



«Коллоквиум»

Almaty Management University

10 Маусым, 2026 жыл



«КОЛЛОКВИУМ»
Almaty Management University
10 июня, 2026 г.

«Colloquim»
Almaty Management University
June 10, 2026

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ:

Кудайбергенова Р.Е. – Проректор по науке и коммерциализации Almaty Management University (Казахстан)

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

Кожаметова А.К. – PhD, Казахский Национальный университет им. Аль-Фараби (Казахстан)

Нурекенова Э.С. – к.э.н., асс. профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д.Серикбаева (Казахстан)

Рахимбердинова М.У – к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д.Серикбаева (Казахстан)

Ислям Г.И. – к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д.Серикбаева (Казахстан)

Суйеубаева С.Н. – к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-

Казахстанский технический университет им. Д.Серикбаева (Казахстан)

Сыздықов Е.Ж. – PhD, Suleyman Demirel University (Казахстан)

Тлеубаев А.Т. – Master's, Suleyman Demirel University (Казахстан)

Балгынтаев А.О. – PhD, Евразийский Национальный университет имени Л.Н. Гумилева (Казахстан)

Манап А.С. – к.э.н, Almaty Management University (Казахстан)

Байжаксынова Г.К. – к.э.н, Almaty Management University (Казахстан)

Смыкова М. Р. – к.э.н., ассоциированный профессор Almaty Management University

Джаксыбекова Г. Н. – д.э.н., Almaty Management University (Казахстан)

ТЕХНИЧЕСКАЯ РЕДАКЦИЯ:

Ұзақбай Сандуғаш Әмірәсілқызы – Ведущий менеджер Управления науки (Казахстан)

Сборник материалов журнала «Colloquim» Almaty Management University.

Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2026. – 128 с.

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

Адрес редакции: 050060 г. Алматы, ул.Розыбакиева, 227

E-mail: colloquium@almau.edu.kz © Алматы Менеджмент Университет

Содержание

Ахан Диана Есеткызы <i>Разработка модели потребительских ожиданий при выборе университетов в сфере высшего образования: нейромаркетинговый подход.....</i>	5
Zhaisanbayev Kanat <i>Affiliation and competence in business journalism: a narrative literature review.....</i>	12
Никитина Елизавета Викторовна <i>Интеграция модели ADKAR в этапы реинжиниринга бизнес-процессов</i>	23
Бекеш Асхат Сейфуллаұлы <i>ESG факторлары компания капитализациясын басқарудың стратегиялық құралы ретінде: жаһандық үрдістер және Қазақстан контексті.....</i>	34
Al Amin Ben Jahid, Sanzhar Almukhambetov, Temirlan Zhalbinov <i>Digital fragmentation in travel services and structural inefficiencies of traditional tour products: the transition towards integrated travel ecosystem.....</i>	40
Нысанбаева Асел Абдугаппаровна <i>Разработка стратегии брендинга компании по интеграции систем безопасности для корпоративных и частных клиентов.....</i>	55
Багланов Айбек <i>Использование искусственного интеллекта в оптимизации управления активами компании: современные тренды и перспективы.....</i>	64
Абдимананова Дильназ Дильмуратовна <i>Основные направления развития логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний на основе Lean Logistics.....</i>	74
Нэлтан Диас Бақтыбайұлы <i>Қазақстанның мемлекеттік бағалы қағаздар нарығына сыртқы және ішкі факторлардың әсерін талдау.....</i>	82
Жанділда Медет <i>Управление омниканальными маркетинговыми коммуникациями в периоды пикового спроса на рынке товаров премиум класса.....</i>	87
Мукужанов Арман Муратбекович <i>Практические аспекты операционной стратегии предприятия сферы услуг: на примере банного комплекса «Хоттабыч».....</i>	95
Даулетьярова Саида Нурланкызы <i>Коррупция как угроза реализации политических прав и свобод граждан в Республике Казахстан: уголовно-правовой аспект.....</i>	102
Нашкенова Іңкәр Нұрлубекқызы <i>Нейромаркетинговый подход к оценке эффективности визуальных элементов бренда (на примере фитнес-клуба Fitnessblitz).....</i>	106
Балғабай Олжас Алмасханұлы <i>Компания активтерін басқару: бағалау және оңтайландыру (ЖШС «Каусар бұлағы» мысалында).....</i>	116

Ахан Диана Есеткызы
Almaty Management University, г. Алматы, Казахстан
e-mail: diaakhan05@gmail.com

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОЖИДАНИЙ ПРИ ВЫБОРЕ УНИВЕРСИТЕТОВ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД

Аннотация. В условиях нарастающей конкуренции между университетами за абитуриентов и формирующихся новых образовательных моделей актуализируется необходимость более глубокого понимания механизмов принятия решений потенциальными студентами. В статье рассматриваются потребительские ожидания при выборе университета с использованием доступных психологических и маркетинговых методов. В работе проводится обзор литературы по теме поведения потребителей в сфере высшего образования, анализ существующих моделей выбора учебных заведений, а также предлагается концептуальная нейромаркетинговая модель ожиданий. Методологическая часть описывает применение смешанного методологического подхода, объединяющий количественные опросы с качественными методами анализа. Результаты исследования демонстрируют, что эмоции абитуриентов играют огромную роль при выборе университета. Разработанная модель может быть использована университетами для совершенствования маркетинговых коммуникаций, позиционирования и взаимодействия со студентами.

Ключевые слова: нейромаркетинг, высшее образование, потребительские ожидания, бренд университета, поведение студентов, маркетинг образовательных услуг.

Ахан Диана Есеткызы
Almaty Management University, Алматы қ., Казахстан
e-mail: diaakhan05@gmail.com

ЖОҒАРЫ БІЛІМ БЕРУ УНИВЕРСИТЕТТЕРІН ТАҢДАУДА ТҰТЫНУШЫЛАРДЫҢ КҮТУ МОДЕЛІН ӘЗІРЛЕУ: НЕЙРОМАРКЕТИНГТІК ТӘСІЛ

Аннотация. Университеттер арасындағы үміткерлер үшін бәсекелестіктің артуы және жаңа білім беру модельдерінің пайда болуы жағдайында әлеуетті студенттердің шешім қабылдау механизмдерін тереңірек түсіну маңызды болып келеді. Бұл мақалада қолжетімді психологиялық және маркетингтік әдістерді қолдана отырып, университетті таңдаған кезде тұтынушылардың күтулері қарастырылады. Мақалада жоғары білім берудегі тұтынушылардың мінез-құлқы туралы әдебиеттерге шолу жасалады, білім беру мекемелерін таңдаудың қолданыстағы модельдері талданады және күтулердің тұжырымдамалық нейромаркетингтік моделі ұсынылады. Әдістемелік бөлімде сандық сауалнамаларды сапалық талдаумен біріктіретін аралас әдіснамалық тәсілді қолдану сипатталған. Зерттеу нәтижелері үміткерлердің эмоциялары университетті таңдауда маңызды рөл атқаратынын көрсетеді. Әзірленген модельді университеттер маркетингтік коммуникацияларды, позициялауды және студенттердің қатысуын жақсарту үшін пайдалана алады.

Түйінді сөздер: нейромаркетинг, жоғары білім, тұтынушылардың күтулері, университет бренді, студенттердің мінез-құлқы, білім беру қызметтерінің маркетингі.

Akhan Diana Esetkyzy
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
e-mail: diaakhan05@gmail.com

DEVELOPING A MODEL OF CONSUMER EXPECTATIONS IN CHOOSING HIGHER EDUCATION UNIVERSITIES: A NEUROMARKETING APPROACH

Abstract. In the context of increasing competition between universities for applicants and the emergence of new educational models, a deeper understanding of potential students' decision-making mechanisms is becoming increasingly important. This article examines consumer expectations when choosing a university using available psychological and marketing methods. The paper reviews the literature on consumer behavior in higher education, analyzes existing models of choosing educational institutions, and proposes a conceptual neuromarketing model of expectations. The methodological section describes the use of a mixed-methodological approach combining quantitative surveys with qualitative analysis. The results of the study demonstrate that applicants' emotions play a significant role in choosing a university. The developed model can be used by universities to improve marketing communications, positioning, and student engagement.

Keywords: neuromarketing, higher education, consumer expectations, university brand, student behavior, educational services marketing.

1. Введение

Современная эпоха характеризуется глобальной трансформацией рынка высшего образования. Университеты уже не функционируют как исключительно академические институты, а становятся полноценными участниками конкурентного рынка образовательных услуг. В этом контексте маркетинг образования играет стратегическую роль, формируя восприятие университета, его брендовую идентичность и ценностное предложение для потенциального студента. Однако традиционные маркетинговые методы такие как проведение опросов, фокус-группы и анкетирование фиксируют лишь рациональные аспекты выбора и недостаточно учитывают неосознанные и эмоциональные мотивы потребителя. Согласно исследованиям в области нейроэкономики (Ariely, 2008; Kahneman, 2011), значительная часть решений в поведении потребителей принимается на уровне автоматических когнитивных процессов. Следовательно, анализ выбора университета также требует изучения не только осознанных установок, но и скрытых эмоциональных реакций.

На сегодняшний день нейромаркетинг объединяет маркетинг, нейронауку и психологию для изучения мозговых механизмов потребительского поведения, а также предоставляет инструменты для более точного понимания этих процессов. Применение нейромаркетингового подхода в сфере образования открывает новые возможности для повышения эффективности коммуникаций с абитуриентами, укрепления бренда университета и разработки моделей их ожиданий. Однако, в академическом пространстве к нейромаркетингу относятся скептически, ввиду неопределенности этического использования нейротехнологий. На казахстанском рынке образования нейромаркетинг считается абсолютно новым научным направлением, в связи с этим чаще всего встречается сомнения при использовании нейромаркетингового подхода.

Также, принимая во внимание мировую тенденцию на развитие цифровых технологии, потребность изучения сферы образования используя нейротехнологии нуждается научного анализа и осмысления.

2. Литературный обзор

Научная литература по нейромаркетинговому подходу в сфере выбора высшего образования за последние годы набирает обороты в изучении данного направления. Поскольку рынок образовательных услуг стремительно меняется, в связи с внедрением цифровых технологий обучения и усилением конкуренции между учебными заведениями, возникает объективная необходимость в углубленном исследовании когнитивных и эмоциональных механизмов принятия решений потенциальными студентами. Развитие искусственного интеллекта и нейротехнологий открывает новые возможности для изучения подсознательных процессов восприятия образовательных брендов, что требует междисциплинарного подхода, объединяющего достижения нейронаук, психологии потребительского поведения и маркетинга образовательных услуг.

При изучении литературного обзора было выявлено, что тема недостаточно развита в науке. Хотя многие исследования рассматривали отдельные аспекты нейромаркетинга в образовании, мало работ, проводивших всесторонний анализ потребительских ожиданий абитуриентов с применением нейромаркетинговых методов по сравнению с международными

стандартами. Задача этого обзора — оценить существующие научные данные, указать на недостатки и обосновать актуальность и необходимость статьи.

Зарубежные исследования (Maringe & Gibbs, 2009) выделяют три группы фактора потребительских ожиданий при выборе высшего учебного заведения: академические - качество преподавания, программы и исследовательская база, социальные - атмосфера, коммуникации, возможности для самореализации и экономические - стоимость, гибкость оплаты, доступность грантов.

Модели поведения студентов (Hossler & Gallagher, 1987; Chapman, 1981) рассматривают процесс выбора университета как многоэтапный: формирование намерений, поиск информации, оценка альтернатив, окончательное решение. Однако эти модели базируются преимущественно на рациональном анализе и не учитывают глубинные эмоциональные факторы: ощущение принадлежности, престиж, образы кампуса.

Согласно изучениям (Ariely & Berns, 2010) в сегодняшних реалиях нейромаркетинг вырос из интеграции когнитивной нейронауки и маркетинга. Нейромаркетинг использует методы измерения нейрофизиологических реакций (ЭЭГ, fMRI), психофизиологических показателей (пульс, GSR — кожно-гальваническая реакция) и поведенческого анализа (eye-tracking, facial coding) для выявления истинных эмоций потребителей.

В последние годы нейромаркетинг активно применяется в бренд-менеджменте, дизайне упаковки, рекламе и UX-исследованиях, однако его применение в образовательном маркетинге пока ограничено. Всё больше исследователей (Morin, 2019; Smidts, 2020) отмечают, что эмоции и ощущение “подходящего выбора” особенно значимы в принятии решений о долгосрочных инвестициях, к которым относится высшее образование.

В нейромаркетинге используется концепция “эмоциональной вовлечённости”, измеряемой по активности определённых зон мозга (префронтальная кора, амигдала, поясная извилина). Эти показатели позволяют оценить, какие визуальные или вербальные стимулы вызывают доверие и интерес у потенциальных студентов.

Согласно (Teh & Salleh, 2021), бренд университета формирует когнитивные (знания о вузе) и аффективные (эмоции, чувства) компоненты восприятия. Исследования показывают, что в коммуникациях с абитуриентами решающее значение имеют: визуальный образ кампуса (архитектура, атмосфера); цифровое присутствие (сайты, социальные сети); истории успеха выпускников; чувство «эмоционального соответствия» между абитуриентом и университетом. Однако большинство стратегий брендинга в образовании остаются на уровне вербальных посланий — «высокое качество образования», «традиции и инновации» — тогда как именно невербальные сигналы (цветовая палитра, изображения, музыка, тон коммуникации) воздействуют сильнее.

Первые исследования (Lee et al., 2018; Ciorciari et al., 2020) показали, что восприятие вузов как «открытых», «технологичных» или «элитных» активирует разные эмоциональные цепочки мозга. Например, престиж и статус чаще ассоциируются с активностью в орбитофронтальной коре — области, связанной с удовольствием и вознаграждением. Социальная вовлечённость, наоборот, вызывает активацию зеркальных нейронов, отражающих эмпатию и принадлежность. Эти результаты подтверждают: выбор университета — не только экономическое или академическое решение, но и эмоциональный акт самоидентификации, связанный с самооощущением личности.

3. Методы

Методологическая часть данного исследования направлена на научный анализ потребительских ожиданий при выборе университетов с использованием доступных психологических и маркетинговых методов. Для исследования был использован неинструментальный метод нейромаркетинга.

Основные задачи:

1. Определить ключевые факторы, влияющие на выбор университета абитуриентами.
2. Оценить эмоциональные реакции на различные элементы университетского бренда.
3. Разработать модель потребительских ожиданий на основе комплексного анализа предпочтений.

Исследование опирается на смешанный методологический подход, объединяющий количественные опросы с качественными методами анализа поведения.

В исследовании приняли участие 120 старшеклассников в возрасте 17–18 лет из трёх языковых отделений одной школы, находящихся в процессе выбора университета. Выборка была сформирована методом квотного отбора и сбалансирована по полу (50% юношей, 50% девушек), успеваемости и планируемому направлению обучения.

Исследование проводилось в несколько этапов. При проведении исследования были подготовлены презентационные материалы пяти различных университетов: видеоролики о студенческой жизни, фотогалереи кампусов и учебных помещений, описания образовательных программ, информация о карьерных перспективах выпускников. Для обеспечения объективности названия вузов были скрыты, участникам предлагались условные обозначения («Университет А», «Университет Б» и т.д.). Также, были подготовлены опросники на бумажном носителе для определения эмоционального отклика по шкале SAM (Self-Assessment Manikin). Основной задачей опроса было выявить: эмоциональную валентность (приятно/неприятно); уровень возбуждения (спокойно/взволнованно). Методика семантического дифференциала для оценки восприятия университетского бренда по 15 биполярным шкалам (современный–традиционный, престижный–доступный, дружелюбный–формальный и др.). При проведении исследования наблюдалось за поведенческими реакциями. Фиксировалось время просмотра каждого материала, спонтанные комментарии и эмоциональные реакции во время просмотра, порядок просмотра элементов при свободном ознакомлении с материалами, количество повторных обращений к отдельным разделам презентации.

Данная методология позволяет получить комплексное представление о факторах выбора университета, используя доступные исследовательские инструменты и обеспечивая достаточную научную строгость для формулирования обоснованных выводов о потребительских ожиданиях в сфере высшего образования.

4. Результаты и обсуждение

В исследовании приняли участие 120 учащихся 11-12 классов из трех. Средний возраст участников составил 17,2 года. Юношей и девушек — по 60 человек (50%). По планируемым специальностям: 35% хотят поступать на технические направления, 30% — на экономические, 20% — на гуманитарные, 15% — на естественные науки.

Школьникам показывали материалы пяти разных университетов без названий. Результаты эмоциональной оценки по 9-балльной шкале SAM подтвердили высокую роль эмоций. В частности, видеоролики о студенческой жизни и современных лабораториях вызвали значительно более высокий уровень возбуждения (взволнованности) и положительной валентности (приятно/неприятно) по сравнению с текстовыми описаниями учебных программ. Уровень интереса, измеренный по баллам SAM, был наиболее высоким для визуального контента: видео о студенческой жизни 7,2 балла, в то время как текстовые описания учебных программ набрали лишь 5,1 балла. Это четко демонстрирует, что эмоциональная вовлеченность абитуриентов значительно сильнее активируется через мультимедийные и визуальные стимулы.

В ходе проведения анализа были предоставлены следующие материалы и зафиксировано среднее время просмотра данного материала абитуриентом: видео о студенческой жизни — 2 минуты 40 секунд; фотографии кампуса — 2 минуты 15 секунд; описание специальностей — 1 минута 30 секунд; информация о преподавателях — 1 минута 10 секунд. Более продолжительное время просмотра видео и фотографий кампуса подтверждает, что эти элементы лучше удерживают внимание и позволяют абитуриентам глубже погрузиться в предлагаемый образ университета, формируя более сильную эмоциональную связь.

Согласно полученным данным выявлено, что абитуриенты чаще всего пересматривали разделы, представленные на рисунке 1.

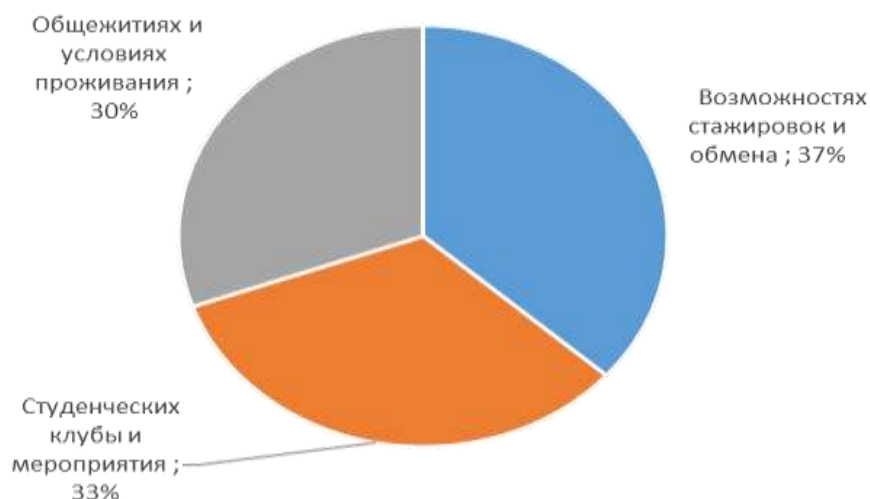


Рисунок 1 – Предпочтения по информации у абитуриентов в рекламе университетов

Высокий процент повторных обращений к разделам, связанным с атмосферой и визуальными аспектами жизни университета, указывает на стремление абитуриентов к эмоциональной идентификации с будущим местом обучения. Они ищут не только информацию, но и подтверждение своим внутренним ощущениям.

Во время просмотра участники делали спонтанные комментарии (всего записано 298 высказываний): 45% — об атмосфере университета ("здесь кажется дружелюбно", "выглядит современно"); 32% — об условиях обучения ("хорошие аудитории", "новое оборудование"); 23% — о карьерных перспективах ("наверное, после такого вуза легко найти работу").

Анализ показал, что школьники оценивают университеты по трем основным критериям, которые представлены на рисунке 2.

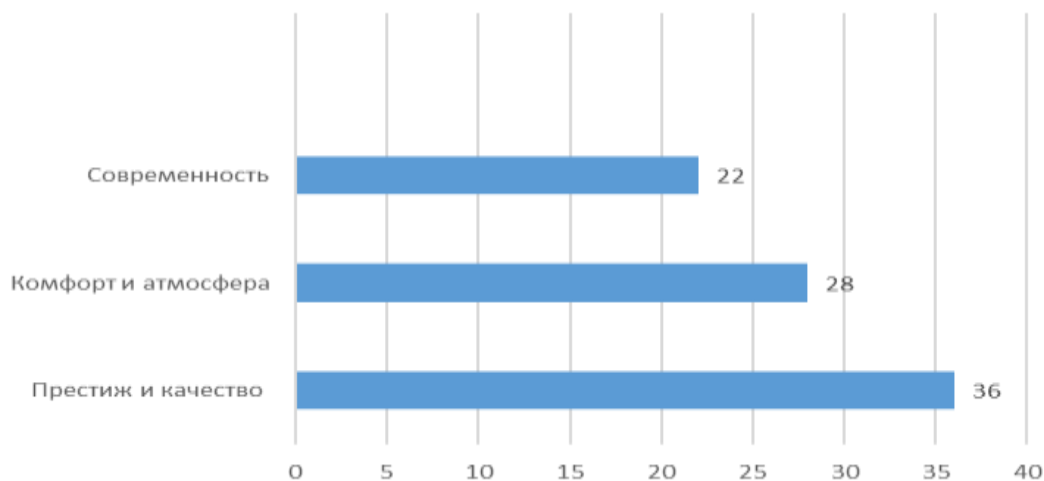


Рисунок 2 – Ключевые критерии при выборе университета, %

Главный вывод исследования: школьники выбирают университет не только на основе рациональных признаков, но и опираясь на эмоции и чувства. Если университет вызвал положительные эмоции, то вероятность поступления туда намного выше. Это объясняется тем, что выбор университета — очень важное и сложное решение. Когда информации много, мозг использует эмоции как "быстрый фильтр" для принятия решения. Школьники очень ценят, когда университет является открытым к потребностям абитуриентов и дружелюбным. Это говорит о том, что абитуриенты ищут не просто место учебы, а сообщество, где они смогут развиваться как личности. Эмоциональная привязанность к бренду университета становится решающим

фактором, формируя чувство принадлежности и доверия, которые не всегда могут быть выражены через рациональные аргументы.

Школьники намного дольше смотрят видеоролики, чем читают описания программ. Это не удивительно — поколение Z привыкло получать информацию визуально через YouTube, TikTok и Instagram. Видео позволяет в определенной степени почувствовать атмосферу университета, увидеть реальных студентов и преподавателей, что создает эмоциональную связь с брендом вуза. Невербальные сигналы, такие как атмосфера кампуса, динамика студенческой жизни и визуальный ряд, оказывают более сильное и непосредственное воздействие на эмоциональную сферу абитуриентов по сравнению с вербальными сообщениями о качестве образования или традициях.

Исследование показало, что выбор университета — это не только рациональное решение, основанное на рейтингах и программах обучения. Эмоции играют огромную роль в том, куда поступит абитуриент. Университеты могут использовать эти результаты для улучшения своих маркетинговых стратегий. Важно не только рассказывать о качестве образования, но также создавать эмоциональную привязанность к вузу через визуальный контент, истории студентов и демонстрацию атмосферы университета.

Эмоциональный маркетинг в образовании — это не манипуляция, а способ помочь абитуриентам принять решение, которое будет правильным не только с точки зрения карьеры, но и с точки зрения личного счастья и развития.

5. Заключение

Представленная работа наглядно демонстрирует, что нейромаркетинг является незаменимым инструментом для глубокого анализа и точного прогнозирования поведения абитуриентов, значительно дополняющим традиционные методы маркетинга образовательных услуг. Разработанная концептуальная модель потребительских ожиданий при выборе университета учитывает три ключевых уровня восприятия: рациональный, эмоциональный и подсознательный, подтверждая их взаимосвязь и влияние на принятие решения.

Результаты исследования убедительно показывают, что эмоциональные реакции абитуриентов оказывают доминирующее влияние на их выбор. Стремление к самореализации, поиск сообщества, где они смогут развиваться как личности, и возможность эмоциональной идентификации с брендом университета — эти факторы, лежащие в основе подсознательных и эмоциональных предпочтений, зачастую перевешивают сугубо рациональные аргументы. Абитуриенты ищут не просто учебное заведение, а место, которое вызывает положительные эмоции, чувство принадлежности и доверия, что было явно продемонстрировано через анализ времени просмотра материалов, эмоциональные оценки SAM и спонтанные комментарии.

Использование нейромаркетингового подхода дает университетам стратегическое преимущество, позволяя выйти за рамки поверхностной коммуникации и создавать более глубокие, эмоционально резонансные отношения со своей целевой аудиторией. Это особенно актуально в эпоху тотальной цифровизации и высококонкурентной среды, где решения о поступлении формируются под мощным воздействием визуальных, аудиальных и эмоциональных стимулов, распространяемых в онлайн-пространстве. В такой среде способность университета создавать "эмоциональный бренд" становится одним из ключевых факторов успеха.

Таким образом, интеграция нейромаркетинговых инструментов в маркетинговую стратегию высших учебных заведений не только позволит повысить привлекательность бренда, но и точнее соответствовать глубинным ожиданиям студентов, формируя более лояльную и вовлеченную аудиторию. Это является залогом укрепления позиций вузов в глобальном образовательном пространстве и обеспечения их устойчивого развития в будущем.

Список литературы

1. Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: HarperCollins.
2. Ariely, D., & Berns, G. S. (2010). Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11(4), 284–292.

3. Ciorciari, J., Kuan, S., & Stojanovska, L. (2020). The influence of emotional and cognitive processes in higher education choice: A neurocognitive perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, 30(2), 195–212.
4. Chapman, D. W. (1981). A model of student college choice. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 490–505.
5. Hossler, D., & Gallagher, K. S. (1987). Studying student college choice: A three-phase model and the implications for policymakers. *College and University*, 62(3), 207–221.
6. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
7. Lee, N., Broderick, A. J., & Chamberlain, L. (2018). What is “neuromarketing”? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*, 123, 1–9.
8. Maringe, F., & Gibbs, P. (2009). *Marketing Higher Education: Theory and Practice*. Maidenhead: Open University Press.
9. Morin, C. (2019). Neuromarketing: The new science of consumer behavior. *Society*, 56(3), 230–237.
10. Smidts, A. (2020). Advances in consumer neuroscience: Implications for marketing. *Current Opinion in Psychology*, 31, 65–71.
11. Teh, P. L., & Salleh, N. (2021). University branding and emotional engagement in the digital age. *Asian Journal of Marketing*, 15(1), 37–49.
12. Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. 2nd Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
13. Schmitt, B. (2012). *The Consumer Psychology of Brands*. New York: Columbia University Press.
14. Zurawicki, L. (2010). *Neuromarketing: Exploring the Brain of the Consumer*. Heidelberg: Springer.
15. Зинина, Н. В. (2020). Нейромаркетинг в образовательных услугах: возможности применения. *Маркетинг и маркетинговые исследования*, № 4, 22–29.
16. Котлер, Ф., Картаджайа, Х., & Сетияван, И. (2018). *Маркетинг 4.0: переход от традиционного к цифровому*. Москва: Эксмо.
17. Липкин, М. (2021). Психофизиологические методы изучения эмоциональной вовлечённости потребителей. *Маркетинг в России и за рубежом*, № 3, 45–59.
18. Панкрухин, А. П. (2019). *Маркетинг образовательных услуг*. Москва: Юрайт.
19. Филоненко, Т. В. (2022). Нейромаркетинг как инструмент анализа потребительских предпочтений. *Современная экономика и управление*, № 7(152), 110–118.
20. Шевченко, А. С. (2018). Эмоциональный брендинг в образовании: теория и практика. *Университетское управление: практика и анализ*, № 6(118), 84–92.

Биография автора:

Ахан Диана Есеткызы – специальность Маркетинг, Almaty Management University, (г. Алматы, Казахстан zhibekxk@gmail.com)

Zhaisanbayev Kanat
Kazakh Ablai Khan University of International Relations and World Languages
e-mail: k.zhaissanbayev@gmail.com
ORCID: 0009-0005-5944-687X

AFFILIATION AND COMPETENCE IN BUSINESS JOURNALISM: A NARRATIVE LITERATURE REVIEW

Abstract. The 2008 global financial crisis stands as the most widely discussed example of business journalism failing at the moment it was needed most. In the years leading up to the collapse, the financial press largely ignored the systemic risks accumulating in the banking sector, offered little independent scrutiny of complex financial instruments, and continued to frame markets through the perspectives of the very institutions driving the crisis. When the collapse came, coverage remained cautious and deferential long after the warning signs were visible. This was not a failure of individual journalists but of the structural conditions under which business journalism operates - conditions that have reproduced similar lapses across different countries, different media systems, and different crises over decades. The problem remains relevant to this day.

This literature review examines those structural causes through two interconnected concepts: affiliation and competence. Affiliation refers to the various ways journalists become dependent on or aligned with the interests of economic elites - through commercial relationships, personal networks, institutional ties, ideological assumptions, and ownership structures. Competence refers to the deficit of economic expertise in newsrooms, which forces journalists to rely on elite interpretations and prevents independent critical analysis. Drawing on fourteen scholarly sources from six countries, the review identifies six forms of affiliation and documents how competence deficits are worsened by newsroom downsizing, editorial routines, and the growing influence of financial public relations. The key finding is that affiliation and competence failure reinforce each other in a self-sustaining cycle that is resistant to reform.

Keywords: Affiliation in media, business journalism, competence in financial press, elite sources, frames in economic reporting

Жайсанбаев Канат Бакытбекович
Казахский Университет Международных Отношений и Мировых
Языков имени Абылай хана
e-mail: k.zhaissanbayev@gmail.com
ORCID: 0009-0005-5944-687X

АФФИЛИРОВАННОСТЬ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛИСТИКЕ: НАРРАТИВНЫЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Аннотация. Глобальный финансовый кризис 2008 года остаётся наиболее показательным примером того, как деловая журналистика потерпела неудачу именно тогда, когда была нужна больше всего. В годы, предшествовавшие краху, финансовая пресса в значительной мере игнорировала системные риски, накапливавшиеся в банковском секторе, почти не подвергала независимой проверке сложные финансовые инструменты и продолжала освещать рынки через призму тех самых институтов, которые и порождали кризис. Когда крах наступил, освещение событий оставалось осторожным и зависимым ещё долго после того, как тревожные сигналы стали очевидны. Это был провал не отдельных журналистов, а структурных условий, в которых функционирует деловая журналистика, - условий, воспроизводивших схожие провалы в разных странах, разных медиасистемах и в ходе разных кризисов на протяжении десятилетий. Эта проблема остается актуальной до сих пор.

Настоящий обзор литературы исследует эти структурные причины через два взаимосвязанных понятия: аффилированность и компетентность. Аффилированность означает различные способы, посредством которых журналисты становятся зависимыми от интересов

экономических элит или начинают действовать в их интересах - через коммерческие связи, личные контакты, институциональные отношения, идеологические установки и структуры собственности. Компетентность отражает дефицит экономических знаний в редакциях, вынуждающий журналистов опираться на интерпретации элит и лишаящий их возможности вести независимый критический анализ. На основе четырнадцати научных источников из шести стран в обзоре выявлены шесть форм аффилированности и показано, как нехватка компетентности усугубляется сокращением штата редакций, редакционными рутинами и растущим влиянием финансового PR. Ключевой вывод состоит в том, что аффилированность и профессиональная некомпетентность взаимно усиливают друг друга, образуя самовоспроизводящийся цикл, устойчивый к реформированию.

Ключевые слова: Аффилированность в СМИ, деловая журналистика, компетентность в финансовой прессе, элитные источники, фреймы в экономической журналистике

Жайсанбаев Канат Бакытбекулы

Абылай хан атындағы Қазақ Халықаралық Қатынастар және Әлем Тілдері Университеті

e-mail: k.zhaissanbayev@gmail.com

ORCID: 0009-0005-5944-687X

ІСКЕРЛІК ЖУРНАЛИСТИКАДАҒЫ АФФИЛИАЦИЯ ЖӘНЕ ҚҰЗЫРЕТТІЛІК: НАРРАТИВТИК ӘДЕБИЕТКЕ ШОЛУ

Аннотация. 2008 жылғы жаһандық қаржы дағдарысы іскерлік журналистиканың ең қажет сәтте өз міндетін атқара алмағанының ең көп талқыланған үлгісі болып қала береді. Күйреуге дейінгі жылдарда қаржылық баспасөз банк секторында жинақталып жатқан жүйелік тәуекелдерді негізінен елемеді, күрделі қаржы құралдарын дербес тексеруге мән бермеді және нарықтарды дағдарысты туғызған институттардың өз көзқарасы арқылы бейнелей берді. Күйреу болған кезде, ескерту белгілері айқын көрінгеннен әлдеқайда ұзақ уақыт өткенше де баспасөз абайлаушылық пен тәуелділік танытып қалды. Бұл жеке журналистердің емес, іскерлік журналистика жұмыс істейтін құрылымдық жағдайлардың сәтсіздігі еді - бұл жағдайлар онжылдықтар бойы әртүрлі елдерде, әртүрлі медиажүйелерде және әртүрлі дағдарыстарда ұқсас олқылықтарды қайта-қайта туғызып отырды. Мәселе күні бүгінге дейін өзекті болып қала береді.

Бұл әдебиеттер шолуы аталған құрылымдық себептерді өзара байланысты екі тұжырымдама арқылы зерттейді: аффилиирленгендік және құзыреттілік. Аффилиирленгендік дегеніміз - журналистердің экономикалық элиталардың мүдделеріне тәуелді болуының немесе сол мүдделермен үйлесуінің әртүрлі жолдары: коммерциялық байланыстар, жеке қарым-қатынастар, институционалдық байланыстар, идеологиялық ұстанымдар және меншік құрылымдары арқылы. Құзыреттілік - редакцияларда экономикалық білімнің жетіспеушілігін білдіреді, бұл журналистерді элиталардың түсіндірмелеріне сүйенуге мәжбүр етіп, дербес сыни талдау жүргізуге кедергі жасайды. Алты елден алынған он төрт ғылыми дереккөзге сүйене отырып, шолуда аффилиирленгендіктің алты түрі анықталып, редакция штатын қысқарту, редакциялық тәжірибелер және қаржылық PR ықпалының өсуі нәтижесінде құзыреттілік тапшылығының қалай күшейетіні дәлелденген. Негізгі қорытынды: аффилиирленгендік пен кәсіби құзыреттіліктің жетіспеушілігі бір-бірін өзара күшейтіп, реформаға берілмейтін өздігінен қайта өндірілетін тұйық шеңбер қалыптастырады.

Кілт сөздер: БАҚ-тағы аффилиация, бизнес журналистикасы, қаржылық баспасөздегі құзыреттілік, элиталық дереккөздер, экономикалық есеп берудегі шеңберлер

1. Introduction

Business and financial journalism occupies an important position in democratic societies. The quality of economic reporting directly affects how informed the public is, how efficiently financial

markets function, and how legitimate economic policy appears. Despite this, business journalism has been persistently criticized for failing its watchdog function.

The most widely discussed example is the 2008 global financial crisis, when major financial outlets failed to report the risks building up in the financial system. But this was not an isolated case. As Roush observed about the savings-and-loan scandal two decades earlier, the press was 'a day late and several dollars short' (cited in Dickinson, 2010: 8). The same pattern has repeated itself across different countries and different media systems, which suggests the problem is structural rather than incidental.

The academic literature has identified two main explanations. Affiliation describes how journalists become dependent on, loyal to, or entangled with economic elites - through commercial relationships, source access dynamics, personal social networks, institutional ties, ideological alignments, and corporate ownership structures. Competence describes the deficit of economic knowledge in newsrooms, which forces journalists to rely on elite interpretations and prevents independent critical analysis. These two problems are closely connected: competence deficits create structural incentives for affiliation, and affiliation suppresses the development of genuine journalistic expertise. As a methodological tool, the narrative literature review allows key findings to be synthesized across a diverse body of studies. The central question this review addresses is: what structural conditions make business journalism systematically prone to failure?

The objective of this review is to analyze the structural reasons behind business journalism's recurring failures. The literature points to two main explanations. Affiliation describes how journalists become dependent on, loyal to, or entangled with economic elites - through commercial relationships, source access dynamics, personal social networks, institutional ties, ideological alignments, and corporate ownership structures. Competence describes the deficit of economic knowledge in newsrooms, which forces journalists to rely on elite interpretations and prevents independent critical analysis. The review argues that these two factors are not separate problems but interconnected causes: together, affiliation and competence failure explain why business journalism keeps failing at the moments that matter most.

2. Methods

This review uses a narrative approach, appropriate when the goal is to synthesize a theoretically and methodologically varied body of literature through conceptual integration rather than statistical combination. The fourteen scholarly sources covering Spain, Finland, the United States, the United Kingdom, the Netherlands, and Norway were selected based on their direct relevance to specific issues in business journalism.

They span multiple national contexts and time periods and include quantitative studies (Xu, 2024; Wilczek, 2020); qualitative interview-based works (Harjuniemi, 2022, 2024; Strauß, 2019; Damstra & De Swert, 2021; Tambini, 2008); mixed-method content and framing analyses (Bjerke & Kjos Fonn, 2015; Rios-Rodríguez & Arrese, 2021; Dickinson, 2010); critical and legal-normative works (Butterick, 2015; Schejter & Davidson, 2008); and historical scholarship (Taylor, 2012).

3. Results

3.1 Affiliation in Business Journalism

3.1.1 Structural and Elite Affiliation

The most basic form of affiliation is structural: business journalism is built around elite actors as its main sources, subjects, and audiences. Rios-Rodríguez and Arrese (2021), drawing on Davis (2003), describe this as the 'elite-to-elite communication model,' in which elites are simultaneously the main sources, main targets, and some of the most influenced recipients of the news, with the media serving as a channel through which negotiations take place among elite groups while citizens are excluded (p. 769). This applies to both general and specialized economic press (p. 769).

There is a practical reason why journalists prefer elite sources: as main decision-makers, they can anticipate future events, a quality non-elite sources lack and which from the journalistic point of view justifies their primacy (p. 784). The result is a deeply unequal source system. The elitist approach is so deeply rooted in the field that neither media diversity, nor varied economic circumstances, nor

shifts in dominant policies substantially modify the imbalanced source system (p. 784). In the Spanish case, the connection between media and financial elites was direct: the newspaper shares stakeholders and managers with financial sector institutions, think tanks, and universities, and the pre-eminence of financial sources reflects not only their role in the crisis but the direct influence of the financial sector on media companies (777, 783).

Strauß (2019) finds the same structure in the United States: the entire process of writing financial news is characterized by a self-referential information system confined to Wall Street business elites, with financial journalists' scope to question or correct financial markets from an unbiased stance structurally constrained (282, 287–288). Bjerke and Kjos Fonn (2015) confirm the same in Norway: finance sector sources account for the vast majority of information, only 2% of information across all periods comes from opposition sources (p. 120), and all 17 open sources generating ten or more information units hold economics degrees (p. 120).

3.1.2 Institutional Affiliation

Harjuniemi (2024) finds that bank economists and interest group economists have a clear incentive to promote their employers' ideas, while university economists adopt a more restrained stance (p. 240). Institutions from private banks to research institutes use economists to advance their economic and political interests through the media (p. 229). For bank economists, media work is constitutive of the professional role - asking why they engage with the media is like asking a bus driver why they drive a bus - and functions as institutional advertising, helping cultivate the bank's image as a credible expert organization, described by one interviewee as 'free advertising space' (p. 235). Interest group economists pursue explicitly political goals, seeking to influence economic policy and frame the public debate on issues from EU fiscal rules to electoral budgets (p. 236).

Research institutes such as Etila Economic Research and the Labour Institute for Economic Research employ academic economists but are partly funded by business or labor interest groups, making them simultaneously research centers and political actors, yet journalists regard them as independent entities, which further strengthens their position in the hierarchy of credibility (Harjuniemi, 2022: 1642–1643). A wider consequence is the 'mediatization of expertise': the lines between professional practices are blurred and economists become communications professionals themselves (Harjuniemi, 2024: 236), undergoing media training for TV interviews, blogging, and platforms including Twitter, TikTok, and LinkedIn, with some teams placed directly under the organizational communications function (p. 237). The practice of the economist as organizational spokesperson has become more common since 2008, and in many cases the job description of a professional economist now resembles that of a communications professional (p. 240).

3.1.3 Personal and Network Affiliation

Xu (2024) demonstrates that journalists' personal social ties to corporate management produce measurable and substantial biases. Articles by journalists with working relationships or school ties contain approximately 37% and 20% fewer negative words respectively; social media affiliations are associated with 59% less negative slant (p. 1147). Compared directly to firm-initiated press releases, working relationship ties correspond to 22.1% less negativity, school ties to 23.9%, and social media ties to 47.4% (p. 1162). Approximately 27% of articles in the Wall Street Journal and Financial Times are authored by journalists with working relationships with the firm they cover (p. 1156). The empirical evidence supports a news bias rather than information transmission mechanism: connected journalists use fewer numerical analyses and approximately 10% more uncertainty or weak modal words, providing suggestive evidence of a less accurate portrayal of underlying events (p. 1166). Connected journalists are also more likely to directly quote the acquiring CEO - approximately 15% more with a working relationship, 38% more with a shared university background - and indirectly connected journalists use 39% fewer negative words when describing firms in the acquirer's network (p. 1167). The overall magnitude of this bias is comparable to, if not larger than, documented advertising bias at the \$200,000-per-month level (p. 1162). Connected journalists are 11% more likely to depart for a non-journalism job and 17% more likely to be hired by firms in their connected industry (1149, 1178).

Schejter and Davidson (2008) describe the underlying logic as 'dual loyalty' - journalists covering business develop loyalties to constituencies other than their audience, often without

concealing them (p. 518). Corporate PR representing private interests operates without the transparency obligations that apply to government sources (p. 519), making this asymmetry more pronounced in business journalism than in political journalism.

