фактически невозможно. Как перерасход, так и недостаточное освоение бюджета считается признаком неэффективной работы владельца бюджета. Все вместе затрудняет реализацию положений гибких подходов.

Резюмируя данный пункт, были выявлены следующие проблемы:

1. Несовершенство нормативно-правовых актов в сфере проектного управления, ограничивающих внедрения Agile.
2. Низкий уровень образования в области эффективного проектного управления.
3. Отсутствие понимания, когда можно использовать гибкие методологии управления у представителей бизнеса.

## Выводы и обсуждение

Agile, в соответствии с авторским определением, (англ. agile - быстрый, проворный) - это набор подходов и методик, основанных на 4 основных идеях и 12 принципах, содержащихся в манифесте agile, выражающихся в быстром создании работающего прототипа, посредством итеративно-инкрементальных подходов, в условиях изменчивой внешней среды.

В ходе исследования были рассмотрены исследования в сфере проектного управления, а также отечественный и иностранный опыт применения agile в сфере строительства. На этом основании были определены основные проблемы, а именно:

- отсутствие понимания, когда следует использовать гибкие методологии управления команд;
- низкий уровень образования в области эффективного проектного управления.

Для решения первой проблемы предлагается использования системы критериев, позволяющих оценить возможность использования agile в определённом проекте. Эта мера позволит минимизировать риски неверного использования agile и формализует основные моменты, на которые стоит обращать внимание при использовании гибких методологий проектного управления.

Для решения второй проблемы был проведён анализ нормативно-правовой базы. При этом предлагается внедрение системы почасовой оплаты государственных контрактов, позволяющая строить взаимоотношения между Заказчиком и исполнителем в более гибкой форме.

## Список использованных источников

1. Agile-подход в государственном управлении [Электронный ресурс]. - Навигатор цифровой трансформации - Режим доступа: <https://gosagile.cdto.ranepa.ru/> (дата обращения: 20.02.2023).

2. Макаева, Т. Т. «Agile» как инновационный подход к проектному управлению [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2019. - №12 - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42721904> (дата обращения: 20.02.2023).

3. Ларкин, В. С. Калмыкова, С. В. Иностранный опыт применения гибких методологий управления проектами в ГМУ. [Текст] // Конференция Ломоносов. Секция «Модели и технологии развития системы государственного управления». - 2021. - С. 116–119.

4. Thong, M. How Agile helps non-technical teams get things done. [Электронный ресурс]. - Opensource - Режим доступа: <https://opensource.com/article/18/8/agile-helpsnon-technical-teams> (дата обращения: 20.02.2023).

5. Кречко М. Ю. Особенности управления проектами модернизации в теплоэнергетике // Colloquium-journal. — 2020. — № 15–2 (67). — С. 35—37. URL: <https://elibrary.m/item.asp?id=43064613> (дата обращения: 06.02.2023).

6. Тебекин А.В. Возможности и ограничения использования традиционной методологии управления проектами в современных условиях / А.В. Тебекин, П.А. Тебекин // Журнал исследований по управлению. — 2018. — Т. 4. — № 1. — С. 1—21. URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/19970/view> (дата обращения: 22.02.2023)

7. Мишина М. Ю. Управление проектом: гибкие и традиционные методологии / М.Ю. Мишина // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. — 2020. — № 11. — С. 3—8. URL: <http://journal.asu.ru/mmo/article/view/9013/7396> (дата обращения: 22.02.2023).

8. Ларкин, В. С. Иванов, М. В. Анализ востребованности гибких методологий проектного управления в государственных структурах [Текст] // Учебно-методическое пособие Экономика и управление: теория и методология. - 2021. - С. 108–115.

9. Об утверждении Правил приемки построенного объекта в эксплуатацию собственником самостоятельно, а также формы акта приемки // Приказ Министра по инвестициям и развитию Республики Казахстан от 13 декабря 2017 года № 867. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 29 декабря 2017 года № 16165.// <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700016165>

10. Об утверждении строительных норм Республики Казахстан // Приказ Председателя Комитета по делам строительства и жилищно-коммунального хозяйства Министерства индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан от 20 января 2020 года № 9-НҚ. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 22 января 2020 года № 19907 // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000019907>

11. Об утверждении Правил осуществления проектного управления // Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2021 года № 358.// <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358>

12. Закон Республики Казахстан от 4 декабря 2015 года № 434-V ЗРК.О государственных закупках // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000434>

# МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ

Қуанышбай Д. С.<sup>1</sup>

Магистрант

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы, Республика Казахстан

[Kuanyshbaydarina@gmail.com](mailto:Kuanyshbaydarina@gmail.com)

**Аннотация.** Изучение методов продвижения товаров и услуг является важным фактором для повышения конкурентоспособности компании на казахстанском потребительском рынке. Маркетинговые мероприятия не только содействуют в повышении узнаваемости бренда, но и обеспечивают продажу запланированного объема производства. Эффективные методы продвижения товаров и услуг учитывают специфику процесса продаж и особенности бизнеса для быстрого охвата и завоевания клиентского рынка. Каждой компании, нацеленной на долгосрочное сотрудничество, необходимо использовать целый комплекс маркетинговых коммуникаций, включающий в себя как классические, так и нетрадиционные методы продвижения товаров и услуг.

Цель заключается в определении способов эффективного комбинирования классических и нетрадиционных маркетинговых методов продвижения товаров и услуг на потребительском рынке Казахстана. В результате проведения исследования методов продвижения товаров и услуг на потребительском рынке был проведен анализ классических и нетрадиционных методов продвижения, рассмотрены отрицательные и положительные стороны данных методов, описаны эффективные способы их комбинации.

Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности применять способы комбинирования классических и нетрадиционных маркетинговых методов продвижения товаров и услуг. Также результаты данного исследования могут быть применены для казахстанского потребительского рынка.

**Ключевые слова:** методы продвижения, продвижение товаров, продвижение услуг, потребительский рынок, поведение потребителей

**Аннотация.** Тауарлар мен қызметтерді жылжыту әдістерін зерделеу компанияның қазақстандық тұтыну нарығындағы бәсекеге қабілеттілігін арттырудың маңызды факторы болып табылады. Маркетингтік іс-шаралар бренд туралы хабардарлықты арттырып қана қоймайды, сонымен қатар жоспарланған өнімді сатуды қамтамасыз етеді. Тауарлар мен қызметтерді жылжытудың тиімді әдістері сату процесінің ерекшеліктерін және клиенттер нарығын тез қамту және жаулап алу үшін бизнестің ерекшеліктерін ескереді. Ұзақ мерзімді ынтымақтастыққа бағытталған әрбір компания тауарлар мен қызметтерді жылжытудың классикалық және дәстүрлі емес әдістерін қамтитын Маркетингтік коммуникациялардың тұтас кешенін пайдалануы қажет.

Мақсат - Қазақстанның тұтыну нарығында тауарлар мен қызметтерді жылжытудың классикалық және дәстүрлі емес маркетингтік әдістерін тиімді үйлестіру тәсілдерін анықтау. Тұтыну нарығында тауарлар мен қызметтерді жылжыту әдістерін зерттеу

нәтижесінде жылжытудың классикалық және дәстүрлі емес әдістеріне талдау жасалды, осы әдістердің жағымсыз және жағымды жақтары қарастырылды, оларды біріктірудің тиімді әдістері сипатталды.

Зерттеу нәтижелерінің практикалық маңыздылығы-тауарлар мен қызметтерді жылжытудың классикалық және дәстүрлі емес маркетингтік әдістерін біріктіру әдістерін қолдану мүмкіндігі. Сондай-ақ, осы зерттеудің нәтижелері қазақстандық тұтыну нарығына қолданылуы мүмкін.

**Түйін сөздер:** жылжыту әдістері, тауарларды жылжыту, қызметтерді жылжыту, тұтынушылар нарығы, тұтынушылардың мінез-құлқы

**Abstract.** The study of methods of promotion of goods and services is an important factor for increasing the competitiveness of the company in the Kazakh consumer market. Marketing activities not only contribute to increasing brand awareness, but also ensure the sale of the planned production volume. Effective methods of promoting goods and services take into account the specifics of the sales process and business features to quickly reach and conquer the customer market. Each company aimed at long-term cooperation needs to use a whole range of marketing communications, including both classical and non-traditional methods of promoting goods and services.

The goal is to identify ways to effectively combine classical and non-traditional marketing methods of promoting goods and services in the consumer market of Kazakhstan. As a result of the study of methods of promoting goods and services in the consumer market, an analysis of classical and non-traditional methods of promotion was carried out, the negative and positive sides of these methods were considered, effective ways of combining them were described.

The practical significance of the research results lies in the possibility of using methods of combining classical and non-traditional marketing methods for promoting goods and services. Also, the results of this study can be applied to the Kazakh consumer market.

**Key words:** methods of promotion, promotion of goods, promotion of services, consumer market, consumer behavior

## **Введение**

*Актуальность* исследования заключается в том, что в условиях сильной конкуренции правильный выбор маркетинговых методов продвижения, учитывающие современные тенденции и цифровизацию, играет решающую роль. В настоящее время на рынке Казахстана наблюдается тенденция к повышению значимости маркетинга. Постепенно фирмы отводят на второй план цель реализовать товар в большом количестве. Это показатель того, что рынок выходит на более высокую степень развития, ведь долгосрочные и продуманные стратегии стали важнее, нежели объем продаж. Отныне залогом успешного развития организации служит не только разработка и производство продукта, но и то, каким образом информация и сам продукт доходит до конечного потребителя. Следственно, одной из причин достижения стратегических целей организации является - коммуникация. Тем не менее видов коммуникации огромное

множество, в современном мире их стало куда больше, как и воздействия на потребителя во время принятия решения о покупке. Также растёт и необходимость в анализе способов продвижения рыночных товаров и услуг, поскольку в настоящее время сложность в завоевании интереса и доверия потенциальных клиентов существенно возросла. Методы продвижения товаров и услуг меняются и развиваются в ногу со временем. Актуализируется интерес к нестандартным методам продвижения товаров и услуг, а также их использование в маркетинговой стратегии компании.

*Цель* заключается в определении способов эффективного комбинирования классических и нетрадиционных маркетинговых методов продвижения товаров и услуг на потребительском рынке Казахстана. *Новизна* состоит в том, что ранее не рассматривалось комбинирование классических и нетрадиционных маркетинговых методов продвижения на казахстанском потребительском рынке. *Гипотеза* заключается в том, что классические маркетинговые методы продвижения эффективнее работают совместно с нетрадиционными.

*Теоретическая значимость* подразумевает углубленное изучение нетрадиционных маркетинговых методов продвижения. *Практическая значимость* состоит в возможности применять способы комбинирования классических и нетрадиционных маркетинговых методов продвижения товаров и услуг на потребительском рынке Казахстана.

## **Литературный обзор**

На современном этапе развития важным условием успеха предприятия является правильно выстроенная маркетинговая стратегия компании. Стратегия продвижения товара или услуги является одним из главных аспектов стратегического и тактического плана компании. М. И. Шеденова в своей работе рассмотрела теоретические аспекты стратегического маркетинга, раскрыла понятия “Маркетинг” и “Маркетинговые коммуникации”, а также выделила особенности маркетинговых стратегий [1].

Относительно недавно обрело популярность такое направление в маркетинге, как “Маркетинговые коммуникации”, став одной из ключевых частей любого бизнеса. Маркетинговые коммуникации способствуют правильному выбору целевой аудитории и информируют их через разные каналы коммуникации: связь с общественностью, личные продажи, рекламы и другие. Следует отметить, что каналы коммуникации выбираются очень тщательно исходя из клиентских предпочтений и поведения потребителей [2].

В условиях рыночной экономики и глобальной конкуренции возрастает интерес к маркетингу и способам продвижения товаров и услуг. Маркетинговые подходы изучаются как с точки зрения макроэкономики, так и микроэкономики. Н. В. Барина проанализировала научную литературу по вопросам продвижения товаров и услуг, а также факторов, оказывающих влияние на данный процесс, где был охвачен зарубежный и российский опыт. Автор пришла к выводу, что в наше время классические маркетинговые методы уже не обеспечивают столь эффективного результата, что плохо отражается на продажах. Поэтому на данном этапе важно находить и изучать новые методы и способы продвижения. Были рассмотрены новые способы продвижения товаров и услуг, которые, хотя в значительной степени и отличаются от традиционных, тем не менее являются достаточно эффективными. Также данные нетрадиционные методы



могут легко трансформироваться и адаптироваться под современные условия, где обретает популярность цифровизация. Были рассмотрены такие нетрадиционные маркетинговые методы, как социальный медиамаркетинг, вирусный маркетинг, Market Marketing, адвергейминг, краудсорсинг. Автор рассмотрел положительные и отрицательные стороны нетрадиционных маркетинговых стратегий и привел способы их применения на основании зарубежного и российского опыта [3].

Подробно были рассмотрены вопросы маркетинга в условиях цифровизации. На развитие экономики большое влияние оказывают развитие IT-технологий, что дает дополнительный толчок развитию интернет-маркетинга, который начал быстро развиваться в последние годы. Все компании стремятся охватить новые каналы сбыта для продвижения своих товаров и услуг. В наше время люди живут в мире, где интернет охватывает почти все аспекты повседневной жизни, поэтому одним из каналов является продвижение в интернете, который также является и одним из самых эффективных способов продвижения товаров и услуг, а также повышения узнаваемости бренда на рынке [4].

Е. С. Соколова подробно рассмотрела в своей работе сущность маркетинговых стратегий, классификацию и уровни проектирования. Были описаны инструментальные концепции, стратегии продвижения, конкурентные и корпоративные стратегии. В качестве главных стратегий были рассмотрены стратегии вытягивания и стратегии выталкивания. Автор привел содержание данных стратегий, задачи, преимущества и недостатки, а также условия применения. Стратегия вытягивания больше ориентирована на конечных потребителей, при которой проводится массовая реклама. Другими словами, создается спрос на товары и услуги, при котором потребители сами проявляют желание приобрести продукт. Стратегия проталкивания подразумевает агрессивный метод торговли, при котором товары и услуги навязываются потребителям продавцами [5].

Подводя итоги, важно отметить, что маркетинговая стратегия играет значимую роль для бизнеса, поэтому необходимо тщательно подходить к ее разработке. Маркетинговые коммуникации идеально подходят для выстраивания каналов коммуникаций при разработке маркетинговой стратегии, поскольку, в первую очередь, учитывают интересы целевой аудитории. Тем не менее в современных условиях классические маркетинговые методы уже не столь эффективны, поэтому компании прибегают к поиску новых нетрадиционных методов продвижения, которые быстро адаптируются в условиях цифровизации. Однако данные методы на данном этапе их развития не удастся использовать самостоятельно, поэтому в данной статье будут рассмотрены способы эффективного комбинирования классических и нетрадиционных методов продвижения товаров и услуг на потребительском рынке Казахстана.

## **Методы**

Цель заключается в определении способов эффективного комбинирования классических и нетрадиционных методов продвижения товаров и услуг на потребительском рынке Казахстана. Для этого были применены следующие шаги: был проведен анализ работ других авторов, влияния цифровизации на каналы продвижения, классические и нетрадиционные маркетинговые методы, а также представлены способы

их комбинирования.

Методы исследования: сравнительный анализ, синтез. Для описания способов комбинирования классических и нетрадиционных маркетинговых стратегий для начала необходимо будет провести сравнительный анализ нетрадиционных и классических маркетинговых методов, рассмотрев сильные и слабые стороны каждого.

## Результаты

В ходе исследования проведен сравнительный анализ классических и нетрадиционных методов продвижения товаров и услуг. Рассмотрены слабые и сильные стороны каждого метода продвижения, а также способы их комбинирования для извлечения максимальной эффективности.

**Таблица 1. Сравнительный анализ классических и нетрадиционных методов продвижения**

<b>Критерий</b>	<b>Классические</b>	<b>Нетрадиционные</b>
<b>Экономическая эффективность продвижения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможно рассчитать и оценить</li> <li>- При правильном применении классических методов уровень экономической эффективности чаще всего средний, вследствие чего дополнительный товарооборот превышает затраты на рекламу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Иногда сложно рассчитать и оценить</li> <li>- Характеризуется получением максимальной выгоды при минимальных затратах на рекламу</li> <li>- При использовании нетрадиционных методов результат экономической эффективности продвижения может быть неожиданно низким или чрезмерно высоким в зависимости от тенденции рынка. Как правило, затраты на подобные методы продвижения гораздо ниже классических из-за возможности применения трендов, что дает дополнительный эффект</li> </ul>
<b>Эффективность стимулирования сбыта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможно рассчитать и оценить</li> <li>- Как правило, средства стимулирования сбыта дают средний эффект</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Невозможно или сложно рассчитать и оценить</li> </ul>
<b>Коммуникативная эффективность продвижения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Средняя или низкая вовлеченность</li> <li>- Средняя или низкая, но долгосрочная запоминаемость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень вовлеченности варьируется в зависимости от тенденции. Если тенденция высокая, вовлеченность также высокая</li> </ul>

	- Высокий уровень воздействия на мотив покупки, выстроенный из нескольких этапов	- Высокая, но краткосрочная запоминаемость - Уровень воздействия на мотив покупки колеблется в зависимости от трендов на рынке
<b>Адаптивность</b>	- Средняя, низкая - Характеризуется традиционным подходом, четкой структурой, этапами проведения	- Высокая - Характеризуется творческим подходом, альтернативными идеями решения проблем
<b>Масштаб предприятия</b>	- Крупный, средний - Крупные предприятия больше доверяют стабильным методам продвижения, но иногда использует нетрадиционные методы для увеличения эффективности маркетинговых коммуникаций	- Средний, малый - Малые предприятия вынуждены прибегать к методам нетрадиционного маркетинга для того, чтобы оставаться конкурентоспособными и уметь быстро реагировать, и приспосабливаться к изменениям рынка
Примечание – составлено автором на основании источников [3, 4, 6]		

Продвижение на рынке - комплекс мероприятий, позволяющих формировать и повышать уровень знания о вашем товаре, в целях достижения высокого уровня спроса, роста сбыта и расширения рыночного поля. В маркетинговых коммуникациях существует несколько элементов продвижения, учитывая современные условия восприятия человека. Нетрадиционные, как и классические методы продвижения, имеют свои сильные и слабые стороны. Тем не менее, комбинируя оба метода, можно добиться максимальной эффективности, переняв наилучшие стороны каждого метода. Одним из классических методов продвижения является AIDA. Данная аббревиатура включает в себе эмоции, которые испытывает человек до принятия решения о покупке. То есть напрямую является моделью потребительского поведения, описывающую последовательность событий, ведущих к покупке. Подобно этой теории существует так называемая "Лестница Ханта". Это маркетинговая модель, которая описывает путь клиента по уровням осознания решения своей проблемы, прежде чем совершить покупку. Таким образом, можно делить целевую аудиторию по степени потребности в товаре на основе данной теории.

В условиях современности подходы к классическим положениям маркетинга изменились. Вследствие чего, у нынешнего бизнеса появилась актуальная задача поиска новых маркетинговых приёмов. Современная научная литература содержит большое количество публикаций, авторы которых стремились найти новые и оригинальные подходы. Впрочем, большинство из них лишь указывают на недостатки классических моделей вместо того, чтобы указать новые концепции. Под понятием "нетрадиционные стратегии продвижения" подразумевается внедрение методов, учитывающих новые технологии, связанные с цифровизацией и новыми трендами.

Одним из наиболее рентабельных направлений является вирусный маркетинг, который примечателен своей нестандартной коммуникацией через увлечение вирусной идеей потребителя. В данном направлении главным распространителем маркетинговой информации становится сам получатель. Он как раз-таки и формирует содержание такого рода "вируса", способного привлечь большое количество новых получателей из-за своей необычной, креативной и оригинальной идеи. Вирусный маркетинг в условиях информатизации и глобализации является одним из доминирующих инструментов развития и распространения брендов и компаний. Его эксплуатация гарантирует привлечение огромной целевой аудитории, но на небольшой промежуток времени. По этой причине для поддержания интереса нужно стратегически управлять "вирусным" процессом посредством комбинирования с традиционными маркетинговыми методами. Например, существует возможность использования вирусного маркетинга с методом AIDA. Привлекая внимание клиента через приемы вирусного маркетинга, можно продолжить взаимодействие посредством пробуждения интереса, желания узнать о товаре или услуге, что приведет в итоге к покупке. Также возможно комбинирование метода "Лестница Ханга" и вирусного маркетинга. На этапе безразличия для того, чтобы добиться внимания клиента, можно воспользоваться приемами нетрадиционного метода продвижения – вирусного маркетинга. После того, как клиент проявит интерес, которого компания добилась посредством вирусного маркетинга, можно переходить к следующим этапам, таким образом увеличивая конверсию. При расчете эффективности методов продвижения следует всегда помнить, что могут влиять и другие факторы. Например, факторы макросреды, элементы комплекса маркетинга и т.д.

## **Выводы и обсуждение**

В заключении следует отметить, что на данном этапе развития общества роль маркетинговых методов продвижения весьма значительна и продолжает развиваться, но в основном в сети Интернет. Современные способы продвижения товаров и услуг значительно отличаются от традиционных и трансформируются в связи с глобализацией. Исходя из сравнительного анализа можно сделать вывод, что классические методы продвижения более стабильные, в отличие от нетрадиционных. Тем не менее, вторые характеризуются наибольшей эффективностью при минимальных затратах. Однако нетрадиционные методы слишком зависимы от тенденций рынка.

Для успешного развития бизнеса руководству компании важно понимать, что применение любых маркетинговых инструментов должно быть обосновано и подчинено одной цели - получению прибыли при минимальных затратах, поэтому хороши любые методы. Исходя из результатов исследования следует сделать акцент на важности комбинирования классических и нетрадиционных методов для увеличения эффективности методов продвижения товаров и услуг на долгосрочной основе при минимальных затратах.

Следующими направлениями для изучения данной темы может быть:

1. Углубленное изучение нетрадиционных методов продвижения на рынке Казахстана.
2. Комбинирование классических и нетрадиционных методов на примере казахстанской компании.

## Список литературы

1. Шеденова М. И. О маркетинговой стратегии продвижения продукции на рынке Казахстана // Экономика и бизнес: теория и практика. Серия: Экономика и бизнес. - 2018. – С. 369–371.
2. Тербуков И.С. Теоретические аспекты современных маркетинговых коммуникационных моделей продвижения // Московский экономический журнал. Серия: Экономика. - 2022. – С. 146–151.
3. Баринаева Н. В. Современные тренды в продвижении товаров и услуг на рынке // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. Серия: Экономика и бизнес. - 2019. – С. 170–173.
4. Янтижанова А., Кенесов А., Жангелды А. Маркетинговые технологии продвижения казахстанских товаров в условиях цифровизации // Publishing house "Sreda". - 2019. – С. 15–23.
5. Соколова Е.С. Сущность и типология маркетинговых стратегий продвижения инновационных продуктов на рынок // Beneficium. Серия: Экономика и бизнес. - 2019. - С. 120–123.
6. Лекарева Ю. С. Инновационные приемы маркетинга в практике продвижения товаров // Азимут научных исследований. Серия: Экономика. – 2021. – С.156-158.
7. Корнеева Р.В. Продвижение товаров и услуг средствами электронной коммерции // Экономика и бизнес: теория и практика. Серия: Экономика и бизнес. - 2019. – С. 140–143.
8. Мамонов М.А., Шабурова В.А. Продвижение товаров на рынке электронной промышленности // Интерэкспо Гео - Сибирь. Серия: Экономика и бизнес. - 2019. – С. 190–195.
9. Султанова К.Т. Казахстан как бренд-территория // Педагогическая наука и практика. - 2019. – № 2 (36). – С. 64–68.
10. Иванов Б. В., Павловна Ш.Е., Витальевна М.И. Эффективная реклама и ее влияние на потребительское поведение населения (на примере регионов Казахстана, России, Болгарии) // Наука о человеке: гуманитарные исследования. - 2020. – № 2 (16). – С. 134–140.
11. Бекешева С. Е. Разработка маркетинговой стратегии продвижения продукции на рынок // Молодой ученый. - 2020. - № 14 (304). - С. 289–292.
12. Прокопьева О.А., Коптелов К.О. Современные методы продвижения товаров // Interactive plus. Серия: Экономика. - 2018. – С. 145–147.
13. Петровская А.С., Ташибаева Р.Р. Исследование популярности использования социальных сетей для продвижения товаров и услуг среди индивидуальных предпринимателей // Евразийское научное объединение. – 2020. – С. 291–295.
14. Екатерина Б. Стратегии продвижения товаров // Справочник. Серия: Маркетинг. - 2018. - С. 178-180.
15. Плетень Е.В., Кострицына Т.В. Инструменты маркетинга для продвижения товаров и увеличения потребительского интереса // Экономика, управление и финансы в цифровом обществе. – 2021. – С. 186–191

# УЗНАВАЕМОСТЬ БРЕНДА FMCG: МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА

Махмудова Шахноза Елдосовна<sup>1</sup>  
Магистрант 2 курса ОП 7М04105 - Маркетинг, Школы Менеджмента  
<sup>1</sup>Almaty Management University, г. Алматы  
Email: [Shahnoza.mahmudova.14@gmail.com](mailto:Shahnoza.mahmudova.14@gmail.com)

**Аннотация.** Бренд - маркетинг құралы ретінде маркетинг стратегиясында шешуші рөл атқарады. Компанияның өндірістік белсенділігінің символы бола отырып, бренд тұтынушылардың санасында өнімнің тұрақты бейнесін құрып, қолдайды. Клиенттің санасындағы брендтер өнімді қабылдау мен оның функционалдығы арасында байланыс құрады. Мақалада FMCG нарығында брендті тануды сараптау үшін қолданылатын әдістер мен құралдарды зерттеу нәтижелері келтірілген. Жұмыс барысында брендтің танымалдылық дәрежесін өлшеу үшін FMCG индустриясында қолданылатын ең тиімді тәсілдер мен әдістер қарастырылды.

**Түйін сөздер:** бренд, FMCG нарығы, тұтынушы, бәсекелестік, талдау әдістері мен құралдары

**Аннотация.** Бренд, как инструмент маркетинга, играет ключевую роль в маркетинговой стратегии. Являясь символом промышленной активности компании, бренд создает и поддерживает в потребительском сознании устойчивый образ товара. Существующие в сознании клиента бренды создают связь между восприятием продукта и его функциональностью. В статье приведены результаты исследования методов и инструментов, которые используются для анализа узнаваемости бренда на рынке FMCG. В процессе работы были рассмотрены наиболее эффективные подходы и техники, используемые в FMCG индустрии для измерения степени популярности бренда.

**Ключевые слова:** бренд, рынок FMCG, потребитель, конкуренция, методы и инструменты анализа

**Annotation.** Brand as a marketing tool plays a key role in marketing strategy. As a symbol of the industrial activity of the company, the brand creates and maintains in the consumer consciousness a stable image of the product. Existing brands in the customer's mind create a connection between the perception of the product and its functionality. The article presents the results of research of methods and tools which are used for brand awareness analysis in FMCG market. The most effective approaches and techniques used in FMCG industry to measure the degree of brand popularity have been considered in the process.

**Key words:** brand, FMCG market, consumer, competition, analysis methods and tools

## Введение

Узнаваемость бренда — это один из важнейших критериев успеха в FMCG-секторе. Изучение методов и инструментов анализа узнаваемости бренда FMCG является

основным для понимания того, как потребители воспринимают продукт. Знание различных методов и инструментов позволяет маркетологам и бренд-менеджерам разрабатывать эффективные стратегии управления брендом, включая рекламные кампании, продвижение на рынке и работу с социальными медиа. Также, изучение методов и инструментов анализа позволяет определять слабые места бренда и улучшать его узнаваемость на рынке FMCG. Тема данного исследования будет актуальна до тех пор, пока сохраняется конкуренция на рынке и меняются потребительские предпочтения.

Анализ узнаваемости бренда заключается в изучении и оценке того, насколько широко известен и узнаваем конкретный бренд среди потребителей. Данный процесс включает рассмотрение следующих аспектов:

- Исследование рынка: проведение сегментации рынка и анализ конкурентов, определение текущего уровня узнаваемости бренда, исследование потребителей и то, как они воспринимают бренд, их уровень покупательской способности и лояльности. Также в данный пункт включена оценка доли рынка, спроса и предложения.

- Анализ маркетинговых кампаний: проверка различных действующих каналов коммуникации и оценка их эффективности, имидж бренда, сравнение факторов, влияющих на узнаваемость бренда, исследование эффективности рекламных кампаний и влияния элементов маркетинговой миссии, таких как позиционирование, брендинг, коммуникация, на узнаваемость бренда.

- Разработка стратегии продвижения узнаваемости бренда: использование полученных данных для разработки стратегии повышения известности бренда, улучшения его восприятия и увеличения прибыльности компании.

- Измерение узнаваемости бренда, через маркетинговые исследования:

- а) Онлайн-опросы, личные интервью и полевые исследования: используя данный инструмент можно получить прямые отзывы потребителей, исследовать продукт через вопросы, связанные с качеством, характеристиками, ценовой политикой, а также дизайном упаковки.

- б) Blind test или исследование вслепую: метод позволяет респонденту определить насколько объект в целом доставляет ему удовольствие, а также привлекательность основных продуктовых характеристик (например, внешний вид, вкус, аромат и т.д.). Помимо этого, проводится диагностика продукта, где респондент определяет, насколько продукт соответствует его предпочтениям/ожиданиям с точки зрения более детальных свойств.

- в) Фокус-группы или исследовательские панели: использование фокус-групп для получения глубокого понимания потребителей и их потребностей.

- Рекомендации и предложения: варианты улучшения узнаваемости бренда, учитывая текущие тенденции на рынке и потребности покупателей.

Так, можно подчеркнуть факт важности процесса оценки уровня узнаваемости бренда и многообразие его методов анализа, которые могут помочь маркетологам лучше понимать, каких изменения в маркетинговой стратегии могут потребоваться для улучшения узнаваемости бренда и увеличения его продаж.

## Литературный обзор

Распространенная в современном мире аббревиатура FMCG — это термин, используемый для описания быстрореализуемых потребительских товаров, таких как продукты питания и непродовольственные товары, а также косметика и бытовая химия. Как правило, такие товары покупаются часто и в больших количествах, поэтому этот сектор требует непрерывной замены или своевременного пополнения. FMCG-бренды часто имеют высокую узнаваемость и доминируют на рынке благодаря высокой частоте покупок и привычкам потребителей.

Исследования узнаваемости брендов в FMCG-секторе начались еще в 1950-х годах, когда компании стали осознавать важность создания узнаваемого бренда для продвижения своей продукции на рынке. С тех пор было проведено множество исследований, направленных на изучение факторов, влияющих на узнаваемость брендов, и разработку методов и инструментов анализа узнаваемости.

В последующие годы были разработаны различные методы и инструменты для измерения узнаваемости брендов, включая методы опросов, анализа продаж, использование социальных медиа и другие. С развитием технологий появились новые методы, такие как анализ данных и искусственный интеллект, которые позволяют проводить более точный и детальный анализ узнаваемости брендов. В современном мире узнаваемости брендов в FMCG-секторе придается большое значение, поэтому методы и инструменты анализа узнаваемости стали неотъемлемой частью маркетинговых исследований.

Для оценки эффективности инструментов и методов анализа узнаваемости FMCG-бренда применяют следующие критерии:

1) Точность - насколько корректно и верно определяется уровень узнаваемости бренда с помощью данного инструмента или метода.

2) Надежность - могут ли быть повторены и подтверждены в рамках других исследований результаты анализа узнаваемости бренда.

3) Репрезентативность выборки – уровень качественного выбора потребителей, применяемого для оценки узнаваемости марки, отражает общую популяцию.

4) Удобство использования - насколько данный инструмент или метод являются удобными и понятными для анализа результатов.

5) Стоимость - сколько стоит использование данного инструмента или метода в рамках исследования узнаваемости бренда

В настоящее время существует несколько направлений, связанных с узнаваемостью брендов в FMCG-секторе. Во-первых, усиливающаяся на рынке товарно-видовая конкуренция, что не позволяет потребителям быстро сориентироваться во множестве продуктов FMCG. Во-вторых, увеличение числа каналов продаж и их разнообразия, что приводит к необходимости адаптироваться к различным рынкам и аудиториям. В-третьих, быстрое развитие цифровых технологий, которые создают новые возможности и вызовы для маркетинга брендов, включая узнаваемость. Все эти факторы ставят перед компаниями задачу более эффективно измерять и управлять узнаваемостью своих брендов, что делает методы и инструменты анализа узнаваемости брендов в FMCG-секторе особенно актуальными.

В статье приведены результаты маркетингового исследования узнаваемости бренда



продукции компании Efes Kazakhstan. На данный момент компании принадлежат три пивоваренных завода, а также ряд популярных марок пива, соответствующих различным сегментам, такие как: «Efes Pilsener», «Карагандинское», «Кружка Свежего», «Белый Медведь», «Любительское», «Жигулевское», «Bavaria», «Miller» и другие. Ранее локальное казахстанское рекламное агентство «GOOD» провело исследование рынка пива за последнее пятилетие, и как показал анализ, критериями, по которым целевая аудитория приобретает продукцию компании, являются следующие: престижность бренда, доступная цена и уровень градуса продукции.

## **Методы**

В ходе сбора, обработки и анализа информации и материалов по теме исследования были использованы такие методы, как контекст анализ научной литературы, который включал изучение научных трудов зарубежных и отечественных авторов по вопросам узнаваемости брендов на рынке потребительских товаров, метод сравнения и систематизации эмпирических и теоретических данных.

За основу анализа вторичных источников информации были взяты отчеты компании Efes Kazakhstan о продвижении бренда на рынке пива и результаты маркетинговых исследований за 2018-2022 гг.

Для более детального раскрытия темы использован метод количественного анализа в виде индивидуального глубинного оффлайн-анкетирования потенциальных потребителей. Основными критериями оценки узнаваемости бренда на республиканском рынке пива были определены: дизайн упаковки, формат напитка и компания-производитель.

## **Результаты**

Поскольку не каждый потребитель может ориентироваться в разных товарных категориях, знание и доверие, оказываемое бренду, нередко представляется одним из определяющих условий при оформлении первой или пробной покупки. Информация, которой владеет покупатель, влияет на процесс предпочтения продукта, в связи с чем в теории выделяют 4-е уровня осведомленности потребителя:

- «Top of mind» – главный уровень знаний и понимания продукта или услуги, а также зачастую механизмов и процессов, связанных с его производством, поставкой и использованием. На данном этапе бренд вспоминается первым у целевой аудитории и имеет больший шанс быть выбранным при покупке.

- Активное присутствие бренда – при вопросах «с подсказкой» на этом уровне бренд имеет высокие показатели и будет занимать уверенные позиции по данному параметру среди конкурентов.

- Пассивное присутствие бренда – слабая уверенность в том, что существует тот или иной бренд. В данном случае потребитель нуждается в подсказках для вспоминания определенной торговой марки, например логотипа, дизайна упаковки и т.д. В связи с осведомленностью ниже среднего такая покупка будет чаще спонтанной.

- Полное отсутствие бренда – знание бренда практически нулевое. При выборе среди широкого ассортимента продуктов потребитель выбирает марку только на остаточном принципе, возможность запланированной покупки исключена.

В рамках маркетингового исследования был проведен анализ с целью выявления факторов, влияющих на выбор товара в ранее указанной категории, а также потребительских предпочтений, степени их информированности о производителях, торговых марках и потребительских показателях качества пива. Исследование по выявлению покупательских предпочтений проводилось социологическим методом в форме анкетного опроса методом САРІ. Для определения статистической надежности информации во время проведения и фиксации ответов был выбран метод выборочного наблюдения. В ходе исследования было опрошено 280 респондентов. Опрос производился на электронном планшете. В качестве респондентов были выбраны мужчины и женщины возраста 21–55 лет, которые потребляют пиво 2 раза в неделю и чаще и те, кто купили пиво на момент опроса. Выборка состояла из более 150 респондентов, некоторые же участники были удалены из выборки, так как их возраст не соответствовал запрашиваемому. Полученные данные релевантны и репрезентативны.

В анкету были добавлены контрольные вопросы, такие как: пол, возраст, уровень образования, род деятельности, материальное положение. Помимо этого, были включены вопросы о знании компании, а именно зафиксированная в памяти потребителей информации об определённой марки: ее существовании, свойствах, характеристиках и атрибутах, также вопросы о факторах, влияющих на решение о покупке и местах знакомства с маркой, частоте употребления пива, привычных местах покупки и влиянии цены на выбор товара.

На вопрос о выборе компании производителя 37% респондентов ответили, что предпочитают продукцию «Efes Kazakhstan», 32,6% – «Carlsberg-Kazakhstan»; 15,9% – «Шымкентпиво»; 13,8% – «Арасан».

Согласно поставленной цели, главным вопросом анкетирования было определение "top of mind" среди пивных брендов. На рисунке 1 представлены ответы респондентов на вопрос «Какой пивной бренд приходит вам на ум, при упоминании данной FMCG-категории?»

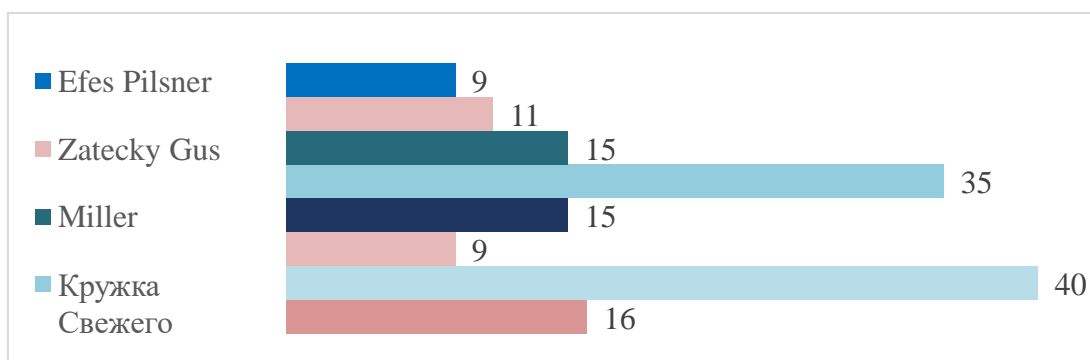


Рисунок 1 – Результаты определения "top of mind" среди пивных брендов

Результаты показали, что лидирующие позиции занимают бренды компании Efes, а именно «Белый Медведь» и «Кружка Свежего», набравшие 27% и 23%, соответственно.

Такой уровень знания брендов говорит о высокой рекламной активности производителей, а с другой стороны и о достаточно значимой вовлеченности покупателей в потребление продуктов данной категории. Следует отметить, что средний потребитель без подсказки называет 3-4 марки, что свидетельствует о высокой сохраняющейся конкуренции в категории.

Далее приведены данные о лидирующем бренде казахстанской компании Efes – «Белый Медведь». Как отметили 80% респондентов, в число трех наиболее важных критериев, влияющих на выбор пива, входит марка. Данный фактор является одинаково значимым, как для мужчин, так и для женщин, однако в марках лучше всего разбирается молодое поколение. Цена же является главным критерием только для пожилых людей.

Что касается выбора потребителями объема упаковки, то 50,3% респондентов ответили – «0,5 л»; 17,9% – «1 л»; 15% – «1,5 л». Упаковки объемом 2 л и 0,33 л выбирает примерно равное число опрошенных – 7,3 и 7,1%, соответственно.

Практика показывает, что на узнаваемость бренда и выбора марки пива нередко влияет и такой фактор, как упаковка: дизайн этикеток (яркая, сочетающаяся с цветом бутылки), удобство держать в руке за счет формы и элементов, препятствующих выскальзыванию (тали или зауженного горлышка), наличие гравировки, как защиты от подделки, цвет стекла, объем бутылки, удобство открывания. Мнения потребителей о привлекательности вида упаковки разделились: выявлено, что наиболее привлекательной упаковкой является стеклянная бутылка – это отметили 52,5%; пиво в банке приобретают 29%; пиво на розлив предпочитают 18,5% опрошенных.

Говоря о восприятии казахстанского рынка пива, а именно об оценке марки «Белый Медведь», то большинство участников опроса осведомлены о том, что это локальный бренд и ассоциируют его с историей, холодом и более «мужским» пивом. Помимо этого, отмечается значительный факт, что дистрибуция развита, марку легко найти в продаже как в крупных маркетах, так и магазинах у дома.

К возможному изменению формы бутылки у марки Белый Медведь участники относятся негативно, аргументируя свое мнение тем, что в данном варианте нет необходимости. После прямого сравнения двух напитков по изображениям: казахстанской бутылки с формой бутылки «Белый Медведь» российская, у которой горлышко более вытянуто, часть участников отнеслись к этому нейтрально, но большинство настаивало на том, что корректировка формы бутылки бренда может ввести потребителей в заблуждение. Данный момент также указывает на взаимосвязь между упаковкой и узнаваемостью бренда: изменение минимального образа напитка может оттолкнуть покупателей и привести к снижению уровня продаж.

Несмотря на то, что «Белый Медведь» в целом воспринимается потребителями позитивно, а качество продукта выше среднего уровня (приятный насыщенный вкус), в качестве рекомендаций для исследуемого бренда предлагается освежить дизайн бутылки. Желательно добиться современности за счет улучшения дизайна этикеток и гравировок, оставляя привычную для покупателей форму.

В заключение следует отметить элементы и инструменты маркетинговой деятельности компании, повышающие узнаваемость бренда:

- Брендинг: уникальный дизайн логотипа, цветовая гамма, тональность коммуникации и т.д.

- Продукт: уникальные качества или возможности, которые отличают продукт от конкурентов.

- Реклама и маркетинг: эффективность использования различных каналов рекламы и маркетинга, таких как телевидение, радио, печатные издания, социальные сети и т.д.

- Отзывы покупателей: анализ позитивных и негативных отзывов покупателей о бренде и его продуктах.

- Цена и доступность: уровень цены и доступность продуктов на рынке.

### **Выводы и обсуждение**

Известная марка обеспечивает потребителям легкое определение продукта на полке магазина, создает доверие и связывает потребителя с брендом на эмоциональном уровне. Узнаваемость бренда также увеличивает доверие потребителей к качеству продуктов, предлагаемых компанией.

В последнее время на рынке пива, наряду с традиционными марками, появляются новые, малоизвестные и чаще всего от импортных производителей.

В результате проведенного исследования был сформулирован вывод, что для анализа узнаваемости бренда FMCG необходимо использовать комплексный подход, поскольку это важный фактор его успеха на рынке, повышающий лояльность потребителей к бренду, что способствует устойчивому росту объема продаж. Основными факторами, которые оказывают преобладающее влияние на известность бренда компании Efes Kazakhstan, являются:

- Качество продукции - высокое качество пива и напитков, производимых компанией Эфес Казахстан, позволило занять лидирующие позиции на рынке.

- Реклама и маркетинг - компания проводит активную рекламную кампанию, используя различные каналы продвижения, такие как телевидение, социальные сети, спонсорские мероприятия и т. д.

- Широкий ассортимент продукции - компания предлагает разнообразные виды пива и напитков, которые привлекают различные категории потребителей.

- Ценовая политика - компания предлагает свою продукцию по доступным ценам, что делает ее более привлекательной для потребителей

- Дистрибуция - компания имеет широкую сеть дистрибьюторов и представительств по всей территории Казахстана, что обеспечивает удобство покупки продукции для потребителей.

Во многом успех бренда формируется на начальном этапе выхода на рынок, благодаря комплексными мероприятиями по обеспечению узнаваемости торговой марки. Для дальнейших исследований в области узнаваемости бренда в FMCG-секторе можно использовать новейшие технологии, такие как: анализ тональности искусственного интеллекта, машинное обучение и оценка данных, с целью получения более результативных отчетов и рекомендаций по разработке маркетинговых кампаний.

### Список использованных источников

1. Токтаганова Г., Куликова Е. Анализ узнаваемости брендов FMCG-сектора в Казахстане на основе метода Brand Recognition Index // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2021. – №4. – стр. 132-137.
2. Ашимбаева А., Байбек А. Анализ узнаваемости брендов FMCG-сектора Казахстана на основе метода восприятия бренда потребителями // Инновации и инвестиции. – 2021. – №12. – стр. 58–63.
3. Lisa P., Nil T., Luca V.: Marketing Management: A Cultural Perspective. Routledge, Abingdon (2018).
4. Акулич М. Маркетинг быстро оборачивающихся товаров (FMCG). – М.: Издательские решения, 2019.
5. Максимова С. Современные методы продвижения бренда организации // Бренд-менеджмент пространств. – 2020. – стр. 123–129.
6. Dr. R.Sritharan. Factors Influencing Brand Choice: An Investigation in FMCG Sector // International journal of scientific & technology research №9, p. 1012-1014 (2020).
7. Турганбаева А. Анализ узнаваемости бренда в FMCG-секторе Казахстана // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – №5. – стр. 24–31.
8. Абдильманова А., Ауелбекова А. Изучение узнаваемости брендов в FMCG-секторе Казахстана // Вестник КазНУ им. Аль-Фараби. – 2020. – №4(99). – стр. 4–12.
9. Жители Казахстана всё более пессимистичны и сдержаны в своих тратах, [forbes.kz,https://forbes.kz/process/expertise/jiteli\\_kazahstana\\_vse\\_bole\\_pessimistichnyi\\_i\\_s\\_derjanyi\\_v\\_svoih\\_tratah/](https://forbes.kz/process/expertise/jiteli_kazahstana_vse_bole_pessimistichnyi_i_s_derjanyi_v_svoih_tratah/)?, последнее посещение 27.02.2023
10. Что такое FMCG. Объясняем простыми словами, [secretmag.ru,https://secretmag.ru/enciklopediya/chto-takoe-fmcg-obyasnyаемprostymi-slovami.htm](https://secretmag.ru/enciklopediya/chto-takoe-fmcg-obyasnyаемprostymi-slovami.htm), последнее посещение 28.02.2023
11. Корочина А. В. Продукты массового спроса: понятие в маркетинге и продажах // Актуальные проблемы развития науки в современном мире. – 2021. №7. – стр. 106–110.
12. Liu, Y., Zhang, X., Li, L. Study on the Influence of Brand Personality on Brand Recognition of FMCG // Open Journal of Social Sciences 7(3), 53-58 (2019).
13. Sapna Nibsaiya, Dr. C. G. Sumithra, Dr. Manish Kumar. Impact of Brand Awareness and Brand Loyalty on Consumer Purchase decision: A study on FMCG products // IUJ Journal of Management 9 (1), 174-186 (2021).

# АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ ОРАНЖЕРЕЯ ДЕКОРАТИВНЫХ РАСТЕНИЙ, МОДЕЛИРОВАННАЯ С ПОМОЩЬЮ ARDUINO

Молдабаева У.Б.<sup>1</sup>, Исаев М.Е.<sup>2</sup>, Абугалиева А.Т.<sup>3</sup>

Специальность: Информационные системы, студенты 2 курса

Научный руководитель Рамазанов Е.Т.

Almaty Management University, г. Алматы, Республика Казахстан

**Аңдатпа.** 21 ғасыр – бұл заттар интернет саласындағы ақпараттық технологиялардың серпіні. Заттар интернеті немесе қысқартылған IoT (ағылш. Internet of things) - деректер мен қолданбаларды қашықтықтан басқару үшін электрондық құрылғыларды, сенсорларды және Интернетті біріктіретін технология. Заттар интернетін егіншілікті басқару үшін жылыжайларда өсімдіктерді өсіру сапасын бақылау және сапасын жақсарту құралы ретінде ауыл шаруашылығында пайдалануға болады. Бұл мақала Arduino электронды конструкторы мен Blender үш өлшемді графикалық бағдарламалық жасақтамасын қолдана отырып, университет үшін автоматтандырылған жылыжайды дамытуға арналған.

**Кілт сөздер:** Заттар интернеті, Arduino, жылыжай, бақылау, құрылғы.

**Аннотация.** 21 век — это прорыв информационных технологий в сфере Интернет вещей. Интернет вещей или сокращенно IoT (англ. internet of things) — это технология, которая объединяет электронные устройства, датчики и Интернет для управления данными и приложениями на расстояния. Интернет вещей можно использовать в сельском хозяйстве для управления растениеводством в качестве средства мониторинга, контроля и улучшения качества выращивания растений в оранжереях. Данная статья посвящается разработке автоматизированной оранжереи для университета с помощью электронного конструктора Arduino и программного обеспечения трехмерной графики Blender.

**Ключевые слова:** Интернет вещей, Arduino, оранжерея, мониторинг, датчики.

**Annotation.** The 21st century is a breakthrough of information technologies in the field of the Internet of Things. The Internet of Things, or IoT for short, is a technology that combines electronic devices, sensors, and the Internet to manage data and applications over distances. The Internet of Things can be used in agriculture for crop management as a means of monitoring, controlling, and improving the quality of growing plants in greenhouses. This article is devoted to the development of an automated mobile greenhouse for the university using the Arduino electronic designer and the Blender 3D graphics software.

**Keywords:** Internet of Things, Arduino, greenhouse, monitoring, sensors.

## Введение

Теплица является важной частью в сельском хозяйстве и садоводстве. Ее можно использовать для выращивания растений в контролируемых климатических условиях для оптимального производства. Урожайность и качество сельскохозяйственных культур

значительно возросли благодаря использованию теплиц, что помогло нам справиться с постоянно растущими требованиями. Для совершенствования тепличной технологии была предпринята первая попытка разработать автоматизированную систему полива растений. Чтобы добиться лучшего улучшения роста растений в теплице, был введен сбор данных с помощью Arduino.<sup>[1]</sup> Для повышения производительности автоматизации теплиц используется микроконтроллер с аналого-цифровым преобразователем. Были изучены климатические условия, благоприятные для мини-орхидеи. Согласно исследованию, наконец-то была успешно спроектирована мини-оранжерея для орхидей, которая была автоматизирована.<sup>[2]</sup>

Теперь ежедневное сельское хозяйство не ограничивается выращиванием сельскохозяйственных культур, а следует удобному и эффективному способу выращивания большего количества растений. Спрос и полезность тепличных технологий растут с увеличением численности населения, и им нет альтернативы, чтобы справиться с современным образом жизни людей. Мало того, в сельском хозяйстве неудобно полагаться на естественные климатические условия. Это легко понять из истории развития тепличных технологий. В 3000 году нашей эры в Риме; однажды больной император Тиберий заболел, и королевский врач попросил его принять огурец в качестве лекарства. Но сезон был недостаточно благоприятен для выращивания огурцов. В конце концов была сделана комната с прозрачной крышей. Солнечный свет раньше проходил через прозрачную крышу, и дополнительное тепло могло поступать в нее снаружи от камина для поддержания оптимального тепла. Так была изобретена первая теплица.<sup>[3]</sup>

Целью этой статьи является разработка простой в установке схемы на базе микроконтроллера для мониторинга и записи значений температуры, влажности и солнечного света в естественной среде, которые постоянно контролируются для достижения максимального автономного ухода за растениями. Кроме того, установка оранжереи оказывает хороший экологический и психологический эффект. Многие зеленые насаждения согревают и успокаивают душу, оказывают положительное воздействие. Комнатные растения очищают атмосферу и насыщают воздух кислородом, помогают уменьшить значительное количество пыли в воздухе и выделяют вещества с антибактериальными свойствами. Именно листовые растения улучшают качество жизни и здоровье людей и животных. Эта способность определяется тем, что организм людей, живущих рядом со всеми растениями, выделяет фитонциды, повышающие сопротивляемость организма ко всем инфекциям.<sup>[4]</sup>

В настоящее время более 90 процентов людей во всем мире дышат воздухом, уровень загрязнения которого превышает допустимую норму.<sup>[5]</sup> Оранжерея с автономным уходом служит хорошим экологическим решением от такого грязного воздуха.

### **Литературный обзор**

Теоретико-методологическая часть статьи является исследованием специализированной литературы для изучения построения теплиц и оранжерей, а также использовалась методология для освоения конструктора Arduino и языка программирования C++.

Исследование по эффективности построение умных теплиц с использованием конструктора Arduino использовались работы авторов как: “Изучаем Arduino” Джереми Блум<sup>[11]</sup>, “Практическая энциклопедия Arduino” Петин Б.А., Биняковский А.А.<sup>[12]</sup>, “Программирование на языке C/C++” Земсков Ю. В. <sup>[13]</sup>, “Умная теплица с использованием IoT технологий и облачных вычислений” Варша Тошнивал<sup>[14]</sup>, так же для изучения были рассмотрены интернет-ресурсы.

## Методы

В данной статье авторы используют методы:

анализ и синтез – изучение разной литературы по тематике статьи;

сравнение – сопоставление полученных данных в пределах темы;

моделирование – создание модели с помощью программного обеспечения Blender для трехмерной графики;

программирование – код автоматизации ухода за теплицами написан на языке программирования C++;

## Результаты

Основная идея оранжереи является в автоматическом поддержании комнатных растений с помощью умных систем и сенсоров, которые получают информацию о температуре растения и комнаты, влажности комнаты, освещении, а также дает возможность следить за количеством воды которое растение потребляет. Сама полная система является лишь рядом сенсоров и приспособлений, которые можно настраивать с мобильного приложения или внутренней системы через любой подключенный экран.<sup>[6]</sup> Мы также имеем возможность предоставить семена и список растений, подходящих к настройкам системы, такие как теплолюбивые, светолюбивые и т. д.

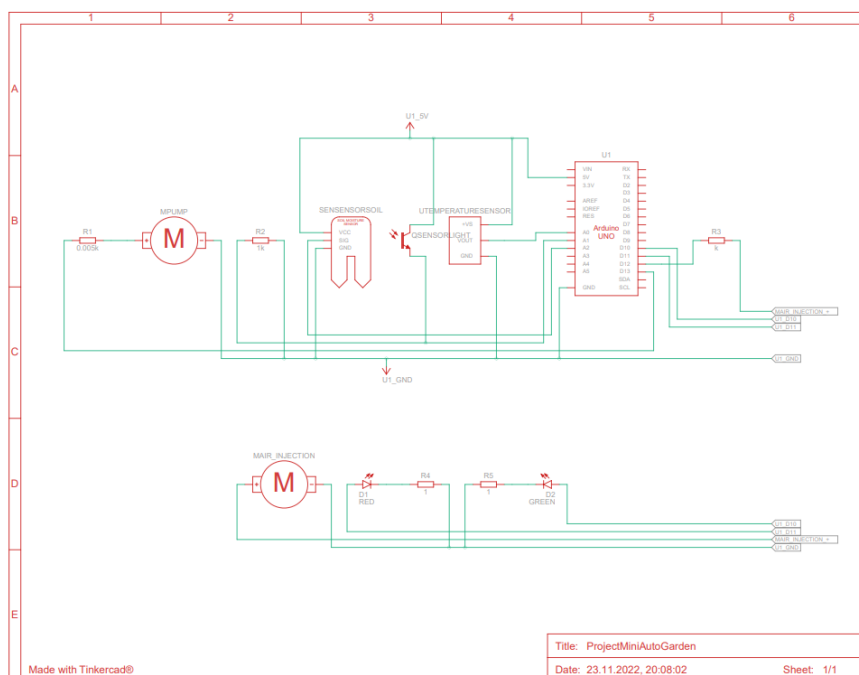
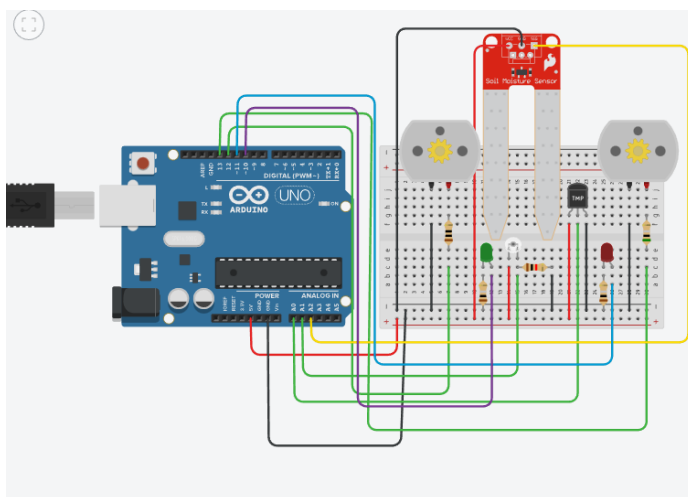


Рисунок 1. Схема





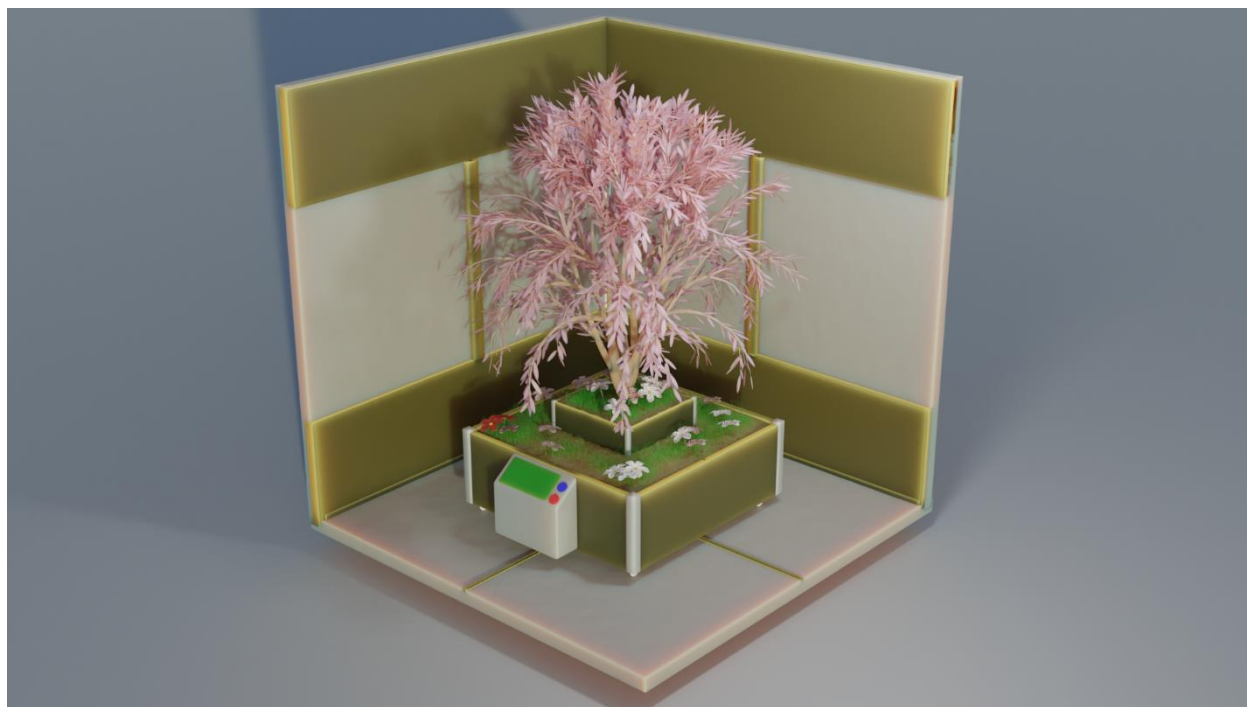
**Рисунок 2. Модель в Tinkercad<sup>[7]</sup>**

В представленной модели подразумевается самое большое растение, которое можно использовать, как пример декоративное растение, которое размерами может варьироваться от классического бонсаи до небольшого дерева размером с куст. Такого размера растения и их вместительность, для этого рекомендуется использовать передвижные хранилища на колесиках. Больше подходят для больших офисных и учебных зон отдыха в силу небольшого ухода за растением и землей.<sup>[8]</sup> В нашем примере мы используем небольшой терминал, который регулирует надстройки системы, но стоит упомянуть что их нужно затрагивать только при первом посадке растения, а также его смены. А также очень важно, что наша система оранжерей является способом снабжать помещения растениями с минимальным уходом за ними, что лишь облегчает задачу с намного большим примером, но в любом случае продвигает идею оснащать каждое жилое помещение декоративными растениями, в связи с их многочисленными плюсами для жизни.

Для более деликатных целей размер может быть намного меньше. Для личного пространства как жилые дома или городские квартиры размер горшка не будет превышать размер стандартных для обычного использования. Но для более автономного использования как в общественных местах рекомендуется более большая система с централизованным управлением для удобства.<sup>[9]</sup>

Установка и использование системы рекомендуется в контролируемых сферах, но может быть установлена так и снаружи так и внутри помещения. Как например на клумбах или же в садовых горшках.

Сама система же состоит как было сказано раньше из ряда сенсоров, разбрызгивателя воды, нагревателя, по возможности терминала или в лучшем случае точки связи с телефоном, главного процессора, группы небольших труб зависящие от размера установки, как и насос, и наконец хранилища воды. Также в некоторых случаях будет установлена солнечная лампа.



**Рисунок 3. Модель оранжереи разработанный в Blender<sup>[10]</sup>**

### **Заключение**

В современном мире большинство людей проводят большую часть своего времени в помещении, поэтому их физическое и психическое здоровье находится не в таком положительном состоянии. Согласно исследованию, загрязнение воздуха увеличивает риск депрессии. Использование новых технологий, включая автоматизированную теплицу, позволит свести к минимуму риск ухудшения состояния здоровья. Но не каждый сможет ухаживать за растением: этому часто мешает либо занятость, либо невозможность создать комфортные условия для растений. Если вы не профессионал в этом вопросе или у вас недостаточно времени для ухода за растением, но есть большое желание, автоматизированная оранжерея придет вам на помощь.