3.1.4 Commercial Affiliation

Dickinson (2010) documents a pattern where journalists receive private information in exchange for positive coverage (p. 26), leading observers to describe financial reporters as 'financial stenographers' (p. 26) - structurally oriented toward Wall Street's customers rather than the general public (24–25). Tambini (2008) shows how this operates through the PR system: PR services have enormous power, set the agenda, and are effectively the access point (p. 22). Newspapers could not exist without financial PRs pushing stories every day, and one prominent observer noted that ninety per cent of financial press stories come directly from PR firms (21–22). PR firms can block further access, denying journalists entry to company briefings and annual general meetings as punishment for critical reporting (p. 23).

Butterick (2015, ch. 7) frames the result as 'complicitous silence': not active falsification but structural omission driven by access dependency, with the complicity typically innocent rather than deliberate (91–92). The HBOS case illustrates this: 64% of newspaper coverage about HBOS was neutral, with neutral banking coverage holding at 50% in 2007 and recovering to 50% by 2010 after a dip in 2009 - media management that Butterick characterizes as of the highest order (96–97). As property-related revenue grew, the press became a central promoter of the UK housing boom (p. 86). News wire services such as Reuters and Bloomberg offer incentives including bonus payments for journalists who publish market-moving stories (Strauß, 2019: 283), creating structural pressure to publish rapidly rather than carefully.

Taylor's (2012) historical analysis shows this commercial logic is not new. Advertisements represented between half and three-fifths of total revenue for mid-Victorian local newspapers (p. 633). Paid editorial notices - 'puffs' - were openly sold by respected editors (p. 637), and court cases in the 1870s revealed journalists had accepted money from the fraudulent promoter Baron Albert Grant to publicize his schemes, with the corruptibility of the financial journalist the only side of fraud that remained concealed (p. 649).

3.1.5 Ideological Affiliation

Butterick (2015, ch. 11) traces the ideological orientation of financial journalism through the Hayekian insight that prevailing political opinion is shaped by 'second-hand dealers in ideas' including journalists (p. 160), with the think-tank as the key instrument for pulling this stratum toward neoliberal positions, targeting business, sympathetic intellectuals, journalists, and politicians (p. 161). The Institute of Economic Affairs organized media briefings for Friedman and Hayek (p. 165). The Telegraph's Sunday City editor Patrick Hutber was both a close IEA associate and a regular at its events in 1966–79 (p. 166). Samuel Brittan was taught by Friedman at Cambridge in 1957, and his FT column was 'doing much to set the intellectual agenda for the next decade'; Peter Jay at The Times similarly became a vector through which Thatcher and Joseph adopted neoliberal positions (163–165). During the 1973–74 oil crisis, proprietors, editors, and journalists were naturally receptive to neoliberal analysis as advertising revenues fell, newsprint costs rose, and wage costs remained high (p. 166).

In the contemporary period, this orientation manifests as 'mediamacro' - economic coverage that over-emphasizes financial markets and prefers simple stories to complex analysis (p. 170). After 2010, mediamacro accepted with barely a murmur the view that deficit reduction was the top priority, providing intellectual justification for austerity (p. 170), while redistributive policy had to be implemented secretly because of media hostility (p. 168). Bjerke and Kjos Fonn (2015) call this a 'hidden theory': the neoliberal assumptions embedded in Norwegian financial journalism function at the level of what journalists take to be facts rather than values, and are produced by professional and organizational processes rather than individual choices (116, 126). Wilczek (2020) confirms this empirically: broadsheets follow tabloids in amplifying misinformation not blindly but strategically - when the misinformation serves broadsheets' ideological goals, a relationship confirmed quantitatively (p. 18).

3.1.6 Owner-Level Affiliation

Schejter and Davidson (2008) analyze News Corporation's 2007 acquisition of Dow Jones and the Wall Street Journal and identify 'synergy bias': the tendency of media outlets to cover related corporate entities more extensively and positively than other actors (p. 517). They also identify a 'conflict of audience': journalists covering business are driven by the interests of their employer, clients, or personal interests rather than the general public (p. 518). The formal editorial independence committee introduced as part of the Dow Jones deal - described by the Columbia Journalism Review as 'The WSJ's Little Committee That Failed' - was found wholly ineffective: the appearance of transparency and separation is even worse than the transparent lack thereof (p. 529). Disclosure, in Robert Steele's formulation cited by Tambini (2008), does not resolve a conflict of interest; all it does is reveal that one exists (p. 16).

The Enron case shows how owner-level and structural affiliation work together. Enron's transgressions were disclosed publicly sometimes only years after they occurred, and only when market insiders had a financial interest in doing so (Schejter & Davidson, 2008: 519). Enron paid influential commentators up to \$50,000 a year for membership on Ken Lay's advisory board (Dickinson, 2010: 20). When journalist Bethany McLean raised critical questions, Jeffrey Skilling called her unethical, Ken Lay complained directly to Fortune's managing editor, and Andrew Fastow was dispatched to pressure her editors (p. 20). The press acted as a cheerleader all the way to the end (p. 17), and as one observer summarized: Enron gamed Wall Street, the media, its accountants, and possibly its lawyers (p. 22).

3.2 Competence Deficits in Business Journalism

3.2.1 The Training Deficit

Across multiple countries, most business journalists do not have formal economics training. Damstra and De Swert (2021) find that journalism skills structurally outweigh economic knowledge in qualifying journalists for the profession, with most interviewees holding journalism training rather than economics degrees (p. 3092). One journalist at the Netherlands' largest newspaper described being the only person capable of reading a balance sheet as 'ridiculous' (p. 3093). In Britain at the time of the 2008 crisis, financial, business, and specialist banking correspondents either did not grasp what was happening or did not understand its seriousness (Butterick, 2015, ch. 7: 83). A former Financial Times managing editor stated that financial journalists - including the FT's - 'don't really understand this stuff,' while Gillian Tett observed that too much financial journalism concentrates on equity markets with too little understanding of debt markets (p. 84). Berry (2019, cited in Harjuniemi, 2024) finds that UK journalists covering the Global Financial Crisis had difficulties grasping its complexity, further driving dependence on experts (p. 230). In Bjerke and Kjos Fonn's (2015) Norwegian study, five of the ten most active Aftenposten reporters held economics degrees, while Dagbladet's most active reporters were all-rounders with no formal economics training (p. 120). Quality broadsheets maintain some specialist capacity; the broader media ecosystem operates with structural economic illiteracy.

3.2.2 Structural Pressures and the Crisis Coverage Failure

Newsroom layoffs disproportionately affect experienced journalists, as outlets prefer younger employees perceived as faster and more versatile (Strauß, 2019: 285). Damstra and De Swert (2021) report the direct consequence: 'we quit with investigative journalism because it got too expensive' (p. 3095). In 2008 alone, the newspaper industry lost 13,000 jobs (Dickinson, 2010: 27).

The effects were measurable in crisis coverage. Of 1,108 articles in the relevant newspaper sections during the critical pre-Lehman period, only an average of 7.15% mentioned Lehman's distressed financial situation; of the 7.95% of Wall Street Journal articles mentioning Lehman Brothers at all, 56.86% did so only once; 18.29% of articles mentioning Lehman's situation were positive in tone; and across 82 articles about the Lehman crisis, the word 'bankruptcy' was used only twice - once in the Wall Street Journal and once in the New York Times (Dickinson, 2010: 13–14). Articles did not reach front pages until the Tuesday prior to Lehman's collapse and remained there for less than a week (p. 16). Language softening was deliberate editorial policy: 'if someone wants to say the markets are in a free fall, we'll discuss it first and the outcome is most likely to be a change in wording,' stated CNN anchor Ali Velshi (p. 4). The word 'panic' headed the list of terms major news organizations explicitly

avoided as potentially self-fulfilling (p. 4). In Norwegian coverage, only one information unit across the entire 2008 period addressed the possibility that rescuing banks might lead to later European state debt crises (Bjerke & Kjos Fonn, 2015: 124). Butterick (2015, ch. 7) concludes: regular failures to spot broadly similar problems indicate a systemic failure of financial journalism (p. 100).

3.2.3 The Marginalization of Independent Expertise

Academic sources appeared in only 3.6% of Spanish crisis coverage (Rios-Rodríguez & Arrese, 2021: 776). Academics do not participate in standard journalistic routines, lack institutional incentives to act as sources, and often fear that their statements will be modified or simplified (p. 768); journalists in turn find it difficult to handle the complex explanations academic sources provide (p. 768). Harjuniemi (2022) maps the Finnish hierarchy of credibility: government authorities and research institutes - the Bank of Finland, Etla, VATT, the Labour Institute, and the Ministry of Finance - are all perceived as highly competent (p. 1642), while university economists are positioned below them as somewhat detached from policy detail (p. 1642). Bank economists are conceded competence in real-time market data - 'on international issues, you need to call Nordea' - but their neutrality is openly questioned: treating a chief economist from a bank as politically neutral 'is simply nonsense' (1644–1645). In Strauß's (2019) study, independent sources including scientific journals (M=3.90) and conferences (M=3.83) ranked among the least important for financial news writing, while felt dependence was strongest for investor relations professionals (M=5.85), institutional investors (M=4.33), and financial analysts (M=4.23) (281–282).

Harjuniemi (2024) identifies another mechanism: economists' 'background work' - providing journalists with statistical material and interpretive framing without appearing in the final story (p. 238). This hidden upstream influence shapes how journalists think about an event before they start writing. The economists most capable of providing independent analysis are the least motivated to engage journalistic routines, while institutionally affiliated economists systematically outcompete them.

3.2.4 The Simplification Imperative and Audience-Driven Gatekeeping

Damstra and De Swert (2021) document a structural simplification imperative: one journalist stated plainly that 'you simplify the content to the point that what you write might not be entirely correct anymore, but it does, at least, still cover the essence' (p. 3093). The economy is perceived as fundamentally 'unknowable' - too abstract, too complex for comprehensive understanding (p. 3096). This cognitive stance both justifies simplification and forecloses the analytical depth required for watchdog journalism. Tambini (2008) identifies a structural limit: even bankers creating CDOs could not describe them in terms that make sense to non-specialists (p. 20). Click metrics and readership data are carefully monitored; topics attracting low readership are dropped as irrelevant (Damstra & De Swert, 2021: 3094). No journalist in Strauß's (2019) interviews reported receiving feedback from retail investors or the general public - companies and people involved in stories provide complaints (p. 282). The audience that talks back is not the general public but the corporate actors being covered.

3.3 The Affiliation–Competence Interaction: A Self-Reinforcing Loop

Affiliation and competence deficits form a mutually reinforcing loop. Rios-Rodríguez and Arrese (2021) identify the core mechanism: the abstract, systemic, and complex nature of the economy forces journalists to depend on elite sources for interpretation to a degree unique among journalistic specializations (p. 767), creating a risk that journalists get captured in the frames of these agents and reproduce their discourses uncritically (p. 768). This dependency would persist even if all commercial and institutional conflicts of interest were eliminated.

Bjerke and Kjos Fonn (2015) add a deeper dimension. Financial markets are partly shaped by reporting about them: information about financial markets does not represent independent market conditions but is 'immanently constitutive' of them (p. 115, citing Thompson 2013). This makes source criticism structurally inapplicable - there is no independent reality behind the information to verify against.

The loop becomes self-reinforcing through the hierarchy of credibility (Harjuniemi, 2022): sources perceived as credible receive more journalistic attention, which increases their public visibility,

which reinforces their credibility further. Affiliated economists actively exploit this: media appearances lead to more appearances, so it is important to respond when journalists approach (Harjuniemi, 2024: 238). Economists' Twitter activity is directly converted into journalistic sources within half an hour (p. 239). In the past journalists would call different people when something occurred; now they see tweets and pick up comments (p. 239).

Speed compounds everything: fewer journalists, paid less, with less time, forced to rely on a narrower range of established sources including PR companies (Tambini, 2008: 19). When direct access to corporate sources is blocked, journalists fall back on Bloomberg and Yahoo Finance, whose coverage sets the focus and tone for subsequent reporting by other outlets, creating a cascade in which the first interpretation becomes the default frame regardless of its analytical quality or independence (Strauß, 2019: 281). Wilczek (2020) documents that the availability heuristic drives herd behavior during competitive events, with followers reporting because everybody else is reporting (p. 5). The events during which independent verification is most urgently needed are precisely those during which competitive pressure most severely degrades it.

The structural loop is thus sustained by five mutually reinforcing mechanisms: the epistemological performativity of financial information, which makes source criticism structurally inapplicable; the hierarchy of credibility in source selection; the speed imperative of competitive news production; the social media pipeline converting affiliated economists' activity into journalistic sources within minutes; and the Bloomberg/Yahoo Finance cascade in online news environments. Together, these mechanisms produce a field whose structural tendency is to reproduce elite perspectives and suppress independent analysis regardless of the intentions of individual practitioners.

4. Discussion

4.1 Affiliation

The results show that affiliation in business journalism operates simultaneously at six levels - elite sourcing, institutional ties, personal networks, commercial dependencies, ideological assumptions, and ownership - and each level reinforces the others. What emerges is a field in which closeness to economic power is the structural norm, not an exception.

The most consequential finding is how much of this affiliation is invisible. Commercial and personal affiliations are at least partly visible to those inside the field. But the ideological layer is different. The neoliberal assumptions embedded in financial journalism function at the level of what journalists take to be facts rather than values (Bjerke & Kjos Fonn, 2015: 116, 126). The 2008 crisis was framed almost entirely through individual blame - bad bankers, bad politicians, bad customers - with virtually no systemic analysis, not because editors made that choice explicitly, but because a particular way of seeing the economy had become so normalized that no other frame was visible. Butterick (2015, ch. 7) illustrates how this operates at the micro level: in none of the analyzed articles on the RBS takeover of ABN AMRO was there any attempt to put the deal into wider economic context; it was treated as just another deal (88–89), normalizing one way of doing business through apparent neutrality. Wilczek (2020) confirms that this ideological orientation is active rather than passive: broadsheets amplify ideologically convenient misinformation strategically (p. 18). Butterick (2015, ch. 11) offers an important counterpoint: the dominant paradigm is not permanent - Keynes himself used newspapers to challenge prevailing economic thinking in the 1930s (p. 158), which indicates that the hidden theory can be displaced, though doing so requires deliberate and sustained engagement with journalistic institutions.

Affiliation is also actively maintained by the sources themselves. Institutional economists invest in media presence, undergo communications training, and are structured to respond quickly. As Harjuniemi (2024) documents, media appearances lead to more appearances, so it is important to respond when journalists approach (p. 238). The infrastructure that makes affiliated sources so accessible is deliberately built and maintained - it is not a passive feature of the landscape.

4.2 Competence

The competence deficit matters not just in itself but because of what it makes structurally necessary. When journalists cannot independently evaluate what they are being told, dependency on

elite sources is not a choice - it is a practical necessity. This is where competence and affiliation directly converge: the knowledge gap creates the conditions under which affiliation becomes unavoidable.

The results show that the profession systematically selects for journalism skills over economic knowledge, that newsroom budgets make specialist expertise unaffordable, and that commercial logic punishes complex economic coverage that attracts low readership. Investigative journalism was abandoned explicitly on cost grounds (Damstra & De Swert, 2021: 3095). The simplification imperative is not just a journalistic habit - it is built into how editorial decisions are made and how resources are allocated.

Tambini (2008) identifies the resulting tension through the concept of the 'social compact' - journalism's obligation of accuracy, independence, and public interest that is not justified by commercial logic but by its democratic function - and finds that 'the battle to avoid being instrumentalised was practitioners' main challenge' (p. 30). Strauß (2019) shows how acute this tension is in practice: most journalists deal with standardized reporting - quarterly earnings, analyst profiles, investment advice - despite articulating strong watchdog commitments (p. 274). Damstra and De Swert (2021) give the clearest expression of how far the gap can extend: one journalist admitted, 'I am too small, and also not intelligent enough. I cannot overlook the big picture. I have no idea what is happening right now in the interstices of high-frequency trading' (p. 3090). That several Finnish journalists in Harjuniemi's (2022) study expressed explicit critical source reflexivity - challenging the assumption that a professor title confers objectivity and arguing that it is impossible to separate politics from economics (1645–1646) - suggests the structural awareness required for more independent practice already exists within the profession. The gap between professional values and professional practice documented across the results is real and widely felt inside the field.

4.3 The Loop Between Affiliation and Competence

Affiliation and competence actively reinforce each other. Journalists without economic expertise depend on elite sources for interpretation. That dependency removes any structural incentive to develop independent knowledge. The more dependent they become, the more affiliated they are. The more affiliated they are, the less capable of independence they become.

There is a deeper reason why this loop is particularly hard to break in financial journalism specifically. As Bjerke and Kjos Fonn (2015) show, financial markets are partly constituted by reporting about them - information about markets is 'immanently constitutive' of them (p. 115). This means that standard journalistic verification does not straightforwardly apply: there is no fully independent reality to check claims against. Some degree of source dependency is therefore irreducible in this field. The question is not whether journalists will depend on sources, but which sources. The current system concentrates that dependency among the most institutionally affiliated and commercially motivated sources available, while marginalizing independent academic economists through the hierarchy of credibility (Harjuniemi, 2022).

4.4 Why Reform Has Not Worked

The review documents repeated attempts to fix these problems through procedural means - disclosure requirements, ethics codes, editorial independence committees - and the pattern is consistent: they do not work. These reforms treat affiliation as a transparency problem rather than a structural one. Revealing that a conflict of interest exists does not remove it. The Dow Jones editorial independence committee, designed specifically to prevent owner-level interference, was found wholly ineffective: the appearance of transparency and separation is even worse than the transparent lack thereof (Schejter & Davidson, 2008: 529).

When systematic failures became impossible to deny, editors argued they were 'not infallible' and had 'no certain means of ascertaining' truth (Taylor, 2012: 645–646). The same self-exculpation appeared after 2008. Structural reform historically required legislative intervention - the failures of the Victorian press ultimately necessitated reforms to corporate law. Schejter and Davidson (2008) propose legal separation of commercial information and journalistic output as legally cognizable categories rather than aspirational norms (p. 527). Wilczek (2020) suggests stronger press council sanctions as an incentive for verification (p. 4). Damstra and De Swert (2021) argue that outlets must stop prioritizing

generalist journalism over specialist journalism, as specialized knowledge is indispensable for critically assessing economic power structures (p. 3097).

4.5 Democratic and Market Consequences

Dependency on elite sources is regarded as one of the main causes behind media discourse that legitimized austerity (Rios-Rodríguez & Arrese, 2021: 766). Financial and economic journalism often emphasizes investor concerns while working-class perspectives have faded into the background (Harjuniemi, 2022: 1636), producing coverage that presents elite interests as universal. At the market level, whereas independent media facilitate price discovery, biased media coverage due to connection effects may impede this process (Xu, 2024: 1173) - undermining the efficiency of the very markets financial journalism exists to report on.

5. Conclusion

This review set out to answer a simple question: why does business journalism keep failing at the same moments when good journalism matters most? The findings point to one answer: it is a system built to produce these outcomes.

The first problem is affiliation. Journalists covering business and finance are too close to the people and institutions they are supposed to hold accountable - through personal relationships, commercial dependencies, shared ideological assumptions, and ownership structures that make genuine independence nearly impossible. The second problem is competence: most business journalists do not have the economic knowledge needed to independently evaluate what they are being told. These two problems feed each other directly. The less you understand, the more you depend on those who do. The more you depend on them, the more their framing of events becomes your framing.

What makes this particularly difficult to break is that the loop is self-sustaining. Institutional economists respond quickly, speak clearly, and are always available. Independent academic economists are slow, cautious, and hard to quote. PR firms deliver ready-made stories on deadline. Speed, commercial pressure, and the complexity of modern finance all push coverage in the same direction - toward safe, elite-friendly reporting that reproduces rather than scrutinizes the dominant economic narrative.

The democratic consequences are real. When financial journalism consistently frames economic events through the lens of those who benefit from them, it shapes what policies seem reasonable, whose interests count as general interests, and what alternatives are even imaginable. The post-2008 coverage of austerity is the clearest example: media dependency on elite sources produced coverage that legitimized a set of policy choices while systematically excluding the perspectives of those who bore the costs.

Disclosure rules, ethics codes, and editorial independence committees have not worked and will not work, because they treat symptoms rather than causes. Real change requires making the structural separation between commercial interests and journalistic output legally enforceable, investing seriously in specialist economic expertise in newsrooms, and creating regulatory consequences for the herd behavior and PR dependence documented in this review. Without that, the next financial crisis will be covered the same way as the last one.

References

- Bjerke, P., & Kjos Fonn, B. (2015). A hidden theory in financial crisis journalism? The case of Norway. *Nordicom Review*, 36(2), 113–127. <https://doi.org/10.1515/nor-2015-0020>
- Butterick, K. J. (2015). The 2008 financial crisis. Chapter 7 in: *Complacency and collusion: A critical introduction to business and financial journalism*. Pluto Press.
- Butterick, K. J. (2015). Financial journalism: Its role in the creation of economic paradigms. Chapter 11 in: *Complacency and collusion: A critical introduction to business and financial journalism*. Pluto Press.
- Damstra, A., & De Swert, K. (2021). The making of economic news: Dutch economic journalists contextualizing their work. *Journalism*, 22(12), 3083–3100. <https://doi.org/10.1177/1464884919897161>

Dickinson, M. (2010). *Where were the media in the financial crisis of 2008, and have we seen this trend before?* Bryant University Honors Thesis.

Harjuniemi, T. (2022). The 'hierarchy of credibility' among economic experts: Journalists' perceptions of experts with varying institutional affiliations. *Journalism Practice*, 16(8), 1635–1652. <https://doi.org/10.1080/17512786.2021.1910985>

Harjuniemi, T. (2024). The mediatization of the economist profession. *European Journal of Communication*, 39(3), 229–244. <https://doi.org/10.1177/02673231241228962>

Rios-Rodríguez, R., & Arrese, Á. (2021). Economic journalism and the elitist approach. *Brazilian Journalism Research*, 17(3), 764–791. <https://doi.org/10.25200/BJR.v17n3.2021.1445>

Schejter, A. M., & Davidson, R. (2008). The News Corp.–Dow Jones merger and the separation of editorial and business practices. *International Journal of Communication*, 2, 515–542.

Strauß, N. (2019). Financial journalism in today's high-frequency news and information era. *Journalism*, 20(2), 274–291. <https://doi.org/10.1177/1464884917753556>

Tambini, D. (2008). *What is financial journalism for? Ethics and responsibility in a time of crisis and change*. Polis, London School of Economics and Political Science.

Taylor, J. (2012). Watchdogs or apologists? Financial journalism and company fraud in early Victorian Britain. *Historical Research*, 85(230), 632–650. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2281.2012.00606.x>

Wilczek, B. (2020). Misinformation and herd behavior in media markets. *PLoS ONE*, 15(11), e0241726. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0241389>

Xu, G. (2024). News bias in financial journalists' social networks. *Journal of Accounting Research*, 62(4), 1145–1182. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12560>

Благодарности и конфликт интересов: Данное исследование не получало финансирования. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Биография автора:

Канат Жайсанбаев – магистрант ОП «Журналистика» Казахского Университета Международных Отношений и Мировых Языков имени Абылай хана, Алматы, Казахстан. ORCID: 0009-0005-5944-687X. E-mail: k.zhaissanbayev@gmail.com

Никитина Елизавета Викторовна
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: elizaveta.nielvi@gmail.com

ИНТЕГРАЦИЯ МОДЕЛИ ADKAR В ЭТАПЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Аннотация. В условиях усиливающейся конкуренции и цифровой трансформации экономики организации сталкиваются с необходимостью радикального пересмотра бизнес-процессов, что обуславливает актуальность применения инструментов реинжиниринга бизнес-процессов (BPR). Вместе с тем высокая доля неудачных проектов BPR свидетельствует о недостаточном учете человеческого фактора и механизмов управления изменениями. Целью настоящего исследования является разработка концептуального подхода к интеграции модели ADKAR в этапы реинжиниринга бизнес-процессов. Основными направлениями исследования выступают анализ теоретических основ BPR и модели ADKAR, выявление ключевых проблем реализации реинжиниринга, а также обоснование возможности их синхронизации. Научная значимость работы заключается в развитии методологических подходов к управлению организационными изменениями, а практическая - в формировании инструментов повышения эффективности трансформационных инициатив. Методология исследования основана на системном и сравнительном анализе научной литературы, обобщении существующих подходов, а также концептуальном моделировании. В результате исследования разработана модель интеграции элементов ADKAR в ключевые этапы BPR, ориентированная на учет поведенческих аспектов организационных изменений. Теоретический анализ позволяет обосновать, что использование инструментов управления изменениями в рамках реинжиниринга может способствовать снижению сопротивления персонала и повышению результативности внедрения преобразований. Ценность исследования состоит в формировании интегрированного подхода, объединяющего процессный и поведенческий аспекты управления изменениями. Практическое значение работы заключается в возможности применения предложенной модели в деятельности организаций при реализации проектов реинжиниринга бизнес-процессов.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, ADKAR, этапы BPR, управление изменениями, сопротивление персонала

Никитина Елизавета Викторовна
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: elizaveta.nielvi@gmail.com

ADKAR МОДЕЛІН БИЗНЕС-ПРОЦЕСТЕРДІ РЕИНЖИНИРИНГ КЕЗЕҢДЕРІНЕ ИНТЕГРАЦИЯЛАУ

Аннотация. Бәсекелестіктің күшеюі және экономиканың цифрлық трансформациясы жағдайында ұйымдар бизнес-процестерді түбегейлі қайта қарау қажеттілігіне тап болады, бұл бизнес-процестерді реинжинирингтеу (BPR) құралдарын қолданудың өзектілігін айқындайды. Сонымен қатар, BPR жобаларының сәтсіздік деңгейінің жоғары болуы адами фактор мен өзгерістерді басқару механизмдерінің жеткіліксіз ескерілетінін көрсетеді. Осы зерттеудің мақсаты — ADKAR моделін бизнес-процестерді реинжиниринг кезеңдеріне интеграциялаудың тұжырымдамалық тәсілін әзірлеу. Зерттеудің негізгі бағыттары BPR және ADKAR модельдерінің теориялық негіздерін талдау, реинжинирингті жүзеге асырудағы негізгі мәселелерді анықтау, сондай-ақ оларды үйлестіру мүмкіндігін негіздеу болып табылады. Жұмыстың ғылыми маңыздылығы өзгерістерді басқарудың әдіснамалық тәсілдерін дамытуда көрініс табады, ал практикалық маңыздылығы трансформациялық бастамалардың тиімділігін арттыру құралдарын қалыптастырумен анықталады. Зерттеу әдіснамасы ғылыми әдебиеттерді

жүйелік және салыстырмалы талдауға, қолданыстағы тәсілдерді жалпылауға, сондай-ақ тұжырымдамалық модельдеуге негізделген. Зерттеу нәтижесінде ұйымдық өзгерістердің мінез-құлықтық аспектілерін ескеруге бағытталған ADKAR элементтерін BPR негізгі кезеңдеріне интеграциялау моделі әзірленді. Теориялық талдау реинжиниринг шеңберінде өзгерістерді басқару құралдарын қолдану қызметкерлердің қарсылығын төмендетуге және өзгерістерді енгізу тиімділігін арттыруға ықпал етуі мүмкін екенін негіздеуге мүмкіндік береді. Зерттеудің құндылығы процессуалдық және мінез-құлықтық аспектілерді біріктіретін интеграцияланған тәсілді қалыптастыруда жатыр. Жұмыстың практикалық маңыздылығы ұсынылған модельді ұйымдардың бизнес-процестерді реинжинирингтеу жобаларын іске асыру барысында қолдану мүмкіндігімен анықталады.

Түйін сөздер: бизнес-процестерді реинжинирингтеу, ADKAR, BPR кезеңдері, өзгерістерді басқару, персоналдың қарсылығы

Nikitina Elizaveta

Almaty Management University, Алматы, Казахстан

e-mail: elizaveta.nielvi@gmail.com

INTEGRATION OF THE ADKAR MODEL INTO THE STAGES OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Abstract. In the context of increasing competition and digital transformation of the economy, organizations face the need for radical revision of business processes, which determines the relevance of applying business process reengineering (BPR) tools. At the same time, the high failure rate of BPR projects indicates insufficient consideration of the human factor and change management mechanisms. The purpose of this study is to develop a conceptual approach to integrating the ADKAR model into the stages of business process reengineering. The main directions of the research include the analysis of the theoretical foundations of BPR and the ADKAR model, identification of key problems in the implementation of reengineering, and justification of the possibility of their synchronization. The scientific significance of the work lies in the development of methodological approaches to change management, while its practical significance consists in the formation of tools to improve the effectiveness of transformation initiatives. The research methodology is based on system and comparative analysis of scientific literature, generalization of existing approaches, and conceptual modeling. As a result, a model for integrating ADKAR elements into the key stages of BPR has been developed, focused on addressing the behavioral aspects of organizational change. The theoretical analysis makes it possible to substantiate that the use of change management tools within reengineering may contribute to reducing employee resistance and increasing the effectiveness of transformation implementation. The value of the study lies in the formation of an integrated approach combining process and behavioral aspects of change management. The practical significance of the work is determined by the possibility of applying the proposed model in organizations implementing business process reengineering projects.

Keywords: business process reengineering, ADKAR, BPR stages, change management, employee resistance

1. Введение

В условиях высокой динамики внешней среды и усиления конкурентного давления организации вынуждены осуществлять радикальные преобразования своих бизнес-процессов, направленные на повышение эффективности, гибкости и устойчивости. Одним из наиболее распространённых инструментов таких преобразований является реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR), предполагающий фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование ключевых процессов организации.

Несмотря на значительный потенциал реинжиниринга бизнес-процессов, практика его применения демонстрирует высокий уровень неудачных проектов. Согласно ряду исследований,

значительная доля инициатив организационных изменений, включая проекты BPR, не достигает поставленных целей, что во многом обусловлено недостаточным учетом человеческого фактора и сопротивлением персонала изменениям (Al-Haddad & Kotnour, 2015: 234-235; Prosci, 2018: 14). В традиционных подходах к BPR основной акцент делается на процессные и технологические аспекты трансформации, в то время как поведенческие и психологические аспекты адаптации сотрудников остаются недостаточно проработанными (Davenport, 1993: 1-5).

В научной литературе вопросы реинжиниринга бизнес-процессов подробно освещены в работах зарубежных исследователей, таких как М. Хаммер и Дж. Чампи, заложивших основы концепции BPR, а также в исследованиях Т. Давенпорта, развивающих процессный подход к управлению (Hammer & Champy, 1993: 32; Davenport, 1993: 1-5). В свою очередь, проблемы управления организационными изменениями и преодоления сопротивления персонала рассматриваются в рамках различных моделей change management, среди которых особое место занимает модель ADKAR, разработанная компанией Prosci, фокусирующаяся на индивидуальных изменениях сотрудников (Hiatt, 2006: 1-3).

Однако существующие исследования, как правило, рассматривают реинжиниринг бизнес-процессов и управление изменениями изолированно, что приводит к снижению эффективности трансформационных инициатив. В частности, отсутствует системный подход к интеграции инструментов управления изменениями, таких как модель ADKAR, в этапы реализации BPR.

В связи с этим возникает научная проблема, заключающаяся в необходимости разработки интегрированного подхода, позволяющего синхронизировать этапы реинжиниринга бизнес-процессов с инструментами управления изменениями, направленными на снижение сопротивления персонала и повышение эффективности внедрения преобразований.

Целью настоящей статьи является разработка концептуальной модели применения элементов ADKAR на этапах реинжиниринга бизнес-процессов в качестве инструмента сопровождения организационных изменений.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть сущность и особенности реинжиниринга бизнес-процессов;
- проанализировать модель ADKAR как инструмент управления изменениями;
- выявить ключевые проблемы реализации BPR на различных этапах;
- разработать модель интеграции элементов ADKAR в этапы BPR;
- обосновать практическую значимость предложенной модели.

Объектом исследования являются процессы организационных изменений в условиях реинжиниринга бизнес-процессов. Предметом исследования выступают инструменты интеграции модели ADKAR в этапы реализации BPR.

Методология исследования основана на использовании методов системного и сравнительного анализа, обобщения научной литературы, а также концептуального моделирования.

Научная новизна исследования заключается в разработке проблемно-ориентированной модели интеграции реинжиниринга бизнес-процессов и модели ADKAR, основанной на сопоставлении этапов BPR с ключевыми барьерами их реализации и соответствующими инструментами управления изменениями.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования предложенной модели организациями при реализации проектов реинжиниринга бизнес-процессов с целью повышения их результативности и снижения уровня сопротивления персонала.

2. Обзор литературы

Исследования в области реинжиниринга бизнес-процессов берут начало в работах Michael Hammer и James Champy, заложивших концептуальные основы BPR. В своей ключевой работе авторы определяют реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения драматических улучшений критически важных показателей эффективности (Hammer & Champy, 1993: 32). Научный вклад данной работы состоит в формировании самостоятельной концепции процессной

трансформации, отличающей реинжиниринг от эволюционных методов улучшения — таких как TQM и непрерывное совершенствование. Вместе с тем авторы практически не рассматривают поведенческие аспекты трансформации и роль персонала в её реализации, что стало одним из ключевых ограничений классической модели BPR.

Параллельно Thomas Davenport в работе «Process Innovation» предложил альтернативную трактовку реинжиниринга, в которой акцент смещается с радикального перепроектирования на роль информационных технологий и организационного знания как движущих сил трансформации (Davenport, 1993: 4). Автор обогащает концепцию BPR процессно-ориентированным мышлением и подчёркивает необходимость комплексного управления изменениями, однако конкретных инструментов работы с сопротивлением персонала также не предлагает.

Важный вклад в операционализацию реинжиниринга внесли Raymond Manganelli и Mark Klein, разработавшие детализированную методологию реализации BPR (Manganelli & Klein, 1994: 7–12). В отличие от работ Hammer & Champy и Davenport, данная модель формализует этапы реинжиниринга и включает элементы стратегического согласования и подготовки организационной среды, признавая тем самым значимость организационного контекста. Тем не менее управление изменениями на уровне индивидуального поведения сотрудников по-прежнему остаётся за рамками предложенной методологии.

Систематический анализ современного состояния исследований в области BPR представлен в работе Sreedharan, Raju и Sunder, охватывающей более двух десятилетий публикаций (Sreedharan et al., 2020: 1-25). Авторы фиксируют устойчивую тенденцию к росту интереса к реинжинирингу в контексте цифровой трансформации и подчёркивают, что сопротивление персонала и недостаточная управленческая поддержка остаются наиболее часто упоминаемыми причинами неудач BPR-проектов. Значимость данного исследования для настоящей работы состоит в том, что оно эмпирически обосновывает системный характер проблем, связанных с человеческим фактором в реинжиниринге.

Комплексное осмысление принципов управления бизнес-процессами предложено в работе vom Brocke et al., сформулировавших десять ключевых принципов зрелого процессного управления (vom Brocke et al., 2021: 1-10). Среди них особого внимания заслуживают принципы, связанные с вовлечённостью людей, организационной культурой и устойчивостью изменений, что свидетельствует о признании в современной научной литературе недостаточности чисто процессного подхода к трансформации.

Отдельного внимания заслуживает исследование Denner, Püschel и Röglinger, посвящённое реализации потенциала цифровизации в управлении бизнес-процессами (Denner et al., 2018: 1-13). Авторы показывают, что успешное использование цифровых возможностей требует не только технологической готовности, но и организационной зрелости, включая способность персонала адаптироваться к новым процессным моделям. Тем самым данное исследование дополнительно обосновывает необходимость интеграции поведенческих инструментов в процесс реинжиниринга.

В области управления организационными изменениями фундаментальное значение имеет модель ADKAR, разработанная Jeff Hiatt на основе эмпирических исследований компании Prosci (Hiatt, 2006: 1–3). В отличие от процессно-ориентированных моделей управления изменениями, ADKAR фокусируется на индивидуальном уровне адаптации сотрудников, последовательно описывая пять стадий: осознание, желание, знание, способность и закрепление. Ценность данной модели состоит в её операциональности: каждый элемент ADKAR соответствует конкретным управленческим воздействиям, что делает модель применимой в рамках различных трансформационных инициатив.

Эмпирическую основу модели составляют масштабные исследования практики управления изменениями: согласно данным Prosci, организации, применяющие структурированные подходы к управлению изменениями, достигают запланированных результатов трансформации в шесть раз чаще по сравнению с организациями, пренебрегающими данными инструментами (Prosci, 2021: 22).

Концептуальную основу для понимания динамики сопротивления изменениям образует модель John Kotter, описывающая восемь этапов успешного организационного изменения

(Kotter, 2012: 15-18). Автор убедительно показывает, что организации, пренебрегающие формированием коалиции поддержки, коммуникацией видения и закреплении достигнутых результатов, закономерно сталкиваются с откатом к прежним практикам. Научный вклад данной работы для настоящего исследования заключается в обосновании структурной логики управления изменениями как необходимого условия устойчивости трансформации.

Существенный вклад в изучение природы сопротивления изменениям внесли Oreg, Vakola и Armenakis, проводившие масштабный мета-анализ более чем шестидесяти лет количественных исследований по данной теме (Oreg et al., 2018: 243-267). Авторы систематизируют детерминанты негативного восприятия изменений и показывают, что готовность сотрудников к трансформации определяется совокупностью когнитивных, аффективных и поведенческих факторов. Данные выводы подтверждают, что работа с сопротивлением персонала требует дифференцированных управленческих инструментов, соответствующих конкретным стадиям адаптации.

В исследовании Bernard Burnes показано, что большинство моделей управления изменениями восходят к работам Kurt Lewin, однако их практическое применение остаётся фрагментарным и ситуативным (Burnes, 2017: 255-278). Автор указывает на необходимость системной интеграции инструментов управления изменениями в операционные процессы организации, а не их использования как самостоятельных параллельных инициатив.

Теоретическим фундаментом большинства современных моделей управления изменениями, включая ADKAR, служит трёхфазная модель Kurt Lewin, описывающая процесс изменений как последовательность стадий размораживания, движения и замораживания (Lewin, 1947: 5-41). Несмотря на относительную простоту, данная модель сохраняет концептуальную значимость, поскольку закладывает логику поэтапного управления готовностью к изменениям, воспроизводимую в более поздних подходах.

Интегративную перспективу в изучение организационных изменений вносят Al-Haddad и Kotnour, предложившие обобщённую модель успешных организационных изменений на основе систематического обзора литературы (Al-Haddad & Kotnour, 2015: 234-262). Авторы утверждают, что эффективность изменений определяется синхронизацией стратегического, процессного и поведенческого уровней трансформации, и подчёркивают, что ни один из них не является самодостаточным. Этот вывод непосредственно обосновывает логику настоящего исследования.

Критический анализ современного состояния теории управления изменениями представлен в работе Ву, указывающего на концептуальную фрагментарность данной области и необходимость формирования интегрированных подходов (Vu, 2021: 1-17). Автор констатирует, что большинство существующих моделей либо ориентированы исключительно на организационный уровень, либо фокусируются на индивидуальном, не предлагая связующего механизма между ними.

Проведённый анализ научной литературы позволяет зафиксировать устойчивый пробел: исследования в области реинжиниринга бизнес-процессов и работы по управлению организационными изменениями развиваются преимущественно изолированно. Модели BPR детально описывают процессные и технологические аспекты трансформации, однако не предлагают системного инструментария для работы с поведенческими барьерами на каждом этапе реализации. В свою очередь, модели управления изменениями, в том числе ADKAR, не интегрированы в конкретную этапную логику BPR. Настоящее исследование направлено на преодоление данного пробела посредством разработки модели синхронизации этапов реинжиниринга бизнес-процессов с элементами модели ADKAR.

3. Методология

Методология исследования базируется на междисциплинарном подходе, объединяющем методы системного анализа, сравнительного сопоставления управленческих моделей, структурирования организационных барьеров трансформации, а также проектно-концептуального моделирования, позволившего разработать матрицу интеграции элементов ADKAR в этапную логику BPR. Эмпирическая верификация предложенной модели выходит за рамки данной работы и определяется как направление дальнейших исследований.

Вопрос исследования. Каким образом элементы модели ADKAR могут быть интегрированы в этапы реинжиниринга бизнес-процессов для снижения сопротивления персонала и повышения результативности трансформационных инициатив?

Гипотеза. Последовательное соотнесение элементов модели ADKAR с ключевыми этапами реинжиниринга бизнес-процессов позволяет сформировать комплексный управленческий инструментарий, обеспечивающий учёт поведенческих барьеров на каждом этапе трансформации и повышающий вероятность её успешной реализации.

Этапы исследования. Достижение поставленной цели обеспечивается посредством последовательной реализации четырёх этапов.

На первом этапе проводился анализ теоретических основ реинжиниринга бизнес-процессов: изучались классические и современные подходы к определению сущности, этапов и методологии BPR на основе фундаментальных и актуальных зарубежных научных источников.

На втором этапе осуществлялся анализ модели ADKAR как инструмента управления организационными изменениями: рассматривались её структура, логика последовательного прохождения стадий и область практического применения.

На третьем этапе проводилась диагностика ключевых проблем реализации реинжиниринга на каждом из выделенных этапов. Данный анализ основывался на систематизации эмпирических данных, представленных в рецензируемых научных публикациях и аналитических отчётах ведущих консалтинговых организаций.

На четвёртом этапе осуществлялось концептуальное моделирование: на основе сопоставления этапов BPR, характерных для них управленческих проблем и соответствующих элементов ADKAR была разработана интегрированная модель, представленная в виде структурированной матрицы.

Методы исследования. Методологическую основу исследования составляет совокупность теоретических методов научного познания. Метод системного анализа применялся для изучения реинжиниринга бизнес-процессов и модели ADKAR как взаимосвязанных управленческих систем, функционирующих в едином организационном контексте. Сравнительный анализ использовался для сопоставления существующих подходов к этапизации реинжиниринга и выявления их сходств и различий. Метод синтеза и обобщения научной литературы обеспечил формирование укрупнённой модели этапов BPR, интегрирующей ключевые элементы рассмотренных подходов. Концептуальное моделирование выступало основным методом разработки интегрированной матрицы, устанавливающей соответствие между этапами реинжиниринга, выявленными проблемами и элементами модели ADKAR.

4. Результаты и обсуждение

Проведённый теоретический анализ подходов к этапизации реинжиниринга бизнес-процессов — от классических моделей Hammer и Champy (1993: 32) и Davenport (1993: 4) до детализированной методологии Manganelli и Klein (1994: 7–12) и современных цифро-ориентированных концепций (vom Brocke et al., 2021: 1–10) — позволил выявить общую логику реализации BPR при различии в степени детализации и акцентах отдельных авторов. На основе синтеза и обобщения рассмотренных подходов была сформирована укрупнённая модель этапов реинжиниринга бизнес-процессов, охватывающая полный цикл трансформации — от инициации до закрепления достигнутых результатов — и служащая основой для последующей интеграции инструментов управления изменениями. Этапы реинжиниринга и соответствующие им ключевые управленческие вопросы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы реализации реинжиниринга бизнес-процессов и ключевые управленческие вопросы

№	Этап реинжиниринга	Ключевой управленческий вопрос
1	Инициация реинжиниринга и формирование целей	Почему необходимы изменения и каких результатов необходимо достичь?

2	Стратегическое согласование трансформации	Как реинжиниринг согласуется со стратегией организации?
3	Идентификация и отбор бизнес-процессов	Какие процессы требуют первоочередной трансформации?
4	Анализ и диагностика процессов (AS-IS)	В чем заключаются основные проблемы и неэффективности текущих процессов?
5	Проектирование целевых процессов (TO-BE)	Какими должны быть процессы для достижения стратегических целей?
6	Разработка плана перехода	Каким образом обеспечить эффективный переход от текущего состояния процессов (AS-IS) к целевому состоянию (TO-BE) с минимальными рисками и затратами?
7	Организационная подготовка и обеспечение изменений	Готова ли организация (персонал, структура, культура) к внедрению изменений?
8	Внедрение и реализация процессов	Как обеспечить эффективное внедрение новых процессов?
9	Оценка эффективности и закрепление изменений	Достигнуты ли цели и как обеспечить устойчивость изменений?
Примечание - составлено автором на основе источников (Hammer & Champy (1993: 32); Davenport (1993: 4); Manganelli & Klein (1994: 7-12); vom Brocke et al. (2021: 1-10)).		

Анализ представленных этапов во взаимосвязи с выявленными в научной литературе проблемами реализации BPR показывает, что на каждом из них возникают специфические управленческие барьеры, обусловленные преимущественно человеческим фактором. Сопротивление персонала, недостаточная вовлечённость сотрудников, дефицит компетенций и отсутствие механизмов закрепления изменений фиксируются как системные ограничения, характерные для различных этапов реинжиниринга (Sreedharan et al., 2020: 1-25; Oreg et al., 2018: 243-267; Kotter, 2012: 15-18). Данное обстоятельство обуславливает необходимость соотнесения каждого этапа BPR с соответствующими инструментами управления изменениями.

В качестве такого инструмента в настоящем исследовании используется модель ADKAR, элементы которой последовательно адресуют поведенческие барьеры, возникающие на различных этапах трансформации. Результаты интеграции модели ADKAR в этапы реинжиниринга бизнес-процессов представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Интеграция модели ADKAR в этапы реинжиниринга бизнес-процессов

№	Этап реинжиниринга BPR	Ключевая проблема этапа	Элемент ADKAR	Управленческое воздействие
1	Инициация реинжиниринга и формирование целей	Отсутствие понимания необходимости изменений, стратегическая неопределенность	Awareness	Коммуникация целей изменений, обоснование необходимости трансформации
2	Стратегическое согласование трансформации	Несо согласованность целей реинжиниринга со стратегией организации, недостаточная поддержка со стороны руководства	Awareness	Коммуникация стратегических целей, вовлечение руководства, согласование изменений со стратегией

3	Идентификация и отбор бизнес-процессов	Субъективность выбора процессов, недостаточная вовлеченность сотрудников	Desire	Вовлечение персонала в отбор процессов, проведение рабочих сессий, обсуждение приоритетов
4	Анализ и диагностика процессов (AS-IS)	Сопротивление выявлению проблем, формальный анализ процессов	Desire	Проведение интервью, вовлечение сотрудников в диагностику, формирование доверительной среды
5	Проектирование целевых процессов (TO-BE)	Непонимание будущих процессов, страх изменений	Knowledge	Обучение, моделирование процессов, разъяснение новой логики работы
6	Разработка плана перехода	Неопределенность внедрения, отсутствие четкой последовательности действий	Knowledge + Ability	Разработка дорожной карты, распределение ресурсов, планирование сроков, подготовка инструкций
7	Организационная подготовка и обеспечение изменений	Неготовность персонала и организационной структуры	Ability	Тренинги, развитие компетенций, изменение оргструктуры, подготовка инфраструктуры
8	Внедрение и реализация процессов	Ошибки внедрения, снижение эффективности на начальном этапе	Ability	Поддержка сотрудников, наставничество, контроль выполнения процессов
9	Оценка эффективности и закрепление изменений	Возврат к прежним практикам, отсутствие устойчивости изменений	Reinforcement	KPI, система мотивации, контроль, обратная связь, закрепление новых стандартов
Примечание — составлено автором на основе источников (Hiatt (2006: 1-3); Kotter (2012: 15-18); Sreedharan et al. (2020: 1-25); Oreg et al. (2018: 243-267); Al-Haddad & Kotnour (2015: 234-262)).				

Анализ представленной матрицы позволяет выделить пять функциональных блока, соответствующих логике последовательного формирования готовности персонала к трансформации.

На этапах инициации и стратегического согласования (этапы 1–2) ключевым барьером выступает отсутствие у сотрудников и руководителей среднего звена понимания необходимости изменений. Применение элемента Awareness предполагает целенаправленную коммуникационную работу, направленную на разъяснение причин трансформации, её стратегической обоснованности и ожидаемых результатов. Данный этап соответствует выводам Kotter (2012: 15-18) о критической роли формирования «ощущения срочности» как отправной точки успешных организационных изменений.

На этапах идентификации процессов и диагностики AS-IS (этапы 3-4) доминирующим барьером становится недостаточная вовлечённость персонала и его склонность к формальному участию в аналитических процедурах. Элемент Desire адресует данную проблему посредством инструментов совместного проектирования, рабочих сессий и формирования среды психологической безопасности, в которой сотрудники готовы открыто обсуждать существующие неэффективности. Это согласуется с положениями Al-Haddad и Kotnour (2015:

234-262) о необходимости синхронизации поведенческого и процессного уровней трансформации.

На этапах проектирования и разработки плана перехода (этапы 5-6) на первый план выходит дефицит знаний о новых процессах и неопределённость относительно последовательности действий. Элементы Knowledge и Ability, применяемые на данном этапе совместно, обеспечивают как передачу необходимых знаний о целевой процессной модели, так и формирование практических компетенций для её реализации. Значимость данного блока подтверждается исследованием Burnes (2017: 255–278), указывающего на необходимость системной интеграции обучения в процесс организационных изменений.

На этапах организационной подготовки и внедрения (этапы 7-8) элемент Ability реализуется в полной мере: акцент смещается с формирования знаний на их практическое применение в реальных условиях деятельности. Инструменты наставничества, сопровождения и оперативного контроля обеспечивают снижение ошибок внедрения и поддержку сотрудников в переходный период, что соответствует выводам Oreg et al. (2018: 243–267) о значимости поведенческой поддержки на стадии активного освоения изменений.

Заключительный этап оценки и закрепления (этап 9) требует применения элемента Reinforcement, направленного на предотвращение возврата к прежним моделям поведения. Использование системы ключевых показателей эффективности, механизмов обратной связи и организационного признания достижений обеспечивает институционализацию новых процессов и их интеграцию в повседневную деятельность организации. Данный вывод согласуется с положениями Kotter (2012: 189) о том, что закрепление изменений является самостоятельным и критически важным этапом трансформации, которым организации зачастую пренебрегают.

Обобщая результаты проведённого анализа, можно констатировать, что предложенная модель интеграции ADKAR в этапы BPR обеспечивает переход от линейного процессного подхода к комплексному управлению трансформацией, учитывающему поведенческие аспекты на каждом этапе реинжиниринга. Применение данной модели позволяет целенаправленно воздействовать на конкретные барьеры реализации BPR, последовательно формируя готовность персонала к изменениям и обеспечивая устойчивость достигнутых результатов.

5. Заключение

Настоящее исследование было направлено на разработку концептуальной модели интеграции элементов модели ADKAR в этапы реинжиниринга бизнес-процессов. Достижение поставленной цели обеспечивалось посредством системного и сравнительного анализа научной литературы в области BPR и управления организационными изменениями, обобщения существующих методологических подходов, а также концептуального моделирования.

В ходе исследования установлено, что эволюция концепции реинжиниринга бизнес-процессов отражает последовательный переход от классических моделей радикального перепроектирования к современным интегрированным подходам, учитывающим стратегические, технологические и организационные аспекты трансформации. При этом анализ научной литературы и практических данных показал, что ключевыми барьерами реализации BPR-проектов неизменно выступают факторы, связанные с человеческим измерением изменений: сопротивление персонала, недостаточная вовлечённость сотрудников, дефицит необходимых компетенций и отсутствие механизмов закрепления достигнутых результатов.

Основным результатом исследования является разработанная матрица интеграции модели ADKAR в девять этапов реинжиниринга бизнес-процессов, устанавливающая соответствие между каждым этапом BPR, характерными для него управленческими проблемами и конкретными инструментами воздействия на поведение персонала. Предложенная модель демонстрирует, что элементы Awareness и Desire наиболее востребованы на начальных этапах трансформации, Knowledge и Ability — на этапах проектирования и внедрения, тогда как Reinforcement приобретает критическое значение на этапе закрепления изменений.

Проведённый анализ позволяет заключить, что интеграция инструментов управления изменениями в этапную логику реинжиниринга бизнес-процессов обеспечивает переход от исключительно процессного подхода к комплексному управлению трансформацией,

учитывающему поведенческие аспекты на каждом этапе реализации. Применение предложенной модели способно содействовать снижению уровня сопротивления персонала, повышению вовлечённости сотрудников и обеспечению устойчивости внедряемых изменений.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования разработанной модели организациями при планировании и реализации проектов реинжиниринга бизнес-процессов в качестве методического инструмента сопровождения организационных изменений. Модель применима в организациях различного масштаба и отраслевой принадлежности, реализующих программы процессной или цифровой трансформации.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической апробацией предложенной модели на материале конкретных организаций, реализующих проекты BPR, а также с её адаптацией к условиям отдельных отраслей экономики и специфике цифровой трансформации. Кроме того, представляется перспективным изучение взаимодействия модели ADKAR с иными инструментами управления изменениями в рамках комплексных трансформационных программ.

Результаты проведённого исследования подтверждают выдвинутую гипотезу: последовательное соотнесение элементов модели ADKAR с ключевыми этапами реинжиниринга бизнес-процессов действительно позволяет сформировать комплексный управленческий инструментарий, обеспечивающий целенаправленное воздействие на поведенческие барьеры трансформации на каждом её этапе. Вместе с тем окончательная верификация данного положения требует эмпирической апробации предложенной модели в условиях реальных организационных изменений

Список литературы

1. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
2. Burnes, B. (2017). Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 255–278. <https://doi.org/10.1177/0021886317711396>
3. By, R. T. (2021). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 21(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1754708>
4. Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
5. Denner, M.-S., Püschel, L., & Röglinger, M. (2018). How to exploit the digitalization potential of business processes. *Long Range Planning*, 51(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.003>
6. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
7. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
8. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
9. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
10. Manganello, R. L., & Klein, M. M. (1994). *The reengineering handbook: A step-by-step guide to business transformation*. AMACOM.
11. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2018). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Management*, 44(6), 243–267. <https://doi.org/10.1177/0149206317704295>
12. Prosci. (2018). *Best practices in change management* (10th ed.). Prosci Inc
13. Prosci. (2021). *Best practices in change management* (12th ed.). Prosci Inc
14. Sreedharan, V. R., Raju, R., & Sunder, M. V. (2020). Business process reengineering: A systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1–25. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0150>

15. vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2021). Ten principles of good business process management. *Business Horizons*, 64(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.004>

Информация об авторах:

Никитина Елизавета Викторовна — магистрант 1 курса, Алматы Менеджмент Университет (Алматы, Казахстан, email: elizaveta.nielvi@gmail.com)

Бекеш Асхат Сейфуллаұлы
Almaty Management University, Алматы, Казахстан
e-mail: askhatbekesh1@gmail.com

ESG ФАКТОРЛАРЫ КОМПАНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯСЫН БАСҚАРУДЫҢ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ: ЖАҒАНДЫҚ ҮРДІСТЕР ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАН КОНТЕКСТІ

Андатпа. Бұл мақалада экологиялық, әлеуметтік және басқару факторларының (ESG) корпоративтік құрылымдардың нарықтық капиталдандыруына әсері пәнаралық тұрғыдан зерттеледі. Жаһандық энергетикалық ауысу және қаржы нарықтарының түбегейлі өзгеруі жағдайында ESG көрсеткіштері инвестициялық талдаудың ажырамас бөлігіне айналып, бизнестің ұзақ мерзімді құнын айқындайды. Жұмыстың мақсаты – ESG-ді капитал құнын төмендету, қаржылық емес есептіліктің ашықтығын арттыру және жүйелі тәуекелдерді азайту арқылы капиталдандыруды басқарудың функционалдық тетігі ретінде теориялық және қолданбалы тұрғыдан негіздеу. Мақалада әлемдік әдебиетке сыни шолу жасалып, Орталық Азияның дамушы нарықтары саласындағы зерттеу олқылығы анықталды. Әдіснамалық негізге жүйелік тәсіл, 2020–2024 жж. кезеңіндегі қазақстандық нарық көшбасшылары – «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ және Halyk Bank есептілік деректеріне сапалық және салыстырмалы талдау кіреді. Нәтижелер ESG-басқару сапасы мен халықаралық институционалдық капиталға қолжетімділік арасындағы тұрақты өзара байланысты растайды, сондай-ақ ресурстық экономика жағдайында «жасыл сыйлықақыны» қалыптастыру тетіктерін ашады. Зерттеудің практикалық маңыздылығы нарықтық бағалаудың өсуін және бәсекеге қабілеттілікті нығайтуды қамтамасыз ету үшін ESG метриктерін қаржылық менеджмент жүйесіне интеграциялау бойынша ұсыныстар әзірлеуде.

Түйін сөздер: ESG факторлары, капиталдандыру, құнды басқару, тұрақты даму, ҚЕХС (IFRS), инвестициялық тартымдылық, капитал құны (WACC), ҚазМұнайГаз, Halyk Bank, IFRS S1, IFRS S2, жасыл сыйлықақы, қаржылық емес тәуекелдер.

Бекеш А.С.
Almaty Management University, Алматы, Казахстан
e-mail: askhatbekesh1@gmail.com

ESG-ФАКТОРЫ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИЕЙ КОМПАНИИ: ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И КАЗАХСТАНСКИЙ КОНТЕКСТ

Аннотация. В данной статье проводится междисциплинарное исследование влияния экологических, социальных и управленческих факторов (ESG) на рыночную капитализацию корпоративных структур. В условиях глобального энергетического перехода и трансформации финансовых рынков ESG-показатели становятся неотъемлемой частью инвестиционного анализа, определяя долгосрочную стоимость бизнеса. Цель работы заключается в комплексном теоретическом и прикладном обосновании роли ESG как функционального механизма управления капитализацией через снижение стоимости капитала, повышение прозрачности нефинансовой отчётности и минимизацию системных рисков. В статье представлен критический обзор мировой литературы, выявлен исследовательский пробел в области развивающихся рынков Центральной Азии. Методологическая база включает системный подход, качественный и сравнительный анализ данных отчётности ведущих казахстанских компаний — АО «НК «КазМунайГаз» и Halyk Bank за период 2020–2024 гг. Результаты подтверждают устойчивую взаимосвязь между качеством ESG-управления и доступом к международному институциональному капиталу, а также выявляют механизмы формирования «зелёной премии» в условиях ресурсной экономики. Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по интеграции ESG-метрик в систему финансового менеджмента для обеспечения роста рыночной оценки и укрепления конкурентоспособности.

Ключевые слова: ESG-факторы, капитализация, управление стоимостью, устойчивое развитие, МСФО (IFRS), инвестиционная привлекательность, стоимость капитала (WACC), КазМунайГаз, Halyk Bank, IFRS S1, IFRS S2, зелёная премия, нефинансовые риски.

Bekesh A.S.

Almaty Management University, Алматы, Казахстан

e-mail: askhatbekesh1@gmail.com

ESG FACTORS AS A STRATEGIC TOOL FOR MANAGING COMPANY CAPITALIZATION: GLOBAL TRENDS AND THE KAZAKHSTAN CONTEXT

Abstract. This article presents an interdisciplinary study of the impact of environmental, social, and governance (ESG) factors on the market capitalization of corporate entities. In the context of the global energy transition and the radical transformation of financial markets, ESG metrics are becoming an integral part of investment analysis, determining the long-term value of a business. The aim of the study is to provide a comprehensive theoretical and applied justification of ESG as a functional mechanism for managing capitalization through channels such as reducing the cost of capital, increasing the transparency of non-financial disclosure, and minimizing systemic risks. The article offers an extensive critical review of the global literature and identifies a significant research gap concerning emerging markets in Central Asia. The methodological framework is based on a systems approach, qualitative and comparative analysis of reporting data from leading Kazakhstani companies – JSC NC “KazMunayGas” and Halyk Bank – for the period 2020–2024. The results confirm a stable correlation between the quality of ESG management and access to international institutional capital, and reveal specific mechanisms for the formation of a “green premium” in a resource-based economy. The practical significance of the study lies in the development of detailed recommendations for integrating ESG metrics into the financial management system to ensure an increase in market valuation and strengthen competitiveness.

Key words: ESG factors, capitalization, value management, sustainable development, IFRS, investment attractiveness, cost of capital (WACC), KazMunayGas, Halyk Bank, IFRS S1, IFRS S2, green premium, non-financial risks.

1. Кіріспе

Қазіргі қаржы архитектурасы академиялық ортада «Ұлы ауысым» (The Great Shift) деп сипатталатын кезеңді бастан кешіруде. Ондаған жылдар бойы табыстың басым критерийі тек таза пайда мен акционерлер үшін қысқа мерзімді кірістілік болып танылған классикалық акционерлік капитализм үлгісінен біртіндеп бас тарту байқалады. Бұл үлгінің орнына «мүдделі тараптар капитализмі» (Stakeholder Capitalism) тұжырымдамасы келеді, оның аясында компанияның құндылығы оның инвесторлар мен қызметкерлерден бастап жергілікті қауымдастықтар мен экожүйелерге дейінгі мүдделі тараптардың кең ауқымы үшін ұзақ мерзімді игіліктер жасау қабілетімен айқындалады.

Осы жаңа координаттар жүйесінде нарықтық капиталдандыру дисконтталған ақша ағындарының қарапайым арифметикалық сомасы болудан қалады. Ол климаттық дағдарыс, әлеуметтік тұрақсыздық және технологиялық алшақтықтар жағдайында бизнестің өміршеңдігінің кешенді индикаторына айналады. ESG факторлары (Environmental – экология, Social – әлеуметтік сала, Governance – корпоративтік басқару) «корпоративтік мейірімділіктің» факультативті элементтерінен құнды басқарудың қатаң функционалды құралдарына айналды.

Зерттеу тақырыбының өзектілігі жаһандық капиталдың тұрақтылық критерийлеріне сәйкес келетін активтерге қарқынды түрде ауысуымен айқындалады. BlackRock немесе Vanguard сияқты институционалды инвесторлар ESG күн тәртібін елемейтін компаниялардан инвестицияларын қайтарып алу туралы ашық мәлімдейді. Орталық Азияның ең ірі экономикасы және өндіруші сектордың үлесі жоғары Қазақстан үшін бұл сын елеулі болып табылады. Төмен көміртекті рельстерге көшу орасан зор инвестицияларды талап етеді, оларға қолжетімділік компанияның ESG-профилінің сапасына тікелей байланысты.

Бұл мақала ESG бастамаларын қазақстандық контексте нарықтық бағалаудың өсуінің нақты тетіктерімен байланыстыратын қолданбалы зерттеулердің тапшылығын толтыруға бағытталған. Жұмыста климаттық тәуекелдер мен әлеуметтік жауапкершілік мәселелеріндегі ашықтықтың дисконттау мөлшерлемесінің төмендеуіне және ұлттық компаниялардың инвестициялық тартымдылығының өсуіне қалай айналатыны зерттеледі.

2. Әдебиеттерге шолу

Құнды басқарудың іргелі негіздері XX ғасырдың ортасында Модильяни мен Миллердің еңбектерінде (Modigliani & Miller, 1958: 261) қаланды. Олардың капитал құрылымы туралы классикалық теоремасы нарықтың тамаша болғанын болжай отырып, қаржылық емес факторларды елемеді. Алайда 1980-жылдары қаржы ойының дамуы Э.Фрименнің мүдделі тараптар теориясының пайда болуына әкелді, бұл теория заманауи ESG үшін философиялық базаға айналды. Бүгінгі таңда зерттеушілер мүдделі тараптардың мүдделерін елемей капиталдандыруды едәуір төмендетуі мүмкін «жасырын пассивтерді» тудыратынын мойындайды (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014: 2836).

Қазіргі заманғы ең көп дәйексөз келтірілетін еңбектердің бірі – Фриде, Буш пен Бассеннің мета-зерттеуі (Friede, Busch & Bassen, 2015: 211). Авторлар 1970-жылдардан бастап жарияланған 2200-ден астам эмпирикалық зерттеуді жүйеледі. Олардың қорытындысы бірімәнді: 90% жағдайда ESG көрсеткіштері мен қаржылық тиімділік (Corporate Financial Performance, CFP) арасында оң немесе бейтарап корреляция бар. Бұл байланыс әсіресе ұзақ мерзімді перспективада айқын көрінеді, бұл ESG-ді капиталдандыруды стратегиялық басқарудың маңызды құралына айналдырады.

Экклз, Иоанну және Серафеймның зерттеуі (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014: 2840) тұрақтылықтың жоғары стандарттары бар компаниялар портфелінің (High Sustainability) 18 жылдық кезең ішінде ROA және акциялардың табыстылығы бойынша бақылау тобынан айтарлықтай озып кеткенін көрсетті. Авторлар мұны мұндай компаниялардың тәуекелдерді басқару сапасының жақсырақ болуымен және персоналының көбірек тартылуымен байланыстырады.

Инвесторлардың неліктен ESG-активтерге көбірек төлеуге дайын екендігі туралы мәселе Пастор, Стамбо және Тейлордың моделінде (Pástor, Stambaugh & Taylor, 2021: 555) математикалық негіздеме алды. Олар «тұрақты инвестициялау тепе-теңдігі» ұғымын енгізді, инвесторлардың «жасыл» активтерге қатысты артықшылықтары олардың нарықтық бағасының өсуіне және сәйкесінше күтілетін кірістің (және фирма үшін капитал құнының) төмендеуіне әкелетінін дәлелдеді. Осылайша, ESG инвесторлардың активтің тәуекеліне деген көзқарасын өзгерту арқылы нарықтық бағалауды басқару құралы ретінде әрекет етеді.

ESG-дің несие нарықтарына әсері Апергис, Пуфинас және Антонопулостың жұмысында егжей-тегжейлі зерттелген (Apergis, Poufinas & Antonopoulos, 2022: 106001). Еуропалық компаниялардың деректері негізінде авторлар жоғары ESG-рейтингтері төмен несиелік спредтермен тікелей корреляцияланатынын дәлелдеді. Банктер мен облигация иелері сапалы ESG-басқаруды дефолттың төмен ықтималдығының индикаторы ретінде қарастырады. Бұл тікелей қаржылық тұтқаны жасайды: ESG-рейтингі неғұрлым жоғары болса, соғұрлым қарыз капиталы арзанырақ болады, бұл компанияның таза пайдасы мен нарықтық құнын арттырады.

Шетелдік зерттеулердің ауқымды корпусына қарамастан, әдебиеттерді талдау сыни олқылықты анықтады: жұмыстардың басым көпшілігі дамыған нарықтарға (АҚШ, Батыс Еуропа) шоғырланған. Мемлекеттік меншіктің жоғары шоғырлануы және ресурстарға тәуелділігі бар дамушы нарықтарда (Emerging Markets) ESG-дің капиталдандыруға әсері жеткілікті түрде зерттелмеген. Қор нарығы белсенді қалыптасу сатысында тұрған және ESG күн тәртібі «жоғарыдан» (реттеушілер мен ұлттық холдингтер арқылы) таңылып отырған Қазақстан үшін бағалаудың нақты модельдері қажет. Бұл мақала жаһандық IFRS S1 және S2 стандарттарының призмасы арқылы қазақстандық тәжірибені талдай отырып, осы олқылықты толтыруға арналған.

3. Зерттеу әдіснамасы

Жұмыста ESG құралдарының капиталдандыруға әсерін бағалау үшін сапалық және сандық талдауды біріктіретін кешенді аналитикалық тәсіл қолданылады. Зерттеу жаһандық пандемия мен геосаяси турбуленттілік аясында тұрақты дамуға деген назардың бұрын-соңды болмаған өсуімен сипатталатын 2020–2024 жж. кезеңіне шоғырланған.

Талдау үшін Қазақстан экономикасының өз сегменттерінде көшбасшы болып табылатын екі репрезентативті компания таңдалды:

1. «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ (КМГ) – экологиялық факторлар (Е факторы) материалдық маңызды болып табылатын және құн үшін ең үлкен тәуекелдерді көтеретін нақты сектордың өкілі (мұнай-газ саласы).

2. Halyk Bank (Қазақстан Халық Банкі) – инвесторлардың сеніміне әлеуметтік факторлардың (S) және корпоративтік басқару сапасының (G) әсерін көрсететін қаржы секторының көшбасшысы.

Ақпараттық база мыналарды қамтиды: ҚЕХС бойынша қаржылық есептілік, интеграцияланған жылдық есептер, тұрақты даму туралы есептер, Bloomberg ESG scores деректері, Sustainalytics және MSCI рейтингтері, сондай-ақ АҚФҚ және KASE нормативтік актілері.

Талдау әдістері:

- Мазмұнды талдау және семантикалық талдау: GRI және SASB стандарттарына сәйкес ақпаратты ашу толықтығын зерделеу.
- Салыстырмалы қаржылық талдау: негізгі ESG бастамалары енгізілгенге дейінгі және кейінгі капиталдандыру коэффициенттерінің (P/E, P/B) және капитал құнының (WACC) динамикасын бағалау.
- Сапалық бағалау әдісі: сұхбаттау және нарық сарапшыларының қаржылық емес тәуекелдердің қазақстандық активтердің инвестициялық тартымдылығына әсері туралы пікірлерін талдау.
- Реттеушілік әсерді талдау: IFRS S1 және S2 стандарттарын енгізудің есептіліктің ашықтығына әсерін зерделеу.

4. Нәтижелер мен талқылау

ESG-дің капиталдандыруға әсері дисконтталған ақша ағындарының (DCF) моделі аясында екі бағытта жүзеге асады. Біріншіден, ресурстарды тиімді пайдалану операциялық шығыстарды төмендетеді, ал таза технологияларға инвестициялар болашақ көміртекті салықтардан қорғанып, таза ақша ағындарының төмендеуін болдырмайды. Екіншіден, жоғары ESG-профиль меншікті де, қарыздық та капиталдың құнын төмендетеді (Pástor et al., 2021: 560). КМГ көлеміндегі ірі компаниялар үшін тіпті капиталдың орташа өлшенген құнының (WACC) 0,25% төмендеуі есептік нарықтық құнның жүздеген миллион долларға өсуіне әкеледі.

Қаржылық менеджмент контекстінде ESG-есептілік күшті сигналдық тетік ретінде әрекет етеді. Қазақстандық нарыққа тән ақпараттық асимметрия жағдайында сапалы ESG-есептілігін жариялау инвесторларға басқарудың жоғары сапасы және менеджменттің ұзақ мерзімді жоспарлау көкжиегі туралы сигнал береді. Бұл «ашық еместік дисконтын» төмендетеді және акциялардың нарықтық бағасын арттырады.

Ұлттық мұнай-газ операторы үшін ESG күн тәртібі қор нарығында бәсекеге қабілеттілікті қолдау құралына айналды. КМГ-нің 2022–2023 жж. есептілігін талдау нәтижелері компанияның декарбонизацияға (газды алауда жағуды 80% төмендету) және IAS 37 бойынша экологиялық міндеттемелерді ашық ашуға назар аударғанын көрсетеді. Соның нәтижесінде КМГ ТМД-дағы ең жоғары ESG-рейтингтерінің бірін алуға қол жеткізді, бұл табысты SPO және халықаралық қорлар тарапынан жоғары сұранысты қамтамасыз етті. Нарық компанияның энергокөшуге дайындығын бағалады, бұл Brent маркалы мұнай бағасының құбылмалылық кезеңдерінде котировкалардың құлдырауынан сақтап қалды.

Halyk Bank капиталдандырудың әлеуметтік және басқарушылық компоненттер арқылы қалай өсетінін көрсетеді. Әйелдер кәсіпкерлігін қолдау бағдарламаларын енгізу және мемлекеттік қызметтерді цифрландыру банкке әлеуметтік жауапты цифрлық көшбасшы репутациясын жасады. Банктің P/B мультипликаторы сектор бойынша орташа көрсеткіштен

тұрақты түрде жоғары, бұл корпоративтік басқару сапасы мен бизнес-модельдің тұрақтылығы үшін сыйлықақыны көрсетеді. Инвесторлар банкті минималды реттеушілік тәуекелдері бар сенімді актив ретінде қарастырады.

ISSB стандарттарын (IFRS S1 және S2) Қазақстанда енгізу маңызды кезең болды. Бұл стандарттар ESG-ақпаратын «қалаулы» санатынан «қаржылық маңызды» санатына ауыстырады. Жүргізілген талдау осы стандарттарды мерзімінен бұрын қолдана бастаған компаниялар ESG-рейтингі мен нарықтық құн арасындағы жоғары корреляцияны көрсететінін көрсетеді, себебі инвесторлар салыстырмалы және верификацияланатын деректер алады.

Қазақстандық биржалар KASE және AIX ESG-ақпаратын ашу талаптарын белсенді түрде енгізуде («Reporting or Explain»). Бұл эмитенттерді тәрбиелейді және нарықтың жалпы капиталдандыруының өсуіне ықпал етеді. Бағалауларға сәйкес, 2024 жылы нарықтың ашықтығы 2021 жылмен салыстырғанда 35%-ға өсті, бұл шетелдік портфельдік капиталдың тартылуына тікелей әсер етті.

Қарастырылып отырған компаниялардың ESG-трансформациясындағы тәсілдер мен нәтижелердегі айырмашылықтарды көрнекі түрде көрсету үшін төменде 1-кесте берілген.

Кесте 1 – «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ және Halyk Bank ESG-профильдерін салыстыру (2023 ж.)

Көрсеткіш	«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ	Halyk Bank
ESG-рейтингі (Sustainalytics)	28,5 (орташа тәуекел)	18,2 (төмен тәуекел)
GRI бойынша ашу, %	82	91
CO ₂ шығарындыларын төмендету (2020–2023)	12%	н/п
Портфельдегі «жасыл» несиелердің үлесі	н/п	7,2%
P/B мультипликаторы (2023)	0,9	1,4
Ескертпе – компаниялардың есептері және Bloomberg деректері негізінде автормен құрастырылған.		

Кестедегі деректер Halyk Bank-тың ESG-жетілу деңгейінің жоғарырақ болуы P/B мультипликаторы бойынша сыйлықақымен корреляцияланатынын растайды, бұл жаһандық зерттеулердің қорытындыларына сәйкес келеді (Apergis et al., 2022: 106005).

Прогресске қарамастан, тұрақты дамуды имитациялау (гринвошинг) тәуекелі сақталуда. Егер инвесторлар декларациялар мен нақты іс-әрекеттер арасындағы сәйкессіздікті (мысалы, жасырын экологиялық оқиғаларды) анықтаса, бұл сенімнің жоғалуына және капиталдандырудың төмендеуіне әкеледі. Қазақстанда қаржылық емес есептіліктің тәуелсіз аудитінің рөлін күшейту қажет. Сонымен қатар, көптеген орта компаниялар үшін ESG-есептілік үшін деректерді жинау қымбат және күрделі процесс болып қала береді. ESG-тәуекелдерін бағалаудың бірыңғай ұлттық әдіснамасының болмауы белгісіздік тудырады, бұл нарықтың активтерді қате бағалауына әкелуі мүмкін.

5. Қорытынды

Зерттеу ESG факторлары компанияның капиталдандыруын басқарудың қосалқы емес, негізгі стратегиялық құралы екенін растайды. Қазақстандық контексте бұл мыналар арқылы көрінеді:

- Қаржыландыру құнының төмендеуі («жасыл» құралдар бойынша 0,5–1,0% дисконт).
- Жаһандық ESG-қорлары тарапынан инвестициялық сұраныстың өсуі.
- Ресурс үнемдеу арқылы операциялық тиімділіктің артуы.

Қазақстандық бизнес үшін ұсынымдар:

1. ESG-KPI көрсеткіштерін топ-менеджменттің сыйақы жүйесіне интеграциялау.
2. IFRS S1 және S2 стандарттары бойынша толық есептілікке көшуді жүзеге асыру.

3. ESG нәтижелерін халықаралық рейтингтік агенттіктерге белсенді түрде коммуникациялау рейтингті арттыру үшін.

Әрі қарайғы зерттеулер Қазақстан экономикасының әртүрлі салаларындағы компаниялардың құнына жекелеген ESG компоненттерінің үлесін сандық бағалауға бағытталуы мүмкін.

Алғыс, мүдделер қақтығысы

Автор мүдделер қақтығысының жоқтығын мәлімдейді. Зерттеу сыртқы қаржыландырусыз орындалды.

Әдебиеттер тізімі

1. Modigliani, F., & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review*, 48(3), 261–297.
2. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.
3. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
4. Pástor, L., Stambaugh, R. F., & Taylor, L. A. (2021). Sustainable investing in equilibrium. *Journal of Financial Economics*, 142(2), 550–571.
5. Apergis, N., Poufinas, T., & Antonopoulos, A. (2022). ESG rating and the cost of debt: Evidence from EU countries. *Energy Economics*, 110, 106000.
6. Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697–1724.
7. Zhang, L-S. (2025). The impact of ESG performance on the financial performance of companies. *Frontiers in Environmental Science*, 13.
8. Ефимова О. В. (2023). ESG-аналитика в системе принятия инвестиционных решений. *Вестник ВГУ*.
9. PwC (2025). Методология оценки раскрытия ESG-информации в Казахстане. Шестое издание.
10. International Sustainability Standards Board (ISSB). IFRS S1 & S2 General Requirements. 2023.

Автор туралы мәліметтер:

Бекеш Асхат Сейфуллаұлы – «Қаржы» мамандығы бойынша 1 курс магистранты, Almaty Management University (Алматы қ., Қазақстан, эл.почта: askhatbekesh1@gmail.com).

Al Amin Ben Jahid*, Sanzhar Almukhambetov, Temirlan Zhalbinov

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: benjahidamin@gmail.com

DIGITAL FRAGMENTATION IN TRAVEL SERVICES AND STRUCTURAL INEFFICIENCIES OF TRADITIONAL TOUR PRODUCTS: THE TRANSITION TOWARDS INTEGRATED TRAVEL ECOSYSTEM

Abstract. This study investigates the impact of digital fragmentation in online travel services and structural inefficiencies in traditional tour distribution models on value creation in the tourism industry. Despite the rapid growth of platform-based travel ecosystems, contemporary travel planning remains highly fragmented, requiring users to coordinate multiple disconnected systems for a single trip. At the same time, traditional package tours are characterized by rigid itineraries, limited personalization, and embedded intermediary costs, which reduce flexibility and efficiency. The research employs a mixed-method approach, combining expert interviews and a quantitative survey of travelers, to examine both industry perspectives and user behavior. The findings reveal that travelers increasingly rely on multiple digital platforms, yet express strong dissatisfaction with fragmentation and a clear preference for integrated travel solutions. The study further identifies a growing transition toward ecosystem-based travel models supported by digital platforms and AI technologies. The results confirm that both digital fragmentation and legacy distribution structures significantly constrain value creation, while integrated travel ecosystems offer a promising solution by improving coordination, reducing transaction costs, and enhancing personalization.

Keywords: Digital fragmentation, travel platforms, tourism distribution systems, package tours, platform economy, digital ecosystems, integrated travel platforms, digital transformation in tourism, traveler behavior.

Al Amin Ben Jahid*, Санжар Алмухамбетов, Темирлан Жалбинов

Университет менеджмента Алматы, Алматы, Казахстан

*e-mail: benjahidamin@gmail.com

ЦИФРОВАЯ ФРАГМЕНТАЦИЯ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ И СТРУКТУРНАЯ НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРАДИЦИОННЫХ ТУРПРОДУКТОВ: ПЕРЕХОД К ИНТЕГРИРОВАННЫМ ТУРИСТИЧЕСКИМ ЭКОСИСТЕМАМ

Аннотация. Данное исследование посвящено анализу влияния цифровой фрагментации туристических услуг и структурной неэффективности традиционных турпродуктов на создание ценности в туристической отрасли. Несмотря на развитие цифровых платформ и экосистем, процесс планирования путешествий остаётся фрагментированным и требует использования нескольких несвязанных сервисов. В то же время традиционные пакетные туры характеризуются жёсткой структурой, ограниченной гибкостью и скрытыми комиссионными издержками, что снижает их эффективность и привлекательность для современных путешественников. В исследовании применяется смешанный метод, включающий экспертные интервью и анкетирование туристов. Результаты показывают, что большинство путешественников активно используют цифровые платформы, однако сталкиваются с проблемой фрагментации и выражают предпочтение интегрированным решениям. Также выявлен устойчивый тренд перехода к платформенным и экосистемным моделям в туристической индустрии. Полученные результаты подтверждают, что цифровая фрагментация и традиционные модели распределения услуг существенно ограничивают создание ценности в туризме. В то же время интегрированные туристические экосистемы рассматриваются как перспективное решение, способное повысить эффективность, снизить транзакционные издержки и улучшить пользовательский опыт.

Ключевые слова: Цифровая фрагментация, туристические платформы, распределение туристических услуг, туристические пакеты, платформенная экономика, экосистемы,

интегрированные цифровые платформы, цифровая трансформация туризма, поведение туристов.

Al Amin Ben Jahid*, Санжар Алмұхамбетов, Темірлан Жалбинов

Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

*e-mail: benjahidalamin@gmail.com

ТУРИСТІК ҚЫЗМЕТТЕРДЕГІ ЦИФРЛЫҚ ФРАГМЕНТАЦИЯ ЖӘНЕ ДӘСТҮРЛІ ТУРӨНІМДЕРДІҢ ҚҰРЫЛЫМДЫҚ ТИІМСІЗДІГІ: ИНТЕГРАЦИЯЛАНҒАН ТУРИСТІК ЭКОЖҮЙЕЛЕРГЕ КӨШУ

Аңдатпа. Бұл зерттеу туристік қызметтердегі цифрлық фрагментация мен дәстүрлі турөнімдердің құрылымдық тиімсіздігінің туристік саладағы құндылық жасау процесіне әсерін талдауға арналған. Цифрлық платформалардың дамуына қарамастан, саяхатты жоспарлау процесі әлі де фрагменттелген күйде қалып, бірнеше өзара байланыспаған сервистерді қолдануды талап етеді. Ал дәстүрлі турпакеттер қатаң құрылымымен, шектеулі икемділігімен және жасырын комиссиялық шығындарымен ерекшеленіп, заманауи туристердің қажеттіліктеріне толық сәйкес келмейді. Зерттеуде аралас әдіс қолданылды, оның ішінде сарапшылармен сұхбат және туристер арасында сауалнама жүргізілді. Нәтижелер көрсеткендей, респонденттердің басым бөлігі цифрлық платформаларды белсенді қолданады, бірақ фрагментация мәселесіне тап болады және интеграцияланған шешімдерге жоғары қызығушылық танытады. Сонымен қатар туристік индустрияда платформалық және экожүйелік модельдерге көшу үрдісі байқалады. Жалпы нәтижелер цифрлық фрагментация мен дәстүрлі тарату модельдерінің туристік саладағы құндылық жасау мүмкіндігін шектейтінін көрсетеді. Ал интеграцияланған туристік экожүйелер транзакциялық шығындарды азайтып, тиімділікті арттыратын және пайдаланушы тәжірибесін жақсартатын перспективалы шешім ретінде қарастырылады.

Түйін сөздер: Цифрлық фрагментация, туристік платформалар, туристік қызметтерді тарату жүйесі, турпакеттер, платформалық экономика, цифрлық экожүйелер, интеграцияланған саяхат платформалары, туризмнің цифрлық трансформациясы, турист мінез-құлқы.

1. Introduction

The global tourism industry is one of the largest and fastest-growing sectors of the world economy, increasingly shaped by the expansion of digital technologies and online platforms. The rise of the Platform Economy has transformed travel distribution, enabling intermediaries such as online travel agencies and digital platforms to connect suppliers and travelers within complex multi-layered systems. While these developments have improved accessibility and convenience, they have also introduced structural complexity in the organization of travel services. In particular, the online travel sector is characterized by a fragmented architecture, where services such as transport, accommodation, and activities are distributed across multiple platforms and coordinated by the user. At the same time, traditional tour products continue to operate through multi-tier intermediary structures, embedding commissions and limiting flexibility. As a result, two key challenges emerge: digital fragmentation of online travel services and structural inefficiencies of traditional tour distribution models, both of which constrain value creation for travelers and service providers.

Although existing research broadly examines digital platforms, e-tourism systems, and traveler behavior, limited attention has been given to the combined impact of online fragmentation and traditional distribution structures on overall system efficiency. This study addresses this gap by analyzing how these two factors jointly limit value creation in travel services and by exploring the transition toward integrated travel ecosystems as a potential solution. The study aims to achieve the following objectives:

- To examine how digital fragmentation manifests in contemporary travel planning processes
- To analyze structural inefficiencies and limitations in traditional tour distribution models

- To evaluate the potential of integrated travel ecosystems to improve coordination and value creation

It is hypothesized that the integration of travel services into a unified digital platform may significantly reduce fragmentation and enhance value creation by lowering transaction costs and increasing flexibility. Accordingly, the central research question is: How do digital fragmentation and legacy distribution structures limit value creation in travel services, and to what extent can integrated travel ecosystems address these limitations? As the industry increasingly moves toward ecosystem-based models supported by data and AI-driven technologies, understanding this transition is essential for the future development of more efficient and traveler-centric digital travel systems.