### **Список использованных источников**

1. Diaa Mehdi Faris, Data Acquisition of Greenhouse Using Arduino, 2014, Journal of University of Babylon (1908-1909)
2. Microcontroller Based Greenhouse Automatic Control System. Int. J. Sci. Eng. Technol. Res. 2014.
3. Dave's Garden Homepage, <https://davesgarden.com/guides/articles/view/3607#b>, last accessed 2012/03/01.
4. Польза комнатных растений, <https://flowersadvice.ru/polezno-znat/polza-komnatnyh-rastenij.html>
5. Загрязнение воздуха – одна из главных угроз для человека и планеты, <https://news.un.org/ru/story/2021/09/1409462>

6. Greenhouse Automation, <https://www.dutchgreenhouses.com/en/technology/greenhouse-automation/#:~:text=Greenhouse%20automation%20refers%20to%20the,window%20at%20a%20temperature%20increase>
7. Tinkercad, [https://www.tinkercad.com/blog/official-guide-to-tinkercad-circuits?hs\\_amp=true](https://www.tinkercad.com/blog/official-guide-to-tinkercad-circuits?hs_amp=true)
8. [Vertical Farming is the Future of Greenhouse Technology \(moleaer.com\)](https://moleaer.com)
9. [Капельное орошение яблоневого сада: технологии, системы и эффективность  
Компания Новый век агротехнологий \(neo-agriservis.ru\)](https://neo-agriservis.ru)
10. Blender, <https://www.blender.org/>
11. “Изучаем Arduino” Джереми Блум
12. “Практическая энциклопедия Arduino” Петин Б.А., Биняковский А.А.
13. “Программирование на языке C/C++” Земсков Ю. В.
14. “Умная теплица с использованием IoT технологий и облачных вычислений” Варша  
Тошнивал

# ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Муратов Искандер

Almaty Management University, г. Алматы

**Аннотация.** Образование на современном этапе развития общества играет все более важную роль. Поскольку окружение постоянно меняется вместе с инструментами работы и невероятным развитием цифровых технологий, рынку становятся необходимы более гибкие, квалифицированные кадры с междисциплинарными знаниями, которые зачастую можно получить через образовательные проекты.

В данной работе рассматриваются различные научные статьи, показывающие практические и теоретические последствия, которые несет за собой экономический кризис для образовательных проектов на разных уровнях. Информация бралась из различных работ исследователей разных стран для понимания уникальности одних аспектов управления и специфичности других. Для лучшей репрезентации был проведен сравнительный анализ тех аспектов, в которых наблюдается наиболее серьезное влияние. В результате были рассмотрены основные проблемные зоны разбираемых видов образовательных проектов, а также возможности для их улучшения.

**Ключевые слова.** *Кризис, образование, проект, управление.*

**Аннотация.** Қоғам дамуының қазіргі кезеңінде білімнің маңызды рөлі артып келеді. Қоршаған орта жұмыс құралдарымен және цифрлық технологиялардың керемет дамуымен үнемі өзгеріп отыратындықтан, нарық көбінесе білім беру жобалары арқылы алуға болатын пәнаралық білімі бар икемді, білікті жұмыс күшін қажет етеді.

Бұл мақалада әртүрлі деңгейдегі білім беру жобалары үшін экономикалық дағдарыс әкелетін практикалық және теориялық салдарларды көрсететін әртүрлі ғылыми мақалалар талқыланады. Басқарудың кейбір аспектілерінің бірегейлігін және басқаларының ерекшелігін түсіну үшін ақпарат әртүрлі елдердің зерттеушілерінің әртүрлі жұмыстарынан алынды. Жақсырақ көрсету үшін неғұрлым елеулі әсер байқалатын аспектілерге салыстырмалы талдау жүргізілді. Нәтижесінде талданған білім беру жобаларының түрлерінің негізгі проблемалық бағыттары, сондай-ақ оларды жетілдіру мүмкіндіктері қарастырылды.

**Түйін сөздер.** *Дағдарыс, білім беру, жоба, басқару.*

**Abstract.** Education at the present stage of development of society plays an increasingly important role. As the environment is constantly changing with the tools of the job and the incredible development of digital technologies, the market is in need of a more flexible, qualified workforce with interdisciplinary knowledge, which can often be obtained through educational projects.

This paper discusses various scientific articles that show the practical and theoretical consequences that the economic crisis brings with it for educational projects at different levels. Information was taken from various works of researchers from different countries to understand the uniqueness of some aspects of management and the specificity of others. For a better representation, a comparative analysis of those aspects in which the most serious influence is

observed was carried out. As a result, the main problem areas of the analyzed types of educational projects, as well as opportunities for their improvement, were considered.

**Keywords.** *Crisis, education, project, management.*

## **Введение.**

Выбранная тема является актуальной в настоящее время, так как экономические кризисы могут оказывать значительное влияние на образовательные проекты и требуют от управленцев в этой сфере особого внимания и гибкости.

Периодически возникающие экономические кризисы, такие как финансовый кризис 2008 года, пандемия COVID-19 и другие, ведут к сокращению бюджетов на образование и снижению финансовой поддержки для образовательных проектов. Это может привести к ухудшению качества образования и ограничению доступа к нему, что, в свою очередь, может негативно сказаться на развитии общества в целом. Кроме того, экономические кризисы могут привести к изменениям в потребностях рынка труда, что может потребовать изменения в содержании и направленности образовательных программ.

В современных условиях, когда экономические кризисы становятся все более частыми, понимание влияния кризисов на управление образовательными проектами становится все более важным. Образовательные учреждения должны готовиться к возможности возникновения новых кейсов, разрабатывать стратегии для сохранения качества образования и доступности образовательных программ для студентов в условиях ограниченных финансовых ресурсов.

Цель данной работы состоит в понимании того, как экономические кризисы влияют на систему образования и подходы к управлению образовательными проектами в условиях ограниченных финансовых ресурсов и изменения потребностей рынка труда.

Теоретическая значимость статьи заключается в том, что она обобщает и анализирует существующие научные исследования в области управления образовательными проектами в условиях экономических кризисов. Статья представляет собой систематизированный обзор литературы и опыта, который позволяет лучше понимать, каким образом кризисы влияют на образовательные проекты.

Практическая значимость статьи заключается в том, что она может быть использована как источник информации для исследователей и практиков, которые занимаются управлением образовательными проектами в условиях экономических кризисов.

## **Литературный обзор.**

Для написания данной работы были рассмотрены различные исследования как отечественных, так и зарубежных авторов. Среди первых можно отметить работу Баймаханбетовой Э. и Тажиевой С. [1], посвященную тенденциям изменения рыночных квалификационных требований на фоне экономического кризиса 2008 года. Она показывает направления образовательных программ, которые можно развивать в схожих условиях. Работа казахстанской исследовательницы Фавицкой А., которая разбирает вопрос планирования бюджета в управлении проектами в условиях кризиса и дефицита специализированных кадров [2]. Хотя сама по себе работа не связана с образовательной сферой, управление проектами само по себе является очень централизованной

методологической сферой, сохраняющей многие схожие черты даже в крайне малосвязанных областях деятельности. Работа Сейлхан А. рассматривает преимущества и недостатки, которые продемонстрировали цифровые методы обучения, интегрированные в образовательную сферу Казахстана в период коронавирусной пандемии [3]. Это предполагает и постоянные технические неполадки, наблюдавшиеся в различных частях страны, и неподготовленность преподавательского состава к переходу на режим удаленной работы и также затрагивается проблема ухудшения эмоционального фона во время карантина. Развивает тему цифровизации исследовательский труд Дуйсембековой М., посвященный государственному регулированию перехода образования на формат дистанционного обучения, со всеми достоинствами и недостатками [4]. Статья Гришовой О. А. имеет более практическое значение в сфере управленческой деятельности, рассматривая сильные стороны гибких методов управления проектами и предлагая использовать их для улучшения качества образовательных процессов [5]. Она заключает, что для наиболее гибкой и адаптивной работы высших учебных учреждений необходимо вовлечение не только педагогов и студентов, но и представителей местных органов управления, местного бизнеса и общественных организаций.

Управление образовательными бизнес-процессами в условиях экономического кризиса исследуется российскими исследователями Арсахановой З.А. и Абдулкадыровой Л.К. [6]. Свою работу они посвятили изучению зарубежного опыта, а также формируют собственный перечень рекомендаций для усиления качественного наполнения образовательных проектов, а также устойчивости в кризисной обстановке. Широкую теоретическую базу также предоставляет работа Амбаровской П.А. и Зборовского Г.Е. [7], главной целью которых было нахождение путей совершенствования российского управления образованием через призму западных социологов, которые видели эти пути в лице развитого человеческого капитала. Лисицинская А.В. в своей работе дополняет эту тему, исследуя вопрос навыков проектного управления как важнейшей и системообразующей компетенции в современной образовательной среде [8]. Кузьмин П.А. же больше концентрирует свое внимание на общем на методологической стороне вопроса того, как проектное управление реализуется в образовании [9].

Одной из наиболее актуальных работ, рассматривающих влияние экономического кризиса на развитие образования и, в следствие этого, развития общества является работа шри-ланкийских исследователей Gunawardana A.A. и Karunaratna B. [10]. Это более теоретическая работа, которая базируется на ряде статей, которые выходили в период с 1990 по 2017 года, что позволяет не только рассмотреть в одиночном разрезе, но также и в долгосрочной перспективе влияние кризиса на сферу. Компаративный анализ бюджетирования образовательной сферы в нескольких странах, проведенный словенскими исследователями Skrbinjek V. и Lesjak D., дает крайне полезные данные, которые показывают различные варианты антикризисных действий и их эффективность [11]. Схожую работу представила Михайлова Е. [12], но уже в контексте исключительно украинской сферы образования. В ней разбираются основные проблемы национального образования, такие как недостаток финансирования, «старение» профессорского состава, недостаток должностных компетенций и устаревание всей модели преподавания в целом. Также есть статья Nwami M. [13], которая представляет собой необычный угол обзора на

образование в условиях международных экономических санкций, которые провоцируют локальный экономический кризис, на примере стран Африки и Ближнего Востока. Она показывает то влияние, которое деформирует образовательные процессы начиная от финансовых трудностей заканчивая ответными мерами со стороны государства в виде блокировок иностранных образовательных порталов.

В результате рассмотрения вышеприведенных работ можно заключить, что как в отечественных, так и в зарубежных работах прослеживаются характерные особенности деформации образовательной сферы в условиях кризисных ситуаций. Однако, единого актуального труда, который бы мог стать теоретическим базисом, объединяющим знания об особенностях развития отрасли, в данный момент не наблюдается. Часть трудов подобного толка слабо применимы в настоящий момент, поскольку сильно изменилось техническое окружение, появились новые вызовы, а современная экономическая модель, увязывающая страны во множественных торговых взаимосвязях, внесла свои коррективы в общий вид области.

## **Методы.**

Методом данной работы является сбор вторичной информации посредством изучения актуальной и соответствующей научной литературы для выявления основных факторов влияния экономического кризиса на образовательные проекты, их управленческую составляющую.

Поскольку, разные уровни образования имеют свою специфику и реагируют на ситуацию по-разному, было решено сравнивать проекты в трех сферах: общего образования, высшего образования и цифрового образования (EdTech).

Были выделены ряд аспектов, по которым можно будет оценить влияние:

- Доступность (экономические и физические возможности для учащихся получать образование)
- Финансирование
- Качество образования
- Качество педагогического состава

## **Результаты**

Для того, чтобы оценивать проекты, нужно определить по какой типологии подойти к исследованию вопроса. В данной работе понятие «образовательного проекта» подчиняется концепции Е.С. Полат. По ее мнению проект в образовании – это самостоятельная деятельность учащихся, решающая проблему в определенный отрезок времени и в итоге получающая реальный осязаемый результат [14].

Типологический подход Е.С. Полат формируется по следующим характеристикам:

- Доминирующая в проекте деятельность: исследовательская, поисковая, творческая, ролевая, прикладная (практико-ориентированная), ознакомительно-ориентировочная, пр. (исследовательский проект, игровой, практико-ориентированный, творческий);
- Предметно-содержательная область: монопроект (в рамках одной области знания); межпредметный проект;

- Характер координации проекта: непосредственный (жесткий, гибкий), скрытый (неявный, имитирующий участника проекта, характерно для телекоммуникационных проектов);
- Характер контактов (среди участников одной школы, класса, города, региона, страны, разных стран мира);
- Количество участников проекта;
- Продолжительность проекта.

Исходя из данного подхода к определению образовательных проектов можно отнести многие виды обучающих программ начиная от творческой работы в школах, программам подготовки к тестам по определению уровней знаний и заканчивая исследовательскими проектами и работами над научными статьями.

Изученная научная литература позволяет сделать ряд выводов, относительно рассматриваемых характеристик. Стоит отметить, что наибольшее влияние экономические кризисы оказывают непосредственно на финансирование, что в свою очередь критически отражается на всех остальных аспектах. Однако, высшие учебные заведения имеют не только государственный бюджет, но и имеют финансовые потоки, получаемые в результате собственной бизнес или исследовательской деятельности. Это делает их менее уязвимыми, однако и зависимыми от рыночных условий (таблица 1).

Таблица 1. Оценка влияния на аспекты управления образовательными проектами.

	Общее образование	Высшее образование	Цифровое образование
Доступность	Бесплатность общего образования сильно влияет на привлекательность сторонних образовательных проектов. Здесь важную роль играют финансовые возможности.	Влияет на количество поступающих, которое больше зависит от количества грантов на обучение, поскольку большая часть студентов может предпочесть начинать карьеру вместо получения высшего образования.	Практически не влияет, поскольку цифровое обучение требует значительно меньше ресурсов. Однако, далеко не все знания могут быть вмещены в формат.
Финансирование	Оказывает сильное влияние, поскольку эта сфера сильно зависит от государственного бюджета, закладываемого на зарплаты учителям и развитию инфраструктуры.	Оказывает среднее влияние из-за переориентации большей части высших учебных заведений на самостоятельную финансовую деятельность.	Оказывает слабое влияние из-за характера сферы, которая больше представлена частными коммерческими компаниями. Не малую роль тут играют и ВУЗы.



Качество образования	В этой сфере качество образования сильно зависит от количество преподавательского состава, которое либо не изменяется, либо сокращается при увеличенном потоке в бесплатные общие школы	Практически не оказывает влияния в краткосрочной перспективе, однако может повлиять на обслуживание оборудования	Не оказывает сильного влияния ввиду гибкости сферы и преимущественным использованием практических знаний
Качество педагогического состава	Качество персонала сильно падает, может привести к непропорциональному увеличению нагрузки при отсутствии увеличения зарплат	Практически не оказывает влияния ввиду большей финансовой независимости	Широкое привлечение практиков делает сферу более устойчивой к изменениям на рынке труда
Примечание – составлено автором на основании источников [1, 3, 4, 6, 9, 10, 12]			

Одним из основных последствий экономических кризисов для образовательных проектов является сокращение финансирования. В период кризиса правительства, компании и частные лица, которые обычно финансируют образовательные проекты, могут быть вынуждены сократить свои расходы на благотворительность или образование. В результате многие проекты могут оказаться под угрозой закрытия или значительного сокращения.

Еще одним последствием экономических кризисов является изменение приоритетов. В период кризиса правительства и организации могут изменить свои приоритеты и сосредоточиться на экономических вопросах, в то время как образовательные проекты могут быть отложены на неопределенный срок. В таких случаях проекты могут столкнуться с недостаточным финансированием или недостатком ресурсов, что также может привести к закрытию или сокращению. Участники рынка будут сокращать свои инвестиции в исследования и развитие, что может привести к ограничению развития новых методик и технологий, улучшения учебных программ и оборудования, а также к снижению качества обучения в целом.

В период экономического кризиса образовательные проекты сталкиваются с различными проблемами, которые могут повлиять на качество предоставляемых ими услуг. образовательные проекты могут вынуждены сокращать свой персонал, что может привести к увеличению нагрузки на оставшихся сотрудников. Это может отразиться на их эффективности и мотивации. Это, в свою очередь, может отразиться на качестве обучения. Образовательные проекты могут быть вынуждены увеличивать число учащихся на группу, чтобы снизить издержки на проведение занятий. Что может привести к ухудшению качества обучения, так как преподавателю будет сложнее уделить внимание каждому ученику и адаптироваться к их индивидуальным потребностям.

Однако, несмотря на угрозы, экономические кризисы также могут предоставить возможности для изменения, развития и инноваций. Например, в период кризиса правительства и организации могут переориентировать свои приоритеты на

технологические и инновационные решения, которые могут улучшить качество и эффективность образовательных проектов. Кроме того, кризис может стать толчком для пересмотра и улучшения управления образовательными проектами, например, путем пересмотра бизнес-моделей и применения новых стратегий управления проектами.

Повышение требований к квалификации сотрудников может стать катализатором для того, чтобы многие люди начали обучаться новым навыкам, получать дополнительное образование и улучшать свои профессиональные навыки. Это может помочь им не только сохранить свои текущие рабочие места, но и стать более привлекательными для других работодателей.

Более того, экономический кризис может стать стимулом для того, чтобы начать свой бизнес или переквалифицироваться в смежную отрасль. Таким образом, он может привести к увеличению спроса образовательные проекты, которые станут более привлекательной альтернативой долголетнему обучению.

Также важно отметить, что в период экономического кризиса важно находить новые источники финансирования образовательных проектов, в том числе путем поиска партнеров, привлечения спонсоров и применения новых стратегий финансирования. Это может помочь сохранить и развивать образовательные проекты, даже при ограниченных ресурсах.

## **Выводы и обсуждение.**

Сложно переоценить важность образования в современном мире, поэтому управление образовательными проектами является одним из ключевых вопросов для государств и частных организаций. Тем не менее, экономические кризисы, такие как финансовые кризисы, рецессии и депрессии, могут оказывать серьезное воздействие на эти проекты как в частном, так и в государственном секторах. Управление образовательными проектами в условиях экономических кризисов требует большей гибкости и инноваций.

Изучение влияния экономических кризисов на управление образовательными проектами показало, что такие кризисы оказывают существенное воздействие на образовательные проекты. Они могут привести к сокращению финансирования, изменению приоритетов, снижению качества услуг и даже закрытию проектов. Однако, наличие кризисов не обязательно означает, что проекты должны быть закрыты или сокращены, так как наряду с угрозами они также могут предоставлять возможности для изменения, развития и инноваций.

Например, в период кризиса правительства и организации могут переориентировать свои приоритеты на технологические и инновационные решения, которые могут улучшить качество и эффективность образовательных проектов. Кроме того, кризис может стать толчком для пересмотра и улучшения управления образовательными проектами, например, путем пересмотра бизнес-моделей и применения новых стратегий управления проектами. Управление образовательными проектами может справиться с последствиями экономических кризисов, если правильно применять стратегии сокращения расходов и повышения эффективности. Например, использование технологий может снизить затраты на учебные материалы и инфраструктуру.

В целом, несмотря на угрозы экономических кризисов, управление образовательными проектами остается важной задачей для государств и частных организаций. Важно принимать меры для обеспечения устойчивости проектов в период кризиса, и использовать кризис как возможность для пересмотра и улучшения управления проектами.

#### **Список использованных источников:**

1. Баймаханбетова Э.Е., Тажиева С.К. Роль системы образования в период экономического кризиса // Повышение конкурентоспособности и экспортного потенциала образовательных программ университетов. - 2017. - №47. - С.105-107;
2. Фавицкая В.А. Планирование бюджета в условиях кризиса и дефицита специалистов: диссертация // Диссертация на соискание академической степени магистра по специальности 6М051800 – Управление проектами. Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева – Алматы – 2020. – 72с.
3. Seilkhan, Ainur & Abdrassulova, Zhanna & Erkaebaeva, Meirgul & Soltan, Raushan & Makhambetov, Murat & Ydyrys, Alibek. (2022). Problems of distance education in Kazakhstan during the COVID-19 pandemic. World Journal on Educational Technology: Current Issues. 14. 380-389. // <https://doi.org/10.18844/wjet.v14i2.6913>.
4. Dyusembekova, Maira & Amantayev, Yerkebulan & Abdyrakhmanov, Tolobek. (2022). STATE POLICY ON THE DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION IN KAZAKHSTAN IN A PANDEMIC. Qogam jane Daur. 75. 81-91. // <https://doi.org/10.52536/2788-5860.2022-3.07>.
5. Grishnova O. A., Azmuk N. A., & Kuklin O. V. (2019). FLEXIBLE TECHNOLOGIES OF UNIVERSITY MANAGEMENT AS A TOOL TO INCREASE THEIR COMPETITIVENESS. Научный журнал «Вестник НАН РК», (6), 169–177. // <https://journals.nauka-nanrk.kz/bulletin-science/article/view/1219>
6. Арсаханова З.А., Абдулкадырова Л.К. УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА // Управление образованием: теория и практика. 2022. №9 (55). // <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-obrazovatelnyimi-biznes-protsessami-v-usloviyah-ekonomicheskogo-krizisa>.
7. Амбарова П.А., Зборовский Г.Е. Университетское управление в зеркале западной социологии высшего образования. Образование и наука. 2020;22(5):37-66. // <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-5-37-66>
8. Лисицинская Александра Викторовна Проектное управление развитием образовательной организации, как профессиональная компетентность современного руководителя // Проблемы современного педагогического образования. 2018. №61-1. // <https://cyberleninka.ru/article/n/proektное-upravlenie-razvitiem-obrazovatelnoy-organizatsii-kak-professionalnaya-kompetentnost-sovremennogo-rukovoditelya>.

9. Кузьмин П.А. Особенности управления проектами в образовании // Инновации и инвестиции. 2019. №7. // <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-proektami-v-obrazovanii>.
10. Gunawardana, Anoma & Karunarathna, Buddhima. (2022). A REVIEW OF THE EFFECT OF ECONOMIC CRISIS ON EDUCATION.
11. Skrbinjek, Vesna & Lesjak, Dusan & Šušteršič, Janez. (2018). Impact of the recent economic crisis on tertiary education funding a comparative study. International Journal of Innovation and Learning. 23. 123-144. // <https://doi.org/10.1504/IJIL.2018.10010234>.
12. Mykhaylova, Y. The Impact of Economic Crisis on the Education Sphere // Economic Scope. - 2021. - №171. - С.37-41.
13. Hwami M. Education Under Siege: Exploring How International Economic Sanctions Create Crises of Pedagogy // ECNU Review of Education. - 2020. - №5. - С.450-469;

# ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ ТОО «SENTISS KZ»

Мустафина Е. Н.

Almaty Management University, г. Алматы

Email: [emustafina@sentisspharma.com](mailto:emustafina@sentisspharma.com)

## **Аннотация.**

В статье показаны результаты исследования, которое было выполнено с целью диагностики синдрома профессионального выгорания в деятельности сотрудников компании ТОО «Sentiss Kazakhstan» в зависимости от влияния различных личностных и социально-психологических факторов. На основании результатов исследования разработаны рекомендации по превенции и коррекции вышеуказанного феномена.

На этапе диагностического исследования использовались методики: «Диагностика уровня эмоционального выгорания» В.В. Бойко; «Диагностика профессионального выгорания» С. Maslach и Jackson S.; «Шкала тревожности» Спилберга-Ханина; методы презентации; методы статистической обработки: Т-критерий Вилкоксона; U-критерий Манна-Уитни.

В исследовании приняли участие 31 сотрудник компании (средний возраст – 42 года 3 месяца, средний стаж – 4 года 6 месяцев), разделенные на две группы: сотрудники, которые постоянно взаимодействуют с различными людьми, и сотрудники, профессиональная деятельность которых с необходимостью общения с людьми практически не связана.

Выявленные различия в степени сформированности профессионального выгорания и тревожности между сотрудниками отдела продвижения и сотрудниками других отделов, более выражены у первых, и проявляются на уровнях, требующих проведения коррекции и профилактики, явились доказательной базой частных гипотез.

Подтверждены другие частные гипотезы: на возникновение профессионального выгорания сотрудников оказывают влияние особенности личности сотрудника и организационные факторы; результаты исследования по нескольким методикам выгорания схожи между собой.

Доказана основная гипотеза: проведение комплекса мероприятий по профилактике и коррекции выгорания позволит снизить уровень выгорания сотрудников и повысить эффективность профессиональной деятельности организации.

Результаты исследования могут применяться в сфере организационного консультирования, работы по составлению мероприятий превенции и коррекции профессиональных стрессовых синдромов. Результаты исследования позволят администрации компании глубже понять причины профессиональных трудностей сотрудников, способствующие развитию у них синдрома, и, принять соответствующие меры по его предупреждению и устранению.

**Ключевые слова:** профессиональная дезадаптация, синдром «профессионального выгорания», стресс, депрессия.

## **Annotation.**

The article shows the results of a study that was carried out to diagnose the syndrome of

professional burnout in the activities of employees of the company "Sentis Kazakhstan" LLP, depending on the influence of various personal and socio-psychological factors. Based on the results of the study, recommendations for the prevention and correction of the above phenomenon have been developed.

At the stage of diagnostic research, the following methods were used: "Diagnosis of the level of emotional burnout" by V.V. Boyko; "Diagnosis of professional burnout" by C. Maslach and Jackson S.; "Anxiety scale" by Spielberg-Khanin; presentation methods; statistical processing methods: Wilcoxon T-criterion; Mann-Whitney U-criterion.

The study involved 31 employees of the company (average age – 42 years 3 months, average length of service – 4 years 6 months), divided into two groups: employees who constantly interact with different people, and employees whose professional activities are practically not connected with the need to communicate with people.

The revealed differences in the degree of formation of professional burnout and anxiety between employees of the promotion department and employees of other departments are more pronounced in the former, and manifest themselves at levels requiring correction and prevention, were the evidence base of private hypotheses.

Other particular hypotheses have been confirmed: the occurrence of professional burnout of employees is influenced by the personality characteristics of the employee and organizational factors; the results of the study on several burnout methods are similar to each other.

The main hypothesis is proved: the implementation of a set of measures for the prevention and correction of burnout will reduce the level of burnout of employees and increase the efficiency of the professional activity of the organization.

The results of the study can be applied in the field of organizational counseling, work on the preparation of prevention measures and correction of occupational stress syndromes. The results of the study will allow the company's administration to better understand the causes of professional difficulties of employees that contribute to the development of their syndrome and take appropriate measures to prevent and eliminate it.

**Keywords:** professional maladaptation, "professional burnout" syndrome, stress, depression.

#### **Аннотация.**

Мақалада әртүрлі жеке және әлеуметтік-психологиялық факторлардың әсеріне байланысты "Sentis Kazakhstan" ЖШС қызметкерлерінің қызметінде кәсіби күйіп қалу синдромын диагностикалау мақсатында жүргізілген зерттеу нәтижелері көрсетілген. Зерттеу нәтижелері бойынша жоғарыда аталған құбылыстың алдын алу және түзету бойынша ұсыныстар жасалды.

Диагностикалық зерттеу кезеңінде әдістер қолданылды: В. В. Бойконың "күйіп қалу деңгейін диагностикалау"; С. Maslach және Jackson S.-дің "кәсіби күйіп қалу диагностикасы"; Спилберг-Ханиннің "мазасыздық шкаласы"; презентация әдістері; статистикалық өңдеу әдістері: т-Вилкоксон критерийі; u-Манн-Уитни критерийі.

Зерттеуге екі топқа бөлінген компанияның 31 қызметкері (орташа жасы – 42 жыл 3 ай, орташа еңбек өтілі – 4 жыл 6 ай) қатысты: әртүрлі адамдармен үнемі араласатын қызметкерлер және кәсіби қызметі адамдармен қарым-қатынас жасау қажеттілігімен

іс жүзінде байланысы жоқ қызметкерлер.

Жылжыту бөлімінің қызметкерлері мен басқа бөлімдердің қызметкерлері арасындағы кәсіби күйіп қалу мен мазасыздықтың қалыптасу дәрежесіндегі анықталған айырмашылықтар біріншісінде айқын көрінеді және түзету мен алдын алуды қажет ететін деңгейлерде көрінеді, жеке гипотезалардың дәлелді негізі болды.

Басқа жеке гипотезалар расталды: қызметкерлердің кәсіби күйіп қалуының пайда болуына қызметкердің жеке ерекшеліктері мен ұйымдастырушылық факторлары әсер етеді; бірнеше күйіп қалу әдістері бойынша зерттеу нәтижелері бір-біріне ұқсас.

Негізгі гипотеза дәлелденді: күйіп қалудың алдын алу және түзету бойынша шаралар кешенін жүргізу қызметкерлердің күйіп қалу деңгейін төмендетуге және ұйымның кәсіби қызметінің тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Зерттеу нәтижелері ұйымдастырушылық кеңес беру, алдын-алу шараларын құру және кәсіби стресс синдромдарын түзету саласында қолданылуы мүмкін. Зерттеу нәтижелері компания әкімшілігіне қызметкерлердің синдромның дамуына ықпал ететін кәсіби қиындықтарының себептерін тереңірек түсінуге және оның алдын алу және жою үшін тиісті шараларды қабылдауға мүмкіндік береді.

**Түйінді сөздер:** кәсіби бейімделу, "кәсіби күйіп қалу" синдромы, стресс, депрессия.

## **Введение**

Развитие общества проходит в условиях конкуренции на рынке труда, сопровождающейся социальными стрессами, ростом требований к профессионализму личности. Не каждый человек может быстро адаптироваться и реализовывать свою профессиональную деятельность эффективно.

Специалисты компании ТОО «Sentiss Kazakhstan» часто оказываются в ситуациях, когда их физических и эмоциональных ресурсов оказывается недостаточно для исполнения профессиональных обязанностей. Таким работникам свойственно «профессиональное выгорание». Проявляется этот феномен как состояние физического и психического истощения, рожденное насыщенными межличностными отношениями в работе, которые, в свою очередь, сопровождаются как экспансивной насыщенностью, так и когнитивной сложностью. Феномен выгорания рассматривают и как результат неразрешенного стресса в профессиональной деятельности, спровоцированного несоответствием между личностью и предъявляемыми ей требованиями. Следовательно, синдром выгорания является риском, связанным с профессиональной деятельностью, и служит показателем профессиональной дезадаптации сотрудников, оказывающим влияние и на деятельность компании. Именно в этом заключается проблема деятельности и сотрудников, и компании.

Как следствие, одной из приоритетных задач психологии, акмеологии, психологии труда, менеджмента, является исследование различных специфических социально-психологических явлений, в том числе и феномена эмоционально-профессионального выгорания сотрудников.

Вопросы о формировании синдрома выгорания у сотрудников ТОО «Sentiss Kazakhstan» и о возможности коррекции восприятия стресса и реакции сотрудника на него заинтересовали исследователя. На эти вопросы не существует однозначного ответа и именно на их рассмотрение и ориентировано данное исследование.

Поэтому целью исследования стала диагностика синдрома профессионального выгорания в деятельности сотрудников компании в зависимости от влияния различных личностных и социально-психологических факторов. На основании результатов исследования разработаны рекомендации по превенции, коррекции и профилактике вышеуказанного феномена.

В процессе исследования профессионального выгорания было выдвинуто предположение: проведение системы мероприятий по профилактике и коррекции выгорания с учетом специфики деятельности компании и изменение условий профессиональной деятельности сотрудников позволит снизить уровень их выгорания и тем самым повысить эффективность профессиональной деятельности организации.

Научно-теоретическую базу исследования составили научные труды зарубежных, казахстанских ученых и ученых стран СНГ в изучаемой области.

Полученные в ходе исследования результаты могут представлять большой научный и практический интерес: они могут применяться в сфере организационного консультирования, в работе по составлению мероприятий превенции и профилактики профессиональных стрессовых синдромов. Думается, что результаты исследования позволят администрации компании глубже понять причины профессиональных трудностей сотрудников, способствующие развитию у них синдрома, и, принять соответствующие меры по его предупреждению и устранению.

Новизна исследования: уточнение и расширение представлений о факторах, непосредственно оказывающих влияние на развитие процесса «выгорания» в профессиональной деятельности сотрудников отдела продвижения компании ТОО «Sentiss Kazakxstan».

Феномен профессионального выгорания изучается с конца XX-го века.

Именно в это время появилось понятие «эмоциональное выгорание» на работе, т.е., собственно, «профессиональное выгорание». Наиболее известные зарубежные исследователи в этой области: Н.Ж. Freudenberger, С. Maslach, В. Pelman, Е. Hartman, Н. Кунарпуу, К. Kondo, Jackson S.E., R. Bianchi, M. Plaumann и другие. Они отмечали, что негативные психические переживания и состояния могут затрагивать не только профессиональную деятельность и личность профессионала, но и профессиональное общение, и, в целом отрицательно сказываться на профессиональном развитии личности [18, 19, 20, 21].

Так, американский психиатр Н.Ж. Freudenberger выгорание охарактеризовал как психологическое состояние вполне здоровых людей, которые при оказании профессиональной помощи тесно общались с пациентами и находились в эмоционально нагруженной атмосфере. Среди личностных особенностей, которые способствуют эмоциональному выгоранию, он выделял: эмпатию, сочувствие, гуманность, увлекаемость, мягкость, ориентированность на людей, при этом – неустойчивость, интровертированность, фанатичность, «пламенность» и легкую солидаризацию [18].

С. Maslach феномен выгорания детализировала в качестве особого состояния, которое включало чувство хронической усталости и эмоционального истощения, негативного восприятия самого себя, когнитивную дисфункцию, симптомы дегуманизации,



деперсонализации; утрату профессионального мастерства [20]. Следовательно, выгорание она рассматривала в качестве сложного, многомерного конструкта, состоящего из серии негативных психологических переживаний, вызванных длительным и интенсивным межличностным общением, которое по своей сути было эмоционально насыщенным или когнитивно сложным.

Признается возможность разных путей возникновения синдрома. Однако, несоответствие условий жизни и профессиональной деятельности надеждам и способностям человека создают «стресс жизни», который, как выяснено в процессе исследования, способствует профессиональному выгоранию. Кроме этого, ускорить появление синдрома «выгорания» может даже малозаметное ухудшение здоровья и одряхление человека в связи с возрастом.

С. Maslach и S.E. Jackson были выделены основные признаки рассматриваемого синдрома, клинические проявления профессионального стресса, включающего три компонента (эмоциональную истощенность, цинизм, редукцию профессиональных достижений) и важные характеристики личности, которая подвержена синдрому выгорания [20]. При этом у В. Rejšković, К.К. Ballenger-Browning, J.P. Muros, R.K. Purvanova, С.В. Поройского, С.Б. Величковой, А.А. Боченкова, П.И. Сидорова, Л.А. Коростылевой, Л.И. Ларенцовой различаются причины формирования синдрома профессионального выгорания, которые определяют в совокупности вероятность и риск его развития для конкретного специалиста. Например, Haddock G., Barrowclough S., Berry K., Марченко А. А., Шамрей В.К., Васильева Н.Г., Городнова М.Ю., Караваева Т.А., Вахренева О.А., Величковская С.Б., считают, что одной из таких причин является неудовлетворенность специалистов результативностью и эффективностью своей профессиональной деятельностью. А это, в свою очередь, может привести к личностному, социальному и интеллектуальному снижению и даже к дефицитарным состояниям. А В.Е. Орел, Г.А. Робертс, F. Holloway, G. Szmukler, J. Carson, M. Gordon, F. Recknor в своих исследованиях отмечали, что при профессиональном выгорании у сотрудников возможно появление тревоги, депрессии, психосоматических расстройств и даже зависимости от психоактивных веществ (включая алкоголь, транквилизаторы и др.) [9,11]. Что же касается научной разработанности, то феноменом профессионального выгорания занимались Hans Selye, Ф. Б. Березин, В.В. Бойко, В.К. Вилюнас, Н.В. Гришина, Кокс Т., Орел В.Е. и многие другие [1, 2, 8, 12]. Также изучение особенностей проявления профессионального выгорания офисных работников под влиянием множества внешних и внутренних факторов рассматривали и следующие ученые: Р.М. Айсина, Н.Е. Водопьянова, М.А. Гордеева, Т.И. Ронгинская, А.К. Маркова, С. Maslach, Л. Чутко и др. [17, 20]. Выявление факторов, способствующих выгоранию, поможет в разработке рекомендаций по профилактике и коррекции рассматриваемого синдрома. Личностные факторы, способствующие и препятствующие возникновению феномена профессионального выгорания, рассматривались и в работах Е. С. Старченковой, Л.Н. Юрьевой и других ученых [16].

При этом ученые дают разные толкования синдрома профессионального выгорания. Так, например, С.В. Усанина рассматривает этот феномен в качестве многокомпонентного состояния, которое проявляется в физическом и психическом

истощении, деперсонализации и редукции профессиональных достижений, вызванного интенсивным межличностным взаимодействием при работе с людьми, сопровождающегося эмоциональной насыщенностью и когнитивной сложностью. Тогда как П.И. Сидоров рассматривает этот синдром в качестве процесса постепенной утраты эмоциональной, когнитивной и физической энергии, выражающегося в эмоциональном, умственном истощении, физическом утомлении, личностной отстраненности и снижении удовлетворения исполнением работы.

В обзоре Е. Махер обобщен перечень симптомов «эмоционального сгорания», выделенных, в том числе, С. Maslach и К. Kondo, а также составлен симптомокомплекс личностных качеств людей, подверженных синдрому выгорания [19, 20]. Эти симптомы рассматривают обычно в качестве «разрушающих» симптомов.

Профессиональное выгорание личности в странах СНГ рассматривается в контексте определения сущности данного явления, описания структуры и причин его возникновения, а также проявлений и развития таких синдромов. К наиболее значимым работам в данной области следует отнести исследования Т.В. Форманюк, В.Е. Орла, М.В. Борисовой и других. В 90-е годы XX века выгорание начали рассматривать в профессиональных сферах деятельности человека, при этом первые исследования в данной области проводились на педагогах. В последующие годы изучение было перенесено и на другие сферы деятельности, в том числе и у специалистов помогающих профессий (работников медицинских учреждений, психологов, социальных работников и т.д.). В указанном направлении исследования проводились Н.В. Костиной, Е.Ю. Компаном, Т.Ю. Овсянниковой, М.М. Рубинштейном и другими учеными.

Так, М.М. Скугаревская в своем исследовании, которое проводилось среди врачей психиатров, психиатров-наркологов, психотерапевтов, показала, что около 80% имеют признаки синдрома профессионального выгорания различной степени выраженности, у 7,8% имеется резко выраженный синдром, который ведет к психосоматическим нарушениям и зависимостям. У белорусских практиков имеется следующее мнение относительно причин появления профессионального выгорания у работников:

- руководители не смогли создать надлежащие условия для работы сотрудника (материально-техническое оснащение рабочего места, систему вознаграждения, возможности карьерного роста, интенсивность нагрузки и т. д.);
- уделять должное внимание своим обязанностям человеку мешают межличностные конфликты;
- отсутствие единого видения решения задач с руководством, что способствует снижению у работника оценки собственных способностей и компетентности. При этом, считают не только ученые, но и сотрудники, работник сам должен был трезво оценить, подходит ли ему эта работа, соответствует ли должность его уровню профессионализма, «запросам», личностным характеристикам [15].

В Республике Казахстан исследования феномена выгорания проводились Р.Ш. Сабировой, Р.В. Теном, Г.К. Сланбековой, М.М. Умуркуловой – учеными Карагандинского государственного университета им. академика Е.А. Букетова. Они

считали, что в отечественной психологической литературе недостаточно освещены вопросы взаимосвязи эмоционального выгорания и совладающего поведения. Ими выявлены закономерности формирования и функционирования стресс-преодолевающего поведения [13].

Казахские ученые показали, что на адаптивность и продуктивность деятельности работников значительное воздействие оказывают не только стрессовое воздействие, но и особенности личности. При этом эффективность выполнения профессиональных обязанностей значительно понижается из-за неумения совладать со стрессом, и из-за неумения управлять собственным поведением в ситуациях на работе [13]. Длительное, напряженное воздействие сложных экстремальных условий приводит к внутри- и межличностным конфликтам, профессиональной деформации личности и профессиональным девиациям. Как следствие, возрастает риск возникновения профессионального выгорания.

При этом, Р.Ш. Сабирова, Г.К. Сланбекова, М.М. Умуркулова, Р.В. Тен отмечают, что характер профессиональной мотивации, как и уровень ее сформированности значительным образом влияют на успешность поведения сотрудника в условиях стресса, на его профессиональное выгорание.

Следовательно, профессиональное выгорание выступает как результат деструктивного влияния профессиональной деятельности на развитие личности. Чем больше личных затрат требует профессиональная деятельность, тем более вероятно проявление симптомов выгорания.

Итак, можно считать, что напряженная работа сопутствует безмерной трате психической энергии, в результате чего такие люди ввергаются в психосоматическую усталость (чувствуют изнурение) и эмоциональное истощение. В вечной гонке за производственными результатами трудоголики незаметно истощают свой ресурс, который, как всем известно, не бесконечен.

Г.А. Макаровой, кандидатом психологических наук, выделены пять характерных для синдрома выгорания ключевых групп симптомов: физические симптомы; эмоциональные симптомы; поведенческие симптомы; интеллектуальное состояние; социальные симптомы [8].

В.В. Бойко, который одним из первых в России занимался исследованием синдрома выгорания, считал, что исследуемый синдром является неким приобретенным функциональным стереотипом эмоционального, профессионального поведения, способствующего индивидууму не только дозировать, но и расходовать экономно свои энергетические ресурсы [1]. Он относит к личностным факторам, способствующим развитию синдрома эмоционального выгорания склонность к эмоциональной холодности и к интенсивному переживанию негативных обстоятельств в профессиональной деятельности; физическое и психическое самочувствие; слабую мотивацию эмоциональной отдачи при выполнении профессиональных обязанностей.

Согласны и с выводами немецкого психолога Ursula Nuber (Урсулы Нубер), которая полагает, что более подвержены выгоранию женщины, чем мужчины (гендерный фактор) [10]. Так, экспериментально выявлено, что у женщин быстрее развивается синдром выгорания в случаях, когда работа в собственных глазах

оценивается как незначимая; их угнетает неудовлетворенность профессиональным ростом и установка на поддержку; фактор стресса порождает у женщин чувство подавленности и уныния из-за того, что не осуществилось то, чего хотелось бы достичь. При этом женщины легче мужчин переживают злободневные стрессы и адаптируются к стрессовым факторам физиологически более экономно, но при этом ими испытывается больший психический дискомфорт.

Следовательно, выгорание – это механизм психологической защиты, выработанный личностью, в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия, как отмечено в Энциклопедическом словаре (под ред. Б.А. Душкова и др.) [5].

Рассматривая профессиональное выгорание как синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению не только эмоционально-энергетических, но и личностных ресурсов работающего человека, хотела бы несколько иначе сформулировать определение профессионального выгорания. Под профессиональным выгоранием следует рассматривать совокупность негативных переживаний, которые связаны с работой, с коллективом и со всей организацией в целом, проявляющуюся в истощении психофизиологических ресурсов, нужных для удачного исполнения своей профессиональной деятельности.

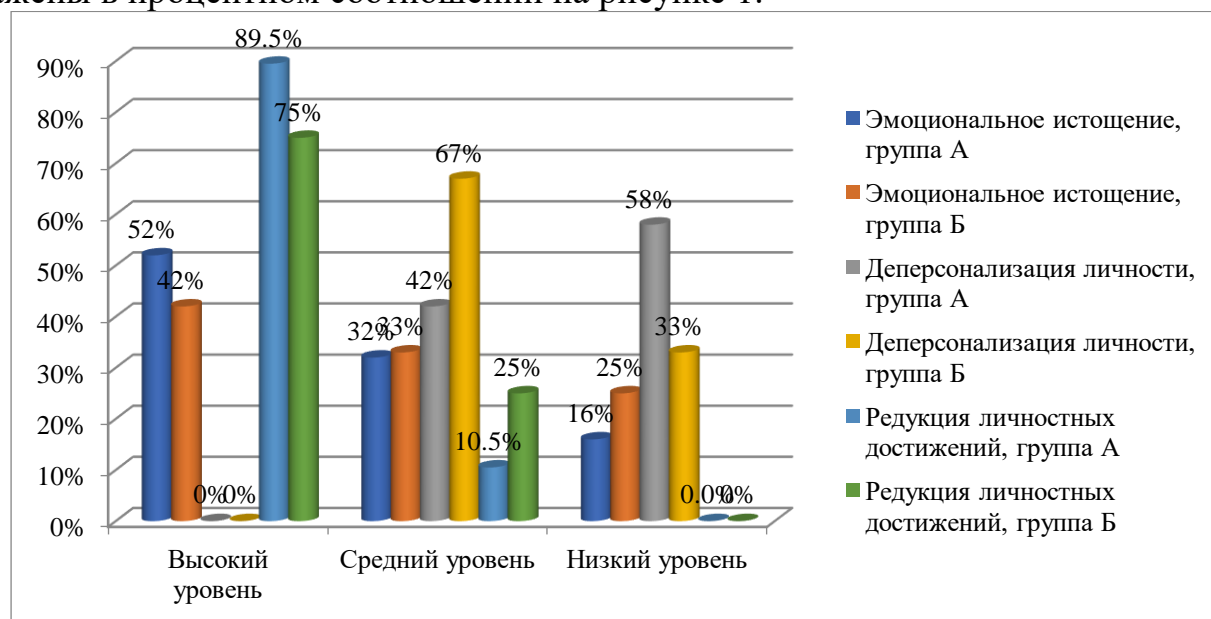
Анализируя научную литературу по проблеме профессионального выгорания, установлено, что результаты исследований, проведенных разными авторами, не всегда и не во всем согласуются друг с другом. Таким образом, имеются различающиеся мнения относительно влияния характеристик личности на проявление синдрома «выгорания». При этом нельзя отдать предпочтение каким-либо факторам в качестве основных, либо главных, в процессе развития профессионального выгорания. Каждый из исследователей самостоятельно и по собственному усмотрению устанавливает первичность факторов, влияющих на развитие профессионального выгорания. Однако, факт того, что личностные качества работников играют немаловажную роль в противостоянии «выгорания» неоспорим. Автор, считая все рассмотренные детерминанты значимыми, также первое место отводит личностным факторам. Резюмируя все сказанное выше, автор отмечает, что исследования по изучению феномена профессионального выгорания на современном этапе рассматривают интеграцию разнообразных факторов в качестве его развития, соотношение и роль которых нужно учитывать в каждом индивидуальном случае.

Однако, несмотря на выраженность профессионального выгорания среди представителей коммуникативных профессий, вопрос относительно конкретных причин возникновения этого синдрома остается мало изученным. При этом в компании ТОО «Sentiss Kazakhstan» данный синдром не исследовался вообще. Подчеркнем, что профилактические меры, направленные на минимизацию данного синдрома, имеют еще меньшую степень исследования проблемы.

Комплексно-экспериментально-психологическое исследование обеих групп сотрудников ТОО «Sentiss Kazakhstan», проведенное в период с 2020 по 2023 годы, имело цель выявить и соотнести сформированность симптомов профессионального выгорания. Исследованием в общей сложности были охвачены 31 сотрудник в возрасте от 32 до 55 лет из 6 отделов. Количество респондентов сокращено в связи с

пандемией. Средний возраст сотрудников – 42 года 3 месяца, их средний стаж – 4 года 6 месяцев. Сотрудники были разделены на две группы: сотрудники, которые постоянно взаимодействуют с различными людьми (группа А), и сотрудники, профессиональная деятельность которых с необходимостью общения с людьми практически не связана (группа Б).

Для расширения представления о степени «выгорания» и возможности разработать стратегии его коррекции с опорой на результаты на этапе диагностического исследования была использована «Диагностика профессионального выгорания» «МВИ» С. Maslach и S. Jackson (адаптированная Н. Е. Водопьяновой) [4]. Результаты исследования выраженности эмоционального истощения, деперсонализации личности, редукции личностных достижений по методике «МВИ» в группах автором отражены в процентном соотношении на рисунке 1.

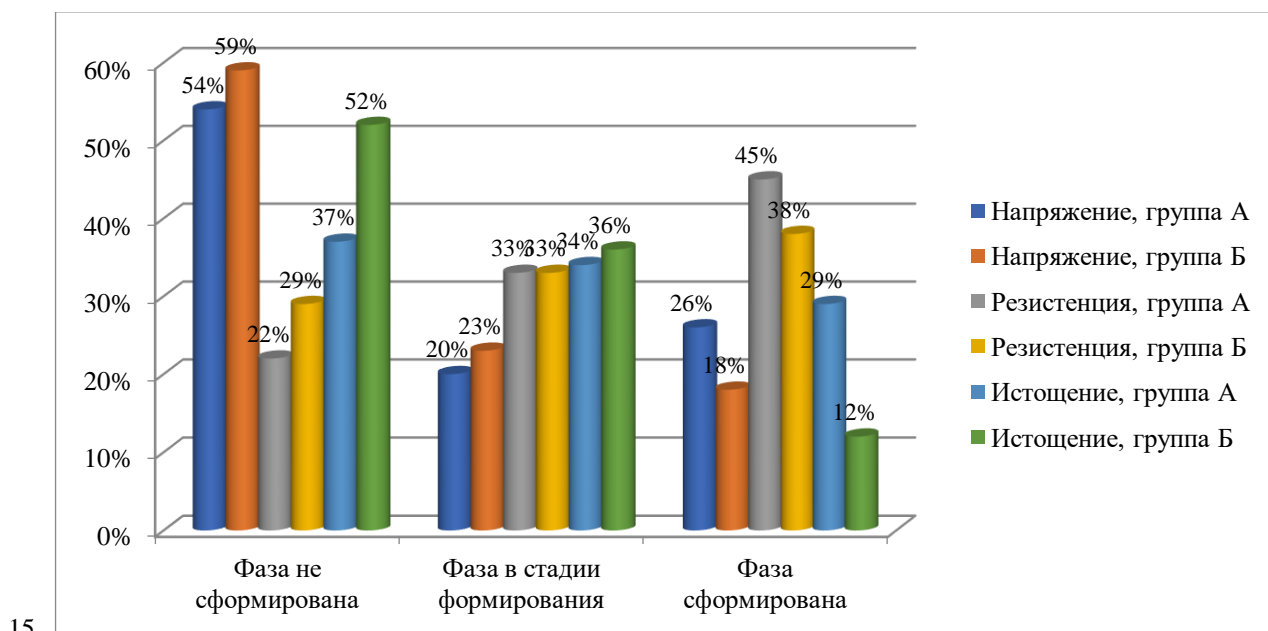


14. Рисунок 1. Распределение показателей профессионального выгорания по методике «МВИ» С. Maslach и S. Jackson в группах А и Б (% человек)

Сравнивая результаты показателей профессионального выгорания, установлено, что имеются различия в степени сформированности синдрома. При этом, в группе сотрудников отдела продвижения показатели сформированности эмоционального истощения и уровня редукции личных достижений выше, чем у сотрудников других отделов. И автор может полагать, что сотрудники группы А более подвержены высокому переутомлению, апатии, эмоциональной опустошенности в связи с профессиональной деятельностью, а также у этих сотрудников снижена вера в себя и в свои силы в решении профессиональных проблем.

Для измерения уровня выгорания на различных стадиях его протекания, как механизма психологической защиты, который возникает у человека в процессе выполнения его производственной деятельности, в форме полного либо частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия, была использована «Диагностика уровня эмоционального выгорания» В.В. Бойко [3]. Результаты исследования выраженности стрессовых фаз «Напряжение», «Резистенция» и «Истощение» по данной методике в группах автором отражены в

процентном соотношении на рисунке 2.



15.

16.

17. Рисунок 2. Распределение показателей сформированности эмоционального выгорания по методике В.В. Бойко в группах А и Б (% человек).

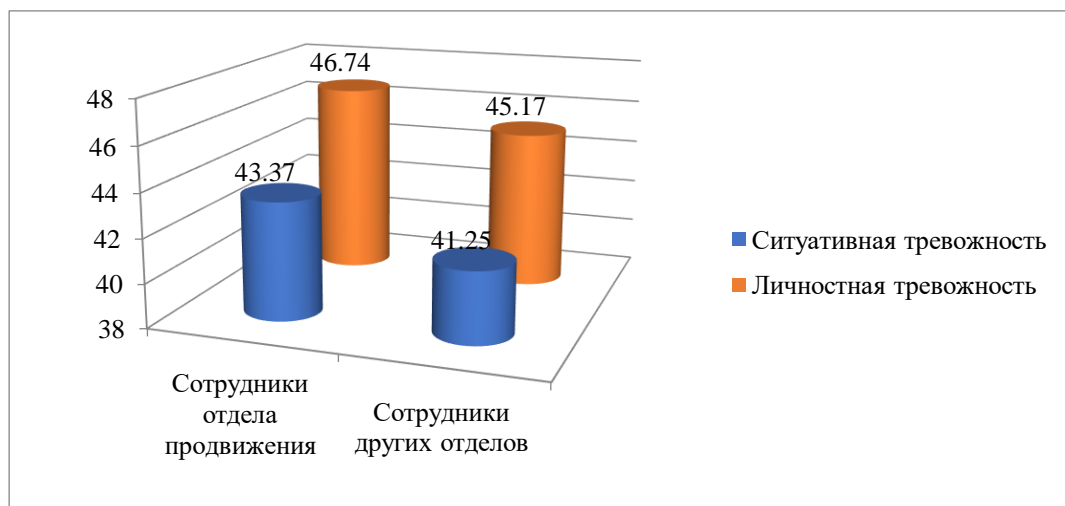
18.

Наиболее сформированы все фазы у сотрудников отдела продвижения. Таким образом, автор пришла к выводу, что в процессе осуществления профессиональной деятельности у сотрудников отдела продвижения происходит сужение диапазона эмоций и их интенсивность; усталость на работе выходит за сферу профессиональной деятельности; они стремятся оградить себя от неприятных и досадных впечатлений, выстраивая эмоциональную защиту. С помощью данной методики автор не только оценила сформированность фаз стресса, но и выраженность тех или иных симптомов в каждой фазе. Анализируя проведенное исследование особенностей формирования симптомов по каждой фазе в отдельности, выделила преобладание выраженности у сотрудников отдела продвижения практически всех симптомов, исключение составили показатели симптома «загнанности в клетку» (фаза «Напряжение») и симптома неадекватного эмоционального реагирования (фаза «Резистенция»).

Таким образом, анализируя результаты исследования профессионального выгорания по методике В. В. Бойко, можно отметить, что между сотрудниками отдела продвижения и сотрудниками других отделов имеются различия в степени выраженности проявлений синдрома эмоционального выгорания, что подтверждает частную гипотезу диссертационного исследования.

Хорошим информативным способом самооценки уровня реактивной и личностной тревожности является «Шкала тревожности» Спилберга-Ханина, которая [6], была использована в процессе исследования, так как тревожность является естественной эмоциональной реакцией, способствующей при выраженности выгоранию.

Результаты исследования по шкале оценки уровня ситуативной и личностной тревожности Спилберга-Ханина в группах А и Б автором отражены в баллах на рисунке 3.



19.

Рисунок 3. Распределение показателей ситуативной и личностной тревожности по методике Спилберга-Ханина (ср.балл) в группах А и Б

Анализируя распределения показателей личностной и ситуативной тревожности в группах А и Б сотрудников компании по методике Спилберга-Ханина автор установила, что средние баллы по обеим шкалам имеют различия, хотя в обеих группах уровень ситуативной тревожности умеренный, а показатели личностной тревожности достигли уровня выраженной тревожности. Однако, достоверно чаще показатели тревожности встречаются у сотрудников отдела продвижения. Это свидетельствует о том, что профессиональная деятельность сотрудников отдела продвижения накладывает на них дополнительные факторы, которые способствуют накоплению тревожности. И, конечно, требуют понимания и дальнейшей коррекции и профилактики в обеих группах.

Таким образом, определено, насколько у обследуемого человека сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания.

Данное исследование способствовало определению перспективных направлений решения проблемы профессионального выгорания и разработке рекомендаций для профилактики и коррекции рисков профессионального выгорания сотрудников в деятельности компании, ориентированных на их личностный и профессиональный рост и обеспечивающих сохранение и укрепление их психического здоровья.

После проведения мероприятий, направленных на коррекцию профессионального выгорания у сотрудников компании и имеющих целью профилактику рассматриваемого синдрома, проведено опытно-экспериментальное исследование их эффективности.

Сгруппированные показатели сформированности профессионального выгорания по методике «МВІ» в обеих группах, полученные до и после проведенных мероприятий, и представлены на рисунке 4.

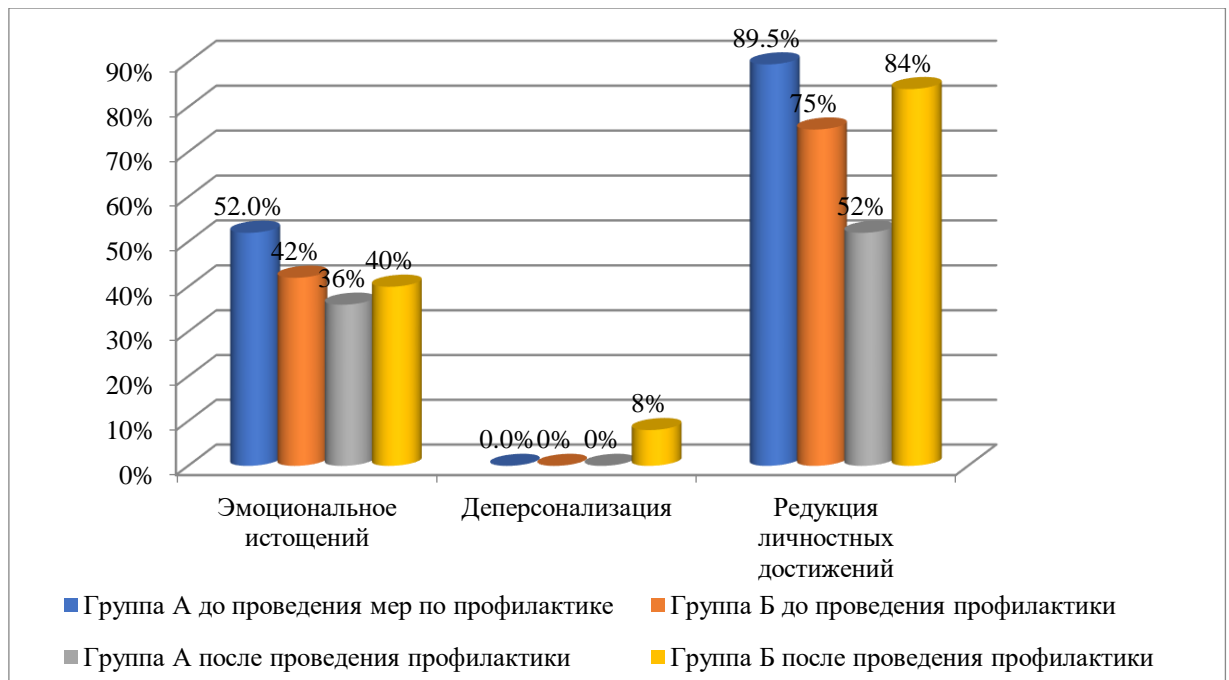


Рисунок 4. Показатели сформированности профессионального выгорания по методике «МВІ» у сотрудников компании, полученные до и после проведенных мероприятий по коррекции синдрома выгорания

Подводя итоги результатов, можно отметить ряд отличительных показателей в исследуемых группах. У сотрудников отдела продвижения (группа А), с которыми проводилась деятельность по коррекции профессионального выгорания, выявлена положительная динамика. Тогда как у сотрудников (группа Б), профессиональная деятельность которых не связана с постоянными контактами с клиентами и с которыми данная деятельность не проводилась, выявлена отрицательная динамика: происходит обострение выраженности профессионального выгорания.

Сгруппированы показатели сформированности фаз выгорания и по методике В.В. Бойко в обеих группах до и после проведенных мероприятий по коррекции рассматриваемого синдрома и представлены на рисунке 5.