2. Literature Review

2.1 Digital Fragmentation in the Global Travel Distribution System

Tourism distribution is inherently multi-layered, involving suppliers (airlines, hotels, experiences) and intermediaries (global distribution systems, OTAs, travel agents) that collectively serve travelers. From a platform-economy perspective, this system functions as a two-sided market: platforms like Amadeus or Sabre connect suppliers and consumers, generating network effects (Parker et al., 2016; Rochet & Tirole, 2003). Recent statistics highlight the system's scale: UNWTO reports 1.52 billion international arrivals in 2025, generating roughly \$1.67 trillion in global travel bookings. Such scale magnifies the importance of distribution. However, distribution is highly fragmented. For example, Sabre (2025) found that 91% of travel agencies use four or more booking platforms, often overlapping inventory. Each platform and GDS covers only portions of content, forcing agencies to integrate multiple systems. This fragmentation of content and data (hotel vs. airline inventory, loyalty programs, customer profiles) creates siloed information and coordination challenges for suppliers and agencies alike.

This fragmentation raises transaction costs. Multiple GDSs and OTAs create redundant processes: a single trip may require separate bookings for air, lodging, and activities through different channels. Indeed, 54% of passengers now prefer booking directly with airlines via mobile apps, suggesting frustration with multi-layered intermediation. Hotels dominate OTA bookings (56% of OTA revenue), reflecting their higher commission rates, while airlines operate on thinner margins. Two-sided market theory (Rochet & Tirole, 2003) predicts that such dynamics concentrate market power in large platforms, exacerbating fragmentation for smaller suppliers. The net effect is duplicated effort and higher costs: Sabre's data shows over 80% of agencies believe a unified platform would reduce costs. In short, academic studies and industry reports agree that digital fragmentation – the proliferation of disparate platforms and systems – hinders efficiency in travel distribution.

2.2 Structural Limitations of Traditional Tour Distribution Models

Traditional tour distribution follows a classic multi-tier model: tour operators assemble fixed itineraries (bundling transport, hotels, and experiences) and sell these packages to retail travel agencies. Agents then market the prepackaged tours to travelers. Each layer adds margin. Travel agents typically earn around 10–15% commission on package sales, and tour operators mark up their costs to cover risks and profits. As a result, much of the traveler's payment goes to intermediaries rather than being fully invested in the experience itself. This embedded-commission structure is opaque to consumers, who often pay higher prices with little awareness of the breakdown. A Purdue University study notes that “the traditional travel agent is a thing of the past,” reflecting how travelers increasingly self-plan rather than buy inflexible tours. In other words, the fixed-package model imposes hidden costs on consumers.

The rigidity of traditional packages creates additional inefficiencies. Itineraries have fixed dates and routes, leaving little room for personalization. Consumers today value autonomy and customization, but classic packages lock in schedules and vendor choices. If a traveler needs to change plans mid-trip, the multi-layer structure impedes quick adjustments. Researchers on tourism consumer behavior find that modern tourists prefer flexibility and spontaneity (Sundararajan, 2016; Buhalis & Law, 2008). Traditional tours provide neither: they enforce predetermined routes and group activities that may not match individual preferences. This mismatch generates dissatisfaction. For example,

travelers often compare the stress and limited freedom of packaged tours with the greater freedom of independent travel (Smith, 2021). In essence, the literature on travel intermediation suggests that rigid, multi-agent distribution fails to meet evolving customer expectations.

A final structural limitation is cost. Because multiple intermediaries must each recover their costs, overall tour prices tend to be higher than if travelers booked components directly. From the traveler's perspective, they pay for convenience but effectively subsidize agents' and operators' margins. Empirical studies of travel distribution (e.g. Sigala, 2018) indicate that layered commission models inflate prices and reduce the economic value delivered to customers. As online travel platforms have proliferated, many travelers have shifted to self-booking to avoid these markups. In sum, academic and industry analyses agree that traditional tour distribution – with its commission-based, multi-tier structure – results in higher costs and limited flexibility, misaligned with contemporary traveler preferences.

2.3 Emergence of Integrated Travel Ecosystems

In response to these inefficiencies, the industry is moving toward integrated, platform-based ecosystems. Digital ecosystem theory (Buhalis & Law, 2008; Adner, 2017) suggests that platforms can orchestrate diverse services to create seamless experiences. Major travel companies are pursuing “connected trip” strategies. For example, Booking Holdings reports that combined bookings of flights, hotels, and cars grew by roughly 25% in 2025 and now account for a significant share of its business. Moreover, Booking is expanding into fintech services: it expects initiatives in payments, lending, and loyalty to add about \$400 million in revenue by 2026. These moves illustrate a shift from standalone bookings to vertically integrated offerings. In academic terms, OTAs are evolving from simple marketplaces into multi-sided platforms that bundle services, thereby reducing fragmentation. Such developments are consistent with research on digital platforms, which finds that ecosystem operators can harness data and scale to lower transaction costs (Parker et al., 2016; Eisenmann et al., 2011).

Regional super-apps exemplify this trend. In Southeast Asia, Grab has transformed from a ride-hailing service into a broad travel-and-mobility platform. It now lets users book taxis, hotels and flights within one app interface. For instance, Grab's partnerships allow Booking.com customers to call Grab cars directly from the booking site. Similarly, China's Trip.com integrates rail, flight, hotel, and tour bookings with its payments system. These platforms break down silos by linking mobility, accommodation and financial services. From a theoretical viewpoint, they demonstrate platform convergence: ecosystem designers are opening APIs between services to capture more of the travel value chain. This mirrors digital ecosystem frameworks in tourism, where the network of interconnected providers creates greater overall efficiency (Buhalis & O'Connor, 2005).**

A parallel can be drawn to the “Uberization” of ground transport. Uber's platform bypassed traditional taxi dispatch and licensing intermediaries, connecting riders and drivers directly through a smartphone app. This disintermediation dramatically reduced friction: studies note that in many cities, the majority of ride-hailing trips are now booked via Uber or similar apps (Sundararajan, 2016). The Uber example is instructive for travel services: it shows how a digital platform can eliminate legacy layers and lower transaction costs by automating trust and payment. In tourism research, analysts suggest that a similar transformation is possible for travel bookings (Li et al., 2022). In practice, this means future travel apps could automatically plan and adjust trips end-to-end. For example, Amadeus is developing an open “Distributed Data Exchange” (DXP) to link airline, hotel and ground transport data into one mesh. By facilitating real-time interoperability across services, such platforms would enable travelers to book complex itineraries and handle disruptions within a single ecosystem. In summary, both industry evidence and academic theory indicate the rise of integrated travel ecosystems: AI-driven, platform-based systems that remove old intermediaries and center the network on the traveler.

3. Methodology

This study employs a mixed-method research design, combining qualitative and quantitative approaches to examine digital fragmentation in travel services and the transition toward integrated travel ecosystems. The use of mixed methods enables both an in-depth exploration of industry perspectives and a broader validation of traveler experiences, ensuring a more comprehensive

understanding of the research problem.

3.1 Qualitative Phase: Semi-Structured Interviews

The qualitative phase consisted of 7 semi-structured interviews conducted with participants actively involved in the tourism and travel technology sectors. The sample included university professors, tourism industry professionals, and business representatives from travel-related organizations. Participants were selected using purposive sampling, based on their expertise and direct involvement in travel services, digital platforms, or tourism management.

Each interview lasted approximately 20–30 minutes and was conducted in either Russian or English, depending on the participant's preference. The interviews followed a semi-structured format, allowing for both consistency across respondents and flexibility to explore relevant insights in greater depth.

The interview guide included questions related to:

- current travel market structure
- traveler behavior and trip planning practices
- inefficiencies in traditional tour products
- role of digital technologies in travel organization
- perceptions of digital fragmentation as a problem
- future development of travel platforms and ecosystems

Interviews were conducted in a conversational format, with follow-up questions used to clarify responses and explore practical examples. All responses were collected anonymously and analyzed in aggregated form to ensure confidentiality.

3.2 Quantitative Phase: Survey

The quantitative phase was conducted through an online survey targeting frequent travelers, defined as individuals who travel at least 1–2 times per year for leisure or business purposes.

The survey aimed to evaluate:

- travel planning behavior
- usage of digital platforms
- reliance on traditional tour products
- perception of fragmentation in travel services
- willingness to adopt integrated travel platforms

The questionnaire consisted of multiple-choice questions designed to ensure clarity and ease of response. Key topics included frequency of travel, preferred methods of trip organization, number of platforms used during trip planning, perceived limitations of traditional tour packages, and attitudes toward integrated digital travel solutions.

A target sample size of approximately 130 respondents was established to ensure sufficient variability and reliability of results. The survey was distributed online, allowing access to a broad and diverse group of respondents.

3.3 Data Analysis

Qualitative data obtained from interviews were analyzed using thematic analysis, focusing on recurring patterns related to inefficiencies in travel distribution, fragmentation of services, and the role of digital platforms. Particular attention was given to industry-specific insights, such as operational limitations, pricing structures, and coordination challenges.

Quantitative data from the survey were analyzed using descriptive statistical methods, including frequency distributions and percentage analysis. These results were used to identify general trends in traveler behavior and to validate key findings derived from the qualitative phase.

The combination of qualitative and quantitative findings enables a triangulation of results, strengthening the validity of the study and providing a more comprehensive understanding of the research problem.

3.4 Use of AI tools

Generative AI tools were used to support language refinement, grammar correction, and

improvement of academic clarity in the manuscript. These tools also assisted in structuring certain sections to enhance readability. All analytical procedures, interpretations of data, and research conclusions were developed independently by the authors. The use of AI was limited to editorial support, and all content was carefully reviewed and verified to ensure accuracy and academic integrity.

4. Results

The results of this study are based on a mixed-method approach, combining qualitative insights from expert interviews with quantitative data obtained through a survey of travelers. This section presents the findings in three stages. First, the interview results provide an in-depth understanding of industry perspectives and structural challenges. Second, the survey data offers empirical evidence of travel behavior and user perceptions. Finally, an integrated analysis synthesizes both data sources alongside the existing literature to evaluate the study's hypothesis and identify broader patterns within the travel sector.

4.1 Interview Findings

The qualitative analysis of expert interviews revealed several recurring themes related to structural inefficiencies in the travel industry, digital fragmentation, and the evolving role of technology in travel planning. Across participants, there was a strong consensus that the current organization of travel services is characterized by both systemic limitations and ongoing transformation.

First, experts consistently highlighted structural problems within the travel industry, particularly in the context of market concentration and infrastructure constraints. Several participants noted the growing dominance of large ecosystem players, including banking platforms, which increasingly control access to travel distribution channels. This trend was associated with reduced opportunities for smaller market participants and a potential risk of monopolization. At the same time, respondents emphasized significant gaps in domestic tourism infrastructure, including limited hotel capacity and a lack of standardized service quality. Another recurring issue was the limited digital presence of local tourism offerings, with many routes, activities, and experiences remaining insufficiently represented online, thereby reducing their visibility and accessibility.

Second, the findings strongly confirm the presence of digital fragmentation in travel planning processes. Participants described a fragmented user experience in which travelers are required to switch between multiple platforms—such as booking systems, transport services, and financial applications—to organize a single trip. This fragmentation was associated with increased complexity and inefficiencies in coordination. At the same time, experts acknowledged ongoing efforts toward integration, noting that major platforms are gradually expanding their functionality to include multiple services. However, opinions diverged regarding the optimal structure of such integration: while some participants supported the idea of a unified “super-platform,” others expressed concerns about excessive market concentration and emphasized the need for a more decentralized ecosystem of interoperable services.

Third, experts identified structural inefficiencies in traditional tour products, particularly in relation to their rigidity and limited alignment with contemporary traveler preferences. Traditional packages were often described as inflexible, with fixed itineraries that restrict user autonomy and reduce overall satisfaction. This issue was especially pronounced among younger travelers, who tend to prioritize independence and personalized experiences. In addition, pricing inefficiencies were frequently noted, as package tours often fail to compete with independently organized travel in terms of both cost and flexibility. In the domestic context, further challenges were identified, including:

- limited online availability of tours
- inconsistent pricing practices
- reduced transparency and trust

Another key theme concerns changes in traveler behavior, driven by the widespread adoption of digital technologies. According to participants, modern travelers increasingly act as independent planners, using online tools to compare options, manage bookings, and adjust their itineraries in real time. This shift reflects a broader transition toward more flexible and experience-oriented travel, where

users prioritize authenticity and personal control. As a result, expectations toward travel services have increased, particularly in terms of:

- transparency of pricing and services
- responsiveness to changes
- level of personalization

Finally, interview findings highlight the growing importance of automation and artificial intelligence in travel services. Many experts viewed AI as a transformative force capable of reducing the role of traditional intermediaries by enabling personalized, end-to-end trip planning. At the same time, current limitations were acknowledged, particularly in relation to the incomplete digitalization of local tourism content and the continued need for human support in complex or uncertain situations. Looking forward, several participants suggested that future travel systems may evolve toward more “agent-based” models, where intelligent systems autonomously manage trip planning based on user preferences.

Overall, the interview data reveal consistent patterns across participants, including the increasing influence of large digital ecosystems, the decline of traditional agency-based models, and persistent gaps in the digital representation of local tourism services. At the same time, some divergence in expert opinions was observed, particularly regarding the future role of intermediaries and the optimal structure of integrated travel ecosystems. While some participants anticipate a transition toward fully unified platforms, others emphasize the continued relevance of human expertise and the risks associated with excessive market concentration.

4.2 Survey Results

The survey results provide quantitative insight into contemporary travel behavior and perceptions of digital travel services. Overall, the findings indicate a highly active and digitally engaged sample, with the majority of respondents traveling regularly and relying on online tools for trip planning. Specifically, approximately 81.5% of participants reported traveling at least once per year, while a significant proportion (33.8%) travels three to four times annually. In terms of planning behavior, most respondents demonstrate a preference for digital autonomy: 61.5% either organize trips independently using online services or adopt a hybrid approach combining digital tools with traditional agencies. In contrast, only a minority (27.7%) rely exclusively on ready-made tour packages, suggesting a clear shift toward more flexible and self-directed travel practices.

The first key finding relates to the high level of digital fragmentation in the travel planning process. A substantial majority of respondents (79.2%) reported using three or more platforms when organizing a single trip, while 42.3% indicated reliance on five or more applications or websites. These results demonstrate that travel planning is currently distributed across multiple disconnected digital environments, requiring users to manually coordinate different services.

This pattern highlights the presence of significant “friction costs” in the user experience, as travelers must switch between platforms for booking transport, accommodation, and activities. From an industry perspective, this fragmentation reflects a lack of integration across services and supports the argument that the current digital travel landscape remains structurally inefficient.

4. How many different apps or websites do you typically use for a single trip? (Tickets, accommodation booking, ChatGPT, 2GIS, Google Maps, translator, etc.)

[Копировать диаграмму](#)

130 ответов

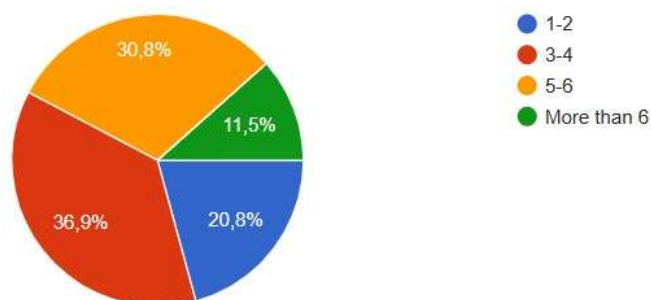


Image 1 – Number of platforms used for planning a single trip (Q4)

The second key finding concerns the perceived limitations of traditional tour products. A majority of respondents identified lack of flexibility (68.5%) and lack of personalization (66.2%) as primary disadvantages of ready-made tour packages. Additionally, 66.2% of participants consider such packages to be more expensive compared to independently organized travel.

These results indicate a structural mismatch between traditional distribution models and the expectations of modern travelers. Fixed itineraries and limited adaptability reduce the attractiveness of packaged tours, while pricing concerns further weaken their competitiveness in a market increasingly shaped by transparent digital alternatives.

3. If you have ever used a ready-made tour package, what main limitations did you experience? (Select all that apply)

[Копировать диаграмму](#)

130 ответов

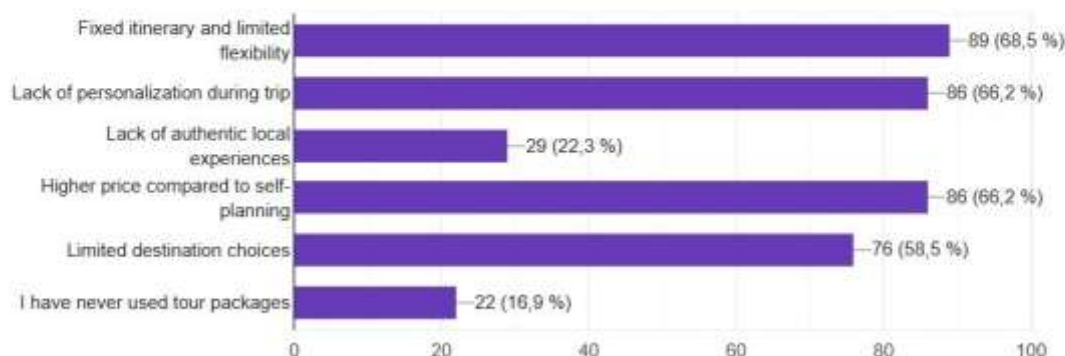


Image 2 – Perceived limitations of traditional tour packages (Q3)

The third finding highlights a strong preference for integrated digital solutions in future travel planning. When asked about their preferred approach for organizing a 7–10 day trip, 60% of respondents indicated that they would choose a single integrated platform that combines multiple travel services. In contrast, only 10% expressed a preference for traditional ready-made tour packages.

This shift suggests that while travelers value the convenience traditionally offered by packaged tours, they increasingly expect this convenience to be delivered through flexible and technologically integrated solutions. In other words, users are not rejecting the concept of packaged travel itself, but rather its current implementation.

6. When planning 7-10 day trip to a new destination, which option would you most likely choose?

[Копировать диаграмму](#)

130 ответов

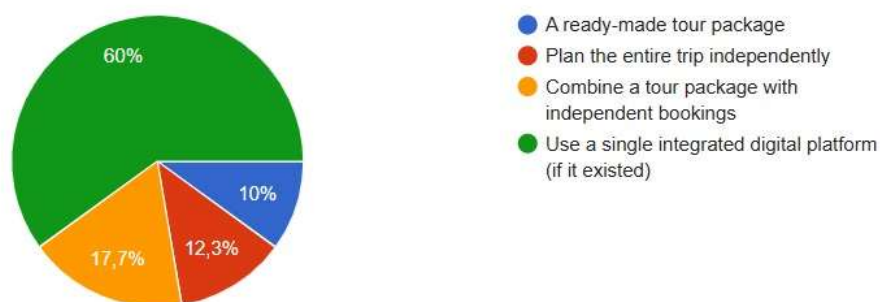


Image 3 – Preferred travel planning approach for future trips (Q6)

The fourth finding reflects high market readiness for integrated travel ecosystems. More than half of respondents (55.4%) reported that they would be likely or very likely to adopt a unified digital platform that integrates transport, accommodation, and activities into a single system.

This indicates a strong latent demand for consolidation within the travel technology space. The results suggest that users are experiencing “digital fatigue” from managing multiple platforms and are actively seeking more streamlined solutions. Consequently, integrated travel ecosystems appear to represent not only a theoretical development but also a market-driven necessity.

5. How likely would you be to use a single digital platform that integrates all aspects of travel planning (e.g. transport, accommodation, activities) as soon as it becomes available?

[Копировать диаграмму](#)

130 ответов

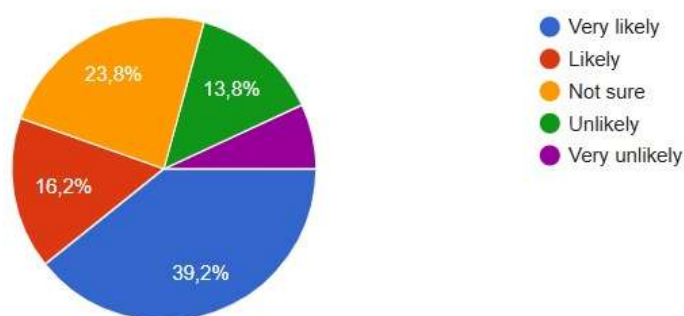


Image 4 – Willingness to use an integrated travel platform (Q5)

Overall, the survey findings reveal a travel market undergoing a significant transition. While travelers have largely moved away from traditional intermediaries toward independent digital planning, this shift has introduced new inefficiencies in the form of fragmentation and coordination complexity. Importantly, the data suggests that current user behavior reflects not a preference for complete independence, but rather a response to the limitations of existing models. The strong interest in integrated platforms indicates that the future of travel services may lie in ecosystem-based solutions capable of combining convenience, flexibility, and personalization within a unified digital environment.

4.3 Integrated Analysis

The integration of findings from the literature review, expert interviews, and survey data reveals a high level of consistency across all three sources, providing strong empirical support for the central arguments of this study. The triangulation approach confirms that both digital fragmentation and structural inefficiencies of traditional tour distribution represent systemic constraints on value creation within the travel sector.

First, the presence of digital fragmentation is consistently observed across all levels of analysis. The literature identifies fragmentation as an inherent characteristic of multi-sided travel platforms, where services such as transport, accommodation, and activities are distributed across separate systems. This theoretical perspective is strongly supported by empirical findings. Survey results demonstrate that the majority of travelers rely on multiple platforms to organize a single trip, while interview participants explicitly describe the planning process as fragmented and inefficient. Together, these findings confirm that fragmentation is not only a structural feature of the system but also a direct source of user friction, increasing cognitive effort and coordination complexity.

Second, the analysis reveals a clear misalignment between traditional tour products and contemporary traveler preferences. Existing research emphasizes the rigidity and commission-based nature of traditional distribution models, which limit flexibility and increase overall costs. This is reinforced by survey data, where a majority of respondents identify lack of personalization, limited flexibility, and higher prices as key disadvantages of packaged tours. Interview findings further contextualize these results, highlighting generational shifts toward independent and experience-oriented travel. The convergence of these insights indicates that traditional tour products are increasingly incompatible with the expectations of digitally literate and autonomy-oriented travelers.

Third, the findings collectively point toward a structural transition in travel behavior and service organization. Both qualitative and quantitative data indicate that travelers are moving away from traditional intermediaries toward digitally enabled self-planning. However, this transition does not eliminate inefficiencies; rather, it transforms them. While digital tools provide greater control and transparency, they also introduce fragmentation and increase the burden of coordination. This paradox is consistently reflected across all data sources, suggesting that the current model of independent planning represents an intermediate stage rather than a final solution.

In this context, the concept of integrated travel ecosystems emerges as a logical and evidence-based response to the identified challenges. The literature highlights the growing role of platform-based ecosystems in reducing transaction costs and improving coordination. Interview participants similarly emphasize the potential of integrated systems and AI-driven solutions to streamline the travel experience. Survey results provide strong quantitative support for this direction, demonstrating a high level of user interest in unified platforms and a clear preference for integrated solutions in future travel planning. These converging findings indicate that ecosystem-based models are not only theoretically grounded but also aligned with market demand.

4.4 Hypothesis Evaluation

Based on this integrated analysis, the study's hypothesis is largely supported. The results confirm that the integration of travel services into a unified digital platform has significant potential to reduce fragmentation, lower transaction costs, and enhance overall value creation. However, the findings also suggest that this transition is not without limitations. Interview data reveal concerns regarding market concentration and the potential emergence of dominant "super-platforms," which may replicate some of the inefficiencies associated with traditional intermediaries. In addition, the incomplete digitalization of local tourism content and the continued importance of human interaction in complex travel scenarios indicate that full automation may not be immediately achievable.

Overall, the evidence suggests that integrated travel ecosystems represent a promising but evolving solution. While they have the potential to address key structural problems in the travel industry, their effectiveness will depend on the balance between integration and competition, as well as the ability to incorporate diverse and locally relevant content. Thus, rather than fully replacing existing models, ecosystem-based approaches are likely to coexist with hybrid forms of travel organization in the near future.

5. Discussions

5.1 Interpretation of Findings

The findings of this study provide consistent evidence that both digital fragmentation and structural inefficiencies of traditional tour distribution significantly limit value creation in the travel sector. Across all data sources, travel planning emerges as a complex and fragmented process, requiring users to navigate multiple platforms to complete a single journey. While digital tools have increased accessibility and autonomy, they have also transferred the burden of coordination from intermediaries to travelers themselves. As a result, the current system improves access but does not fully optimize user experience.

At the same time, traditional tour products appear increasingly misaligned with contemporary traveler expectations. The results indicate that modern users prioritize flexibility, personalization, and control over their travel experience, which contrasts with the fixed and standardized nature of package tours. This mismatch explains the declining reliance on traditional intermediaries and the growing shift toward independent or hybrid planning models.

Importantly, the findings reveal a structural paradox. On one hand, travelers move toward independence to avoid the limitations of traditional systems. On the other hand, this independence leads to new inefficiencies in the form of fragmentation and increased cognitive effort. This suggests that the current model of travel planning represents a transitional stage rather than an optimal solution.

5.2 Theoretical Implications

The results of this study contribute to existing research on digital platforms and tourism systems by reinforcing the relevance of platform-based and ecosystem-oriented frameworks in understanding the evolution of travel services. The findings support the view that travel distribution operates as a multi-layered system, where value is created through interactions between suppliers, intermediaries, and users.

At the same time, the study extends current theoretical perspectives by highlighting fragmentation as a key limitation within platform-based environments. While traditional platform theory emphasizes efficiency gains and network effects, the findings demonstrate that, in the absence of integration, platform proliferation can lead to increased complexity and reduced user value.

Furthermore, the concept of integrated travel ecosystems is supported as a natural progression of platform development. The results suggest that future travel systems are likely to evolve toward more interconnected and user-centered models, where multiple services are coordinated within a unified digital environment. In this context, the study contributes to the growing body of research that views digital ecosystems as a mechanism for reducing transaction costs and improving overall system efficiency.

5.3 Practical Implications

The findings of this study have several important implications for key stakeholders in the travel industry, including digital platforms, traditional travel agencies, and emerging startups. Most importantly, the results demonstrate that the current fragmented structure of travel services creates inefficiencies that directly affect user experience. As travelers are required to coordinate multiple platforms, the responsibility for planning shifts to the user, increasing complexity and reducing overall value. This suggests that the competitive focus of the industry is gradually moving from individual service provision toward the integration and coordination of the entire travel journey.

For large digital platforms, these findings reinforce an already visible strategic direction. Companies such as Booking Holdings and Google are increasingly expanding their ecosystems beyond single-service offerings. For example, platform providers are integrating transport, accommodation, and auxiliary services within unified interfaces, aiming to create a more seamless user experience. This shift reflects an industry-wide recognition that value is no longer created solely through access to services, but through the ability to connect them efficiently. However, despite these developments, full integration remains incomplete, leaving significant gaps in coordination and personalization.

At the same time, the results highlight clear opportunities for startups and technology-driven companies. The strong demand for integrated solutions, combined with dissatisfaction toward both fragmented platforms and traditional tour products, indicates the presence of an unoccupied space in

the market. Startups can leverage this gap by focusing on user-centered design, automation, and personalization, rather than competing directly with large platforms on scale. In particular, the ability to simplify the travel process and reduce decision-making complexity represents a key area for innovation.

For traditional travel agencies, the implications are more challenging but equally important. The findings suggest that the traditional model of fixed, commission-based packages is increasingly misaligned with user expectations. To remain relevant, agencies may need to transition toward hybrid models that combine human expertise with digital tools, offering greater flexibility and transparency. Overall, the industry is undergoing a structural shift in which value is increasingly defined by integration, adaptability, and user experience rather than by access to isolated services.

5.4 Toward Integrated Travel Ecosystems (Conceptual Solution)

Building on the findings of this study, integrated travel ecosystems can be conceptualized as unified digital environments that connect all stages of the travel journey within a single platform. Such systems aim to address the core issues identified in the research—namely fragmentation and structural inefficiencies—by transforming travel planning into a continuous, coordinated process. Rather than interacting with multiple disconnected services, users would engage with a single interface that manages the entire travel experience.

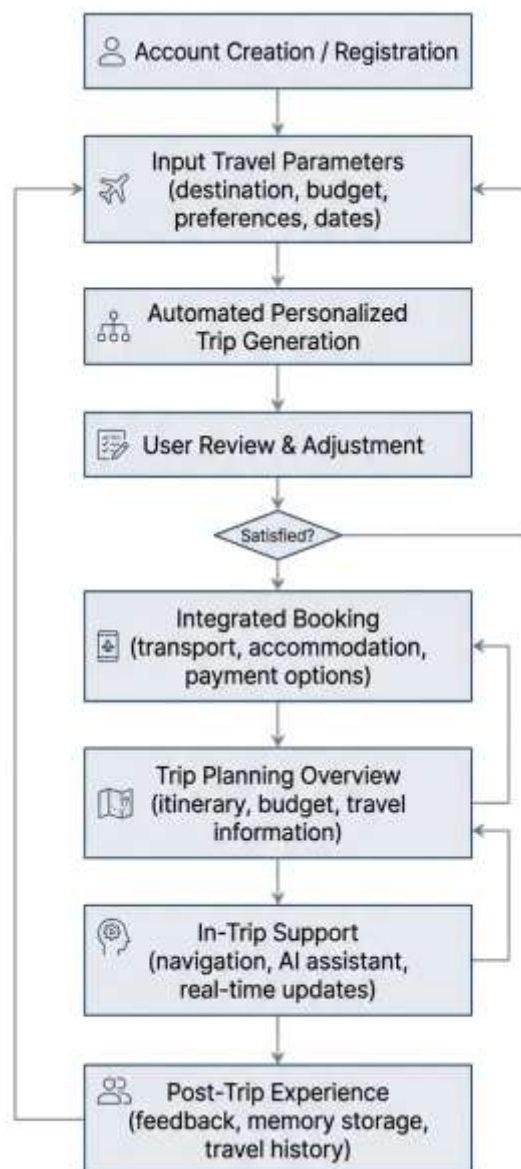


Image 5 – Integrated Travel Ecosystem Model

At the initial stage, the ecosystem would focus on personalized trip creation. Users provide key parameters such as destination, budget, preferences, and travel context, after which the system generates a structured travel plan. This plan integrates essential components, including transport, accommodation, and activities, into a coherent itinerary. This approach reflects the increasing importance of data-driven personalization and automation, allowing complex travel decisions to be simplified into a single, guided process.

The next stage involves the integration of booking and planning functions within a unified environment. Instead of switching between platforms, users can manage reservations, access trip overviews, and prepare for travel within the same system. This includes logistical information, estimated budgets, and destination-specific guidance. During the trip, the ecosystem evolves into a real-time support system, offering dynamic itineraries, navigation tools, and adaptive recommendations. By centralizing these functions, the platform reduces coordination effort and enhances the overall travel experience.

Finally, integrated ecosystems extend beyond individual trips by creating continuity across multiple travel experiences. User preferences, travel history, and feedback can be stored and used to improve future planning, forming a personalized travel profile. In the longer term, such systems may also incorporate collaborative and social elements, enabling shared planning and experience exchange among users. From a business perspective, these ecosystems are likely to operate through a combination of transaction-based commissions, partnerships, and optional premium features, emphasizing transparency and efficiency. Overall, this conceptual model reflects a transition from fragmented service usage toward integrated experience management, aligning both.

5.5 Limitations of the Study

This study has several limitations that should be considered when interpreting the results. First, the empirical data is based on a relatively limited sample size, particularly in the case of expert interviews. Although the selected participants provided valuable insights into the travel industry, the number of interviews may not fully capture the diversity of perspectives across different markets and segments. Similarly, the survey sample, while sufficient for identifying general patterns, was not designed to achieve full statistical representativeness.

Second, the geographical scope of the study is limited. A significant portion of the data reflects the context of Kazakhstan and similar emerging travel markets, where digital infrastructure, platform development, and consumer behavior may differ from more mature markets. As a result, the findings may not be fully generalizable to all regions. In addition, the methodological approach relied on descriptive and interpretative analysis rather than advanced statistical modeling, which limits the ability to establish causal relationships. Despite these constraints, the study provides a consistent and meaningful overview of current trends and challenges in travel services.

5.6 Directions for Future Research

Future research can build on the findings of this study in several directions. One important area is the expansion of geographical scope. Comparative studies across different regions would allow for a deeper understanding of how digital fragmentation and platform integration vary between developed and emerging markets. In particular, analyzing regions with more advanced travel ecosystems could provide additional insights into the scalability and effectiveness of integrated solutions.

Another promising direction is the deeper exploration of technological factors, especially the role of artificial intelligence in travel planning and service coordination. While this study highlights the potential of AI-driven ecosystems, further research could examine specific implementation models, user adoption patterns, and long-term impacts on traveler behavior. In addition, future studies may apply more advanced quantitative methods or longitudinal approaches to better understand how user preferences evolve over time. Such research would contribute to a more comprehensive understanding of the transition toward integrated, user-centered travel systems.

6. Conclusion

This study analyzed how digital fragmentation and traditional distribution structures affect value creation in the travel industry. The findings show that, although digital platforms have made

travel more accessible, they have also created a fragmented environment where users must rely on multiple services to complete a single trip. At the same time, traditional tour products remain limited by rigid structures, fixed itineraries, and embedded costs, which do not match the expectations of modern travelers. As a result, users are often forced to choose between convenience and flexibility. The research demonstrates that neither fully solves the problem. Instead, both contribute to inefficiencies in different ways. Therefore, the study answers the research question by confirming that digital fragmentation and traditional distribution models significantly limit value creation in travel services.

The hypothesis of the study is largely supported. The integration of travel services into a unified digital platform has strong potential to reduce fragmentation, improve coordination, and enhance overall user experience. The main contribution of this research lies in combining theoretical perspectives with empirical data to explain the transition toward integrated travel ecosystems. It also highlights a clear shift in traveler behavior, where users seek more control, simplicity, and personalization. At the same time, the study suggests that the future of the industry will depend on the ability to create connected, user-centered systems supported by digital technologies and AI. While further research is needed, especially in different regional contexts, the results indicate that integrated travel ecosystems are not just a trend, but a logical next stage in the evolution of travel services.

References

- Adner, R. (2017). *Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy*. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011). *Platform envelopment*. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270–1285.
- IATA. (2025, November 5). *2025 Global Passenger Survey reveals major shift to mobile travel* [Press release]. International Air Transport Association. Retrieved from IATA website.
- Li, X., Law, R., & Buhalis, D. (2022). AI and big data analytics in tourism: Value creation for a sustainable ecosystem. *Annals of Tourism Research*, 94, 103341.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets transform the economy—And how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. MIT Press.
- Sabre Corporation. (2025, July 22). *Information overload: Sabre's global travel agency survey finds content fragmentation is driving up agency costs and undermining customer experience* [Press release]. Sabre. Retrieved from Sabre Press Room.
- Skift Research. (2025, December 23). *Online travel is set for growth, but AI threatens the status quo*. Skift. Retrieved from Skift website.
- UNWTO. (2026, January). *World Tourism Barometer (Vol. 24, No. 1): 1.52 billion arrivals*. UN World Tourism Organization. Retrieved from UNWTO website.
- Booking Holdings Inc. (2026, February 18). *2025 Annual Report and Fourth Quarter Earnings: Connected Trip Powerhouse* [Press release]. Retrieved from Booking Holdings website.
- Grab. (2023, April 3). *Grab launches new in-app travel features and global partnerships* [Press release]. Retrieved from Grab website.
- Amadeus IT Group. (2025, October 1). *Distributed Data Exchange (DXP): The future of frictionless travel* [Blog post]. Retrieved from Amadeus Corporate Newsroom.
- Purdue University. (2019, August 30). *Study: Travel agents have disappeared and that's a bad thing* [News article]. Purdue University News. Retrieved from Purdue University website.

Author Biography:

Al Amin Ben Jahid – Corresponding author, Bachelor's student in Tourism and Events Management, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan, e-mail: benjahidalamin@gmail.com).*

Sanzhar Almukhambetov – Bachelor's student in Tourism and Events Management, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan).

Temirlan Zhalbinov – Bachelor's student in Tourism and Events Management, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan).

Нысанбаева Асел Абдугаппаровна
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: asselnssn@mail.ru

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БРЕНДИНГА КОМПАНИИ ПО ИНТЕГРАЦИИ СИСТЕМ БЕЗОПАСНОСТИ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ И ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ

Абстракт. В условиях цифровой трансформации экономики и роста требований к защите объектов и информации особую актуальность приобретает разработка стратегии брендинга компаний, специализирующихся на интеграции систем безопасности для корпоративных и частных клиентов. В рамках данного исследования брендинг интерпретируется как стратегический нематериальный актив, детерминирующий уровень доверия стейкхолдеров и минимизирующий транзакционные риски в B2B и B2C сегментах. Автор проводит комплексное обоснование подходов к формированию бренда в нише систем безопасности, используя инструментарий стратегического и компаративного анализа. Целью исследования является обоснование и разработка стратегии брендинга компании по интеграции систем безопасности с учетом отраслевой специфики. Методологическую основу исследования составили методы стратегического и сравнительного анализа, анализ маркетинговой среды и конкурентных позиций, а также системный подход к управлению брендом. Научная значимость работы заключается в систематизации отраслевых особенностей брендинга, а практические рекомендации ориентированы на повышение конкурентоспособности высокотехнологичных компаний-интеграторов.

Ключевые слова: брендинг, стратегия бренда, системы безопасности, интеграция, позиционирование, B2B и B2C услуги.

Нысанбаева Әсел Абдугаппарқызы
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: asselnssn@mail.ru

КОРПОРАТИВТІК ЖӘНЕ ЖЕКЕ КЛИЕНТТЕРГЕ АРНАЛҒАН ҚАУІПСІЗДІК ЖҮЙЕЛЕРІН ИНТЕГРАЦИЯЛАУ КОМПАНИЯСЫНЫҢ БРЕНДИНГ СТРАТЕГИЯСЫН ӘЗІРЛЕУ

Аңдатпа. Экономиканың цифрлық трансформациясы және нысандар мен ақпаратты қорғауға қойылатын талаптардың артуы жағдайында корпоративтік және жеке клиенттерге арналған қауіпсіздік жүйелерін интеграциялауға маманданған компаниялардың брендинг стратегиясын әзірлеу ерекше өзектілікке ие болуда. Осы зерттеу аясында брендинг мүдделі тараптардың сенім деңгейін айқындайтын және B2B мен B2C сегменттеріндегі транзакциялық тәуекелдерді төмендететін стратегиялық материалдық емес актив ретінде қарастырылады. Автор стратегиялық және салыстырмалы талдау құралдарын пайдалана отырып, қауіпсіздік жүйелері саласындағы брендті қалыптастыру тәсілдерін жан-жақты негіздейді. Зерттеудің мақсаты – салалық ерекшеліктерді ескере отырып, қауіпсіздік жүйелерін интеграциялау компаниясының брендинг стратегиясын негіздеу және әзірлеу. Зерттеудің әдіснамалық негізін стратегиялық және салыстырмалы талдау әдістері, маркетингтік органы және бәсекелік ұстанымдарды талдау, сондай-ақ брендті басқарудағы жүйелік тәсіл құрайды. Жұмыстың ғылыми маңыздылығы брендингтің салалық ерекшеліктерін жүйелеуде көрініс тапса, практикалық ұсынымдар жоғары технологиялық интегратор-компаниялардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған.

Түйін сөздер: брендинг, бренд стратегиясы, қауіпсіздік жүйелері, интеграция, позициялау, B2B және B2C қызметтері.

DEVELOPMENT OF A BRANDING STRATEGY FOR A SECURITY SYSTEMS INTEGRATION COMPANY SERVING CORPORATE AND PRIVATE CLIENTS

Abstract. In the context of the digital transformation of the economy and increasing requirements for the protection of facilities and information, the development of branding strategies for companies specializing in the integration of security systems for corporate and private clients has become particularly relevant. Within the framework of this study, branding is interpreted as a strategic intangible asset that determines the level of stakeholder trust and minimizes transaction risks in both B2B and B2C segments. The author provides a comprehensive justification of approaches to brand development in the security systems industry using strategic and comparative analysis tools. The purpose of the study is to substantiate and develop a branding strategy for a security systems integration company, taking into account industry-specific characteristics. The methodological basis of the research includes methods of strategic and comparative analysis, assessment of the marketing environment and competitive positions, as well as a systematic approach to brand management. The scientific significance of the study lies in the systematization of industry-specific branding features, while the practical recommendations are aimed at enhancing the competitiveness of high-tech system integration companies.

Keywords: branding, brand strategy, security systems, integration, positioning, B2B and B2C services.

1. Введение

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью волатильности и интенсивным внедрением инновационных управленческих технологий. Диверсификация отраслевых секторов — от традиционного ритейла до высокотехнологичных IT-стартапов — обуславливает необходимость гибкой адаптации бизнес-моделей к рыночным трансформациям. В условиях гиперконкуренции стратегическим императивом становится не только функциональное совершенствование продукта, но и реализация комплексной digital-стратегии. Присутствие в цифровой экосистеме трансформируется в ключевой инструмент капитализации репутации и масштабирования клиентской базы, где эффективность функционирования организации напрямую коррелирует с её способностью к инновационному развитию и оперативной реакции на запросы стейкхолдеров.

Современный рынок интеграции систем безопасности требует пересмотра классических маркетинговых моделей. В рамках исследования брендинг рассматривается как стратегический ресурс, способный минимизировать воспринимаемые риски клиентов в условиях цифровой неопределенности. Автор проводит сравнительный анализ специфики B2B и B2C рынков, выделяя "обещание безопасности" как центральное ценностное предложение. Особое внимание уделено архитектуре бренда и внутренним коммуникациям как инструментам трансляции экспертизы. Результаты исследования подтверждают: системный подход к управлению брендом — от визуальной согласованности до подготовки персонала — является ключевым драйвером формирования лояльности. Полученные выводы предлагают готовую методологическую базу для корректировки позиционирования технологических компаний.

Цель и задачи исследования: Цель исследования состоит в анализе конъюнктуры рынка систем безопасности и разработке стратегии брендинга, направленной на удовлетворение потребностей B2B и B2C секторов в условиях цифровой трансформации. Исследование предполагает выявление эффективных инструментов интернет-маркетинга для укрепления репутации компании-интегратора и оптимизацию её операционных процессов под запросы современного рынка. Результатом станет модель брендинга, базирующаяся на синергии технологической экспертизы и цифрового присутствия.

Задачи исследования:

- Раскрыть теоретические аспекты и роль брендинга;
- Проанализировать состояние и тенденции развития рынка услуг по интеграции систем безопасности;
- Предложить рекомендации по оптимизации бизнес-процессов маркетинга и внедрению инструментов внутреннего брендинга.

2. Обзор литературы

Функционирование компаний-интеграторов в сегменте B2B (Business-to-Business) характеризуется выстраиванием долгосрочных транзакционных связей между юридическими лицами, где системы безопасности выступают объектом промежуточного потребления для обеспечения защиты корпоративных активов. В отличие от потребительского рынка, брендинг в данной нише базируется на узкой специализации, кастомизации решений и приоритете личных коммуникаций. Эффективная стратегия брендинга требует деконструкции типичных рыночных ошибок. К ним относятся: искаженное целеполагание (игнорирование низкочастотного, но высокочекового характера сделок), применение нерелевантных B2C-метрик для оценки результативности и отсутствие дифференцированных моделей сегментации для цифровых и традиционных каналов взаимодействия [1].

Трансформация глобальной бизнес-среды под влиянием пандемии 2020 года подтвердила императивность инвестиций в цифровой капитал организации. Статистические данные McKinsey фиксируют глубокую структурную перестройку B2B-сектора: двукратное увеличение интенсивности использования цифровых каналов и рост онлайн-коммерции на 10% свидетельствуют о необратимости цифрового транзита. Особое значение для стратегии брендинга имеет повсеместная информатизация менеджмента: использование аналитических инструментов 90% компаний позволяет более точно сегментировать аудиторию и прогнозировать её потребности. В данном контексте разработка стратегии брендинга требует децентрализации продукта и концентрации на клиентском опыте. Клиентоориентированный подход в B2B становится не просто маркетинговым трендом, а необходимым условием обеспечения конкурентоспособности высокотехнологичных компаний-интеграторов в цифровой экосистеме» [2].

В современной научной литературе фундаментальное значение для понимания механизмов управления брендами имеет концепция Ж.-Н. Капферера. В своем труде «The New Strategic Brand Management» (2018) автор пересматривает роль бренда, определяя его не просто как визуальный идентификатор, а как стратегический нематериальный актив, способный аккумулировать добавочную стоимость и обеспечивать устойчивость компании в условиях рыночной волатильности. Одним из ключевых теоретических конструктов, предложенных Капферером, является призма идентичности бренда (Brand Identity Prism). Для сферы интеграции систем безопасности данная модель приобретает особую актуальность. Капферер подчеркивает, что в высокотехнологичных отраслях и сегменте B2B бренд выступает «редуктором неопределенности». В условиях, когда технические характеристики оборудования (ССТV, биометрические системы) становятся сопоставимыми у разных поставщиков, именно идентичность бренда — его репутация, экспертная культура и надежность — становится решающим фактором выбора. Автор акцентирует внимание на том, что успешная стратегия брендинга требует консистентности (согласованности) всех элементов. Для компаний-интеграторов это означает необходимость синхронизации внешних digital-коммуникаций с внутренними бизнес-процессами. Как отмечает Капферер, «бренд — это обещание», и в сфере безопасности невыполнение этого обещания на этапе сервисного обслуживания ведет к немедленной девальвации нематериального актива компании [3].

Опираясь на выводы Е.Д. Лапаник, можно констатировать, что цифровое присутствие стало детерминирующим фактором конкурентоспособности. В высокотехнологичной сфере интеграции систем безопасности происходит отказ от реактивных методов продаж в пользу системной интернет-лидогенерации. Актуальность данного перехода обусловлена необходимостью формирования релевантных предложений на основе анализа профиля потребителя. Взамен им в практику внедряется предиктивная лидогенерация через интернет-каналы, базирующаяся на глубоком анализе потребительских данных. В парадигме цифровой

экономики критическое значение приобретает использование CRM-систем, обеспечивающих прозрачность бизнес-процессов и персонализацию офферов. Одним из доминирующих глобальных трендов в обеспечении органического притока лидов остается SEO-оптимизация, позволяющая компаниям-интеграторам формировать экспертный имидж в поисковой выдаче [4].

Важным этапом в развитии теоретической базы исследования является обращение к трудам Дэвида Аакера, в частности к его концепции «лидерства бренда» (Brand Leadership, 2014). Аакер постулирует смену парадигмы: от операционного управления отдельными продуктами к стратегическому управлению портфелем брендов как ключевым активом компании. В контексте разработки стратегии для компаний-интеграторов систем безопасности ключевыми аспектами теории Аакера являются: Архитектура бренда (Brand Architecture): Аакер подчеркивает необходимость четкой структуризации ролей брендов внутри организации. Для компаний, работающих одновременно в сегментах B2B и B2C, это означает создание иерархии, где корпоративный бренд (интегратор) выступает гарантом качества и экспертности («бренд-эндорсер»), обеспечивая доверие к конкретным технологическим решениям или суббрендам (например, отдельным линейкам домашней безопасности). Таким образом, методология Д. Аакера позволяет спроектировать стратегию брендинга компании-интегратора не как набор рекламных активностей, а как комплексную систему управления репутацией и ценностью, ориентированную на долгосрочное доминирование в высокотехнологичном секторе [5].

В контексте исследования цифровой трансформации как фундамента для построения современного бренда, значительный интерес представляет работа К. Ю. Архипова и Д. С. Крышковой «Цифровизация бизнес-процессов» (2021). Авторы рассматривают цифровизацию не просто как внедрение отдельных IT-решений, а как комплексное перепроектирование деятельности организации с целью повышения её гибкости и конкурентоспособности. Авторы подчеркивают, что цифровизация бизнес-процессов позволяет минимизировать человеческий фактор и транзакционные издержки. В сфере инжиниринга и безопасности это критично для формирования имиджа надежного партнера: автоматизация процессов — от проектирования до сервисного обслуживания — становится материальным подтверждением обещаний бренда. Авторы доказывают, что цифровая трансформация бизнес-процессов является необходимым условием для реализации клиентоориентированной стратегии и укрепления репутационного капитала компании на высокотехнологичном рынке [6].

Существенный вклад в понимание современных рыночных реалий вносит исследование агентства Forrester «2021 B2B Buying Study», в котором зафиксированы тектонические сдвиги («seismic shifts») в поведении корпоративных заказчиков. Согласно отчету, пандемия COVID-19 не просто создала временные ограничения, а значительно усложнила и интенсифицировала процесс принятия решений в B2B-секторе. Исследование показало взрывной рост числа контактов клиента с брендом перед совершением сделки — с 17 до 27 взаимодействий в среднем. Это доказывает, что бренд интегратора должен присутствовать на всех этапах «пути клиента» (Customer Journey), обеспечивая консистентность и экспертность сообщений в различных цифровых каналах. Forrester отмечает, что большая часть процесса изучения продукта происходит без прямого участия сейлз-менеджера. В связи с этим стратегия брендинга должна опираться на сильный Self-Service контент (кейсы, конфигураторы, видео-обзоры), который позволяет клиенту самостоятельно убедиться в компетенциях интегратора еще до первого звонка. Таким образом, данные Forrester подчеркивают, что современный B2B-бренд в сфере интеграции систем защиты должен обладать высокой информационной насыщенностью и быть способным выстраивать доверительные отношения в условиях «удаленного» и усложненного процесса покупки [7].

3. Методика исследования

Методология исследования основана на применении методов стратегического анализа, анализа маркетинговой среды и конкурентных позиций, а также системного подхода к управлению брендом. В процессе исследования были проанализированы отраслевые источники, практики компаний-интеграторов и особенности потребительского поведения корпоративных и частных клиентов. Для сравнительной оценки детерминант потребительского доверия на рынке

безопасности был использован метод экспертной оценки. Выборка составила 15 экспертов – специалисты в области безопасности.

4. Полученные результаты и их обсуждение

В ходе проведенного исследования было установлено, что в секторе интеграции систем безопасности категория «бренд» трансформируется из чисто маркетингового атрибута в фундаментальный залог надежности и психологического спокойствия заказчика. В отличие от B2C-рынков с выраженным эмоциональным подтекстом, в данной отрасли доминирует рациональная модель поведения потребителя, базирующаяся на оценке компетенций и операционной ответственности интегратора.

Результаты подтверждают, что эффективное позиционирование компании как стратегического партнера, реализующего комплексный подход к защите объектов, напрямую коррелирует с ростом индекса лояльности и формированием устойчивых LTV-отношений (Long-Term Value). Особое значение приобретает монолитная корпоративная архитектура: объединение всех бизнес-направлений под единым ценностным предложением минимизирует репутационные риски и усиливает рыночное влияние компании. Для наглядного сопоставления ключевых характеристик брендинга в исследуемой отрасли подготовлена следующая таблица.

Таблица 1 – Специфика формирования бренда в сфере интеграции систем безопасности

Параметр сравнения	Характеристика в сфере систем безопасности	Роль для стратегии брендинга
Доминирующий фактор выбора	Рациональный (компетентность, технический бэкграунд, опыт).	Формирование имиджа эксперта через кейсы и сертификацию.
Ценностное ядро	Обещание безопасности, системности и оперативного сервиса.	Трансляция надежности как главного нематериального актива.
Коммуникационная модель	Синхронизация внешних обещаний с фактическим качеством монтажа/сервиса.	Минимизация разрыва между «ожиданием» и «реальным опытом».
Роль персонала	Сотрудник как основной носитель ценностей бренда.	Необходимость развития внутреннего брендинга и корпоративной культуры.
Архитектура бренда	Единая корпоративная идентичность (монобренд).	Обеспечение консистентности (целостности) восприятия компании.
Примечание – составлено автором, источник [5]		

Из таблицы 1 следует сопоставление полученных данных с классическими концепциями (в частности, с теорией «призмы идентичности» Ж.-Н. Капферера и моделью лидерства Д. Аакера) позволяет сделать вывод о критической значимости сервисной составляющей. В высокотехнологичном секторе бренд девальвируется, если заявленные ценности не находят подтверждения в качестве предоставляемых услуг. Таким образом, стратегия брендинга должна рассматриваться не как краткосрочная рекламная активность, а как комплексный управленческий инструмент, детерминирующий устойчивое развитие компании и её деловую репутацию в условиях высокой конкуренции на цифровом рынке.

Разработка эффективной стратегии брендинга для компаний-интеграторов требует глубокого понимания психологии принятия решений в различных клиентских сегментах. В ходе исследования было установлено, что факторы, формирующие доверие к бренду, имеют полярную направленность в зависимости от типа потребителя (корпоративного или частного). Если для массового рынка (B2C) приоритетными являются внешние атрибуты и социальное одобрение, то для профессионального сектора (B2B) бренд выступает в роли гаранта технической компетенции и минимизации эксплуатационных рисков. Для оценки детерминанта потребительского доверия была проведена экспертная оценка, в которой приняли участие 15 экспертов. Экспертам были представлены основные детерминанты и определена значимость для рынка B2B и B2C. Для наглядного сопоставления структуры факторов, детерминирующих выбор поставщика систем безопасности, был проведен сравнительный анализ, результаты которого отражены на рисунке 1.

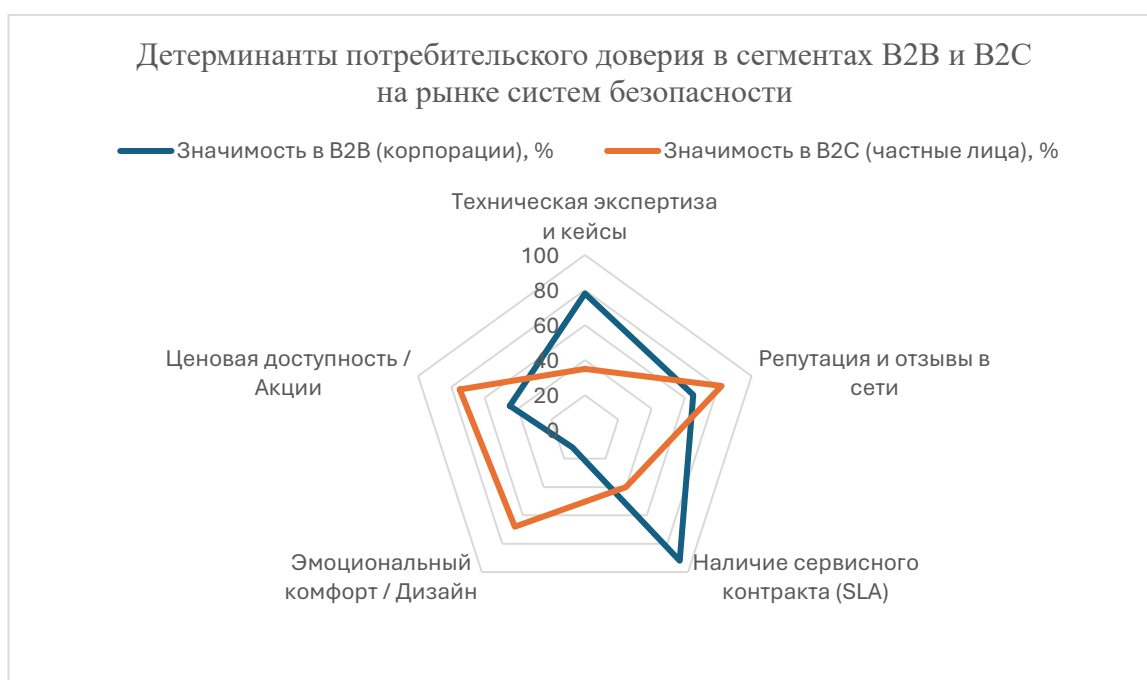


Рисунок 2 – Детерминанты потребительского доверия в сегментах B2B и B2C на рынке систем безопасности

Примечание – составлено автором, источник [3]

Представленные на рисунке 1 данные позволяют констатировать, что в сегменте B2B ключевым элементом ценностного предложения бренда является экспертность и гарантия бесперебойного функционирования систем (92% респондентов отметили важность SLA). В то же время, частные клиенты в большей степени ориентированы на визуальную составляющую и «социальное доказательство» (82% ориентируются на отзывы в сети). Сопоставление полученных результатов с данными агентства Forrester подтверждает общемировой тренд на интенсификацию процесса покупки: рост числа «касаний» с брендом требует от интегратора создания многослойного экспертного контента. Таким образом, выявленное доминирование рациональных факторов в B2B-секторе обосновывает необходимость смещения фокуса в стратегии брендинга с агрессивных продаж на построение долгосрочного репутационного капитала, где цифровые активы компании (сайт, кейсы, SEO-позиции) выступают первичным фильтром доверия. Для более углубленного анализа проведем оценку на основе значимости критериев потребительского доверия.

Таблица 2 – Интегральная оценка степени влияния детерминант потребительского доверия

Детерминанты потребительского доверия	Значимость (10 баллов)		Оценка экспертов, % респондентов		Интегральная оценка	
	Сегмент B2B	Сегмент B2C	Сегмент B2B	Сегмент B2C	Сегмент B2B	Сегмент B2C
Эмоциональный комфорт (дизайн)	10	5	12	68	1,2	3,4
Наличие сервисного контракта	9	4	72	23	6,5	0,92
Репутация и отзывы в сети	6	10	25	71	1,5	7,1
Техническая экспертиза и кейсы	5	9	31	65	1,5	5,8
Ценовая доступность /акции	3	8	38	61	1,1	4,9
Итого	33	36	35,6(срзнач)	57,6(срзнач)	11,8	22,1
Примечание – составлено автором на основе исследования						

Анализ данных, представленных в таблице 2, позволяет количественно оценить разрыв в приоритетах между корпоративными и частными заказчиками через призму интегральных показателей. Расчеты демонстрируют, что в сегменте B2B абсолютным лидером влияния является наличие сервисного контракта (интегральный балл — 6,5), что подтверждает критическую важность операционной устойчивости для бизнеса. Факторы репутации и технической экспертизы имеют равный удельный вес (1,5), формируя фундамент доверия к компетенциям интегратора. В противоположность этому, в сегменте B2C интегральная оценка выявила доминирующее влияние репутации и отзывов в сети (7,1), а также технической экспертизы, поданной через понятные кейсы (5,8). Примечательно, что эмоциональный комфорт и дизайн для частных лиц в три раза важнее (3,4), чем для корпоративного сектора (1,2), что подчеркивает необходимость эстетической составляющей в решениях для «умного дома». Итоговые показатели интегральной оценки (11,8 для B2B и 22,1 для B2C) свидетельствуют о том, что частный потребитель более чувствителен к комплексному маркетинговому воздействию, в то время как корпоративный сектор предельно сфокусирован на конкретных гарантиях работоспособности систем.

Вклад результатов исследования в науку, бизнес или общество. Вклад данного исследования заключается в комплексной теоретико-практической адаптации стратегий брендинга к специфике высокотехнологичного рынка систем безопасности в условиях тотальной диджитализации. Научная значимость работы проявляется в развитии концепций Ж.-Н. Капферера и Д. Аакера применительно к сегментам B2B и B2C, где бренд интегратора обоснован как ключевой редуктор технологической неопределенности и стратегический нематериальный актив, обеспечивающий доверие через синергию внешних цифровых коммуникаций и внутренних бизнес-процессов. Практический вклад для бизнеса выражается в формировании дорожной карты по переходу от низкоэффективного прямого маркетинга к экспертной лидогенерации на основе анализа 27 точек контакта с потребителем, что позволяет компаниям-интеграторам трансформировать позиционирование из «поставщика оборудования» в «технологического партнера», оптимизировать маркетинговые бюджеты через инструменты SEO и CRM-аналитики, а также повысить маржинальность услуг за счет укрепления репутационного капитала. Социальная ценность исследования реализуется через повышение общих стандартов безопасности и цифровой грамотности населения, так как внедрение профессиональных стратегий брендинга способствует вытеснению некомпетентных

поставщиков и обеспечивает частных и корпоративных клиентов надежными системами защиты жизни и имущества, транслируя ценности спокойствия и операционной ответственности в общественное сознание. Особую практическую ценность представляет разработанная система интегральной оценки детерминант доверия, которая позволила математически подтвердить качественный разрыв в приоритетах различных групп клиентов. Установленное доминирование сервисного контракта как ключевого фактора в B2B (интегральный балл 6,5) и репутационного капитала в B2C (7,1) дает бизнесу четкий алгоритм распределения ресурсов маркетингового бюджета. Это позволяет не просто декларативно заявлять о клиентоориентированности, а выстраивать стратегию на основе верифицированных данных о значимости экспертности, дизайна и операционной поддержки для каждого сегмента.

5. Выводы

Резюмируя проведенное исследование, можно констатировать, что разработка стратегии брендинга для компании-интегратора систем безопасности в условиях цифровой трансформации переходит из категории маркетингового сопровождения в статус фундаментального управленческого инструмента. Теоретический базис, заложенный в концепциях «призмы идентичности» Ж.-Н. Капферера и «стратегического лидерства» Д. Аакера, позволил обосновать роль бренда как ключевого редуктора технологической неопределенности, который в сегменте B2B трансформирует технические характеристики оборудования в долгосрочный капитал доверия. Анализ эмпирических данных McKinsey и Forrester подтвердил необратимость «сейсмических сдвигов» в поведении потребителей, выраженных в росте числа цифровых взаимодействий до 27 касаний, что диктует необходимость построения экспертного цифрового присутствия и отказа от интрузивных методов маркетинга. Опираясь на подходы К. Ю. Архипова и Д. С. Крышковой, доказано, что устойчивость бренда интегратора напрямую детерминирована глубиной цифровизации внутренних бизнес-процессов и внедрением CRM-технологий, обеспечивающих транспарентность и персонализацию клиентского опыта. Практическая реализация предложенной стратегии, базирующаяся на синергии внешних экспертных коммуникаций (SEO, контент-маркетинг) и инструментов внутреннего брендинга, позволяет гармонизировать ценности надежности и безопасности с фактическим качеством инженерных решений.

Проведенная интегральная оценка подтвердила, что для корпоративного сектора бренд является прежде всего инструментом снижения эксплуатационных рисков, где функциональные гарантии в пять раз превышают значимость эмоционального комфорта. В то же время для частных клиентов выявлена высокая чувствительность к комплексному имиджу компании, где сочетание репутации и визуальной составляющей формирует основной вес потребительского доверия (суммарно 10,5 баллов интегральной оценки). Таким образом, математическая интерпретация данных доказывает необходимость внедрения дифференцированной модели брендинга: «функционального лидерства» для защиты активов бизнеса и «эмоциональной экспертности» для частного сектора, что обеспечивает максимальную релевантность ценностного предложения компании.

В заключение следует подчеркнуть, что разработка стратегии брендинга в сфере интеграции систем безопасности сегодня выходит далеко за рамки визуальной идентификации, становясь комплексной системой управления репутацией и клиентским опытом. В условиях высокой конкуренции и технологической сложности рынка именно бренд становится тем решающим фактором, который трансформирует сухие технические характеристики оборудования в осязаемые ценности надежности, спокойствия и профессиональной ответственности. Успех компании-интегратора в долгосрочной перспективе напрямую зависит от способности синхронизировать свои внутренние цифровые процессы с внешними коммуникациями, создавая единую экосистему доверия для корпоративных и частных заказчиков.

Список используемых источников

- 1 Гурова Е.С. Особенности digital-стратегии для компаний в сфере b2b // Тенденции развития науки и образования. - 2020. - С. 51-53.
- 2 The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19 // mckinsey.com URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-b2b-digital-inflection-point-how-sales-have-changed-during-covid-19> (дата обращения: 27.03.2023).
- 3 Карферер J.-N. The New Strategic Brand Management. Kogan Page. - 2018.
- 4 Лапаник Е.Д., Шушунова Т.Н. Анализ инструментов digital-маркетинга для эффективной лидогенерации в секторе B2B // 2020. - С. 19-20.
- 5 Aaker D. A. Brand Leadership. New York: Free Press. - 2014.
- 6 Архипов К.Ю., Крышкова Д.С. ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ // Евразийский Совет Ученых (ЕСУ) #3 (84). - 2021. - №3. - С. 4-5.
- 7 Forrester's 2021 B2B Buying Study Reveals Seismic Shifts That Amplify Long-Term Trends In Buying Behavior - The COVID-19 Pandemic Has Created A More Intense Buying Process // forrester.com URL: <https://www.forrester.com/report/forresters-2021-b2b-buying-study-reveals-seismic-shifts-that-amplify-long/RES175653> (дата обращения: 27.03.2023).

Биография автора:

Нысанбаева Асел Абдуганпаровна – магистрант I курса по специальности «Маркетинг и реклама», Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта:asselnssn@mail.ru);

Багланов Айбек
Almaty Management University, Алматы, Казахстан,
e-mail: baglanov_aibek@mail.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ КОМПАНИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. В последние годы искусственный интеллект значительно изменяет подходы к управлению активами компаний, открывая новые возможности для их оптимизации и повышения эффективности. Рост сложности экономических систем, необходимость принятия высокоточных управленческих решений способствуют активной интеграции ИИ в корпоративные финансы. Современные компании сталкиваются с задачами, требующими более глубокого анализа рисков, оперативного перераспределения ресурсов и высокой точности прогнозирования, что делает традиционные методы управления активами недостаточно эффективными. На фоне этих вызовов ИИ предлагает качественно новые инструменты, позволяющие повысить финансовую устойчивость компаний, улучшить управление рисками и оптимизировать структуру активов.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление активами, оптимизация активов, предсказательная аналитика, машинное обучение.

Багланов А.Ж.
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан,
e-mail: baglanov_aibek@mail.ru

КОМПАНИЯНЫҢ АКТИВТЕРІН БАСҚАРУДЫ ОҢТАЙЛАНДЫРУ ҮШІН ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТІ ПАЙДАЛАҢУ: ЗАМАНАУИ ТРЕНДТЕР МЕН ПЕРСПЕКТИВАЛАР

Аннотация. Соңғы жылдары жасанды интеллект корпоративтік активтерді басқару тәсілдерін айтарлықтай өзгертті, оңтайландыру және тиімділікті арттыру үшін жаңа мүмкіндіктер ашты. Экономикалық жүйелердің күрделенуінің артуы және жоғары дәлдіктегі басқару шешімдеріне қажеттілік жасанды интеллекттің корпоративтік қаржыға белсенді интеграциялануына ықпал етуде. Қазіргі заманғы компаниялар тәуекелдерді тереңірек талдауды, ресурстарды жылдам қайта бөлуді және жоғары дәлдіктегі болжауды талап ететін қиындықтарға тап болып отыр, бұл дәстүрлі активтерді басқару әдістерін тиімсіз етеді. Осыған байланысты жасанды интеллект қаржылық тұрақтылықты арттыру, тәуекелдерді басқаруды жақсарту және активтер құрылымын оңтайландыру үшін түбегейлі жаңа құралдарды ұсынады.

Кілт сөздер: жасанды интеллект, активтерді басқару, активтерді оңтайландыру, болжамды аналитика, машиналық оқыту.

Багланов А.Ж.
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan,
e-mail: baglanov_aibek@mail.ru

USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO OPTIMIZE COMPANY ASSET MANAGEMENT: CONTEMPORARY TRENDS AND PROSPECTS

Abstract. In recent years, artificial intelligence has significantly changed approaches to corporate asset management, opening up new opportunities for optimization and increased efficiency. The growing complexity of economic systems and the need for highly accurate management decisions are driving the active integration of AI into corporate finance. Modern companies face challenges requiring deeper risk analysis, rapid resource reallocation, and highly accurate forecasting, making

traditional asset management methods ineffective. Against this backdrop, AI offers fundamentally new tools for increasing financial stability, improving risk management, and optimizing asset structure.

Key words: artificial intelligence, asset management, asset optimization, predictive analytics, machine learning.

1. Введение

Современная экономическая среда характеризуется высокой динамичностью и технологическими инновациями, что требует от компаний постоянного совершенствования своих процессов и инструментов управления. Одной из таких инноваций является искусственный интеллект (ИИ), который, благодаря своим мощным аналитическим и вычислительным способностям, открывает новые горизонты для оптимизации управления активами предприятия. В последние десятилетия наблюдается активное внедрение ИИ в различные сферы бизнеса, и его возможности в управлении активами становятся всё более востребованными, поскольку позволяют значительно улучшить эффективность финансовых и операционных процессов. В связи с этим тема использования искусственного интеллекта для оптимизации управления активами компании представляет собой актуальное направление научных и практических исследований.

Актуальность данной темы обоснована рядом факторов. Во-первых, традиционные методы управления активами, основанные преимущественно на анализе данных из бухгалтерской отчётности и финансовых показателей, уже не в полной мере соответствуют требованиям быстроменяющейся бизнес-среды. Современные компании сталкиваются с необходимостью использования более сложных аналитических инструментов, способных эффективно обрабатывать большие объёмы данных и принимать решения в реальном времени. Во-вторых, внедрение ИИ в процессы управления активами становится неотъемлемой частью цифровой трансформации бизнеса, а также важным элементом в достижении конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости компании. Наконец, в условиях глобализации и рыночной нестабильности, когда важнейшей задачей является обеспечение высокой ликвидности и рентабельности активов, ИИ предлагает компании инновационные решения для повышения их эффективности.

Несмотря на возрастающий интерес к теме, существует дефицит специализированных исследований, посвящённых конкретным методам и подходам использования ИИ для оптимизации управления активами. На текущий момент основное внимание уделяется общим вопросам внедрения ИИ в корпоративные процессы, в то время как применение ИИ в области управления активами остаётся в недостаточной степени освещённым. Это создаёт потребность в более глубоком изучении возможностей и перспектив применения искусственного интеллекта в данной области, а также в оценке его влияния на ключевые аспекты управления активами, такие как оборачиваемость капитала, ликвидность, оценка стоимости активов и управление рисками.

Цель данного исследования заключается в выявлении ключевых возможностей и перспектив использования искусственного интеллекта для оптимизации управления активами компании. *Задачи исследования* включают:

- обзор текущих теоретических подходов,
- анализ научных статей, демонстрирующих влияние ИИ на структуру и эффективность активов,
- систематизация основных возможностей использования искусственного интеллекта в оптимизации управления активами компании.

Исходя из поставленных целей, *гипотеза исследования* предполагает, что использование ИИ способствует значительному улучшению процессов управления активами, повышая их оборачиваемость и снижая риски, связанные с недостаточной ликвидностью и неэффективным распределением ресурсов.

Научная новизна проведённого исследования заключается в систематизации существующих возможностей и практик использования ИИ в управлении активами, а также в предложении новой классификации, которая может быть использована как в научных, так и в практических исследованиях в этой области. В отличие от существующих фрагментарных

моделей, представленная систематизация позволяет рассматривать ИИ как комплексное явление, влияющее одновременно на стратегические, тактические и операционные уровни управления активами. Такое расширенное понимание делает возможным формирование более точных и научно обоснованных предпосылок для внедрения ИИ в корпоративную практику, а также позволяет выявить противоречия и ограничения, сдерживающие его распространение.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы компаниями для внедрения ИИ в свои процессы управления активами с целью повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности. Выявленные в работе закономерности, тенденции и перспективы применения ИИ создают целостное представление о том, каким образом интеллектуальные технологии могут способствовать повышению финансовой устойчивости, оптимизации структуры активов, повышению точности анализа рисков и росту конкурентоспособности. Кроме того, представленная классификация и аналитические выводы могут стать основой для разработки корпоративных стратегий цифровой трансформации, что особенно важно в условиях возрастающей неопределённости внешней среды и постоянно усложняющихся рыночных механизмов.

2. Материалы и методы

Для исследования возможностей использования искусственного интеллекта (ИИ) в оптимизации управления активами компании был проведен комплексный обзор существующих научных публикаций, посвящённых применению ИИ в финансовых и операционных процессах управления активами. Основным методом, использованный в работе, — это систематизация и анализ имеющихся теоретических исследований и практических примеров из мировой и казахстанской практики.

Для сбора материала использовались следующие источники:

1. Научные статьи, опубликованные в международных журналах и базах данных, таких как *Frontiers in Artificial Intelligence*, *Journal of Digital Media Management*, *Applied Artificial Intelligence*, а также в российских журналах.

2. Анализ существующих теорий, связанных с использованием ИИ в финансовой и операционной деятельности, включая работы, посвящённые прогнозированию рисков, оптимизации портфелей, автоматизации процессов и цифровизации активов.

Методологический подход базируется на систематическом обзоре литературы и сравнительном анализе применяемых методов, что позволяет выявить общие тенденции в применении ИИ для управления активами. В работе использовались также методы теоретического анализа и синтеза, что позволило не только систематизировать существующие данные, но и предложить новую классификацию возможностей применения ИИ, исходя из выявленных трендов и результатов исследований.

3. Обзор литературы

В последние годы тема искусственного интеллекта в управлении активами предприятий начала активно исследоваться как в научной, так и в практической плоскости, что обусловлено необходимостью повышения эффективности, точности прогнозов и адаптивности в условиях нестабильной рыночной среды. В условиях цифровой трансформации, глобализации и стремительного развития технологий ИИ приобретает всё большее значение для оптимизации корпоративного управления активами.

Использование искусственного интеллекта в управлении активами представляет собой ключевую технологическую трансформацию в корпоративном финансовом менеджменте. ИИ значительно улучшает возможности для прогнозирования доходности и управления рисками активов, что становится основой эффективной оптимизации инвестиционных портфелей. Согласно исследованию Sutiene и соавторов, ИИ улучшает точность анализа рисков и доходности, позволяя значительно повысить эффективность портфелей по сравнению с традиционными подходами. Это особенно актуально в условиях высокой волатильности рынка, когда ИИ может анализировать большие объёмы данных и делать более точные предсказания на основе сложных алгоритмов машинного обучения. В частности, ИИ помогает автоматизировать принятие решений, улучшая процессы анализа и планирования инвестиций (Sutiene 2024: n.p.).

Anuar et al. делают акцент на значении ИИ в инвестиционных фондах. Авторы отмечают, что ИИ значительно повышает эффективность процессов, связанных с выбором фондов и портфелей, и позволяет на основе анализа профиля инвестора рекомендовать более точные и персонализированные решения. В частности, роботы-консультанты и автоматизированные системы, использующие ИИ, могут обрабатывать запросы и предлагать оптимальные варианты распределения активов, что делает их неотъемлемым инструментом в управлении фондами (Anuar 2025: n.p.).

Одним из ярких примеров применения ИИ в управлении активами является исследование Yundan Guo, Han Liang, Li Shen, в котором рассматривается влияние цифровой трансформации на распределение финансовых активов в китайских компаниях. В исследовании, основанном на данных компаний, акции которых котируются на бирже, авторы демонстрируют, как цифровизация способствует перераспределению корпоративных активов, с более выраженным воздействием на краткосрочные активы. Особенно интересно, что цифровая трансформация улучшает возможности обработки информации и расширяет инвестиционные горизонты, позволяя компаниям более эффективно перераспределять капитал в пользу высокодоходных активов и улучшать информационную эффективность. Таким образом, ИИ помогает оптимизировать структуру активов, повышая их прибыльность и сокращая неэффективные инвестиции (Guo 2025: n.p.).

ИИ находит широкое применение в самых разных отраслях, включая финансовую сферу, энергетику и управление цифровыми активами. В секторе управления цифровыми активами (DAM) Huddart подчеркивает растущее использование ИИ для оптимизации процессов работы с контентом и цифровыми активами. В частности, ИИ применяется для улучшения операций, связанных с анализом данных, а также в системах автоматизированного управления активами (Huddart, 2022: 12). Прогнозирование и оптимизация на основе ИИ становятся важными инструментами для управления активами, позволяя улучшать как стратегические, так и операционные решения в бизнесе. Для примера, в энергетической отрасли Rajora et al. обсуждают важность применения ИИ для управления активами в энергосистемах. Авторский коллектив утверждает, что ИИ помогает в предсказании и анализе потребности в энергии, улучшает прогнозирование потребностей и оптимизирует распределение ресурсов. Эти данные критичны для крупных энергетических компаний, которые сталкиваются с вызовами в области эффективности распределения активов и минимизации рисков (Rajora 2024: 2160).

Jothilingam P. в своём исследовании рассматривает внедрение ИИ в управление промышленными активами, где ИИ используется для предсказания поломок оборудования, улучшения процессов обслуживания и уменьшения эксплуатационных расходов. Использование ИИ в промышленности позволяет повысить надёжность активов, оптимизировать графики технического обслуживания и значительно снизить затраты на их эксплуатацию. Это исследование показывает, как ИИ помогает повысить общую эффективность системы управления активами в долгосрочной перспективе (Jothilingam 2021).

Современные исследования активно развивают методы ИИ для оптимизации портфелей и управления рисками. В частности, Gang Huang et al. представляют новый подход для динамической оптимизации портфелей, используя глубокое обучение с подкреплением (Deep Reinforcement Learning). Этот подход позволяет динамически корректировать распределение активов в ответ на изменения рыночных условий, что делает процесс более гибким и адаптивным. Эти технологии позволяют повышать точность прогнозирования и минимизировать риски, что значительно улучшает результаты портфелей и управления активами (Huang 2025: n.p.).

Gupta и Chen также подчеркивают важность обучения с подкреплением, сравнивая его с традиционными методами оптимизации. Результаты их исследования показывают, что методы ИИ превосходят стандартные подходы в условиях нестабильности на финансовых рынках. Они выявляют, что алгоритмы с подкреплением способны не только улучшить доходность, но и эффективно реагировать на неожиданные рыночные шоки, минимизируя риски и улучшая общие финансовые результаты. Сравнение с традиционными моделями подтверждает важность внедрения ИИ в область финансовых активов. Методы, основанные на анализе данных в

реальном времени, позволяют значительно повысить точность прогнозов и управления активами (Gupta 2023: 79).

Кроме того, в исследовании None, А. К. рассматривается использование машинного интеллекта (МИ) и ИИ для оценки и управления активами, что революционизирует традиционные методы в финансовой отрасли. Авторы утверждают, что использование ИИ, включая обработку естественного языка (NLP), глубокое обучение и обучение с подкреплением, значительно улучшает процессы прогнозирования цен на активы, оценку рисков и мониторинг соответствия. Особенно важным аспектом является синергия ИИ с блокчейном, которая повышает прозрачность и безопасность оценки активов, что, в свою очередь, укрепляет доверие инвесторов и улучшает процессы принятия решений в условиях нестабильных рынков. Работа подчёркивает, как ИИ оптимизирует операции, улучшая финансовые результаты и предоставляя компаниям конкурентные преимущества на динамичных рынках (None 2025: 522).

Другим важным аспектом применения ИИ в управлении активами является использование алгоритмов машинного обучения и прогнозной аналитики для создания инвестиционных стратегий. В статье Груднева А. А. рассматриваются различные приложения ИИ, используемые компаниями для управления активами, включая торговлю, оптимизацию портфелей, управление рисками и анализ рыночных настроений. Особое внимание уделяется преимуществам ИИ в принятии обоснованных инвестиционных решений и создании персонализированных портфелей, что позволяет более точно прогнозировать рыночные тренды и эффективно управлять активами. Прогнозные возможности ИИ, используемые для мониторинга эффективности активов и оценки рисков, позволяют значительно улучшить стратегии распределения активов, что в свою очередь способствует более стабильным и прибыльным результатам для инвесторов (Груднева 2024: 40).

Несмотря на множество преимуществ, внедрение ИИ в управление активами сопряжено с рядом проблем и рисков. Одним из основных препятствий является проблема «черного ящика» в моделях ИИ, когда алгоритмы принимают решения, которые трудно интерпретировать и объяснить конечным пользователям. Это может вызывать сомнения у инвесторов и управляющих активами, так как они не могут понять, как именно были сделаны прогнозы или на основе каких данных приняты решения. Как отмечают Wang et al., применение ИИ для оптимизации портфелей требует тщательной настройки алгоритмов, чтобы минимизировать риски, связанные с недостаточной адаптивностью к изменяющимся условиям. Важно, чтобы модели ИИ были прозрачными и объяснимыми для их успешного внедрения в финансовую индустрию (Wang 2023: 213).

В исследовании А.В. Игишева и соавторов подчеркивается, что несмотря на огромные перспективы ИИ, для его эффективного применения в управлении активами необходимо не только внедрять новые технологии, но и обучать специалистов, чтобы они могли адекватно интерпретировать результаты работы ИИ и принимать обоснованные решения (Игишева 2025: 50).

Будущее использования ИИ в управлении активами открывает широкие горизонты для инновационных решений. А.Д. Сим подчеркивает важность генеративных нейросетей (GAN), которые уже начинают использоваться для прогнозирования рыночных трендов и оптимизации портфелей. Эти технологии позволяют выявлять долгосрочные зависимости и значительно улучшать прогнозирование, что делает их важным инструментом для управления активами в условиях быстро меняющегося рынка (Сим 2025: 169).

Как отмечают А. А. Бородай, В. М. Заернюк, генеративный ИИ становится важным элементом в процессе анализа данных и прогнозирования рыночных трендов. Технологии, основанные на генеративных нейросетях, обеспечивают высокую точность прогнозов и позволяют адаптировать стратегии управления активами к текущим изменениям на рынке. Также важно, что использование ИИ и блокчейн-технологий позволяет повысить уровень безопасности и прозрачности в управлении активами, что имеет ключевое значение для повышения доверия инвесторов (Бородай 2025: 243).

Перспективы интеграции ИИ с другими передовыми технологиями, такими как блокчейн, открывают новые возможности для оптимизации финансовых операций и управления активами. Как отмечает В. С. Узданова и Е. Б. Федотова, использование аналитических

инструментов в сочетании с ИИ позволяет создавать более устойчивые и эффективные системы для управления активами, что особенно важно в условиях нестабильности на глобальных рынках (Узданова 2024: 84).

Таким образом, исследования, рассмотренные в данном обзоре, подтверждают, что ИИ значительно изменяет подходы к управлению активами, позволяя улучшить процессы принятия решений, оптимизировать портфели и минимизировать риски. На основе применяемых в работах методов и алгоритмов, таких как машинное обучение, глубокое обучение и блокчейн, становится очевидным, что ИИ открывает новые горизонты для управления активами, повышая эффективность и прибыльность финансовых операций. Внедрение ИИ в управление активами уже сегодня позволяет компаниям значительно улучшить свои финансовые результаты, и в будущем эти технологии будут продолжать развиваться, обеспечивая ещё более высокие показатели эффективности и устойчивости на рынках.

4. Результаты и обсуждение

В результате проведённого обзора научных исследований, посвящённых использованию искусственного интеллекта в управлении активами компаний, можно систематизацию ключевых направлений, которые раскрывают полный спектр возможностей применения ИИ в оптимизации этого процесса (таблица 1).