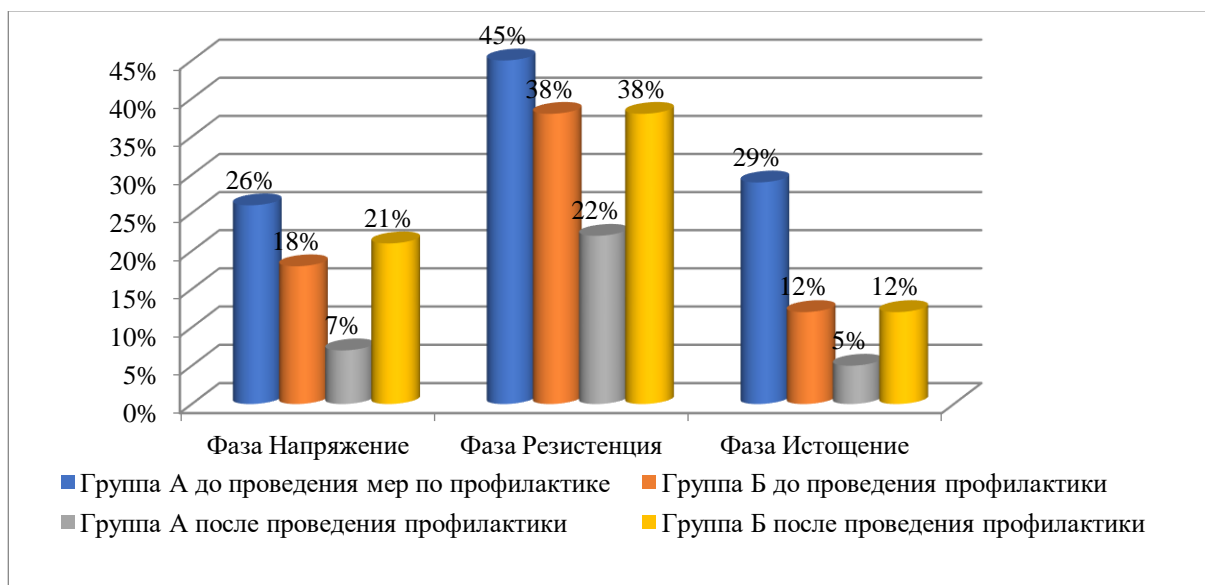


Рисунок 5



Показатели сформированности фаз выгорания по методике В.В. Бойко в обеих группах до и после проведенных мероприятий по коррекции рассматриваемого синдрома

Анализ распределения показателей сформированности фаз эмоционального выгорания до и после проведенных коррекционных мероприятий в группах А и Б, показал, что в группе А после проведения деятельности по профилактике и коррекции синдрома выгорания выраженность показателей и симптомов профессионального выгорания значительно снизилась; а в группе Б, деятельность которых не связана с постоянными контактами с клиентами и с которыми коррекционная деятельность не проводилась, выраженность показателей и симптомов выгорания практически не изменилась.

Результаты показателей тревожности по методике Спилберга-Ханина у сотрудников компании до и после проведения мероприятий по коррекции выгорания, а именно средние значения личностной и ситуативной тревожности, представлены автором на рисунке 6.

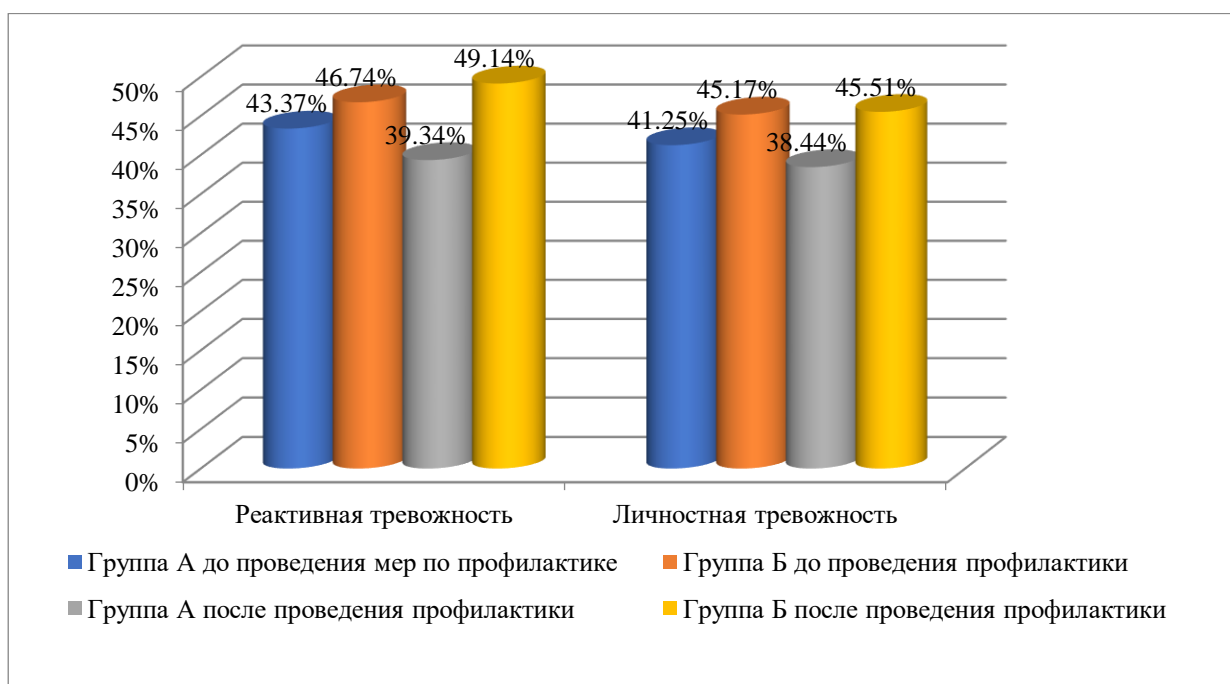


Рисунок 6. Распределение показателей тревожности в группах А и Б сотрудников компании по методике Спилберга-Ханина, до и после проведения коррекционно-профилактической деятельности по профессиональному выгоранию (ср.балл)

Итак, у сотрудников отдела продвижения, которые принимали активное участие в мероприятиях по коррекции синдрома выгорания, произошло значительное снижение показателей профессионального и эмоционального выгорания и тревожности. Тогда как у сотрудников, чья профессиональная деятельность не связана с постоянными контактами с клиентами, и не принимавших участие в коррекционных мероприятиях, напротив, установлено увеличение выраженности эмоционально-профессионального выгорания и тревоги, как и увеличение напряженности формирования его симптоматики.

Следовательно, эффективность разработанных и апробированных в процессе исследования мероприятий психолого-педагогической коррекции и превенции, направленных на профилактику эмоционально-профессионального выгорания сотрудников компании доказана.

Поэтому данная работа не только весьма актуальна, но и будет востребована.

### **Список использованных источников**

1. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и других / В.В. Бойко. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2004. – 472 с.
2. Бойко В. В. Синдром «Эмоционального выгорания» в профессиональном общении / В.В. Бойко. – СПб.: Сударыня, 2010. – 320 с.
3. Бойко В.В. Методика диагностики уровня эмоционального выгорания. // Практическая психодиагностика / ред. Райгородского Д.Я. – Самара, 2019.
4. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: Диагностика и профилактика. Практическое пособие. 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2023. – 299 с.
5. Душков Б.А., Королев А.В., Смирнов Б.А. Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика. Энциклопедический словарь / Под ред. Б. А. Душкова. – М.: Наука. – 2017. – 612 с.
6. Карелин А. Большая энциклопедия психологических тестов. – М.: Эксмо, 2019. – 416 с. («Шкала тревожности» Спилберга. – С. 32–34).
7. Китаев-Смык Л.А. «Психология стресса-2: Психологическая антропология стресса». 2-е изд-е, перераб. и доп. // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. – 2007. – № 4. – С. 2–21.
8. Макарова Г. А. Синдром эмоционального выгорания. – М.: Речь, 2010. – 381 с.
9. Молокоедов А.В., Слободчиков И.М., Удовик С.В. Эмоциональное выгорание в профессиональной деятельности / Монография. – М.: ООО «Левъ», 2018. – 250 с.
10. Нубер Урсула. Кто я без тебя? Зарубежная психология, состояния и явления психики / перевод И. Солнцевой. – Литрес, 2021. – 260 с.
11. Орел В.Е. Синдром психического выгорания личности. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. – 330 с.
12. Орел В.Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования // Психологический журнал. – 2001. – Т. 22. – № 1. – С. 90–101.
13. Сабирова Р.Ш., Сланбекова Г.К., Умуркулова М.М., Тен Р.В. Взаимосвязь копинг-стратегий и эмоционального интеллекта сотрудников правоохранительных органов // Мир педагогики и психологии: международный научно-практический журнал. – Нижний Новгород: Научно-издательский центр «Открытое знание», 2019. № 4 (33). – С. 137–146.
14. Самоукина Н.В. Синдром профессионального выгорания // Медицинская газета. – 2005. – № 43. – С. 13-18.
15. Скугаревская М.М. Синдром эмоционального выгорания: Диагностика, профилактика и терапия. – Минск: ВГИПУ, 2010. – 182 с.
16. Старченкова Е. С. Профессиональные стрессы и синдром «выгорания». 2-е изд-е, перераб. и доп. // Практическая психология. Сборник научных трудов. СПб.: ПИТЕР.

– 2018. – 440 с.

17. Ронгинская Т.И. Синдром выгорания в социальных профессиях / Т.И. Ронгинская // Психологический журнал. – 2012. – Т. 23. – № 3. – С. 85–95.

18. Freudenberger H.J. Staff burnout // Journal of social Issues. – Vol. 30 (1). – 1974. – P. 159-165.

19. Kondo K. Burnout syndrome // Journal of Asian Medical J. – 1991. Vol. 34 (11).

20. Maslach C., Jackson S.E. The Maslach Burnout Inventory. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. – 1986.

21. Maslach, C., Leiter, M.P. Early Predictors of Job Burnout and Engagement // Journal of Applied Psychology. – 2008. – Vol. 3. – P. 498-512.

Полат Е.С. Метод проектов // Вопросы интернет-образования // <http://surl.li/fovnX>

# СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «РЕСУРСНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ» В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Мухамеджанов Галымбек Казбаевич<sup>1</sup>

Рахимбекова Жанар Сапаровна<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Almaty Management University, г. Алматы

Email: [galimbek\\_m@mail.ru](mailto:galimbek_m@mail.ru)

**Аннотация.** Ресурсный потенциал — это возможности и активы организаций в различных сферах, в том числе в здравоохранении. Медорганизациям требуется эффективное управление ресурсами для оказания высококачественной помощи пациентам. Ресурсный потенциал относится к коллективным способностям и активам организации, включая физические, финансовые, человеческие и технологические ресурсы. В данной статье ставится задача обсудить содержание понятия ресурсного потенциала применительно к организациям здравоохранения. Для углубленного изучения проблемы было проведено теоретический анализ литературы и ключевых авторов и исследователей по каждому из четырех составляющих ресурсного потенциала: физических, финансовых, человеческих и технологических ресурсов применительно к здравоохранению. В завершении исследования на основании его результатов и выводов автором составлена матрица (таблица) раскрывающей содержание понятия «ресурсный потенциал» в контексте организаций здравоохранения. Концепция ресурсного потенциала имеет решающее значение для эффективного управления организациями здравоохранения. Медицинским организациям требуется эффективное управление ресурсами для оказания высококачественной помощи пациентам. Физические, финансовые, человеческие и технологические ресурсы играют важную роль в обеспечении того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать высококачественную помощь.

**Ключевые слова:** ресурсный потенциал, организации здравоохранения, эффективное управление ресурсами

**Abstract.** Resource potential is the capabilities and assets of organizations in various fields, including healthcare. Healthcare organizations require effective resource management to deliver high-quality patient care. Resource capability refers to the collective capabilities and assets of an organization, including physical, financial, human, and technological resources. This article aims to discuss the content of the concept of resource potential in relation to healthcare organizations. For an in-depth study of the problem, a theoretical analysis of the literature and key authors and researchers was carried out for each of the four components of the resource potential: physical, financial, human, and technological resources in relation to healthcare. At the end of the study, based on its results and conclusions, the author compiled a matrix (table) that reveals the content of the concept of "resource potential" in the context of healthcare organizations. The concept of resource capacity is critical to the effective management of healthcare organizations. Healthcare organizations require efficient resource management to deliver high quality patient care. Physical, financial, human, and technological resources play an important role in ensuring that health organizations can provide high quality care.

**Keywords:** resource potential, healthcare organizations, effective resource management

**Аннотация.** Ресурстық әлеует – бұл әртүрлі салалардағы, соның ішінде денсаулық сақтау саласындағы ұйымдардың мүмкіндіктері мен активтері. Денсаулық сақтау ұйымдары пациенттерге жоғары сапалы көмек көрсету үшін ресурстарды тиімді басқаруды талап етеді. Ресурстық мүмкіндік ұйымның ұжымдық мүмкіндіктері мен активтерін, соның ішінде физикалық, қаржылық, адамдық және технологиялық ресурстарды білдіреді. Бұл мақала денсаулық сақтау ұйымдарына қатысты ресурстық әлеует тұжырымдамасының мазмұнын талқылауға бағытталған. Мәселені тереңірек зерттеу үшін ресурстық әлеуеттің төрт құрамдас бөлігінің әрқайсысы бойынша: денсаулық сақтау саласына қатысты физикалық, қаржылық, адамдық және технологиялық ресурстарға әдебиеттер мен негізгі авторлар мен зерттеушілерге теориялық талдау жүргізілді. Зерттеудің соңында оның нәтижелері мен тұжырымдарына сүйене отырып, автор денсаулық сақтау ұйымдары контекстіндегі «ресурстық әлеует» түсінігінің мазмұнын ашатын матрица (кесте) құрастырды. Ресурстық әлеует тұжырымдамасы денсаулық сақтау ұйымдарын тиімді басқару үшін өте маңызды. Денсаулық сақтау ұйымдары пациенттерге жоғары сапалы көмек көрсету үшін ресурстарды тиімді басқаруды талап етеді. Денсаулық сақтау ұйымдарының жоғары сапалы медициналық көмек көрсете алуын қамтамасыз етуде физикалық, қаржылық, адами және технологиялық ресурстар маңызды рөл атқарады.

**Түйін сөздер:** ресурстық әлеует, денсаулық сақтау ұйымдары, ресурстарды тиімді басқару

## **Введение**

Понятие «ресурсный потенциал» в последние годы все чаще используется для описания возможностей и активов организаций в различных сферах, в том числе в здравоохранении. Медицинским организациям требуется эффективное управление ресурсами для оказания высококачественной помощи пациентам. Ресурсный потенциал относится к коллективным способностям и активам организации, включая физические, финансовые, человеческие и технологические ресурсы.

Организации здравоохранения являются важнейшими институтами общества, предоставляющими основные услуги, способствующие укреплению здоровья и благополучия отдельных лиц и сообществ. Качество медицинской помощи, предоставляемой организациями здравоохранения, в значительной степени зависит от их ресурсного потенциала – коллективных способностей и активов организации, включая физические, финансовые, человеческие и технологические ресурсы [1]. Эффективное управление этими ресурсами имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать пациентам высококачественную помощь.

Понятие ресурсного потенциала в последние годы все чаще используется для описания возможностей и активов организаций в различных сферах, в том числе и в здравоохранении. Ресурсный потенциал охватывает все ресурсы, которыми обладает организация, которые могут быть использованы для достижения ее целей и задач. В контексте организаций здравоохранения ресурсный потенциал играет решающую роль в обеспечении пациентов качественным уходом.

## **Литературный обзор**

Ресурсный потенциал принято раскладывать на четыре ключевые составляющие: физические, финансовые, человеческие и технологические ресурсы.

Эффективное управление физическими ресурсами имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать пациентам высококачественную помощь. Физические ресурсы относятся к материальным активам организаций здравоохранения, включая здания, оборудование и расходные материалы [2]. Использование передового медицинского оборудования может повысить точность диагностики и результаты лечения. Поддержание физических ресурсов также важно для предотвращения поломок и обеспечения безопасности пациентов [3].

Финансовые ресурсы также имеют решающее значение для успеха организаций здравоохранения. Финансовые ресурсы относятся к денежным активам организаций здравоохранения, включая финансирование, доходы и инвестиции [4]. Эффективное управление финансовыми ресурсами имеет решающее значение для поддержания финансовой устойчивости организаций здравоохранения [5]. Финансовые ресурсы могут быть использованы для финансирования исследований, разработки новых методов лечения и улучшения инфраструктуры [6].

Человеческие ресурсы играют решающую роль в оказании высококачественной помощи пациентам. Человеческие ресурсы относятся к людям, которые работают в организациях здравоохранения, включая врачей, медсестер и других медицинских работников [7]. Организации здравоохранения должны привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, чтобы гарантировать, что пациенты получают наилучший уход [8]. Эффективные методы управления человеческими ресурсами могут помочь организациям здравоохранения создать благоприятную рабочую среду, предложить конкурентоспособные пакеты вознаграждения и предоставить возможности для карьерного роста и развития [9, 10].

Технологические ресурсы также имеют решающее значение для успеха организаций здравоохранения. Технологические ресурсы относятся к инструментам, оборудованию и программному обеспечению, используемым в организациях здравоохранения для оказания помощи [12]. Эффективное управление технологическими ресурсами может помочь организациям здравоохранения сократить расходы, повысить эффективность и улучшить результаты лечения пациентов [13]. Использование электронных медицинских карт (ЭМК) может улучшить общение между медицинскими работниками и уменьшить количество ошибок при оказании помощи. Телемедицина также может быть использована для оказания помощи пациентам, проживающим в отдаленных районах [14].

Медицинским организациям требуется эффективное управление ресурсами для оказания высококачественной помощи пациентам. Физические, финансовые, человеческие и технологические ресурсы играют важную роль в обеспечении того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать высококачественную помощь.

## **Методы**

Методология исследования содержит 2 исследовательских этапа:

- 1) Для углубленного изучения проблемы было проведен теоретический анализ литературы и ключевых авторов и исследователей по каждому из четырех составляющих ресурсного потенциала: физических, финансовых, человеческих и технологических ресурсов применительно к здравоохранению.
- 2) В завершении исследования на основании его результатов и выводов автором составлена матрица (таблица) раскрывающей содержание понятия «ресурсный потенциал» в контексте организаций здравоохранения.

## **Результаты**

### **Физические ресурсы**

Физические ресурсы относятся к материальным активам организаций здравоохранения, включая здания, оборудование и расходные материалы. Эффективное управление физическими ресурсами имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать пациентам высококачественную помощь. Физические ресурсы могут быть использованы для повышения эффективности и результативности оказания медицинской помощи. Например, использование передового медицинского оборудования может повысить точность диагностики и результаты лечения.

М.Д. Фоттлер и Р. К. Форд провели всесторонний обзор управления здравоохранением, включая управление физическими ресурсами. Ключевые выводы связаны с важностью поддержания физических ресурсов для предотвращения поломок и обеспечения безопасности пациентов, т.к. физические ресурсы относятся к активам организаций здравоохранения, которые используются для предоставления медицинских услуг. Эти ресурсы включают здания, медицинское оборудование, медикаменты и другие материальные активы. По мнению авторов эффективное управление физическими ресурсами имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать пациентам высококачественную помощь [1].

Здания являются одним из важнейших материальных ресурсов организаций здравоохранения. Медицинские организации должны иметь адекватные и подходящие помещения для оказания помощи пациентам. Здания необходимо обслуживать и модернизировать, чтобы они были безопасными, функциональными и соответствовали потребностям пациентов и персонала. Например, организациям здравоохранения может потребоваться установка пандусов и лифтов для размещения пациентов с ограниченными физическими возможностями. Им также может потребоваться установка специализированного оборудования, такого как аппараты для обработки изображений, в определенных зонах здания.

А. Лэшбрук и П.Е. Мазманян, отметили важность такого компонента как медицинское оборудование и принадлежности [2]. Медицинское оборудование является еще одним важным физическим ресурсом организаций здравоохранения. Это включает в себя широкий спектр оборудования, от базовых диагностических инструментов, таких как стетоскопы и тонометры, до более современного оборудования, такого как аппараты МРТ и вентиляторы. Эффективное управление медицинским оборудованием имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы пациенты получали точный диагноз и соответствующее лечение. Медицинское оборудование необходимо регулярно

обслуживать и калибровать, чтобы обеспечить его правильную работу.

Медицинские принадлежности также являются важными физическими ресурсами организаций здравоохранения. К ним относятся расходные материалы, такие как бинты, шприцы и лекарства. Предметы медицинского назначения необходимо хранить надлежащим образом и эффективно управлять ими, чтобы обеспечить их доступность в случае необходимости. Эффективные методы управления запасами могут помочь организациям здравоохранения сократить количество отходов и обеспечить наличие необходимых расходных материалов для оказания помощи пациентам.

М. Портер рассмотрел понятие стоимости в здравоохранении и то, как оно связано с управлением физическими ресурсами. Автор утверждает, что организации здравоохранения должны сосредоточиться на создании ценности для пациентов за счет улучшения результатов и снижения затрат, и что эффективное управление физическими ресурсами имеет решающее значение для достижения этой цели [3].

В дополнение к этим основным физическим ресурсам организации здравоохранения могут также иметь другие физические ресурсы, которые поддерживают оказание помощи. Например, транспортные средства могут использоваться для перевозки пациентов в организацию здравоохранения и обратно. Прачечные могут использоваться для стирки и дезинфекции белья и униформы. Эффективное управление этими физическими ресурсами имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать пациентам высококачественную помощь.

Таким образом, физические ресурсы являются важнейшими компонентами ресурсного потенциала организаций здравоохранения. Эффективное управление этими ресурсами необходимо для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать пациентам высококачественную помощь. Здания, медицинское оборудование, предметы медицинского назначения, транспортные средства и другие материальные ресурсы необходимо обслуживать, модернизировать и эффективно управлять ими для поддержки оказания медицинской помощи.

### **Финансовые ресурсы**

Финансовые ресурсы являются важнейшей составляющей ресурсного потенциала организаций здравоохранения и относятся к денежным активам организаций здравоохранения, включая финансирование, доходы и инвестиции. Эффективное управление финансовыми ресурсами имеет решающее значение для поддержания финансовой устойчивости организаций здравоохранения. Финансовые ресурсы могут быть использованы для финансирования исследований, разработки новых методов лечения и улучшения инфраструктуры. Финансовые ресурсы также могут быть использованы для привлечения и удержания высококвалифицированных медицинских работников.

У.О. Клеверли и Дж. О. Клеверли в своем исследовании «Основы финансирования здравоохранения» представили всесторонний обзор финансирования здравоохранения, включая финансирование, доходы и инвестиции. Авторы также охватили такие ключевые темы, как управление финансами, составление бюджета и планирование капиталовложений. По мнению авторов эффективное управление финансовыми ресурсами необходимо для того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать



пациентам высококачественную помощь [4].

Финансовые ресурсы включают финансирование, доходы и инвестиции. Исследователи Л.К. Гапенски и К.Л. Райтер выделили основное содержание финансовых ресурсов в организациях здравоохранения [5]:

- Финансирование: организации здравоохранения могут получать финансирование из различных источников, таких как государственные гранты, частные пожертвования и страховые возмещения. Эффективное управление финансированием имеет решающее значение для обеспечения медицинских организаций необходимыми ресурсами для оказания высококачественной помощи пациентам.
- Доход: организации здравоохранения получают доход от услуг, которые они предоставляют пациентам. Эффективное управление доходами необходимо для обеспечения финансовой стабильности организаций здравоохранения. Управление доходами включает в себя установление цен, управление выставлением счетов и сбором платежей, а также отслеживание финансовых показателей.
- Инвестиции: организации здравоохранения могут инвестировать в различные активы для получения дополнительного дохода или для финансирования будущих проектов. Инвестиции могут включать в себя акции, облигации и недвижимость. Эффективное управление инвестициями имеет решающее значение для обеспечения долгосрочной финансовой стабильности организаций здравоохранения.

По мнению авторов В.Н. Зельмана М.Дж. МакКью и Н.Д. Глик эффективное управление финансами необходимо для обеспечения финансовой устойчивости организаций здравоохранения [6]. Необходимо эффективно управлять финансовыми ресурсами, чтобы финансировать операции, инвестировать в инфраструктуру, а также привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов в области здравоохранения.

### **Человеческие ресурсы**

Человеческие ресурсы являются важнейшей составляющей ресурсного потенциала организаций здравоохранения. Человеческие ресурсы – это в первую очередь люди, которые работают в организациях здравоохранения, включая врачей, медсестер и других медицинских работников. Эффективное управление человеческими ресурсами имеет решающее значение для оказания высококачественной помощи пациентам. Организации здравоохранения должны привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, чтобы гарантировать, что пациенты получают наилучший уход, т.к. согласно исследованиям М. Макари и М. Дэниел врачебная ошибка является третьей по значимости причиной смерти пациентов [7].

В 2019 году исследователи Р.Л. Матис и Дж.Х. Джексон провели всесторонний обзор управления человеческими ресурсами, включая набор, обучение и управление производительностью, в т.ч. такие ключевые аспекты, как отношения с сотрудниками, компенсация и управление многообразием. По мнению авторов человеческие ресурсы

можно использовать для улучшения результатов лечения пациентов, снижения затрат и повышения эффективности [8].

Л.Р. Гомес-Мехиа, Д.Б. Балкин и Р.Л. Карди в своем исследовании посвященном управлению человеческими ресурсами, включая набор, обучение и управление производительностью выявили, что эффективное управление человеческими ресурсами имеет важное значение для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать пациентам высококачественную помощь [9]. Человеческие ресурсы включают врачей, медсестер, вспомогательный персонал и других медицинских работников.

Основное содержание человеческих ресурсов в организациях здравоохранения связано с реализацией таких ключевых функций как [10]:

- Наем и удержание: организациям здравоохранения необходимо привлекать и удерживать высококвалифицированных медицинских работников, чтобы оказывать пациентам высококачественную помощь. Эффективные стратегии найма и удержания включают предложение конкурентоспособных компенсационных пакетов, создание благоприятной рабочей среды и предоставление возможностей для карьерного роста и развития.
- Обучение и развитие. Медицинские организации должны предоставлять своим сотрудникам возможности для постоянного обучения и развития, чтобы они обладали необходимыми навыками и знаниями для оказания высококачественной помощи пациентам. Обучение и развитие могут включать обучение на рабочем месте, программы повышения квалификации и программы развития лидерских качеств.

Медицинским организациям необходимо иметь системы управления эффективностью, чтобы гарантировать, что продуктивность деятельности их сотрудников действительно находится на высоком уровне. Системы управления эффективностью могут включать в себя постановку целей производительности, обеспечение регулярной обратной связи и проведение оценок производительности [11].

Эффективное управление человеческими ресурсами имеет важное значение для обеспечения успеха организаций здравоохранения. Необходимо эффективно управлять человеческими ресурсами, чтобы привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов в области здравоохранения, обеспечивать постоянное обучение и возможности для развития, а также гарантировать, что персонал работает на высоком уровне.

### **Технологические ресурсы**

Технологические ресурсы являются важнейшей составляющей ресурсного потенциала организаций здравоохранения и относятся к инструментам, оборудованию и программному обеспечению, используемым в организациях здравоохранения для оказания помощи. По мнению К.А. Вейгера, Ф. В. Ли и Дж.П. Глейзера эффективное управление технологическими ресурсами имеет решающее значение для оказания высококачественной помощи пациентам, т.к. данный вид ресурсов может быть использован для улучшения диагностики, лечения и результатов лечения пациентов [12]. Так, например, использование электронных медицинских карт (ЭМК) может улучшить

общение между медицинскими работниками и уменьшить количество ошибок при оказании помощи; телемедицина может быть использована для оказания помощи пациентам, проживающим в отдаленных районах [13].

Эффективное управление технологическими ресурсами необходимо для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать пациентам высококачественную помощь [14]. Технологические ресурсы включают медицинское оборудование, программное обеспечение и другие инструменты, используемые в оказании медицинской помощи. Основное содержание технологических ресурсов в организациях здравоохранения:

- Электронные медицинские карты (ЭМК): ЭМК представляют собой цифровые записи историй болезни пациентов и другой информации, связанной со здоровьем. Эффективное управление электронными картами критически важно для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли безопасно и эффективно получать доступ к информации о пациентах и обмениваться ею. Электронные медицинские карты могут улучшить общение между медицинскими работниками и уменьшить количество ошибок при оказании помощи.
- Медицинское оборудование для визуализации. Медицинское оборудование для визуализации включает в себя такие инструменты, как рентгеновские аппараты, аппараты МРТ и компьютерные томографы. Эффективное управление медицинским оборудованием для визуализации имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы пациенты получали точные диагнозы и надлежащее лечение.
- Телемедицина. Телемедицина относится к использованию технологий для удаленного предоставления медицинских услуг. Телемедицина может включать видеоконференции, удаленный мониторинг и другие цифровые инструменты. Эффективное управление телемедициной имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать помощь пациентам, которые живут в отдаленных районах или имеют ограниченный доступ к медицинским услугам.

Эффективное управление технологическими ресурсами необходимо для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать пациентам высококачественную помощь. Необходимо эффективно управлять технологическими ресурсами, чтобы улучшить общение между медицинскими работниками, уменьшить количество ошибок в уходе и обеспечить уход за пациентами, проживающими в отдаленных районах.

## **Выводы и обсуждение**

Эффективное управление ресурсами имеет решающее значение для успеха организаций здравоохранения. Ресурсный потенциал относится к коллективным способностям и активам организации, включая физические, финансовые, человеческие и технологические ресурсы.

Эффективное управление этими ресурсами может помочь организациям

здравоохранения сократить расходы, повысить эффективность и улучшить результаты лечения пациентов. Организации здравоохранения, эффективно управляющие своим ресурсным потенциалом, могут оказывать пациентам качественную помощь и достигать поставленных целей и задач.

На основании результатов исследования составлена матрица (таблица) раскрывающей содержание понятия «ресурсный потенциал» в контексте организаций здравоохранения, приведенная в таблице 1.

**Таблица 1. Содержание понятия «ресурсный потенциал» в контексте организаций здравоохранения**

№ п/п	Потенциал организации здравоохранения	Содержание	Особенности
1	Физические ресурсы	Материальные активы организаций здравоохранения: здания, оборудование и расходные материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Эффективное управление физическими ресурсами имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать пациентам высококачественную помощь.</li> <li>– Здания, медицинское оборудование, предметы медицинского назначения, транспортные средства и другие материальные ресурсы необходимо обслуживать, модернизировать и эффективно управлять ими для поддержки оказания медицинской помощи</li> </ul>
2	Финансовые ресурсы	Относятся к денежным активам организаций здравоохранения, включая финансирование, доходы и инвестиции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Эффективное управление финансами необходимо для обеспечения финансовой устойчивости организаций здравоохранения.</li> <li>– Необходимо эффективно управлять финансовыми ресурсами, чтобы финансировать операции, инвестировать в инфраструктуру, а также привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов в области здравоохранения</li> </ul>
3	Человеческие ресурсы	Это люди, которые работают в организациях здравоохранения, включая врачей, медсестер и других медицинских работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Эффективное управление человеческими ресурсами имеет важное значение для обеспечения успеха организаций здравоохранения.</li> <li>– Необходимо эффективно управлять человеческими ресурсами, чтобы привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов в области здравоохранения, обеспечивать постоянное обучение и возможности для развития, а также гарантировать, что персонал работает на высоком уровне</li> </ul>

4	Технологические ресурсы	Инструменты, оборудование и ПО, используемые в организациях здравоохранения для оказания медицинской помощи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Эффективное управление технологическими ресурсами необходимо для обеспечения того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать пациентам высококачественную помощь.</li> <li>– Необходимо эффективно управлять технологическими ресурсами, чтобы улучшить общение между медицинскими работниками, уменьшить количество ошибок в уходе и обеспечить уход за пациентами, проживающими в отдаленных районах</li> </ul>
---	-------------------------	---	--

Таким образом, концепция ресурсного потенциала имеет решающее значение для эффективного управления организациями здравоохранения. Медицинским организациям требуется эффективное управление ресурсами для оказания высококачественной помощи пациентам. Физические, финансовые, человеческие и технологические ресурсы играют важную роль в обеспечении того, чтобы организации здравоохранения могли оказывать высококачественную помощь. Эффективное управление ресурсами может помочь организациям здравоохранения сократить расходы, повысить эффективность и улучшить результаты лечения пациентов.

#### Список использованных источников

1. Фоттлер М.Д., Форд Р. К. Управление организациями и системами здравоохранения [Текст] / М. Д. Форд. – Пресса Управления здравоохранения, 2018. – С. 143-145.
2. Лэшбрук А., Мазманян П.Е. Управление операциями в области здравоохранения: системная перспектива [Текст] / А. Лэшбрук. – Джонс и Бартлетт Обучение, 2015. – С. 188–192.
3. Портер М. Что такое ценность в здравоохранении? [Текст] / М. Портер. – Медицинский журнал Новой Англии, 2016. – 363 (26), С. 2477–2481.
4. Клеверли У.О., Клеверли, Дж. О. Основы финансирования здравоохранения [Текст] / У.О. Клеверли. – Джонс и Бартлетт Обучение, 2017. – С. 358–362.
5. Гапенски Л.К., Райтер К.Л. Финансы здравоохранения: введение в бухгалтерский учет и финансовый менеджмент. Пресса Управления здравоохранения, 2019. – 155 с.
6. Зельман В.Н., МакКью М. Дж., Глик, Н.Д. здравоохранения [Текст] / В.Н. Зельман. – Финансовый менеджмент организаций здравоохранения: введение в основные инструменты, концепции и приложения. – Джон Уайли и сыновья, 2017. – С. 355–360.
7. Макари М., Дэниел М. Врачебная ошибка – третья по значимости причина смерти в США [Текст] / М.Макари. – BMJ. – Клинические исследования, 2016. – 139 с.
8. Матис Р.Л., Джексон, Дж. Х. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Р.Л. Матис. – Cengage Learning, 2019. – С. 99-103.

9. Гомес-Мехиа Л.Р., Балкин Д.Б., Карди Р.Л. [Текст] / Р.Л. Гомес-Мехиа. – Управление человеческими ресурсами. – Пирсон, 2016. – С. 405–408.
10. Боландер Г.В., Снелл С.А., Моррис С. С. [Текст] / Г.В. Боландер. – Управление человеческими ресурсами. – Cengage Learning, 2016. – 514 с.
11. Шортелл С.М. Управление здравоохранением: организация дизайна и поведения [Текст] / С.М. Шортелл. – Cengage Learning, 2019. – 612–618.
12. Вейгер К.А., Ли Ф.В., Глейзер Дж.П. Информационные системы здравоохранения: практический подход к управлению здравоохранением [Текст] / К.А. Вейгер. – Джон Уайли и сыновья, 2017. – 326 с.
13. Башшур Р.Л., Шеннон Г. В., Крупински Э.А. Таксономия телемедицины [Текст] / Р.Л. Башшур. – Телемедицина и электронное здравоохранение, 2016. – 22(8). – С. 484–494.
14. Лау Ф., Куземский К., Прайс М. Обзор систематических обзоров исследований информационных систем здравоохранения [Текст] / Ф. Лау. – Журнал Американской ассоциации медицинской информатики, 2017. – 24(2). – С. 408–436.

# МАРКЕТИНГ: ОСОБЕННОСТИ И СПОСОБЫ ПРИМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ КАЗАХСТАНА

Насимов Талгат Амантаевич

Магистрант МВА

Almaty Management University, г. Астана, Республика Казахстан

Email: [nassimov\\_t@mail.ru](mailto:nassimov_t@mail.ru)

**Аннотация:** В данной научной статье рассматриваются методы маркетинга, применяемые в медицинском секторе Республики Казахстан. Данная работа поможет оценить влияние маркетинговых стратегий на затраты на здравоохранение, результаты лечения пациентов и доверие общества к медицинской профессии. Автор утверждает, что маркетинг необходим для повышения осведомленности населения Казахстана о новых методах лечения, лекарствах и медицинских устройствах, а также подчеркивает важность обеспечения того, чтобы методы маркетинга соответствовали целям укрепления здоровья и благополучия пациентов. Основная мысль статьи заключается в анализе важности маркетинга в медицинской отрасли с акцентом на его решающую роль в продвижении инноваций и улучшении результатов лечения пациентов. В данной статье представлен всесторонний обзор маркетинга в медицинской отрасли РК и сделаны выводы об этичности и эффективности маркетинговых стратегий в этом контексте, а также представлены методы дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** маркетинг, стратегия, методы маркетинга, медицинский сектор, здравоохранение, здоровье, инновации

**Аннотация:** Ғылыми мақалада Қазақстан Республикасының медицина саласында қолданылатын маркетинг әдістері қарастырылған. Бұл жұмыс маркетингтік стратегиялардың денсаулық сақтау шығындарына, пациенттерді емдеу нәтижелерін және халықтың медициналық кәсіпке деген сеніміне әсерін бағалауға көмектеседі. Автор тұжырымдамасына сәйкес, маркетинг – Қазақстан халқының жаңа емдеу әдістері, дәрі-дәрмек және медициналық мақсаттағы бұйымдар туралы хабардарлығын арттыру үшін қажет, сонымен қатар маркетинг әдістерінің пациенттердің денсаулығы мен әл-ауқатын жақсарту мақсаттарына сәйкес келуін қамтамасыз етудің маңыздылығын атап көрсетеді. Мақаланың негізгі идеясы - медицина саласындағы маркетингтің маңыздылығын талдау, оның инновацияларды ілгерілетудегі және пациенттердің нәтижелерін жақсартудағы шешуші рөліне баса назар аудару. Бұл мақалада Қазақстан Республикасының медицина өнеркәсібіндегі маркетингке жан-жақты шолу жасалып, осы контексте маркетингтік стратегиялардың этикасы мен тиімділігі, сонымен қатар одан әрі дамыту әдістері туралы қорытындылар жасалған.

**Түйін сөздер:** маркетинг, стратегия, маркетинг әдістері, медициналық сектор, денсаулық сақтау, денсаулық, инновация

**Annotation:** This scientific article discusses marketing methods used in the medical sector of the Republic of Kazakhstan. This work will help assess the impact of marketing strategies on

healthcare costs, patient outcomes, and public trust in the medical profession. The author argues that marketing is necessary to raise awareness of the population of Kazakhstan about new treatments, medicines and medical devices, and also emphasizes the importance of ensuring that marketing methods are consistent with the goals of promoting the health and well-being of patients. The main idea of the article is to analyze the importance of marketing in the medical industry, with an emphasis on its crucial role in promoting innovation and improving patient outcomes. This article provides a comprehensive overview of marketing in the medical industry of the Republic of Kazakhstan and draws conclusions about the ethics and effectiveness of marketing strategies in this context, as well as methods for further development.

**Keywords:** marketing, strategy, marketing methods, medical sector, healthcare, health, innovation

## **Введение**

Маркетинг играет решающую роль в успехе любой отрасли, в том числе и медицинской. Принципы маркетинга могут быть применены не только к коммерции и потребительским услугам, а также к здравоохранению. Известно, что здоровье является первоочередной человеческой потребностью, за которой следуют профессиональная деятельность, успех в бизнесе и признание. Потребность быть здоровым заставляет людей активно искать пути улучшения своего здоровья и является предметом особого внимания [1]. В последние годы в секторе здравоохранения РК произошли значительные изменения и проблемы, которые потребовали использования эффективных маркетинговых стратегий для достижения роста и прибыльности.

Пандемия коронавируса важность внедрения маркетинговых стратегий медицинской отрасли. Поставщикам медицинских услуг пришлось приспособливаться к новым вызовам, включая изменение потребностей и поведения пациентов, изменение правил и усиление конкуренции. В результате маркетинговые стратегии медицинской отрасли пришлось скорректировать, чтобы эффективно реагировать на последствия пандемии. Одним из наиболее заметных изменений в маркетинговой стратегии медицинской отрасли во время пандемии коронавируса стало более широкое использование каналов цифрового маркетинга. Благодаря карантину и мерам социального дистанцирования все больше пациентов обращаются к цифровым каналам для поиска медицинских услуг и продуктов. Маркетологи медицинской отрасли ответили увеличением своих инвестиций в стратегии цифрового маркетинга, такие как маркетинг в социальных сетях, поисковая оптимизация и услуги телемедицины. Пандемия также повысила важность управления узнаваемостью бренда и репутацией для маркетологов медицинской отрасли. Поскольку пациенты все больше беспокоятся о безопасности медицинских учреждений и поставщиков медицинских услуг, организациям здравоохранения крайне важно сообщать о своей приверженности безопасности пациентов и профилактике инфекций.

Цель этой научной статьи - изучить влияние маркетинга на медицинскую отрасль в современном, пост-ковидном мире и то, как его можно использовать для улучшения результатов лечения пациентов. Изучая различные методы маркетинга и анализируя их эффективность в медицинской отрасли, эта статья стремится предоставить ценную информацию, которая может помочь поставщикам медицинских услуг, маркетологам и



политикам принимать обоснованные решения, которые приносят пользу как пациентам, так и организациям здравоохранения.

### **Литературный обзор**

Прежде чем приступить к написанию, автор изучил основные понятия и проблемы из предыдущих исследований. Чтобы понять важность маркетинга в медицинском секторе, были изучены фундаментальные работы ведущих американских экономистов, таких как Питер Друкер, который утверждает, что «цель маркетинга – это узнать и понять клиента настолько хорошо, чтобы продукт или услуга подходили ему и продавали себя... Цель маркетинга – сделать продажи излишними» [2]. Учитывая, что маркетинг — это процесс обмена между двумя сторонами, который приводит как к удовлетворению клиентов, так и к удовлетворению организации [3]. Кажется логичным, что если бизнес способен производить продукт, который может продаваться сам по себе (т. е. не требует помощи продавца), то маркетинг будет завершен. То есть клиент приобретает продукт, который он ищет, а бизнес получает прибыль. Однако Друкер еще больше усложняет ситуацию, говоря, что это достигается за счет «хорошего знания и понимания клиента». Это говорит о том, что единственным важным фактором является знание и понимание потребностей клиентов.

Современные маркетологи придерживаются концепции поиска подходящего продукта для своих клиентов [3]. Маркетинг как поведенческий инструмент в здравоохранении включает в себя работу, связанную с обменом информацией, ориентированными на потребности людей в здоровье, лекарствах, услугах различных медицинских специалистов и медицинских технологиях [4].

Маркетинг в медицинской отрасли играет решающую роль в продвижении медицинских услуг среди потенциальных пациентов. Это помогает поставщикам медицинских услуг создавать свой бренд, завоевывать доверие и привлекать новых пациентов. Согласно исследованию J Med Life, маркетинг в медицинской отрасли оказывает значительное влияние на восприятие пациентами медицинских услуг [5]. Эффективный маркетинговый подход включает в себя углубленное изучение потребностей пациентов, выявление скрытых потребностей и предложение новых медицинских услуг для пациентов. Удовлетворенность пациентов должна быть главной целью любой организации здравоохранения, а это требует глубокого знания их потребностей и ожиданий. Предоставление качественной медицинской услуги основано на выполнении определенных требований, чтобы услуга достигла желаемого пациентом уровня. Чтобы завоевать доверие потребителей медицинских услуг, специализированный персонал организаций сферы должен быть более восприимчивым к пожеланиям, предложениям, жалобам пациентов и в то же время стать более чутким к их опасениям. Эффективность такого подхода зависит от того, насколько медицинская организация имеет эффективную коммуникацию с пациентами, представляет правильный образ медицинской услуги и надлежащим образом предоставляет обещанную услугу, а также представляет постоянную заботу о постоянном улучшении предоставляемой услуги для превышения ожидания пациентов [6].

## Методология

Главной особенностью маркетинга здравоохранения в странах Казахстана, как и на всем пространстве СНГ, является короткий период его существования как обособленного сектора. Это связано с тем, что здравоохранение, финансируемое государством, существует лишь короткий период времени. Кроме того, само здравоохранение – это один из наиболее консервативных секторов, что отражается не только на лечении, но и на всех процедурах, которые проводятся в клиниках.

Маркетинг в здравоохранении - один из самых сложных видов маркетинга. На это есть несколько причин. Во-первых, здравоохранение имеет дело с самой важной ценностью человека - жизнью и здоровьем. Другая причина заключается в том, что бюджет, выделенный на маркетинг - ограничен, поэтому приходится искать пути адаптации. Следовательно, прежде чем переходить к популярным глобальным маркетинговым трендам, таким как голосовой поиск, чат-боты и интерактивный контент, необходимо строить основы маркетинговых стратегий медицинских организаций в Казахстане снизу вверх.

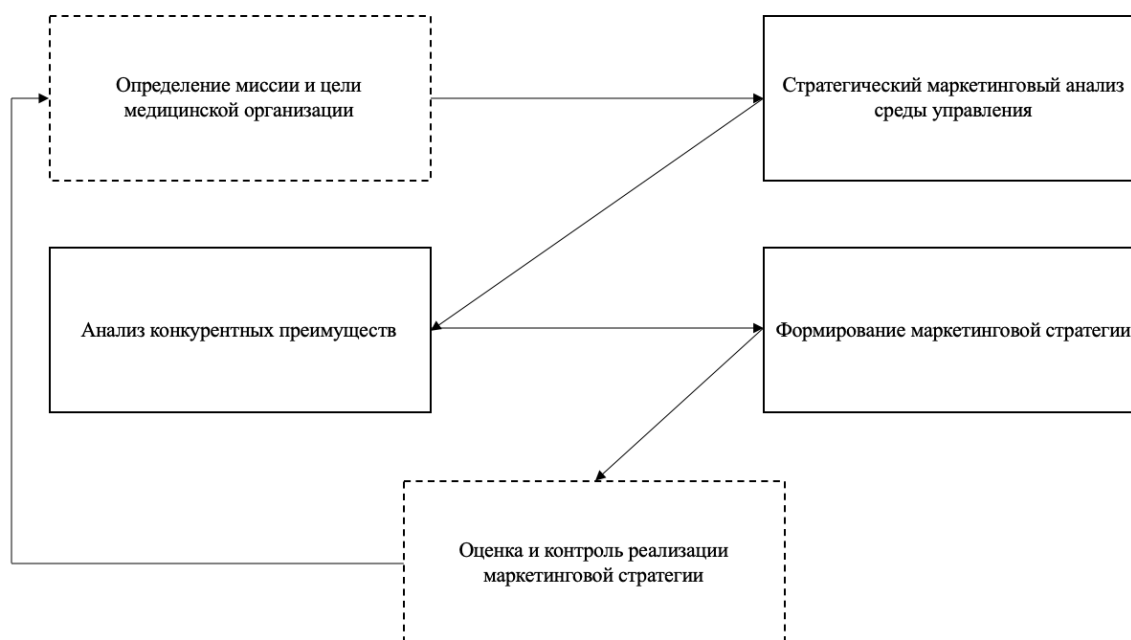


Рисунок 1. Этапы формирования стратегии маркетинга в сфере медицинских услуг

PEST-анализ — это полезный маркетинговый инструмент, который можно использовать в медицинской отрасли для оценки внешних макросредовых факторов, которые могут повлиять на бизнес. PEST предусматривает политические, экономические, социальные и технологические факторы.

Таблица 1. PEST – анализ внешней среды медицинского учреждения

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Республиканские программы развития</li> <li>- Глобальная и региональная экономическая ситуация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изменение уровня финансирования системы здравоохранения из республиканских источников</li> <li>- Инфляция и уровень безработицы</li> <li>- Уровень инвестиционной привлекательности системы здравоохранения</li> </ul>
Социальные факторы (S)	Технологические факторы (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень рождаемости и средней продолжительности жизни</li> <li>- Поведение пациентов относительно ЗОЖ</li> <li>- Предпочтение альтернативной медицины традиционной</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие технологий в сфере медицинских услуг</li> <li>- Цифровизация в целях доступности информирования населения</li> <li>- Инновации технологического сектора в оказании мед. помощи</li> </ul>

- Политические факторы:

В медицинской отрасли политические факторы могут оказывать значительное влияние на бизнес, поскольку правила и политика, касающиеся здравоохранения, могут влиять на операции. Например, изменения в государственной политике в отношении финансирования здравоохранения или регулирования медицинских устройств могут повлиять на маркетинговую стратегию организации.

- Экономические факторы:

Факторы, такие как экономический рост, инфляция и уровень безработицы, могут оказать значительное влияние на медицинскую отрасль. Изменения в экономике могут повлиять на привычки потребителей, а расходы на здравоохранение могут стать непосильными для некоторых пациентов. В результате предприятиям может потребоваться скорректировать свои маркетинговые стратегии, чтобы отразить изменения в экономике.

- Социальные факторы:

Факторы, такие как демографические тенденции, культурные нормы и поведение потребителей, также могут влиять на медицинскую отрасль. Например, изменение потребительских предпочтений в отношении альтернативной медицины или повышение осведомленности о важности психического здоровья могут повлиять на маркетинговые стратегии медицинского бизнеса.

- Технологические факторы:

Факторы, такие как достижения в области медицинских технологий и использование электронных медицинских карт, также могут оказать значительное влияние на медицинскую отрасль. Предприятия должны быть в курсе технологических разработок и включать их в свои маркетинговые стратегии, чтобы оставаться конкурентоспособными. В целом, PEST-анализ может помочь медицинским предприятиям определить внешние факторы, которые могут повлиять на их маркетинговые стратегии, и разработать планы по устранению этих факторов.

Один из недостатков этого метода анализа был отмечен А.С. Ложечко. Им было отмечено, что трудно точно отразить характеристики многих групп факторов, таких как политические, технологические и социокультурные. Однако, результаты модели PEST-анализа четко указывают на определенные положительные и отрицательные тенденции,

наблюдаемые в текущих процессах и явлениях, непосредственно связанных с областью исследования [7]. Более того, как сообщают Бушина Н.С. и Зюкин Д.А., PEST-анализ четко указывает на определенные положительные и отрицательные тенденции и факторы, непосредственно связанные с областью исследований [8]. PEST-анализ необходим для разработки стратегии организации, которая успешно сочетает и дополняет результаты SWOT-анализа.

SWOT-анализ – это полезный инструмент для оценки сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз в конкретной отрасли. В медицинской отрасли SWOT-анализ можно использовать для определения ключевых методов маркетинга, которые могут помочь компании получить конкурентное преимущество.

Таблица 2. SWOT – анализ среды управления

<p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опытный персонал</li> <li>• Позиционирование учреждения</li> <li>• Технологические достижения</li> </ul>	<p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченные ресурсы</li> <li>• Недостаток опыта</li> <li>• Нормативные требования</li> </ul>
<p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Целевые маркетинговые кампании</li> <li>• Партнерство</li> <li>• Телемедицина</li> </ul>	<p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкуренция</li> <li>• Экономические спады</li> <li>• Нормативные изменения</li> </ul>

- **Сильные стороны:**

**Опытный персонал:** медицинские организации с опытным персоналом могут обеспечить лучший уход за пациентами, что может привести к положительным рекомендациям из уст в уста и более высокому уровню удовлетворенности пациентов.

**Позиционирование медицинского учреждения:** учреждение с сильной репутацией бренда может привлечь больше пациентов и увеличить их долю присутствия на рынке.

**Технологические достижения:** медицинские предприятия, инвестирующие в новые технологии, могут улучшить уход за пациентами и предоставлять более эффективные услуги, что может привести к конкурентному преимуществу.

- **Недостатки:**

**Ограниченные ресурсы:** небольшие медицинские предприятия, находящиеся в небольших отдаленных от столицы частях РК, могут иметь ограниченные ресурсы, что затрудняет конкуренцию с более крупными конкурентами.

**Недостаток опыта:** медицинские учреждения с ограниченным опытом в определенных областях могут с трудом обеспечивать тот же уровень обслуживания, что и их конкуренты.

**Соблюдение нормативных требований:** медицинские организации должны соблюдать многочисленные нормативные требования, что может занять много времени и средств.

- **Возможности:**

**Целевые маркетинговые кампании:** медицинские предприятия могут использовать целевые маркетинговые кампании для привлечения определенных групп пациентов и увеличения своей доли на рынке.

Партнерство и сотрудничество: медицинские учреждения могут сотрудничать с другими организациями для расширения своих предложений услуг и охвата новых групп пациентов.

Телемедицина: медицинские учреждения могут использовать телемедицину для предоставления удаленных консультаций и улучшения доступа пациентов к медицинской помощи.

- Угрозы:

Конкуренция: медицинская отрасль отличается высокой конкуренцией, и новые участники могут быстро занять фаворитизм на рынке.

Экономические спады: экономические спады могут привести к снижению количества пациентов и снижению доходов.

Нормативные изменения: изменения в нормативных актах могут увеличить затраты на соблюдение требований и затруднить работу медицинских организаций.

В заключение SWOT-анализ может помочь медицинским организациям определить ключевые методы маркетинга, которые могут помочь им получить конкурентное преимущество в отрасли. Используя свои сильные стороны, устраняя недостатки, используя возможности и смягчая угрозы, медицинские учреждения могут разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии, которые приводят к увеличению числа пациентов и доходов, удовлетворяя уже существующую потребность на рынке.

## **Результаты**

Исходя из вышеупомянутых анализов, учреждение может выбрать наиболее подходящий маркетинговый канал для охвата своей целевой аудитории [9]. Некоторые из наиболее эффективных маркетинговых каналов для медицинской промышленности включают в себя:

- Цифровой маркетинг: сюда входят маркетинговые усилия, проводимые в Интернете, такие как маркетинг в социальных сетях, маркетинг по электронной почте, поисковая оптимизация (SEO) и реклама с оплатой клика. Согласно исследованию Netpeak, в 2019 году, доля мобильного трафика в Казахстане достигла более 80%, что значительно выше, чем в соседних России и Украине [10].
- Контент-маркетинг: включает в себя создание и распространение ценного контента для привлечения и удержания четко определенной аудитории. Примером успешного интегрирования маркетинговой стратегии можно назвать портал 103.kz – это площадка-агрегатор отзывов и контент-маркетинга. Это приложение используется не только для охвата потенциальных пациентов, но и для работы с социальными сетями, поисковыми системами, целевой рекламой, e-маркетингом и push-уведомлениями. Такой комплексный подход обеспечивает максимальный охват целевой аудитории и приводит к высокому уровню доверия пользователей к публикуемому контенту, начиная с профиля сайта [11].
- Событийный маркетинг: включает в себя проведение или спонсирование мероприятий, таких как конференции, торговые выставки или семинары, для связи с потенциальными клиентами, общения с коллегами и демонстрации продуктов и услуг.

- Прямая почтовая рассылка: включает отправку целевых рекламных материалов, таких как брошюры, листовки или информационные бюллетени, непосредственно предполагаемой аудитории по почте.
- Реферальный маркетинг: включает в себя использование существующих отношений с клиентами для создания нового бизнеса с помощью рекомендаций из уст в уста и рефералов. Согласно данным американской аналитической компании BrightLocal, 84% населения доверяют отзывам онлайн. Кроме того, 30% респондентов сообщили, что ответы на отзывы были важным фактором в их решении отдать предпочтение тому или иному медицинскому учреждению [12].
- Связи с общественностью: включает в себя создание и поддержание положительного общественного имиджа посредством освещения в СМИ, пресс-релизов и других мероприятий, ориентированных на общественность.
- Охват через врачебный нетворкинг: включает в себя обращение к врачам, клиникам и другим медицинским работникам напрямую через целевые маркетинговые кампании для продвижения продуктов и услуг.

Важно отметить, что медицинская отрасль в Казахстане строго регулируется, поэтому любые маркетинговые усилия обязаны соответствовать отраслевым нормам и стандартам.

## **Выводы**

Маркетинг в сфере здравоохранения является неотъемлемым компонентом устойчивого роста. Без этого не было бы притока новых пациентов, и даже лояльные пациенты могут медленно уходить, один за другим. Индустрия здравоохранения в Казахстане быстро меняется с момента получения независимости. То, что раньше было индустрией, основанной на объемах, сосредоточенной вокруг врача, стало индустрией, основанной на качестве, сосредоточенной вокруг пациента. Вероятно, в любой данной области существует несколько медицинских практик, которые предоставляют одинаковые или относительно аналогичные услуги. Маркетинг показывает потенциальным пациентам, что практика одного медицинского учреждения не только отличается от конкурентов, но и в целом является гораздо лучшим вариантом.

В силу своей специфики маркетинг в здравоохранении является междисциплинарной областью, поскольку в нем используются определенные понятия, методы и приемы, присущие как классическому, так и социальному маркетингу. Специфика маркетинга в сфере здравоохранения заключается в том, что есть услуги и рынки, но нет денежного эквивалента. Это означает, что эффективность его применения заключается в образе здорового населения, выявлении хронически больных категорий людей, обеспечении лечения больных путем прохождения всего процесса реабилитации, профессиональной реинтеграции, а так же социальной реинтеграции больных. и др. Применение маркетинга в сфере здравоохранения было продиктовано проблемами здоровья общества.

Маркетинг играет важную роль, помогая специалистам в области здравоохранения создавать, общаться и приносить пользу своему целевому рынку. Современные маркетологи начинают с клиентов, а не с продуктов или услуг. Они больше заинтересованы в построении устойчивых отношений, чем в обеспечении единой сделки. Их цель - создать высокий уровень удовлетворенности потребителей, чтобы они

вернулись к тому же поставщику. Маркетологи используют множество традиционных методов, включая маркетинговые исследования, дизайн продукта, распространение, ценообразование, рекламу, рекламные продажи и управление продажами. Однако, как было упомянуто в статье, главная проблема заключается в фундаментальной постройке маркетингового подхода к пациенту. К уже существующим методам продвижения необходимо добавить новые, связанные с новыми технологиями и концепциями, для привлечения потенциальных клиентов. Стратегия комплексного маркетинга необходима в медицинских организациях для обеспечения их успеха. Таким образом, стратегия оказывает существенное влияние на медицинскую организацию, в том числе на ее эффективность, измеряемую удовлетворенностью пациентов и улучшением организационной эффективности.

### Список использованных источников

1. Шарабчиев Ю.Т. *Маркетинговая стратегия в управлении здравоохранением* - 2002, <http://www.mednovosti.by/journal.aspx?article=2177>
2. Drucker, P. *Management: tasks, responsibilities, practices* - 1973, <https://www.writework.com/essay/aim-marketing-know-and-understand-customer-so-well-product>
3. Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинг менеджмент* - 2006 – С. 61-65
4. Огарков, В.Ф. *Рынок медицинских услуг в РК: маркетинговые коммуникации* – 2019, <https://med.mcfr.kz/article/163-rynok-meditsinskih-uslug-marketingovye-kommunikatsii>
5. Purcarea, V. *The impact of marketing strategies in healthcare systems* // J Med Life, 2019 Apr-Jun; 12(2): С. 93-96
6. Ciurea, A, Ples, H, Avram, E. *Management in the private healthcare system* – 2014, <https://www.editurauniversitara.ro/medicina-33/managementul-in-sistemul-de-sanatate-privat.html>
7. Ложечко А.С. *Методы ситуационного анализа в управлении доходами региональных бюджетов в условиях экономической неопределенности* // *Проблемы современной науки и образования* – 2017; 16(98): С. 59-68.
8. Бушина Н.С. *Методический подход к оценке конкурентоспособности подразделений аптечной сети* // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований* - 2015; 12(6): С. 1091-1095.
9. Тананыкина Я.Г., Назарова О.Г. *Основные цели и виды маркетинговых коммуникаций. Маркетинговые коммуникации в маркетинговом треугольнике* – 2020, <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tseli-i-vidy-marketingovyh-kommunikatsiy-marketingovye-kommunikatsii-v-marketingovom-treugolnike/viewer>
10. Netpeak: <https://netpeak.net/ru/kz/>
11. Forbes.kz: *Медицинский маркетинг – не просто тренд. Что работает сегодня и останется актуальным в 2020 году:* <https://forbes.kz/process/medicine/meditsinskiy-marketing-ne-prosto-trend-cto-rabot-aet-segodnya-i-ostanetsya-aktualnyim-v-2020-godu-prognoz-ot-103kz/>
12. BrightLocal. *Local Consumer Review Survey 2023:* <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/>

# КӘСПОРЫН ҚҰНЫН БАСҚАРУДЫ ҰЙЫМДАСТЫРУ

Нұрымбет А.Е.\*

<sup>1 2 3</sup> Almaty Management University, Қазақстан Республикасы, Алматы қ.  
[Akerke\\_nurymbet@mail.ru](mailto:Akerke_nurymbet@mail.ru)

**Аннотация:** мақалада шолу тәсілімен кәсіпорынның құнын басқаруды ұйымдастырудың негізгі ерекшеліктері мен құрылымы қарастырылған. Басқаруды ұйымдастырудың негізгі міндеттері анықталған және кәсіпорынның құнын бағалау және басқару үрдігінің алгоритмі ұсынылған. Басқару шешімдерінің тиімділік факторларын ескеру қажеттілігі негізделген және осы факторлардың негізгілері айқындалған.

**Түйін сөздер:** басқаруды ұйымдастыру, бизнесті бағалау, инвесторлар, кәсіпорын құны, басқару тиімділігінің факторлары, құнды басқару, стратегиялық карта.

**Annotation:** the article provides an overview of the main features and structure of the organization of the company's value management. The main tasks of the management organization are defined and the algorithm of the process of organizing the company's value management is proposed. The necessity of taking into account the factors of the effectiveness of management decisions is substantiated and the main of these factors are identified.

**Key words:** management organization, business valuation, investor, company value, management efficiency factor, cost management, strategic map.

**Аннотация:** в статье представлен обзор основных особенностей и структуры организации управления стоимостью компании. Определены основные задачи организации управления и предложен алгоритм процесса оценки и управления стоимостью компании. Обоснована необходимость учета факторов эффективности управленческих решений и определены основные из этих факторов.

**Ключевые слова:** организация управления, оценка бизнеса, инвесторы, стоимость компании, факторы эффективности управления, управления стоимостью, стратегическая карта.