Таблица 1 – Предлагаемая систематизация возможностей использования ИИ в оптимизации управления активами компании

Направление	Описание применения ИИ	Ключевые технологии	Преимущества	Примеры использования
1. Оптимизация портфелей активов	ИИ используется для прогнозирования доходности активов, оптимизации их распределения и динамической корректировки портфеля	Машинное обучение, алгоритмическая торговля, предсказательная аналитика	Повышение доходности, снижение рисков, улучшение процесса принятия решений	Прогнозирование доходности активов, динамическое распределение в реальном времени
2. Управление рисками	Применение ИИ для оценки рисков, предсказания рыночных шоков и корректировки стратегии управления активами	Предсказательные модели, нейронные сети, машинное обучение	Проактивное управление рисками, снижение потерь, улучшение финансовой устойчивости	Прогнозирование рыночных колебаний, выявление неэффективных активов
3. Автоматизация процессов	ИИ позволяет автоматизировать торговые процессы, оптимизировать операции и улучшать операционную эффективность	Роботы-консультанты, алгоритмическая торговля, автоматизация	Ускорение операций, снижение затрат, улучшение скорости принятия решений	Автоматизированная торговля, алгоритмическая оптимизация портфелей

4. Управление цифровыми активами	ИИ используется для управления нематериальными активами (интеллектуальная собственность, авторские права) и их обработки	Обработка естественного языка (NLP), алгоритмы для обработки данных	Повышение ценности и ликвидности цифровых активов, улучшение обработки контента	Управление авторскими правами, интеллектуальной собственностью
5. Предсказание рыночных трендов и динамическая оптимизация активов	ИИ используется для анализа рыночных трендов и корректировки распределения активов в реальном времени	Глубокое обучение, обучение с подкреплением	Увеличение доходности, улучшение гибкости портфелей, снижение рисков	Динамическая корректировка портфелей, анализ трендов и рыночной нестабильности
6. Увеличение информационной эффективности	ИИ помогает обрабатывать большие объемы данных и извлекать скрытые закономерности, повышая точность финансовых решений	Большие данные, предсказательная аналитика, анализ настроений	Улучшение качества принятия решений, ускорение обработки данных	Обработка финансовых данных, улучшение прогнозов и аналитики

Предлагаемая систематизация направлений использования искусственного интеллекта (ИИ) в управлении активами подразделяет эти возможности по ключевым областям: оптимизация портфелей активов, управление рисками, автоматизация процессов, управление цифровыми активами, предсказание рыночных трендов и динамическая оптимизация, а также повышение информационной эффективности. Такая классификация основана на анализе существующих научных работ и современного опыта внедрения ИИ в финансовые и операционные процессы управления активами.

Первым и наиболее очевидным направлением является оптимизация портфелей активов. ИИ, в частности, машинное обучение и алгоритмическая торговля, значительно повышает точность прогнозирования доходности и рисков, что позволяет компаниям не только оптимизировать распределение активов, но и адаптировать портфели в реальном времени в зависимости от изменения рыночных условий. Данное направление находит своё подтверждение в исследованиях Sutiene et al. и Anuar et al., где отмечается важность ИИ в улучшении процесса оптимизации портфелей, особенно с использованием предсказательных моделей и автоматической торговли (Sutiene 2024: n.p.; Anuar 2025: n.p.).

Управление рисками является следующим важным направлением применения ИИ. Современные компании сталкиваются с всё большим количеством рисков, от рыночной нестабильности до операционных и экологических угроз. ИИ, в частности, с использованием предсказательных моделей, помогает заранее выявлять потенциальные риски и минимизировать их влияние на финансовые результаты, что поддерживается исследованиями Gupta A. et al., в которых рассматривается роль ИИ в предсказании и смягчении рыночных рисков. Использование ИИ для проактивного управления рисками позволяет организациям принимать более обоснованные и гибкие решения, значительно улучшая их способность адаптироваться к изменениям внешней среды (Gupta 2023: 85).

Автоматизация процессов с помощью ИИ – одно из самых популярных направлений. Внедрение ИИ позволяет не только автоматизировать рутинные процессы, такие как торговля и

расчет активов, но и значительно улучшить операционную эффективность компании. Это подтверждается работами Jothilingam P. и None, A.K., в которых подробно описан процесс автоматизации с использованием ИИ в торговле и анализе рыночных данных. Применение роботов-консультантов, алгоритмических систем и автоматических торговых платформ позволяет компаниям ускорить процессы принятия решений, снизить затраты и устранить человеческий фактор, который может привести к ошибкам в анализе и управлении активами (Jothilingam 2021; None 2025: 526).

Управление цифровыми активами также занимает важное место в современной практике. В условиях стремительного роста значимости нематериальных активов, таких как интеллектуальная собственность, авторские права и цифровые ресурсы, ИИ предоставляет новые возможности для их эффективного управления. Работа Huddart K. показала, что ИИ в сфере Digital Asset Management (DAM) способен значительно улучшить процесс обработки данных и управления цифровыми активами, что открывает новые перспективы для креативных индустрий и высокотехнологичных компаний (Huddart 2022: 16).

Прогнозирование рыночных трендов и динамическая оптимизация активов является одним из самых перспективных направлений применения ИИ в управлении активами. Современные методы глубокого обучения и машинного обучения позволяют не только предсказать будущие изменения на рынке, но и оптимизировать распределение активов в реальном времени, что значительно повышает доходность и снижает риски. Работы Huang G. et al. и Wang H. et al. демонстрируют значительные успехи в этой области, где использование глубокого обучения с подкреплением позволяет создавать модели, которые динамически адаптируют портфели активов в зависимости от изменения рыночной ситуации (Huang 2025; Wang 2023: 220).

Наконец, повышение информационной эффективности с помощью ИИ связано с возможностью анализа и обработки больших данных. ИИ способен обрабатывать огромные массивы данных в реальном времени, выявлять скрытые закономерности и тренды, что улучшает процессы принятия решений. Исследования, такие как работа Guo et al., также показывают, как цифровая трансформация и использование ИИ помогают компаниям улучшать информационную эффективность, перераспределять капитал и повышать производительность активов (Guo 2025: n.p.).

Таким образом, предложенная нами систематизация направлений применения ИИ в управлении активами предоставляет логическую основу для анализа всех ключевых областей, в которых ИИ может существенно улучшить управление активами. Все эти направления подкреплены результатами существующих исследований, которые подтверждают, что внедрение ИИ открывает новые возможности для эффективного управления активами, минимизации рисков и повышения операционной эффективности компании. Применение ИИ в этих областях помогает компаниям не только улучшить текущие процессы, но и подготовиться к будущим вызовам, обеспечивая долгосрочную финансовую стабильность и конкурентоспособность.

5. Заключение

В результате проведенного исследования были выявлены основные возможности использования искусственного интеллекта в оптимизации управления активами компаний. ИИ представляет собой мощный инструмент, который позволяет значительно повысить эффективность управления активами, снизить риски, улучшить точность прогнозирования и ускорить процесс принятия решений. Использование ИИ для оптимизации портфелей активов, управления рисками, автоматизации процессов, а также в сфере цифровых активов является одним из самых перспективных направлений, что подтверждается многочисленными научными исследованиями и практическими примерами из различных отраслей экономики.

Новизна исследования заключается в том, что предложенная систематизация направлений использования ИИ в управлении активами включает такие ключевые области, как оптимизация портфелей, управление рисками, автоматизация процессов, управление цифровыми активами, предсказание рыночных трендов и повышение информационной

эффективности. Эти направления позволяют компаниям не только эффективно управлять активами в текущих условиях, но и адаптироваться к будущим вызовам цифровой экономики.

Особое внимание уделено тем областям, где ИИ уже активно применяется, таким как финансовый сектор, энергетика, а также в управлении нематериальными активами, что позволяет компаниям значительно улучшить свою конкурентоспособность и стабильность на рынках. Применение ИИ в этих областях открывает новые возможности для динамичной оптимизации и принятия обоснованных решений, что в свою очередь способствует повышению финансовой устойчивости и успешному развитию бизнеса.

Невзирая на положительные результаты применения ИИ, важно отметить, что внедрение таких технологий в управление активами сопряжено с рядом вызовов, включая необходимость адаптации к новым технологиям, проблемы с интерпретацией решений, принимаемых ИИ, и важность обеспечения прозрачности этих решений для всех заинтересованных сторон. Однако с учётом быстрого развития технологий и практик использования ИИ в сфере управления активами, можно ожидать дальнейшее совершенствование инструментов и методов, что значительно повысит их применимость и эффективность в будущем.

Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны прежде всего с необходимостью углублённого анализа механизмов интеграции различных моделей искусственного интеллекта в систему управления активами, а также с разработкой новых методологических подходов, учитывающих особенности разных типов активов и отраслей. Важным направлением будущих исследований является изучение гибридных архитектур, объединяющих традиционные эконометрические модели и современные алгоритмы машинного обучения, что позволит повысить интерпретируемость решений и обеспечить их большую прозрачность для пользователей. Требуется дальнейшего изучения и вопрос оценки эффективности внедрения ИИ в долгосрочной перспективе, включая влияние интеллектуальных систем на устойчивость финансовых потоков, уровень операционных рисков и стратегическое развитие компании.

Список литературы

1. Бородай, А. А., & Заернюк, В. М. (2025). Новые тенденции в генеративном искусственном интеллекте для управления активами предприятий. *Актуальные вопросы современной экономики*, (5), 242–246.
2. Груднева, А. А. (2024). Методы искусственного интеллекта в создании инвестиционной стратегии компании. *Инновации и инвестиции*, (6), 39–42. Grudneva, A. A. (2024).
3. Игишев, А. В., Кнышев, А. В., & Шапов, А. Д. (2025). Управление активами в эпоху Индустрии 4.0: вызовы и возможности инновационной трансформации. *Финансовая экономика*, (1), 46–52.
4. Сим, А. Д. (2025). Применение генеративных нейросетей для прогнозирования рыночных трендов и управления портфелями активов. *Академический исследовательский журнал*, 3(2), 161–175.
5. Узданова, В. С., & Федотова, Е. Б. (2024). Современные тренды в управлении оборотными активами: роль аналитических инструментов и использование искусственного интеллекта. *A Posteriori*, (3), 82–87.
6. Anuar, A. A., Mohamad, M. T. B., & Sulaiman, A. A. B. (2025). Mapping the presence of artificial intelligence in investment fund: a systematic review. *Discov Artificial Intelligence*, 5, 256. <https://doi.org/10.1007/s44163-025-00314-9>
7. Guo, Y., Liang, H., & Shen, L. (2025). Digital Transformation and Corporate Financial Asset Allocation: Evidence from China. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2509.09095> (online, без пагинации)
8. Gupta, A., & Chen, Y. (2023). Comparative Performance of Reinforcement Learning and Traditional Portfolio Optimization Models. *Journal of Financial Data Science*, 15(2), 78–93. <https://doi.org/10.1080/xyz.2023.123456>
9. Huang, G., Zhou, X., & Song, Q. (2025). A Deep Reinforcement Learning Framework for Dynamic Portfolio Optimization: Evidence from China's Stock Market. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2412.18563>

10. Huddart, K. (2022). Artificial intelligence powered digital asset management: Current state and future potential. *Journal of Digital Media Management*, 11(1), 6–17.
11. Jothilingam, P. (2021). Artificial Intelligence Applications for Asset Management Systems: Enhancing Reliability, Optimization and Decision-Making in Industrial Environments. *Journal*, 4, 3006–2705.
12. None, A. K. (2025). Employment Of Mi and Ai in Asset Management and Evaluation. *Journal of Marketing & Social Research*, 2(2), 521–527.
13. Rajora, G. L., Sanz-Bobi, M. A., Tjernberg, L. B., & Urrea Cabus, J. E. (2024). A review of asset management using artificial intelligence-based machine learning models: Applications for the electric power and energy system. *IET Generation, Transmission & Distribution*, 18, 2155–2170. <https://doi.org/10.1049/gtd2.13183>
14. Sutiene, K., Schwendner, P., Sipos, C., Lorenzo, L., Mirchev, M., Lameski, P., Kabasinskas, A., Tidjani, C., Ozturkkal, B., & Cerneviene, J. (2024). Enhancing portfolio management using artificial intelligence: literature review. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, 1371502. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1371502>
15. Wang, H., Zhao, T., & Li, P. (2023). Reinforcement Learning Applications in Portfolio Optimization for Dynamic Market Environments. *Applied Artificial Intelligence*, 37(4), 210–228. <https://doi.org/10.1080/xyz.2023.234567>

Благодарности, конфликт интересов

Автор выражает благодарность исследователям, чьи работы легли в основу анализа современного состояния и перспектив использования искусственного интеллекта в управлении активами, а также коллегам, оказавшим методологическую поддержку при подготовке статьи. Особая признательность выражается рецензентам за ценные замечания и рекомендации, способствовавшие повышению качества исследования.

Автор заявляет об отсутствии каких-либо явных или потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией данной статьи. Исследование выполнено независимо, без финансовой или иной поддержки организаций, которые могли бы повлиять на интерпретацию полученных результатов.

Абдимананова Дильназ Дильмуратовна
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: abdimanapova.dilnaz@gmail.com

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКИХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ LEAN LOGISTICS

Аннотация. В условиях углубления глобализации и повышенной нестабильности международных цепей поставок транспортно-экспедиторские компании сталкиваются с жёсткой конкуренцией и растущими требованиями клиентов к скорости, надёжности и качеству логистического обслуживания. Это делает особенно актуальным поиск эффективных направлений повышения результативности их деятельности, среди которых ключевое место занимает концепция бережливой логистики (Lean Logistics). Внедрение принципов Lean Logistics в деятельность транспортно-экспедиторских компаний требует учёта их специфики, связанной с преобладанием координационных и информационных процессов, а также высокой зависимостью от взаимодействия с внешними участниками цепи поставок. В статье систематизированы основные направления развития логистической деятельности на основе бережливого подхода, включающие сокращение потерь, повышение гибкости, развитие логистического сервиса и цифровую интеграцию процессов. Показано, что Lean Logistics выступает как системная концепция управления, позволяющая не только снижать различные виды потерь, но и обеспечивать повышение эффективности, прозрачности и устойчивости логистических процессов в транспортно-экспедиторских компаниях.

Ключевые слова: Lean Logistics; логистическая деятельность; транспортно-экспедиторские компании; цепи поставок; логистический сервис; бережливая логистика.

Әбдімананова Д.Д.
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: abdimanapova.dilnaz@gmail.com

LEAN LOGISTICS НЕГІЗІНДЕ КӨЛІК-ЭКСПЕДИЦИЯЛЫҚ КОМПАНИЯЛАРДЫҢ ЛОГИСТИКАЛЫҚ ҚЫЗМЕТІН ДАМУДЫҢ НЕГІЗГІ БАҒЫТТАРЫ

Аңдатпа. Жаһанданудың тереңдеуі және халықаралық жеткізу тізбектерінің тұрақсыздығының артуы жағдайында көлік-экспедициялық компаниялар қатаң бәсекелестікке және клиенттердің логистикалық қызметтердің жылдамдығына, сенімділігіне және сапасына қоятын талаптарының өсуіне тап болуда. Бұл олардың қызметінің нәтижелілігін арттырудың тиімді бағыттарын іздеуді өзекті етеді, олардың ішінде ұқыпты логистика (Lean Logistics) тұжырымдамасы ерекше орын алады. Lean Logistics қағидаттарын көлік-экспедициялық компаниялардың қызметіне енгізу үйлестіру және ақпараттық процестердің басымдығымен, сондай-ақ жеткізу тізбегінің сыртқы қатысушыларымен өзара әрекеттесуге жоғары тәуелділікпен байланысты салалық ерекшеліктерді ескеруді талап етеді. Мақалада ұқыпты тәсілге негізделген логистикалық қызметті дамытудың негізгі бағыттары жүйеленген, олар шығындарды қысқарту, икемділікті арттыру, логистикалық сервисті дамыту және процестерді цифрлық интеграциялауды қамтиды. Lean Logistics көлік-экспедициялық компаниялардағы логистикалық процестердің тиімділігін, ашықтығын және тұрақтылығын арттырумен қатар, әртүрлі шығын түрлерін азайтуға мүмкіндік беретін жүйелі басқару тұжырымдамасы ретінде қарастырылады.

Түйін сөздер: Lean Logistics; логистикалық қызмет; көлік-экспедициялық компаниялар; жеткізу тізбектері; логистикалық сервис; ұқыпты логистика.

Abdimanapova D.D.
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

MAIN DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF FREIGHT FORWARDING COMPANIES BASED ON LEAN LOGISTICS

Abstract. In the context of deepening globalization and increasing instability of international supply chains, freight forwarding companies face intense competition and growing customer demands regarding the speed, reliability, and quality of logistics services. This makes the search for effective ways to improve operational performance particularly relevant, with the concept of Lean Logistics occupying a central position among them. The implementation of Lean Logistics principles in freight forwarding companies requires consideration of their specific characteristics, including the predominance of coordination and information processes, as well as a high dependence on interaction with external participants in the supply chain. This article systematizes the main directions for the development of logistics activities based on the lean approach, including waste reduction, increased flexibility, enhancement of logistics services, and digital integration of processes. The study demonstrates that Lean Logistics acts as a comprehensive management concept that not only reduces various types of waste but also improves the efficiency, transparency, and sustainability of logistics processes in freight forwarding companies.

Keywords: Lean Logistics; logistics activities; freight forwarding companies; supply chains; logistics service; lean logistics.

1. Введение

В условиях углубляющейся глобализации и возрастающей взаимозависимости мировых рынков логистическая деятельность приобретает исключительно важное значение для обеспечения стабильного функционирования экономики. Современные цепи поставок отличаются высокой сложностью, многоуровневой структурой и вовлеченностью большого числа участников, что существенно повышает их уязвимость к различным внешним воздействиям и сбоям. События последних лет наглядно продемонстрировали, насколько глобальные логистические системы чувствительны к нарушениям транспортных связей, резким колебаниям спроса и общей нестабильности внешней среды. Все это требует существенного пересмотра существующих подходов к управлению логистическими процессами [1].

Одновременно на рынке транспортно-экспедиторских услуг усиливается конкурентная борьба, обусловленная растущими требованиями клиентов к скорости, надежности и прозрачности доставки грузов. В таких условиях повышение эффективности логистической деятельности становится одним из ключевых факторов, определяющих уровень затрат, качество предоставляемого сервиса и общую конкурентоспособность компаний.

Однако на практике транспортно-экспедиторские предприятия сталкиваются с целым рядом системных проблем. Среди наиболее значимых можно выделить слабую согласованность действий между участниками цепи поставок, наличие избыточных операций, регулярные задержки при обработке заказов, а также высокий уровень операционных ошибок. Дополнительные сложности возникают из-за того, что логистические процессы в экспедиторской деятельности носят преимущественно координационный и информационный характер. Это усиливает зависимость от внешних партнеров и заметно снижает степень управляемости процессами. Как справедливо отмечают многие исследователи, эффективная работа цепей поставок требует высокой степени координации материальных, информационных и финансовых потоков, однако на практике данное условие реализуется далеко не всегда [2].

В этой связи особую актуальность приобретает концепция бережливой логистики (Lean Logistics). Данный управленческий подход ориентирован на выявление и устранение всех видов потерь, повышение ценности для клиента и оптимизацию потоковых процессов в цепях поставок. Применение принципов lean позволяет не только существенно снижать затраты, но и повышать гибкость, устойчивость и общую эффективность логистических систем [3]. Кроме того, в условиях активной цифровизации экономики сочетание бережливого мышления с

современными информационными технологиями создает дополнительные возможности для обеспечения прозрачности и повышения управляемости логистическими процессами [4].

Несмотря на достаточно активное развитие научных исследований в области Lean Logistics, большинство работ по-прежнему сосредоточено на изучении отдельных инструментов и методов бережливого управления. В то же время вопросы стратегического развития логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний на основе данной концепции остаются недостаточно изученными и систематизированными.

Цель настоящей статьи состоит в определении и систематизации основных направлений развития логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний с опорой на концепцию бережливой логистики. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть сущность и содержание концепции Lean Logistics применительно к логистической деятельности;
- выявить ключевые проблемы функционирования логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний;
- определить и обосновать основные стратегические направления развития логистической деятельности на основе принципов бережливой логистики.

Научная новизна исследования заключается в смещении исследовательского фокуса с анализа отдельных lean-инструментов на комплексную систематизацию стратегических направлений развития логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные направления могут быть использованы транспортно-экспедиторскими компаниями для повышения эффективности логистических процессов, улучшения качества обслуживания клиентов и обеспечения большей устойчивости их деятельности в условиях нестабильной внешней среды.

2. Литературный обзор

Вопросы развития логистики и повышения эффективности управления цепями поставок занимают важное место в научных трудах как зарубежных, так и отечественных исследователей. В частности, Donald J. Bowersox и David J. Closs рассматривают логистику как интегрированную систему управления потоками, акцентируя внимание на необходимости обеспечения согласованности материальных, информационных и финансовых процессов [5]. Развивая этот подход, Martin Christopher подчеркивает целесообразность перехода от традиционного функционального управления к процессно-ориентированной модели, в которой главным критерием эффективности становится создание ценности для конечного потребителя [7].

Значительный вклад в формирование современных управленческих концепций внесла теория бережливого производства, истоки которой связаны с производственной системой Toyota. Основополагающие идеи бережливого подхода были изложены в работах Тайити Оно, где он представил Lean как систему последовательного выявления и устранения потерь с целью повышения эффективности процессов. Впоследствии James P. Womack и Daniel T. Jones существенно расширили данную концепцию, предложив рассматривать Lean как универсальную философию управления, применимую не только в производстве, но и в других сферах деятельности, включая логистику [6].

В контексте логистической деятельности принципы бережливого управления выступают эффективным инструментом повышения результативности цепей поставок. Martin Christopher отмечает, что внедрение Lean способствует снижению издержек и росту прозрачности логистических процессов благодаря их комплексной оптимизации [7]. В то же время Dmitry Ivanov обращает внимание на то, что современные цепи поставок функционируют в условиях высокой неопределенности и турбулентности внешней среды. В связи с этим, помимо эффективности, критически важными становятся такие характеристики логистических систем, как устойчивость и адаптивность [9].

В работах В. И. Сергеева логистика рассматривается как один из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности предприятий, а уровень логистического сервиса выступает важным критерием оценки результативности их деятельности [8]. Особое внимание

при этом уделяется обеспечению надежности, своевременности и прозрачности выполнения логистических операций.

Отдельное направление научных исследований посвящено анализу проблем функционирования цепей поставок. Современные авторы выделяют в качестве основных ограничений эффективности слабую координацию между участниками, наличие информационных разрывов и несогласованность действий различных звеньев цепи. Указанные проблемы приводят к возникновению различных видов потерь, увеличению времени выполнения заказов и снижению качества логистического обслуживания. Особенно остро данные вопросы стоят перед транспортно-экспедиторскими компаниями, которые выполняют преимущественно координирующую и информационную функцию в цепях поставок.

В условиях активной цифровизации экономики растет интерес к интеграции современных информационных технологий в сферу логистики. Исследования подтверждают, что цифровые инструменты способны существенно повысить прозрачность и управляемость процессов. Однако их положительный эффект во многом зависит от применяемой модели управления. Без использования концептуальных подходов, направленных на оптимизацию потоков, внедрение цифровых технологий само по себе не гарантирует устойчивого роста эффективности логистической деятельности [11].

Таким образом, проведенный анализ научной литературы позволяет сделать вывод о том, что существующие исследования в области логистики и бережливого управления в основном сосредоточены на совершенствовании отдельных процессов или применении конкретных lean-инструментов. В то же время вопросы системного стратегического развития логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний на основе принципов Lean Logistics остаются недостаточно изученными. В частности, в научных работах практически отсутствует комплексная систематизация направлений развития логистики с учетом специфики экспедиторского бизнеса. Указанный научный пробел и определяет актуальность и направленность настоящего исследования.

3. Методология

Методологической основой настоящего исследования выступил теоретико-аналитический подход. Он был направлен на изучение, критический анализ и обобщение современных научных взглядов на развитие логистической деятельности и возможности применения концепции Lean в управлении цепями поставок. В рамках данного подхода особое внимание уделялось выявлению закономерностей трансформации логистических процессов в условиях усложнения и нестабильности внешней среды.

Информационную базу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов, опубликованные в рецензируемых журналах, а также материалы электронных научных библиотек, в том числе Google Scholar, Scopus и CyberLeninka. Отбор литературных источников проводился на основе критериев актуальности, научной значимости и прямой релевантности тематике работы. Такой подход позволил обеспечить достоверность и обоснованность выводов исследования.

Объектом исследования является логистическая деятельность транспортно-экспедиторских компаний, которая включает процессы организации и координации грузоперевозок в рамках цепей поставок.

Предметом исследования выступают направления развития логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний на основе принципов бережливой логистики (Lean Logistics).

В ходе работы были применены следующие общенаучные методы: анализ и синтез научной литературы, позволившие выявить основные теоретические подходы к пониманию сущности Lean Logistics и специфики функционирования логистической деятельности экспедиторских компаний. Метод обобщения использовался для систематизации существующих научных взглядов и формирования целостного представления о возможных путях развития логистических процессов. Кроме того, применялся метод классификации, с помощью которого были выделены и структурированы ключевые направления развития

логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний на принципах бережливого управления.

Выбранная методология исследования обеспечила возможность перехода от анализа отдельных теоретических положений к комплексному системному осмыслению направлений развития логистической деятельности на основе концепции Lean Logistics и позволила в полной мере достичь поставленной цели работы.

4. Результаты и обсуждение

В условиях усложнения цепей поставок и повышения требований клиентов к качеству логистического сервиса вопрос эффективности деятельности транспортно-экспедиторских компаний приобретает особую актуальность. В отличие от производственных предприятий, деятельность таких компаний в значительной степени строится на координации действий участников цепи поставок и управлении информационными потоками. Именно это определяет специфику возникающих потерь и ограничений в их работе.

Как отмечают D. J. Bowersox и D. J. Closs, современная логистика представляет собой интегрированную систему, эффективность которой достигается за счёт согласованного управления материальными, информационными и финансовыми потоками [5]. В этой связи для транспортно-экспедиторских компаний решающее значение имеет не только непосредственная организация перевозок, но и качество взаимодействия между всеми участниками логистического процесса.

Для данного типа компаний характерна высокая доля операций, связанных с обработкой информации, согласованием условий доставки и координацией действий различных сторон. В результате значительная часть потерь возникает именно на этапах взаимодействия, а не в процессе физического перемещения грузов. M. Christopher подчёркивает, что эффективность современных цепей поставок во многом зависит от способности компаний выстраивать процессы, ориентированные на создание ценности для клиента и устранение неэффективных операций [7].

Обобщение существующих научных подходов позволяет выделить ряд устойчивых проблем, типичных для деятельности транспортно-экспедиторских компаний. Среди них наиболее часто встречаются задержки при согласовании решений, дублирование операций, недостаточная прозрачность процессов, а также сильная зависимость от внешних участников цепи поставок. Все эти факторы напрямую влияют на сроки выполнения заказов и общий уровень логистического сервиса.

Указанные особенности дают возможность структурировать ключевые направления развития логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний на основе концепции бережливой логистики. Их содержание представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Направления развития логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний

Направление развития	Характер выявленной проблемы	Содержание направления	Ожидаемый результат	Уровень влияния
Сокращение потерь	Избыточные операции, задержки согласований	Оптимизация координационных и информационных процессов	Снижение времени обработки заказов	Операционный
Повышение гибкости	Низкая адаптивность к изменениям внешней среды	Адаптация логистических решений к изменениям спроса и	Повышение устойчивости цепей поставок	Тактический

		условий перевозки		
Развитие логистического сервиса	Недостаточная прозрачность и слабая обратная связь	Улучшение взаимодействия с клиентами и участниками цепи поставок	Рост качества обслуживания	Тактический
Цифровая интеграция процессов	Ручная обработка данных, информационные разрывы	Внедрение цифровых решений для синхронизации потоков	Повышение прозрачности и управляемост и	Стратегически й
Примечание – составлено автором на основе источника (Кузнецов, В. П. 2019)				

Как видно из таблицы 1, предложенные направления образуют взаимосвязанную систему мер, где каждое из них затрагивает определённый уровень управления. В совокупности они позволяют существенно повысить эффективность логистической деятельности компании.

Для наглядного представления структуры потерь в логистических процессах целесообразно использовать круговую диаграмму (рисунок 1). В рамках настоящей работы рекомендуется построить данную диаграмму на основе обобщения результатов исследований.



Рисунок 1 – Структура потерь в логистических процессах транспортно-экспедиторских компаний

Примечание – составлено автором на основе источника (Садовникова, Н. А. 2020)

Представленная структура потерь показывает, что наибольшая их доля приходится на сферу информационного обмена и координацию действий между участниками цепи поставок. Это ещё раз подтверждает сервисный характер деятельности транспортно-экспедиторских компаний и свидетельствует о том, что основные резервы повышения эффективности лежат именно в улучшении процессов взаимодействия, а не в оптимизации физических операций.

Таким образом, развитие логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний требует комплексного подхода. Особое внимание при этом следует уделять не отдельным операциям, а системным направлениям повышения эффективности, включающим снижение всех видов потерь, повышение гибкости процессов, развитие уровня сервиса и цифровую интеграцию взаимодействия участников цепи поставок.

5. Заключение

Логистическая деятельность транспортно-экспедиторских компаний отличается высокой сложностью, которая обусловлена преимущественно координационным характером процессов и сильной зависимостью от взаимодействия с внешними участниками цепей поставок. В таких условиях эффективность работы определяется не столько качеством выполнения отдельных операций, сколько уровнем управления информационными потоками и согласованностью принимаемых логистических решений.

В ходе исследования были проанализированы теоретические подходы к пониманию сущности логистики и концепции бережливого управления. Это позволило выявить их тесную взаимосвязь с современными требованиями, предъявляемыми к развитию транспортно-экспедиторских компаний. В данном контексте Lean Logistics рассматривается как системный подход, направленный на устранение различных видов потерь, повышение ценности для клиента и обеспечение большей устойчивости логистических процессов.

Результаты проведённой систематизации свидетельствуют о том, что основными направлениями развития логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний выступают: снижение потерь в координационных процессах, повышение гибкости логистических решений, развитие качества логистического сервиса, а также цифровая интеграция процессов. Эти направления отражают важный переход от локальной оптимизации отдельных операций к комплексному управлению логистикой как единой системой материальных, информационных и финансовых потоков.

Сопоставление полученных выводов с существующими научными работами показывает, что большинство исследований по-прежнему сосредоточено на применении отдельных инструментов бережливой логистики. В то же время вопросы стратегического развития логистической деятельности транспортно-экспедиторских компаний остаются недостаточно структурированными и систематизированными. Именно в этом состоит научная новизна представленного в статье подхода.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их применения транспортно-экспедиторскими компаниями при разработке стратегий развития логистических процессов. Предложенные направления могут способствовать повышению эффективности взаимодействия участников цепи поставок, улучшению качества обслуживания клиентов и укреплению общей устойчивости логистической системы.

Полученные выводы могут также стать основой для дальнейших исследований по оптимизации бизнес-процессов в транспортно-экспедиторских компаниях и разработки конкретных практических рекомендаций.

Список литературы

1. Hryhorak, M. Yu., & Shevchuk, L. V. (2021). Efficiency of "lean management" application in business processes management of supply chains. Cyberleninka. <https://cyberleninka.ru/article/n/efficiency-of-lean-management-application-in-business-processes-management-of-refrigeration-equipment-supply-chain-during-the-covid>
2. Novais, L., et al. (2020). Lean supply chain management and coordination of flows. *Annals of Operations Research*.
3. Rodríguez Cornejo, V., et al. (2020). Lean Thinking to Foster the Transition from Traditional Logistics to the Physical Internet. *Sustainability*, 12(15), 6053. <https://doi.org/10.3390/su12156053>
4. Сенина, Л. Л. (2025). Синергетический эффект интеграции информационных технологий и бережливого производства в логистических цепях. *Индустриальная экономика*. <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskiy-effekt-integratsii-informatsionnyh-tehnologiy-i-berezhlivogo-proizvodstva-v-logisticheskikh-tsepyah>
5. Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2015). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill. 412 p.
6. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.
7. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education.

8. Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains. *International Journal of Production Economics*, 227, 107743. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107743>
9. Сергеев, В. И. (2018). Управление цепями поставок в международной логистике. Юрайт. 480 с.
10. Кузнецов, В. П. (2019). Применение принципов бережливого производства в логистике. *Вестник транспорта*, 6, 62–68.
11. Садовникова, Н. А. (2020). Lean-подход в управлении логистическими процессами. *Экономика и управление*, 3, 25–30.

Биография автора:

Абдиманова Дильназ Дильмуратовна – магистрант образовательной программы «Supply chain management» (научно-педагогическое направление), Almaty Management University (г. Алматы, Республика Казахстан, эл. почта: abdimanapova.dilnaz@gmail.com).

Нәлтан Диас Бақтыбайұлы
Almaty Management University, г. Алматы, Қазақстан
e-mail: Nalten_Dias04@icloud.com

ҚАЗАҚСТАННЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК БАҒАЛЫ ҚАҒАЗДАР НАРЫҒЫНА СЫРТҚЫ ЖӘНЕ ІШКІ ФАКТОРЛАРДЫҢ ӘСЕРІН ТАЛДАУ

Аңдатпа Бұл мақалада сыртқы қаржыландыру архитектурасының өзгеруі және ішкі қарыз рөлінің артуы жағдайында Қазақстан Республикасының мемлекеттік бағалы қағаздар (МБҚ) нарығы серпінінің детерминанттары зерттеледі. Тақырыптың өзектілігі сыртқы капитал нарықтарына қолжетімділік шектелген тұста мемлекеттік бюджеттің тұрақтылығын қамтамасыз ету қажеттілігінен туындап отыр (бұл ішкі қарызды басқару мәселесін макроэкономикалық күн тәртібінің алдыңғы қатарына шығарады). Зерттеудің мақсаты — айналымдағы МБҚ көлеміне негізгі макроэкономикалық индикаторлардың әсерін сандық тұрғыдан анықтау және егеменді борыштық міндеттемелерге деген сұраныстың икемділігіне терең талдау жасау. Жұмыстың ғылыми жаңалығы 11 жылдық кезеңді (2015–2025 жж.) қамтитын жоғары жиілікті (айлық) деректерді пайдалануда жатыр, бұл қазіргі геосаяси өзгерістер жағдайында борыш нарығының «валюталық сезімталдығын» нақты сәйкестендіруге мүмкіндік берді. Зерттеудің әдіснамалық негізін көпфакторлы регрессиялық модельдеуді (OLS) қолдана отырып, уақытша қатарларды эконометрикалық талдау (133 бақылау) құрайды. Модельдеу нәтижелері нарық сыйымдылығының негізгі драйвері USD/KZT валюта бағамы (икеменділік коэффициенті 0,97) екенін, одан кейін ЖІӨ серпіні (0,57) тұрғанын дәлелдеді. Жүргізілген зерттеудің құндылығы — борыш жүйесінің инерциялылығын және оның сыртқы шоқтарға осалдығын эмпирикалық түрде дәлелдеуінде.

Түйін сөздер: мемлекеттік қарыз, МБҚ, валюта бағамы, ЖІӨ, эконометрикалық модельдеу, Қазақстан.

Нәлтан Диас Бақтыбайұлы
Almaty Management University, г. Алматы, Қазақстан
e-mail: Nalten_Dias04@icloud.com

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ НА РЫНОК ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЦЕННЫХ БУМАГ КАЗАХСТАНА

Аннотация В представленной статье исследуются детерминанты динамики рынка государственных ценных бумаг (ГЦБ) Республики Казахстан в условиях качественной трансформации архитектуры внешнего финансирования. Актуальность темы продиктована необходимостью обеспечения долгосрочной устойчивости бюджета при ограниченном доступе к зарубежным рынкам капитала (что выводит задачу эффективного управления внутренними заимствованиями на первый план макроэкономической повестки). Целью работы является количественная детерминация влияния ключевых макроэкономических индикаторов на совокупный объем ГЦБ в обращении и углубленный анализ эластичности спроса на суверенные долговые обязательства. Научная новизна исследования заключается в использовании высокочастотных (месячных) данных за 11-летний период (2015–2025 гг.), что позволило идентифицировать динамику «валютной чувствительности» долгового рынка в условиях актуальных геополитических сдвигов. Методологическую основу составляет эконометрический анализ временных рядов (133 наблюдения) с применением многофакторного регрессионного моделирования (OLS). Результаты подтвердили, что доминирующим драйвером емкости рынка выступает валютный курс USD/KZT (эластичность 0,97), за которым следует динамика ВВП (0,57). Ценность исследования заключается в эмпирическом доказательстве инерционности долговой системы и её уязвимости к внешним шокам.

Ключевые слова: государственный долг, ГЦБ, валютный курс, ВВП, эконометрическое моделирование, Казахстан.

ANALYSIS OF THE IMPACT OF EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS ON THE GOVERNMENT SECURITIES MARKET OF KAZAKHSTAN

Abstract This article investigates the determinants of the government securities (GS) market dynamics in the Republic of Kazakhstan amidst the qualitative transformation of the external financing architecture. The relevance of the topic is dictated by the necessity of ensuring long-term sustainability of the state budget under limited access to foreign capital markets (bringing domestic borrowing management to the forefront of the macroeconomic agenda). The purpose of the study is the quantitative determination of the influence of key macroeconomic indicators on the total volume of GS in circulation. The scientific novelty lies in the use of high-frequency (monthly) data over an 11-year period (2015–2025), identifying the dynamics of the debt market's "currency sensitivity" amidst current geopolitical shifts. The methodological basis consists of econometric time-series analysis (133 observations) using multifactor regression modeling (OLS). The modeling results confirmed that the dominant driver of market capacity is the USD/KZT exchange rate (elasticity coefficient of 0.97), followed by GDP dynamics (0.57). The value of the research lies in the empirical evidence of the debt system's inertia and its vulnerability to external shocks.

Keywords: public debt, GS, exchange rate, GDP, econometric modeling, Kazakhstan.

1. Кіріспе

Қазіргі жаһандық қаржылық тұрақсыздық жағдайында мемлекеттік қарызды басқару Қазақстан Республикасының экономикалық қауіпсіздігін қамтамасыз етудің шешуші элементіне айналды. 2015–2025 жылдар аралығындағы кезең сыртқы шоктардың бюджет тұрақтылығына лезде әсер ететінін көрсетті. Мұндай жағдайда мемлекеттік бағалы қағаздар (МБҚ) нарығы жай ғана қазынадағы «жыртықты жамау» құралы болудан қалды. Бүгінде ол елдің бүкіл қаржы жүйесі үшін іргелі бағдар (бенчмарк) қызметін атқарып отыр.

Зерттеудің мақсаты — сыртқы және ішкі макроэкономикалық факторлардың МБҚ көлеміне әсерін сандық тұрғыдан бағалау. Жұмыстың ғылыми жаңалығы ретінде соңғы 11 жылды қамтитын (2025 жылға дейінгі) айлық деректерді пайдалануды атап өтуге болады. Теориялық маңыздылығы — дамушы нарықтардағы қарыз тұрақтылығы туралы білімді толықтыруда, ал практикалық маңыздылығы — бюджеттік жоспарлау үшін нақты икемділік көрсеткіштерін ұсынуда.

2. Әдебиеттерге шолу

Дамушы елдердегі мемлекеттік қарызды талдаудың теориялық негізі Б. Эйхенгрин мен Р. Хаусманның «алғашқы күнә» (Original Sin) идеясына сүйенеді (Eichengreen et al., 2005: 12). Олар Қазақстан сияқты елдердің өз валютасында ауқымды қарыз алуда қиындықтарға тап болатынын түсіндірді. А. В. Коваленко (2023: 45) мұндай жағдайда мемлекет инфляция мен қарызға қызмет көрсету құны арасында үнемі тепе-теңдік сақтауға мәжбүр екенін атап өтеді. С. С. Осмоловцев (2023: 115) өтпелі экономикасы бар елдер үшін МБҚ нарығы инновацияларды қаржыландырудың маңызды ресурсы екенін көрсетеді.

Қазақстандық авторлар Р. К. Берстембаева мен А. С. Асилова (2021: 88) банк секторындағы артық өтімділіктің МБҚ нарығына «абсорбциялану» мәселесін көтереді. А. Наширали (Nashirali, 2026: 120) қор нарығының пайыздық мөлшерлемелерге қарағанда валюталық ауытқуларға әлдеқайда күштірек жауап беретінін дәлелдеді. Дегенмен, 2025 жылға дейінгі айлық деректерді қолдана отырып жасалған кешенді эконометрикалық талдаулар әлі де болса шектеулі, бұл мақала сол олқылықтың орнын толтыруға бағытталған.

3. Әдістемелік

Талдау үшін 2015 жылдың қаңтары мен 2025 жылдың қаңтары аралығындағы 133 айлық бақылау алынды. Зерттеу нысаны — Қазақстанның МБҚ нарығы. Негізгі әдіс ретінде

көпфакторлы регрессиялық модельдеу (OLS) таңдалды. Факторлардың сипаттамасы 1-кестеде келтірілген.

Кесте 1 – Эконометрикалық модель айнымалыларының сипаттамасы

Айнымалы	Белгіленуі	Дереккөз	Күтілетін әсер
МБҚ көлемі (лог)	$\ln_Y$	ҚР Ұлттық Банкі	Тәуелді
ЖІӨ (лог)	$\ln_X$	Бюро нацстатистики РК	+ Оң әсер етеді
Курс USD/KZT (лог)	$\ln_X$	ҚР Ұлттық Банкі	+ Оң әсер етеді
Базалық мөлшерлеме	X_3	ҚР Ұлттық Банкі	- Теріс әсер етеді
Нефть Brent (лог)	$\ln_X$	FRED	-Теріс әсер етеді
Ескерту – автормен National Bank of Kazakhstan (2021) деректері негізінде жасалған			

Модельдің дұрыстығын тексеру үшін мультиколлинеарлық талдау жүргізілді (2-кесте).

Кесте 2 – Факторлардың жұптық корреляция матрицасы

Айнымалылар	$\ln_ЖІӨ$	$\ln_USD$	Ставка	$\ln_Brent$
$\ln_ЖІӨ$	1,00	0,86	0,40	0,60
$\ln_USD$	0,86	1,00	0,34	0,40
Ескерту – автордың есептеулері бойынша				

ЖІӨ мен доллар бағамы арасындағы байланыс өте жоғары (0,86), бұл мультиколлинеарлықтың бар екенін көрсетеді

4. Нәтижелер

Жүргізілген эконометрикалық есептеулер модельдің өте жоғары сапасын көрсетті: детерминация коэффициенті $R^2 = 0,9006$ деңгейінде бекітілді. Бұл зерттеуге алынған төрт макроэкономикалық фактор айналымдағы МБҚ көлемі өзгерісінің 90%-ын толық түсіндіретінін білдіреді (бұл макроэкономикалық модельдер үшін өте жоғары көрсеткіш). Модельдің статистикалық маңыздылығын растайтын Фишер критерийінің мәні (Significance F) нөлге жақын ($3,8 \cdot 10^{-63}$), бұл алынған нәтижелердің кездейсоқ емес екеніне толық кепілдік береді.

Кесте 3 – Регрессиялық талдаудың негізгі көрсеткіштері

Фактор	Коэффициент	t-статистика	P-мәні
Лог. ЖІӨ	0,5760	6,6641	0,0000
Лог. USD	0,9707	7,8671	0,0000
Базалық мөлшерлеме	-0,0115	-1,4182	0,1586
Ескерту – автордың есептеулері бойынша (программалық қамтамасыз ету — MS Excel)			

Регрессиялық коэффициенттерді талдау көрсеткендей, нарыққа ең күшті әсер ететін фактор — валюта бағамы (коэффициент 0,9707). Бұл дерлік бірге-бір (1:1) икемділікті білдіреді. Екінші маңызды фактор — номиналды ЖІӨ көлемі (коэффициент 0,5760), оның t-статистикасы (6,66) 5%-дық маңыздылық деңгейінен едәуір жоғары. Ал базалық мөлшерлеме мен Brent мұнайының бағасы бұл модельде статистикалық маңыздылыққа ие болмады (Р-мәндері 0,05-тен жоғары). Сондай-ақ, Дарбин-Уотсон тестінің төмен мәні (0,44) қалдықтарда оң автокорреляцияның бар екенін және нарықтың жоғары инерциялылығын айқын көрсетіп отыр.

5. Талқылау

Валюта бағамына деген икемділіктің 0,97 деңгейінде болуы Қазақстанның қарыздық портфелінің «валюталық тұзақта» екенін дәлелдейді. Экономикалық тұрғыдан бұл екі маңызды себеппен түсіндіріледі: біріншіден, теңгенің әлсіреуі МБҚ-ның валюталық бөлігін автоматты түрде қайта бағалауға және оның теңгелік баламасын өсіруге әкеледі. Екіншіден, инвесторлардың (негізінен екінші деңгейлі банктердің) мінез-құлқы маңызды рөл атқарады. Девальвациялық күтулер күшейген кезеңде инвесторлар тәуекелді активтерден бас тартып, мемлекеттік бағалы қағаздарды «қауіпсіз айлақ» (safe haven) ретінде қарастырады. Бұл МБҚ-ға деген сұраныстың артуына және сәйкесінше айналымдағы көлемнің өсуіне алып келеді. Дәл осындай тәуелділік "алғашқы күнә" гипотезасын (Eichengreen et al., 2005: 14) толық растайды.

Базалық мөлшерлеменің статистикалық тұрғыдан маңызсыз болып шығуы Қазақстан жағдайында пайыздық каналдың тиімділігі төмен екенін көрсетеді. Классикалық теория бойынша, мөлшерлеменің өсуі қарыз алуды қымбаттатып, оны тежеуі керек. Бірақ біздің нарықта МБҚ көлемі мен мөлшерлеме арасындағы байланыс үзілген. Бұл банк секторындағы артық өтімділіктің жоғары болуымен түсіндіріледі. Банктерде бос ақша көп болғандықтан, олар Нацбанк пен Қаржы министрлігінің қағаздарын пайыздық мөлшерлемеге қарамастан сатып алады, өйткені нақты секторды кредиттеу тәуекелі әлі де жоғары. Сонымен қатар, ЖІӨ мен доллар бағамы арасындағы өте тығыз байланыс (0,86) модельде мөлшерлеменің әсерін жай ғана «басып» тастайды.

Дарбин-Уотсон көрсеткішінің өте төмен (0,44) болуы нарықтың өте баяу өзгеріске түсетінін, яғни жоғары инерциялылығын ашады. Бұл дегеніміз — Қазақстанда мемлекеттік қарыз саясаты бүгінгі экономикалық сигналдарға емес, кешегі қабылданған шешімдер мен бұрынғы қарыз құрылымына көбірек тәуелді. Мұндай инерция макроэкономикалық шоктар кезінде қарызды жедел оңтайландыруға мүмкіндік бермейді. Бұл нәтижелер ЕБРР (2024: 22) обзорындағы Қазақстанның құрылымдық проблемалары туралы тұжырымдармен үндеседі және борыш саясатының икемділігін арттыру қажеттілігін көрсетеді.

Зерттеудің негізгі шектеулері институционалдық факторлардың (мысалы, ЕНПФ инвестициялық декларациясы) модельге қосылмауымен байланысты. Бұл факторлар нарықтық заңдылықтардан тыс, әкімшілік шешімдер арқылы МБҚ көлемін өзгертуі мүмкін. Болашақта бұл байланыстарды тереңірек түсіну үшін динамикалық VECM модельдерін қолдану және бюджеттік ереженің әсерін жеке талдау ұсынылады.

6. Қорытынды

Жүргізілген эконометрикалық зерттеу 2015–2025 жылдар кезеңіндегі Қазақстанның МБҚ нарығының серпіні валюта бағамының құбылмалылығы мен номиналды экономикалық өсім (ЖІӨ) қарқынының шешуші ықпалымен қалыптасқаны туралы іргелі тұжырым жасауға мүмкіндік береді. Зерттеудің алдына қойылған мақсаты — макроэкономикалық детерминанттарды сандық бағалау — 133 айлық деректерге негізделген OLS регрессиясы арқылы толық орындалды. Нәтижелер көрсеткендей, USD/KZT айырбас бағамы бойынша анықталған 0,97 икемділік коэффициенті елдің борыштық тұрақтылығының сыртқы валюталық шоктарға аса тәуелді екенін айғақтайды. Бұл дегеніміз — Қазақстан экономикасы девальвация кезінде борыштық жүктеменің автоматты түрде өсу тәуекеліне тап болады. Ал базалық мөлшерлеменің маңызсыздығы мемлекеттік қарыз нарығындағы пайыздық каналдың әлсіздігін және монетарлық саясаттың трансмиссиялық тетіктеріндегі құрылымдық ақауларды растайды.

Жұмыстың практикалық маңызы мемлекеттік қарызды басқару стратегиясын сапалы қайта қарау қажеттілігінде жатыр. Біріншіден, талдау барысында расталған нарықтың жоғары

инерциялылығын ($DW=0,44$) ескере отырып, Қаржы министрлігі мен Ұлттық Банк қарызды жоспарлау кезінде тек ағымдағы ставкаларға емес, валюталық тәуекелдер мен өткен кезеңдердің борыштық жүктемесіне баса назар аударуы тиіс. Екіншіден, теңгелік заимствование көлемін арттыру және оларды валюта бағамынан тәуелсіз ету — бюджеттің ұзақ мерзімді тұрақтылығының кепілі. Үшіншіден, ішкі инвесторлар базасын әртараптандыру арқылы банк секторындағы артық өтімділіктің нарықты "бұрмалау" әсерін азайту қажет.

Зерттеу нәтижелері мен ұсынылған икемділік көрсеткіштері мемлекеттік органдарға бюджетті стресс-тестілеу және макроэкономикалық құбылмалылық кезеңдерінде қарызға қызмет көрсету шығындарын дәлірек болжау үшін қолданбалы құрал бола алады. Болашақта бұл бағыттағы зерттеулерді динамикалық VECM модельдерін қолдану және институционалдық ойыншылардың (ЕНПФ) мінез-құлқын ескере отырып кеңейту ұсынылады, бұл борыштық саясатты тиімдірек жүргізуге мүмкіндік береді.

Мүдделер қақтығысы. Автор бұл мақалада ешқандай мүдделер қақтығысы жоқ екенін мәлімдейді.

Әдебиеттер тізімі

1. Коваленко А. В. (2023). Государственный долг и его влияние на макроэкономическую политику государства. Труды РНИО, 01-2023-123.
2. Осмоловец С. С. (2023). Ценные бумаги как инструмент финансирования инноваций: опыт Китая. Вестник Института экономики НАН Беларуси, 6, 111-120.
3. Akcaу C., & Gunes A. S. (2022). Exchange Rate Pass-Through and Monetary Policy in Turkey. Central Bank Review.
4. Asian Development Bank (2023). Asian Bond Monitor — November 2023.
5. Eichengreen B., Hausmann R., & Panizza U. (2005). The Pain of Original Sin. In: "Other People's Money". University of Chicago Press.
6. International Monetary Fund (IMF). (2024). Republic of Kazakhstan: 2024 Article IV Consultation. IMF Staff Report.
7. Nashirali A. (2026). How is Kazakhstan's stock market responding to monetary and fiscal policy signals? Master's thesis, Nazarbayev University.
8. National Bank of the Republic of Kazakhstan (2021). Economic Review No. 1. <https://nationalbank.kz/file/download/69110>
9. National Bank of the Republic of Kazakhstan (2030). Monetary Policy Strategy of the Republic of Kazakhstan 2030. <https://nationalbank.kz/file/download/93031>
10. World Bank (2024). Kazakhstan: Strengthening Public Finances for Inclusive and Sustainable Growth. Public Finance Review.

Автор туралы мәлімет

Нәлтан Диас Бақтыбайұлы — «Қаржы» мамандығы бойынша 1-курс магистранты, Almaty Management University (г. Алматы, Казахстан, эл. пошта: Nalten_Dias04@icloud.com).

Жанділда Медет
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: Medet_from_pvl@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ОМНИКАНАЛЬНЫМИ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПЕРИОДЫ ПИКОВОГО СПРОСА НА РЫНКЕ ТОВАРОВ ПРЕМИУМ КЛАССА

Аннотация. Статья посвящена исследованию стратегий управления омниканальными коммуникациями в сегменте премиум брендов в условиях сезонального спроса и проведения эффективных коммуникаций. Актуальность исследования обусловлена цифровой трансформацией отрасли и необходимостью обеспечения высокого уровня сервиса в периоды максимальной нагрузки на каналы продаж. Целью работы является систематизация эффективных моделей синхронизации инструментов бренд, диджитал и трейд маркетинга для максимизации конверсии в периоды праздничных (сезональных) пиков спроса на рынке Казахстана. Методология исследования основана на комплексном подходе, включающем количественный анализ данных розничных продаж 12 ведущих премиум-брендов за 2025 год и качественный анализ результатов серии из 7 глубинных экспертных интервью с маркетологами отрасли.

В ходе анализа выявлено, что достижение пиковых показателей продаж (превышающих среднегодовые значения в 2,5 раза) в марте и декабре напрямую коррелирует с правильным управлением инструментами онлайн и оффлайн сценариев. Определено, что стратегия накопленного «омниканального давления» и усиление активности брендов выступает ключевым драйвером экспоненциального роста брендов в четвертом квартале. Ценность работы заключается в выявлении специфических управленческих подходов, характерных для казахстанского рынка товаров класса премиум. Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по оптимизации ресурсов и удержанию потребителей после завершения периодов ажиотажного спроса.

Ключевые слова: омниканальный маркетинг, премиум бренды, пиковый и сезональный спрос, клиентский опыт, трейд и диджитал коммуникация, стратегия управления.

Жанділда Медет
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: Medet_from_pvl@mail.ru

ПРЕМИУМ САНАТЫНДАҒЫ ТАУАРЛАР НАРЫҒЫНДАҒЫ СҰРАНЫС ШЫҒЫ КЕЗЕҢІНДЕ ОМНИКАНАЛДЫ МАРКЕТИНГТІК КОММУНИКАЦИЯЛАРДЫ БАСҚАРУ

Аннотация. Мақала маусымдық сұраныс жағдайында премиум брендтері сегментіндегі омниканалды коммуникацияларды басқару стратегияларын зерттеуге және тиімді коммуникацияларды жүргізуге арналған. Зерттеудің өзектілігі саланың цифрлық трансформациясымен және сату арналарына максималды жүктеме түсетін кезеңдерде жоғары деңгейлі сервисті қамтамасыз ету қажеттілігімен негізделеді. Жұмыстың мақсаты — Қазақстан нарығындағы мерекелік (маусымдық) сұраныс шыңдары кезеңінде конверсияны барынша арттыру үшін бренд, диджитал және трейд маркетинг құралдарын синхрондаудың тиімді модельдерін жүйелеу болып табылады.

Зерттеу әдістемесі 2025 жылғы 12 жетекші премиум брендтерінің бөлшек сауда деректеріне сандық талдауды және сала маркетологтарымен өткізілген 7 тереңдетілген сараптамалық сұхбаттың нәтижелерін сапалы талдауды біріктіретін кешенді тәсілге негізделген.

Талдау барысында наурыз және желтоқсан айларындағы ең жоғары сату көрсеткіштеріне (орташа жылдық көрсеткіштен 2,5 есе жоғары) қол жеткізу онлайн және оффлайн сценарийлері құралдарын дұрыс басқарумен тікелей байланысты екені анықталды. Жинақталған

«омниканалды қысым» стратегиясы мен брендтер белсенділігінің артуы төртінші тоқсандағы брендтердің экспоненциалды өсуінің негізгі драйвері екені белгілі болды. Жұмыстың құндылығы Қазақстанның премиум тауарлары нарығына тән ерекше басқару тәсілдерін анықтауда жатыр. Зерттеудің практикалық маңызы ресурстарды оңтайландыру және ажиотажды сұраныс кезеңдері аяқталғаннан кейін тұтынушыларды ұстап қалу бойынша ұсыныстар әзірлеуден тұрады.

Түйін сөздер: омниканалды маркетинг, премиум брендтері, шындық және маусымдық сұраныс, клиенттік тәжірибе, трейд және диджитал коммуникация, басқару стратегиясы.

Zhandilda M.S.

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

e-mail: Medet_from_pvl@mail.ru

MANAGEMENT OF OMNICHANNEL MARKETING COMMUNICATIONS DURING PEAK DEMAND PERIODS IN THE LUXURY GOODS MARKET

Abstract. This article investigates management strategies for omnichannel communications within the luxury brand segment under conditions of seasonal demand and effective communication execution. The relevance of the study is driven by the industry's digital transformation and the imperative to maintain premium service levels during periods of maximum sales channel load. The primary objective is to systematize effective models for synchronizing brand, digital, and trade marketing tools to maximize conversion during holiday (seasonal) demand peaks within the Kazakhstan market.

The research methodology employs a mixed-methods approach, combining a quantitative analysis of 2025 retail sales data from 12 leading luxury brands with a qualitative analysis of results from 7 in-depth expert interviews with industry marketers.

The analysis reveals that achieving peak sales performance in March and December (exceeding annual averages by 2.5 times) directly correlates with the proper management of online and offline scenario tools. It was determined that the strategy of "accumulated omnichannel pressure" and intensified brand activity serves as the core driver for exponential brand growth in the fourth quarter. The value of this research lies in identifying specific management approaches characteristic of the Kazakhstan luxury goods market. The practical significance involves developing recommendations for resource optimization and customer retention following periods of surge demand.

Key words: omnichannel marketing, luxury brands, peak and seasonal demand, customer experience, trade and digital communication, management strategy.

Introduction

The modern luxury goods market is undergoing a fundamental transformation driven by digitalization and fast changing consumer habits. The traditional retail model, based on exclusive service, is giving way to an omnichannel approach that strategically aligns all brand touchpoints with the consumer. The relevance of this study lies in its specific focus on premium brands, where the key to success lies not only in product availability but also in maintaining high brand value through personalized, premium, and exclusive service in a competitive environment that involves attracting attention, adapting to changing market conditions, offering a variety of interaction methods, and other challenges.

Luxury brand sales typically reach a high concentration during holiday periods such as March (including International Women's Day and Nauryz) and December (including Kazakhstan Independence Day and New Year). Data for the Kazakhstani market for 2025, covering several key premium brands, shows that sales volumes during these periods can exceed the annual average by 2.5 times. Managing marketing communications during these periods becomes critical: a brand must simultaneously maintain its image in the digital environment and ensure high conversion rates in both physical and online stores. Despite existing research on omnichannel strategies in mass retail, managing seamless customer engagement during peak demand periods in the luxury goods segment

remains understudied. There is a gap in both scientific and practical understanding of the mechanisms for synchronizing brand management (image) and commercial marketing (sales) in the context of online and offline communications.

The purpose of this study is to identify and systematize effective models for managing omnichannel communications during peak/seasonal demand periods in the luxury goods market. The scientific novelty of this work lies in its deciphering of management models that guarantee synergy between digital communications and offline transactions, as well as in identifying specific barriers to omnichannel marketing in the luxury goods market in Kazakhstan.

Research Hypothesis

Successful management of omnichannel communications during peak periods in the luxury goods market. It requires not only the technical integration of channels but also active strategic synchronization between the availability of physical stores and digital customer acquisition strategies. Furthermore, to maximize conversion and customer loyalty, it is essential to collect omnichannel data and keep physical store staff informed about the customer's digital journey.

Practical Significance

This includes developing practical recommendations for marketing specialists and managers. The findings enable the optimization of marketing budget allocation during peak periods, moving from one-time promotions to proprietary data collection mechanisms and building long-term cycles. This helps maximize customer lifetime value (LTV) and fosters audience loyalty after seasonal peaks pass.

Literature Review

Omnichannel marketing research for premium brands has developed rapidly over the past decade. However, managing communications during peak demand periods remains an understudied topic, especially in emerging markets.

Choi et al. (2021) demonstrated that premium consumers exhibit a fundamentally different behavioral pattern than the mass market when switching between online and offline channels: for them, the critical factor is not the speed of the transaction, but rather maintaining a sense of exclusivity and personalized attention at every stage of the customer interaction. This finding directly correlates with the results of the present study, where experts unanimously identified "personal contact" as the key conversion factor during peak demand periods.

The concept of "omnichannel pressure" as a strategic demand management tool received theoretical support in the work of Verhoef et al. (2021). The authors developed an integrative model that describes the synergistic effect of simultaneous activation across multiple communication channels and demonstrated that this effect is nonlinear and exponential, as evidenced by the sixfold increase in a brand's sales during the fourth quarter, documented in this study.

The issue of synchronizing commerce and digital marketing in the context of seasonal peaks is examined in detail in the work of Batat (2020). The researcher introduces the concept of "digital scarcity" as a tool for managing the perceived value of a premium brand in the online environment and justifies the need for advance synchronization (at least 4 to 6 weeks) of media planning with inventory logistics, a conclusion that aligns with the expert recommendations in this study regarding a one-month period between the launch of digital communications and guaranteed availability in the offline environment.

In the context of the unique challenges of marketing communications for premium brands in the digital era, Vasilyeva's (2020) study on the paradoxes of digital marketing in the luxury industry is particularly relevant. The author identifies a fundamental contradiction that premium brands face in their transition to the digital environment: the democratization of digital platforms clashes with the need to maintain exclusivity and strict control over brand identity. This conclusion directly correlates with the results of the present study: experts indicated that the desynchronization of online and offline channels during peak demand periods immediately disrupts the omnichannel funnel and reduces conversion rates. Therefore, managing a seamless customer experience during peak demand periods requires not only the technical integration of channels but also maintaining a unified brand

atmosphere—what Vasilyeva (2020) defines as a "luxury atmosphere"—simultaneously across all touchpoints.

Holmqvist, Wirtz, and Fritze (2020) demonstrate that, in the digital age, premium brands face a key contradiction: digital tools expand reach and improve convenience, but risk eroding the sense of exclusivity and personalization that underpins premium service. The authors argue that the optimal model involves using technology only as an "amplifier" of human interaction, not as a substitute for it; a conclusion that echoes the position of the experts in this study, who recognized the retail advisor as the last and most important link in the omnichannel chain.

Methodology

To achieve the stated goal and ensure the reliability of the results, a comprehensive research approach was utilized in this study, including a coordinated combination of quantitative and qualitative methods.

Ethical Aspects and Validity.

All sales data are presented in an aggregated format without disclosing confidential financial information of specific companies. Interviews were conducted under conditions of complete respondent anonymity, minimizing the risk of receiving socially desirable answers and ensuring depth of insights.

Quantitative Stage: Secondary Data Analysis

The first stage consisted of a retrospective analysis of retail sales data from January to December 2025 for 12 leading premium brands operating in Kazakhstan. The sample included brands from various categories. The following analytical tools were used:

- Seasonal trend analysis: comparison of the dynamics of deliveries to retailers (primary sales) and end consumers (secondary sales) to identify periods of peak demand.
- Category comparison: evaluation of each brand's share of total sales during different seasons.
- Descriptive statistics: calculation of relative (monthly) growth rates to identify periods of peak purchasing activity.

The analysis of the reviewed data revealed a marked seasonality characteristic of the premium segment of the Kazakhstani market.

Extreme demand peaks (March and December): the annual sales curve shows two significant peaks. The spring peak (March), driven by International Women Day and the local Nauryz holidays, shows an almost double increase in sales (total number of items sold) compared to the beginning of the year. The winter sales peak (December), associated with the New Year holidays, represents an absolute maximum: sales during this period are 2.5 to 3 times higher than those of the quiet summer months.

The lag between primary sales to suppliers and sales to consumers indicates that preparations for peak seasons (product procurement by retailers and sales to suppliers) begin well in advance of the seasons. For example, large shipment volumes are recorded one or two months before the main holidays (in January-February before March and in September-October before December). This confirms the need for advance inventory planning and marketing strategies.

A significant amount of sales corresponds to globally popular brands. These brands capture a significant part of peak demand during the holiday season, indicating the high importance the market places on brand recognition and its value as a luxury gift option.

Due to a lack of internal data and the difficulty of retrospectively tracking brand activity in media and digital spaces, hypotheses were formulated regarding digital support. Based on in-store sales dynamics, it is highly likely that the omnichannel and media support strategy for brands in 2025 will be implemented as follows:

Hypothesis 1: Audience warm-up begins before peak in-store sales periods. Since product supply (in-store sales) increases significantly before the holidays (e.g., September and October), it is logical to assume that digital campaigns (OLV videos, influencer marketing, public relations articles) will be launched during these months. The objective of this stage is to generate demand and position the brand in the consumer's mind before they visit the store.

Hypothesis 2: Performance-driven marketing and aggressive sales promotions in March and December. During the peak months (March and December), when sales surge, media allocation is likely to shift dramatically toward conversion tools (targeted advertising with calls to action, retargeting,

SMS/email campaigns for loyalty databases). During this period, omnichannel integration reaches its peak: digital advertising offers targeted promotions that customers can easily use in-store as part of marketing strategies.

Hypothesis 3: Periods of "tactical silence" and a focus on customer loyalty. The decline in sales in April and the summer months (June-July) indicates less media pressure. During these periods, brands are likely to reduce their budgets for acquiring new traffic and focus on customer loyalty. Active digital support during this period could target specific categories less susceptible to seasonal fluctuations during the winter-spring period (e.g., sunscreens or lightweight skincare products).

Hypothesis 4: Sales growth in autumn (October-November). October and November show a steady increase in sales thanks to post-holiday consumer activity, clearly offsetting the summer stagnation. This could indicate active digital support for local and global sales (Black Friday, Kaspi Juma (local variation of "Black Friday") , in-store customer service days, and general retail activity). During this period, traditional and digital marketing strategies are combined to attract users who

Qualitative Stage: In-depth Expert Interviews

In the second stage, in-depth interviews were conducted with experts to decipher the logic behind management decisions.

- **Participants:** The study included experts (brand managers, trade marketing managers, and digital managers), each with more than five years of experience working with premium, FMCG, and pharmaceutical brands.

- **Procedure:** The interviews were conducted in a semi-structured format. The average duration was 30 minutes. A guide was used that covered channel synchronization mechanisms, resource allocation during peak periods, and customer retention methods.

- **Data Processing:** Thematic coding and content analysis of the experts' assessments were used to analyze the interview transcripts. Artificial intelligence (Gemini, ChatGPT) was also employed for data processing.

Results and Discussion

Qualitative Analysis of Expert Interviews

The study analyzed in-depth interviews with experts in three key areas (brand, trade, and digital). The goal was to uncover hidden management mechanisms and understand how different departments address challenges during peak demand periods.

Brand Marketing Perspective (Focus on Image and Service): For brand marketers (especially in the premium segment), omnichannel is primarily a tool for building long-term emotional connections and delivering exclusive service. Experts point to a conflict of interest: trade marketing seeks to maximize "here and now" sales through deep discounts, which can harm a premium brand's positioning. For the brand team, it is crucial that the endpoint (the offline advisor) is deeply immersed in the context and can seamlessly continue the communication initiated digitally, thus ensuring a truly personalized approach.

Trade Marketing Perspective (Focus on Conversion and Technical Communication): trade representatives take a more pragmatic approach to omnichannel. For them, creating a unique experience is secondary to the seamless connection of channels to ensure KPI compliance (revenue, profit, sales volume). Unlike brand teams, trade marketing experts believe that store employees don't necessarily need to understand the entire digital customer journey. Due to high retailer turnover (for example, in the FMCG sector), consultants only need a basic understanding of current promotions and how to make them work.

From a digital marketing perspective (with an emphasis on data and adaptability): Digital marketing professionals consider the omnichannel approach to be about delivering "the right message to the right person at the right time" (a holistic approach). The main advantage of the digital realm is flexibility; if a product runs out of stock, digital campaigns can be paused for a few days to avoid wasting budget. However, digital marketing experts criticize the current Kazakhstani market, noting that instead of a true omnichannel experience, consumers often receive "multichannel spam" (duplicate messages across all channels without personalization).

What unifies the experts' approaches:

1. Flexibility in manual control: Despite long-term planning (1 to 1.5 years), all teams resort to manual control during peak seasons. However, radical and improvised strategic changes are impossible in the premium and FMCG segments: adapting creatives and media campaigns to new realities (e.g., crises) requires a minimum of 2 to 3 months. Manual control involves tactical adjustments: pausing ads when stock runs out or changing creatives for A/B testing.

2. Retention mechanisms: All departments take advantage of peak seasons (when many occasional shoppers appear) to collect their own data (emails, phone numbers). In e-commerce, this happens naturally at checkout; in the traditional luxury sector, through loyalty card questionnaires. Collaborations with telecom providers act as an alternative source of data enrichment. The collected data is used to integrate customers into CRM cycles: from incentivizing repeat purchases through coupons to personalized push notifications and birthday discounts.

3. Attitude toward AI and automation: Experts predict that by 2030, AI will be able to fully manage big data analytics and media buying. Digital experts estimated a timeframe of 1 to 2 years, brand teams estimated more than 2 years, and trade marketing experts projected adoption in more than 2 years. Currently, AI helps uncover atypical touchpoints (for example, segmenting premium TV buyers based on their interest in private jets). However, creative generation, emotional communication, and empathy will remain human prerogatives, as AI cannot completely replace the emotional connection between the brand and the customer.

Differences:

1. The role of offline staff: This is the main conceptual difference. It was once believed that the offline advisor was the final link in the sales funnel. However, current experts point to a crisis of confidence: premium shoppers perceive advice as aggressive sales tactics driven by sales targets. Purchase decisions are increasingly finalized before visiting a store, based on reviews and recommendations from social media influencers. The consultant's role is reduced to providing assistance with minor details (such as choosing the right shade of foundation). However, to preserve the omnichannel experience, it is crucial that the consultant sees the same digital creative materials as the customer; if staff don't know current digital campaigns is considered a serious communication failure. While consultants for premium and pharmaceutical brands (digital/branded) should have access to the customer's digital interaction history (e.g., via a CRM tablet), retail sectors are abandoning this practice due to retailers' technological barriers and high promoter turnover.

2. Goal Setting and Balance: Different KPIs create internal friction. Brand marketing protects the product's value for the future, while commercial marketing, with its larger budget, focuses on generating demand today.

3. Perception of omnichannel: For brand and digital teams, it's a way to foster the illusion of attention and service (emotional level); for trade marketing, it's a strictly technical infrastructure designed to prevent customers from abandoning the sales funnel (transactional level).

Omnichannel marketing in the manufacturing industry is currently in a transitional phase. Success during peak sales periods depends less on complex AI implementations and more on managers' ability to balance image (brand) with an aggressive sales strategy (commerce), along with the manual, real-time synchronization of online tools with physical store inventory. The main obstacle remains data integration between a brand's digital ecosystem and the staff of external retailers.

Synthesizing quantitative sales metrics with qualitative expert assessments has allowed for the systematization of management decisions based on seasonal cycles. The identified omnichannel communication management patterns and focal points for each period are presented in Table 1.

Table 1 – Systematization of Management Decisions Based on Seasonal Cycles

Period (Seasonal Cycle)	Sales Dynamics	Key Management Mechanism	Management & Marketing Focus
Spring Peak (March)	Extreme growth (+71.7% vs. February)	"Quick Trial" strategy, aggressive digital audience warm-up	Immediate collection of "First party data" (new client contacts) to maximize offline

			conversion and subsequent retargeting
Off-season (April-June)	Demand stabilization (forming a "baseline")	Shifting tactics from aggressive sales to image presence and SMM	Maintaining emotional connection, building brand awareness to form delayed demand
Holiday Prep Period (November)	Moderate growth (+10.4% vs. October)	CRM marketing, launching personalized mailings to the current client base	Stimulating repeat purchases and strategically replenishing inventory prior to the year's main peak
Pre-New Year Peak (December)	Absolute maximum (+79.5% vs. November)	Holistic approach: full synchronization of media pressure and physical offline service	Ensuring the "Personal Touch" via offline consultants; utilizing AI for ad buying; flexible creative swapping (A/B testing)
Note: Compiled by the author based on research results			

Conclusion

The objective of this study was to identify and systematize effective omnichannel communication management models during peak demand periods in the luxury goods market. To achieve this, a comprehensive approach was employed, combining quantitative analysis of retail sales data from 12 leading premium brands, with projections up to 2025, and qualitative analysis of five in-depth interviews with industry experts.

The results showed that achieving extreme sales peaks (2.5x increases in March and December) depends directly on a "cumulative omnichannel push" strategy. Effective timing requires launching digital campaigns at least 4-6 weeks before physical products arrive at points of sale. Furthermore, the key conversion factor is not simply the technical integration of channels, but rather the delivery of a personalized and seamless customer experience, with an advisor acting as the final and most important element of the digital funnel during in-person contact. The main conclusion of this study is that, in the luxury goods segment, omnichannel is evolving from a purely technical infrastructure to a strategic loyalty management tool. During peak demand periods, management should prioritize a combination of brand image support and exclusive service over aggressive, results-oriented marketing. The lack of a unified information system linking a brand's online activities with retailers' external staff remains a significant obstacle in the Kazakhstani market.

The potential application of these findings lies in the possibility of optimizing retailers' marketing budgets. Shifting from one-off transactional promotions to O2O mechanisms focused on proprietary data will allow companies to maximize customer lifetime value (LTV). Future research in this area could focus on exploring the potential of AI to automate media buying and personalize CRM communications without compromising the brand's premium positioning.

Acknowledgments

The author expresses deep gratitude to the respondents: Diana Sadykova, Malika Bekbolova, Akbota Kabduldanova, and Irina Kim.

Conflict of Interest

The author declares the absence of any obvious or potential conflicts of interest related to the publication of this article. The research was conducted for scientific purposes, and the results are not

influenced by the interests of specific trademarks or distribution companies. All conclusions and judgments presented are the product of independent analysis by the author and the involved experts.

References

- 1 Choi, E., Ko, E., & Kim, A. J. (2021). Explaining and predicting purchase intentions following luxury-fashion brand value co-creation encounters. *Journal of Business Research*, 117, 202–215. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316304313>
- 2 Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhatt, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- 3 Batat, W. (2020). Experiential marketing: Consumer behavior, customer experience and the 7Es. Routledge. https://www.academia.edu/109430385/Experiential_Marketing
- 4 Vasilyeva, I. V. (2020). Digital marketing in the luxury brand industry. *Modern Science*, 1 (1), 45–51. <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-kontent-marketinga-dlya-prodvizheniya-brendov-v-lyuksovom-segmente>
- 5 Holmqvist, J., Wirtz, J., & Fritze, M. P. (2020). Luxury in the digital age: A multi-actor service encounter perspective. *Journal of Business Research*, 121, 747–756. https://www.researchgate.net/publication/341398882_Luxury_in_the_Digital_Age_A_Multi-Actor_Service_Encounter_Perspective

Author Biographies

Zhandilda Medet Sabyruly (Author) – 1st-year master's student majoring in "Marketing", Almaty Management University. Brand manager, specialist in corporate brand and trade marketing with over 8 years of experience in international FMCG, Pharma, and Beauty sectors (Almaty, Kazakhstan, e-mail: medet_from_pvl@mail.ru)

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ: НА ПРИМЕРЕ БАННОГО КОМПЛЕКСА «ХОТТАБЫЧ»

Аннотация. Данная статья посвящена анализу операционной деятельности банного комплекса «Хоттабыч» в Астане и совершенствованию его модели управления сервисом в контексте современной индустрии обслуживания. Актуальность исследования определяется растущей конкуренцией в сфере гостиничного бизнеса и оздоровления, а также необходимостью повышения операционной эффективности и удовлетворенности клиентов. Основная цель исследования - выявить операционные проблемы, влияющие на эффективность работы предприятия, и разработать практические рекомендации по оптимизации бизнес-процессов и повышению качества обслуживания. Исследование сосредоточено на таких вопросах, как сезонные колебания спроса, неравномерное управление бронированием, управление взаимоотношениями с клиентами и стандартизация внутренних операционных процедур. Научная и практическая значимость работы заключается в разработке операционной стратегии, адаптированной к специфике предприятия банного комплекса. Методология исследования включает сравнительный анализ, оценку операционной эффективности, сценарные расчеты и оценку показателей экономической эффективности.

Результаты исследования демонстрируют, что внедрение инструментов управления спросом, систем взаимодействия с клиентами на основе CRM и мер по оптимизации ресурсов может значительно повысить операционную стабильность и финансовые показатели. В исследовании также предлагается дорожная карта внедрения, подкрепленная системой управления рисками и показателями эффективности.

Ценность исследования заключается в его вкладе в развитие подходов к оперативному управлению на предприятиях сферы услуг. Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенных рекомендаций для повышения конкурентоспособности, лояльности клиентов и долгосрочной устойчивости в индустрии оздоровления и гостеприимства.

Ключевые слова: операционная стратегия, сервисное предприятие, банный комплекс, качество обслуживания, управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), операционная эффективность, управление спросом.

ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУ САЛАСЫНДАҒЫ КӘСІПОРЫННЫҢ ОПЕРАЦИЯЛЫҚ СТРАТЕГИЯСЫНЫҢ ПРАКТИКАЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ: «ХОТТАБЫЧ» МОНША КЕШЕНІ МЫСАЛЫНДА

Аннотация. Ұсынылып отырған мақала Астанадағы «Хоттабыч» монша кешенінің операциялық қызметін талдауға және қазіргі заманғы қызмет көрсету индустриясы контекстінде оның сервисті басқару моделін жетілдіруге арналған. Зерттеудің өзектілігі қонақ үй бизнесі мен сауықтыру саласындағы бәсекелестіктің артуымен, сондай-ақ операциялық тиімділік пен тұтынушылардың қанағаттанушылығын арттыру қажеттілігімен анықталады. Зерттеудің негізгі мақсаты-кәсіпорынның тиімділігіне әсер ететін операциялық мәселелерді анықтау және бизнес-процестерді оңтайландыру және қызмет көрсету сапасын жақсарту бойынша практикалық ұсыныстар әзірлеу. Зерттеу сұраныстың маусымдық ауытқуы, брондауды біркелкі емес басқару, тұтынушылармен қарым-қатынасты басқару және ішкі операциялық процедураларды стандарттау сияқты мәселелерге бағытталған. Жұмыстың ғылыми және практикалық

маңыздылығы монша кешені кәсіпорнының ерекшелігіне бейімделген операциялық стратегияны әзірлеу болып табылады. Зерттеу әдістемесі салыстырмалы талдауды, операциялық тиімділікті бағалауды, сценарийлік есептеулерді және экономикалық тиімділік көрсеткіштерін бағалауды қамтиды.

Зерттеу нәтижелері сұранысты басқару құралдарын, CRM негізіндегі тұтынушылармен өзара әрекеттесу жүйелерін және ресурстарды оңтайландыру шараларын енгізу операциялық тұрақтылық пен қаржылық көрсеткіштерді айтарлықтай жақсартатынын көрсетеді. Зерттеу сонымен қатар тәуекелдерді басқару жүйесі мен тиімділік көрсеткіштерімен қамтамасыз етілген іске асырудың Жол картасын ұсынады.

Зерттеудің құндылығы оның қызмет көрсету саласындағы кәсіпорындарда жедел басқару тәсілдерін дамытуға қосқан үлесі болып табылады. Жұмыстың практикалық маңыздылығы сауықтыру және қонақжайлылық индустриясында бәсекеге қабілеттілікті, клиенттердің адалдығын және ұзақ мерзімді тұрақтылықты арттыру үшін ұсынылған ұсыныстарды қолдану мүмкіндігі болып табылады.

Түйін сөздер: операциялық стратегия, сервистік кәсіпорын, монша кешені, қызмет көрсету сапасы, клиенттермен қарым-қатынасты басқару (CRM), операциялық тиімділік, сұранысты басқару.

Mukuzhanov A.M.

Almaty Management University, Алматы, Казахстан

e-mail: mukuzhanov@gmail.com

PRACTICAL ASPECTS OF THE OPERATIONAL STRATEGY OF THE SERVICE SECTOR ENTERPRISE: ON THE EXAMPLE OF THE «HOTTABYCH» BATH COMPLEX

Abstract. This article is devoted to the analysis of the operational activities of the Hottabych bath complex in Astana and the improvement of its service management model in the context of the modern service industry. The relevance of the study is determined by the growing competition in the hospitality and wellness industry, as well as the need to improve operational efficiency and customer satisfaction. The main purpose of the study is to identify operational problems affecting the company's performance and develop practical recommendations for optimizing business processes and improving the quality of service. The research focuses on issues such as seasonal fluctuations in demand, uneven booking management, customer relationship management, and standardization of internal operational procedures. The scientific and practical significance of the work lies in the development of an operational strategy adapted to the specifics of the bath complex enterprise. The research methodology includes comparative analysis, assessment of operational efficiency, scenario calculations and assessment of economic efficiency indicators.

The results of the study demonstrate that the introduction of demand management tools, CRM-based customer interaction systems, and resource optimization measures can significantly improve operational stability and financial performance. The study also suggests an implementation roadmap supported by a risk management system and performance indicators.

The value of the research lies in its contribution to the development of approaches to operational management at service enterprises. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the proposed recommendations to increase competitiveness, customer loyalty and long-term sustainability in the wellness and hospitality industry.

Keywords: operational strategy, service company, sauna complex, quality of service, customer relationship management (CRM), operational efficiency, demand management.

Введение

В современных социально-экономических условиях сфера услуг представляет собой один из наиболее динамично развивающихся сегментов экономики. Эффективность предприятий сферы услуг во многом зависит от качества их оперативного управления и наличия четко структурированной операционной стратегии. В научной литературе операционная

стратегия определяется как система долгосрочных управленческих решений, направленных на эффективное распределение и использование ресурсов организации для достижения конкурентных преимуществ за счет оптимизации операционных процессов (Heizer,Render, 2020:45).

Актуальность данного исследования определяется растущей конкуренцией в индустрии оздоровления и гостеприимства в Республике Казахстан, а также растущими ожиданиями потребителей в отношении качества обслуживания и опыта. В таких условиях предприятия сферы услуг обязаны обеспечивать операционную эффективность, гибкость и стабильность бизнес-процессов. Однако многие малые и средние предприятия в этом секторе работают без формализованной операционной стратегии, что ограничивает их конкурентоспособность и устойчивое развитие.

Объектом исследования является банный комплекс «Хоттабыч», управляемый ТОО «MOS Holding» в Астане. Предметом исследования являются организационно-экономические механизмы формирования операционной стратегии на предприятии сферы услуг.

Целью исследования является разработка практических рекомендаций по совершенствованию операционной стратегии банного комплекса «Хоттабыч» с целью повышения операционной эффективности и укрепления его позиций на рынке.

В задачи исследования входит анализ внутренней и внешней среды, выявление сильных и слабых сторон, изучение теоретических подходов к операционной стратегии, разработка мер по улучшению и оценка их экономической эффективности. Научная новизна заключается в разработке интегрированной модели операционной стратегии, адаптированной для банно-оздоровительных предприятий Казахстана. Практическая значимость определяется применимостью предлагаемых мер для улучшения качества обслуживания, использования ресурсов и финансовых показателей.

Обзор литературы

Операционная стратегия широко изучена в международной и отечественной научной литературе. По мнению Хейзера и Рендера, она представляет собой долгосрочный план, направленный на достижение конкурентных преимуществ за счет эффективного управления производственными процессами и процессами обслуживания (Heizer,Render, 2020:51). Слэк и Льюис подчеркивают, что операционная стратегия обеспечивает соответствие между корпоративной стратегией и операционной деятельностью (Slack, Lewis, 2019: 37). Котлер и Келлер подчеркивают, что качество обслуживания и опыт работы с клиентами являются ключевыми факторами конкурентоспособности в сфере услуг (Kotler, Keller, 2019: 64). Современные исследования также подчеркивают возрастающую роль цифровой трансформации, стандартизации процессов и систем управления взаимоотношениями с клиентами на предприятиях сферы услуг.

Среди отечественных исследователей Садуова отмечает, что отсутствие системного подхода к управлению операциями снижает устойчивость предприятий сферы услуг (Садуова, 2021:18). Абдрахманов подчеркивает важность CRM-систем и цифровых инструментов для повышения эффективности обслуживания и конкурентоспособности (Абдрахманов, 2022:34). Несмотря на обширные исследования, операционная стратегия банно-оздоровительных комплексов остается недостаточно изученной, особенно с точки зрения управления спросом, использования производственных мощностей и оптимизации ресурсов. Данное исследование направлено на устранение этого пробела.

Методология

Методологическая основа исследования основана на системном анализе, сравнительном анализе, SWOT-анализе (таблица-1) и методах сценарного моделирования. Анализ охватывает организационную структуру, процессы обслуживания, систему обслуживания клиентов, маркетинговую деятельность и финансовые показатели.