## Кіріспе

Қазіргі уақытта кәсіпорынның құнын басқару тақырыбы өте өзекті және осы тақырып соңғы кездерде көп талқыға түсуде. Бұл құндылықты басқару инвесторларды тартуға, сондай-ақ бәсекеге қабілетті кәсіпорын болып қалуға мүмкіндік беретіндігімен түсіндіріледі. Кәсіпорынның құны туралы білім деңгейі оның дамуының әртүрлі перспективаларын болжауға мүмкіндік береді және кірісті арттыруға ықпал етеді. Қазіргі заманғы шығындарды басқару өткен ғасырдың ортасында құрылған жоспарлау және басқару жүйелерінен айтарлықтай ерекшеленеді, бұл тек жоғары басшылық құрамның функциясы емес, бүгінде ол кәсіпорынның барлық бөлімшелеріне қатысты. Тарих пен статистика көрсеткендей, шешім қабылдаудың командалық-әкімшілік стилі тиімсіз болып саналады, әсіресе жоғарыдан төменге (басшылықтан қызметкерлерге) қабылданған шешім үлкен корпорацияларда максималды табыс алып келмейді.



Кәсіпорын шығындарды басқару жүйелерін сауатты енгізген жағдайда ғана үлкен пайда ала алады.

Бұл жұмыстың мақсаты кәсіпорын құнын басқаруды ұйымдастырудың негіздерін қарастыру және кәсіпорын құнын басқарудың тиімді әдістерін анықтау болып табылады.

### **Әдеби шолу**

Кәсіпорынның құнын басқаруға негізделген менеджмент өткен ғасырдың ортасында белсенді түрде қабылданған тұжырымдамаға негізделген [1]. Бұл тұжырымдама кәсіпорында қабылданатын стратегиялық, тактикалық және жедел басқару шешімдері кәсіпорынның құнын арттырудың негізгі факторларына шоғырлануы керек деп санайды.

Кәсіпорынды басқарудың мұндай тәсілінің кең таралуы осы уақытқа дейін бизнес иелері үшін өндіріске тартылған ресурстар санынан гөрі осы кәсіпорынның құнының өсуі өзекті мәселе болғандығымен байланысты болды [2]. Бұл ретте кәсіптің жоғары капиталдандырылуы кәсіпорынның орнықты дамуының кепілі мен оң имиджін және инвестициялардың белсенді ағынын қалыптастыру шарты ретінде түсініледі, өйткені инвестициялық шешімдер, ең алдымен кәсіпорынның құнын бағалау нәтижелеріне негізделеді.

Кәсіпорын құнын басқарудың негізгі әдістерін талқылайтын бірқатар басылымдар бар. Т.А.Федорова өз жұмысында инновациялық белсенді кәсіпорынның құнын бағалаудың тәсілдері мен үлгілерін қарастырды және құн қалыптастырудың негізі ретінде анықтады, бірақ кәсіпорынның өзіндік құнын басқару үшін қолданылатын негізгі түсініктер мен әдістер жеткілікті түрде сәйкес келмейді [3].

Тұжырымдаманың негізгі ережесі – кәсіпорынды басқару қазіргі уақытты сақтауға және оның болашақ құнын құруға бағытталуы керек деген тұжырым. Басқаша айтқанда, бұл жағдайда мақсатты басқару көрсеткіші пайда мен рентабельділік емес, кәсіпорын құнының өсуі болып табылады [4].

А.Д.Базарбекова өз мақаласында экономикалық пайда тұжырымдамасы негізінде кәсіпорын құнын бағалау және басқару әдістерін қарастырады. Бұл тұжырымдама кәсіпорынның тиімділігін сипаттайтын көрсеткіштерді үнемі жаңартуға мүмкіндік береді, бірақ оның ғылыми және қолданбалы маңыздылығына қарамастан, оны жергілікті жағдайларға бейімдеу қажет [5].

В.И. Бусовтың басылымында объектінің әділ нарықтық құны туралы нақты түсінік алу үшін белгілі бір уақытта меншік иесіне тиесілі активтердің үлесінің мөлшері қарастырылды. Соңғы нәтиженің сенімділігіне әсер ететін түзетулерді көрсету салыстырмалы тәсілдің кемшілігі болып табылады. Ұқсас қызмет түрлері және бағаланатын кәсіп бойынша толық қаржылық ақпарат болған жағдайда ғана салыстырмалы тәсілді қолдануға рұқсат етілетіні ескерілмеген [6].

Ж.А. Асқарованың еңбегі жоғары бағаланады, бірақ кәсіпорынның құнын арттырудың тиімді әдістемесін әзірлеу кәсіпорын бизнесінің тиімділігіне, демек оның құндылығына әсер етуі мүмкін жаһандық өзгерістердің толық спектрін ескермей кетуі мүмкін емес. Бұл өзгерістер объективті сипатқа ие және өзегі экономиканы және әлеуметтік-экономикалық өмірдің барлық аспектілерін интенсификациялау болып табылатын техникалық прогрестің табиғи ағымымен шартталған. Осылайша, ағымдағы

кәсіпорын құнын басқарудың институционалдық тәсілінің ең маңызды міндеті кәсіпорын құнын басқару процесінде ескерілуі керек әлемдік үрдістердің бүкіл кешенін дәл есептеу болып табылады. Оларды жан-жақты талдау және осы тенденцияларды меншік иелерінің немесе кәсіпорындардың мүдделеріне пайдалануға бағытталған стратегиялық, жедел және тактикалық шараларды әзірлеу маңызды [7].

Н. Нортон мен Р.Каплан «Болашақты ұйымдастыру қызметінің көрсеткіштері» тақырыбында зерттеу жүргізген кезде жеткілікті тиімді стратегиялардың нашар жүзеге асырылуының себептерін іздеді, нәтижесінде «Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі (BSC)» деп аталатын тұжырымдама жасалды. Бұл тұжырымдаманың негізгі идеясы кәсіпорындар негізінен осы көрсеткіштерге қол жеткізу мәселелерін қарастырмай, қаржылық қызмет көрсеткіштерін жоспарлаумен шектеледі. Бұл әдіске негізделген стратегиялық картаны құру кәсіпорынның мақсаттарына жету үшін осы жүйелер арқылы басқаруға және құруға болатын ішкі жүйелерді егжей-тегжейлі қарастыруға мүмкіндік берді. BSC әдісінің басты ерекшелігі – кәсіпорында қабылданған стратегиямен белгіленген мақсаттарға жетудің маңызды шарттарын үдемелі түрде пысықтайтын картаның тән моделін құру. Кәсіпорында нақты тұжырымдалған стратегия болмаған жағдайда, бұл картаны салу мүмкін емес. Алайда стратегиялық өндіріс картасына стратегияны визуализациялау бүгінгі таңда басқарудың ең қуатты құралдарының бірі болып табылады. Негізгі артықшылығы – стратегияны жүзеге асырудың жалпы механизмі ретінде барлық мақсаттардың суреттерінің бірінде бейнелеу [8].

Қарастырылып отырған мәселелер бойынша жұмыстарды зерделеу мынандай қорытынды жасауға мүмкіндік берді:

1. Отандық ғалымдардың зерттеулері салыстырмалылықпен және шығындарды талдауға кешенді көзқарастың жоқтығымен сипатталады.

2. Кәсіпорынның құндылығын бағалауда және оны басқаруда оның ғылыми және қолданбалы маңыздылығына қарамастан шетелдік тәжірибені пайдалану қазіргі заманғы қазақстандық жағдайларға бейімделуді қажет етеді.

Қорытындылай келе, ұзақ мерзімді перспективада барынша арттыру критерийлеріне сәйкес кәсіпорынның құндылығын қалыптастыру және бағалау процесін басқарудың ұйымдастыру механизмін көрсетемін.

### **Әдіс-тәсілдер**

Негізінде кәсіпорынның шығындарды басқару процесі жалпы басқару әдістемесінде қабылданған ережелерге сәйкес құралады және ағымдағы жағдайды талдаудан бастап енгізуге дейін осы әдістемеде қарастырылған барлық кезеңдерді қамтиды. Мақсаттық функциялардың мазмұнына сәйкес кәсіпорынның құнын басқарудың нақты әдістерін таңдаудың негіздемесі жүзеге асырылады, олар басқару әдістерінің жалпы жүйесіне енгізілген, бірақ басымдықтар ретінде саналады.

Құнды барынша арттыру стратегиясын жетекші стратегия ретінде қабылдаған кәсіпорын менеджерлері өздерінің кәсіби қызметі барысында осындай стратегияны жүзеге асырудың негізгі векторларын ескеріп, соған сәйкес стратегияның мазмұнын анықтауы керек. Жеке шығындарды басқару міндеттерінің өзектілігіне, сондай-ақ кәсіпорында бұрын қабылданған басқару принциптеріне және менеджерлердің кәсіби дайындығының деңгейіне байланысты басқаруды ұйымдастырудың ең қолайлы тәсілі

тандалды. Мысалы, бағыт пен басқару әдістерін таңдау кезінде басым болған жағдай туралы ақпаратқа негізделетін жағдайлық тәсіл болуы мүмкін. Соңғы жылдардағы сұранысқа ие басылымдарға шолу жасау және ол жерлердегі тапшылықтарды ескере отырып, бірегей шешімді ұсыну мақсатында мақала әдебиеттерді салыстырмалы талдау зерттеу әдісімен дайындалған. Ситуациялық басқару ең алдымен кәсіпорынның құндылық факторларын жүйелі талдауға негізделген, ал басқа әдістемелік тәсілдерді қолдану, әдетте, шығындар факторларын талдауды да қамтиды.

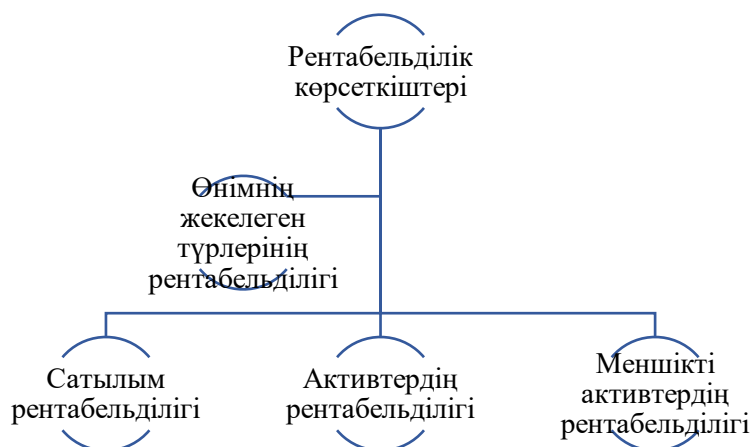
## Нәтижелер

Кәсіпорынның құнын басқару үрдісін ұйымдастырудың негізгі ерекшелігі де басқарудың негізгі бағыттарының маңыздылығын бөлу және күшейту болып табылады. Оларға атап айтқанда қарыз капиталын, акционерлік қатынастарды, инвестицияны және мүлікті басқару жатады. Бұл кәсіпорынды басқарудағы қаржылық менеджменттің рөлін оның құнын барынша арттыруға бағыттау туралы шешім қабылдаған жағдайда анықтайды. Кәсіпорынның құнын басқару мәселесін шешудің отандық және шетелдік тәжірибесін талдау басқаруды ұйымдастыру үрдісінде ескерген жөн келесі ережелерді қалыптастыруға мүмкіндік береді:

- Кәсіпорынның құны өзара әрекеттесетін көптеген сыртқы және ішкі факторлардың әсерінен қалыптасады және құнды құру бойынша шешім қабылдаудың нақты ғана емес, сонымен қатар ең қолайлы саласын анықтау үшін топтастыру қажет.

- Кәсіпорын құнының мәні уақыт өте өзгермелі болып қана қоймайды, сонымен қатар өлшеу мақсаттарының айырмашылығымен анықталатын бір реттік өлшеммен де ерекшеленеді.

Дереккөздер бизнесті бағалау әр түрлі қаржылық-экономикалық параметрлердің тұтас кешеніне сәйкес жүргізілетініне көз жеткізуге мүмкіндік берді, олардың ішіндегі ең маңыздысы рентабельділік болып табылады. Оның көрсеткіштері, ең алдымен қазіргі нарықтық жағдайда кәсіпорынның тиімділігі мен өнімділік деңгейін көрсетеді.



**1-сурет. Рентабельділік көрсеткіштері**

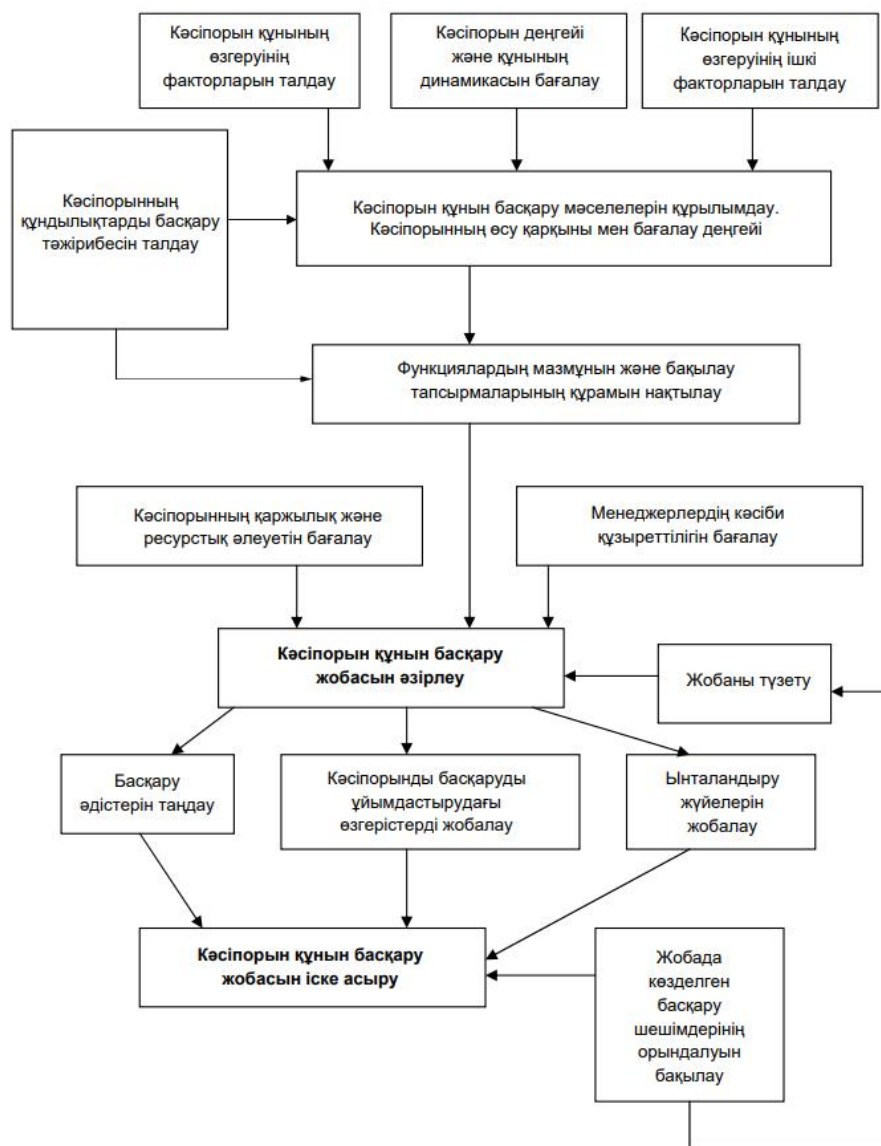
Ескерту: автор жасаған

Кез келген кәсіпорынның жұмыс үрдісі жеткіліксіз болуы мүмкін, бірақ барлығы максималды тиімділікпен жұмыс істеуге тырысады, бұл кәсіпорынның барлық резервтері

мен ресурстарын жұмыстан максималды пайда алу үшін ең қолайлы және тиімді қолдануды көрсетеді. Кәсіпорын құнын басқару негіздерін енгізу туралы шешімнің өзі жеткілікті түрде негізделген болуы керек және шығындарды басқару процесін ұйымдастыру мыналарды ескере отырып жүзеге асырылуы керек:

1. Кәсіпорын құнының құрылымы мен динамикасы;
2. Қызметкерлерді кәсіби даярлау деңгейі;
3. Кәсіпорынның қаржылық әлеуеті;
4. Басқару процесін әдістемелік қамтамасыз ету және т.б.

Кәсіпорынның құнын басқаруды ұйымдастыру процесінде айқындалған міндеттер төменде көрсетілген.



**2-сурет. Кәсіпорын құнын басқаруды ұйымдастыру**

Ескерту: автор жасаған

Кәсіпорын құнын анықтайтын факторлар көп және өзара байланысты. Жалпы оларды сыртқы ортада қалыптасатын және кәсіпорынның өзінде пайда болатын факторлар деп екі топқа бөлуге болады. Басқару нәтижесінде кәсіпорын құнының қажетті

өсуіне қол жеткізу үшін сол факторларды, басқарушылық әсерді анықтау үшін жүйелі талдау жүргізу қажет. Жеке факторлардың әсер ету күші мен сипатын анықтау кезінде бизнес болжамдармен (стратегия, қаржы, тұтынушылар, өндірістік процестер, оқыту және дамыту) теңгерілген кәсіпорын қызметінің негізгі көрсеткіштерін қолданған жөн. Ішкі факторлардың әсер ету сипаты мен күшін бағалау нәтижелері қазіргі уақытта кәсіпорынның құнын арттыру жолдарының қайсысы ең қолайлы екенін анықтауға және осының негізінде ең жоғары қандай болуы керектігін анықтауға мүмкіндік береді.

Кәсіпорын құнын арттырудың негізгі кешенді тәсілдеріне оның қызметінің жоғары қаржылық нәтижелерін қамтамасыз ету, кәсіпорынға қатысты (сыртқы инвестициялардың түсуін қамтамасыз ететін) оң үміттерді қалыптастыру, сондай-ақ пайдалану тиімділігін арттыру жатады. Бұл өз кезегінде мынаны білдіреді:

- Кәсіпорын шығаратын өнім (қызмет) көлемінің өсуі және сапасын жақсарту;
- Өнімді (қызметтерді) өндіруге және кәсіпорынды басқаруға арналған шығындарды оңтайландыру;
- Кәсіпорынның қарызын ұтымды және уақытылы басқару;
- Меншікті капиталды тиімді пайдалану, оның құрылымын жетілдіру;
- Кәсіпорынның бәсекелестерінен өндірістік артықшылығына қол жеткізу (инновациялық технологияларды пайдалану, негізгі қорларды жаңғырту, реинжиниринг);
- Клиенттермен, іскерлік серіктестермен, мемлекеттік және муниципалды органдармен тиімді өзара іс-қимылды ұйымдастыру;
- Кәсіпорынның ұзық мерзімді тұрақты дамуын қамтамасыз ету;
- Негізгі қорларды дер кезінде қайта құрылымдау және тиімді басқару;
- Материал ағындарын тиімді басқару;
- Кәсіпорынның баға саясатын жетілдіру;
- Кәсіпорынның интеллектуалдық әлеуетін арттыру.

Кәсіпорынның құндылығын арттырудың жоғарыда аталған әдістері басқару процесінде өз дамуын табады, ол егжей-тегжейлі негіздеуден және тиісті басқару шешімдерін сәтті жүзеге асырудан тұрады. Дегенмен, тіпті жеткілікті толық және дұрыс негізделген басқарушылық шешім әрқашан тиімді бола бермейді. Сондықтан басқарушылық шешімдердің тиімділігінің жетекші факторларын анықтау маңызды. 3-суретте кейбір факторлар келтірілген және оларды есепке алу нәтижелері көрсетілген. Олардың әсерін есепке алу өте көлемді басқару қызметімен байланысты, мұны мүдделі тараптарды теңестіру факторы тұрғысынан көруге болады. Бұл жерде менеджмент қызметінің екі бағытын ажыратамыз: басқару процесіндегі мақсаттарды және кәсіпорынның сыртқы ортамын өзара әрекеттесу үрдісіндегі мақсаттарды үйлестіру.



**3-сурет. Басқару шешімдерінің тиімділігін қамтамасыз ететін факторлар**

Ескерту: автор жасаған

Бірінші жағдайда, басқару шешімін сәтті жүзеге асыру көп жағдайда кәсіпорын басшыларының және осы басшылар қабылдаған шешімдерді орындаушылардың мүдделері бір-бірімен қаншалықты толық үйлестірілгеніне және олармен қаншалықты сәйкес келетініне байланысты болатыны ескеріледі. Осыған байланысты талдау жүргізіліп, келесілерді белгілейміз:

- Қызметкерлердің мүдделері кәсіпорын құнын басқару мақсатына сәйкес келе ме?
- Қызметкерлердің мүдделері мен кәсіпорынның негізгі мақсаты арасындағы байланыс материалдық және моральдық ынталандырумен қамтамасыз етілген бе?
- Басқару шешімдерін әзірлеушілер мен тікелей орындаушылардың тиісті білімдері мен дағдылары бар ма?
- Басқару шешімдерінің әрқайсысының орындалуын қамтамасыз ететін міндеттер қаншалықты қолжетімді әрі нақты?
- Басқару шешімдерін орындамаған жағдайда тиімді жауапкершілік жүйесі бар ма?
- Шешімдерді жүзеге асыру үшін қажетті жағдайлар жасалды ма және т.б.

Қазіргі заманғы ғалымдардың пайымдауынша кәсіпорын құнын басқару кешенді сипатқа ие. Сондай-ақ, кәсіпорынның құнын басқару процесінде мүдделі тараптардың әртүрлі мүдделерін ескеру маңызды. Жоғарыда аталған барлық тараптарды ескере отырып, кәсіпорынның құнын басқарудың бес компонентін саралайық.



**4-сурет. Кәсіпорын құнын басқарудың 5 шарты**

Ескерту: автор жасаған

Біріншіден, бұл жағдайда мәселе-меншік иелерінің инвестициялық құнын стратегиялық жоспарлауды қолдану өте маңызды. Бұл ретте стратегиялық шешімдерге құндық ойлауды енгізудің де маңызы зор. Нәтижесінде қажетті ақпаратқа, сондай-ақ нарықтық стратегияның тиімділігін бағалау үшін енгізілуі және практикада қолданылуы қажет әртүрлі технологияларға сапалы жаңа талаптарды қалыптастыру қажеттілігі туындайды. Қазіргі заманғы сарапшылардың пікірінше, стратегиялық картаны құру кәсіпорынның теңдестірілген көрсеткіштер жүйесінің негізгі мақсаттары, кәсіпорынның стратегиясын жүзеге асыруға кепілдік беретін әмбебап құралы ретінде көрсетіледі.

Бірінші қадам – бизнесті бағалауға деген көзқарасты өзгерту. Қазақстанда мұндай әрекеттердің кең таралған әдістерінің бірі – табыстылық пен болжамды таза пайданың көлемін анықтау. Бұл ретте батыс мемлекеттері үшін басқа көзқарас өзекті. Сонымен қатар, сарапшылар үшін капитал құны, тәуекелдер, нарықты талдау және кәсіпкерлікпен байланысты объектінің қосылған құны сияқты параметрлерді көшіруге байланысты әрекеттер маңызды. Батыс елдерінде шаруашылық қызметінің негізгі мақсаты болып табылатын кәсіпорынның құнын арттыру бірінші орында. Қазіргі біздің нарық жағдайында бағалау қызметіне сұраныс алдымен жылжымалы және жылжымайтын мүлікті сатып алу-сатумен байланысты болды. Бірақ нарықтық қатынастар дами бастаған кезде кәсіпорындар мен кәсіпорындардың өзара әрекеттесу процесі әлдеқайда күрделене түсті. Сақтандыру, мүлікті беру, несиелеу, кәсіпорындарды иеліктен шығару және бірігу операцияларымен байланысты қызметтер пайда болды. Сондай-ақ, сауда-саттықтар мен аукциондар, белгілі бір шарттармен қор құралдарын сату бойынша конкурстар өткізіле бастады, бұл бизнесті бағалау үрдістерінің дамуына себеп болды. Сонымен қоса, ашық экономикалық кеңістік құрыла бастады, ол әртүрлі шетелдік инвестицияларды тарта

бастады. Батыс инвесторлары кәсіпорынның құны туралы мәліметтерді табанды түрде талап етеді, оны да бағалаушылар береді, әрі бағалау жұмыстарын орындау құрылымдар үшін өте тиімді. Мемлекеттік органдар кәсіпорынның құнын білетін болса, жекешелендіру процестерін анықтай алады, салық салу базасын сақтай алады және сот мақсатында бағалау жүргізеді, кәсіпорынды тарату үрдістерін сақтай алады. Егер бизнес иесі өз объектісінің құнына байланысты жағдайды толық білсе, онда бизнес-процестерге тиісті түзетілер енгізуге, кәсіпорын басшысына нақты не қажет екеніне байланысты қажетті экономикалық көрсеткіштерді анықтауға мүмкіндік береді.

Екінші жағдайда кәсіпорын құнының өзгеруі оның қызметкерлері мен акционерлерінің ғана емес, сондай-ақ негізгі бәсекелестерінің, өнімді (қызметтерін) тұтынушылардың, мемлекеттің мүдделеріне және муниципалды органдарға да әсер ететіні ескеріледі. Бұл мүдделердің әртүрлі бағытта және дәрежеде жүзеге асуы кәсіпорынның ақша ағындарының құнынан көрінеді. Бұл жағдай кәсіпорынның құндылығын басқару процесін қиындатады, өйткені оның менеджерлерінің алдында кәсіпорынның және сыртқы орта субъектілерінің мүдделерін үйлестіру бойынша күрделі міндеттердің күрделі кешені тұр. Егер бұл кәсіпорын басшылығының шығындарды басқаруды ұйымдастыру кезінде шешуі тиіс міндеттердің аз ғана бөлігі екенін есте ұстасақ, онда бұл үрдістің күрделілігі мен көп өлшемділігін елестетуге болады.

Екінші компонент – ұйымдық-басқару құрылымының әртүрлі деңгейлеріндегі менеджерлердің өкілеттіктерінің көлемін есепке алатын кәсіпорынның ішкі бөлімшелерінің операциялық қызметін бағалау көрсеткіштерін басқарудың әртүрлі деңгейлеріндегі жүйесін құру мен жауапкершілікті бөлу. Бұл көрсеткіштер жүйесі негізгі принциптерден бастап кәсіпорынға да, салаға да тән бірегей параметрлерге ие болады. Енді соңғы көрсеткіштер жүйесі көмегімен менеджерлер басқарудың берілген деңгейіне қабылдануы тиіс белгілі операциялық шешімдердің бүкіл кәсіпорынның құнына әсерін бағалай алады.

Кәсіпорынның құн менеджментінің үшінші құрамдас бөлігі – әртүрлі шығындар факторларының тұрақты мониторингі. Мониторинг нәтижесінде қолайсыз процестер мен құбылыстарды ерте кезеңде анықтауға және жоюға мүмкіндік беретін шұғыл шаралар қабылдау қажет. Заманауи мамандардың пікірін ескерсек, «құндылықтарды жоюшылардың» барлығын ерте кезеңде анықтау қажет.

Төртінші нюанс – кәсіпорын қызметкерлерін ынталандырудың сауатты, ұйымдасқан және дұрыс жүйесін қалыптастыру. Бұл ретте әрбір жұмысшының кәсіпорын құнына қосқан үлесін нақты анықтау қажет. Ол үшін кәсіпорында осындай әрекеттерді жасауға итермелейтін арнайы жүйені енгізген жөн. Бұл принципті қолдану кәсіпорынға филиалдары әлемнің әртүрлі бөліктерінде орналасқан көптеген бөлімшелердің тиімділігін бірнеше есе арттыруға мүмкіндік берді. Сондай-ақ, менеджерлердің ұйымның құндық қазынасына қосқан үлесін бағалау үшін қызметкерлердің фирма акциаларының иесі болу мүмкіндігін қарастыруға болады. Шет елдерде кәсіпорын құнын басқарудың сан алуан тәжірибесі бар деп қорытындылауға болады.

Бесінші қадам – үшінші тараппен, яғни инвесторлармен байланыс. Кәсіпорынның құнын басқарған кезде осы салаға жеткілікті көңіл бөлу қажет. Барлық мүдделі тұлғалар, соның ішінде инвесторлар, кәсіпорын құнының іргелі көрсеткіштері туралы, сондай-ақ, кәсіпорынның пайдасын арттыру және әртүрлі ықтимал теріс процедураларды теңестіру



мақсатында қабылданатын әрекеттер туралы барлық қажетті ақпаратқа ие болуы керек. Сондықтан жалпы қабылданған дәстүрлі аналитикалық әдістердің инерциясын бұзып, оларды басқалармен ауыстыру қажеттілігі туындайды. Мұндай әдістерді бүгінгі таңда басқару концепцияларын сәтті қабылдауда табысты болып отырған шетелдік кәсіпорындардың тәжірибесін ескере отырып, шынымен де жаңғыртатын болсақ, онда кәсіпорын кірісін тұрақтандыруға әрі арттыруға болады.

### **Қорытынды**

Бизнесті бағалау – бұл кәсіпорынның құнын анықтау үшін қажетті есептеулерді орындау үшін қажетті ақпаратты жинау және өңдеу болып табылатын үрдістер жиынтығы. Жоба құнын басқару бизнесті дамытудағы өте маңызды құрал болып табылады. Кәсіпорындардың құны ақша ағындарының жинақталуына негізделеді, ал оның жаңа құны инвестиция тарту құнынан асуы тиіс инвестициялардан түскен капиталдың мөлшерімен анықталады. Үлкен стратегиялар шығындарды басқаруға негізделген және жедел шешімдер қабылданады, сол арқылы кәсіпорындарға мақсаттарына жетуге көмектесіп, дұрыс басқару шешімдерін қабылдап, құндылықтарын арттырады.

Кәсіпорынның тапқан пайдасы оның ағым кезеңіндегі жұмысының тиімділігін көрсетеді. Ал құны бүгінгі күнді ғана емес, сонымен бірге кәсіпорынның болашақта пайда табу қабілетін бағалауды көрсетеді. Осы тұрғыдан алғанда, кәсіпорын құны кәсіптің ұзық мерзімді перспективаларын дәлірек көрсетеді.

Талдау нәтижелері кәсіпорын құнын тиімді басқаруды қамтамасыз ететін басқару қызметінің мазмұнын анықтады. Тәжірибелік іс-шаралардың нәтижелері жақсы жазылған стратегиялық картаны құру тиімділіктің маңызды мәселелерін, стратегиялық бастамаларды және қызметтің негізгі көрсеткіштерін анықтауды жеңілдететінін көрсетті. Стратегиялық мақсаттарда жүйелілік пен айқындыққа қол жеткізу арқылы басқарудың ең маңызды міндеті стратегиялық карталарды құруға көмектеседі. Дегенмен, стратегиялық карталардың артықшылықтарына қарамастан, кәсіпорындар оларды жасау кезінде жиі қателіктер жібереді. Стратегиялық картаны құрудың маңызды бастапқы нүктесі кәсіпорынның миссиясы мен мақсаты турады мағынлаы көзқарас болып табылады. Топ менеджерлердің командамен жеке сұхбаттары стратегиялық картаны құру процесіне басшы қызметкерлердің қатысуын растау үшін қажет.

Қорытындылай келе, өнім мен қызмет көрсетуге негізделген кәсіпкерлік қызмет ұдайы өзгертін нарық жағдайында максималды мүмкін пайда алуға дейін қысқарады. Кәсіпорындар экономикалық тиімділікке ұмтылумен қатар маркетинг, сақтау және түпкілікті тұтынушыға сату бойынша қызмет көрсете алады. Өртүрлі сала кәсіпорындарынан құралған экономиканың нақты секторы ұлттық шаруашылық жүйесінің тұрақтылығының негізі болып табылады. Бизнес мемлекет пен халықты байланыстырады, сонымен бірге ол бюджетке ірі ақшалай түсімдерді қамтамасыз етеді, әрі қоғамның белгілі бір өнімдері мен қызметтеріне қажеттілігін жабады. Экономикалық қызмет объектісінің өзі мәміле субъектісі бола алады. Тіпті меншік иесі үшін де кәсіпорын, ең алдымен, кейіннен табыс әкелетін инвестициялау құралы болып саналады. Мұның бәрі кәсіпорын құнын тиімді басқаруды қажет етеді. Ең тиімдісі кәсіпорынның стратегиясын жүзеге асыруға және оның мақсатына жетуге ықпал ететін басқару құралы

болып табылатын стратегиялық картаны құру деген шешімше келдім. Даму процесінде команда құрудың белгілі бір әсері жасалады, яғни кәсіпорынның стратегиясы мен мақсаттары туралы топ менеджмент ортақ түсінікке қол жеткізеді. Және болашақта осы тақырыпты жалғастыра отырып, барлық кәсіпорындарға келетін бірегей бағалау әрі басқару тәсілдерін зерттеу жоспарлануда.

### **Пайдаланылған әдебиеттер тізімі**

1. Чиркова Е. // Как оценить бизнес по аналогии: Пособие по использованию сравнительных рыночных коэффициентов // Ресей мемлекеттік гуманитарлық университетінің хабаршысы. Сериясы: Экономика. Басқару. Құқық - 2017 ж.- № 3 (5) - 55- 65б.
2. Алехин М. В. // Бизнесі баалалау. Корпоративные бизнесы // Шадринск мемлекеттік педагогикалық институтының хабаршысы. – 2015 ж. - № 1 (25).
3. Федорова Т.А. // Основные методы управления затратами предприятия – 2017 ж.
4. Коупленд Т., Колер Т., Муррин Дж. // Стоимость компаний - оценка и управление - 2-ші басылым — М.: ЗАО «Олимп — Бизнес» - 2015 ж.
5. Базарбекова А.Д. // Экономикалық пайда тұжырымдамасы негізінде компания құнын бағалау және басқару әдістері – 2020 ж. – №1 - 2-5б.
6. Бусов В.И., Землянский О.А., Поляков А.П. // Оценка стоимости активов бизнеса - «Юрайт» баспасы - 2017 ж.
7. Асқарова Ж.А. // Бизнесі бағалау – 2020 ж. - 9-11б.
8. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. // Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию - «Олимп—Бизнес» баспасы - 2020 ж.
9. Дамодаран А. // 9. Дамодаран А. // Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов // [www.litres.ru](http://www.litres.ru) - 2008 ж.
10. Хейс А. // Valuing a company: Business valuation defined with 6 methods // 2022 ж. наурыз // [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)
11. Мицюла И., Халубек М. // Modern Methods of Business Valuation—Case Study and New Concepts // 2022 ж. наурыз // [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
12. Мисамор Б. // How to value a company: 6 methods and examples // 2017 ж. // [www.online.hbs.edu](http://www.online.hbs.edu)

# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ СХЕМА ЛОКАЛЬНОГО «KNOWLEDGE» КУБА

Е.Т. Рамазанов<sup>1</sup>, Н.В. Королева<sup>2</sup>, С.Е. Сибанбаева<sup>3</sup>  
<sup>123</sup>Almaty Management University, г. Алматы, Казахстан

**Аннотация.** В статье приводятся результаты исследования по разработке системы управления знаниями на предприятии на основе концепции управления знаниями. Рассмотрены догадки по функциональной схеме в концепции системы. Предложена схема системы по аналогии с локальным OLAP (online analytical processing) кубом. Построен эвристический алгоритм обнаружения знания в данных. Приводится математическое описание алгоритма, основанного на методах логики первого порядка, продукционной модели представления знаний и методах обнаружение знаний в данных и интеллектуальном анализе. Опираясь на предыдущие исследования по разработке методов извлечения знаний из данных предложен комбинированный метод, который при обработке таблиц формирует базу знания. Машина вывода проверяет утверждение(гипотезу) в полученном запросе от источника запросов. Показана принципиальная возможность построение локального «Knowledge» куба, которая опирается на модель трансформаций знаний Нонаки-Такеучи в концепции управления знаниями (Knowledge management).

**Ключевые слова:** Системы управления знаниями, обнаружение знаний в данных и интеллектуальном анализе, логическое исчисление, исчисления логики предикат, интеллектуальные системы.

**Андатпа.** Мақалада өнеркәсіпте біліммен басқару жүйесін құрумен байланысты зерттеулер нәтижелері қарастырылған. Жүйеге қойылатын талаптарды Knowledge management концепциясының негізінде құрасырылған. Зерттеу кезінде жасалған эвристикалық алгоритмнің математикалық сипаттамасы келтірілген. Алгоритм деректерден білімді шығару әдістері және білімді құру моделінің негізінде программалық жабдықтың әдісі қарастырылған. Алгоритм кетселерден білімді шығарып, білім қорын формальді жүйе ретінде жасайды. Ережелер интерпретаторы гипотезаларды тексеріп, қортынды шығарады. Алгоритм Python программалау тілінде жазылған. Мақалада локальді кубты құрудың концептілік негізі көрсетілген.

**Түйін сөздер:** Біліммен басқару жүйесі, Деректерде жіне интеллектуалды талдауда білімді анықтау, шығару, логикалық есептеулер, предикат логикасының есептеулері, интеллектуалды жүйелер.

**Abstract.** The article presents the results of a study on the development of a knowledge management system in an enterprise based on the concept of knowledge management. Considered guesses on the functional scheme in the concept of the system. A scheme of the system is proposed by analogy with a local OLAP cube. A heuristic algorithm for detecting knowledge in data is constructed. A heuristic algorithm for detecting knowledge in data is constructed. A mathematical description of the algorithm based on the methods of first-order logic, the production model of knowledge representation and methods of knowledge discovery in data and intellectual analysis is given. Based on previous studies on the development of methods for extracting knowledge from data, a combined method is proposed that, when

processing tables, forms a knowledge base. The inference engine checks the statement (hypothesis) in the received request from the request source. The algorithm is written in Python.

**Keywords:** Knowledge management systems, knowledge discovery in data and data mining, logical calculus, predicate logic calculus. intelligent systems.

### **Введение.**

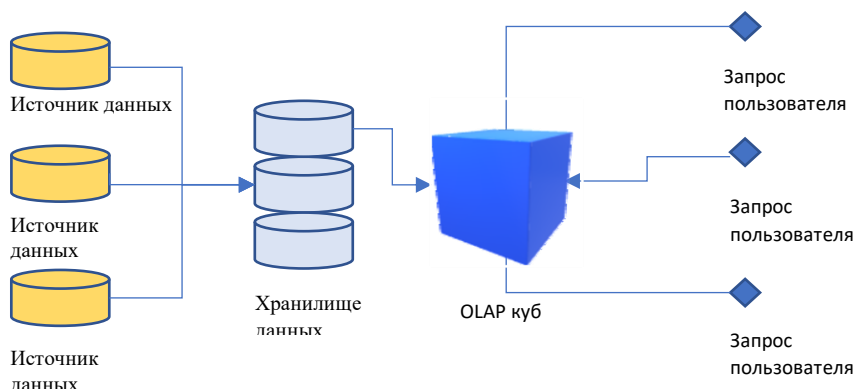
Одной из ключевых ролей в концепции управления знаниями (Knowledge management) на предприятиях занимает система управления знаниями. Существующие решения не нашли широкого применения, так как идеи концепции были еще не так востребованы и не полностью поняты современниками. На настоящий момент уровень научной идеи и технологий дают возможность пересматривать прошлые решения и в данной области. Перспективными могут стать междисциплинарные направления, то есть направления, в которых пересекаются различные подходы. Пересечением для концепции управления знаниями может стать интеллектуальный анализ. Становится интересным рассмотреть это пересечение, которая может выражаться в пределе обработкой полученных из данных выводов анализа. Другими словами, рассмотрим задачу, в которой необходимо построить информационную систему оперирующей не данными, а построенными над данными знаниями в рамках логического исчисления. При этом система не должна ограничиваться выводами анализа полученных над конкретными данными. Система как бы накапливая знания, в смысле термина искусственного интеллекта, использовать эти знания ссылаясь на них в производстве логических следствии или проверки утверждения. Упоминания о важности построение подобных систем и их применении на практике можно найти в концепции управления знаниями (Knowledge management). Рассмотрим принципы построение данной системы подробнее.

### **Литературный обзор.**

В 80-90-х годах XX века американские, японские и западноевропейские экономисты: М. Алави, Н. Бонтис, У. Букович, К. Вииг, Т. Дэвенпорт, И. Нонака, Г. Пробст, Й. Руус, К.-Э. Свейби, Х. Такеучи, Д. Тис, Л. Эдвинссон, заложили концептуальные основы управления знаниями. Сейчас эта концепция считается одной из инновационных подходов управления предприятием. В публикациях в этой области доказывається, что управление на основе принципов данной концепции приводит к развитию предприятия. В концепции также упоминается применение, для некоторых процессов, системы управления знаниями. Это информационная система. В частности, в работах Нонака и Такеучи или Давенпорта [1, 2] упоминается аналогичная информационная система. О системе управления знаниями говорится и в других источниках. Существуют попытки построение такой системы, например, в публикациях тех лет, идет речь об архитектуре этой системе (Том Шорт, старший консультант по управлению знаниями в IBM Global Services). Следует отметить, что существуют и научные работы, например, как работа [3]. Однако, как показывает практика, предложенные решения не получили широкого применения. В настоящее время, с ростом интереса к совершенствованию аналитической деятельности предприятия, с одной стороны, и развитием научных идей и технологий в области построение информационных систем, с другой стороны, вопрос по разработке

систем управления знаниями снова может найти свою актуальность. Следует также рассмотреть такую систему, как инструмент интеллектуального анализа данных предприятия. Которая могла бы дополнять или проверять выводы анализа или визуализаций данных.

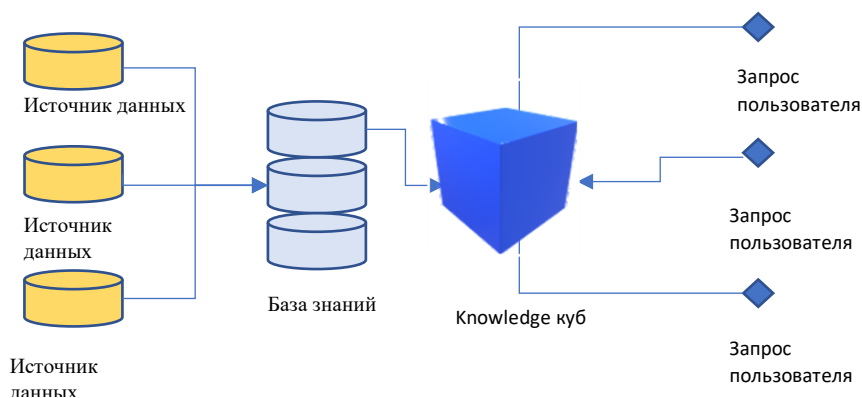
Зададимся вопросом о построении системы управления знаниями, которая, согласно той же концепции управления знаниями может обнаружить «потенциально явные знания», преобразовывать их в «явные». В данной статье сосредоточим свое внимание на



рассмотрении подхода по реализации такой системы. Обзор литературы показывает, что

**Рисунок 1. Функциональная схема OLAP системы. [4]**

при разработке подобных систем, задача обнаружения, обогащение базы «явных» знаний является основной задачей для систем управления знаниями. Речь идет об обеспечении процесса «комбинации явных знаний» в модели Нонака и Такеучи. Рассуждая на основе имеющегося обзора при проектировании функциональной схемы системы управления знаниями, можно заметить, что систему можно реализовать как экспертную систему. Которая отличается от классической системы тем, что база знаний может обогащаться продукцией извлеченных из данных. Непосредственно из источников данных. На стороне



взаимодействие с клиентом система введет себя как классическая экспертная система, отвечая на запрос. Наиболее удобной в такой интерпретации функциональная схема может

**Рисунок 2. Функциональная схема системы управления знаниями.**

быть схема локального OLAP куба. Как показано на рисунке 1. Следуя догадке, функциональная схема системы может быть представлена по аналогии с локальным OLAP кубом. Как показано на рисунке 2.

Как показано на рисунке, в рассматриваемой функциональной схеме, ключевую роль

занимает «Knowledge куб», которая по предположению согласуется с моделью Нонака и Такеучи [5] «комбинации явных знаний», должна порождать новые знания, утверждения полученных на основе существующих высказываний или данных полученных из других источников, например внешней базы данных.

## Методы.

Решения по построению системы управления знаниями мы сводим к построению интеллектуальной системы. При этом мы опираемся на работы в области применение методов обнаружения знаний в данных (Knowledge Discovery in Data Bases and Data Mining) и интеллектуальном анализе. В частности, опираемся на работы [6, 7]. В которых построены эвристические системы с применением технологий обнаружения знаний в данных. Однако в таких работах извлечение знаний из таблиц основываются на определённом шаблоне формул предикат или логической формуле, которая требует конкретный тип структуры таблицы. Другими словами, метод проверяет строки таблицы с приведенной заранее известной формы гипотезы (логической формуле), с помощью которой извлекают строки из таблиц соответствующей этой логической формуле. В данной работе рассматривается комбинированный подход, который заключается в построении логических формул, утверждений на базе различных срезов таблицы. Сама интеллектуальная система выполняет роль формальной системы, которая состоит из множества аксиом и множества правил вывода. Становиться очевидным, что элемент локального Knowledge куба – это тоже формальная система, которая обладает собственным множеством аксиом и правилами вывода.

Представим локальный «Knowledge» куб как формальную систему в логике первого порядка, на базе срезов таблиц. В функциональной схеме таблицы являются источниками базы знания, которая в нашем случае представляется множеством аксиом. Покажем общий подход извлечения утверждения из таблиц на основе срезов. Достаточно представить срезами формулы исчисления предикатов.

Пусть задана таблица  $table(p_1, p_2, \dots, p_n)$ , где  $p_i$  есть атрибут сущности таблицы. Тогда представляя каждый атрибут предикатной в логике, мы можем построит множество аксиом формальной системы или базу знаний в функциональной схеме, предложенной выше:

$$\forall x P(x) \sim \{[table[table[p] * a], len(table[table[p] * a]) \approx len(table)]\} \quad (1)$$

$$\exists x P(x) \sim \{[table[table[p] * a], len(table[table[p] * a]) \neq 0]\} \quad (2)$$

$$P(x) \& Q(y) \sim \{[table[(table[p] * a) \& (table[q] * b)]]\} \quad (3)$$

$$P(x) | Q(y) \sim \{[table[(table[p] * a) | (table[q] * b)]]\} \quad (4)$$

$$\forall x \neg P(x) \sim \{[table[(table[p] * a)], sum(table[p] * a) \approx len(table)]\} \quad (5)$$

$$\exists x \neg P(x) \sim \{[table[(table[p] * a)], sum(table[p] * a) \neq 0]\} \quad (6)$$

$$\neg \forall x P(x) \sim \{[table[(table[p] \neq a)], sum(table[p] \neq a) \neq 0]\} \quad (7)$$

$$P(x) \rightarrow Q(y) = \neg P(x) \vee Q(y) \quad (8)$$

$$\forall x P(x) \rightarrow P(y), P(y) \rightarrow \exists x P(x) \quad (9)$$

Формула (8) следует из формул (4), (5) и (6). Следует отметить, что в формулах (1)–(9), символ  $a, b$  – агрегатные функции,  $*$  – логическое выражение. В формулах (1)–(9) используются коды на языке python команды модуля pandas.  $x, y$  – экземпляры сущности таблицы.

Формулы (1)–(9) являются также основой для построения арифметики формальной системы по К. Гедделю, которые дают возможность перейти на уровень языка дедуктивной логики и строит логические выводы на основе интерпретатора правил. Здесь в основе интерпретатора лежит метод продукции и некоторые правила по типу *modus ponens*.

Приведем несколько примеров формул множества правил вывода.

$$\frac{\forall x P(x) \rightarrow \forall y Q(y), \forall x P(x)}{\forall y Q(y)}, \frac{\forall x P(x) \rightarrow \exists y Q(y), \forall x P(x)}{\exists y Q(y)} \quad (10)$$

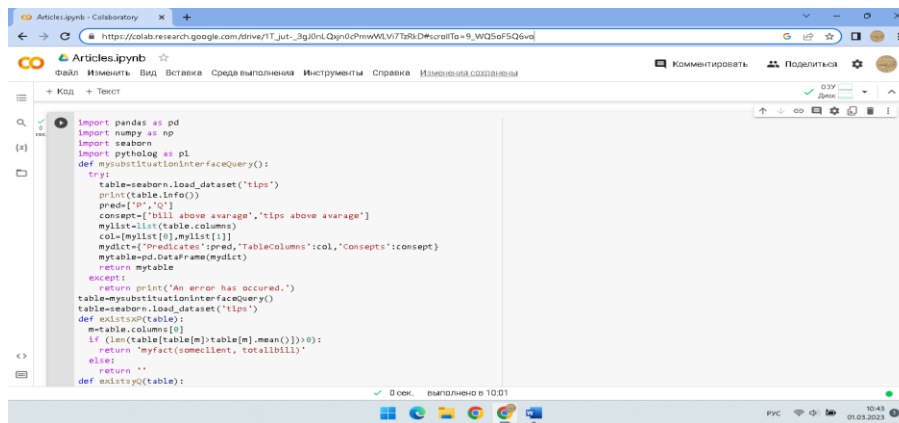
$$\frac{F \rightarrow \exists x P(x) \quad \forall x P(x) \rightarrow F}{F \rightarrow \forall x P(x)}, \frac{\forall x P(x) \rightarrow F}{\exists x P(x) \rightarrow F} \quad (11)$$

Формула (11) представляет правила обобщения и конкретизации. Формула (10) и другие правила реализуются на основе модели продукции. Приведем пример, сопоставления и срабатывания правила (10).

$$\text{If } \text{len}(\text{table}[(\text{table}[p] * a) \& (\text{table}[q] * b)]) > 0: \text{print}(\text{'}\exists y Q(y)\text{'}) \quad (12)$$

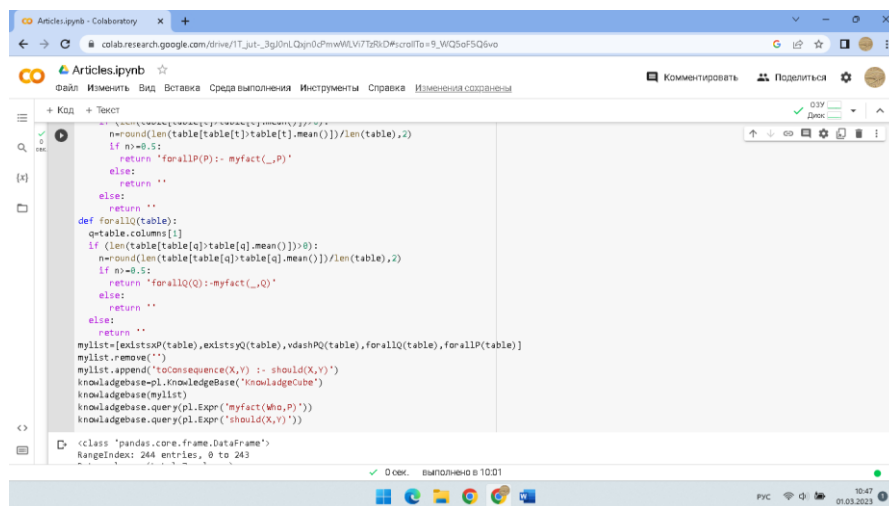
## Результаты.

В результате рассмотрения задачи построения системы управления знаниями нам удалось построить алгоритм интеллектуальной системы, которая может разрешит задачи предусмотренных в концепции управления знаниями предприятия. А именно, в части «комбинации явных знаний». При этом удалось предложить самостоятельную систему, которая может применяться в аналитической деятельности предприятия. Продуктом такой системы являются утверждения, сделанные на основе обработки таблиц и обнаружения в них знаний. Эти утверждения могут корректировать или дополнять выводы анализа, например сделанных на основе интеллектуального анализа и визуализации данных. В результате исследования нам удалось построить алгоритм получения знаний из таблиц и построение логических выводов по запросам в полной мере советуемой функциональной схеме. Фрагмент алгоритма, реализующий один отчет локального куба, приводится в качестве примера на рисунке 3 а)–б). Здесь показаны примеры реализации формул (1)–(9), на основе языка Python применив модули Pandas и Prolog.



```
import pandas as pd
import numpy as np
import seaborn
import pytholog as pl
def mysubstitutioninterfaceQuery():
    try:
        table=seaborn.Load_dataset('tips')
        print(table.info())
        pmed='P', 'Q'
        concept='bill above average', 'tips above average'
        mylist=list(table.columns)
        col=[mylist[0],mylist[1]]
        mydict={'Predicates':pmed, 'TableColumns':icol, 'Concepts':iconcept}
        mytable=pd.DataFrame(mydict)
        return mytable
    except:
        return print('An error has occurred.')
table=mysubstitutioninterfaceQuery()
table=seaborn.Load_dataset('tips')
def existsXP(table):
    m=table.columns[0]
    if (len(table[table[m]>table[m].mean()]))>0:
        return "myfact(someclient, totalbill)"
    else:
        return ""
def existsyQ(table):
```

Рисунок 3. Фрагмент работы алгоритма локального куба, а)



```
n=round(len(table[table[t]>table[t].mean()])/len(table),2)
if n>=0.5:
    return "forallP(P):- myfact(_,P)"
else:
    return ""
def forallQ(table):
    q=table.columns[1]
    if (len(table[table[q]>table[q].mean()]))>0:
        n=round(len(table[table[q]>table[q].mean()])/len(table),2)
        if n>=0.5:
            return "forallQ(Q):-myfact(_,Q)"
        else:
            return ""
    else:
        return ""
mylist=[existsXP(table),existsyQ(table),vdashPQ(table),forallQ(table),forallP(table)]
mylist.remove("")
mylist.append("toconsequence(X,Y) :- should(X,Y)")
knowledgebase=pl.knowledgebase("knowledgecube")
knowledgebase(mylist)
knowledgebase.query(pl.Expr("myfact(Who,P)"))
knowledgebase.query(pl.Expr("should(X,Y)"))
```

Рисунок 3. Фрагмент работы алгоритма локального куба, б)

### Выводы и обсуждение.

На рассмотренном этапе практическое применение «Knowledge» куба ограничена логикой первого порядка. Существует необходимость расширить модель представления знаний системы, применив методы нечеткой логики, а также возможно индуктивной логики. Следует также отметить о необходимости графического интерфейса. Алгоритм имеет возможность интегрировать в обработку запроса методы обработки естественного языка. Результаты исследования могут быть представлены как альтернативный источник выводов анализа данных. В основе которой лежит логическое исчисление. Полученные результаты исследования подтвердили начальные предположения о том, что предложенная архитектура системы управления знаниями разрешает ряд задач, которые были предусмотрены концепцией управления знаниями. Прототип также имеет потенциал применения в аналитической деятельности предприятия.



## Список использованной литературы

- 1 Nonaka, I. and Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* // Oxford University Press, New York, — 1995 —pp.13-24.
- 2 Davenport, T.H. and Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* // Harvard Business School Press, Boston. —1998—pp.56-62.
- 3 Тарабринс, Сергейс. Обзор по теме исследования «Моделирование системы управления знаниями на основе нейросети» / Сергейс Тарабринс. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 22 (208). — С. 58-62.
- 4 *Understanding OLAP Cubes — Logical Model and Metadata. Cubes 1.0 documentation*, <https://pythonhosted.org/cubes/model.html>. last accessed 2023/02/20.
- 5 Nonaka, I. and Takeuchi. *The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing* // *Communications and Network*, — Vol.9 —No.1, December 7, —2016—pp.134-145.
- 6 Демин Александр Викторович, Витяев Евгений Евгеньевич *Разработка универсальной системы извлечения знаний «Discovery» и ее применение* // *Вестник НГУ. Серия: Информационные технологии*. 2018. — №1— С. 35-40.
- 7 Пименов Виктор Игоревич, Воронов Михаил Владимирович, Пименов Илья Викторович *Когнитивная визуализация классифицирующих правил, извлеченных из данных, на основе модели бинарной решающей матрицы* // *Информационно-управляющие системы*. —2019. — №6— 89-92 стр.
- 8 Doan, A., Naughton, J.F., Ramakrishnan, R., Baid, A., Chai, X. Chen, F., Chen, T., Chu, E., DeRose, P., Gao, B., Gokhale, C., Huang, J., Shen, W., Vuong, B.-Q. *Information Extraction Challenges in Managing Unstructured Data* // *ACM SIGMOD Record*, — 2019. —Vol. 37, No. 4. —pp.14–20.
- 9 Shigarov, A. *Table understanding using a rule engine* // *Expert Systems with Applications*. —2015. — Vol. 42, No. 2. —pp. 929–937.
- 10Tijerino, Y., Embley, D., Lonsdale, D., Ding, Y., Nagy, G. *Towards ontology generation from tables* // *World Wide Web: Internet and Web Information Systems*. — 2019. — Vol. 8, No. 3. —pp. 261–285.
- 11Носов Серж Олегович, Сагидуллин Александр Сергеевич *Организация метаданных в системе управления знаниями* // *Приборостроение*. — 2014. — №8. —45-48стр.
- 12Козлов С. В., Тузовский А. Ф., Чириков С. В., Ямпольский В. З. *Использование онтологий в системах управления знаниями организаций* // *Известия ТПУ*. — 2019. — №3. —180-185стр.

# THE ROLE OF CORPORATE CULTURE AND ITS CRISIS AFTER COVID-19 IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS

Sarysheva D.B.  
Advisor Lipovka A.V.  
Ph.D., Associate Professor  
Management, 1<sup>st</sup>-year master's student  
Almaty Management University, Almaty  
E-mail: [dana.sb@mail.ru](mailto:dana.sb@mail.ru)

**Аннотация.** Корпоративтік мәдениет құрылымы COVID-19 кезінде айтарлықтай өзгерістер мен дағдарысқа ұшырады. Кез келген ұйымның немесе корпорацияның негізі ретінде басқару жұмысы мен мәдениеті үздіксіз инновация және жаңартуды талап етеді. Бұл мақала денсаулық сақтаудағы корпоративтік мәдениеттің маңыздылығын талдайды және оның жоғары өнімділік пен қауіпсіз жұмыс ортасын қалай қамтамасыз ететінін көрсетуге тырысады. Мақаланың мақсаты — COVID-19-дан кейінгі корпоративтік мәдениет дағдарысын және оның кәсіпорынның тиімділігін арттыру үшін өсіп келе жатқан маңыздылығын зерттеу. Жүргізілген сауалнама мен зерттеулерде пайдаланылған материалдардың арқасында мақалада корпоративтік мәдениеттің негізгі детерминанттары мен маңызды сәттері анықталады. Бұл саладағы корпоративтік мәдениет дағдарысы мен детерминанттарын, осы дағдарысты жеңу жолдарын тұжырымдау керек.

**Түйін сөздер:** корпоративтік мәдениет, COVID-19, денсаулық сақтау жүйесі, корпоративтік мәдениет элементтері.

**Аннотация.** Структура корпоративной культуры претерпела значительные изменения и кризис во время COVID-19. В качестве основы любой организации или корпорации управленческая работа и культура нуждаются в постоянной инновации и обновлении. В этой статье анализируется роль корпоративной культуры в здравоохранении и делается попытка указать, каким образом она обеспечивает высокую производительность и безопасную рабочую среду. Цель статьи - исследовать сложившийся кризис корпоративной культуры после COVID-19 и его растущее значение для повышения эффективности функционирования предприятия. Благодаря проведенному интервью и материалам, использованным в исследованиях, в работе выявлены важные моменты в определении основных детерминант корпоративной культуры. Исследованы новые детерминанты этого кризиса и пути его преодоления.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, COVID-19, система здравоохранения, элементы корпоративной культуры.

**Annotation.** The structure of corporate culture went through significant change and crisis during COVID-19. As the base of any organization or corporate, managerial work and culture need constant innovation and update. This article analyses the significance of corporate culture in

healthcare and tries to point out how it reaches high productivity and a safe working environment. The paper aims to investigate the current crisis of corporate culture after COVID-19 and its growing importance for improving the efficiency of the enterprise. Through conducted interviews and materials used in the research, the work will find out the important points in defining the basic determinants of the corporate culture. New determinants of the crisis and the ways of overcoming them are to be analyzed.

**Keywords:** corporate culture, COVID-19, healthcare system, elements of corporate culture.

## **Introduction**

COVID-19 (or the world pandemic) has reshaped the world and the overall structure of industries. One of them is healthcare and medicine which were the objects of the direct impact of the virus. Healthcare courageously battled to save not only millions of lives but the systematic functioning of the medical work and its employees. The flow of enormous work that medical employees had to do was dealt with through clever distribution of salary, financial bonuses, and an effective corporate culture. The latter was a key force in increasing productivity and managing hard tasks. According to Gorlova and Reshetnikova, corporate culture faced its heyday during COVID-19 [1]. Comparing the results of interactions, great communication between employees, and job productivity between 2019 and 2020, there's an almost 88% increase [1]. Despite this, the research that discusses the healthcare corporate culture after the big waves of the pandemic do not mention the certain decrease in the work and functioning of the healthcare corporate culture. Hospitals and medical departments are facing a corporate crisis that needs careful analysis. Post-COVID-19 corporate culture needs more attention and thorough examination. Therefore, the article aims to investigate the impact of crisis consequences on the enterprise culture and its main determinants. The corporate crisis in healthcare is currently a significant topic due to the fast-moving pace of technological investments and online services.

## **Literature review**

The article of Drayton and Kuster "Healthy organizations post Covid-19 need a sense of coherence" emphasizes the fact that corporate culture is a foundation and base for the long-term functioning of the corporation, which leads to a logical chain of corporate culture is the key to the high productivity of any organization [2]. The same idea is found in the work of Ermolaev "The Vector of Managing the Organizational Culture of the Internal Affairs Bodies: Mental States and the "Picture of the World" of Employees in the Dynamics of Social Fears of the COVID-19 Pandemic" [3]. Despite this, Ermolaev emphasizes the division of the outward look on corporate culture "before" and "after" COVID-19. According to him, it is not surprising to estimate how the world pandemic changed the structure of organizations. Therefore, the current corporate cultures in different fields are going through a *crisis*.

Professors of Nursing at Columbia University Donald Boyd and Margaret Meenan in their article "CRNA Engagement During the COVID-19 Crisis: Optimization of Resource Management, Organizational Climate, and Contributions to Care" write about the importance of managerial work and resource management [4]. Even though they point out the influence and

change of the corporate culture, there seems to be not enough credit to highlight its importance in the current time. The authors conclude the corporate culture's crisis after the huge wave of COVID-19 but do not discuss how healthcare corporate culture needs more work and is very crucial in the current time.

According to Alonazi, it is very necessary to build common ground and a learning base of the corporate culture in the medical field [5]. The COVID-19 case proved to be a turning point where organizations could test their work from different areas. The corporate culture that combines multiple layers of medical workers needed structure, a well-connected system, and more attention (even more than the other vectors of corporate or organizational management) [6].

The research of Kudryavtseva has an interview-based analysis of corporate culture [7]. The mentioned author states that the hospitals of the first rank (the ones that used to put huge importance and the maintenance of corporate culture) were able to keep up with their work at the peak of the world pandemic. The third-rank hospital struggled to maintain work due to the lack of attention to the corporate culture before and during COVID-19. The second group of organizations, where employees and top managers had a diverse vision and identified the determinants of corporate culture in different ways, were not able to have an optimized workflow during the pandemic. Six out of eight organizations in the second-rank hospitals were closed. This article argues that the hospitals able to modify their corporate culture “survived” the pandemic.

Kudryavtseva also points out the new determinants of corporate culture: agility collaboration, diversion, completion, honesty, respect, and productivity [7]. The change in corporate culture is evolving and affecting the change of goals of any corporates or business [8]. The idea of opening a corporation, organization, or business is being transformed from “just earning more money” into helping the community [9]. Through the latter, corporate culture is also redefining its worth. Therefore, it is questionable to assume that the determinants of the corporate culture stayed to be the same even after the peak of COVID-19.

During the pandemic, organizations let their employees work remotely. However, this was not the case for healthcare workers [10]. From this, there can be a logical conclusion — healthcare employees did not distance themselves and were able to keep the corporate relationship and culture [11]. Despite this, after the peak of COVID-19 workers were finally “set free” and enjoyed the new ability to work with the stated schedule without overworking [12]. This created a space for post-COVID distancing which is a problem for the functioning of the corporate culture.

Combining the stated above, it can be concluded that corporate culture needs more discussion (especially after the world pandemic that took place in the past 2 years) and is of high importance for corporate life. To assume that the corporate culture is losing its significance is to not admit that it is changing the *vector*, but not losing its status quo.

## Methodology

For this research a qualitative research method was applied, the interviews consisted of two sequential parts: first – with semi-structured questions, and second – with structured questions.

Interviewees were asked questions separately to get full and unbiased answers. Through comparative analysis of their answers, valuable results were gained. The interviews lasted from 30 minutes to one hour.

The interviewees were chosen from three medical centers in Aktobe, two of which were public hospitals, and one was private. There were 11 interviewees of different medical backgrounds from Aktobe, Kazakhstan: three nurses (females; at the ages of 29, 35, and 37), three therapists (females; at the ages of 37, 42, and 43), two surgeons (males, at the ages of 45 and 48), a head of the hospital (male, at the age of 44), a cardiologist (female, at the ages of 35) and a neurologist (female, at the age of 48). Based on the requests of the medical workers, their names stay anonymous in the article.

## Findings

Firstly, based on the research method of Donald Boyd and Margaret Meenan, interviewees were asked about the frequency of the work-time meeting during the COVID-19. 70% (8 people) of the respondents said that they used to have 4 meetings in a week, other 30% had meetings more than 4 times a week. However, 80% of the interviewees felt the sudden and sharp shift in the team meetings after the peak of the pandemic in 2022.

*To be honest, it seems as if we didn't have COVID-19 at all, since now we can chat and meet anytime, we want to. Despite this, the team meetings we used to have in the morning 3-4 times a week are not the same now. We have two team meetings twice a week. I also feel the shift in the quality of the meetings. Not only some problems are not solved during one meeting, but we also have them online very frequently. I do not feel a connection with my colleagues and do not feel responsible for my work (female therapist, 42).*

Donald Boyd and Margaret Meenan have also mentioned the decline in the frequency of team meetings. Despite this, they do not define this shift as a problem or as the point which is crucial for the improvement of the atmosphere in a medical team. Based on the interview conducted for this article, medical workers in contrast feel the need to have more offline meetings rather than seeing others only remotely.

Secondly, the interviewees rate their communication with colleagues outside of work very poorly.

*I honestly feel a gap when I talk with my colleagues after work. I think we didn't see this gap during COVID-19, since everybody was so busy and worried about the situation. However, now when that things are stable, I realized I do not share my personal life with colleagues so much. We do not visit each other's working space that much. For example, my close colleague knew about the wedding of my son only a week after its annunciation (female nurse, 29).*

*I now only talk with the colleagues I work in the same room with. The other teammates who are on the same floor are the ones with whom I communicate the*

*least. I remember when we used to know everyone on our floor. Now I do not even know the names of some workers. I do not care that much (female cardiologist,35).*

*I feel as if each to their own. Teamwork is a problem now. We need to be able to adapt to the new working environment (surgeon, 45).*

Collaboration, respect, and communication can be considered the new determinants of the corporate culture after COVID-19 [13]. Respondents’ answers show that there is a low level of personal contact and respect toward each other. This is a crucial problem of the corporate culture. Medical workers in one hospital feel the huge distance.

Thirdly, interviewees shared their ideas on the improvement of the situation and agreed on the existing problem of the corporate culture.

*Corporate culture is important anywhere. We work with people, so I think we need to be able to work with our colleagues too. There is a need for more offline communication time. It will contribute to the improvement of teamwork (head of the hospital, 44).*

*I do not feel support from the managers of our department. I think altruistic behavior and the ability to manage human resources is a must-have. We need more consideration from the side of the managers and head department (female nurse, 35).*

*I think it is important to network. Combining both online and offline methods of communication is important. Too bad to overuse the online features of work and chat nowadays (neurologist, 48).*

*I feel a lot of pressure due to the atmosphere in our group. We need to have free frequent sessions with psychologists (female nurse, 29).*

Nurmuhametov [14] also states that the altruistic behavior of managers in organizations and the sincere ability to care for each other between colleagues are important for the corporate culture. Networking together with the management of human resources are the new determinants of a successful corporate culture.

**Table 1. The responses of interviewees to the structured questions**

Questions	Answers		
<i>How many times a week did you have a meeting with colleagues during the peak of COVID-19?</i>	4 times a week (8 respondents)	5 times a week (1 respondent) 3 times a week (1 respondent)	Everyday (1 respondent)
<i>How many times a week did you have meetings in</i>	Once a week (6 respondents)	Only on special and urgent occasions (3	

2022?	Twice a month (2 respondents)	respondents)	
<i>Do you talk with your colleagues outside of the working environment?</i>	Rarely, only about work (7 respondents)	Only with the colleagues with whom they share a working room (4 respondents)	
<i>Do you celebrate national events at work or after work?</i>	Do not celebrate (7 respondents)	Only at work (2 respondents)	Celebrate after work (2 respondents)
<i>Do you think corporate culture is important (Yes/No)</i>	Yes (9 respondents)	There are other important determinants (2 respondents)	
<i>Do you think the work provides enough motivation for you to work hard?</i>	Work because of responsibility; it does not excite due to the lack of connection within the working team (7 respondents)	Work due to pressure: financial situation (2 respondents)	Bonuses make the interviewee work harder (2 respondents)
<i>Do you think you have a distance from your colleagues now than you did in 2020/2021? (You do not talk a lot)</i>	Yes (7 respondents)	No (2 respondents)	In close relationship with their colleagues for 10 years now (2 respondents)
<i>Do you know and talk to all your colleagues that work with you on the same floor?</i>	No (10)	Yes (1)	

The results show that the amount of team meetings decreased by approximately 75% in a duration of 12 months in 2022, considering the middle estimates were meeting 4 times a week during 2021. Compared to 2021, interviewees feel that they distanced themselves from colleagues, 63% of the interviewees only talk about work without having after-work conversations. Interviewees do not have the same level of network time during or after work. Lack of motivation is one of the outcomes of the weak connection between the members of a medical group. 63% of the respondents feel distanced from their colleagues. This is a crucial and significant number of the main determinant of the corporate culture that influences it.

## Conclusion and discussion

The analysis of the research and the conducted qualitative method showcase the existing crisis of the healthcare corporate culture after the peak of COVID-19. There is a significant decrease in the determinants of corporate culture in 2022 compared to 2020-2021: the lack of communication, lack of respect towards linear head managers, weak organization and ties between medical personnel, over usage of online socialization are defined as the causes of the crisis. Therefore, one of the main new determinants of corporate culture after the peak of COVID-19 are networking skills (caring for teammates), altruism (what can a worker do to

improve the working environment), and agility (being able to adapt to the new systems of corporate culture).

The crisis of corporate culture needs new vectors of resolution. With the suggestion provided by healthcare employees, there needs to be conducted team meetings and a new way of corporate culture, where linear managers should provide space and time for offline communication: organizing offline meetings and celebrating significant dates with teammates. Moreover, the provision of employees with psychological assistance can also help to improve their networking skills, since COVID-19 created a community that was negatively affected by the lack of a network. The latter can be useful to determine the impact of psychology sessions for further studies on corporate culture's crisis. Although this article has similarities with the literature that was reviewed in terms of the significant factors and determinants of the enterprise, the paper discovers new problems and current crisis of the healthcare corporate culture after COVID-19, that were not present in any other scientific research. Therefore, this article can be used to observe further studies of corporate culture through the lenses of the existing crisis, which surely cannot be denied.

## References

1. Gorlova E., Reshetnikova N. Development of Corporate culture during the thread of COVID-19 on the example of American society // *The Caspian Region: politics, economy, culture*. – 2021. – №1. – 138-142. doi: 10.21672/1818-510X-2021-66-1-138-143
2. Drayton M., Kuster M. Healthy organizations post Covid 19 need a sense of coherence // *Occupational Medicine*. – 2022. – №72. – 109. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqab106>
3. Ermolaev V. et al. The Vector of Managing the Organizational Culture of the Internal Affairs Bodies: Mental States and the “Picture of the World” of Employees in the Dynamics of Social Fears of the COVID-19 Pandemic // *Social psychology and society*. – 2022. – №13. – 189-208. <https://doi.org/10.17759/sps.2022130112>
4. Boyd D., Meenan M. CRNA Engagement During the COVID-19 Crisis: Optimization of Resource Management, Organizational Climate, and Contributions to Care // *American Academy of Neurology*. – 2022. – №90. – 369-376.
5. Alonazi B. Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study // *BMC Health Services Research*. – 2021. – №21. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06454-9>
6. Ibragim K.T., Aimbetova G.E., Nurbakyt A.N., Shaki D.T. Rol' korporativnoi kul'tury v deyatel'nosti medicinskogo personala // *Vestnik KazNMU*. – 2018. – №2. – 401-404. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnoy-kultury-v-deyatelnosti-meditsinskogo-personala>.
7. Kudryavtseva E. COVID-19 as an indicator of corporate culture: the experience of small enterprises // *HSE University*. – 2021. – №2. – 680-684.
8. Turekhanova A.O., Ustenova O.Z. The relationship between corporate social responsibility and small business development // *Central Asian Economic Review*. – 2022. – №4. – 70-81.



9. Singla M., Kaushal R. Organization leadership and culture during crisis: lessons and applications learned from COVID-19 pandemic // Journal of Management & Research. – 2022. – №20. – 73-85. <https://www.emerald.com/insight/0972-8031.htm>
10. Daum M. The importance of culture in the era of COVID-19 // Industrial and Organizational Psychology, Cambridge University Press. – 2021. – №14. – 160-162. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.40>
11. Marion L. Smart Working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review // European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education. – 2021. – №11. – 1516-1536. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11040108>
12. Uashev G.K., Tokareva E.G. HR management of enterprises in crisis conditions // Central Asian Economic Review. – 2022. – №3. – 33-45. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2022-3-33-45>
13. Cherian J. et al. Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE) // Journal of Open Innovation. – 2021. – №7. – 1-28. (2021). Doi: 10.3390/joitmc7010045
14. Nurmukhametov N.N., Beketova K.N. Corporate social responsibility - a framework for strengthening strategic development large engineering enterprises // Central Asian Economic Review. – 2022. – №2. – 28-44. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2022-2-28-44>

# **THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON E-COMMERCE: ANALYSIS OF E-COMMERCE SOURCE OF CIS COUNTRIES DURING THE COVID-19**

Rakhat Samigolla, Azi Baisarov  
Almaty Management University, Almaty

## **Abstract.**

The pandemic has affected many sectors of economic activity, articles began to appear on the network, supported by analytical analysis, that certain industries even benefited from the current situation, including the e-commerce market. Due to the inability to visit shopping markets, centers, leave the house due to the restrictions imposed, and also because of fear for their own health, many people had to resort to the services of e-commerce companies. The purpose of the study is to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on the global e-commerce market. This paper examines the impact of the pandemic on retail trade, assessed the impact of the pandemic on the e-commerce sector, analyzed the dynamics of the main performance indicators of leading e-commerce companies, and also touched upon the situation in the Kazakhstani market. The study shows that the pandemic and related restrictions have positively affected the dynamics of key indicators of industries, such as the number of online shoppers and the overall volume of e-commerce sales increased. The results of the study provide insight into the impact of the COVID-19 pandemic on the e-commerce market. The article uses the method of regression analysis to assess the relationship between two factors

**Key Words:** COVID-19, pandemic, e-commerce, profit, marketplace

## **Introduction.**

Coronavirus, in addition to the habit of constantly wearing a mask, has brought humanity another habit - to shop online, forcing consumers to use the Internet to order products, and manufacturers to adapt their businesses to the new conditions created by the introduced quarantine regime. Despite the fact that the e-commerce market was growing, the growth was accompanied by some problems with services caused, again, by the consequences of quarantine restrictions. Problems in the provision of services were identified, such as: controlling the movement of couriers, maintaining social distance, transfers and inconsistencies with the specified delivery times. Also, during the first wave of coronavirus, there was an acute demand for medical protective equipment, such as masks, disinfectants, gloves, etc. In some countries, demand has been accompanied by shortages, leading to huge queues and crowds at pharmacies and emergency rooms. The unexpected emergence of the virus has led to a public health crisis in many countries of the world, as a consequence of the fact that the world is facing such a challenge for the first time. After the introduction of restrictive quarantine measures by most countries of the world, a global crisis set in in the second quarter of 2020. The cause of the crisis during the pandemic was caused by a natural factor, which leads to the fact that the crisis was non-economic. The type of consumer during the quarantine period can be divided into 3 stages. At the first stage, the consumer bought all medical protective equipment, at the second stage of the pandemic, the emphasis was more on food, food, clothing. The third stage, in which consumers began to order high-value items via the Internet, such as technological goods

(computers, laptops, smartphones), as well as furniture or home decoration. The adaptation of enterprises to the new conditions took place very quickly, since in addition to restrictive measures, such a factor as competition had an impact. Companies that share the same market niche were forced to compete for their market share. However, it is worth mentioning that such a rapid transition to online trading was carried out thanks to monopoly companies that captured the e-commerce market, such as Amazon, eBay, AliExpress, Wildberries, Ozon. Wildberries continues to hold a dominant position in the CIS e-commerce market.

### **Literature Review.**

E-commerce is a field of activity associated with the purchase and sale of goods and services on the Internet. The term stands for "electronic commerce", which translates from English as "electronic commerce". On August 11, 1994, Philadelphia resident Phil Brandenberger paid for a CD of music online, through a card, on the Net Market website. Thus began the era of e-commerce, which is actively expanding to this day, taking root in new areas of human life. There are several types of e-commerce.

Many studies argue that the use of new methods of e-commerce can be a trigger for the growth of companies and help overcome periods of crisis [3]. Popkova E. G. and Akopova E. S. consider the development of innovations as the main engine for the development of an enterprise during a crisis or other less favorable economic conditions. The authors of the article in their study assess the current state of world trade markets by analyzing statistical indicators and, based on the data obtained, draw conclusions about the relevance of e-commerce as a business. According to the authors, the period of crisis contributes to an increase in the number of stagnant enterprises and the growth accelerator can be the switching of its main activity to the e-commerce market and online sales. The directions of B2C and B2B in e-commerce were considered in the work of Jian Chen [5], as well as the strategies of the leading companies of Chinese and American online retailers. At the same time, in the conclusion, Jian Chen considers how these strategies helped companies survive the crises of 2009, the dot-com crises. Also, the article provides an analogy that says that the application of a successful e-commerce strategy in one country does not guarantee the same result in the economic and socio-cultural conditions of another state.

Van Heck, Lee and Kaufman in their paper "Creating Value Based Business Networks in E-commerce. International Journal of Electronic Commerce" [4]. explain that the main advantage of e-commerce over traditional ways of doing business is that advances in information technology create additional business value. In their work, the authors focus on the benefits of implementing innovative solutions, IT technologies and optimizing business processes. The study demonstrates how changes in the field of e-commerce have contributed to the introduction of new technologies and innovative solutions, as well as what changes the e-commerce industry is going through.

In her work "Electronic Commerce in the Internationalization of Entrepreneurship"[2], Lyudmila Klimovich - Master of Economics, Senior Lecturer at the Department of International Economic Relations of the Faculty of International Relations of the Belarusian State University, considers changes in the international business environment in the context of the development of information technologies, models of the use of e-commerce by medium and small businesses

for enterprise globalization, as well as the practical relevance of e-commerce market research. Natalya Klimovich defines e-commerce as a commercial activity that uses websites, or in other words, all business that occurs on the web using the Internet. The author of the article claims that all analysts and scientists who study this topic agree that e-commerce is speed, connection availability, exchange of goods, services and information using the network. The core of e-commerce, according to the author, is information technology and the main engine for the development of e-commerce is the investment made by countries in information technology. So, in this paper, a comparative analysis of investments in 4 countries such as Japan, Great Britain, Australia, and the USA was carried out, the potential for the development of information technologies in Europe was assessed. According to the article, Japan invests 2% of its gross domestic product in information technology, the UK and Australia 3%, and the US 4%. The author focuses on the aspects that affect the development of e-commerce in different countries of the world. The growth of e-commerce depends on key infrastructure, there is a certain unevenness around the world: some countries have succeeded significantly and have gone ahead, while one part of them is catching up, and the rest is moving very slowly. The main conditions for the growth of e-commerce, in addition to the development of information technology, is the development of telecommunications, social, cultural, commercial, government and legal support from the state. Lyudmila Klimovich comes to the conclusion that the Internet is pushing many companies to create their own resources on the network, which in turn requires serious management decisions.

### **Methods.**

The main source of data for the study was the Statista Research Department, where many of the statistical studies and data were provided through the processing of the Statista software. To achieve the goals and objectives of the overview study of the situation in the world and Kazakhstan markets, the author relied on existing articles by economic experts and market analysts.

Also, to solve the set goal and verify the initial theoretical provisions, a set of research methods was used: observation, comparison, measurement. The solution of the tasks set in the work was carried out on the basis of the application of general scientific research methods in the framework of comparative, logical and statistical analysis, as well as through the analysis of structure and dynamics.

### **Results.**

The demand for courier services has grown rapidly, which has affected the growth of some courier IT companies, but at the same time has had a negative impact on delivery times during the quarantine. The rapid change in conditions, the solvency of buyers, trends in essential products and medical products provoked an increase in prices for the most popular categories of goods from unscrupulous suppliers and sellers. The crisis of the COVID-19 period has clearly highlighted the need to introduce new rotation methods and effectively optimize the assortment sold. Below is the dynamics of sales growth over the past 2 years by quarter.

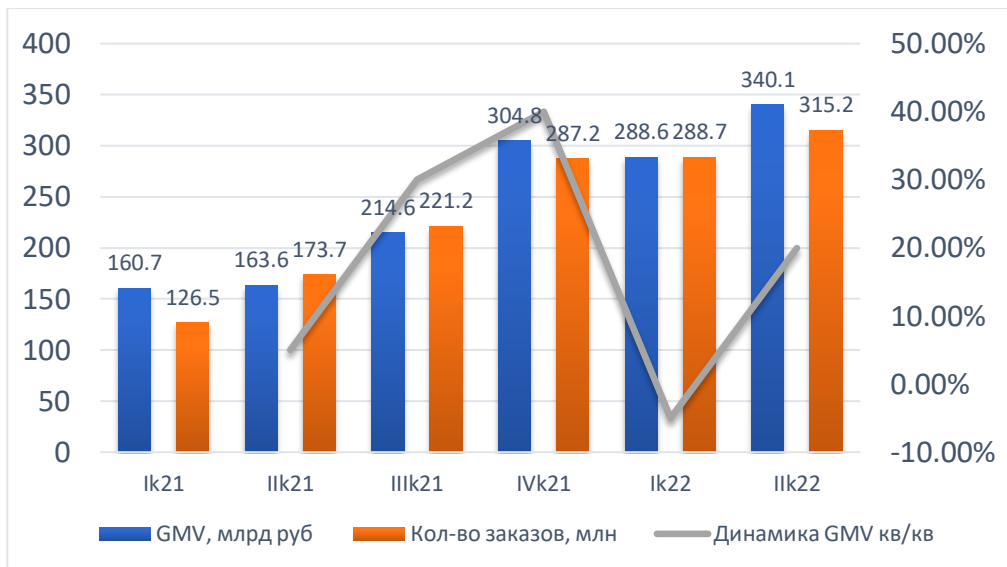


Figure 1. Dynamics of the number of orders on the Wildberries platform  
 Note - compiled by the authors based on sources [5]

Many marketplaces experienced rapid growth during the pandemic, as shown by the Wildberries marketplace analytics report (Figure 1) over the past 2 years. Also, analysts noted that there was demand in the following product categories: Plumbing (378%), gardening products (276%), smart home and security equipment (239%), building materials (212%), photo and video equipment (197 %).

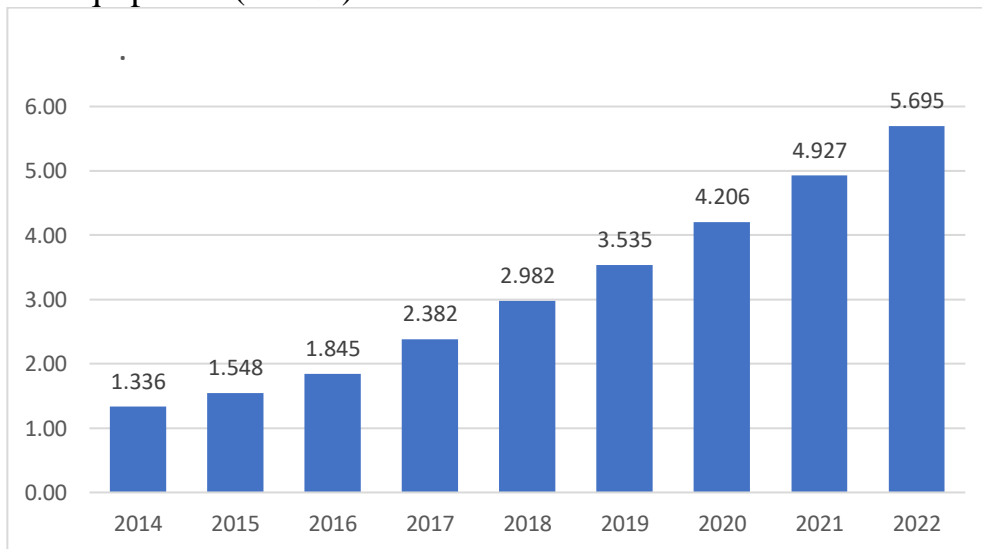
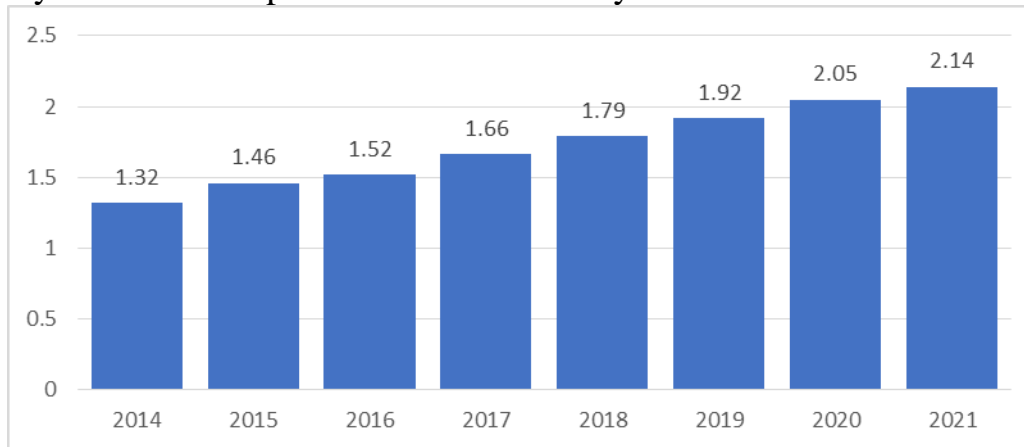


Figure 2. Worldwide e-commerce retail sales 2014-2023 (US\$ billions) Global e-commerce retail sales 2014-2023)  
 Note - compiled by the authors based on sources [6]

From the sales volume chart (Fig. 2), it can be seen that in 2015 the sales volume in the e-commerce market amounted to \$1.5 trillion, but this value increased by almost 2.5 times compared to 2020, in 2020 the sales volume amounted to 4.206 billion dollars. The e-commerce industry is expected to continue the trend and sales volumes are expected to maintain an upward momentum over time. Experts predict that by 2025 sales volumes could reach \$ 8 billion, which

will have a very positive effect on the largest e-commerce companies, as these statistics expressly underline the potential of this industry.



*Figure 3. Dynamics of growth in the number of e-shoppers 2014-2021*

*Note - compiled by the authors based on sources [7]*

There is an obvious pattern between the growth in sales and the number of buyers. As of 2020, there are about 8 billion people in the world, 2.14 (26%) billion of which make purchases on the Internet.

The pandemic has brought the e-commerce market to a new level in Kazakhstan. The volume of sales in the e-commerce market in Kazakhstan increased by 75%, i.e. from 596 billion tenge in 2020 to 1,040 billion tenge in 2021.[1] The impact of the pandemic as the main influencing factor was also accompanied by several other factors that triggered an increase in sales. For example, the development of new technologies in the market of non-cash payments, government support for small and medium businesses in the field of e-commerce, another important factor is the emergence of a major player in the face of Wildberries in the market of Kazakhstan, as well as the rapid growth of exports of Kazakhstani entrepreneurs on international e-commerce platforms. The opinions of industry players in Kazakhstan traditionally differ, the head of Chocofamily [9] Ramil Mukhoryapov believes that in the past in 2019, the e-commerce market in Kazakhstan reached 700 billion tenge, data from the Chocofamily holding also show a significant increase in online payments. Another major player in the market, Maxim Melnik, head of Satu.kz in 2019, at the peak of the pandemic, estimated the market size at 370 billion tenge, of which 340 billion were sales of goods and services, 21 billion were delivery services, 7 billion were online advertising, and 2 billion online payment.

In this paper, the article uses the regression model method, which helps to determine the tightness of the relationship between such factors as the volume of sales in the e-commerce market and the number of transactions made for the period 2019 - 2021 by quarter. The decision to take the number of transactions as an influencing factor is justified by the fact that during the pandemic in Kazakhstan, the turnover of non-cash transactions increased sharply. The purpose of this regression analysis is to identify such tightness of the relationship of the above factors. The factor y is the sales volume of the retail e-commerce market, the influencing factor x is the number of transactions in the e-commerce market.

Required:

1. Compiling a table of auxiliary quantities and calculating the coefficients a and b of the linear regression equation  $\hat{y}=ax+b$

2. Calculation of coefficients of pair correlation ( $r_{xy}$ ) and determination ( $R^2$ )
3. Calculation of the mean approximation error, Fisher's test, Student's t-statistic

Table 1. Table of auxiliary values for regression analysis

Billions of tenge	Sales volume of the retail e-commerce market	Number of non-cash transactions (million tenge)
2019, Q1	57	4,6
2019, Q2	71	4,8
2019, Q3	69	4,8
2019, Q4	129	6,9
2020, Q1	84	4,2
2020, Q2	113	5,5
2020, Q3	186	7,1
2020, Q4	213	8,5
2021, Q1	193	8,4
2021, Q2	233	7,8
2021, Q3	280	9,2
2021, Q4	344	11,5

Note - compiled by the authors based on sources [10]

(Calculation of the coefficients a and b of the linear regression equation)  $\hat{y} = ax + b$

$$a = \frac{\sum x_i \sum y_i - n \sum x_i y_i}{(\sum x_i)^2 - n \sum x_i^2} = \frac{83.3 \cdot 1972 - 12 \cdot 15900.3}{1972^2 - 12 \cdot 417756} \approx 0.0236;$$

$$b = \frac{\sum x_i \sum x_i y_i - \sum x_i^2 \sum y_i}{(\sum x_i)^2 - n \sum x_i^2} = \frac{1972 \cdot 15900.3 - 417756 \cdot 83.3}{1972^2 - 12 \cdot 417756} \approx 3.063;$$

Thus, the desired linear regression equation has the form:

$$\hat{y} = 0.0236x - 3.063;$$

- Calculation of coefficients of linear pair correlation ( $r_{xy}$ ) and determination ( $R^2$ )

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{(n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2)(n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}} = \frac{12 \cdot 15900.3 - 1972 \cdot 83.3}{\sqrt{(12 \cdot 417756 - 1972^2)(12 \cdot 633.69 - 83.3^2)}} \approx 0.9702;$$

Therefore, the coefficient of determination:  $R^2 = r_{xy}^2 = 0.9702^2 \approx 0.9413$ .

To assess the significance of regression and correlation parameters: find x average:  $\bar{x} = \frac{1}{n} \sum x_i = \frac{1972}{12} = 164.3333$ ;

Approximation Error Calculation:  $\bar{A} = \frac{1}{n} \sum \left| \frac{y_i - \hat{y}_i}{y_i} \right| \cdot 100\% = \frac{0.8026}{12} \cdot 100\% \approx 6.6886\%$ ;

F – Fisher's criteria:

- actual  $F_{fakt} = \frac{r_{xy}^2}{1 - r_{xy}^2} (n - 2) = \frac{0.9413}{1 - 0.9413} \cdot (12 - 2) \approx 160.2887$ ;

- tabular  $F_{tabl} \approx 4.9646$ , так как  $k_1 = 1, k_2 = n - 2 = 12 - 2 = 10$  и  $\alpha = 0.05$

Random errors of parameters a, b and correlation coefficients of  $r_{xy}$ :

$$m_a = \sqrt{\frac{1}{\sum (x_i - \bar{x}_i)^2} \cdot \frac{\sum (y_i - \hat{y}_i)^2}{n - 2}} = \sqrt{\frac{1}{93690.6667} \cdot \frac{3.2562}{12 - 2}} \approx 0.0019;$$

$$m_b = \sqrt{\frac{\sum(y_i - \bar{y}_i)^2}{n-2} \cdot \frac{\sum x_i^2}{n \sum(x_i - \bar{x}_i)^2}} = \sqrt{\frac{3.2562}{12-2} \cdot \frac{417756}{12 \cdot 93690.6667}} \approx 0.3478;$$

$$m_{r_{xy}} = \sqrt{\frac{1 - r_{xy}^2}{n-2}} = \sqrt{\frac{1 - 0.9702^2}{12-2}} \approx 0.0766$$

t-Statistic of student:

-tabular  $t_{tabl} \approx 2.2282$ , так как  $df = n - 2 = 12 - 2 = 10$  и  $\alpha = 0.05$ ;

-actual  $t_a = \frac{a}{m_a} = \frac{0.0236}{0.0019} \approx 12.6605$ ;  $t_b = \frac{b}{m_b} = \frac{3.063}{0.3478} \approx 8.8058$ ;  $t_{r_{xy}} = \frac{r_{xy}}{m_{r_{xy}}} = \frac{0.9702}{0.0766} \approx$

12.6605;

Using the Microsoft Excel data analysis tool, a regression analysis was carried out, which showed the relationship between the variable X - the volume of sales in the e-commerce market and Y - the number of transactions in Kazakhstan. Through regression analysis, a satisfactory approximation was revealed, which means that the model as a whole is adequate to the described phenomenon, since  $R^2 \approx 0.9413$ . The  $r_{xy}$  correlation was 0.9702, which indicates a strong relationship between objects. Tabular  $t_{(tabl)} < t_a$  means that a and b are statistically significant, these values can be used in a linear regression equation for analysis and predictions.

## Conclusion.

Most of the world's e-commerce experts agree that the current increase and growth in the size of the e-commerce market will continue its growth trend. Also, there is an opinion among experts and analysts that there will soon be another peak in demand, especially for large purchases, since during the pandemic people were inclined to save money. Also, since the beginning of the pandemic and the growth of Internet traffic in all countries of the world, large marketplaces can analyze the behavior of their consumers by analyzing their behavior on the Internet. Online consumers prefer to read reviews, compare prices, look at product reviews, which helps them better adapt in choosing the desired product, and online shopping saves a lot of time for buyers, because purchases are made in one click. Marketplaces do not stand still, every day the number of new sellers and buyers is only growing, and marketplaces also help sellers achieve better results by providing statistics on sales and existing trends. It is worth noting that the digital literacy of the population has played a huge role in the entire growth of e-commerce. And also exacerbated the gap between consumers who are able to make purchases, have digital literacy and consumers who, for one reason or another, do not have these skills.

The COVID-19 pandemic has changed the international and domestic logistics of countries, respectively affecting e-commerce. Restrictive measures have affected all stages of the logistics chain, the processes of storage, transportation and delivery of goods. Compliance with the imposed quarantine restrictions significantly affected the delivery delay. These conditions had a negative impact on the creation of a list of e-commerce companies. A significant problem in the current online commerce is the development of the assortment. The change in the market conditions and the condition of uncertainty of terms did not allow to correctly create an assortment matrix in the initial period of the COVID-19 pandemic and satisfy the needs of consumers.

The demand for courier services has grown rapidly, which has affected the growth of some courier IT companies, but at the same time has had a negative impact on delivery times



during the quarantine. The rapid change in conditions, the solvency of buyers, trends in essential products and medical products provoked an increase in prices for the most popular categories of goods from unscrupulous suppliers and sellers. The crisis of the COVID-19 period has clearly highlighted the need to introduce new rotation methods and effectively optimize the assortment sold.

## References:

1. Kapital.kz The volume of the e-commerce market exceeded 1 trillion tenge in 2021, URL: <https://kapital.kz/business/105759/ob-yem-rynka-e-commerce-prevysil-1-trln-tenge-v-2021-godu.html> (date of access: 05/25/2022)
2. Tatyana K. Electronic commerce (e-commerce), URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/cto-takoe-e-commerce/> (date of access: 06/03/2022)
3. Akopova E. S. and Popkova E. Internet business as a point of growth for enterprises in stagnant markets, URL: <https://moluch.ru/archive/115/30832/> (Accessed on 02.12.2022).
4. Sorokina, A. I. Electronic commerce: definition of the concept, problems and development prospects, URL: <https://moluch.ru/archive/115/30832/> accessed: 07.12.2022).
5. Gian Ch. Research of online retail strategies: experience of leading companies in the USA and China, URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/woy-ili-kto-rastet-bystree-wildberries-ozon-ili-yandex> (accessed 08/31/2022)
6. Euromonitor International; Strategic Market Research Data & Analysis, URL: Euromonitor International | Strategic Market Research, Data & Analysis - Euromonitor.com
7. Oberlo, how many people shop online, URL: <https://www.oberlo.com/statistics/how-many-people-shop-online>
8. Lyudmila K. Electronic commerce in the internationalization of entrepreneurial activity, URL: <https://evolutio.info/ru/journal-menu/2003-1/2003-1-klimovich>
9. Aizhan E. E-commerce of the era of quarantine, URL: <https://nalogikz.kz/docs/e-commerce-yepohi-karantina.html> (Accessed: 27.10.2020)
10. Lim, N. (2021). Analysis of the retail e-commerce market in the Republic of Kazakhstan [Overview Analysis of the retail e-commerce market in the Republic of Kazakhstan]. In [www.pwc.com](https://www.pwc.com/kz/en/publications/e-commerce/pdf/e-commerce-6m-2021-final.pdf) (p. 29). PWC Kazakhstan.
11. Hu, Y., Manikonda, L., & Kambhampati, S. (2020). What we buy, what we tweet: Analyzing online reviews and social media to understand the impact of COVID-19 on consumer behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102267. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102267>
12. Mansour. A, Abdulla. E. (2020). The Effect of COVID-19 Spread on the E-Commerce Market: The Case of the 5 Largest E-Commerce Companies in the World: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3621166](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3621166)

# IMPLEMENTATION OF THE INTERNATIONAL FORMAT OF FINANCIAL REPORTING XBRL IN KAZAKHSTAN

Arman Sarsenov, master's student in Finance,  
KAZGUU UNIVERSITY

Email: [arman\\_sarsenov@kazguu.kz](mailto:arman_sarsenov@kazguu.kz)

## Annotation

Бұл жұмыста Қазақстанда XBRL электрондық қаржылық есептілік форматын енгізу перспективасы зерттеледі. Бұл тақырыптың маңыздылығы соңғы он жыл ішінде дамыған және дамушы экономикаларда форматты кеңінен қолданумен, сондай-ақ зерттеу жүргізу кезінде Қазақстанда қаржылық ақпарат алмасу үшін ұйымдастырушылық, әдіснамалық және техникалық базаның болмауымен байланысты. Қазақстанда XBRL форматын енгізудің маңыздылығы даусыз: бұл әлемдік қаржы нарығына тиімді қатысу, қаржылық есептіліктің сенімділігі мен ашықтығы деңгейін арттыру үшін қажетті шарт.

The prospect of establishing the electronic financial reporting format XBRL in Kazakhstan is investigated in this research study. Because of the widespread use of the format understudy in developed and developing economies over the last ten years, and the lack of an organizational, methodological, and technical basis for the exchange of financial information in Kazakhstan at the time of the study using this format, the importance of this problem is high. The significance of establishing the XBRL format in Kazakhstan is undeniable: it is a requirement for effective involvement in the global financial market, boosting financial reporting's trustworthiness and transparency.

В данной работе исследуется перспектива внедрения формата электронной финансовой отчетности XBRL в Казахстане. Важность данной темы обусловлена широким использованием формата в развитых и развивающихся экономиках за последние десять лет, а также отсутствием организационной, методологической и технической базы для обмена финансовой информацией в Казахстане на момент проведения исследования. Значение внедрения формата XBRL в Казахстане неоспоримо: это необходимое условие для эффективного участия в мировом финансовом рынке, повышения уровня достоверности и прозрачности финансовой отчетности.

**Keywords:** XBRL, US GAAP, FASB, IFRS, taxonomy, financial statement.

## Introduction

In the 21st century, online financial statements will replace paper-based financial statements and become the primary means of reporting. Whether information users can quickly and timely access the financial information they need has become a technological problem that must be resolved in the online financial report. This article first analyzes the current online financial reporting technology, suggests that developing a globally unified and extensible

corporate reporting language (XBRL) is the best way to address this technical problem, and explores the benefits and uses.

As a new Internet technology, XBRL, the next generation of corporate network reporting language, will play a significant role in a three-tier reporting architecture that promotes corporate transparency. XBRL development is well underway in some other nations and regions, but in our country, most individuals, including industry insiders, can only hear the name and not understand the intricacies. XBRL development is well underway in some other nations and regions, but in our country, most individuals, including industry insiders, can only hear the name and not understand the intricacies.

The criteria for adopting XBRL and the current state of applications in various nations and areas are discussed in this article. Kazakhstan should take the initiative and actively encourage XBRL development to enable companies to better publish their online reports, users better apply information from corporate online reports, and stay up with applications in other countries and regions.

The historical evolution of financial reporting technique unification and the formation of the notion of a single format, XBRL, will be discussed in the study paper. The author undertook a retrospective review of the format's adoption in the United States, Russia, Italy, and Spain, as well as the outcomes of this procedure since its introduction and recognition by these countries' regulators. The author also discusses the prospect of the Central Bank of Kazakhstan becoming recognized and transitioning to the researched financial reporting format. There will also be a review of the process of creating an XBRL report, the transformation, and common faults in the transformation, as well as a summary of the findings of the research on the format's prospects in Kazakhstan. The aims and objectives of introducing the XBRL format method of financial reporting in Kazakhstan, as well as present challenges related to the transition and the system's prospects, will be discussed in the above study.

## **Literature review**

In order to investigate this issue, the relevant literature has been selected. First of all, it is necessary to understand the basics of the topic, as well as the necessary terminology. For a superficial understanding of the essence of financial reporting a work called "International financial statement analysis" written by Robinson, T. R. This literature reveals the goals and objectives of the introduction of international financial reporting standards. Currently, there are two types of generally accepted international standards: US GAAP and IFRS. In the aforementioned literature you can understand the details, features, similarities and differences of these standards, as well as their interpretation. Thus, it is possible to distinguish two main groups of selected literature:

1. XBRL format Framework
  - 1.1. Production and use of accounting reports (Debreceeny & Gray, 2001).
  - 1.2. Basic principles and definitions (Weverka & So, 2008).
  - 1.3. Effects on taxonomy features (Cox 2006).
2. Comparative examples barriers

- 2.1. The impact of XBRL (Baldwin & Trinkle, 2011);
- 2.2. Peculiarities of implementation on the scale of one company (Pinsker & Li, 2008);
- 2.3. Case study in Russia (Bulyga & Safonova, 2020);
- 2.4. Case study in Spain (Escobar-Rodríguez & Gago-Rodríguez, 2012);
- 2.5. Case study in Italy (Enachi & Andone, 2015).

XBRL is an XML-based electronic communication language for corporate information. Accounting objects and amounts in financial statements have standard, machine-readable designations to make financial statements universal. The company's electronic language is not limited to individual companies' information systems (Pinsker & Li, 2008), allowing international analysts to automatically exchange and receive information when selecting investment objects in different countries, reducing the problem of re-entering data.

For regulators adopting digital taxonomy reports, the disclosure problem is whether taxonomy should be closely controlled or allow for its insertion. The primary benefit of XBRL is that it enables preparers to add new labels (or a fully customized taxonomy), and the "X" denotes this extensibility (Cox 2006). Cox (2006) refers to these additional tags as custom extensions. Users can develop as many add-ons as they like, provided they comply with local regulations (Debreceeny & Gray, 2001). Debreceeny & Gray (2001) describe these customized extensions as additional tags that the sender believes are necessary to explain your specific scenario adequately. The post raises a research topic on how personalized settings affect the performance of digitized accounting information.

Digital reporting is a kind of reporting that combines accounting and unexplained indicators for many parts of a commercial organization's operations that have been altered by digital technology (Beattie & Pratt 2003). Digital documentation is any information that is conducted electronically using a digital signature. To maximize a business's potential and efficiency, it is vital to consider the following aspects while implementing technological advancements in the reporting process:

- 1) flexibility - the audit report is readily adaptable, performs well in a variety of settings, and may be customized to fit the requirements of individual clients.
- 2) real-time mode – immediate information and notifications that reflect business changes.
- 3) data management - the ability to analyze data to detect sources of concerns and reallocate resources (Weverka & So, 2008).

Thus, the digital economy's influence on accounting and the creation, reporting, and measurement of market entities turns the whole accounting standard into digital accounting via novel technology (Boritz & Timoshenko, 2015). Boritz & Timoshenko (2015) emphasize the importance of the development and introduction of digital accounting necessitate the formation of new regulatory, organizational, and empirical assistance, the development of new accounting objects and techniques, and even technical methodologies and methodological approaches for developing digital documentary as a form of communication with stakeholders.

Regulators have a dilemma since customization might lead to severe digital financial statements that do not accurately mirror the accompanying audited financial statements, which may contain additional unaudited information (Efendi et al., 2014). Many organizations are digitizing financial accounts with inaccurate tags, according to research based on early US

GAAP statements issued by the US Securities and Exchange Commission. Consequently, electronic records may look and behave differently from paper records. While some of these aberrations are "unintentional," others may be "intentional." Long-term studies based on US GAAP reporting data with the US Securities and Exchange Commission demonstrate that mistakes diminish as businesses progress along the learning curve (Debreceeny et al., 2011). However, it is fair to predict that international (i.e., more significant) organizations who use IFRS and implement digital reporting would benefit from the earlier adoption of such reporting, resulting in fewer mistakes and a flatter implementation of changes. The primary issue that emerges in this respect is whether data components in financial statements need unique enlargement (to account for company-specific characteristics) when applying the IFRS taxonomy. (Valentinetti & Rea, 2011)

The precision, completeness, and consistency with which financial statement items are presented in the IFRS taxonomy and the designated financial statement data are critical variables in financial statements' final production. (Adams & Frost 2004) Adams and Frost (2004) summarize the major benefits and drawbacks of traditional and digital accounting information; it indicates that consumers have concerns about the legitimacy and dependability of both categories of financial as well as non-financial data. XBRL ensures the assumed trustworthiness of financial statements by adhering to the IFRS taxonomy and regulatory criteria.

## **Methodology**

### **The following methods will be used in writing this paper:**

- 1) Comparative Case Studies.
- 2) Quantitative methods (absolute and relative numeric information on organizations using XBRL format).
- 3) Qualitative methods (collection of authoritative opinions and ideas on the positive and negative aspects of the format implementation, construction of comparative and management models analysis of current cases).

The following provisions were studied in the paper based on their theoretical and methodological foundations, purposes, and objectives:

1. Kazakhstan's prospects for implementing the XBRL format.
2. Issues with the use of the XBRL format in Kazakhstan.
3. Potential issues with XBRL implementation in Kazakhstan.
4. A series of remedies aimed at reducing the likelihood of the aforementioned issues arising.

## **Results**

XBRL is a fairly common standard for electronic exchange of financial data in the world. It is used in more than 50 countries around the world and is supported by a variety of government regulators, including the US Central Bank (Federal Reserve), the European Central Bank (ECB) and the US Securities and Exchange Commission (SEC). He has also received support from many financial companies and professional organizations, such as the Institute of Management Accountants (IMA) and the Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW).

The implementation of XBRL can cause the following difficulties:



1. Technical difficulties: It is required to ensure the compatibility of the company's system with XBRL, which may be difficult for some organizations.
2. Cost: Implementing XBRL can be more expensive than using simpler formats such as PDF or Excel.
3. Process Change: Implementing XBRL requires changing the company's internal processes, such as data management and processing.
4. Increasing the level of responsibility: The use of XBRL increases the level of responsibility of the company in relation to its financial data, as they must be more accurate and reliable.

Despite these difficulties, the implementation of XBRL can bring many advantages, such as

1. Improved Accuracy: XBRL allows companies to create and store financial data in a standardized format, which increases their accuracy and reliability.
2. Acceleration of analysis: XBRL allows you to quickly and easily analyze financial data, which helps business owners, investors and auditors make decisions faster and more efficiently.
3. Improved transparency: XBRL increases the transparency of financial data, which allows investors and other stakeholders to evaluate the financial performance of the company more effectively.
4. Simplified reporting: XBRL simplifies the process of creating and maintaining financial reports, which saves time and resources (Baldwin & Trinkle, 2011).

Some of the statistical indicators that can show the effectiveness of XBRL implementation include:

- Reduced Financial Reporting time: XBRL can speed up the financial reporting process, which can be measured by comparing the time required to compile reports before and after the implementation of XBRL.
- Improving data quality: XBRL can improve the accuracy and reliability of financial data, which can be measured by reducing the number of errors and corrections in financial statements.
- Increased analysis efficiency: XBRL can speed up the process of analyzing financial data, which can be measured by reducing the time required to perform the analysis (Escobar-Rodríguez & Gago-Rodríguez, 2012).

Overall, the implementation of XBRL taxonomy can help improve the efficiency and transparency of financial reporting, which can in turn contribute to a more stable and efficient economy.

The time required to implement XBRL taxonomy on a national level can vary greatly depending on several factors, such as the size of the country, the existing financial reporting infrastructure, the level of government support, and the complexity of the taxonomy itself. In general, it can take several years to fully implement XBRL taxonomy on a national level, as it involves a significant amount of planning, coordination, and investment. This includes creating or updating the XBRL taxonomy, training financial reporting stakeholders, and establishing

systems for data collection, analysis, and dissemination. Additionally, there may be resistance from certain stakeholders to adopt new reporting formats, which can slow down the implementation process. However, with sufficient political will and resources, it is possible to implement XBRL taxonomy on a national level in a relatively short period of time.

The necessity of adopting XBRL taxonomy in Kazakhstan depends on various factors, such as the level of development of financial reporting systems, the need for improved financial transparency and efficiency, and the level of government support for such initiatives. In countries where financial reporting systems are still in the early stages of development, the adoption of XBRL taxonomy can help improve the quality and accessibility of financial information. This can lead to better decision-making by investors and regulators and can contribute to the development of more stable and efficient financial markets. In some cases, other financial reporting formats or technologies may be more appropriate or effective.

In recent years, Kazakhstan has been taking steps to improve the transparency and quality of its financial reporting, including the implementation of XBRL (eXtensible Business Reporting Language) for certain types of financial reports. The National Bank of Kazakhstan and the Agency for Regulation and Development of the Financial Market have been leading efforts to improve the financial reporting framework in the country.

## **Conclusion and discussion**

The study of this topic will fill in the literary gap in the field of possibilities and prospects of using this format in the economy of Kazakhstan. Kazakhstani businesses are not innovators in this field. This is not the first year where prominent companies have prepared IFRS financial statements in the XBRL format. The United States public companies have extensive experience arranging accounting information that uses XBRL. Bank of America Corp., in particular, submits XBRL-formatted reports to the US Securities and Exchange Commission regularly. It should be mentioned that US corporations create financial statements in XBRL format using the US GAAP Taxonomy, which was established and authorized by the Financial Accounting Standards Board (FASB). In this instance, it is reasonable to expect that their knowledge will benefit Kazakhstani holding companies to create XBRL reports. Having understood all the "pitfalls" of introducing the XBRL reporting format, using the example of large companies in Western countries, it will be possible to see the full picture of the need to introduce changes in Kazakhstan within the framework of the current economic situation.

## **Bibliography**

1. Robinson, T. R. (2020). *International financial statement analysis*. John Wiley & Sons.
2. Pinsker, R., Li, S. (2008). Costs and benefits of XBRL adoption. *Communications of the ACM*, 51(3), 47–50.
3. Cox, C. (2006). The Promise of Interactive Data. *14th International XBRL Conference*, Philadelphia, PA, 5 December.
4. Debreceeny, R., Gray, G. L. (2001). The production and use of semantically rich accounting reports on the Internet: XML and XBRL. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2(1), 47–74.

5. Beattie, V., Pratt, K. (2003). Issues Concerning Webbased Business Reporting: An Analysis of the Views of Interested Parties. *British Accounting Review*, 35 (2), 155–87.
6. Weverka, P., & So, W. S. (2008). XBRL for Dummies.
7. Boritz, J. E., Timoshenko, L. M. (2015). Firm-Specific Characteristics of the Participants in the SEC’s XBRL Voluntary Filing Program. *Journal of Information Systems*, 29(1), 9–36.
8. Efendi, J., Park, J. D., Smith, L. M. (2014). Do XBRL filings enhance informational efficiency? Early evidence from post-earnings announcement drift. *Journal of Business Research*, 67(6), 1099-1105.
9. Debreceeny, R. S., Farewell, S. M., Piechocki, M., Felden, C., Graning, A., D’eri, A. (2011). Flex or break? Extensions in XBRL disclosures to the SEC. *Accounting Horizons*, 25(4), 631–657.
10. Valentinetti, D., Rea, M. A. (2011). Adopting xbrl in italy: early evidence of fit between italian GAAP taxonomy and current reporting practices of non-listed companies. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 11(3), 45–67.
11. Adams, C, and Frost, G. (2004). The Development of Corporate Websites and Implications for Ethical, Social and Environmental Reporting through these Media. *ICAS Research Monograph*, (Edinburgh: Institute of Chartered Accountants of Scotland).



# ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ НА КАЗАХСТАНСКОМ РЫНКЕ

Сейсембаева А. С. Магистрант

Алматы Менеджмент Университет, г.Алматы, Республика Казахстан, 2022г.

Email: [aisulu.seisembayeva@gmail.com](mailto:aisulu.seisembayeva@gmail.com)

**Аннотация.** В данной статье автором была проделана исследовательская работа, результатом и целью которой является глубинное понимание управления торговыми марками на казахстанском рынке. Проблематика данной темы – нехватка материалов для изучения и исследования. Цели исследования: сформировать структурную последовательность управления казахстанскими торговыми марками, учитывая все особенности локального рынка и менеджмента. В данном исследовании были использованы такие методы как: опрос-исследование, глубинное интервью с экспертами в исследуемой области. В настоящее время существует ограниченное количество актуальных статей/исследований для казахстанского рынка, где учтены все особенности и аспекты управления торговыми марками. В ходе исследования были получены значимые результаты в виде экспертной оценки применения методик управления торговыми марками на рынке Казахстана. Также, ввиду растущего спроса и увеличения покупательской способности потребителя – автор заявляет, что данное исследование будет иметь академическую ценность.

**Ключевые слова:** торговые марки, магистратура, управление на предприятии, бренд-менеджмент, локальный рынок.

## Введение

В настоящее время остро прослеживается проблема «белых пятен» в исследовательской базе на тему управления торговыми марками на рынке Казахстана. Крайне недостаточное количество статей и материалов негативно сказывается на общей картине академической платформы. Казахстанский рынок имеет свою отличительную специфику, поэтому зарубежные источники не в полной мере могут служить репрезентативной базой исследования. Также, есть проблема в специфике управления торговыми марками на отечественных предприятиях. Не налаженные процедуры менеджмента в крупных предприятиях Казахстана тормозят процесс развития бизнес-структур и рынка в целом, что является значительным фактором на рынке. В то же время отечественному рынку и его управленцам присуща тенденция недостаточного акцентирования внимания на их стиле менеджмента. Данное исследование направлено на изучение данных пробелов, выявление недостатков, а также их устранения для последующей модернизации управленческой деятельности на предприятии.

Цель исследования: собрать материальную базу и определить основные методы управления торговыми марками, отличные от общепринятых на мировом рынке. В ходе исследования были поставлены следующие задачи:

1. Собрать актуальный список глобальных источников согласно цели исследования.
2. Собрать актуальный список локальных источников согласно цели исследования.
3. Используя практические методы исследования определить основные методы на базе материалов национальной FMCG компании ТОО «RG Brands Kazakhstan».

#### 4. Провести сравнительный анализ методик, оценить эффективность методов управления торговыми марками в условиях рынка Казахстана

Сегодня, на быстрорастущем рынке высокой конкуренции, эффективное управление брендом является ключом к успеху компании. Углубляясь в проблему и изучая множество источников, как отечественной, так и зарубежной литературы, были выявлены явные пробелы в подаче информации для маркетологов, а также небольшое количество исследователей, заинтересованных в теме бренд менеджмента на местном рынке. Рынок FMCG (Fast Moving Consumer Goods, товары повседневного спроса) – один из крупнейших секторов экономики Казахстана как в объемах, так и в денежном выражении. Данный сектор затрагивает почти все секторы экономики и включает в себя товары легкой и пищевой промышленности, употребляемые человеком ежедневно. Одной из ключевых отличительностей данного рынка является низкая степень вовлеченности потребителя в процесс покупки товара. Что в свою очередь обуславливает наличие высокого уровня влияния маркетинговых инструментов на завоевание доли рынка у конкурента. Другой особенностью рынка FMCG является большое число товаров-субститутов, вследствие чего на рынке образовывается высокая конкуренция. Сегодня, в условиях кризиса во многих сферах, необходимость применения нестандартных маркетинговых методов управления брендами ощущается особенно остро.

Углубляясь в тему исследования методов управления торговыми марками на казахстанском рынке, были поставлены следующие исследовательские вопросы:

1. Каковы методы модернизации управленческого стиля торговыми марками на предприятии?
2. В чем заключается текущая проблема управления торговыми марками на предприятии?
3. Каковы перспективы развития методов управления торговыми марками?

Для достижения цели исследования были использованы такие методы исследования как: экспертное интервью, анализ торговли предприятия и анализ портфеля брендов компании.

Выборка состоит из 36 сотрудников департамента маркетинга (28 из них участвовали в экспертном опросе и 8 – стали участниками фокус-группы) – стратегический и операционный маркетинг. В их числе: бренд менеджеры, менеджеры по медиа рекламе, POSM менеджеры, команда по пиар и связям с общественностью.

#### **Литературный обзор**

Стратегический подход к формированию и управлению торговыми марками, несомненно, важен в построении сильного бренда и маржинального бизнеса в целом. Соловьева В. А. в своей статье «Стратегические аспекты управления собственными торговыми марками торговых компаний» раскрывает этапы формирования торговой марки. Автор приводит пример результатов современных исследований, которые свидетельствуют об усилении зависимости коммерческой деятельности от нематериальных активов, наиболее значимым из которых для субъектов торговли являются собственные торговые марки. Также, Соловьева В.А. считает, что важным критерием построения и оптимизации стратегии является правильный выбор категории

торговых марок, что напрямую влияет на увеличение прибыли предприятия/компании. Также, крайне важно определить и ясно понимать ценовую политику, т.е. ценовую стратегию торговой марки. В статье были приведены четыре возможные стратегии развития собственных торговых марок: привлечение, модификация, вытеснение, замещение. Определены стратегии брендинга, которые формируют основу стратегического управления собственными торговыми марками, которое оказывает существенное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности торговых компаний и выступает значимым инструментом повышения их конкурентоспособности и эффективности [1].

В статье «Strategic brand management in the market» Тарасюк М. и Солоненко Ю. подробно разбирают формулировку «бренд» и все её составляющие компоненты. Исследователями была проведена объемная работа, включающая в себя разбор бренда на конкретных торговых марках. Также, в статье приводится множество таблиц, помогающих наглядно увидеть сущность бренда и бренд менеджмента в целом. Из статьи можно сделать вывод, что правильная стратегия продвижения бренда – важнейшая часть в достижении цели, т.е. увеличения спроса и прибыли предприятия [2]. Углубляясь в сущность бренда и стратегии для построения сильного бренд менеджмента на предприятии, авторы статьи «Market-Sensing Capability, Innovativeness, Brand Management Systems, Market Dynamism, Competitive Intensity» рассмотрели существующую литературу по стратегическому менеджменту и маркетингу. В статье была предложена структура, которая связывает различные системы управления брендом и эффективность предприятия в целом. Подробно освещен набор предложений, которые представляют собой исследовательскую программу, основанную на конкретном/личном опыте, что является своего рода субъективизацией и не валидным источником [3].

Социальная ответственность для крупных предприятий незаменимая часть управления брендом компании, фирмы и любых других организаций. В статье «What corporate social responsibility brings to brand management?» исследователи Abid T., Dupont M., Moulins J., проводя сравнительный анализ между символическими и утилитарными ассоциациями социальной ответственности, определяют два рычага приверженности потребителей к бренду. Они утверждают, что утилитарные ассоциации повышают приверженность потребителей к бренду, укрепляя доверие потребителей. Также, исследования показали, что бренды могут поощрять приверженность потребителей через свои экологические и благотворительные обязательства, передавая ценности, с которыми потребители могут себя идентифицировать, чтобы способствовать самоидентификации бренда. Была проведена попытка подтверждения сдерживающей роли потребительских личностных норм процесса в филантропическом измерении. [4]

В другой работе Кононенко О. рассматривается эволюция управления корпоративным брендом от организационно-ориентированного, основанного на контроле, к тому, что основан на совместной работе, когда несколько заинтересованных сторон помогают создавать и развивать бренд. Этот подход бросает вызов многим традиционным моделям управления корпоративным брендом и признает важность удовлетворения потребностей и желаний заинтересованных сторон посредством принятия добросовестного подхода, основанного на ответственности и стремлении к справедливости. Статья подкреплена и аргументирована такими примерами крупных брендов/предприятий, как Danone, SAP,

Tata, Unilever и Patagonia. Но данная статья использует минимальное количество исследований и валидных данных, что является значительным минусом в целом [5].

Предметом исследования в статье Стадульской Н.А. и Антиповой Л. А., выступает сущность понятия «бренд», а также современные подходы к процессу формирования бренда предприятия. В последние десятилетия понятие «бренд» получило широкое распространение. Применяется к личности, к предприятию, а также к государственным инициативам. Однако в литературе нет единой точки зрения на определение этого понятия. Цель статьи - проанализировать существующие определения формулировки «бренд» и современные подходы к процессу формирования бренда предприятия. Исследователями приведены наиболее известные определения понятия «бренд». Показательным является возможность рассмотреть понятие как с позиций компании, создающей товары или оказывающей услуги под собственной торговой маркой, так и с позиции покупателя, воспринимающего эту марку. Анализ в рамках данной статьи четко определил путь эволюции данной концепции сквозь время. Стадульская Н.А. и Антипова Л. А. выделяют несколько групп материальных и нематериальных элементов, составляющих бренд, в их числе: элементы визуального оформления, отличительные признаки товара (качество, индивидуальность, аромат, вкус и др.), нематериальные аспекты взаимодействия с потребителем, с продуктом или компанией, качество обслуживания клиентов и др.). На основе анализа существующих понятий предлагается собственное определение понятия «бренд», отвечающее требованиям современности [6].

В статье исследователей Gallart-Camahort и VSánchez García "Retail brand management: a literature review" описывается как используются разнообразные маркетинговые инструменты и приемы управления брендом с целью повышения своей ценности в сознании потребителей. Основой статьи является идея, что значительная часть покупателей готова платить больше за товар именно любимого бренда. Gallart-Camahort и VSánchez García определяют понятие «брендбук» и преимущества его использования в менеджменте торговых марок. Раскрывая структуру брендбука, вытекает вывод, что для эффективного управления торговыми марками компании принципиально важно создание маркетинговой стратегии брендинга. Исследователи делают вывод о том, что брендинг как инструмент стратегического маркетинга позволит сформировать торговые марки, которые будут восприниматься потребителями на уровне подсознания и будет иметь положительный имидж. Отличительным является отсутствие в статье четкого определения и цели брендбука, что является сомнительным предметом для исследования [7].

В статье «Актуальные темы и будущие вызовы и возможности в бренд менеджменте» утверждают что бренд-менеджеры все чаще обращаются к альтруистическим потребительским мотивам, подчеркивая корпоративную социальную ответственность (КСО) в маркетинговых коммуникациях. Согласно данным, приведенным в статье, низкая социальная ответственность не влияет на воспринимаемую дифференциацию бренда, но этические соображения подрывают ожидания клиентов в отношении качества и идентификации бренда, что позволяет предположить, что социальная ответственность так же имеет большое значение в управлении брендами [8].

В статье «От корпоративной социальной ответственности к рыночному спросу: роль

управления брендом», рассматриваются аспекты стратегии продвижения бренда. Определено, что в изученных источниках мало внимания уделялось тому, какими конкретно методами предприятия развивают управление брендом и торговыми марками. Данное исследование направлено на использование теорий и возможностей, которые позволяют предприятию использовать маркетинговую аналитику для расширения своих возможностей управления брендом, тем самым улучшая свои маркетинговые показатели. Модель исследования разработана и протестирована на основе анализа 289 ответов, полученных в ходе онлайн-опроса от менеджеров среднего и высшего звена китайских фирм, обладающих достаточными знаниями и опытом использования маркетинговой аналитики для участия в опросе. Выводы исследования: результаты исследования были основаны на данных, собранных в ходе опроса, который был распространен среди респондентов путем рассылки по электронной почте. Ясно описаны механизмы позволяющие «чувствовать» рынок и потребителя. Mehrafshan N., Permman A., Heitmann M. From представляет важность понимания рынка, но недостаточно раскрывает вопрос диагностики проблематики [9].

Формирование торговой марки – сложный процесс, требующей концентрации всех аспектов и департаментов предприятия. Один из самых важных этапов – регистрация товарного знака и торговой марки юридическим департаментом. Компания может сэкономить время и деньги, зная, чего ожидать при подаче заявки на регистрацию товарного знака. Чтобы надлежащим образом воспользоваться преимуществами регистрационной системы товарных знаков, перед выбором названия товарного знака необходимо провести поиск. Если заключение о товарном знаке таково, что есть надежда на подачу заявки, подготавливаются все необходимые документы. После подачи заявки на товарный знак она будет введена в компьютерную систему Ведомства по патентам и товарным знакам, и общественность получит доступ к заявке. Если по результатам экспертизы заявка принимается, товарный знак публикуется в бюллетене товарных знаков, и устанавливается 30-дневный срок для возражения против регистрации товарного знака заявителя[?]. Целью данного исследования является показать методы изучения развития товарных знаков, чтобы лучше понять их роль в современной экономике и рекламе. Наряду с методами авторы статьи попытались постулировать, что понятие «собственность» ускоряет их распространение и необходимость. Установлено, что создатели (бренд-дизайнеры) используют некоторые когнитивные приемы для создания нового торгового наименования. Исследователи пришли к выводу, что все товарные знаки в определенных методах обучения направлены на реализацию коммерческих намерений[?]. В настоящей статье рассматриваются образовательные подходы, направленные на формирование положительной оценки в восприятии того или иного товарного знака; показаны фоносемантические стратегии, реализуемые в процессе нейминга бренда. По результатам, авторы собираются продолжить исследования в области семиотики, другими словами, углубиться в изучение вербальных, невербальных и гетерогенных брендов, а также механизмы и модели методов[?].

Права на товарный знак следует признать частным случаем свободного использования товарного знака и своеобразным ограничением монополии владельца товарного знака в отношении уже проданных товаров. На основе анализа европейской судебной практики авторами статьи был сделан вывод об ограничении принципа исчерпания прав на

товарный знак в целях предотвращения недобросовестной конкуренции на товарном рынке. Но статья была бы более полной и академически ценной, если бы включала в себя более обширные исследования рынков [?].

В завершении литературного обзора, был сделан вывод, что по теме «Управление торговыми марками на предприятии» и более узкими сферами исследования – такими как: стратегический бренд менеджмент и брендинг на предприятии – найдено большое количество зарубежных статей. Тем не менее, казахстанские ученые не уделили должного внимания данной тематике, что привело к формированию пробела в знаниях в данной области. Из этого следует, что поле исследования обширно и требует дополнительных ресурсов, а также имеет актуальность и высокую ценность в академических кругах.

### **Результаты:**

На сегодняшний день история отечественных торговых марок на FMCG рынке Казахстана насчитывает уже более десятка лет, существуют Казахские торговые марки успешные в соседних странах СНГ. Что дает достаточную базу для проведения промежуточных итогов, определить методы управления торговыми марками и их эффективность. Сильный бренд- на сегодняшний день обязательное условие для высококонкурентного рынка, который включает в себя аспекты производства продукта, научно-инновационной деятельности, рекламы, интеграций с общим ориентиром на завоевание рынка.

ТОО «RG Brands Kazakhstan» - компания по производству напитков ежедневного потребления с большим портфелем брендов в категориях соки, вода, сладкие газированные напитки, молоко.

Специалисты, соприкасающиеся с решением задач управления торговыми марками, дают различное определение бренд менеджменту. Связующим в ответах сотрудников было одно – управленческие решения. То есть бренд менеджмент – принятие управленческих решений на различных стадиях формирования ведения бренда.

В ходе проведения экспертного опроса, респондентов попросили определить основные характеристики для формирования успешного бренда, были определены несколько понятий: уникальное имя бренда, ценность, айдентика, эмоциональные и функциональные атрибуты, имидж, сила бренда, лояльность потребителя.

В первую очередь бренд символизирует его оригинальное имя, которые стоит в основе формирования идеи и легенды бренда.

Каждому бренду присущи свои атрибуты, атрибуты бренда – эмоциональные и практические ассоциации, связанные с брендом у потребителя в сознании. Другая опция бренда, имеющая психологическую составляющую – лояльность к бренду. Каждый бренд-менеджер стремится получить лояльного потребителя. Имидж бренда создается рекламными кампаниями, деятельностью пиар менеджеров.

Каждый отдельный бренд любого портфеля имеет отличную, собственную атрибутику, имидж, силу бренда и другие характеристики. Все вышеперечисленные характеристики составляют большую бренд-систему. Задача стратегического департамента маркетинга-принятие эффективных управленческих решений используя все характеристики бренда. Это большая работа бренд-менеджера по коллаборации и систематизации работы всех подразделов с целью удовлетворения потребностей рынка и получения прибыли. Другими словами, ключевая работа бренд-менеджера – создать из

торговой марки устойчивый бренд.

Другой вопрос, вынесенный на обсуждение специалистами - что важно учитывать Казахстанским производителям собственного бренда? Основные выводы:

- На рынке Казахстана экстремально минимальное количество предприятий занимающихся реальным бренд-менеджментом. На рынке одновременно просто продвинуть свой бренд, и в то же время высока конкуренция с большим количеством импортных брендов.
- Отечественному бренду сложнее добиться лояльности потребителя, в сравнении с западными брендами качество которых закрепилось в сознании потребителя.
- Создание устойчивого бренда не обойдется без сильной рекламной кампании во всех каналах массовой информации.
- Важно учитывать национальные традиции и восприятие коммуникаций разными группами населения.

Национальным компаниям на отечественном рынке так же эффективно использовать сегментацию и внутри рынка Казахстана, так как даже в регионах страны могут сильно отличаться привычки и ситуации потребления, восприятие коммуникаций и рекламных кампаний. Адаптация под регионы Казахстана практически так же важна как адаптация материалов под рынки Кыргызстана и Узбекистана.

По мнению специалистов стратегического департамента, существует ряд проблем на рынке Казахстана:

- В компаниях отсутствует понимание и не принимается бренд-менеджмент. Острая нехватка кадров управленцев в сфере менеджмента торговых марок.
- Несовершенная законодательная база и защита товарных знаков, что приводит к плагиату, подделки недобросовестной конкуренции.

Руководители торговых марок утверждают, что в условия пост пандемии и экономического кризиса на территории СНГ наблюдается резкий толчок для развития конкурентоспособности брендов. Цифровизация и интеграция коснулась и управления торговыми марками, сегодня компании активно внедряют и разрабатывают системы менеджмента и управления проектами.

## **Выводы**

На рынке Казахстана методики бренд-менеджмента имеют большие возможности для роста и высокого уровня конкурентоспособности как на местном, так и на иностранных рынках, а также рынка территории СНГ. Несмотря на эффективное ценообразование, должное качество продукции, управление торговыми марками предусматривает также и продвижение, и стимулирование сбыта, последний фактор имеет большую территорию для развития. Для эффективного развития управления торговыми марками на рынке Казахстана, важно изначально модернизировать системы управления портфелем в целом. И лишь после этого отдельное развитие каждого направления бренд-менеджмента будет приносить большие результаты. Данные выводы были сделаны в результате проведенного исследования, экспертного опроса и проведенного анализа всех полученных данных. Также, в результате фокус-группы с выборкой из экспертов в данной сфере была проделана исследовательская работа, где

были выявлены «белые пятна» и пробелы в отечественной методике управления торговыми марками на предприятии. Также, были изучены базы материалов национальной FMCG компании ТОО «RG Brands Kazakhstan». В данной статье были использованы практические методы исследования, описанные выше. Также, на основе и базе исследований был проведен сравнительный анализ методик, и оценена эффективность методов управления торговыми марками в условиях рынка Казахстана. Данное исследование имеет теоретическую и практическую академическую ценность для исследователей отечественного рынка, и изучения методик управленческого стиля на предприятиях Казахстана.

### Список использованной литературы

1. Соловьева В. А., Стратегические аспекты управления собственными торговыми марками торговых компаний // Московский городской педагогический университет, г. Москва, Российская Федерация. – 2017.
2. Тарасюк М., Солоненко Ю. Способность чувствовать рынок, инновационность, системы управления брендом, динамизм рынка, интенсивность конкуренции и производительность: комплексный обзор // Journal of the Knowledge Economy – 2020 11(2) 593–613
3. Не нашла что тут за статья?
4. Abid T., Dupont M., Moulines J. What corporate social responsibility brings to brand management? The two pathways from social responsibility to brand commitment // Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(2) 925-936 (2020)
5. Кононенко О., Теоретические аспекты организации бренд-менеджмента. Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries, (1 (15)) 76–82 (2021)
6. Стадульская Н.А., Антипова Л.А., Методы изучения функций товарных знаков в производственной, коммерческой и рекламной сферах // Международный журнал высшего образования – 2019
7. Gallart-Camahort VSánchez García. Retail brand management: a literature review, (2020)
8. Golob U., Davies M., Kernstock J. Trending topics plus future challenges and opportunities in brand management, Journal of Brand Management – 2020
9. Mehrafshan N., Permann A., Heitmann M. From corporate social responsibility to market demand: The role of brand management. Marketing, Zeitschrift fur Forschung und Praxis (2021)
10. Тесакова Н., Тесаков В. Бренд и торговая марка. Развод по-русски. 2-е издание // Интеллектуально издательская система Ridero. – 2018. – 250стр.
11. Филюрин А.С., Торговые марки // Альт Инвест. – 2005
12. Iglesias O., Ind N. Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management, Journal of Brand Management (2020)
13. Cao G. Enhancing customer-linking marketing capabilities using marketing analytics // Journal of Business and Industrial Marketing (2020)
14. Michael Grynberg, Trademark Law // SSRN Electronic Journal (2021)
15. Матвеев Игорь В., Рахматулина Римма Ш., Черничкина Галина Н. Принципы исчерпания прав на товарный знак: проблемы и перспективы // Журнал



перспективных исследований в области Динамических систем и Систем управления – 2019

16. Балов С. И., Мокрова Л.П.. Принципы золотого сечения, его использование в торговых знаках и брендах // Бизнес-стратегии – 2019
17. Aurora A.C., Intellectual property rights and the competitiveness of academic spin-offs // Journal of Innovation and Knowledge – 2019
18. Carolina Castaldi. To trademark or not to trademark: The case of the creative and cultural industries // Research Policy – 2018

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОО «GLEBUS-MEDICAL»

Солнцев Роман

Almaty Management University, г. Алматы

**Аннотация.** Целью исследования является обоснование теоретических и методологических подходов, а также разработка практических рекомендаций по формированию стратегии дальнейшего развития ТОО «Glebus-medical» на 2023-2027 гг.

**Ключевые слова:** Стратегия, медицинская техника, рынок Казахстана.

**Введение.** Здравоохранение и поддержка медицины всегда входили и входят в приоритетные для Казахстана отрасли. Продуманная стратегия развития медицины в Республике Казахстан позволила значительно увеличить инфраструктуру медицинских организаций. В стране к 2022 году стало больше больниц – появилось еще 219 стационаров и 1200 организаций первичной медико-санитарной помощи и амбулаторий, была введена единая национальная система здравоохранения.

Развитие медицинских организаций непосредственно связано с расширением применения медицинского оборудования и техники, что вызвало спрос на компании, поставляющие такое оборудование и технику. Одной из таких компаний, развивающихся на рынке медицинского оборудования и медицинской мебели более 10 лет является ТОО «Glebus-medical» На данном этапе развития в компании уже сформировались поставщики и клиенты. По состоянию на конец 2022 г. ТОО «Glebus-medical» является одной из ведущих компаний в сфере предоставления товаров медицинского назначения в Казахстане. География потребителей продукции товарищества растет из года в год в республике Казахстан и распространяется на страны СНГ, такие как Россия, Киргизия.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам стратегического управления и разработки стратегии развития предприятия, нормативно-правовые акты и документы в области управления товариществом, материалы международных, казахстанских, региональных конференций и семинаров. Информационную базу исследования составляют статистические данные Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан, Министерства здравоохранения Республики Казахстан, данные и материалы, характеризующие экономическую деятельность ТОО «Glebus-medical», а также периодические издания.

**Научная новизна** исследования заключается в разработке методических рекомендаций и практических предложений по разработке стратегии развития компаний по продаже медицинской техники и медицинской мебели:

определены наиболее важные признаки (содержание стратегии, уровень принятия управленческих решений, стадии жизненного цикла предприятия, поведение компании в конкурентной среде, степень реализации стратегии), в соответствии с которыми была разработана классификация стратегий развития предприятия;

- адаптирована применительно к товариществу используемая за рубежом технология формирования стратегии развития предприятия, предусматривающая проведение стратегического анализа, определение стратегических альтернатив, разработку и

реализацию стратегии, а также использование аналитических и управленческих инструментов и методов, соответствующих каждому из этих этапов;

обоснованы наиболее значимые для ТОО «Glebus-medical» факторы микросреды (цена, требуемое потребителем качество медтехники и использование рекламы) на основе ранжирования признаков и определения тесноты их связи в соответствии со шкалой Чеддока;

осуществлена комплексная диагностика состояния внутренней среды ТОО «Glebus-medical», предполагающая проведение организационно- управленческого, финансового и ситуационного анализа, а также оценку соответствия его внутренним возможностям потребностям рынка, что позволило определить сильные и слабые стороны компании, а также приоритеты ее развития;

выявлены «проблемные поля» и обоснованы альтернативные варианты развития исследуемого предприятия на основе проведения экспертной количественной оценки парных сочетаний «сильная сторона - угроза», «слабая сторона-угроза», «сильная сторона - возможность», «слабая сторона- возможность» с применением SWOT-анализа;

- определены основные конкурентные преимущества ТОО «Glebus-medical», связанные с его специализацией, опытом, масштабом деятельности, положением на рынке с использованием Матрицы Ансоффа. Матрица Ансоффа — один из базовых инструментов бизнес-анализа, так же как SWOT.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Разработанные в работе методические инструменты и практические рекомендации по разработке стратегии развития «Glebus-medical» могут быть использованы на похожих предприятиях по продаже медицинской техники.

Основные результаты исследования доведены до уровня конкретных методических рекомендаций по разработке стратегии в ТОО «Glebus-medical».

Большой опыт в исследовании проблем стратегического менеджмента накоплен в зарубежных странах. Он нашел отражение в научных трудах И. Ансоффа, Б. Карлофа, П. Дойля, Г. Минцберга, Д. Миллера, М. Портера, Г. Саймона, Г. Стейнера, А. Стрикленда, А. Томпсона, А. Чандлера и других. Однако в исследованиях зарубежных ученых не учитываются закономерности и тенденции развития экономики Казахстана и особенности деятельности отечественных предприятий в рыночной среде. В отечественной научной литературе вопросы стратегического управления и формирования стратегии развития предприятия нашли отражение в работах казахстанских авторов - Ким Е.И, Рахымбаева А.Б, Жакыповой Ф. и др., а также российских авторов – Ваханского О.С., Винокурова В.А., Богомолова О.А., Горемыкина В.А., Градова А.П., Забелина П.В., Моисеевой Н.К., Петрова А.Н., Попова С.А. и др. Необходимо отметить, что большинство ученых исследуют теоретические и общеметодологические подходы и инструменты стратегического управления компанией без учета отраслевой специфики. Не уделяется должного внимания исследованию проблем разработки и обоснования стратегий развития отечественных компаний по производству и продаже медицинской техники, в отличие от промышленных предприятий. Это определило необходимость данного исследования.

При проведении исследования использовались методы системного, структурного, функционального и факторного анализа.

Оценка эффективности текущей стратегии развития компании предполагает проведение диагностики его общего финансового состояния на основании внутренних показателей предприятия. В составе таких показателей могут быть выделены следующие группы: эффективность использования ресурсного потенциала, финансовая устойчивость, платежеспособность, деловая активность и рентабельность.

Рассмотрим и оценим эффективность текущей стратегии развития ТОО «Glebus-medical» за период 2018-2022 гг.

Топ менеджеры ТОО «Glebus-medical» выполняют основные функции управления всеми производственными и сервисными отделами компании, а именно: стратегическое, производственное, финансовое управление и управление персоналом, распределение и перераспределение ресурсов внутри товарищества, общее руководство бизнес-операциями. Перечень, продаваемой медицинской техники товарищества, включает реанимационное оборудование, лабораторное оборудование, оборудование для гемодиализа, оборудование для операционных залов, мебель медицинскую.

Одна из главных целей «Glebus-medical» состоит в обеспечении роста эффективности деятельности, которая в течение 2018-2022 гг. существенно снизилась, как по показателю валовой, так и по показателю чистой прибыли (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Показатели прибыли ТОО «Glebus-medical», тыс. тенге**

Как видно на рисунке 1, если в течение 2021 г. валовая прибыль товарищества сократилась только на 4,5%, то чистая – на 76,9%, что составило 1057 тыс. тенге и 5641 тыс. тенге соответственно. При этом общий доход вырос на 13,0%, а операционный сократился на 37,3%. Такая динамика дает основания полагать о наличии проблем, связанных с операционной деятельностью, которые в 2022 г. были частично решены, о чем свидетельствует рост показателей прибыли в 2022 г.: валовой на 15,5%, а чистой в 2,4 раза.

При этом согласно данным годовых отчетов ТОО «Glebus-medical» в 2022 г. подразделениями было обеспечено 44827 тыс. тенге совокупного дохода.

Наибольшая доля дохода от продаж в 2022 г. была обеспечена за счет продаж диагностического оборудования и расходных материалов со значением в 44%; на втором месте – мебель медицинская со значением в 40%. В целом на вышеуказанные две номенклатуры в 2022 г. приходилось более 80% общего дохода компании.

Более подробно основные финансовые показатели ТОО «Glebus-medical» приведены

в таблице 1.

Показатель	Тыс. тенге					2022/2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Общий доход	46085	34943	35015	39586	43545	-2540	-5,51
Валовая прибыль	25045	23187	23633	22576	26078	1033	4,12
Операционные доходы	6241	5738	5903	3914	4189	-2052	-32,88
Чистая прибыль	4110	4531	7336	1695	4091	-19	-0,46
Активы	73917	82238	75087	126732	126174	52257	70,70
Обязательства	49652	51905	38286	80755	78921	29269	58,95
Собственный капитал	24265	30333	36801	45977	47253	22988	94,74

**Таблица 1 – Основные финансовые показатели ТОО «Glebus-medical», 2018-2022 гг.**

Анализ основных экономических показателей свидетельствует, что в течение 2018-2021 гг. активы ТОО «Glebus-medical» увеличились с 73917 тыс. тенге до 126732, за 2022 год - 126 174 тыс. тенге, что составило 70,70 %. При этом с точки зрения пассивов рост активов был обеспечен как за счет собственных, так и за счет заемных источников в следующей пропорции: на 1 тенге прироста собственного капитала прирост обязательств составил 1,46 тенге (31103 тыс. тенге / 21712 тыс. тенге). В результате такой динамики собственный капитал увеличился на 62,6%, а обязательства – на 89,5%, т.е. практически вдвое, что могло оказать негативное влияние на финансовую устойчивость компании. Однако, в 2022 г. имело место некоторое улучшение показателей, в результате чего в течение 2018-2022 гг. в целом рост собственного капитала в процентном соотношении практически вдвое превысил аналогичные показатели по обязательствам: 94,74% против 58,95%. В итоге за весь период чистая прибыль показала снижение только на 0,46%, а валовая прибыль – прирост в 4,12%.

Результаты анализа динамики показателей прибыли и показателей активов (собственного капитала) могут свидетельствовать как о снижении эффективности уровня менеджмента на анализируемом предприятии, так и об активизации инвестиционных процессов.

В связи с этим в целях уточнения характеристики, имеющих в компании процессов, проанализированы его денежные потоки. Обобщенные показатели денежных потоков ТОО «Glebus-medical» приведены в таблице 2.

Показатель	Тыс. тенге					2022/2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолют. измен.	Темп прироста, %
Денежные средства от операционной деятельности	6895	9092	8134	7918	8187	1292	18,7
Денежные средства, использованные для инвестиционной деятельности	-2762	- 8729	-432	- 34152	-671	2091	-75,7

Денежные средства, использованные в финансовой деятельности	-3974	-350	-1881	23432	-8389	-4415	111,1
Чистое изменение денежных средств	6	40	5682	-3383	-867	-873	x

Таблица 2 – Денежные потоки ТОО «Glebus-medical», 2018-2022 гг.

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что компания значительные средства затрачивает на инвестиционную деятельность: если в 2018 г. общий отрицательный денежный поток по инвестиционной деятельности составлял 2762 тыс. тенге, в 2019 г. возрос более чем в три раза, достигнув значения в 8729 тыс. тенге, то в 2021 г. его величина составила беспрецедентные до того момента 34152 тыс. тенге, более чем в три раза превысив суммарное значение предыдущих трех лет. В значительной мере такой рост также связан с приобретением в 2021 г. новых технологий (нового оборудования) по производству медицинской мебели, что привело к тому, что отрицательный денежный поток по инвестиционной деятельности в 2022 г. сократился на 98,1%.

При этом динамика операционного потока была совершенно иной. Так, в течение всего анализируемого периода денежный поток по операционной деятельности имел положительное значение, что свидетельствует о наличии положительного сальдо основной деятельности товарищества. Однако, после роста в 31,9%, имевшего место в 2018 г., отмечена негативная динамика: в 2019 г. сокращение положительного потока по операционной деятельности составило 10,5%, а в 2020 г. – 2,6%. И только по итогам 2022 г. данная негативная динамика была преодолена: уровень показателя в 2022 г. превышал уровень предыдущего года на 269,0 тыс. тенге, что составило 3,3%.

Денежный поток по финансовой деятельности за исключением 2021 г. имел отрицательное значение, свидетельствующее о дополнительном привлечении источников финансирования, пик которого имел место в 2022 г. на уровне 8389 тыс. тенге. Дополнительное привлечение средств имело своей целью поддержание финансовой стабильности ТОО «Glebus-medical», как стабильно работающего экономического субъекта, и преодоление последствий пандемии. В период пандемии компания была ограничена деятельностью внутри Казахстана из-за закрытых границ с близлежащими государствами, что привело к нарушению логистических цепочек поставки товара и это отрицательно сказалось на уровне доходности компании, так как требовало привлечения кредитных средств для пополнения оборотных активов.

Анализ текущей стратегии компании «Glebus-medical» показал, что она основана на трех ключевых элементах: инновации, качество и устойчивость.

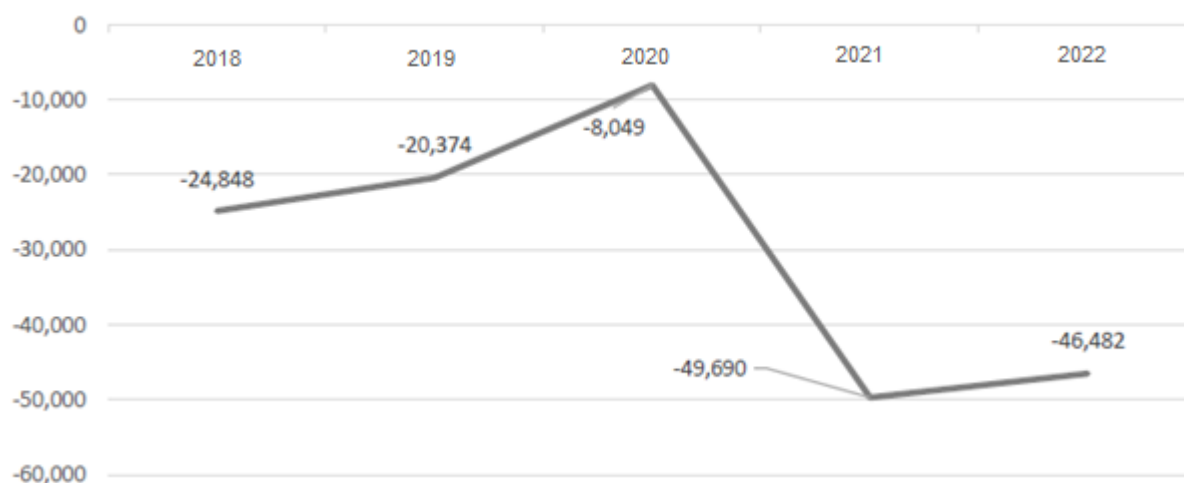
Диагностика финансовой устойчивости предприятия является одним из важнейших этапов оценки как эффективности его деятельности и финансово-экономического благополучия, так и способности предприятия отвечать по своим обязательствам, наращивать свой экономический потенциал, обеспечивать экономическое развитие в долгосрочной перспективе. Результаты анализа финансовой устойчивости ТОО «Glebus-medical» в течение 2018-2022 гг., проведенного по данным финансовой отчетности в агрегированной форме отображены в таблице 3.

Показатель	Год					2022/2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,342	0,382	0,492	0,363	0,374	0,032	9,4
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-1,043	-0,669	-0,268	-1,600	-1,432	-0,389	37,3
Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам	0,154	0,179	0,147	0,114	0,120	-0,034	-22,1

**Таблица 3 – Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость ТОО «Glebus-medical»**

Из результатов анализа коэффициентов финансовой устойчивости (табл. 3) следует, что уровень финансовой автономии компании в течение 2018-2022 гг. не претерпел существенных изменений: 0,342 в 2018 г. против 0,374 в 2022 г. Наибольший уровень коэффициент финансовой независимости имел место по состоянию 31.12.2020 г., когда в 100 тенге общего объема финансовых ресурсов собственные средства составляли 49,2 тенге. Несмотря на отсутствие существенных колебаний данного показателя, его уровень на протяжении всего периода был ниже рекомендуемой величины, составляющей 0,5.

Чтобы предприятие могло быть охарактеризовано как финансово-устойчивое, на 1 тенге заемных средств должно приходиться не менее 1 тенге собственных. Вывод об отсутствии финансовой устойчивости товарищества подтверждается и значениями такого показателя как собственный оборотный капитал, наличие которого является непременным условием финансовой устойчивости. У «Glebus-medical» данный показатель сохранял свое отрицательное значение на протяжении всего анализируемого периода (рисунок 2).



**Рисунок 2 – Собственный оборотный капитал ТОО «Glebus-medical», тыс. тенге**

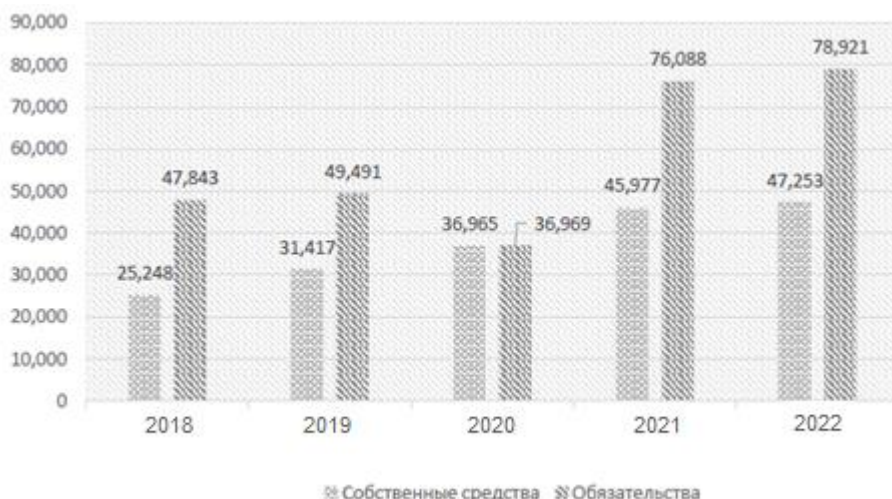
Это свидетельствует не только о том, что оборотные активы компании в полном

объеме профинансированы за счет кредиторов, но и о том, что значительная часть внеоборотных активов профинансированы за счет таких же источников.

Таким образом, «Glebus-medical» в значительной мере зависит от своих кредиторов, что может стать причиной возникновения угрозы банкротства.

В отличие от динамики показателя финансовой автономии, не показавшего значительных изменений в течение 2018-2022 гг., дефицит собственного оборотного капитала за тот же период возрос практически в 2 раза: с 24848 тыс. тенге по состоянию на 31.12.2018 г. до 49690 тыс. тенге по состоянию на 31.12.2021 г., после которого сократился до 46482 тыс. тенге. При этом наименьший дефицит наблюдался в 2020 г. и составлял 8049 тыс. тенге, что было в 3 раза ниже уровня 2018 г. и в 6 раз уровня 2021 г. Отдельно следует подчеркнуть, что именно в этот период имело место и самое низкое значение финансовой независимости компании, что подчеркивает взаимную зависимость уровня финансовой независимости и наличия собственного оборотного капитала.

Как правило, финансовая устойчивость характеризует способность предприятия поддерживать свое финансовое равновесие и выполнять обязательства перед кредиторами в долгосрочной перспективе и определяется структурой формирования капитала. У ТОО «Glebus-medical» на протяжении анализируемого периода, за исключением 2020 г., в структуре капитала доминировали заемные источники (рисунок 3).



**Рисунок 3 – Источники формирования средств ТОО «Glebus-medical», тыс. тенге**

Особо значительный рост заемных источников имел место в 2021 г., когда их величина увеличилась практически вдвое с 36969 тыс. тенге по состоянию на 31.12.2019 г. до 76088 тыс. тенге по состоянию на 31.12.2020 г. Таким образом результаты проведенного анализа свидетельствуют о возможном ухудшении финансового состояния товарищества в долгосрочной перспективе, то есть один из ключевых элементов стратегия компании, устойчивость, может быть потерян.

Из проведенного анализа следует, что прибыльность товарищества «Glebus-medical» снизилась по всем составляющим за исключением рентабельности продаж и чистой рентабельности, увеличившихся с 46,1% до 50,8% и с 7,6% до 8,0% в 2018 г. в сравнении с 2022 г. соответственно. При этом снижение остальных показателей рентабельности за 2018-2022 гг. было примерно равным и колебалось от 27,2% (рентабельность оборотного



капитала) до 46,6% (рентабельность собственного капитала).

Подводя итог результатам оценки эффективности текущей стратегии развития ТОО «Glebus-medical», можно отметить значительное ухудшение финансового состояния по всем составляющим, которое проявилось в снижении финансовой устойчивости, усугублении проблем с наличием собственного оборотного капитала, значительном падении платежеспособности (за исключением абсолютной платежеспособности), снижении деловой активности и показателей прибыльности предприятия.

Причины такого состояния компании кроются, прежде всего, во внешних факторах, отрицательно повлиявших на деятельность ТОО «Glebus-medical» на протяжении последних пяти лет, а именно, пандемии, военных действий на территории Украины, вследствие этого ухудшении политической и экономической ситуации в мире. Пандемия привела к спаду деятельности практически всех компаний страны из-за закрытых границ и невозможности работы только внутри республики. Многие представители МСБ вынуждены были прекратить свою деятельность из-за отсутствия возможности приобретения медтехники и медоборудования и комплектующих материалов за рубежом. Ситуация начала выправляться в 2021-2022 гг., когда медицинская техника, оборудование и мебель стали пользоваться большим спросом в силу появления многочисленных медицинских лабораторий и клиник. Однако после пандемии государство перестало выделять средства на медицину в больших объемах, которые в период пандемии выросли в 10 раз и выделялись на строительство COVID-госпиталей и оснащение ЛПУ медоборудованием. Сокращение государственного финансирования вынудило многие компании по производству и продаже медицинской техники и оборудования искать дополнительные источники финансирования, а именно, прибегнуть к кредитным средствам.

Еще одна тенденция прослеживается в этот период – это рождение множественных компаний-конкурентов на внутреннем и внешнем рынках, которые переориентировали свою деятельность на производство и продажу медтехники, приспособившись к рыночной конъюнктуре. Конкуренция возрастает с каждым днем и удержаться на рынке медтехники и медоборудования остается сложной задачей, требующей разработки новой стратегии развития товарищества «Glebus-medical» на ближайшие три-пять лет.

Несмотря на политические и экономические факторы, препятствующие устойчивости компании, ТОО «Glebus-medical» остается на рынке, как одна из успешных компаний по продаже медицинской техники и медицинского оборудования. Но перед ней стоит задача формирования дальнейшей стратегии деятельности товарищества, которой посвящена дальнейшая исследовательская работа.

### **Список использованной литературы**

1. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. - М.: Дашков и К, 2002. - 380с.
2. Велесько Е.И., Логинов П.П. Экономико-математическое обоснование общей задачи стратегического управления на предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. -2002. - №5. — с.68-79.

3. Варнакова Г.Ф. Диагностика финансового состояния предприятия как основной фактор финансовой безопасности // РППЭ. 2019. № 1 (99).
4. Веснин+, В.Р., Велби Т.К. Стратегическое управление: Учебник. М.: Изд-во Проспект, 2014.
5. Гильманов А.Р. Совершенствование оценки эффективности корпоративного управления в компании // МНИЖ. 2013. № 8-3 (15).
6. Демин С.С., С.Е. Джамай, Л.В. Михайлова Анализ методов комплексной диагностики финансового состояния предприятия / // Вестник ГУУ. 2016. № 2.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018.
8. Менеджмент: теория и практика Казахстана, под редакцией А. Тулембаевой, ALMAU, 2015.
9. Ким Е.И. Менеджмент в организации. Алматы, 2012 г.
10. Рахымбаев А.Б. Менеджмент. Алматы, 2009 г.
11. Годовая отчетность ТОО «Glebus-medical» 2018 г.
12. Годовая отчетность ТОО «Glebus-medical» 2019 г.
13. Годовая отчетность ТОО «Glebus-medical» 2020 г.
14. Годовая отчетность ТОО «Glebus-medical» 2021 г.
15. Годовая отчетность ТОО «Glebus-medical» 2022 г.

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ: ДИАГРАММА ГАНТА И ДОСКА КАНБАН.

Токтабаянова Д.<sup>1</sup>

Специальность: Управление проектами, магистрантка 1 курса  
Научный руководитель: к.э.н., Associate Professor, Шалбаева Ш.Е.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Almaty Management University, г. Алматы

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются два наиболее используемых инструмента планирования в сфере управления проектами: диаграмма Ганта и доска Канбан. В работе изучены и выявлены основные характеристики, преимущества и недостатки каждого инструмента, представлен критический обзор научной и практической литературы по теме исследования. На основе выделенных черт был проведен сравнительный анализ по ряду критериев, которые касаются удобства использования, эффективности в зависимости от масштабов проекта и размера команды.

Проведенное автором исследование позволило определить различия в области применения диаграммы Ганта и доски Канбан, что может помочь менеджерам проектов определиться с выбором наиболее подходящего для них инструментария. По результатам компаративного анализа, были сделаны выводы касательно того, какой из инструментов наиболее эффективен при планировании работ проекта.

**Ключевые слова:** планирование, инструменты планирования, диаграмма Ганта, доска Канбан, управление проектами.

**Abstract.** This article discusses two of the most popular project management planning tools: the Gantt chart and the Kanban board. The paper studies and identifies the main characteristics, advantages and disadvantages of each tool, presents a critical review of scientific and practical literature on the research topic. Based on the identified features, a comparative analysis was carried out according to a number of criteria that relate to ease of use, efficiency depending on the scope of the project and the size of the team.

The study conducted by the author made it possible to identify differences in the application area of the Gantt chart and the Kanban board, which can help project managers decide on the choice of the most suitable toolkit for them. Based on the results of a comparative analysis, conclusions were drawn regarding which of the tools is most effective in planning project work.

**Key words:** planning, planning tools, Gantt chart, Kanban board, project management.

**Аннотация.** Бұл мақалада жобаны басқару саласындағы ең танымал екі жоспарлау құралы қарастырылады: Гант диаграммасы және Канбан тақтасы. Жұмыста әр құралдың негізгі сипаттамалары, артықшылықтары мен кемшіліктері зерттеліп, анықталды, зерттеу тақырыбы бойынша ғылыми және практикалық әдебиеттерге сыни шолу жасалды. Ерекшеленген белгілерге сүйене отырып, жобаның ауқымы мен команданың көлеміне байланысты пайдалану ыңғайлылығына, тиімділігіне қатысты бірқатар критерийлер бойынша салыстырмалы талдау жүргізілді.

Автордың зерттеуі Гант диаграммасының мен Канбан тақтасының қолдану саласындағы айырмашылықтарды анықтады. Бұл жоба менеджерлерінің қажеттіліктері үшін ең қолайлы құралдарды таңдауға көмектеседі. Компаративті талдау нәтижелері

бойынша жобаның жұмысын жоспарлау кезінде қандай құралдардың тиімді екендігі туралы қорытындылар жасалды.

**Түйін сөздер:** жоспарлау, жоспарлау құралдары, Гант диаграммасы, Канбан тақтасы, жобаларды басқару.

## **Введение**

На сегодняшний день в менеджменте существует и используется огромное множество инструментов и методов управления. Многие из этих инструментов нашли свое применение не только в управлении компанией, но и в сфере управления проектами. Каждый из инструментов управления проектами имеет не только определенные преимущества и недостатки, но и определенное назначение и область применения. Особое внимание уделяется множественным инструментам планирования, к которым относятся известные многим диаграмма Ганта и доска Канбан. Именно на изучении этих инструментов сосредоточена данная научная работа.

Научное исследование, представленное в данной статье, является актуальным в связи с общей распространенностью таких инструментов планирования как диаграмма Ганта и доска Канбан не только в бизнесе, но и в других сферах деятельности, где необходимо планировать работу. Диаграммой Ганта пользуется множество компаний и менеджеров, поскольку она является довольно простой и наглядной при использовании. К тому же, для нее не обязательно использование специальных платформ и программ: шаблоны такой диаграммы есть в самом обычном Microsoft Excel. Канбан метод же используется многими неосознанно, даже без знания названия такого инструмента, поскольку это тоже довольно удобный метод планирования и контроля процесса выполнения задач. К программам, позволяющих использовать данную методику, относятся Trello, KanbanTool и др.

Целью исследования является выявление ключевых различий использования диаграммы Ганта и доски Канбан как инструментов планирования в управлении проектами. В работе рассмотрены основные характеристики, преимущества и недостатки обоих инструментов и их сравнение между собой.

Научная новизна данного исследования заключается в том, что во многих работах подобного характера практически нет сравнения именно диаграммы Ганта и доски Канбан как инструментов планирования. В связи с этим было сформулированы две гипотезы, связанные с использованием данных методов в управлении проектами.

Теоретическая значимость работы заключается в предоставлении для дальнейших исследований четкой характеристики каждого инструмента/метода, их сильных и слабых сторон, а также результатов сравнительного анализа диаграммы Ганта и доски Канбан. Практическая значимость исследования состоит в возможности для менеджеров изучить особенности каждого инструмента и выбрать наиболее подходящий вариант для своих задач и нужд.

## **Литературный обзор**

Для наиболее эффективного процесса управления проектами менеджеры и организации используют самые различные инструменты. Среди их множества особое внимание многих авторов и экспертов в этой области уделяется инструментам планирования. Стадия планирования – один из основных и чрезвычайно важных этапов

управления проектами, от эффективности которого может зависеть дальнейший успех реализации всего проекта. На данном этапе создается так называемая «дорожная карта» проекта для всех его участников, в том числе для команды управления. В связи со значимостью этапа планирования для реализации всего проекта, очень важно знать, какие инструменты будут наиболее эффективны при использовании.

При рассмотрении и выборе инструмента планирования того или иного компонента проекта, стоит в первую очередь обратиться к государственным и международным стандартам по управлению проектами. Наиболее распространенным стандартом является Project Management Body of Knowledge (PMBOK), в котором, помимо общей теории и практических советов по управлению проектами, предлагается и некоторый инструментарий для определенных этапов и задач проектного менеджмента. Одними из таких инструментов являются известные многим менеджерам диаграмма Ганта и доска Канбан [1].

Авторы многих книг и статей рассматривали данные инструменты, как в контексте планирования в управлении проектами, так и в других аспектах данного процесса. Большинство исследователей рассматривают их по отдельности, приводя различные рекомендации по использованию в целом и в различных сферах, оценивая эффективность или приводя опыт использования данных инструментов. Так, разработчики Wrike, платформы для совместной проектной работы, приводят общее описание и особенности метода «Канбан». Они называют Канбан одной из форм Agile-методологии, то есть гибкой методологии управления проектами. Согласно авторам Wrike, данный инструмент основан на контроле уровня загрузки команды и изначально представлял из себя визуальную систему карточек [2]. На сегодняшний день Канбан часто используется для наглядной визуализации задач команды проекта, их планирования, мониторинга прогресса и т.д. Создатели онлайн-проекта по обмену опытом Kisorod.io также упоминают Канбан в списке 20 лучших инструментов для управления проектами и приводят наиболее частый вариант наименования карточек на доске. Данная платформа также приводит в своем списке диаграмму Ганта как один из лучших инструментов визуализации временного хода проекта. В своей статье они пишут о том, что простые списки и календари не дают полного представления о сроках проекта, поэтому диаграмма Ганта – наилучшая альтернатива не только для управления, но и для планирования работ внутри проекта [3].

Помимо специализированных проектов и платформ, данные инструменты рассматриваются авторами учебников и книг. Так Драган З. Милошевич в своей книге «Набор инструментов для управления проектами» приводит подробные объяснения и рекомендации по применению диаграммы Ганта. В своей работе автор подробно разъясняет не только то, как использовать и составлять диаграмму, но и то, когда ее стоит использовать, выгоды от этого, преимущества и недостатки, а также советы по ее использованию в целом. Если резюмировать приведенные им советы, диаграмма Ганта не очень хорошо подходит для больших и сложных проектов, в которых больше 25 операций, и использовать ее как основной инструмент календарного планирования в таком случае будет неэффективно [4]. Автор учебного пособия «Управление проектами с использованием Microsoft Project», Васючкова Т. С., в деталях рассказывает о том, как составить диаграмму Ганта в программе Microsoft Project [5]. Путем анализа информации

из данного учебника можно выявить особенности формирования диаграммы Ганта и определить ключевые характеристики, которые отличают данный инструмент от других.

Обращаясь к более общей информации в области управления проектами, были изучены учебные пособия и книги русскоязычных и иностранных авторов. Работы Лапыгина Ю.Н, Борониной, Л. Н., Ким Х., и Ньютона Р. можно рассматривать как основу для изучения темы управления проектами [6, 7, 8, 9]. В книгах и учебниках указанных ученых описываются базовые понятия по управлению проектами, основные этапы и стадии проекта, задачи и работы, которые необходимо выполнить. Данные труды дают четкую базу в данной теме, в том числе и в области планирования проекта, что позволяет определить критерии, по которым можно провести сравнение инструментов планирования проекта. Однако, несмотря на обширность предложенной информации, по большей части она является лишь теорией.

Катранов Р.З. и Карабасова И.Б. в своих статьях рассматривают гибкие и традиционные методологии управления проектами в целом, не углубляясь в конкретный инструментарий [10, 11]. Несмотря на это, данные работы можно использовать для понимания отличительных особенностей и эффективности гибких методов управления, к которым относится и Канбан. В своей работе Катранов Р.З. приводит результаты исследования, проведенных международным агентством «Standish Group», касательно успешности разных проектов в зависимости от того, какие методологии были использованы. В отличие от приведенных ранее авторов, Орынбетова Д.М. в статье «Внедрение инструментов управления проектами в маркетинговую деятельность» приводит конкретные методы и инструменты управления проектами, в числе которых Канбан [12]. Автор пишет, что данный инструмент может помочь повысить эффективность, избежать мультизадачность, а также улучшить качество и скорость работы в проекты, но лишь в теоретическом плане, без приведения конкретных примеров из практики.

Для более подробного понимания особенностей диаграммы Ганта и Канбан, было обращено внимание преимущественно на иностранных исследователей и специалистов. Такие авторы, как Pell A., Ozkan N., Burgo F. приводят сравнительный анализ таких инструментов и методов как Канбан, SCRUM и Agile методологий в целом. В некоторых статьях приводится не только сравнение, но и слияние сравниваемых методов. В своих работах авторы начинают с определения сути каждого из объектов сравнительного анализа, затем они плавно переходят к областям применения того или иного инструмента или метода и лишь после этого происходит сравнение. Pell A. в своей статье «Agile vs. Scrum vs. Kanban: What's the difference?» рассматривает особенности каждого метода отдельно, но в конце не дает конкретных рекомендаций по тому, где и когда лучше использовать их [13]. Ozkan N. с коллегами провели исследование в виде систематического обзора литературы, чтобы изучить характеристики эмпирических исследований, включающих Scrum и Канбан, путем их сравнения или интеграции [14]. В целом, их обзор включил в себя 38 исследований, предоставляющих первичную информацию о преимуществах каждого метода перед другим, свойствах Scrum и Канбан при их гибридном сочетании, а также свойствах переходов от одного к другому, таких как как направления перехода (от Scrum к Канбан, от Канбан к Scrum или от Scrum/Канбан к гибриду), годы перехода и причины перехода. В статье приводятся

таблицы с подробным сравнением методов, исходя из изученных авторами источников. Burgo F. в статье приводится сравнительный анализ трех инструментов Agile методологии: Scrum, Канбан и Скрамбан. В выводах автор пишет, что в качестве заслуживающих внимания характеристик Скрамбан доски, как слияния Scrum и Канбан, выделяются ее гибкость и адаптируемость к потребностям каждой методологии, а также к требованиям каждой команды [15].

В отличие от приведенных выше авторов Rad N. приводит сравнение непосредственно диаграммы Ганта и доски Канбан [16]. Он рассматривает особенности функционала каждого инструмента, составные элементы и правила разработки, а также приводит четкую аргументацию во время сравнения. Вышеупомянутый ученый является одним из авторов “Руководства к стандарту РМВОК”, поэтому можно считать, что его работа опирается не только на его опыт, но и признанные в мире стандарты управления проектами. Другой отличительной чертой анализируемой работы выступает то, что он рассматривает диаграмму Ганта и Канбан не просто как методы управления, но как методы планирования. В конце своей статьи автор объясняет, в каких случаях лучше всего использовать тот или иной инструмент: для Agile проектов лучше всего, по его мнению, подходит Канбан, а для предиктивных – диаграмма Ганта. В выводе Rad N. задается вопросом слияния сравниваемых между собой инструментов и предлагает неплохой вариант их совмещения: использовать диаграмму Ганта для всего проекта в целом, а доску Канбан для определенных его этапов.

Среди множества статей, изучающих инструменты планирования, большинство сосредотачиваются на одном конкретном, с его применением в определенной области. Так, Ramachandran K.K. и Vrčić M. изучают диаграмму Ганта, как инструмент менеджмента и составления расписания [17, 18]. Авторы приводят информацию о развитии диаграммы с момента его создания, а также проводят анализ на примере уже имеющихся у них диаграмм. Несмотря на большую теоретическую составляющую их работ, они очень детально и внимательно рассматривают диаграмму, а также ссылаются на определения других специалистов в этой области.

Подводя итог обзора приведенной выше литературы, можно сделать определенные выводы по данной теме. Большинство авторов чаще обозревают те или иные инструменты отдельно друг от друга, не сравнивая их функционал и эффективность между собой. При этом, чаще всего, их работы – это лишь теоретический обзор, основанный на уже имеющихся данных и знаниях. Кроме того, многие приводят исследования об использовании каждого из инструментов в рамках конкретной отрасли, будь то управление проектами или управление крупным предприятием в целом, и, соответственно, исследуют эффективность того или иного инструментария лишь в рамках выбранной сферы, что в какой-то мере может сузить возможность приложения данных знаний в других направлениях. Также стоит отметить, что приведенные выше инструменты чаще всего рассматриваются лишь как инструмент управления проектами в общем, а не конкретно для планирования. Таким образом, виден пробел именно в практическом сравнении двух различных инструментов планирования, диаграммы Ганта и Канбан, в управлении проектами.

### **Методы**

Исследование проводилось через сбор вторичных данных по изучаемой теме. Были

проведены обзор и анализ различной литературы научного и практического характера как отечественных, так и зарубежных авторов. На основе собранных данных были выявлены отличительные характеристики инструментов и проведен сравнительный анализ. Исследование включало в себя следующие этапы:

1. Поиск и подбор подходящей литературы
2. Изучение и структуризация информации об инструментах
3. Выявление отличительных особенностей каждого инструмента
4. Сравнение выявленных параметров
5. Формулирование выводов и рекомендаций

Статья призвана ответить на следующий исследовательский вопрос: имеются ли существенные различия в области применения диаграммы Ганта и Канбан как инструментов планирования в управлении проектами?

### Результаты

Для выявления отличительных особенностей диаграммы Ганта и доски Канбан как инструментов планирования в управлении проектами, в ходе исследования был проведен тщательный анализ исследовательских работ, статей и книг из данной области. Путем обзора различных источников, были определены характеристики, которые отличают данные инструменты друг от друга.

Диаграмма Ганта – это способ визуализации запланированных в проекте работ, разработанный 1910 году Генри Гантом. Инструмент представляет собой линейчатую диаграмму, в которой по вертикальной оси указаны операции, а по горизонтальной – даты. Длительность операций показаны в виде горизонтальных линий, расположенных в соответствии с началом и финишем операции. [3, 4] Пример диаграммы представлен в Приложении 1.

Диаграмма Ганта, как и любой инструмент, обладает рядом сильных и слабых сторон, которые влияют на выбор менеджеров в пользу или против ее применения. (Таблица 1)

**Таблица 1. Преимущества и недостатки Диаграммы Ганта.**

№	Преимущества	Недостатки
1	2	3
1	Способность отображать как запланированное, так и фактическое состояние проекта	Все операции зависят и следуют друг за друга, практически невозможно добавить новую задачу по необходимости.
2	Возможность использования в планировании и распределении ресурсов	Малозффективна в проектах с большим количеством операций: снижается эффективность.
3	Отображение четких сроков планирования	Трудно увидеть полную картину проекта.
4	Наглядность и простота	
Примечание – составлено автором на основании источников [1, 3, 4, 16]		

Канбан – это японская система управления, взявшая свое начало в 1950-х годах в компании Toyota, в которой также впервые была использована известная всему миру концепция управления Кайдзен. Одной из форм данной методологии является доска Канбан, представляющей из себя таблицу, разделенную на колонки разного назначения.



Классический вариант состоит из трех столбцов: “Нужно сделать”, “В процессе” и “Сделано”. Однако возможно создание своего варианта разделения задач, что можно увидеть в примере в Приложении 2.

Канбан имеет довольно широкий спектр применения, но несмотря на это так же обладает определенными достоинствами и недостатками, как и любой другой метод или инструмент. (Таблица 2)

**Таблица 2. Преимущества и недостатки доски Канбан.**

№	Преимущества	Недостатки
1	2	3
1	Гибкость планирования. Можно добавлять новые задачи на доску в процессе работы над проектом. Менеджер видит проект целиком, и может с легкостью определить приоритетные задачи для команды.	Не подходит для долгосрочного планирования. Канбан больше подходит для краткосрочных целей и задач, а также мгновенного достижения результатов.
2	Контроль сроков выполнения. Возможность отслеживания сроков и прогресса выполнения задач.	Не подходит для больших команд. Большое количество людей в проекте может перегрузить доску Канбан, что снижает ее эффективность.
3	Наглядность. Легко отследить процесс продвижения задач, проблемные места и приоритетные задачи, ответственных и категорию работы.	
Примечание – составлено автором на основании источников [2, 3, 16]		

На основе выявленных характеристик обоих инструментов был проведен сравнительный анализ по ряду критериев. Всего было выделено 6 критериев для сопоставления, в число которых вошли: взаимосвязь операций в проекте, наглядность, количество операций, размер команды, наличие предварительного плана и простота использования. Данные параметры были определены с учетом преимуществ изучаемых методов и областей их применения. Результаты сравнения представлены в таблице 3.

**Таблица 3. Сравнительная характеристика диаграммы Ганта и доски Канбан.**

№	Критерий	Диаграмма Ганта	Доска Канбан
1	2	3	4
1	Взаимосвязь операций	Операции зависят друг от друга.	Зависимость операций не обязательна.
2	Наглядность	Наглядные сроки и длительность задач.	Наглядный процесс и сроки задач.
3	Количество операций	Эффективна в проектах с небольшим количеством операций.	Эффективность снижается с увеличением числа параллельных операций
4	Размер команды	Не имеет значения	Эффективна в небольших командах
5	Гибкость планирования	Необходим предварительный план для составления диаграммы.	Возможность добавления задач по мере необходимости.
6	Простота	Просто составить и	Просто составить и использовать.

использования	использовать.	
Примечание – составлено автором на основании источников [3, 4, 16]		

В результате проведенного компаративного анализа были выявлены основные преимущества и недостатки каждого из средств планирования задач проекта по тому или иному критерию. В таблице 3, представленной выше, видно, в таких параметрах как Взаимосвязь операций, Размер команды и Гибкость планирования заметна существенная разница в функционале. В таких факторах как Наглядность, Количество операций и Простота использования оба инструмента имеют некоторые сходства: например, оба инструмента довольно просты в использовании и не требуют особой подготовки заранее.

### **Выводы и обсуждение**

Исследование позволило выделить главные преимущества и недостатки диаграммы Ганта и доски Канбан. Проведенный сравнительный анализ показал, что оба инструмента имеют определенные достоинства, которые перекрывают слабые стороны друг друга. Так, например, диаграмма Ганта не очень гибкий инструмент, для которого желательно наличие предварительного плана работ и который с трудом позволяет добавление новых задач в процессе работы над проектом. Канбан, с другой стороны, считается очень гибким методом планирования, дающий возможность включения новых работ в план по ходу реализации проекта.

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что в современных проектах для наиболее эффективного планирования проекта необходимо использовать оба инструмента. Поскольку каждый из них более полезен в разных подходах, использование диаграммы Ганта и доски Канбан ко всему проекту будет неэффективным. Наилучшим вариантом будет их применение для различных уровней планирования проекта. Диаграмму Ганта можно использовать при планировании всего проекта, чтобы видеть общую картину. Доска Канбан прекрасно подойдет для планирования отдельных этапов проекта, которые имеют больше параллельных подзадач.

Дальнейшее изучение данной темы даст возможность выявления частоты использования того или иного инструмента в планировании проектов, выявления областей их применения и эффективность. Для наиболее полного раскрытия данного вопроса, в последующих работах рекомендуется проведение анкетирования среди проектных менеджеров, с целью выявления частоты и областей применения данных инструментов планирования на практике, а также формирования статистики, которая может пригодиться для других исследователей и руководителей проектов. Кроме того, исследователи могут использовать методы интервью или фокус-групп с людьми, работающими или работавшими в проектах, для выявления более глубоких причин применения того или иного инструмента.






### **Список использованных источников**

1. [Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge \(PMBOK Guide\). Sixth edition. Project Management Institute, Pennsylvania. \(2017\)](#)
2. [Wrike, Руководство по управлению проектами, https://www.wrike.com/ru/project-management-guide/, last accessed 18/10/2022.](https://www.wrike.com/ru/project-management-guide/)

3. [Kislodod.io, 20 лучших инструментов для менеджмента проектов, https://kislodod.io/prosto-o-slozhnom/20-luchshih-instrumentov-dla-menedzhmenta-projektov/, last accessed 17/10/2022.](https://kislodod.io/prosto-o-slozhnom/20-luchshih-instrumentov-dla-menedzhmenta-projektov/)
4. [Драган З. М. Набор инструментов для управления проектами. Перевод Е. В. Мамонтов; под редакцией С. И. Неизвестного. — 2-е изд. — ДМК Пресс, Москва. \(2018\)](#)
5. [Васючкова Т. С., Держо М. А., Иванчева Н. А., Пухначева Т. П.: Управление проектами с использованием Microsoft Project: учебное пособие. 3-е изд. Интернет-Университет Информационных Технологий \(ИНТУИТ\), Ай Пи Ар Медиа, Москва, Саратов \(2020\).](#)
6. [Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. — М.: Омега-Л, 2008. — 252 с.](#)
7. [Боронина, Л. Н. Основы управления проектами: \[учеб. пособие\]. М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 112 с.](#)
8. [Ким Х. Управление проектами. Быстрый старт. Пер. с англ. Шпаковой Ю.; под ред. Неизвестного С. И. - Эл. изд. - Саратов: Профобразование, 2017. - 352 с.](#)
9. [Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. Пер. с англ. - 7-е изд. - М: Альпина Паблишер, 2016. - 180 с.](#)
10. [Катранов Р.З. Подход к внедрению информационной системы управления проектами на предприятии. // Управлять собой – управлять бизнесом – управлять временем: Сб. ст. слушателей магистер. Прог. Вып. 7 – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016–144 с.](#)
11. [Карабасова И. Б. Традиционное и гибкое управление проектами // «Коллоквиум Almaty Management University». 7 номер - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2021. – 134 с](#)
12. [Орынбетова Д.М. Внедрение инструментов управления проектами в маркетинговую деятельность // Международный Журнал Информационных И Коммуникационных Технологий. – 2021. – Специальный выпуск. – с. 307–312.](#)
13. [Pell A. Agile vs. Scrum vs. Kanban: What's the difference? https://zapier.com/blog/agile-vs-scrum-vs-kanban/ \(May 31, 2022\)](https://zapier.com/blog/agile-vs-scrum-vs-kanban/)
14. [Ozkan N., Bal S., Erdogan T.G., Gok M.S. Scrum, Kanban, or a Mix of Both? A Systematic Literature Review // Preproceedings of the of the 17th Conference on Computer Science and Intelligence Systems, pp. 881–891 \(2022\)](#)
15. [Fuentes-Del-Burgo J., Pérez S., Ángel M. Comparative Analysis of The Board Tool in The Agile Methodologies Scrum, Kanban and Scrumban in Software Projects // 26th International Congress on Project Management and Engineering. – pp 1660-1671 \(2022\).](#)
16. [Nader K Rad. Gantt Chart vs Kanban Board, https://mplaza.training/articles-and-guides/gantt-chart-vs-kanban-board/ \(21/08/2019\)](https://mplaza.training/articles-and-guides/gantt-chart-vs-kanban-board/)
17. [Ramachandran K.K., Karthick K.K. Gantt Chart: An Important Tool of Management // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering \(IJITEE\) \(Volume-8 Issue-7C\), 140-142 \(2019\).](#)
18. [Brčić M. Tracking Predictive Gantt Chart for Proactive Rescheduling in Stochastic Resource Constrained Project Scheduling // Journal of Information and Organizational Sciences \(JIOS\) \(VOL. 42, NO. 2\), с. 179-192 \(2018\)](#)

### Шаблон диаграммы Ганта в Microsoft Excel

## Планировщик проекта

Выберите период для: Рассматриваемый период: 1   
  Длительность (план.)   
  Начало (факт.)   
  % выполнения   
  Фактически (внепланово)   
  % выполнения (внепланово)

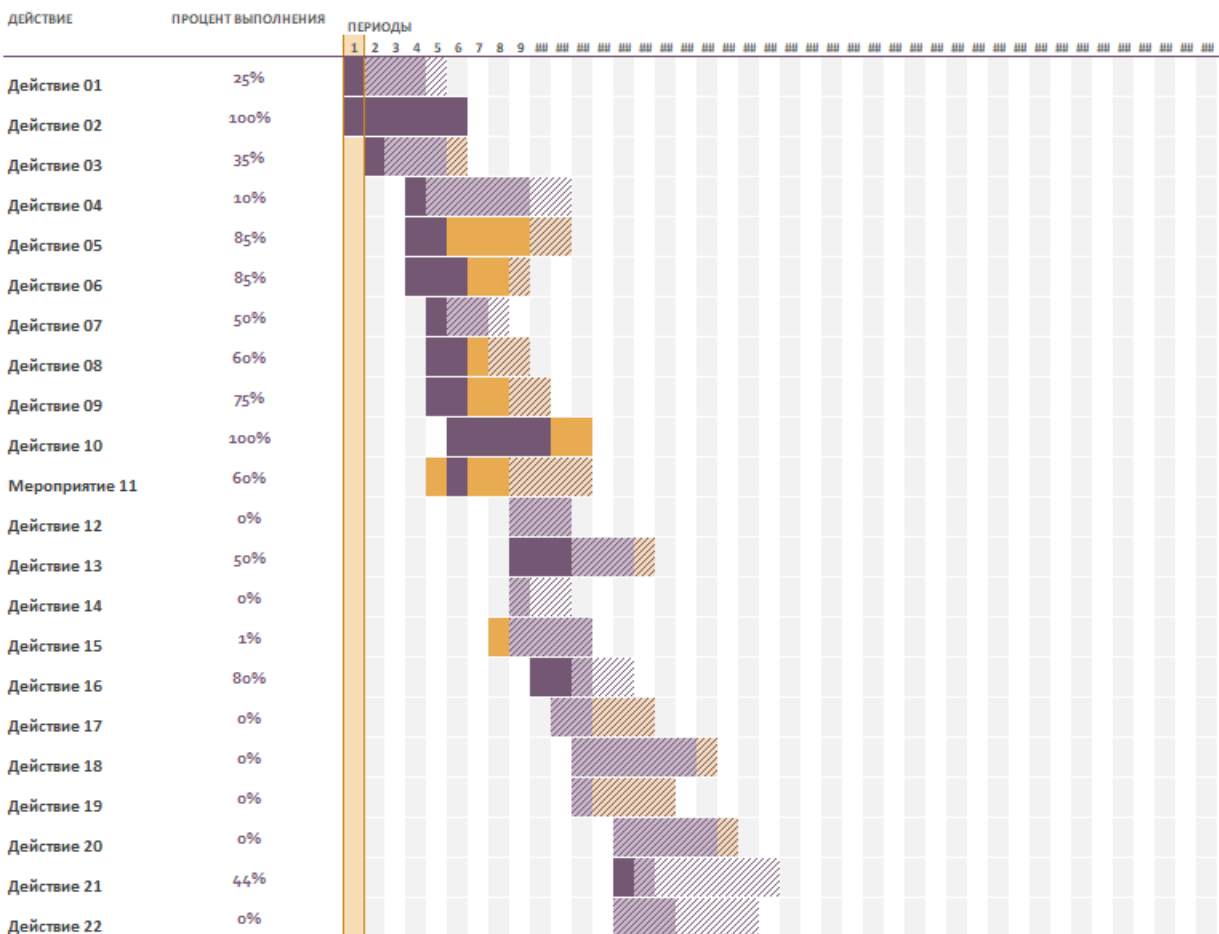


Рисунок 1. Диаграмма Ганта

## Доска Канбан в программе Trello

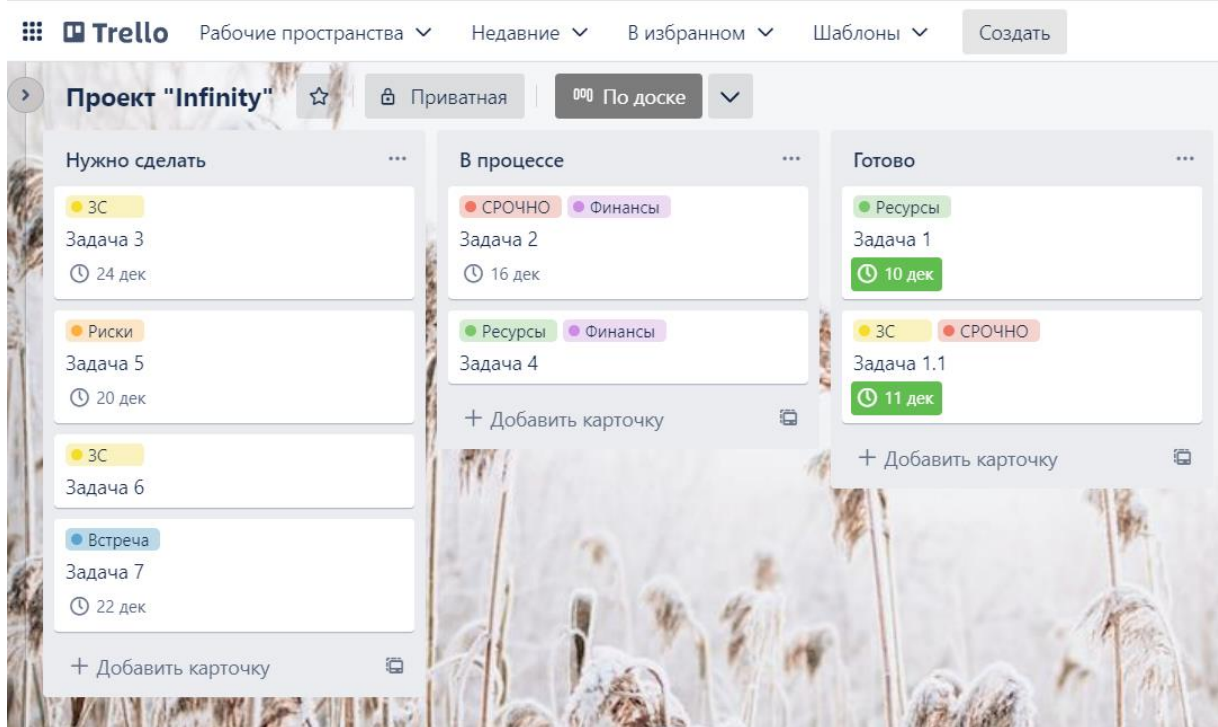


Рисунок 2 - Доска Канбан

## МЕДИАСАУАТТЫЛЫҚ – ЗАМАН ТАЛАБЫ

Тулбаева Сандугаш Кенжебаевна,  
М.Х.Дулати атындағы Тараз өңірлік университеті  
журналистика кафедрасының аға оқытушысы  
Email: [Sand.8484@mail.ru](mailto:Sand.8484@mail.ru)

**Түйіндеме:** Цифрлық технология дәуірінде өзгеретін медиа ортада медиасауаттылық бойынша білім беру жаңадан дамып келе жатқан сала болып табылады. Көптеген зерттеулер медиасауаттылық бойынша білім берудің маңыздылығын көрсетті, дегенмен бұл сала батыс контекстінде кеңінен қолданысқа ие. Біздің елде бұл саланы зерттеу кезек күттірмейтін мәселе. Технологияның дамуымен қатар біршама қиындықтардың да туындауы заңдылық. Интернет көмегімен ақпаратқа деген қолжетімділік жылдам әрі тез бола түсті, мұның оң әсерімен қатар теріс ықпалы да баршылық, толассыз келіп жатқан ақпарат ағынына қарсы тұру сауаттылықты қажет етеді. Сол себепті медиасауаттылықты, ақпараттық сауаттылықты дамыту өте маңызды. Медиасауаттылыққа үйрету – ақпаратты дұрыс қолдану, сыни ойлауға баулу бұл қазіргі таңдағы ең маңызды шешуші дағды. Медиасауаттылық - өскелең ұрпақтың денсаулығы мен болашағына, демократиялық қоғамның азаматтық және экономикалық дамуына белсенді үлес қосуы болып табылады.

**Кілт сөздер:** Медиа, медиабілім, медиасауаттылық, технология, бұқаралық ақпарат құралдары, коммуникация.

Тулбаева Сандугаш Кенжебаевна,

**Аннотация.** В меняющейся медиа-среде цифровой эпохи образование в области медиаграмотности становится новой областью. Многие исследования показали важность обучения медиаграмотности, хотя эта область в основном практикуется в западном контексте. В нашей стране изучение этой области является актуальной проблемой. Наряду с развитием технологий, естественно возникают и некоторые трудности. С помощью Интернета доступ к информации становился все быстрее и быстрее, и это имеет как положительные, так и отрицательные последствия, и чтобы справиться с постоянным потоком информации, требуется грамотность. Именно поэтому очень важно развивать медиаграмотность и информационную грамотность. Обучение медиаграмотности – правильное использование информации, привитие критического мышления – важнейший решающий навык на сегодняшний день. Медиаграмотность – это активный вклад в здоровье и будущее подрастающего поколения, гражданское и экономическое развитие демократического общества.

**Ключевые слова:** Медиа, медиаобразование, медиаграмотность, технологии, СМИ, коммуникация.

**Abstract:** In the changing media environment of the digital era, education in the field of media literacy is becoming a new area. Many studies have shown the importance of teaching media literacy, although this area is mainly practiced in the Western context. In our country, the

study of this area is an actual problem. Along with the development of technologies, some difficulties naturally arise. With the help of the Internet, access to information has become faster and faster, and this has both positive and negative consequences, and literacy is required to cope with the constant flow of information. That is why it is very important to develop media literacy and information literacy. Teaching media literacy - the correct use of information, inculcating critical thinking - is the most important decisive skill today. Media literacy is an active contribution to the health and future of the younger generation, civil and economic development of a democratic society.

**Key words:** Media, media education, media literacy, technology, mass media, communication.

Әлемдегі ең ірі өзгерістің бірі - технологиялық революция. Біз технологиялық революция дәуірінде өмір сүріп жатырмыз, ол компьютерлік, ақпараттық, коммуникациялық және мультимедиялық технологияларға тікелей бағытталған. Бұл цифрлы технология оның ішінде теледидар, радио, баспа, кітап және газет-журнал, интернетке қатысты жаңа медиа деген терминді жиі қолданамыз.

Қазіргі таңда жаңа медиа мен технологияның пайдалы жақтарымен қатар зияны да баршылық, осы қауіп-қатерлермен күресу үшін сауаттылықты дамыту өте маңызды. Әр түрлі типтегі сауаттылық, оның ішінде медиасауаттылықты меңгеру адамзат мүмкіндіктерін кеңейту мен қажеттіліктерін ілгерілету үшін қажет.

Бұқаралық ақпарат құралдары қоғамның барлық аспектілерінде қолданылады және оны өзгертеді. Бұл өзгерістер жаңа дағдыларды қажет ететіндіктен, білім беру саласында реформалық идеялар, күзиреттілік, сауаттылық пен тәжірибе қажет. Тиімді жұмыс жасау үшін қандай дағдыларды игеру қажет, жаңа бұқаралық ақпарат құралдарын, компьютерлер мен ақпараттық технологияларды пайдалану үшін қандай білім қажет, оны жақсарту үшін не жасау қажет?

Білім мен сауаттылық бір-бірімен тығыз байланысты. Білім беру – белгілі бір мақсаттарға жетуге бағытталған, мысалы, білім беру немесе дағдылар мен мінез-құлық қасиеттерін дамыту.

Сауаттылық кең мағынада «ойлаудың және оқу мен жазудың ерекше тәсілдерін» пайдаланудың белгілі бір контекстінде ойларды немесе идеяларды жазбаша түрде түсіну немесе білдіру мақсатында сипаттайды [1].

Дьюи білім - адамға демократиялық еркіндік үшін қажет, білімсіз, сауатсыз сенімді демократия қоғам құру мүмкін емес деген. Демек жаңа мультимедиялық ортада медиасауаттылық бұрынғыдан да маңызды болуы мүмкін.

Медиасауаттылық - бұл көп салалы термин, тек медиабілім берушілерге қатысты емес, сонымен қатар әртүрлі саладағы адамдар үшін әртүрлі мағынада қолданылады. Медиасауаттылық тақырыбын педагог ғалымдар, медиапсихологтар да қарастырады. Медиасауаттылық терминінің қолданылу аясы кеңейе түсті. Бұл терминге көптеген шетел ғалымдары анықтамалар берді.

Д. Адамс пен М.Хамм пікірінше «медиасауаттылық - теледидар, жарнама, кино және сандық медиа арқылы біз күнделікті қабылдайтын визуальды және вербальды қабылдау қабілеттер жиынтығы» [2],- дейді.

Ж.А. Андерсонның пайымдауынша медиасауаттылық – ақпарат қабылдаушының түсіну, талдау, сараптау қабілеттерінің жиынтығы [3].

Д.Бартон, М. Гамильтон пікірінше сауаттылық дегеніміз – ой мен мәтін кеңістігіндегі адамдардың іс – әрекеті, бұл адамның ақыл – ойында ғана болатын дағдылар жиынтығы емес, талдау жасау, қоршаған ортамен қарым-қатынас орнатып оған бейімделу[4].

Р. Хоббс «сауаттылық- ақпаратты әртүрлі деңгейде қабылдау, талдау бағалау қабілеттердің жиынтығы деп анықтама береді [5].

Медиасауаттылық қазіргі цифрлық технологияның дамыған кезеңінде маңызды қабілет болып табылады. Біз бұқаралық ақпарат құралдарының тәулік бойы үзіліссіз жұмыс жасау дәуірінде өмір сүріп жатырмыз, соңғы он жылдықта БАҚ-ы қолдану аясы және оны тұтынушылардың тұтыну уақыт көлемі де артқаны мәлім. БАҚ құралдарын орынды, қажетті мақсатта қолдана алсақ оның тигізер пайдасы ұшан-теңіз, алайда интернетке қолжетімділіктің пайдасымен қатар тигізер зияны да баршылық. Бұл мақсатта ақпаратты тұтынушының медиасауатты болғаны дұрыс. Медиасауаттылыққа үйрету – ақпаратты дұрыс қолдану, сыни ойлауға баулу бұл қазіргі таңдағы ең маңызды шешуші дағды. Медиасауаттылық - өскелең ұрпақтың денсаулығы мен болашағына, демократиялық қоғамның азаматтық және экономикалық дамуына белсенді үлес қосуы. Медиасауатты болу үшін БАҚ-ғы ақпаратты есте сақтап ғана қоймай, не оқып, тыңдап, естігенің туралы дұрыс әрі нақты сұрақ қоя білуді үйрену қажет. Атақты ғалым Л.Мастерман өзінің «Teaching the Media» атты кітабында мұны «сыни автономия» немесе «өзіндік ойлау қабілеті» деп атайды.

Медиасауаттылыққа үйрету сонау ерте 1920 жылдың басы мен 1930 жылдар арасында Британ институтынан бастау алды, мұнда ақпарат тұтынушыларды аналитикалық дағдыға баулыды. Алайда, 1960 жылдары ақпарат тұтынушылардың медиасауаттылығын арттыру тұрақты жүргізілгеніне қарамастан бәсеңдеді. Интернеттің және портативті технологияның пайда болуымен медиасауаттылықты арттыру қайта қажеттілік тудырды. Басты акцент тұтынушылардың құқығын шектеу емес, керісінше олардың сауатты дұрыс контентті тұтыну қабілеттерін қалыптастыру.

Ағылшын тілді дамыған мемлекеттерде медиабілім оқу бағдарламасының маңызды бөлігіне айналған, міндетті пән ретінде де оқытылады. Қазақстанда да соңғы 3-4 жылда медиабілім, медиасауаттылық мәселелері жиі көтеріліп сұраныс тудырды. Негізгі орта білім беру орындарында медиасауаттылық таңдау пәні ретінде оқу бағдарламаларына енгізілді.

Барлық жастағы тұтынушылардың медиа өнімді сыни тұрғыдан қабылдауға үйрету үшін үшін медиасауаттылықтың маңызы зор. Медиа зерттеуші У.Джеймс Поттер: БАҚ өнімдері төрт өлшемдерін былай бөледі:

- 1.Когнитивті: таратылатын ақпарат;
- 2.Эмоционалды: берілетін негізгі сезім;
- 3.Эстетика:дәлділікпен берілетін әдеби хабарлама;
- 4.Мораль: хабар арқылы берілетін құндылықтар.

Медиа-психолог Карен Дилл-Шеклфорд осы төрт өлшемді медиасауаттылық қабілетін арттыратын негізгі нүкте ретінде пайдалануға болатынын айтады. Медиасауаттылық - дағдыларды дамытатын білім жиынтығы. Медиасауаттылықты



дамыту керек, ешкім де медиасауатты болып тумайды. Медиасауаттылықтың негізгі мақсаты сырттан келетін жағымсыз әсерлерден қорғау, себебі бұқаралық ақпарат құралдары адамға ықпалы зор. Білім берудегі медиасауаттылық келесі құзыреттерді қамтиды:

**Қол жетімділік:** бұқаралық ақпарат құралдарын ұтымды пайдалану және медиада қолайлы және құнды ақпаратты бөлісу (соның ішінде деректерді, ақпаратты және сандық мазмұнды шолу, іздеу, сүзу және басқару).

**Талдау және бағалау:** хабарламаларды түсіну және сыни ойлауды қолдану қабілеті, олардың сапасын, шынайылығын, сенімділігін және көзқарасын қарастыра отырып талдау, ықтимал әсерлер немесе салдарларын түсіну.

**Шығармашылық әрекет:** мақсаты, аудиториясы және композиция техникасы жақсы жетілген медиа-контент жасау және өзін-өзі сенімді көрсете білу қабілеті.

**Рефлексия:** элеуметтік жауапкершілік пен этикалық принциптерді өз болмысына қолдана білу, қарым-қатынас пен мінез-құлық, өзінің медиа өмірі туралы хабардарлықты дамыту және басқару.

**Әрекет/агенттік:** БАҚ арқылы әрекет ету және азаматтықпен айналысу демократиялық құндылықтар мен көзқарастарға негізделген саяси агент болу мүмкіндігі.

Демократиялық қоғамға белсенді қатысу үшін жоғары көрсетілген медиасауаттылық құзыреттері талап етіледі, бұл азаматтарға бұқаралық ақпарат құралдарына қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Дағдылар мен біліктерді ғана емес, әртүрлі ақпарат көздерінен алынатын ақпаратқа сыни қарым-қатынас жасау; шынайы және объективті ақпаратты дұрыс емес ақпарат пен насихаттаудан ажырату, сондай-ақ ақпарат көздерімен жұмыс істеу, қажетті ақпаратты іздеу және т. б. дағдылары мен біліктерін түсіну бұл медиасауаттылық болып табылады.

Демек, азаматтардың ақпаратқа талдау жасау дағдыларын жетілдірсек, олар өз беттерінше өздері тұтынатын ақпарат көздерінің сенімділігін саралап және шынайы ақпаратқа сұранысты қалыптастыра алады. Сонымен қатар насихат пен манипуляцияға қарсы тұруға қауқарлы болады.

### **Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:**

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/Literacy#Other\\_definitions\\_and\\_uses\\_of\\_the\\_term\\_%22literacy%22](https://en.wikipedia.org/wiki/Literacy#Other_definitions_and_uses_of_the_term_%22literacy%22) // (қаралым.19.11.2022ж.)
2. Adams, D., & Hamm, M. Literacy in a multimedia age. Norwood// MA: ChristopherGordon Publishers. 2001.
3. Anderson, J. A. Receivership skills: An educational response // In M. Ploghoft & J. A. 1981.
4. Barton, D., & Hamilton, M. Local literacies: Reading and writing in one community // London: Routledge. 1998.
5. Hobbs, R. Media literacy, media activism // Telemedium, The Journal of Media Literacy.1996. - p.42.

# ТРЕНД НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ: НОВЫЙ СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ДЛЯ КАЗАХСТАНСКИХ КОМПАНИЙ

Тусупбеков С.Н.

Магистрант

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан

[Email: s.tusupbekov@gmail.com](mailto:s.tusupbekov@gmail.com)

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены источники по теме нейромаркетинговых исследований, проведен сравнительный анализ нейромаркетинговых и традиционных маркетинговых исследований, приведены примеры из зарубежного опыта.

Цель исследования заключается в определении преимуществ нейромаркетинговых исследований в контексте конкурентоспособности в Казахстане. Собраны вторичные данные на основании обзора научных статей и проведен сравнительный анализ традиционных и нейромаркетинговых исследований. Сравнительный анализ позволил выявить преимущества и недостатки нейромаркетинговых и традиционных исследований. Также было рассмотрено практическое применение нейромаркетинговых исследований на основе зарубежного опыта.

**Ключевые слова:** нейромаркетинговые исследования, традиционные исследования, тренд, конкурентоспособность

**Аннотация.** Бұл мақалада нейромаркетингтік зерттеулер тақырыбы бойынша дереккөздер қарастырылады, нейромаркетингтік және дәстүрлі маркетингтік зерттеулерге салыстырмалы талдау жасалады, шетелдік тәжірибеден мысал келтірілген.

Зерттеудің мақсаты Қазақстандағы бәсекеге қабілеттілік контекстінде нейромаркетингтік зерттеулердің артықшылығын анықтау болып табылады. Ғылыми мақалаларды шолу негізінде қайталама деректер жиналды және дәстүрлі және нейромаркетингтік зерттеулерге салыстырмалы талдау жүргізілді. Салыстырмалы талдау нейромаркетингтік және дәстүрлі зерттеулердің артықшылықтары мен кемшіліктерін анықтады. Шетелдік тәжірибеге негізделген нейромаркетингтік зерттеулердің практикалық қолданылуы да қарастырылды.

**Түйінді сөздер:** нейромаркетингтік зерттеулер, дәстүрлі зерттеулер, тренд, бәсекеге қабілеттілік

**Annotation.** In this article, the sources on the topic of neuromarketing research are considered, a comparative analysis of neuromarketing and traditional marketing research is carried out, an example from foreign experience is given.

The purpose of the study is to determine the advantages of neuromarketing research in the context of competitiveness in Kazakhstan. Secondary data were collected based on a review of scientific articles and a comparative analysis of traditional and neuromarketing studies was carried out. Comparative analysis revealed the advantages and disadvantages of neuromarketing

and traditional research. The practical application of neuromarketing research based on foreign experience was also considered.

**Keywords:** neuromarketing research, traditional research, trend, competitiveness

## **Введение**

*Актуальность* данной темы исследования обуславливается тем, что применение нейромаркетинговых технологий повышает уровень конкурентоспособности компаний, помогая более углубленно изучать поведение потребителей и клиентские потребности. Маркетинг на рынке Казахстана существует относительно других стран не так давно. Можно сказать, что он начал формироваться после распада СССР в то время, как маркетинг большинства стран начал образовываться еще в начале XX века. Поэтому, развитие маркетинга отстает относительно зарубежных стран.

На данный момент рынок Казахстана достаточно насыщен, у потребителей имеется широкий выбор ассортимента и брендов. Отечественные компании, в связи с этим столкнулись с такой проблемой, как сильная конкуренция со стороны зарубежных компаний.

Большинство успешных компаний понимают важность использования маркетинговых исследований при принятии стратегически важных решений. В Казахстане компании в основном прибегают к маркетинговым исследованиям, нежели к нейромаркетинговым, которые все больше пользуются спросом на рынке зарубежных стран.

*Цель исследования* заключается в определении преимуществ нейромаркетинговых исследований в контексте конкурентоспособности в Казахстане. *Новизна* состоит в том, что ранее не рассматривался опыт зарубежных компаний по повышению конкурентоспособности с помощью нейромаркетинговых исследований в контексте казахстанских компаний. *Вопрос* исследования заключается в способах применения зарубежного опыта использования нейромаркетинговых исследований в Казахстане.

*Теоретическая значимость* состоит в сравнении нейромаркетинговых и традиционных исследований, а также оценка слабых и сильных сторон. *Практическая значимость* состоит в помощи компаниям при выборе маркетинговых исследований для повышения конкурентоспособности: традиционные или нейромаркетинговый подход.

## **Методы**

Сбор вторичных данных осуществлялся с помощью анализа научных статей. На основании этого был составлен сравнительный анализ традиционных и нейромаркетинговых исследований. Сравнительный анализ позволил выявить преимущества и недостатки нейромаркетинговых и традиционных исследований

Было рассмотрено практическое применение нейромаркетинговых исследований на основе зарубежного опыта.

В современном Казахстане, в основном, используются только традиционные маркетинговые исследования. Действительно ли нейромаркетинговые исследования

могут быть эффективнее традиционных для компании? Для ответа на этот вопрос, был составлен сравнительный анализ. Сравнительный анализ позволил наглядно показать отличие между традиционным и нейромаркетинговым исследованиями, выявить преимущества, либо же недостатки по сравнению с традиционным маркетинговым исследованием.

### **Литературный обзор**

На сегодняшний день одна из актуальных проблем для компаний Казахстана – низкие конкурентные преимущества относительно глобального рынка. Большинство зарубежных компаний давно перешли от традиционных маркетинговых исследований к исследованиям с применением нейромаркетинга [1, 2]. «По определению М. Портера, конкуренция — это главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах» [3]. Также необходимо учитывать, что сам показатель конкурентоспособности – показатель динамичный [4].

Подробнее об основных методах оценки и принципах конкурентоспособности есть в работах Штиллера М.В. Согласно автору, цель разработки и построения модели конкурентоспособности фирм обычно заключается в необходимости правильного определения конкурентной стратегии, которая должна быть согласована с условиями отрасли, в которых фирма работает, возможностями персонала, финансовыми возможностями, которые имеются у данной фирмы. В своей работе автор выделил не все методы, однако основные из них: SWOT-анализ и «матричный метод» [5,6].

Оразгалиева Э.Б. раскрыла сущность и необходимость формирования конкурентных преимуществ. Приводя различные модели конкурентных преимуществ, автор пришла к следующим выводам: конкурентоспособность компании – динамический показатель; используя внешние и внутренние возможности, компании добиваются успеха; человеческий капитал или интеллектуальная составляющая способствуют развитию конкурентных преимуществ [7].

Мионов М.Г. выдвинул комплексный метод оценки конкурентоспособности предприятия на основе оценки различных показателей [8]. Актуальная проблемы повышения доли импортных товаров на рынке Казахстана затронута в работе А.М. Расуловы. Автор отметил важность повышения конкурентоспособности отечественных производителей перед импортными компаниями.[4].

Отдельно были рассмотрены факторы, влияющие на конкурентоспособность компании. Инновации, как факторы конкурентоспособности были рассмотрены в работе Дарио Куагло[9]. Цепочка добавленной стоимости также может выступать в качестве фактора конкурентоспособности [10]. Роль брендинга в конкурентоспособности оценена в работе Темирбекова А.Б. [11]. Проблемы конкурентоспособности и факторы её повышения описаны в работах Смагулова Г.С., Нургали А.А. и Давильбекова Ж.Х. [12,13]

Развитие технологий позволило маркетингу еще сильнее углубиться в понимании потребителей и потребительского поведения, и таким образом выйти в новое направление – нейромаркетинг. Современные технологии нейромаркетинга позволяют более детально или под другим углом оценить конкурентоспособность компаний. Исходя из результатов оценки конкурентоспособности с помощью нейромаркетинговых технологий, компании могут более детально продумывать стратегии своих брендов и рекламных кампаний.

Были рассмотрены основные методы нейромаркетинговых исследований: метод визуализации: позитронно-эмиссионная томография (ПЭТ), функциональная магнитно-резонансная томография (ФМРТ), электроэнцефалография (ЭЭГ) и магнитоэнцефалография (МЭГ); неявные методы: электротермическая активность, eye-tracking; ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Method – «Метод извлечения метафор Залтмана»); [1, 14]

Возможность изучения поведения потребителей с помощью нейромаркетинговых исследований отражена в работе А.С.Старостина [14].

Сугина Ю.Е. в своей работе выделила следующие перспективы использования нейромаркетинга для отечественных исследователей: билингвизм и его роль в потребительском поведении; специфика восприятия образа на основе этнокультурных ценностей; специфика восприятия и воздействия цвета, света, звуков и запахов на отечественного потребителя; эффективность различных психотехнологий на потребителя. [15].

Хотелось бы отметить, что несмотря на то, что нейромаркетинговые исследования - новизна для казахстанского рынка, они могут придать казахстанским компаниям новый стимул для повышения конкурентных преимуществ, включая и перед зарубежными компаниями.

## Результаты

В современном Казахстане, в основном, используются только традиционные маркетинговые исследования. Действительно ли нейромаркетинговые исследования могут быть эффективнее традиционных для компании? Для ответа на этот вопрос, ниже приведен сравнительный анализ. Сравнительный анализ позволит наглядно показать отличие между традиционным и нейромаркетинговым исследованиями, выявить преимущества, либо же недостатки по сравнению с традиционным маркетинговым исследованием.

**Таблица 1 - Сравнительный анализ традиционных и нейромаркетинговых исследований**

	<b>Традиционные маркетинговые исследования</b>	<b>Нейромаркетинговые исследования</b>
<b>Объект исследования</b>	респондент может дать ответ уже только после знакомства с объектом исследования	данные можно получить сразу во время знакомства респондента с объектом исследования
<b>Зависимость данных</b>	полученные данные напрямую зависят от ответа респондента	полученные данные не зависят от ответа респондента
<b>Методы исследования</b>	качественные, количественные	в основном только количественные
<b>База данных</b>	опираются только на ответы респондентов	опираются на данные от аппаратуры

<b>Решение о покупке</b>	потребитель принимает решение о покупке после	признает, что потребители составляют свое мнение о своих предпочтениях до того, как они примут решение
<b>Обработка данных</b>	анализ данных после сборки всех необходимых данных	обработка данных обычно занимает больше времени в связи со спецификацией исследования

### Продолжение таблицы 1

<b>Контакт с респондентом</b>	в количественном исследовании исследователь обычно не взаимодействует с участниками, а в качественном у исследователя есть такая возможность	исследователь лишь наблюдатель
Примечание - составлено автором на основании источников [1,15]		

Существенное отличие между традиционным и нейромаркетинговыми исследованиями в основном заключается в получении данных от респондентов. В нейромаркетинге можно получить более глубокие и объективные данные, что значит более точные. Такая точность позволит компаниям более эффективно использовать свои ресурсы в направлении маркетинговых активностей. В качестве примера можно привести зарубежный опыт успешного использования результатов нейромаркетинговых исследований.

В качестве яркого примера различия между традиционными и нейромаркетинговыми исследованиями, можно привести в пример рекламу Cheetos. Перед запуском своей рекламы компания хотела протестировать свою кампанию. Они провели опрос у фокус-группы, и почти все участники ответили, что реклама им не понравилась. Однако, после этого, на этой же самой фокус-группе провели исследование с применением нейромаркетингового инструмента – ЭЭГ. Результаты исследования показали, что в действительности респондентам реклама понравилась, они считали её юмористической, но при этом не хотели признавать этот факт. Это говорит нам о скрытых мотивах потребителей. Определить скрытые мотивы с помощью только традиционного маркетингового исследования – может быть ошибочным, как нам показал пример с рекламной кампанией Cheetos [16].

С помощью таблицы сравнительного анализа были определены преимущества нейромаркетинговых исследований и их отличие от традиционных. Однако, как казахстанские компании могут использовать их для повышения своей конкурентоспособности? По результатам литературного обзора, были выявлены такие показатели оценки конкурентоспособности предприятия, как: эффективности производственной деятельности предприятия; финансового положения предприятия;

эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке; конкурентоспособности товара; деловой активности предприятия.

Если оценивать показатели конкурентоспособности предприятия, предложенные Мироновым [8], то компания с помощью нейромаркетинговых исследований может оценить такие показатели, как конкурентоспособность товара и продвижение товара на рынке. По результатам лит обзора, были выявлены основные параметры оценки конкурентоспособности товара: эргономические свойства, назначения, эстетические свойства и нормативно-правовые. В Казахстане не так много компаний, занимающихся нейромаркетинговыми исследованиями. Одно из известных – это лаборатория AlmaU. Оборудование лаборатории позволило бы оценить эстетические свойства товара и сравнить их с товарами конкурентов. В пример успешного использования нейромаркетинговых исследований для повышения конкурентоспособности товара, а именно по эстетическим свойствам, можно привести компанию Hyundai. Компания протестировала различные варианты дизайна машины с помощью ЭЭГ. В итоге, был выбран вариант дизайна, который с наибольшей вероятностью побуждает потребителей к покупке.

## **Выводы и обсуждение**

Исследование показало различие между традиционным и нейромаркетинговыми исследованиями. К основным преимуществам нейромаркетинга стоит отметить: более объективные данные, по сравнению с традиционными исследованиями; скрытые мотивы потребителей; отсутствие субъективного суждения исследователя касательно полученных данных. К недостаткам можно отнести: более долгая обработка данных, дорогостоящее оборудование и её амортизация, возможность проведения исследования только в стенах лаборатории;

Были рассмотрены факторы оценки конкурентоспособности и возможность применения нейромаркетинговых исследований на основе зарубежного опыта компаний.

Направлениями для дальнейшего изучения данной темы может стать:

1. Нейромаркетинговое исследование исходя их результатов данного исследования на примере казахстанской компании.
2. Более углубленное изучение тренда нейромаркетинговых исследований.

## **Список использованных источников**

1. 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
2. Ахметова З.Б., Аликбаева А.Б., Шуренов Н.Б. Методы анализа для определения конкурентоспособности товара. // KazNU Bulletin. Economics series. No4/2 (116). 2016
3. Портер М.Э. Конкурентное преимущество. – М.: 2008. – 25с

4. А. М. Расулова. Пути повышения конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях импортозамещения. // Globalization and kazakhstan – 2018. - No 2 (120) – С. 91–102
5. Штиллер М.В. Сущность и методы оценки конкурентоспособности фирмы. // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2015 - No6 (112). – С. 138–142
6. Штиллер М.В. Теоретические аспекты конкурентоспособности фирмы. // KazNU Bulletin. Economics series. – 2015 - No4 (110). – С. 82–87
7. Э. Оразгалиева. Теоретические аспекты конкурентных преимуществ как объекта маркетингового управления. // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2018 – No4 (126) – С. 27–34
8. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. – М.:Альфа–Пресс, 2012. – 160 с
9. Дарио Куагло. Роль инноваций в обеспечении конкурентоспособности компаний. // The Journal of Economic Research & Business Administration. – 2017. - No3 (121). С. 90–94
- 10.Шталь Т.В., Рахимбекова А.Е., Укубасова Г. С.З, Әмірбекұлы Е. Обеспечение цепочки добавленной стоимости как фактор конкурентоспособности промышленности. // The Journal of Economic Research & Business Administration. – 2018. - No3 (125). – С. 290–297
- 11.Темирбекова А. Б. Значение брендинга для повышения конкурентоспособности казахстанских товаропроизводителей. // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2016 - No1 (113). – С. 58–63
- 12.Смагулова Г. С., Нурғали А.А. Управление инновационным развитием предприятий и проблемы конкурентоспособности. // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2016 - No1/2 (113). – С. 224 – 230
- 13.Давильбекова Ж.Х. Конкурентоспособность продукции: экономическая категория и факторы ее повышения. // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2016 - No3 (115). – С. 12–16
- 14.А.С.Старостина Нейромаркетинговые исследования поведения потребителей // Вестник Университета - 2015.
- 15.Сугина Ю.Е. Нейромаркетинг на современном мировом рынке. // “Хроноэкономика”. - 2020–No4 (25) - С. 77-84
- 16.Neuromarketing: Companies Use Neuroscience for Consumer Insights // <https://www.forbes.com/forbes/2009/1116/marketing-hyundai-neurofocus-brain-waves-battle-for-the-brain.html?sh=692575a617bb>



# THE IMPACT OF THE GROWTH IN THE USE OF ELECTRIC CARS AND THEIR EFFECT ON THE ATMOSPHERE

Tokhtassun Iliyar<sup>1</sup>, Moldakhmetov Alikhan<sup>2</sup>

Specialty: "Finance", bachelor, 2 course

Almaty Management University, c. Almaty, Kazakhstan Republic

Email: [iliyar.tkh@gmail.com](mailto:iliyar.tkh@gmail.com), [alikhhan.m.29@yandex.kz](mailto:alikhhan.m.29@yandex.kz)

## Аннотация

На сегодняшний день в мире все больше становится популярнее использование автомобилей на электротяге. Актуальность темы влияния электромобилей на экосистему на сегодняшний день является очень интересной областью изучения, но мало кто в мире знает, что они приносят не только положительные факторы, но и отрицательные. Электромобили - это автомобили, которые работают на электрической энергии, в отличие от традиционных автомобилей, которые работают на бензине или дизельном топливе. Основным преимуществом электромобилей является отсутствие выбросов вредных веществ в окружающую среду. Это делает их идеальным выбором для городских поездок и внутреннего движения в городах. Тем не менее, с развитием технологий и увеличением спроса на экологически чистые автомобили, электромобили становятся все более популярными. Основным их недостатком является ограниченный запас хода на одном заряде, что может принести проблемы на дальние путешествия. Практически в каждой стране устанавливаются станции для подзарядки электромобилей. Большинство автомобильных брендов такие как: Mercedes, Volkswagen, BMW, Land Rover, Jaguar; уже поставили цель что более половины их мировых продаж и поставок автомобилей будут переведены на электрические батареи.

**Ключевые слова:** электромобили, инновации, батареи, развитие, загрязнение, вещества.

## Аннотация

Бүгінгі таңда әлемде электромобильдерді пайдалану кеңінен таралуда. Электрлік көліктердің экожүйеге әсері тақырыбының өзектілігі бүгінгі таңда өте қызықты зерттеу саласы болып табылады, бірақ әлемде олар тек оң факторларды ғана емес, сонымен қатар жағымсыз факторларды да әкелетінін біледі. Электрлік көліктер - бұл бензинмен немесе дизельмен жүретін дәстүрлі көліктерден айырмашылығы, электр қуатымен жұмыс істейтін көліктер. Электрлік көліктердің басты артықшылығы – қоршаған ортаға зиянды заттардың шығарындыларының болмауы. Бұл оларды қалалық саяхат пен қалалардағы ішкі көлік қозғалысы үшін тамаша таңдау жасайды. Дегенмен, технологияның дамуы мен экологиялық таза көліктерге сұраныстың артуына байланысты электромобильдер барған сайын танымал бола бастады. Олардың басты кемшілігі - бір зарядтағы шектеулі қуат қоры, бұл ұзақ сапарларда қиындықтар тудыруы мүмкін. Барлық дерлік елде электр көліктерін қуаттайтын станциялар орнатылуда. Көптеген автомобиль берендері, мысалы: Mercedes, Volkswagen, BMW, Land Rover, Jaguar; Дүниежүзілік көліктер сатылымы мен жеткізілімдерінің жартысынан көбі электрлік аккумуляторларға ауысады деген мақсат қойды.

**Кілт сөздер:** электромобильдер, инновациялар, аккумуляторлар, даму, ластану, заттар.

## **Annotation**

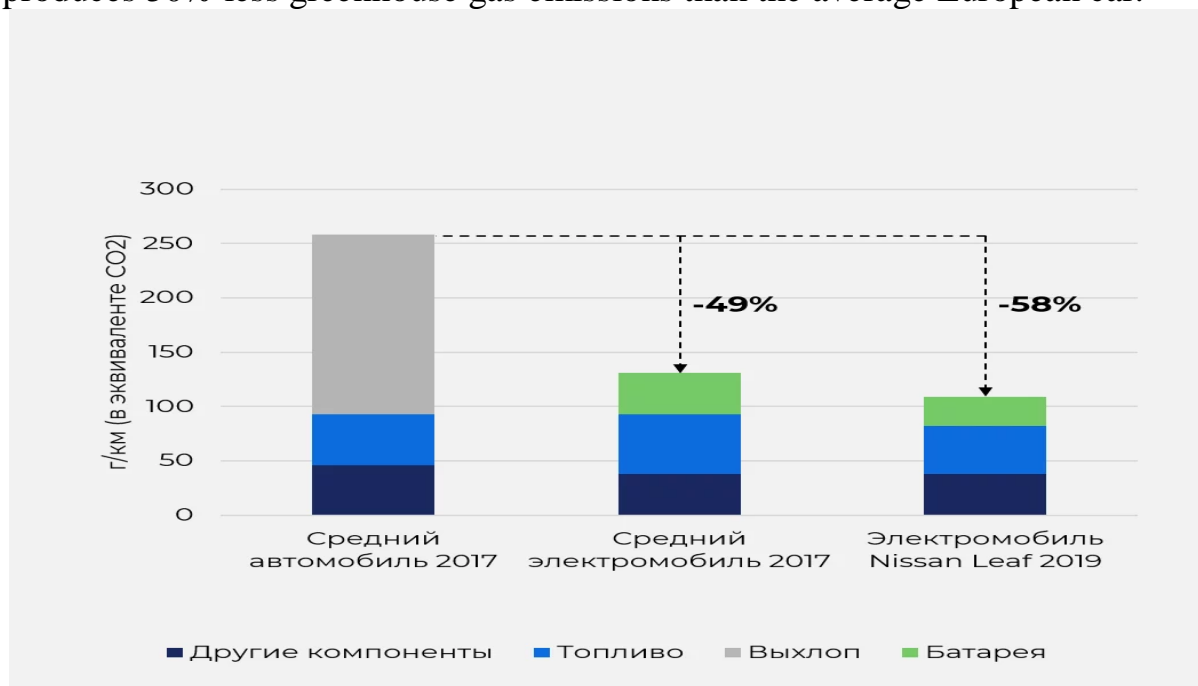
Today, the use of electric cars is becoming more and more popular in the world. The relevance of the topic of the impact of electric vehicles on the ecosystem today is a very interesting area of study, but few people in the world know that they bring not only positive factors, but also negative ones. Electric vehicles are vehicles that run on electrical energy, as opposed to traditional vehicles that run on gasoline or diesel. The main advantage of electric vehicles is the absence of emissions of harmful substances into the environment. This makes them an ideal choice for urban travel and inland traffic in cities. However, with the development of technology and the increase in demand for environmentally friendly vehicles, electric vehicles are becoming more and more popular. Their main disadvantage is the limited power reserve on a single charge, which can bring problems on long journeys. In almost every country, stations are being installed for recharging electric vehicles. Most car brands such as: Mercedes, Volkswagen, BMW, Land Rover, Jaguar; have already set a goal that more than half of their global vehicle sales and deliveries will be converted to electric batteries.

**Key words:** electric vehicles, innovations, batteries, development, pollution, substances.

## **Introduction**

Electrical machines are now used in almost all industries. They are used for power generation, mechanical drive, transportation and other applications. The main elements of electrical machines are the engine and the generator. The motor is used to convert electrical energy into mechanical energy. The generator is used to convert mechanical energy into electrical energy the same as electric cars. Electric cars are vehicles that use electrical energy to move. They are an alternative to traditional internal ignition vehicles that use gasoline or diesel fuel. Electric cars can be powered or all-electric vehicles with batteries. They usually have high power, low running costs and less harmful emissions than internal ignition vehicles. Electric cars can have both positive and negative impacts on the ecosystem of the planet. On the positive side, electric cars can help reduce greenhouse gas emissions and air pollution. Traditional gasoline-powered vehicles emit carbon dioxide, nitrogen oxides, and other pollutants that contribute to climate change and harm human health. In contrast, electric cars emit no tailpipe emissions, and if the electricity they use comes from renewable sources, such as wind or solar power, they can effectively produce zero emissions. However, the manufacturing and disposal of electric car batteries can have negative impacts on the environment. The production of the batteries requires the extraction of rare earth metals and other materials that can have significant environmental impacts, including habitat destruction, water pollution, and soil contamination. Additionally, the disposal of electric car batteries can create environmental hazards if they are not properly recycled or disposed of. Furthermore, the production of electricity to power electric cars may contribute to environmental problems if the electricity is generated from non-renewable sources like coal or natural gas, which can cause pollution and contribute to climate change. The manufacturing process of batteries requires the extraction of rare earth metals and other materials that can have significant environmental impacts, including habitat destruction, water pollution, and soil contamination. Battery recycling is currently in its early stages, and there is still much to be done to improve the efficiency and effectiveness of the process. One of the main disadvantages of electric cars is the process of generating the electricity they use and battery

recycling. Almost half of the electricity is generated by burning coal, and if in the future humanity switches to electric vehicles, the amount of coal will be needed more than now. If you do not find another way to generate electricity, the amount of emissions into the atmosphere and air will remain unchanged. But still, electric cars are safer than ICE cars. A typical electric car produces 50% less greenhouse gas emissions than the average European car.



Picture 1 - greenhouse emissions of car types during the life cycle [9].

Looking at this figure, which contains a table made by the company "Touch", you can immediately see how much cars on the engine of the internal combustion engine negatively affect the air. Also, if you look at the scale of cars on electric installations, you can immediately see that they are much better for nature in the world and every year it gets better.

### Literature review

The relevance of the topic of the impact of electric vehicles on the ecosystem today is a very interesting area of study, but not many people in the world know that they bring not only positive factors, but also negative ones. In the field of the Internet, there are many articles on the topic of electric vehicles. Various scientists and journalists are wondering how they will affect our ecosystem in the future. With this article, the authors would like to supplement the article "What impact do electric vehicles have on the environment?" from "Touch" written by Milan Hecht. The authors chose this article because the article is one of the most relevant at the moment and, according to the authors, has interesting information about electric vehicles. "TOUCH" is a Russian company producing charging stations for electric vehicles and software for the operation of the charging infrastructure. "Touch" showed a lot of positive factors because today basically everyone writes and talks about the reliability and quality of electric vehicles, but the author would like to supplement their article with several negative factors as well. The article says that 90% of electric vehicle batteries can be recycled, but after reading several other sources, the author reduces this rate to 60-70%.

## Methods

The first main stage of the study was the collection and primary processing of data. Relationships between the existing factors of the econometric system were identified and a correlation model was built within the framework of the process under study. Further, the evaluation of the obtained results was carried out, assessment of the relationship between factors and the impact of the factor on changes in the level of air pollution in the world. The author also uses some theoretical methods such as the narrative method and the descriptive method.

## Results

As a result of data collection, the authors constructed table [1], the authors took the country - China, in which electric vehicles are gaining popularity the most and the electric vehicle market is developing strongly. Three years of data were collected. Looking at the table, you can see that compared to 2021, in 2022 the number of electric vehicles increased by 4.5 times.

Table 1 - data for correlation construction

Mln	particles PM 2,5	cars sold (mln)
2022	29	5,67
2021	43,3	3,52
2020	48	1,25

Note: the table was built by the authors.

PM2.5 particles are suspended solid microparticles and tiny liquid droplets 10 nm - 2.5 microns in diameter contained in the air. According to the standards of the World Health Organization (WHO), the average annual level of PM2.5 should be no more than 10  $\mu\text{g}/\text{m}^3$ , and the average daily level should not exceed 25  $\mu\text{g}/\text{m}^3$ . The actual concentration of particles in the air is estimated by various environmental monitoring services around the world.

Analyzing the electric car market, identifying and building a correlation model within the framework of the process under study, the authors found that the factor he chose turned out to be influential on microparticles named PM 2,5 that pollute the air.

The authors took PM2.5 microparticles as an independent factor (y) and the number of electric vehicles born as an influencing factor (x).

Table 2 - Correlation construction

	<i>particles PM 2,5</i>	<i>cars sold</i>
particles PM 2,5	1	
cars sold	-0,955480899	1

Note: the table was built by the authors.

Analyzing this table, the authors found that the number of electric vehicles directly affects the amount of microparticles in the air.

## Conclusion and discussion

Overall, the impact of electric cars on the environment depends on various factors, including the source of the electricity used to charge them, the manufacturing process of the vehicles and their components, and the disposal and recycling practices for their batteries. Efforts to increase the use of renewable energy and improve battery recycling can help mitigate the potential negative impacts of electric cars on the environment. While electric cars do have some negative effects on the ecosystem of the planet, they also offer significant benefits in terms of reducing greenhouse gas emissions and improving air quality. As technology continues to advance, it is likely that electric cars will become even more efficient and environmentally friendly, further reducing their impact on the ecosystem. However, it is important to continue to research and monitor the impact of electric cars on the environment to ensure that they are truly a sustainable and responsible solution for transportation. They will also continue to conserve energy and impact the economy to a lesser extent. They can prolong the life of cleaner air and improve water quality for all animals and plants. Electric vehicles are about 30% safer than conventional vehicles. Ultimately, electric vehicles can have a positive impact on the world's ecosystem because they help improve air and water quality and help protect the environment.

## Список использованной литературы

1. Июль, 2022 | Милана Гехт **Какое влияние на окружающую среду оказывают электромобили?** <https://touch-station.com/blog/ev-and-ecology>
2. **Зеленая химия PCC Greenline® блог.** Являются ли электромобили экологичными? <https://www.products.pcc.eu/ru/blog/являются-ли-электромобили-экологичн/>
3. Reuters: аналитики изучили влияние электромобилей на окружающую среду 25 июля 2021 <https://sharespro.ru/content/newsdaily/kogda-elektromobili-stanovyatsya-deystvitelno-zelenymi--47805/>
4. Джахьяева С. Б. Климова Е. В. **ПРИЧИНЫ ЗАГРЯЗНЕНИЯ ЭКОСИСТЕМЫ ГОРОДА АСТРАХАНИ ВЫБРОСАМИ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА И ПУТИ ЕГО СНИЖЕНИЯ** <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-zagryazneniya-ekosistemy-goroda-astrahani-vybrosami-avtomobilnogo-transporta-i-puti-ego-snizheniya>
5. Jun Bi, Yongxing Wang, Qiuyue Sai, Cong Ding. Estimating remaining driving range of battery electric vehicles based on real-world data: A case study of Beijing, China <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360544218324277>
6. ГОНЧАРОВА АНАСТАСИЯ ПЕТРОВНА, КНЯЗЬКИНА ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА. ЭКОЛОГИЧНОСТЬ ЭЛЕКТРОМОБИЛЯ: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ [ЭКОЛОГИЧНОСТЬ ЭЛЕКТРОМОБИЛЯ: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ](#)

7. Dominic A. Notter\*, Marcel Gauchet, Rolf Widmer, Patrick Roger, And Stamp, Rainer Zach, and Hans-Jörg Althaus. Contribution of Li-Ion Batteries to the Environmental Impact of Electric Vehicles <https://pubs.acs.org/doi/full/10.1021/es903729a>
  8. БОРНОВОЛОКОВА ОЛЬГА АЛЕКСЕЕВНА. ЗАДАЧИ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДЛЯ ЕЕ БУДУЩЕГО ГЛОБАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ [Д](#)
  9. Май, 2022 | Алексей Алиев Электромобили VS Экология. Победит ли дружба? <https://touch-station.com/blog/ev-vs-environment>
  10. Интернет-журнал «Экология сегодня» ? Электромобили угроза для экологии? <https://ecologynow.ru/knowledge/tehnologii-i-ekologia-goroda/elektromobili-ugroza-dla-ekologii>
  11. А. Шевченко Август 2019 ПОЧЕМУ ЭЛЕКТРОМОБИЛЬ МОЖЕТ БЫТЬ ОПАСЕН ДЛЯ ЭКОЛОГИИ? <https://neftegaz.ru/amp/news/ecology/479475-pochemu-elektromobil-mozhet-byt-opasen-dlya-ekologii/>
  12. Марина Попова, август 2021. Электрические автомобили оказались экологичнее традиционных с учетом их жизненного цикла. <https://nplus1.ru/news/2021/08/04/comparison-of-life-cycle/amp>
-

# UTILIZING RENEWABLE ENERGY IN KAZAKHSTAN FOR ACHIEVING THE UN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

**Damir Chutayev**<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Almaty Management University, Almaty  
Email: 221229@almau.edu.kz

**Abstract.** This article is intended to determine the views of Kazakhstani society on the use of renewable energy instead of fossil energy. The main problem was the readiness of Kazakhstan to implement renewable energy at the societal level, to become a country that can fulfill alternative energy sources like other countries in the fight against climate change. The article was grounded in a quantitative research method with a survey as the main research tool. According to the results, Kazakhstan cannot yet become a part of green energy, but it can focus on solutions to other social problems of the Sustainable Development Goals (SDGs.)

**Keywords:** renewable energy, natural resources, fossil fuels, The UN, Sustainable Development Goals, green energy, solar power, wind power, hydropower.

**Аннотация.** Цель данной статьи - определить взгляды казахстанского общества на использование возобновляемых источников энергии вместо ископаемых. Основной проблемой стала готовность Казахстана к внедрению возобновляемой энергетики на уровне общества, чтобы стать страной, которая может использовать альтернативные источники энергии, как и другие страны, в борьбе с изменением климата. Статья основана на методе количественного исследования с опросом в качестве основного инструмента исследования. Согласно полученным результатам, Казахстан пока не может стать частью зеленой энергетики, но он может сосредоточиться на решении других социальных проблем Целей устойчивого развития (ЦУР).

**Ключевые слова:** возобновляемая энергия, природные ресурсы, ископаемое топливо, ООН, Цели устойчивого развития, зеленая энергия, солнечная энергия, ветровая энергия, гидроэнергетика.

## Introduction

Kazakhstan throughout history has represented a great contribution to the historical value of the people living in the golden steppe of Central Asia. The country for the entire period of the Russian Empire and the Soviet Union was a valuable territory [1]. The Kazakh steppe not only had a large territory but also had many natural resources underground, including oil, gas, uranium, and coal.

Since Kazakhstan is a party to the agenda 21 Declaration, the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), the Kyoto Protocol, and the Paris Agreement, and abides by the resolutions of these programs [2]. The main objectives of these documents are to solve global crises by reducing or eliminating the negative environmental impact of the products of processing traditional energy resources, preserving or restoring the biosphere and ecosystems of the planet, improving the quality of human life through the transition to a "green" economy,

and developing an alternative by following the UN SDGs goals [3].

Thus, having a large stock of natural resources it is necessary to understand their value and the importance that it brings to the country. However, natural resources will not always be the main energy for the prosperity and future development of Kazakhstan. Moreover, the large amount of use of natural energy leads to a big problem with air pollution, due to fossil fuel emissions. These problems may affect us in the future. Nevertheless, Kazakhstan understands the problems and is trying to solve them with the help of renewable energy sources. However, the main challenge is the quality and cost of creating and maintaining the new energy. Also, we should not forget about society's reaction to new energy sources and their effectiveness in the future. The main problem now is whether these new energy sources can produce the same results as natural resources, and what value they will bring to the world.

This study aims to define the readiness of the Kazakhstani society to adopt new sources of energy as one of the main UN goals in the fight against climate change.

### **Literature review**

The Sustainable Development Goals are first and foremost about developing not only people's lives but also our planet. According to a study by Jeffrey D., Many treaties and meetings of countries to discuss climate change can help slow climate change if all countries fulfill the mandate to combat the problem [4]. For example, the Paris Agreement calls on countries to regulate the size of fossil fuels, for the good of the world. However, not all stakeholders have a common vision for the UN sustainable development goals [5].

The 5th International Conference on Energy and Environmental Research, ICEER 2018 also discussed many problems in the fight against climate change. Florinda Martins, Carlos Felgueiras, and Miroslava Smitková studied the fossil fuel consumption of each country in Europe. In their study, it became comprehensible that most countries present values of fossil fuel energy consumption above 60%, which corresponds to 24 countries out of 29 European countries studied. Moreover, 10 countries in Europe have values above 80%, among them countries such as Germany, the United Kingdom, the Netherlands, Ireland, etc. [6]. Of all the countries only three: Sweden, Iceland and Norway have fossil fuel energy consumption below 50%, moreover, these countries have started to expand renewable energy as an alternative to fossil fuels [7].

However, it is not only Europe that ignores climate change, many different countries from Asia and America have identical views on fossil fuels that can cause negative consequences for our planet. Most likely the complete lack of responsibility is reflected in the fact that more than 55% of the population lives in modern cities and almost half of the world's population does not notice how much the climate affects our earth [8].

As discussed earlier, climate change was discussed as part of the Paris Agreement, which reviewed reducing fossil fuel production as a priority for preventing climate change. However, not all country leaders have followed the rules to reduce fossil fuels, as it can lead to the downfall of some countries' economies. Therefore, to support the Paris Agreement, people are developing alternative energy that can inflict minimal harm to our planet. One such alternative is renewable energy, which many people, from activist bloggers to political leaders, are talking about. So clean, domestic and renewable energy is widely recognized as the key to the future of life.

Graciously according to the research journal Environmental Research and Public Health,



researchers M. Segreto, L. Principe, A. Desormeaux, M. Torre, L. Tomassetti, P. Tratzi, V. Paolini and F. Petracchini wrote about the trend of public acceptance of renewable energy sources in Europe, as a means of future energy. Thus, Europe is gradually trying to transform fossil sources into natural sources. But each modern country must have its renewable energy sources. For example, Switzerland is seamlessly transitioning to renewable energy with wind farms, while countries in the sea outlet can use hydropower as the main source. Academic researchers have efficiently conducted many quantitative and qualitative analyses in many European countries to find out the social attitude of residents to renewable energy sources. According to the results, many residents are not against renewable energy sources, but residents of the countries are more focused on the work of the company that provides these sources [9]. According to the results, the study shows companies should always prioritize the establishment of mutual trust with the community. Generally, increasing mutual trust is achieved through community involvement and information dissemination. In other words, people should know what the company does and where the taxes go for the extraction of fossil sources. Also following Valerio Paolini about socio-demographic factors, more people who do not live in cities are more valuable because they are people who live together with nature in rural areas, so their opinions are taken into account more because they are the first to feel the climate change.

In another research, Kazakhstani authors Marat Karatayev and Michel L. Clarke analyzed the current potential of energy systems and green energy in Kazakhstan. In their study, they analyzed the sources of electrical energy in Kazakhstan, as it turned out, 80% of all energy comes from the industrial server next to the mines. Much of Kazakhstan's energy production comes from coal, oil, natural gasses, and uranium. However, Kazakhstan has great potential for the development of renewable energy [10]. Hydropower accounts for about 13% of Kazakhstan's total generating capacity and continues to develop. Moreover, about 50% of Kazakhstan has average wind speeds suitable for energy generation (4-6 m/s), with the greatest potential in the Caspian Sea, central and northern regions. However, the study explored the benefits of renewable energy sources for Kazakhstan. The main problem of the study was based on assumptions rather than precise goals. Thus, the main Kazakh companies that are ready to develop the renewable energy industry were not identified.

In another research, Xu Jianzhong, Albina Assenova, and Vasili Erokhin studied the challenges of wind power generation in Kazakhstan. According to their research, it was found that not all over Kazakhstan is possible to implement wind farms, but the main wind energy places would be Djungar, Eremtau and Astana, as are the eastern and western parts of Kazakhstan [11]. Thus, having a great opportunity in the implementation of wind energy. Kazakhstan makes little use of this potential to implement this type of energy.

In a recent study, Nikolai Mouraviev analyzed the problems of Kazakhstan's transition to renewable energy sources and conducted in-depth interviews, analyses, and statistics for 2018-2019, which talked about the possibility of using renewable energy sources as a development goal of Kazakhstan - 2050. According to the above-mentioned research results, many businessmen and politicians agree to the transition to new sources of energy, but few of them are confident that Kazakhstan will be able to fully switch to renewable energy in the coming years [12]. Because Kazakhstan depends too much on oil, coal, and uranium to develop its economy, renewable energy sources do not have much energy to spare from natural resources. Thus, Kazakhstan faces great challenges in the development of renewable energy sources.

To summarize, the literature review found that Kazakhstan is not yet ready for a complete transition to renewable energy because of its dependence on natural resources. Also, the people of Kazakhstan are not ready for the transition, because they understand the importance of Kazakh oil and coal, compared to European countries where they discuss the importance of proper operation of renewable energy companies. Thus, we can conclude that Kazakhstan does not yet play a strong role in the UN Sustainable Development Goals, and the country in the center of Eurasia needs development to continue the transition.

## **Methodology**

One of the purposes of the study is to identify the reaction of Kazakhstani society to renewable energy sources. Thus, the study uses the method of quantitative analysis. Moreover, a survey was designed for the study to reach as many people as possible to compile the results.

### ***Research Question***

The basic formation of the research question is the general understanding of society about natural energy sources, as well as people's opinions about the gradual transition from fossil sources to renewable energy sources.

### ***Participants***

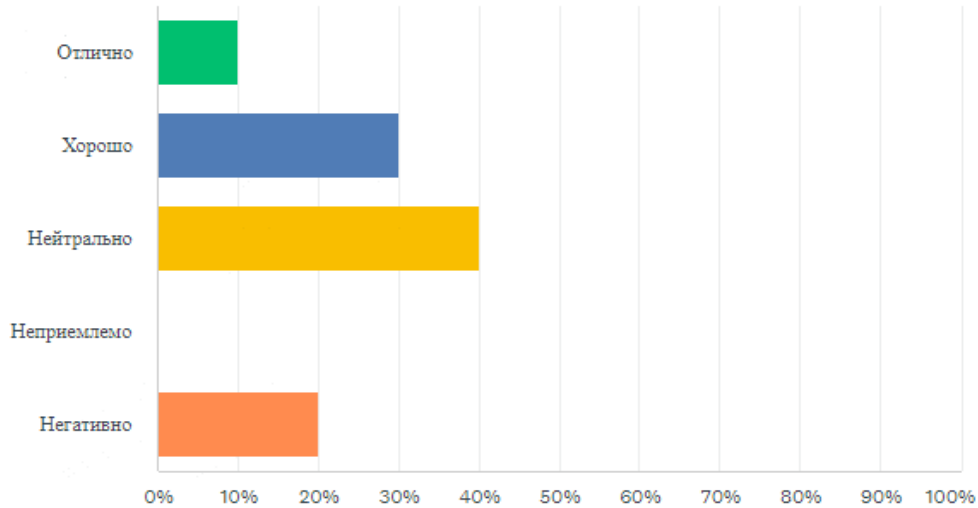
This survey covers the experts, specialists in the field of energy. In this way, a large portion of the population can be reached, moreover, the high age threshold will help to give a general understanding of society about renewable energy sources. All participants were provided with complete anonymity and confidentiality by the researcher.

## **Results**

After surveying the participants, the results were conducted for the study to answer the research question. The survey consisted of 10 questions about energy use in Kazakhstan and renewable energy in general.

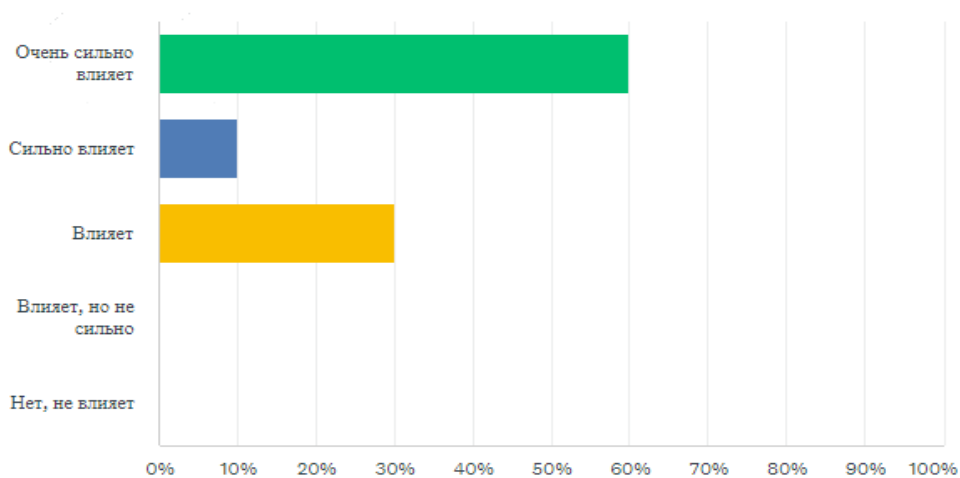
### **4.1 Findings**

Survey participants were asked to determine their attitudes toward fossil energy sources. In this question, it is quite clear that the participants had different opinions about fossil sources (Figure 1). As we can see only 10% of the participants responded that they have an "Excellent" attitude toward fossil sources. Over 30% said "Good" and 40% said "Neutral" about fossil sources, and only 20% said "Negative" about this type of energy. So, we see different opinions about this type of energy.



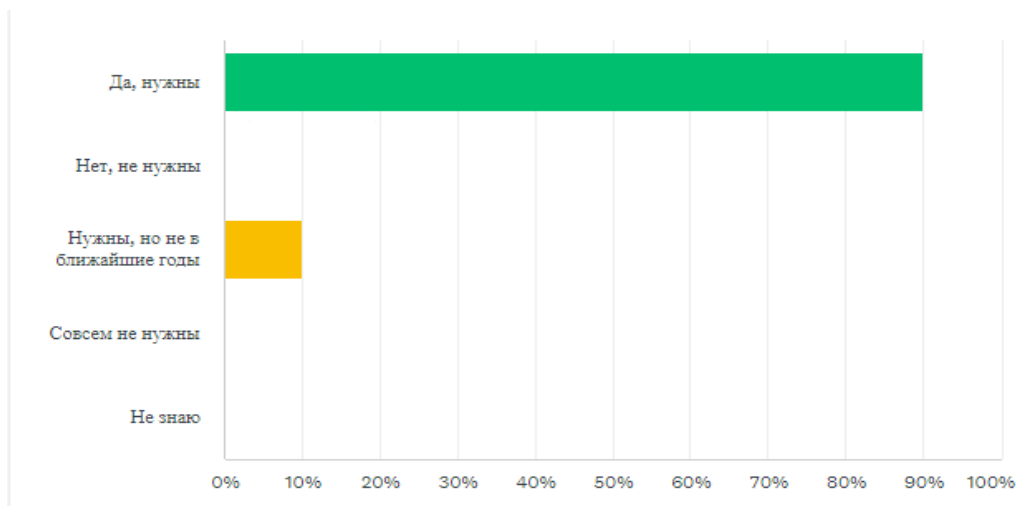
**Figure 1. Respondents' opinions about fossil sources**

In another question, it was necessary to give an opinion about the impact of fossil energy sources in Kazakhstan. As we know the main part of the economy covers just fossil sources. Also, the survey participants were well aware of the importance of these natural sources. All participants were unanimous about the influence of this type of energy, only with different options (Figure 2). For example, 60% of respondents answered "Very much affects", 10% answered "Strongly affects" and the remaining 30% answered simply "Effects".



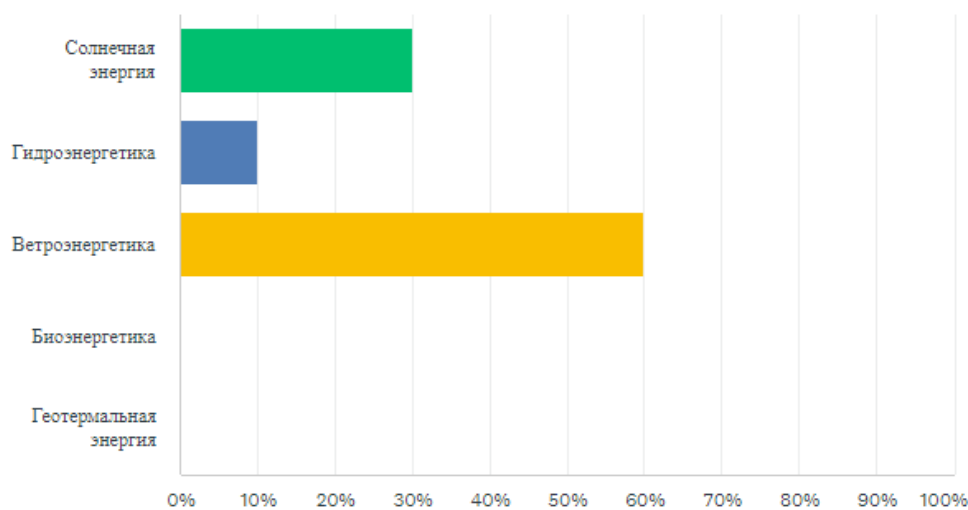
**Figure 2. Respondents' opinions about the impact of fossil energy**

The next question was very straightforward to answer. Respondents should answer whether Kazakhstan needed alternative energy sources (Figure 3). Here the answers were quite interesting, as 90% of respondents said that "Yes, it needs," and 10% said that "It needs, but not in the next few years."



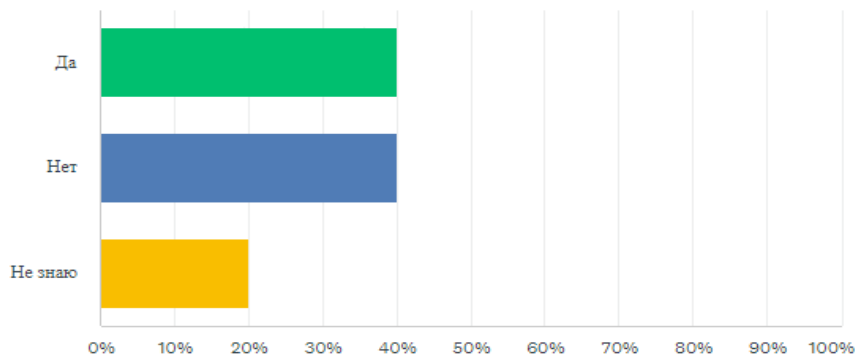
**Figure 3. Respondents' opinions about alternative energy sources for Kazakhstan**

In another question, there was already a shift to an opinion about renewable energy source. In this question, respondents had to answer the question of which of the listed renewable energy sources is important for Kazakhstan (Figure 4). Here the answers were quite interesting. The most dominant renewable energy source was wind energy, more than 60% of respondents put this type of energy. Second was solar energy, with more than 30%, and the last was hydropower with only 10%. The most surprising thing is that none of the respondents mentioned other energy sources such as bioenergy and geothermal energy.



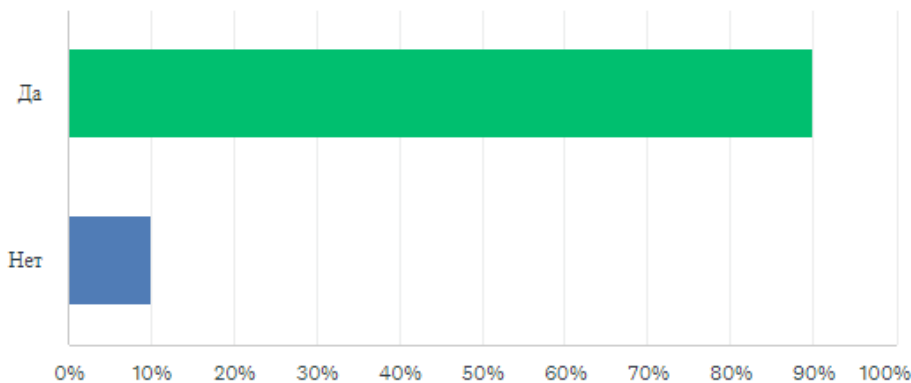
**Figure 4. Respondents' opinions about the importance of renewable energy sources for Kazakhstan**

Nevertheless, the survey participants had to predict the future developments of natural energy. The survey asked participants to consider whether renewable energy can completely replace fossil energy sources in Kazakhstan (Figure 5). The answers were very realistic. 40% of participants responded "Yes", another 40% answered "No", while another 20% were undecided in their decision and answered, "No idea."



**Figure 5. Respondents' opinions about the replacement of fossil energy sources**

The last concluding global question was about the importance of combating climate change, which is precisely one of the goals of the UN mission (Figure 6). Here, many respondents were in agreement, over 90% answered that it was necessary to fight climate change, and only 10% answered that it was not necessary to fight climate change.



**Figure 6. Respondents' opinions about the significance to combat the climate change.**

Thus, we can see different answers, for each respondent to the questions. Following these answers, It can move into a discussion in which we analyze each answer and give our opinion on it.

## Discussion

This section discusses the conclusions of each finding. When looking at attitudes about fossil energy sources, Kazakhstan society has pretty clear opinions about this type of energy. Fossil energy has always been valued as the wealth of Kazakhstan, but society understands that despite being an important type of energy, it entails many negative consequences in the future, most notably air pollution and environmental pollution. This can also be seen in the question of the impact of fossil sources. Despite the negative consequences, Kazakhstan is too dependent on fossil sources, so many respondents agree that it is important to have alternative energy sources that will not spoil the environment.

One alternative energy was renewable. Of these, three types of energy stand out, namely

solar energy, wind energy, and hydropower. One of the key types of energy has become wind energy. The choice of respondents about this type of energy is very clear. Kazakhstan is a large steppe, there are not many trees, and the mountains are between the borders with other countries.

Thus, windmills can operate quietly and produce large capacities. However, it is not always possible to predict when there will be wind, as it is more of a natural phenomenon, especially if it is summertime. Nevertheless, in this case, there are solar panels, which just the same can work in the hot season. However, there are also disadvantages here, for example, solar power can only show more power in the southern parts of Kazakhstan, where the wind is weakest, and the sun is hot. Also, it should be noted that this type of energy cannot produce even power at any time of the year. The last type of energy is hydropower. It is quite clear that this type of energy is not particularly suitable for Kazakhstan, which is a country without access to the sea. The only source of energy will be the Caspian Sea, but it also borders on other countries, which can cause political disputes when using this type of energy.

Thus, according to the survey results, respondents also could not answer the complete transition to renewable sources. The most suitable option for Kazakhstan would be to gradually reduce the use of fossil fuels while installing more renewable energy. However, such an event will not happen immediately, and not in the next 20-30 years. For a complete transition to renewable energy, Kazakhstan will need more than 100 years to become a "Green Country".

## Conclusion

So, we can conclude that Kazakhstan makes attempts to become a party to one of the goals of the UN in the fight against climate change. However, presently the country cannot fully meet the SDGs regarding green energy and environmental pollution. Perhaps, Kazakhstan can participate in the implementation of the UN SDGs, but in other aspects, such as women's rights, quality of education or reducing inequality.

To summarize, it was possible to identify public opinion on fossil and renewable energy sources using a quantitative approach. It is quite clear that Kazakhstan is not yet ready for the transition to renewable sources, judging by the public's view of this type of energy. However, as a young country, Kazakhstan can focus on other SDGs, and solve more social problems, which would help solve problems on a global scale, and be part of the countries that are fighting climate change.

## References

1. Climate action - Sustainable development indicators, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/climate-action> last accessed 20//11//2022.
2. Goal 7 | Department of Economic and Social Affairs, <https://sdgs.un.org/goals/goal7> last accessed 23//11//2022.
3. Goal 7: Affordable and clean energy, <https://www.globalgoals.org/goals/7-affordable-and-clean-energy/> last accessed 29//11//2022.
4. Huang, M. T., & Zhai, P. M.: Achieving Paris Agreement temperature goals requires carbon neutrality by the middle century with far-reaching transitions in the whole society, pp 281–286. *Advances in Climate Change Research*, 12 (2021)

5. Fuso Nerini, F., Sovacool, B., Hughes, N., Cozzi, L., Cosgrave, E., Howells, M., Tavoni, M., Tomei, J., Zerriffi, H., & Milligan, B.: Connecting climate action with other Sustainable Development Goals, pp 674–680. *Nature Sustainability*, 2(8) (2019)
6. Martins, F., Felgueiras, C., & Smitková, M.: Fossil fuel energy consumption in European countries, pp 107–111, *Energy Procedia* (2018)
7. Segreto, M., Principe, L., Desormeaux, A., Torre, M., Tomassetti, L., Tratzi, P., Paolini, V., & Petracchini, F.: Trends in Social Acceptance of Renewable Energy Across Europe—A Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, (2020)
8. *Goal 13: Take urgent action to combat climate change and its impacts — SDG Indicators*, <https://unstats.un.org/sdgs/report/2016/goal-13/>, last accessed 12//12//2022.
9. Jianzhong, X., Assenova, A., & Erokhin, V.: Renewable Energy and Sustainable Development in a Resource-Abundant Country: Challenges of Wind Power Generation in Kazakhstan. *Sustainability* (2018).
10. Karatayev, M., & Clarke, M. L.: A review of current energy systems and the green energy potential in Kazakhstan, pp 491–504. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* (2016)
11. Mouraviev, N. Renewable energy in Kazakhstan: Challenges to policy and governance, pp 149. *Energy Policy* (2021).
12. Gulmira Zharasbayevna Zhunussova, Svetlana Ratner, Gulshat Zharasbayevna Zhunussova, Gulnara Zhagiparovna Nurmukhanova, & Aigul Karbaevna Shaihutdinova.: Renewable Energy in Kazakhstan: Challenges and Prospects. *International Energy Journal*, 19 (2020).

# ИЗМЕНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ И ОНЛАЙН КОММУНИКАЦИИ В КАЗАХСТАНЕ ПОСЛЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ПАНДЕМИИ COVID-19.

Хайруллаева Ғалия

## Аннотация

Бұл мақалада автор жаһандық COVID-2019 пандемиясынан кейін Қазақстан нарығындағы онлайн-ортада тұтынушылардың мінез-құлқындағы өзгерістерді зерттеу мақсатын қойған. Зерттеудің нәтижесі онлайн сервиске күрт көшумен тұтынушы жолындағы негізгі тенденцияларды анықтау болып табылады. Цифрландыру тетігі іске қосылғанына көп болды, бірақ соңғы 2–3 жылда нарық түбегейлі өзгерді. Автор сауалнама әдісі арқылы зерттеу жүргізді. Зерттеу барысында Алматы қаласы тұтынушыларының онлайн кеңістігінде нақты қалауларын анықтау түрінде нәтижелер алынды.

В данной статье автором была поставлена цель исследовать изменения поведения потребителей в онлайн среде на рынке Казахстана после глобальной пандемии COVID-2019. Результатом исследования является определение основных трендов потребительского пути при резком переходе на онлайн-обслуживание. Механизм цифровизации давно запущен, но последние 2–3 года рынок меняется принципиально. Автор провел исследование используя метод опроса. В ходе исследования были получены результаты в виде определения конкретных предпочтений потребителей города Алматы в онлайн пространстве.

In this article, the author set a goal to investigate changes in consumer behavior in the online environment in the market of Kazakhstan after the global COVID-2019 pandemic. The result of the study is to identify the main trends in the consumer path with a sharp transition to online service. The digitalization mechanism has been launched for a long time, but the market has changed fundamentally over the past 2-3 years. The author conducted a study using the survey method. During the study, results were obtained in the form of determining the specific preferences of consumers in the city of Almaty in the online space.

**Ключевые слова:** Потребительское поведение, онлайн коммуникации, COVID-2019, пандемия, Казахстан, онлайн-обслуживание, цифровизация.

## Введение

В период эпидемий ковид 19, потребительское поведение людей и стиль жизни в целом поменялся у большинства населения земли. Множество исследований было проведено по тому, как выросло потребление онлайн и люди начали переходить на онлайн коммуникации во многих сферах жизни. Во время пандемии было проведено множество исследований которые показывали, какие сферы деятельности больше всего попали под влияние. В этой статье мы разбираем потребительское поведение людей разных возрастов и изменение их поведения во время пандемии и спустя время,



рассмотрев, насколько рост цифровизации сохранился к концу 2022 года в Казахстане.

Учитывая, что цифровизация имеет положительные влияния на жизнь и коммуникацию людей, также важно учитывать и риски, к которым они приводят. Мы рассматриваем более широкие практические и теоретические исследования данного вопроса.

Актуальность данной темы заключается в том, что в современном быстро меняющемся мире, важно учитывать потребительское поведение клиентов чтобы иметь возможность узнать и удовлетворить их нужды. Также, учитывая постоянный рост конкуренции на потребительском рынке, выживание и рост дохода компании зависит от того насколько успешно будет предприятие. Эпидемия начавшаяся в конце 2019 года навсегда изменило восприятие людей и их поведение. Данные изменения повлияли на компании и на их стратегии, так как физическое присутствие потребителей в магазине становилось затруднительной. Прошло значительное время с тех пор и необходимо изучить потребительское поведение на данный момент времени.

Цель исследования - Изучить изменения и характеристики потребительского поведения после глобальной пандемии COVID-19. Определить самые востребованные и эффективные маркетинговые каналы онлайн коммуникации.

Объект исследования - Потребности потребителей разных возрастов в онлайн коммуникации.

Предмет исследования - Влияние эпидемии на потребительское поведение и ее изменения спустя более двух лет.

База исследования - Жители города Алматы, возрастом 18 и старше, обоих полов.

Это исследование было основано на следующих гипотезах:

1. Всемирная эпидемия привела к резкому и значительному росту цифровизации что повлияло на потребительское поведение.
2. Потребление онлайн возросло не только у молодого поколения, но и старшего поколения.
3. Люди больше начали закупаться через доставки и онлайн магазины, что и по сей день является продолжающимся трендом.

Для достижения цели и проверки гипотезы будет использован метод исследования: Опрос. Данный метод исследования является экономически эффективным способом сбора информации, который позволит также сэкономить время. Опрос имеет несколько методов, один из которых, а именно анкетирование будет использовано в исследовании. Анкетирование - быстрый способ получения количественных данных при этом охватив как можно большое количество респондентов.

## **Литературный обзор**

Коммуникация через интернет технологии и социальные сети показали свою важность во время эпидемии Ковид. В пост пандемическую эпоху накопленные цифровые данные станут основой и для дальнейшей коммуникации людей. [1]

Ковид 19 имело влияние на все сферы нашей жизни, включая здравоохранение и мировую экономику. [2] Пройдя период пандемии люди больше начали беспокоиться о рисках заболевания, это привело к значительному изменению потребительского поведения и

образ жизни в целом. Частым для большинства людей стали онлайн работа, меньше покупок в магазинах, частое мытье рук и социальное дистанцирование. У людей в период пандемии была большая мотивация для сохранения крепкого здоровья, однако, им все еще хотелось иметь возможность получать удовольствие от покупки. [3]. Первой стадией процесса принятия решения потребителя является реализация потребности в продукте. Когда выбор ограничен, первым решением покупки у потребителя являются продукты первой необходимости. [4] Спрос на еду и напитки, средства личной гигиены и дезинфекции значительно выросли за краткий срок. [3] Здоровые привычки дома и вне дома, здоровый образ жизни стали новыми ценностями людей. Переход на более целостный подход к здоровью. [5]

По причине вспышек и рост количества заболеваний во время эпидемии, были закрыты оптовые рынки и магазины. В данный список также входили и киоски, все торговые центры. Людям стало тяжелее находить необходимые продукты и товары. [6] В период начала пандемии был замечен резкий рост спроса и использования потребителей альтернативных каналов потребления. Данный фактор связан не только с закрытием магазинов, но и со страхом потребителей за собственное здоровье. Потребительское поведение испытало изменения во всех возможных отношениях. [7]

Социальное дистанцирование и рост заболеваемости привело к значительному уменьшению туризма, закрытию границ и снижению спроса на Авиаперелеты.

В первые недели и месяцы пандемии люди прибывали внутри своих домов из-за ограничения, что привело к значительному росту потребления онлайн платформ и цифровых медиа. Данные показали, что люди от 18 до 84 лет начали на 43% чаще использовать текстовые сообщения, на 36% больше отправлять своим близким и друзьям аудио сообщения и на 35% больше сидеть в социальных сетях. Мы можем заметить, что респонденты возрастом младше, кого мы можем назвать “молодежью”, с большей вероятностью переходят к использованию цифровых медиа. После начала периода эпидемии люди начали впервые загружать программы для видео связи и онлайн общения. Годовой рост потребления онлайн выросло в мире в среднем на 25% в 2020 году, по сравнению с 2019. [8] Онлайн покупки стали частым среди людей 25–35 лет, основную часть, которую составляют женщины. [7]

Потребительское поведение до и после начала эпидемии имеют значительные отличия. После увеличения спроса на цифровые платформы люди начали замечать удобство потребления онлайн. Например, большинству потребителей комфортно выбирать косметические продукты через цифровые каналы, так как это дает им возможность видеть отзывы, обратную связь от клиентов. Потребители более склонны доверять рекомендациям других клиентов, по сравнению с предложениями самих производителей. Люди все больше приспосабливаются к изучением информации онлайн, читают онлайн блог и форумы, где они могут найти обсуждения и анализ продукции нужных брендов. [9]

Потребители начали больше взаимодействовать с надежными, по их мнению, поставщиками чаще в поиске ценности и стабильности. В этом случае цифровизация важна в первую очередь. Такие платформы как Zoom and Google Meet оказались незаменимы, даже в тех ситуациях, о которых нельзя было подумать ранее. Этические и моральные ценности в первую очередь стали важны для потребителя. [5]

С начала эпидемии люди получили доступ к большому количеству предложению без надобности физического присутствия, что привело к огромному росту выбора. [11] Период пандемии и развитие технологии привели к тому, что понимание коммерции и розничные продажи подверглись к изменениям, с растущими показателями онлайн-продажи и мобильными возможностями. Изменения поведения клиентов и является главным фактором растущей конкурентности онлайн предложению. Это привело к тому, что цифровая коммуникация и онлайн коммерция становится самым популярным, удобным и простым способом совершения покупки. [12] QR коды, платежи через приложения и другие виды бесконтактной оплаты стали набирать обороты, так как люди стали более склонные к использованию методов оплаты, которые не требуют физического контакта. [13]

Переход на потребление онлайн оказался удобен для потребителя, однако, имеет свои риски. Важным фактором является получение продукта в том виде, в каком его ожидают получить. Роль социальных сетей при принятии решения выросли, так как они помогают потребителю принять решения об онлайн покупке. [11]

Времена пандемии показали важность гибкости и быстрого переключения для магазинов. Быстрая адаптация магазинов на работу онлайн, сыграла ключевую роль во время закрытия физических магазинов. Рекомендуется, в дальнейшем также укреплять позиции в онлайн платформе и работать над построением правильного взаимоотношения с клиентами. [14] Работа над построением правильного и долгого взаимодействия с клиентами, является неотъемлемой частью пути клиента к покупке. Так называемый Customer Journey был разработан для анализа всего пути потребителей до финальной покупки продукта. Оно состоит из множества этапов, которые описывают все переживания, шаги потребительского пути, что позволяет магазинам улучшить данный процесс. В конкретный момент взаимодействия с потребителями является возможностью для магазинов/брендов. [15]

Учитывая значительные изменения, которые случились, необходимо определять возможности во время критических ситуаций. Стиль жизни и привычки, которые потребители выработали во время пандемии, на долго останутся частью их жизни. Цифровой маркетинг имеет возможности для расширения в данной ситуации. Если мир становится более цифровым, так и маркетинг. [11]

Перед принятием решения о покупке определенного продукта, как внешние, так и внутренние факторы влияют на принятие решения потребителя. Один из эффективных методов исследования потребительского поведения это – факторный анализ. Данный вид анализа помогает использовать больше количество данных, которые взаимодействуют между собой. Необходимо правильно понимать нужды и мысли потребителя, чтобы иметь возможность правильно построить с ними взаимодействие. [15]

Преуспеть на рынке с большой конкурентностью можно только после понимания непростого потребительского поведения. [16] Потребительский рынок подвержен постоянным изменениям при воздействии внешних факторов. Всемирная пандемия 2020 года стала одним из факторов и имела существенное влияние, как и на потребительское поведение, так и на образ жизни людей в целом. Люди начали больше сидеть дома, с большей внимательностью относиться к своему здоровью и питанию, чаще потреблять цифровые платформы и социальные сети, переходить на онлайн покупки и

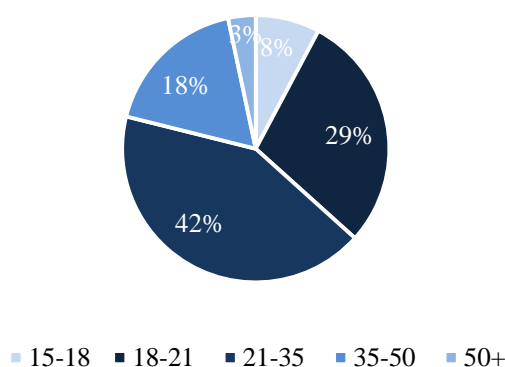
бесконтактную оплату. Любые изменения имеют, как и преимущество, так и недостатки. Преимуществом для маркетинга в данной ситуации является значительный спрос на онлайн потребление, возможности рынка, который еще не успел построить высоко конкурентоспособную среду. Необходимо проанализировать рынок Казахстана и изменения потребительских интересов и онлайн потребления на период конца 2022 года.

## Результаты

Размер выборки составляет 90 человек, все респонденты являются жителями города Алматы. В первую очередь были определены показатели демографии потребителей. В числе других признаков потребителей были изучены доход, среднее время, проводимое в статусе «онлайн», предпочтения.

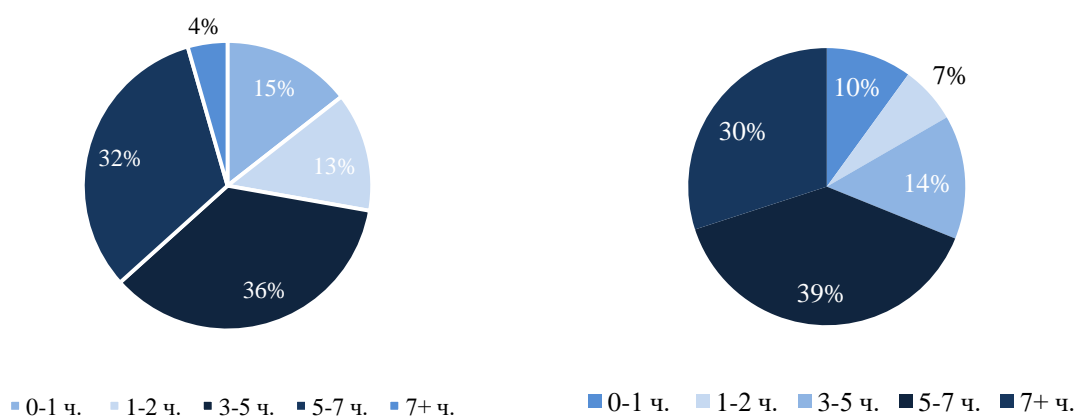
Согласно рисунку ниже, преобладают респонденты в 21–35 лет (42%), другая большая группа – люди в возрасте 18-21 лет (29%).

Рисунок 1 – Распределение респондентов по возрастному признаку



Среднее время пользования электронными девайсами составило 3–5 часов до пандемии и 5-7 часов во время пандемии. В процентном выражении сильнее всего выросло количество ответов 7+ часов – почти в 7 раз (+575%). Из категории респондентов, проводящих в сети 0–1 часа перевелось меньше всего людей, доля упала на 30%.

Рисунок 2 – Распределение респондентов по среднему времени в онлайн до пандемии и во время пандемии



Уже по окончании пандемии самым популярным временем проведенного онлайн

стало уже 5–7 часов. Но категория 7+ сократилась на 67%. Меньше всего изменилось число респондентов в категории 5–7ч. и показало рост в 3% (рис. 3).

Рисунок 3 – Распределение респондентов по среднему времени в онлайн после пандемии

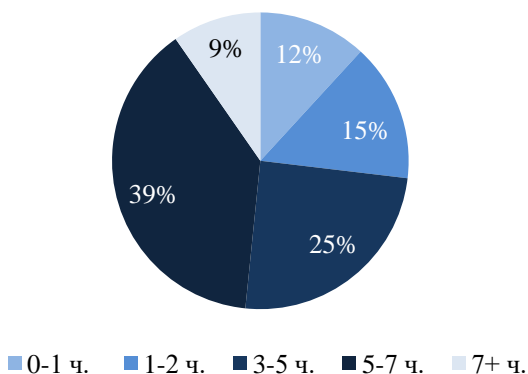
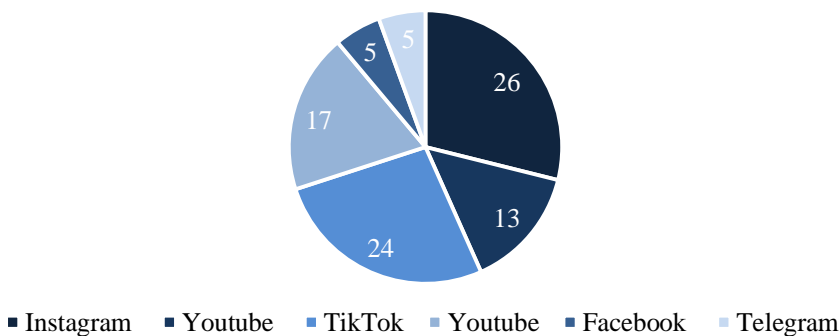


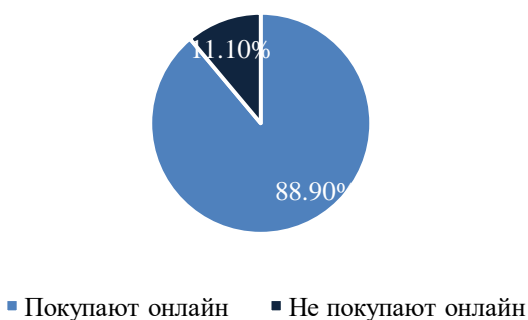
Рисунок 4 – Распределение социальных сетей по популярности выбора



Согласно рисунку 4, самой популярной сетью среди респондентов является Instagram (29%), на втором месте находится TikTok (27%). Наименее популярным является telegram (6%).

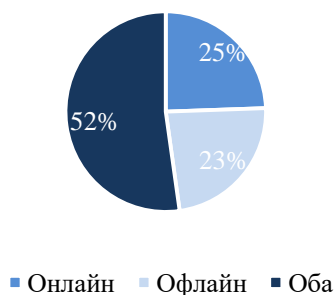
Из общего числа выборки лишь 10 респондентов из 90 не имели опыт онлайн-шопинга. Согласно рисунку 5, 88,9 процентов респондентов совершают покупки в интернете.

Рисунок 5 – Соотношение долей респондентов, практикующих шопинг в интернете



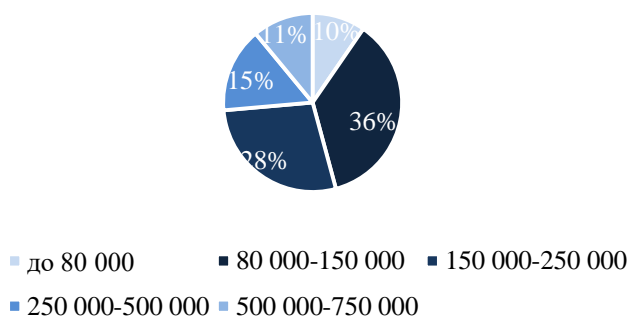
52% опрошенных людей продолжают комбинировать традиционный способ шопинга совместно с онлайн шопингом. Из всей выборки 25% респондентов предпочитают онлайн покупки, в то время как традиционный способ совершения покупок становится менее популярным (рис. 6)

Рисунок 6 – Предпочтение покупателей по способу совершения покупки



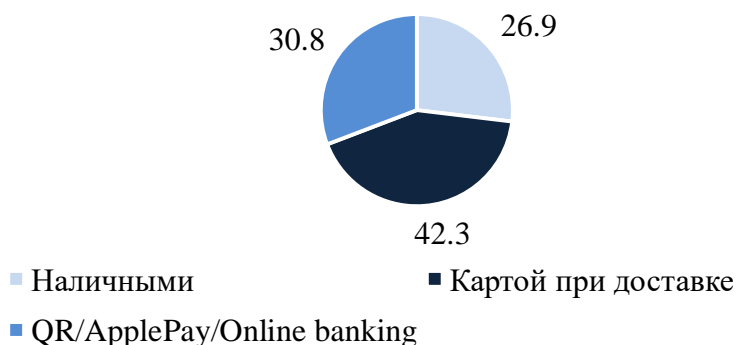
Анализируя данные на рисунке ниже, можно сделать вывод, что на сегодняшний день онлайн-покупки совершают люди разного дохода (рис.7). В выборке проведенного исследования преобладали респонденты с уровнем дохода от 150 000 до 250 000 тенге.

Рисунок 7– Соотношение долей покупателей по уровню дохода



Респондентам предложили выбрать удобный для них опыт оплаты – наличными, картой либо онлайн сервисами банкинга. Рассматривая потребителя по предпочтению способов оплат, можно сделать вывод, что способы оплаты равномерно распределены (рисунок 8).

Рисунок 8 – Соотношения долей выбора способов оплат при онлайн шопинге



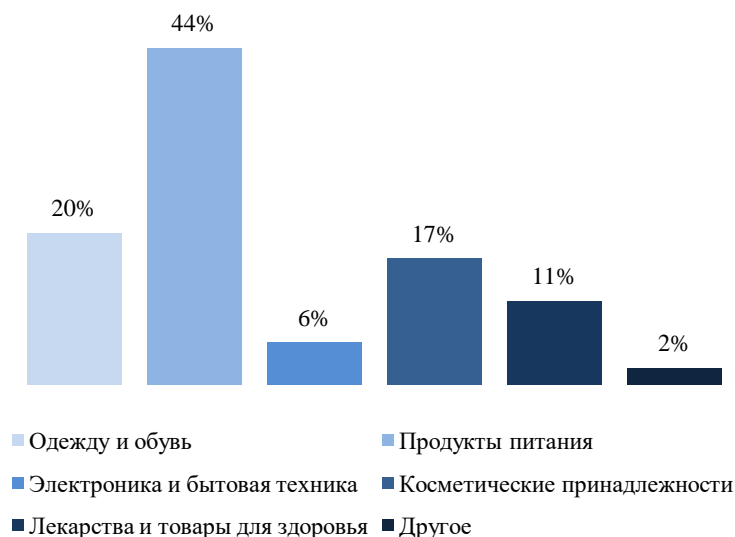
Согласно рисунку 9, большинство респондентов сошлись на мнении что отдельное приложение является самым удобным способом покупки. Чуть меньшее количество считает, что также закупаются через онлайн сайты магазинов. Однако, всего 3 процента выбрали другой вариант коммуникации, что в себя включил WhatsApp и горячие звонки.

Рисунок 9 – Распределение долей популярных способов онлайн шопинга



44% респондентов больше всего с доставкой, онлайн заказывают продукты потребления, что состоит из доставок с точки питания и продукты на дом. Вторым по популярности является одежда и обувь с 20% и меньше всего люди покупают онлайн лекарства и товары для здоровья.

Рисунок 10 – Самые популярные продукты покупки онлайн.



В процессе исследования были опрошены жители города Алматы в возрасте от 18 до 50 лет. Были определены основные предпочтения и поведение потребительского поведения и онлайн коммуникации после глобальной пандемии COVID-19. По результатам опроса респонденты отразили пережитый опыт совершения шопинга в

интернете. По итогам опроса, самой чувствительной группой потребителей оказались активные онлайн пользователи (3–7 часов онлайн). Самой неэластичной группой потребителей оказались пользователи проводящие 0–2 часа в сети, на их поведении в условиях онлайн пандемия сказалась меньше всего. По выходу из пандемии группы потребителей не вернулись полностью к предыдущим поведенческим привычкам.

## **Выводы**

На поведении потребителей во время пандемии Ковид сильно сказалось социальное дистанцирование и изоляция. Привычки и коммуникация потребителя в онлайн среде существенно изменилась и будет продолжать развиваться активнее чем в до ковидного периода. Поставленная гипотеза о росте цифровизации и влиянии на потребительское поведение подтвердилась. Сегодня онлайн шопинг и коммуникация предпочтительна у большей части населения Алматы. Старшее поколение пока остается более консервативно.

Основная масса людей кто проводит больше всего времени онлайн и является основными потребителями магазинов через социальные сети – это население средним достатком. Потребители во время пандемии открыли для себя онлайн потребление и данная тенденция продолжается по сей день.

Благодаря изобилию социальных сетей и способов утоления своих потребностей у потребителя изменились привычки потребления контента, сегодня более популярен формат Instagram и TikTok, где контент легко усваиваемый и позитивный.

Чаще всего тренд на потребление онлайн словили гипермаркеты с продуктами на дом и рестораны готовой еды. Также, популярны покупки онлайн одежды и обуви. Для малого и среднего бизнеса рекомендуется создавать сайты или приложения доставки и уловить волну тренда, так как оно продолжается более двух лет и будет далее расти. Продукты для здоровья не пользуется популярностью по причине доступности маленьких магазинов и аптек с необходимыми продуктами.

Использование цифровых технологий принципиально и безвозвратно меняет привычные нам устои. Важнейшей задачей для успешных компаний становится исследование происходящих процессов, определения трендов поведения потребителя с целью поддержания эффективности маркетинговой деятельности на рынке Казахстана.

## **Список использованной литературы**

1. Wang F.F., Du J., Digital Presentation and Communication of Cultural Heritage in the Post-Pandemic Era // “Great Learning & Digital Emotion”, 28 August–1 September 2021, Beijing, China.
2. Zhalmagambetov B., Madikenova M., Paizullayeva S., Abbay A., Gaipov A. COVID-19 Outbreak in Kazakhstan: Current Status and Challenges // JOURNAL OF CLINICAL MEDICINE OF KAZAKHSTAN, 2020
3. Oana D., The Impact of Current Crisis Generated by The Covid 19 Pandemic on Customer Behavior // Study in Business and Economics no. 15(2)/2020.



4. Mason A. N., Narcum J., Mason K., Social media marketing gains importance after Covid-19 // *Cogent Business & Management*, 8:1, 1870797
5. Hoekstra J.C., Leeftang S.H.P., Marketing in the era of COVID-19 // *Italian Journal of Marketing*, November 23rd, 2020
6. Qiu W., Rutherford S., Mao A., Chu C., The Pandemic and its Impacts // *Health, Culture and Society*, Vol 9–10 (2016–2017)
7. Svajdova L., Consumer Behaviour during Pandemic of COVID-19// *Journal of International Business Research and Marketing* Volume 6, Issue 3, 2021.,
8. Nguyen H.M., Gruber J., Fuchs., Marler W., Hunsaker A., Hargitta E; Changes in Digital Communication During the COVID-19 Global Pandemic: Implications for Digital Inequality and Future Research // *Social Media + Society – July-September 2020*: 1–6
9. Akter M., Sultana N., Digital Marketing Communication and Consumer Buying Decision Process in Pandemic Standpoint (COVID-19): An Empirical Study of Bangladeshi Customers in Branded Cosmetics Perspective // *Open Journal of Business and Management*, 2020, 8, 2696-2715
10. Krajnović A., Raguž I. V., Perković A., Strategic and digital marketing in cultural institutions and the impact of the covid-19 pandemic – a comparative analysis of two case studies, *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 19(2), 257-280, 2021
11. Khaled A., Salah A. A., Alomari K.M., Khaled A., Abu J., Digital Marketing during COVID 19: Consumer's Perspective // *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS* 2020
12. Akram U., Fülöp M.T., Tiron-Tudor A., Topor, D. I., Impact of Digitalization on Customers' Well-Being in the Pandemic Period: Challenges and Opportunities for the Retail Industry // *International Journal of Environmental Research and Public Health*, July 2021
13. Odeh M., Yousef M., The effect of Covid-19 on the electronic payment system: Usage level trust and competence perspectives // *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, May 2021, pp. 1144~1155
14. Krajnović A., Raguž I. V., Perković A., Strategic and digital marketing in cultural institutions and the impact of the covid-19 pandemic – a comparative analysis of two case studies, *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 19(2), 257-280, 2021
15. Weber M., Chatzopoulos C. G. Digital customer experience: the risk of ignoring the non-digital experience // *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJEM)*, Vol.10 No 3, September 2019, pp. 201-210
16. Кожамкулова Ж.Т., Кудайбергенова А.Е., Исследование Потребительского Поведения На Основе Факторного Анализа // *The Journal of Economic Research & Business Administration*. No1 (139). 2022

## HOW CAN WAR IMPACT COMPANY PROFITS AROUND THE WORLD?

Authors: Shanytbay Zhansaya<sup>1</sup> Beisembayeva Alua<sup>2</sup>  
Finance, 2nd course, English department.  
Almaty Management University, г. Алматы  
Email: [ms.zhansy@gmail.com](mailto:ms.zhansy@gmail.com); [beisembaevaalua0@gmail.com](mailto:beisembaevaalua0@gmail.com)

**Annotation.** This topic explores the effects of war on the financial performance of companies operating in war-affected regions worldwide. It examines how war can disrupt business operations, damage infrastructure, and create geopolitical risks that can significantly negatively impact a company's financial performance. The topic also explores the various analytical methods, such as financial analysis and regression analysis, that can be used to study the impact of war on company profits. Additionally, the topic looks at the controversial ideas surrounding this issue, including debates over the ethics of doing business in war-affected regions and the potential for companies to benefit from war-related contracts and government spending. The topic references various reports, studies, and statistics that shed light on the economic costs of war and its impact on the financial performance of companies worldwide. Overall, this topic provides valuable insights into the challenges and risks faced by companies operating in war-affected regions and the potential strategies for mitigating these risks.

**Keywords.** War, company profits, financial performance, business operations, geopolitical risk.

**Аңдатпа.** Бұл тақырып бүкіл әлем бойынша соғыстан зардап шеккен аймақтарда жұмыс істейтін компаниялардың қаржылық көрсеткіштеріне соғыстың әсерін зерттейді. Ол соғыстың бизнес операцияларын қалай бұзуы, инфрақұрылымды зақымдауы және компанияның қаржылық көрсеткіштеріне айтарлықтай теріс әсер ететін геосаяси тәуекелдерді тудыруы мүмкін екенін зерттейді. Тақырып сонымен қатар соғыстың компания пайдасына әсерін зерттеу үшін пайдаланылуы мүмкін қаржылық талдау және регрессиялық талдау сияқты әртүрлі аналитикалық әдістерді зерттейді. Сонымен қатар, тақырып осы мәселеге қатысты даулы идеяларды, соның ішінде соғыстан зардап шеккен аймақтарда бизнес жүргізу этикасы және компаниялардың соғысқа байланысты келісім-шарттар мен мемлекеттік шығындардан пайда алу мүмкіндігі туралы пікірталастарды қарастырады. Тақырып соғыстың экономикалық шығындарын және оның дүние жүзіндегі компаниялардың қаржылық көрсеткіштеріне әсерін ашатын әртүрлі есептерге, зерттеулерге және статистикаға сілтеме жасайды. Тұтастай алғанда, бұл тақырып соғыстан зардап шеккен аймақтарда жұмыс істейтін компаниялар тап болатын қиындықтар мен тәуекелдер және осы тәуекелдерді азайтудың ықтимал стратегиялары туралы құнды түсініктерді береді.

**Кілт сөздер.** Соғыс, компанияның пайдасы, қаржылық көрсеткіштер, бизнес операциялары, геосаяси тәуекел.

**Аннотация.** В этой теме исследуется влияние войны на финансовые показатели компаний, работающих в пострадавших от войны регионах по всему миру. В нем

рассматривается, как война может нарушить деловые операции, нанести ущерб инфраструктуре и создать геополитические риски, которые могут существенно негативно повлиять на финансовые показатели компании. В этой теме также рассматриваются различные аналитические методы, такие как финансовый анализ и регрессионный анализ, которые можно использовать для изучения влияния войны на прибыль компании. Кроме того, в этой теме рассматриваются противоречивые идеи, связанные с этим вопросом, в том числе дебаты об этичности ведения бизнеса в пострадавших от войны регионах и возможности компаний получать выгоду от контрактов, связанных с войной, и государственных расходов. Тема ссылается на различные отчеты, исследования и статистические данные, которые проливают свет на экономические издержки войны и ее влияние на финансовые показатели компаний по всему миру. В целом, эта тема дает ценную информацию о проблемах и рисках, с которыми сталкиваются компании, работающие в пострадавших от войны регионах, а также о возможных стратегиях снижения этих рисков.

**Ключевые слова.** Война, прибыль компании, финансовые показатели, хозяйственные операции, геополитический риск.

### **Literature review.**

The impact of war on company profits around the world has been the subject of several studies in recent years. Many of these studies have focused on the economic costs of war, including the effects of infrastructure damage, supply chain disruption, and increased geopolitical risk. In addition, there has been considerable research on the ethical implications of doing business in war-affected regions, particularly in cases where companies may be seen as profiting from the conflict.

One common approach to studying the impact of war on company profits is through financial analysis. By analyzing financial statements and other economic indicators, researchers can gain insight into the effects of war on a company's revenue, profitability, and stock price. For example, a study of the impact of the Iraq War on the US defense industry found that while many companies saw an initial boost in profits, the long-term effects were more mixed, with some firms experiencing declining profits as the war dragged on (Rosenberg, 2010).

Another approach is through regression analysis, which can be used to explore the relationship between war-related variables and financial performance. For example, a study of the impact of geopolitical risk on firms' internationalization decisions found that companies with greater exposure to political risk tended to have lower levels of internationalization, which negatively affected their financial performance (Garcia-Fronti & Moreno, 2015).

Despite the potential risks, some companies have sought to capitalize on opportunities created by war, such as pursuing government contracts or investing in defense-related industries. This has led to some controversy over the role of business in war and the ethical implications of profiting from the conflict.

The literature suggests that the impact of war on company profits can be complex and multifaceted, with both positive and negative effects depending on the specific context and industry. By using a combination of analytical methods and considering the ethical implications of doing business in war-affected regions, companies can better navigate the risks and

opportunities presented by conflict.

## **Methods.**

**Literature review:** The research will start with a comprehensive review of the existing literature on the topic. This will involve analyzing academic papers, reports, and case studies. The literature review will be useful to understand the current state of knowledge on the topic, identify research gaps, and formulate research questions.

**Case studies:** In-depth case studies of companies operating in war-affected regions will be conducted to understand the specific challenges they face and the strategies they use to mitigate risks and capitalize on opportunities. Case studies will be useful to identify the best practices companies can adopt to manage the impact of war on their financial performance.

**Surveys and interviews:** Surveys and interviews with executives, employees, and other stakeholders will be conducted to gain insights into the impact of war on their organizations and the broader industry. Surveys and interviews will help gather first-hand information on the impact of war on company profits, and the strategies companies adopt to manage the impact of war.

**Ethics analysis:** The research will analyze the ethical implications of doing business in war-affected regions, including the potential risks and benefits, and explore strategies for managing ethical concerns. This method will be useful to identify the ethical issues associated with doing business in war-affected regions and to formulate strategies to address them.

Overall, the methods described above will help provide a comprehensive and nuanced understanding of the impact of war on company profits around the world. The combination of these methods will allow the researcher to analyze the issue from multiple perspectives and provide a robust analysis of the impact of war on company profits.

War can have a significant impact on company profits around the world, depending on the nature and duration of the conflict. Here are a few ways in which war can affect companies:

1. **Disruption to supply chains:** Wars can disrupt global supply chains by damaging infrastructure, disrupting transportation networks, and limiting access to critical resources. This can lead to supply shortages and price increases, negatively impacting companies that rely on these resources for their products or services.
2. **Reduced consumer spending:** During times of war, consumer confidence can decline, leading to a reduction in consumer spending. This can impact companies in sectors such as luxury goods, travel and tourism, and entertainment.
3. **Damage to physical assets:** War can damage physical assets such as buildings, factories, and equipment. This can result in direct losses for companies and can also limit their ability to operate at full capacity.
4. **Economic instability:** War can cause economic instability, leading to fluctuations in currency exchange rates, inflation, and interest rates. This can make it difficult for companies to plan and invest in the long term.
5. **Changes in government policies:** During times of war, governments may introduce new policies and regulations that can impact companies. For example, trade restrictions and tariffs may be introduced, or tax policies may change to fund war efforts.

In general, war is seen as a negative factor for companies, as it can increase uncertainty and risk in the global market. However, some companies may benefit from war, such as those that supply defense equipment and services or those that operate in sectors that experience increased

demand during wartime, such as logistics and transportation.

## **Introduction**

Companies in various industries can be affected by war in different ways, but some industries are more likely to experience changes in profits during wartime. Here are some examples:

1. **Defense companies:** Companies that manufacture and supply military equipment and services often see increased demand for their products during wartime. However, competition in this sector can be fierce, and the profitability of individual companies can depend on government contracts and procurement policies.
2. **Energy companies:** War can disrupt global oil supplies, leading to price increases and changes in demand for different types of energy sources. This can affect companies involved in oil exploration, production, refining, and distribution.
3. **Consumer goods companies:** Consumer confidence can decline during times of war, leading to a reduction in consumer spending. This can affect companies in sectors such as luxury goods, travel and tourism, and entertainment.
4. **Transportation and logistics companies:** War can disrupt global supply chains by damaging infrastructure, disrupting transportation networks, and limiting access to critical resources. This can lead to supply shortages and price increases, negatively impacting companies that rely on these resources for their products or services.
5. **Construction and engineering companies:** Companies that build and maintain infrastructure such as roads, bridges, and buildings may see increased demand for their services during wartime as governments invest in rebuilding efforts. However, the risks and challenges associated with operating in war-torn regions can also impact profitability.

It's important to note that the impact of war on a specific company can depend on a wide range of factors, including the duration and intensity of the conflict, the geographical location of the company, and the specific products or services offered.

Are food prices going up after the war? Why?

Yes, food usually rises in price because of war. This happens for several reasons:

**Destruction of farmland:** War can destroy or damage farmland and infrastructure such as roads, bridges, irrigation systems, etc. This can lead to a decrease in production and an increase in transport costs for the delivery of food to consumers.

**Growing Demand for Food:** During times of war, there can be a great demand for food, as many people tend to stock up on food in case of supply problems or supply interruptions. This can lead to food shortages and higher prices.

**Deterioration of the economic situation:** During the war, the economy of the country can suffer greatly. Rising inflation and declining productivity could lead to a decrease in the purchasing power of the population and an increase in food prices.

**Exchange rate fluctuations:** During a war, a significant depreciation of the national currency can occur, resulting in an increase in the cost of imported food.

In general, all these factors can lead to an increase in food prices because of the war. However, in each case, the situation may be different, and the impact on prices may vary depending on many factors, such as the duration of the war, the extent of the destruction, and other factors.

The ongoing war between Russia and Ukraine has also had a significant impact on the financial

performance of companies operating in the region. The conflict, which began in 2014, has led to a significant decline in economic activity in Ukraine and has had negative effects on the profitability of many companies operating in the country.

For example, the banking sector in Ukraine has been severely impacted by the conflict, with many banks struggling to maintain their operations due to a decline in deposits, increased security costs, and damage to physical assets. The energy sector has also been impacted, with disruptions to the supply of gas and oil leading to a decline in the profitability of companies operating in the sector.

In addition, the conflict has led to a decline in foreign investment in Ukraine, as many companies have been reluctant to invest in a country that is experiencing ongoing conflict. This has further impacted the financial performance of companies operating in the country.

Overall, the war between Russia and Ukraine has had significant negative impacts on the financial performance of companies operating in the region. The ongoing conflict has led to disruptions to supply chains, increased security costs, and damage to physical assets, all of which have contributed to a decline in profitability and liquidity for many companies operating in the country.

The food industry has also been impacted by war, as conflicts can disrupt supply chains, damage infrastructure, and lead to a decline in demand for food products. In war-affected regions, companies operating in the food industry may struggle to maintain their operations, leading to a decline in profitability and liquidity.

For example, during the Syrian civil war, the agriculture sector, which is a major source of food production in the country, has been severely impacted. The destruction of farmland, the displacement of farmers, and the disruption of supply chains have all contributed to a decline in the production of food in the country. This has led to food shortages and increased prices for consumers.

Similarly, during the ongoing conflict between Russia and Ukraine, the food industry in Ukraine has been impacted. The conflict has led to disruptions in the supply of raw materials, transportation difficulties, and increased security risks, all of which have contributed to a decline in profitability for companies operating in the food industry.

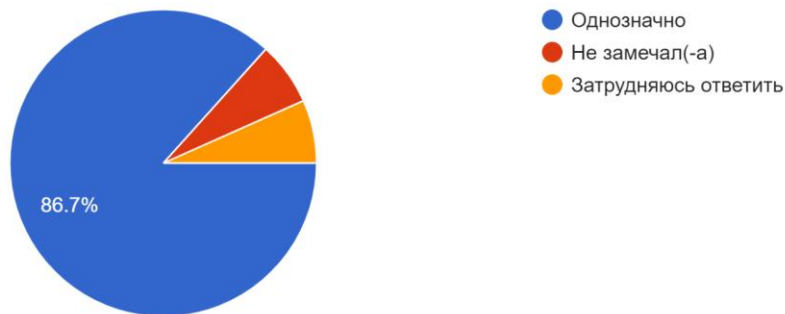
Overall, the food industry is not immune to the impacts of war, as conflicts can disrupt supply chains and damage infrastructure, leading to a decline in the profitability and liquidity of companies operating in the sector.

During the research, a survey was made among 30 people in the city of Almaty since residents began to face a shortage of funds for food.

According to the survey results, 86.7% of Almaty residents noticed that food prices have increased (Picture 1).

Заметили ли вы, что цены на продукты питания выросли?

30 responses

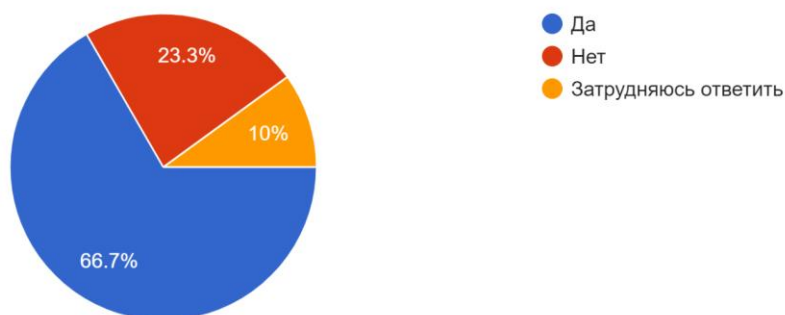


Picture 1.

And 66.7% of residents also face the problem of a lack of funds for food (Picture 2)

Сталкивались ли вы с проблемой нехватки средств на продукты питания?

30 responses



Picture 2.

## Results

As a result of the war, we see that many companies, in many areas like food, oil, gas, and so on, are reducing their work.

The impact will be felt throughout the global economy through three main channels:

1. Rising prices for commodities, such as food and energy, will lead to even more inflation, which will affect income and negatively affect demand.
2. Neighboring countries will face trade, supply chain, and remittance disruptions, as well as a historic surge in refugee influxes.
3. Decrease in business confidence and increased uncertainty for investors will negatively affect

asset prices, leading to tighter financial conditions.

Russia and Ukraine are major producers of commodities, and the destabilization has already caused world prices to soar, especially for oil and natural gas. Food prices have skyrocketed, and wheat, which accounts for 30 percent of world exports to Ukraine and Russia, has hit record highs.

In addition to global spillovers, countries exposed to direct risks in trade, tourism and finance will experience additional pressure. Countries that depend on oil imports will face widening budget and trade deficits, as well as rising inflationary pressures, but some exporters, such as those in the Middle East and Africa, could benefit from higher prices.

## References

1. Christine Lagarde's statement on the negative impact of war on the global economy can be found in this article by Forbes:
2. Andrew Feinstein's statement on the potential benefits and drawbacks of war for companies is quoted in this interview with The Guardian:
3. The World Economic Forum report on "The Business Case for Peace"
4. Berman, E., Felter, J., & Shapiro, J. N. (2011). Can hearts and minds be bought? The economics of counterinsurgency in Iraq. *The Journal of Political Economy*, 119(4), 766-819.
5. Jomaa, L., & Samman, M. (2016). Private sector development in conflict-affected countries: The case of Syria. International Growth Centre.
6. International Monetary Fund. (2016). Syria: Macroeconomic and fiscal implications of the conflict. IMF Country Report No. 16/102.
7. LaFree, G., & Dugan, L. (2013). Research on terrorism and counterterrorism: The domestic and international dimensions. *Crime and Justice*, 42(1), 1–56.
8. World Bank. (2018). Iraq country economic memorandum: Jump-starting inclusive growth. Washington, DC: World Bank Group.
9. Institute for Economics and Peace. (2020). Global Peace Index 2020: Measuring Peace in a Complex World.
10. United Nations Development Programme. (2019). Socio-economic impact of the Syrian conflict: An overview.
11. World Bank. (2018). Iraq country economic memorandum: Jump-starting inclusive growth.
12. Overseas Development Institute. (2016). The impact of conflict on oil and gas exploration and production in South Sudan.



13. International Crisis Group. (2018). Eastern Congo: The ADF insurgency and the making of the Islamic State.
14. Papi, L., & Sobbrío, G. (2014). Does military spending affect growth? A spatial econometric approach. *Journal of Regional Science*, 54(2), 191–210.
15. Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process*. Springer Science & Business Media.
16. Garcia-Fronti, J., & Moreno, R. (2015). The impact of geopolitical risk on firms' internationalization decisions. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 360–381.
17. Fischer, M. (2015). The impact of violent conflict on international trade. *Review of International Economics*, 23(3), 501–526.
18. Glick, R., & Leduc, S. (2016). The effects of unconventional and conventional monetary policy on exchange rates. *Journal of International Money and Finance*, 60, 131-148.
19. Ehrlich, G., & Lui, P. (2018). War and the economy. In *Handbook of Defense Economics* (Vol. 2, pp. 1531-1574). Elsevier.
20. Hajizadeh, A., & Athari, S. (2018). Economic consequences of war: evidence from the oil-rich Kurdistan region of Iraq. *International Journal of Development Issues*, 17(2), 186–200.
21. Iqbal, Z., Zaman, K., & Khan, M. M. (2017). The impact of war on stock market performance: Evidence from Pakistan. *Economic Modelling*, 61, 1–9.
22. Moosa, I. A., & Al-Loughani, N. E. (2016). The impact of war on Kuwaiti banks: An event study. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 45, 93–102.
23. World Bank. (2022). *Economic Impact of the Conflict in Ukraine*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/economic-impact-of-the-conflict-in-ukraine>.
24. World Food Program. (2019). *Syria crisis: Impact on food security and agriculture*. Retrieved from <https://www.wfp.org/publications/syria-crisis-impact-food-security-and-agriculture>.

**УО «Алматы Менеджмент Университеті»**

**«Коллоквиум»**  
**Алматы Менеджмент Университеті**  
*31 Наурыз, 2023 жыл*

**«Colloquium»**  
**Almaty Management University**  
*31 March 2023*