Таблица 1 – SWOT-анализ

SWOT-аспект	Ключевые пункты
Сильные стороны	высокий уровень сервиса (чистота, комфорт, отзывчивый персонал); положительная репутация и высокие рейтинги; широкий спектр услуг (баня + бассейн + SPA + кухня в одном месте); круглосуточный режим работы; база постоянных клиентов; опыт работы > 7 лет (отлаженные процессы); гибкость малого предприятия (быстрая реакция на пожелания гостей).
Слабые стороны	отсутствие формальной долгосрочной стратегии; ограниченная география присутствия (только г. Астана); зависимость от сезонного спроса; значительные постоянные издержки (большой штат, коммунальные расходы на содержание инфраструктуры); ограниченный маркетинг (основной упор на органические каналы); потенциал роста выручки реализован не полностью (будни, дневные часы).
Возможности	рост интереса населения к здоровому отдыху и банной культуре в целом [4]; выход на новые рыночные сегменты (в т. ч. организация общественной бани при комплексе); корпоративное направление — продажи сертификатов предприятиям); использование господдержки (льготные кредиты, гранты на развитие, субсидии на обучение персонала); внедрение цифровых технологий для повышения эффективности; партнёрства с гостиницами и туристическими компаниями (привлечение туристов и гостей города).
Угрозы	усиление конкуренции со стороны новых премиум-комплексов с крупными инвестициями; общие экономические риски (снижение доходов населения при спаде — удар по сфере досуга); возможное ужесточение санитарно-эпидемиологических норм (в т. ч. при новых пандемиях) и ограничения работы; отток ключевого персонала при недостаточной мотивации (переманивание опытных банщиков конкурентами); рост цен на коммунальные ресурсы (увеличение себестоимости).

Методы исследования включают анализ внутренней и внешней среды, сравнительный анализ отраслевых практик, сценарное моделирование операционных показателей и оценку экономической эффективности. Информационная база включает внутренние данные компании, отраслевые аналитические отчеты и научные публикации в области управления операциями и экономики услуг.

Экономическая оценка предлагаемых мер проводится на основе сценарных расчетов с учетом изменений уровня заполняемости, среднего дохода на группу клиентов, удержания клиентов и эксплуатационных расходов.

На основе проведённого анализа можно заключить, что для дальнейшего успешного развития комплекса «Хоттабыч» необходимо укреплять его сильные стороны (высокое качество сервиса, комплексность услуг) и использовать открывающиеся возможности (растущий спрос на оздоровительный отдых, программы поддержки малого бизнеса), одновременно устраняя выявленные недостатки (неформализованность планирования, неполная загрузка в межсезонье) и противодействуя внешним угрозам (конкуренция, экономические факторы).

Формирование операционной стратегии целесообразно начинать с фиксации ориентиров, которые задают границы допустимых изменений. Для банного комплекса премиального формата ключевым источником конкурентоспособности является качество и

предсказуемость опыта, поэтому любые инициативы по оптимизации затрат должны быть устроены таким образом, чтобы не снижать воспринимаемую ценность сервиса и не разрушать атмосферу приватности. Одновременно, учитывая высокую долю фиксированных издержек, эффективность использования инфраструктуры становится критическим фактором: при близкой к нулю загрузке часть затрат не исчезает, а при высокой загрузке маржинальность растет заметно быстрее, чем выручка.

На основании результатов анализа предлагается принять в качестве приоритетов операционной стратегии четыре взаимосвязанных направления. Во первых, поддержание стабильного качества обслуживания через стандарты и регламенты, которые снижают зависимость результата от смены персонала и человеческого фактора. Во вторых, управление спросом и продуктовая упаковка, позволяющие перераспределять поток гостей по времени, а также выравнивать сезонные колебания. В третьих, цифровизация ключевых точек взаимодействия, прежде всего бронирования и коммуникаций с клиентом, поскольку именно здесь возникают потери от неявок и организационные ошибки. В четвертых, ресурсная эффективность, включающая энергосбережение и планомерно предупредительное обслуживание, что снижает коммунальные и ремонтные расходы при сохранении стандартов комфорта.

Выбранные направления задают логическую рамку для портфеля инициатив, который должен быть реализован поэтапно, чтобы изменения не приводили к перегрузке команды и не ухудшали текущую операционную устойчивость. Портфель целесообразно рассматривать как систему, в которой мероприятия усиливают друг друга: онлайн бронирование повышает прогнозируемость загрузки, прогнозируемость позволяет точнее планировать смены, а планирование смен снижает риск ошибок в подготовке залов и поддерживает качество сервиса при росте объемов.

Таблица 2 – Портфель стратегических инициатив операционной стратегии

Инициатива	Содержание	Ответственные	Срок	Ключевые показатели
Цифровое бронирование и предоплата	Онлайн форма бронирования, автоматические уведомления, предоплата 10 процентов в пиковые часы, политика отмен	Управляющий, администраторы	0–2 мес	Доля бронирований онлайн; доля неявок; коэффициент загрузки
Пакетирование услуг и управление спросом	Пакеты для будней и дневных часов, корпоративные пакеты, динамика тарифов по времени	Управляющий, маркетолог	2–6 мес	Загрузка в будни; средний чек; доля повторных визитов
Стандарты сервиса и обучение	Единый стандарт встречи и сопровождения гостей, чек листы подготовки зала, обучение банщиков и администраторов	Управляющий, старший администратор	0–3 мес	Оценка сервиса; число жалоб; время подготовки зала
Энерго и водозэффективность	LED освещение, датчики в подсобных зонах, регламент контроля утечек и	Технический специалист, управляющий	2–5 мес	Коммунальные расходы на час аренды; аварийность

	температуры воды, плановое ТО			
CRM и программа лояльности	База клиентов, сегментация, персональные предложения, подарочные сертификаты, начисление бонусов	Администраторы, управляющий	1–3 мес	Повторные визиты; выручка по базе; NPS или рейтинг
Корпоративные продажи и партнерства	Продажа сертификатов компаниям, партнерство с гостиницами, турагентствами, фитнес клубами	Управляющий	3–12 мес	Доля B2B выручки; число партнеров; загрузка в межсезонье
Примечание – составлено авторами на основании результатов анализа компании.				

Результаты и обсуждение

Исследование показывает, что банный комплекс «Хоттабыч» занимает стабильную позицию на рынке велнес-услуг Астаны благодаря разнообразному ассортименту предлагаемых услуг, работе в режиме 24/7 и высокому качеству обслуживания. Ключевые преимущества включают стабильную клиентскую базу, высокий уровень удовлетворенности, многоотраслевую структуру и интегрированную модель обслуживания.

В то же время, был выявлен ряд ограничений. К ним относятся сезонные колебания спроса, неравномерное использование производственных мощностей, недостаточная цифровизация процессов бронирования и отсутствие официальной CRM-системы.

SWOT-анализ показывает, что ключевыми возможностями являются растущий спрос на оздоровительные услуги, цифровая трансформация и государственная поддержка малого и среднего бизнеса. Основными угрозами являются усиление конкуренции со стороны банных комплексов премиум-класса и рост эксплуатационных расходов.

На основе проведенного анализа была разработана операционная стратегия, включающая четыре основных направления: стандартизация процессов, внедрение CRM и онлайн-бронирования, управление спросом с помощью комплексных услуг и систем предоплаты, а также повышение эффективности использования ресурсов.

Ожидается, что внедрение цифровых систем бронирования и CRM-систем сократит количество отмен, увеличит количество повторных посещений и улучшит взаимодействие с клиентами. Инструменты управления спросом позволят сгладить сезонные колебания и увеличить заполняемость во внепиковые периоды.

Результативность предложенных инициатив зависит не только от корректности выбранных инструментов, но и от того, насколько четко распределены роли, полномочия и ответственность при выполнении изменений. Для сервисной компании с посменной работой особенно важны единые правила принятия решений и единый контур контроля, поскольку даже качественно разработанные регламенты могут оставаться формальными при отсутствии закреплённого владельца процесса и понятных критериев исполнения.

Организационное обеспечение стратегии рекомендуется выстроить через простую модель управления изменениями, в которой управляющий комплекса выполняет функцию владельца портфеля инициатив, администратор смены отвечает за дисциплину бронирования и коммуникаций, старший банщик обеспечивает соблюдение стандартов подготовки и сервиса, а технический персонал отвечает за режимы оборудования и контроль ресурсопотребления. Функции маркетинга целесообразно закреплять либо за выделенным сотрудником, либо за аутсорсинговым исполнителем с понятными метриками и периодичностью отчетности.

Для исключения разрывов ответственности предлагается использовать матрицу RACI, где фиксируется, кто выполняет работу, кто несет итоговую ответственность, кто консультируется и кто информируется о ходе выполнения. Такой инструмент снижает неопределенность в операционной среде, ускоряет согласования и позволяет руководству контролировать внедрение без чрезмерной детализации.

Сценарные расчеты показывают, что реализация предложенных мер может увеличить загруженность на 10-15%, увеличить среднюю выручку по группе клиентов и снизить операционные убытки. Учитывая высокую долю постоянных затрат, повышение эффективности использования производственных мощностей значительно повышает рентабельность.

Вывод

Исследование подтверждает, что операционная стратегия является ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий сферы услуг. На примере банного комплекса «Хоттабыч» показано, что отсутствие формализованной операционной стратегии приводит к неэффективному использованию производственных мощностей и управлению клиентами.

Предлагаемая операционная стратегия, основанная на стандартизации процессов, цифровизации, управлении спросом и оптимизации ресурсов, обеспечивает практическую основу для повышения эффективности работы предприятия. Ожидается, что ее внедрение повысит качество обслуживания, операционную эффективность и укрепит рыночные позиции предприятия.

Таким образом, исследование вносит свой вклад в развитие теории оперативного управления в сфере услуг и дает практические рекомендации, применимые к банным и оздоровительным предприятиям, работающим в аналогичных рыночных условиях.

Список литературы:

1. Heizer, J., & Render, B. (2020). Operations Management. Pearson Education. 720 p.
2. Slack, N., & Lewis, M. (2019). Operations Strategy. Pearson. 480 p.
3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). Marketing Management. Pearson. 832 p.
4. Садуова, А. А. (2021). Основы управления предприятиями сферы услуг. Издательство «Экономика». 210 с.
5. Абдрахманов, Д. Т. (2022). Цифровизация бизнеса и CRM-системы в Казахстане. Алматы: Университет «Туран». 185 с.
6. Постановление Правительства Республики Казахстан. (2025). Программа поддержки малого и среднего предпринимательства в РК.
7. Bani.kz. (2024). Обзор банных комплексов города Астана. <https://bani.kz>
8. 2GIS. (2024). Банные комплексы Астаны. <https://2gis.kz>

Биография автора

Мукужанов Арман Муратбекович – магистрант 2 курса по специальности «Менеджмент», Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта: mukuzhanov@gmail.com);

Даулетьярова Саида Нурланкызы
Almaty Management University, Алматы, Казахстан
e-mail: saida.dauletyarova@gmail.com

КОРРУПЦИЯ КАК УГРОЗА РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИЧЕСКИХ ПРАВ И СВОБОД ГРАЖДАН В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: УГОЛОВНО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ

Аннотация. В статье коррупция рассматривается как фактор, который ограничивает возможность граждан Республики Казахстан в полной мере пользоваться своими политическими правами и свободами. Автор исходит из того, что коррупция причиняет вред не только экономике, но и политической сфере жизни общества: она снижает доверие населения к органам государственной власти, искажает принцип равенства всех перед законом и затрудняет участие граждан в управлении делами государства. Цель работы — описать уголовно-правовые подходы к противодействию коррупции в Казахстане и оценить, насколько действующие меры способны защитить политические права граждан. В качестве основных коррупционных деяний рассматриваются взяточничество, злоупотребление должностными полномочиями и незаконное обогащение, а также их влияние на право избирать и быть избранным, право участвовать в делах государства и право на равный доступ к государственной службе. На основе анализа национального законодательства и международного опыта делается вывод о том, что снижение уровня коррупции напрямую связано с укреплением демократических институтов и требует сочетания справедливого уголовного преследования, последовательной профилактики и действенного общественного контроля.

Ключевые слова: коррупция, политические права и свободы, уголовная ответственность, государственная служба, Казахстан.

Даулетьярова Саида Нурланкызы
Almaty Management University, Алматы, Казахстан
e-mail: saida.dauletyarova@gmail.com

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ АЗАМАТТАРДЫҢ САЯСИ ҚҰҚЫҚТАРЫ МЕН БОСТАНДЫҚТАРЫН ІСКЕ АСЫРУҒА ТӨНЕТІН ҚАУІП РЕТІНДЕГІ СЫБАЙЛАС ЖЕМҚОРЛЫҚ: ҚЫЛМЫСТЫҚ-ҚҰҚЫҚТЫҚ АСПЕКТ

Аннотация. Мақалада сыбайлас жемқорлық Қазақстан Республикасы азаматтарының өз саяси құқықтары мен бостандықтарын толық көлемде жүзеге асыру мүмкіндігін шектейтін фактор ретінде қарастырылады. Автор сыбайлас жемқорлық тек экономикаға ғана емес, қоғамдық өмірдің саяси саласына да зиян келтіреді деген пайымнан шығады: ол халықтың мемлекеттік билік органдарына деген сенімін төмендетеді, заң алдындағы теңдік қағидатын бұрмалайды және азаматтардың мемлекетті басқаруға қатысуын қиындатады. Жұмыстың мақсаты — Қазақстанда сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрестің қылмыстық-құқықтық тәсілдерін сипаттау және қолданыстағы шаралардың азаматтардың саяси құқықтарын қаншалықты қорғай алатынын бағалау. Негізгі сыбайлас жемқорлық әрекеттері ретінде пара алу, қызмет бабын асыра пайдалану және заңсыз баю, сондай-ақ олардың сайлау және сайлану құқығына, мемлекет ісіне қатысу құқығына және мемлекеттік қызметке тең қол жеткізу құқығына әсері талданады. Ұлттық заңнама мен халықаралық тәжірибені талдау негізінде автор сыбайлас жемқорлық деңгейін төмендету демократиялық институттарды нығайтумен тікелей байланысты екенін және әділ қылмыстық қудалауды, дәйекті алдын алуды әрі тиімді қоғамдық бақылауды ұштастыруды талап ететінін тұжырымдайды.

Түйін сөздер: сыбайлас жемқорлық, саяси құқықтар мен бостандықтар, қылмыстық жауаптылық, мемлекеттік қызмет, Қазақстан.

CORRUPTION AS A THREAT TO THE REALIZATION OF THE POLITICAL RIGHTS AND FREEDOMS OF CITIZENS IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: THE CRIMINAL LAW ASPECT

Abstract. This paper examines corruption as a factor that limits the ability of citizens of the Republic of Kazakhstan to fully exercise their political rights and freedoms. The author proceeds from the idea that corruption harms not only the economy but also the political sphere of social life: it erodes public trust in state bodies, distorts the principle of equality before the law and makes it more difficult for people to take part in governing the country. The aim of the study is to describe the criminal-law approaches to combating corruption in Kazakhstan and to assess how far the current measures are able to protect citizens' political rights. Bribery, abuse of office and illicit enrichment are considered as the main corruption offences, together with their effect on the right to vote and stand for election, the right to take part in public affairs and the right of equal access to public service. Drawing on an analysis of national legislation and international experience, the author concludes that reducing corruption is directly linked to strengthening democratic institutions and requires a combination of fair criminal prosecution, consistent prevention and effective public oversight.

Key words: corruption, political rights and freedoms, criminal liability, public service, Kazakhstan.

1. Введение

Коррупция остается одной из главных преград на пути построения правового государства. Помимо очевидного экономического ущерба, она затрагивает и политическую сферу жизни общества. Когда должности фактически покупаются, а решения органов власти зависят от личной выгоды чиновников, граждане теряют равные возможности влиять на государство и участвовать в его делах. Поэтому коррупцию имеет смысл рассматривать не только как экономическую, но и как политико-правовую проблему.

Казахстан признает серьезность этой угрозы и в последние годы заметно обновил законодательство о противодействии коррупции, а также механизмы антикоррупционной политики. Были приняты новые правовые акты, введено декларирование доходов государственных служащих, усилены требования к их поведению на службе. Эти шаги направлены на то, чтобы сделать работу государственных органов более прозрачной и снизить коррупционные риски.

Цель настоящей статьи — рассмотреть, как уголовное право Казахстана реагирует на коррупционные деяния и насколько эти меры помогают защищать политические права и свободы граждан: право избирать и быть избранным, право участвовать в управлении делами государства и право на равный доступ к государственной службе.

2. Обзор литературы

Основу борьбы с коррупцией в Казахстане составляет несколько ключевых документов. Закон «О противодействии коррупции» определяет понятие коррупции, перечень субъектов и базовые меры предупреждения правонарушений [1]. Уголовный кодекс Республики Казахстан устанавливает ответственность за конкретные коррупционные преступления — прежде всего за получение и дачу взятки, злоупотребление должностными полномочиями и незаконное обогащение [2]. Закон «О государственной службе» закрепляет принципы меритократии, открытые конкурсные процедуры и правила, направленные на устранение конфликта интересов [3].

Стратегические ориентиры задает Концепция антикоррупционной политики на 2022–2026 годы. Она делает упор не только на наказании, но и на профилактике: формировании этических стандартов, повышении прозрачности и привлечении общества к контролю за властью [4]. Важным практическим инструментом стало обязательное декларирование доходов

и активов государственных служащих, которое помогает выявлять несоответствие расходов официальным доходам.

При оценке национального законодательства принято ориентироваться на международные стандарты, в первую очередь на Конвенцию ООН против коррупции, участником которой является Казахстан [5]. Сопоставление с этими стандартами позволяет понять, в какой части казахстанское регулирование уже соответствует мировым подходам, а где ещё требует доработки.

3. Методы исследования

Работа носит обзорно-аналитический характер и опирается на несколько взаимодополняющих методов. Основной из них — анализ нормативных правовых актов: изучаются положения профильного закона, Уголовного кодекса и Концепции антикоррупционной политики, касающиеся ответственности за коррупцию и ее предупреждения.

Дополнительно используется сравнительный подход: казахстанские меры соотносятся с практикой стран, которые добились заметных успехов в борьбе с коррупцией. Для оценки динамики применяются открытые статистические данные и международные показатели, прежде всего Индекс восприятия коррупции. Обобщение этих сведений позволяет сделать выводы об эффективности принятых мер и их влиянии на политические права граждан.

4. Результаты и обсуждение

Анализ законодательства показывает, что за последние годы Казахстан существенно укрепил правовую базу противодействия коррупции. Принятие профильного закона и Концепции на 2022–2026 годы позволило упорядочить меры борьбы, а введение обязательного декларирования доходов повысило прозрачность управления государственными ресурсами [1; 4]. Вместе с тем практическая реализация норм по-прежнему сталкивается с трудностями, связанными с соблюдением этических требований и устранением личных и родственных связей в государственных органах.

По данным правовой статистики, в последние годы число зарегистрированных коррупционных преступлений в целом снижается, чему способствовало создание специализированного антикоррупционного органа [6]. Однако высоким остается уровень латентной (скрытой) коррупции, что говорит о необходимости более активного участия общества в контроле за властью. Иными словами, официальная статистика отражает не весь масштаб явления.

В международных рейтингах Казахстан постепенно улучшал свои позиции, но при этом оставался в средней части шкалы Индекса восприятия коррупции [6]. Это означает, что принятые меры дают положительный эффект, однако для устойчивого результата нужны более глубокие реформы и укрепление институтов правового государства.

Связь коррупции с политическими правами проявляется в нескольких направлениях. Во-первых, коррупция при назначениях нарушает право граждан на равный доступ к государственной службе, поскольку должности достаются не самым подготовленным, а тем, кто имеет связи или платит. Во-вторых, влияние «теневых» интересов на решения органов власти подрывает право граждан участвовать в управлении делами государства. В-третьих, коррупция снижает доверие к выборам и иным демократическим процедурам, ослабляя право избирать и быть избранным. Таким образом, борьба с коррупцией одновременно является и защитой политических прав.

5. Заключение

Проведенный обзор показывает, что коррупция представляет собой реальную угрозу политическим правам и свободам граждан Казахстана. Она бьет по равному доступу к государственной службе, по возможности участвовать в управлении государством и по доверию к выборам, то есть затрагивает сами основы демократического участия.

За последние годы страна сформировала достаточно развитую правовую базу противодействия коррупции и создала специализированные институты. Вместе с тем

сохраняются проблемы: разрыв между нормами и практикой, высокий уровень скрытой коррупции и недостаточное участие общества в контроле за властью.

Эффективная антикоррупционная политика требует сочетания трех элементов: справедливого уголовного преследования, продуманной профилактики и реального общественного контроля. Не менее важно формирование правовой культуры, при которой неприятие коррупции становится нормой поведения. Только такой комплексный подход позволит не просто снизить уровень коррупции, но и надёжно защитить политические права и свободы граждан.

Список использованных источников

1 Агентство Республики Казахстан по противодействию коррупции. Официальные материалы и отчёты. <https://www.gov.kz/memleket/entities/anticorruption>

2 Закон Республики Казахстан. (2015). О государственной службе Республики Казахстан № 416-V ЗРК от 23.11.2015.

3 Закон Республики Казахстан. (2015). О противодействии коррупции № 410-V ЗРК от 18.11.2015.

4 Закон Республики Казахстан. (2014). Уголовный кодекс Республики Казахстан № 226-V от 03.07.2014.

5 Комитет по правовой статистике и специальным учетам Генеральной прокуратуры Республики Казахстан. Статистические данные о коррупционных правонарушениях. <https://qamqor.gov.kz>

6 Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции. (2003).

7 Указ Президента Республики Казахстан. (2022). Об утверждении Концепции антикоррупционной политики Республики Казахстан на 2022–2026 годы № 802 от 02.02.2022. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U22000000802>

8 Transparency International. Corruption Perceptions Index. <https://www.transparency.org/en/cpi>

Биографии авторов

Даулетьярова Саида Нурланкызы (корреспондентный автор) – магистрант 2 курса по специальности «Юриспруденция», Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта: saida.dauletyarova@gmail.com +77017030159);

Нашкенова Іңкәр Нұрлубекқызы
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: 263029@almau.edu.kz

НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВИЗУАЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ БРЕНДА (НА ПРИМЕРЕ ФИТНЕС-КЛУБА FITNESSBLITZ)

Аннотация. В статье рассматривается применение комплексного нейромаркетингового подхода к оценке эффективности визуальных коммуникаций бренда на примере фитнес-франшизы FitnessBlitz. Цель исследования заключается в выявлении влияния дизайна логотипа, интерфейса веб-сайта и рекламных видеоматериалов на внимание, эмоциональные реакции и субъективное восприятие потребителей. Научная значимость работы состоит в уточнении возможностей нейромаркетинговых методов при анализе визуального маркетинга, а практическая - в применении полученных данных для оптимизации визуальной айдентики бренда. Методология исследования основана на сочетании объективных методов Eye-tracking и Face Reading с субъективной оценкой по шкале Лайкерта. Полученные результаты позволяют определить, какие элементы визуальной коммуникации наиболее эффективно привлекают внимание и формируют потребительское восприятие, а также выявить расхождения между осознанными оценками и неосознаваемыми реакциями аудитории. Ценность исследования заключается во внесении прикладного вклада в развитие подходов к переводу нейромаркетинговых данных в конкретные маркетинговые и дизайн-решения для повышения эффективности бренда на конкурентном рынке.

Ключевые слова: нейромаркетинг, визуальный маркетинг, потребительское восприятие, фитнес-индустрия, бренд-маркетинг.

Нашкенова Іңкәр Нұрлубекқызы
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: 263029@almau.edu.kz

БРЕНДТІҢ ВИЗУАЛДЫ ЭЛЕМЕНТТЕРІНІҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУДАҒЫ НЕЙРОМАРКЕТИНГТІК ТӘСІЛ (FITNESSBLITZ ФИТНЕС-КЛУБЫ МЫСАЛЫНДА)

Аннотация. Мақалада FitnessBlitz фитнес-франшизасы мысалында брендтің визуалды коммуникацияларының тиімділігін бағалауда кешенді нейромаркетингтік тәсілді қолдану қарастырылады. Зерттеудің мақсаты — логотип дизайнының, веб-сайт интерфейсінің және жарнамалық бейнематериалдардың тұтынушылардың назарына, эмоциялық реакцияларына және субъективті қабылдауына әсерін анықтау. Жұмыстың ғылыми маңыздылығы визуалды маркетингті талдауда нейромаркетингтік әдістерді қолдану мүмкіндіктерін нақтылаумен, ал практикалық маңыздылығы алынған деректерді брендтің визуалды айдентикасын оңтайландыруда қолданумен сипатталады. Зерттеу әдіснамасы Eye-tracking және Face Reading сияқты объективті әдістерді Лайкерт шкаласы бойынша субъективті бағалаумен ұштастыруға негізделген. Алынған нәтижелер визуалды коммуникацияның қай элементтері назарды тиімдірек аударатынын және тұтынушылық қабылдауды қалыптастыратынын анықтауға, сондай-ақ аудиторияның саналы бағалауы мен бейсаналы реакциялары арасындағы айырмашылықтарды айқындауға мүмкіндік береді. Зерттеудің құндылығы нейромаркетингтік деректерді брендтің бәсекелес нарықтағы тиімділігін арттыруға бағытталған нақты маркетингтік және дизайн-шешімдерге айналдыру тәсілдерін дамытуға қолданбалы үлес қосумен анықталады.

Түйін сөздер: нейромаркетинг, визуалды маркетинг, тұтынушылық қабылдау, фитнес-индустрия, бренд-маркетинг.

NEUROMARKETING APPROACH TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF BRAND VISUAL ELEMENTS: EVIDENCE FROM THE FITNESSBLITZ FITNESS CLUB

Abstract. The article examines the application of a comprehensive neuromarketing approach to assessing the effectiveness of brand visual communications using the FitnessBlitz fitness franchise as an example. The purpose of the study is to identify the influence of logo design, website interface, and advertising video materials on consumers' attention, emotional reactions, and subjective perception. The scientific significance of the study lies in clarifying the potential of neuromarketing methods in the analysis of visual marketing, while its practical significance is related to the application of the obtained data for optimizing the brand's visual identity. The research methodology is based on a combination of objective methods, including Eye-tracking and Face Reading, with subjective evaluation using the Likert scale. The obtained results make it possible to determine which elements of visual communication most effectively attract attention and shape consumer perception, as well as to identify discrepancies between conscious evaluations and unconscious audience reactions. The value of the study lies in its applied contribution to the development of approaches for translating neuromarketing data into specific marketing and design decisions aimed at improving brand effectiveness in a competitive market.

Keywords: neuromarketing, visual marketing, consumer perception, fitness industry, brand marketing.

Введение

Нейромаркетинговый подход представляет собой перспективный инструмент в оценке эффективности визуальных элементов бренда, позволяющий глубже понять механизмы восприятия и предпочтений потребителей. Современная рыночная среда характеризуется высокой визуальной насыщенностью, что обуславливает необходимость использования методов, обеспечивающих получение объективных данных о реакциях аудитории. Проблема заключается в недостаточной интеграции нейропсихологических аспектов в традиционные маркетинговые исследования, что ограничивает возможности брендов в оптимизации своей визуальной айдентики и адаптации к изменяющимся трендам.

В условиях фитнес-индустрии Республики Казахстан, где конкуренция между ключевыми игроками, такими как FitnessBlitz и Invictus постоянно растет, использование объективных методов регистрации поведенческих и эмоциональных реакций становится критически важным. Целью данной работы является оценка эффективности элементов бренд-маркетинга фитнес-франшизы FitnessBlitz с использованием нейромаркетинговых методов для последующей разработки рекомендаций по их оптимизации. Для достижения поставленной цели в рамках исследования решается ряд задач: анализ визуального восприятия логотипа в сравнении с конкурентами, оценка пользовательского взаимодействия с официальным сайтом компании, а также изучение эмоционального отклика на рекламные видеоматериалы. Объектом исследования выступает бренд-маркетинговая деятельность FitnessBlitz на казахстанском рынке фитнес-услуг, а предметом — влияние визуальных и коммуникационных стимулов на внимание и поведенческие намерения потребителей. Научная новизна работы заключается в сопоставлении объективных нейромаркетинговых показателей (данных айтрекинга и анализа микровыражений лица) с субъективными оценками респондентов, что позволяет верифицировать эффективность визуального контента на глубоком психофизиологическом уровне.

Литературный обзор

За последние годы было проведено немало исследований и написано большое количество научных работ на тему анализа потребительского поведения при взаимодействии с визуальными

атрибутами бренда. Особое внимание в современной литературе уделяется интеграции нейротехнологий в маркетинговую среду.

Rodrigues et al. (2026) в своей работе отмечают важность использования продвинутого анализа поведения потребителей через интеграцию айтрекинга и систем распознавания лиц. Авторы указывают на то, что такие методы позволяют выявить подсознательные реакции, которые остаются скрытыми при традиционных методах исследования. Похожая идея наблюдается в трудах Hamelin et al. (2025), где отмечается роль эмоций и визуальных образов в процессе принятия финансовых решений. Автор подчеркивает, что сравнительный анализ нейромаркетинговых данных и самоотчетов респондентов дает более глубокое понимание мотивации выбора.

Barrientos-Báez & Caldevilla-Domínguez (2025) анализируют удовлетворенность и лояльность клиентов через призму взаимодействия и нейромаркетинга. Они подчеркивают, что эмоциональная связь с брендом формируется на основе неосознанных стимулов. Данную позицию поддерживает Liu et al. (2025), исследуя многомерное влияние дизайна упаковки на покупательское намерение. В работе отмечается, что визуальные характеристики продукта выступают основным драйвером привлечения внимания.

Giannakopoulos et al. (2026) в своем исследовании подмечает важность инноваций в цифровом маркетинге, сравнивая сайты, созданные искусственным интеллектом и профессиональными разработчиками. Автор отмечает, что восприятие инновационности бренда напрямую зависит от качества визуального исполнения интерфейса. В свою очередь, Šola et al. (2025) в своих работах акцентирует внимание на нейробиологическом анализе дизайна логотипов. Было выявлено, что определенные графические формы способны вызывать устойчивые ассоциации с роскошью и аутентичностью бренда.

Для сравнения, Bortolotti (2025) рассматривает кросс-модальные цветовые соответствия, отмечая, как цвет влияет на восприятие бренда через нейромаркетинговые механизмы. Эту идею развивает Li and Chung (2025), исследуя роль мультисенсорного воображения и социального присутствия в усилении впечатлений от бренда. Иными словами, авторы подчеркивают, что визуальный опыт потребителя складывается из множества факторов, где ключевую роль играет когнитивная простота и эмоциональная насыщенность образов.

Balzan et al. (2025) в своих исследованиях отмечает роль восприятия имиджа через систематический обзор литературы по нейромаркетингу. Автор подмечает, что в условиях мультисенсорного взаимодействия критически важно правильно выстраивать визуальные коммуникации. Это мнение разделяет Banytè et al. (2025), которые в своих трудах анализируют стимулы визуального внимания в рекламе, сопоставляя традиционные и нейромаркетинговые перспективы. Наконец, Namedani et al. (2025) подчеркивает значимость объема внимания (attention span) у представителей поколения Z, указывая на необходимость захвата интереса в первые секунды контакта.

В отечественной литературе также уделяется внимание этим аспектам. Орманова (2024) подмечает важность визуального брендинга как фактора формирования имиджа компании, описывая теоретические основы нейромаркетинговых подходов. В развитие этой темы Езерский и Гвоздь (2025) в своих трудах подчеркивает необходимость нейромаркетингового подхода к оценке эффективности визуальной идентичности, указывая на то, что подсознательное восприятие дизайна определяет долгосрочную приверженность потребителя бренду.

Методология

Методология данной работы базируется на использовании комбинированного нейромаркетингового дизайна, объединяющего биометрические измерения и количественные методы сбора данных. Выбор данного подхода обусловлен необходимостью фиксации аутентичных, подсознательных реакций потребителей, которые зачастую противоречат декларативным данным традиционных опросов (Hamelin et al., 2025). Исследование носит сравнительный характер: ключевые визуальные атрибуты бренда FitnessBlitz анализировались в сопоставлении с показателями основного конкурента — сети Invictus Go.

Объектом исследования выступают элементы визуального бренд-маркетинга (логотип, веб-сайт, видеореклама). Предметом исследования является влияние данных элементов на

распределение внимания, динамику эмоционального отклика и формирование потребительского выбора.

Эмпирическую базу исследования составили результаты эксперимента, проведенного в университете AlmaU. Выборка сформирована методом целевого отбора и включает 10 респондентов. Учитывая фокус исследования на представителях поколения Z как ключевых потребителях фитнес-услуг, средний возраст участников составил 21,3 года. В группу вошли респонденты с нормальным или скорректированным до нормального зрением, подтвердившие отсутствие факторов, препятствующих корректному считыванию биометрических сигналов.

Для фиксации психофизиологических реакций в режиме реального времени использовался программно-аппаратный комплекс, минимизирующий когнитивные искажения (Rodrigues et al., 2026). Инструментарий включал:

Система Face Reading (Affectiva AFFDEX): автоматизированное распознавание микровыражений лица для определения показателей вовлеченности (Engagement), валентности (Valence) и уровней базовых эмоций (радость, удивление, замешательство).

Технология Eye-tracking: окулография применялась для анализа «пробивной способности» графических стимулов через метрики времени до первой фиксации (TTFF) и длительности удержания взгляда (Dwell Time), что признано стандартом объективного измерения визуального внимания (Rodrigues et al., 2026).

Стимульный материал был разделен на три группы: динамический контент (рекламные видеоролики), статические элементы (три варианта логотипа FitnessBlitz) и цифровые интерфейсы (главные страницы сайтов с ротирующимися фоновыми изображениями).

Процесс сбора данных был структурирован в три последовательных этапа для обеспечения чистоты эксперимента и минимизации усталости респондентов:

Этап биометрического анализа видео: фиксация «пиковых» эмоциональных состояний и моментов максимальной вовлеченности при просмотре рекламного контента.

Этап айтрекинга статических стимулов: анализ восприятия логотипов и интерфейсов сайтов с целью выявления «слепых зон» и оценки скорости считывания текстовых офферов.

Верификационный этап (Post-survey): заполнение структурированной анкеты в Google Forms для сопоставления неосознаваемых реакций с осознанными предпочтениями и оценки запоминаемости бренда.

Результаты и обсуждение

Анализ эмпирических данных позволил выявить ключевые паттерны потребительского восприятия визуальных атрибутов бренда FitnessBlitz в сравнении с Invictus Go.

Анализ восприятия логотипов (Eye-tracking)

В ходе экспериментального тестирования трех вариантов логотипа FitnessBlitz были зафиксированы значительные различия в скорости захвата внимания и когнитивной нагрузке. Основным инструментом анализа послужила сводная тепловая карта (см. Рисунок 1), которая позволяет визуализировать распределение зрительного внимания всей группы респондентов одновременно.



Рисунок 1 – Тепловая карта

Примечание – составлено автором на основе результатов исследования

Согласно ключевой биометрической метрике TTFF (Time to First Fixation), наиболее эффективным признан Вариант №1: он захватывал внимание участников в среднем за 1,5 секунды. В условиях современного рынка фитнес-услуг, характеризующегося избытком визуальных раздражителей, такая скорость фиксации является критическим преимуществом, позволяющим бренду выделиться в первые секунды контакта. Сравнительный анализ на Рисунке 1 показывает, что данный эскиз превосходит альтернативы не только по скорости «зацепки» взгляда, но и по метрике Dwell Time (длительность удержания).

Анализ плотности «горячих зон» на тепловой карте подтверждает, что в Варианте №1 наблюдается максимально точная фиксация на центральном графическом символе. В то же время в альтернативных вариантах взгляд респондентов распределяется хаотично, что свидетельствует о наличии «визуального шума» и сложности композиции для быстрого считывания. С нейромаркетинговой точки зрения это объясняется тем, что перегруженная композиция активирует кросс-модальные помехи в восприятии: мозг затрачивает дополнительные когнитивные ресурсы на декодирование формы, вместо того чтобы мгновенно считать брендовый сигнал (Bortolotti, 2025). Это доказывает, что Вариант №1 обладает более высокой визуальной пробивной способностью, обеспечивая мгновенную идентификацию бренда без дополнительных когнитивных усилий со стороны потребителя. Данная закономерность подтверждается в исследованиях визуального дизайна: чем лаконичнее и структурированнее графический элемент, тем выше его способность удерживать внимание и стимулировать покупательское намерение (Liu et al., 2025). Таким образом, данный вариант является наиболее перспективным для формирования устойчивой узнаваемости FitnessBlitz.

Оценка интерфейса веб-сайта и поведенческих паттернов

Исследование главных страниц сайтов в среде окулографии выявило специфические гендерные различия в восприятии контента и распределении когнитивного ресурса. Экспериментально установлено, что наиболее эффективным визуальным стимулом для аудитории поколения Z является слайд с изображением мужчины-атлета (см. Рисунок 2).



Рисунок 2 – Тепловая карта

Примечание – составлено автором на основе результатов исследования

Данный фон демонстрирует минимальный уровень «визуального шума»: биометрические данные показывают, что респонденты фиксируют взгляд на модели-мужчине всего на 1,1 секунды, после чего внимание мгновенно переключается на содержательную часть интерфейса — текстовые офферы и условия абонементов. В то же время использование изображения женщины-модели приводит к значительному увеличению длительности фиксации на самом визуальном объекте — до 2,5 секунд. Столь существенный разрыв (более чем в два раза) свидетельствует о том, что женский образ выступает в роли «визуального аттрактора», который отвлекает пользователя от целевого действия, задерживая внимание на эстетической составляющей в ущерб информационной.

Таким образом, выбор мужского атлетического образа в качестве первого слайда является стратегически более оправданным, так как он обеспечивает оперативный переход потребителя к когнитивной обработке коммерческих предложений. Это полностью согласуется с теорией об антропоморфных образах как «проводниках» внимания: модель-мужчина в данном контексте служит лаконичным визуальным маркером фитнес-индустрии, не перегружая восприятие и способствуя более высокой конверсии сайта (Banytè, 2025: 296).

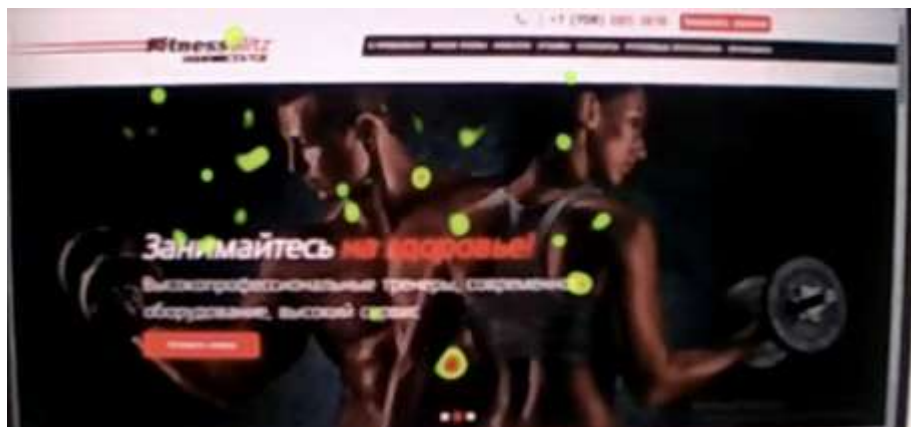


Рисунок 3 – Тепловая карта

Примечание – составлено автором на основе результатов исследования

Критическим «слабым местом» интерфейса сайта была определена навигационная панель. Тепловые карты фиксируют основной фокус в центре экрана, в то время как меню и кнопки целевого действия остаются в зоне периферийного внимания (зоны «баннерной слепоты»). Подобные «слепые зоны» подтверждают необходимость усиления визуальных акцентов на элементах конверсии (Giannakopoulos et al., 2026).

Эмоциональный отклик на динамический контент (Face Reading)

Анализ через систему Affectiva AFFDEX показал, что видеореклама FitnessBlitz вызывает преимущественно нейтральный эмоциональный фон. Зафиксированные показатели валентности (Valence) и вовлеченности (Engagement) представлены на Рисунке 4.

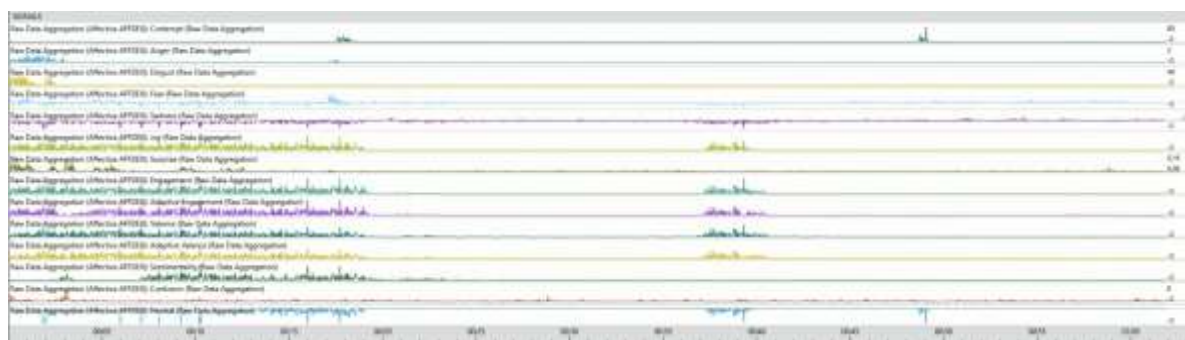


Рисунок 4 – Динамика аффективных сигналов

Примечание – составлено автором на основе результатов исследования

Показатели указывают на проблему «сенсорного привыкания»: видеоконтенту не хватает интенсивных визуальных раздражителей в первые секунды просмотра, что критично для поколения Z (Hamedani et al., 2025). Сравнение с видеорядом конкурента (см. Рисунок 5) выявило, что Invictus Go демонстрирует более высокие пики по метрике «Joy» (радость), тогда как у FitnessBlitz преобладает нейтральное состояние.

Между тем именно положительная эмоциональная валентность и ощущение социального присутствия в кадре являются ключевыми факторами, формирующими глубокое впечатление от бренда и усиливающими его аутентичность в восприятии зрителя (Li & Chung, 2025).

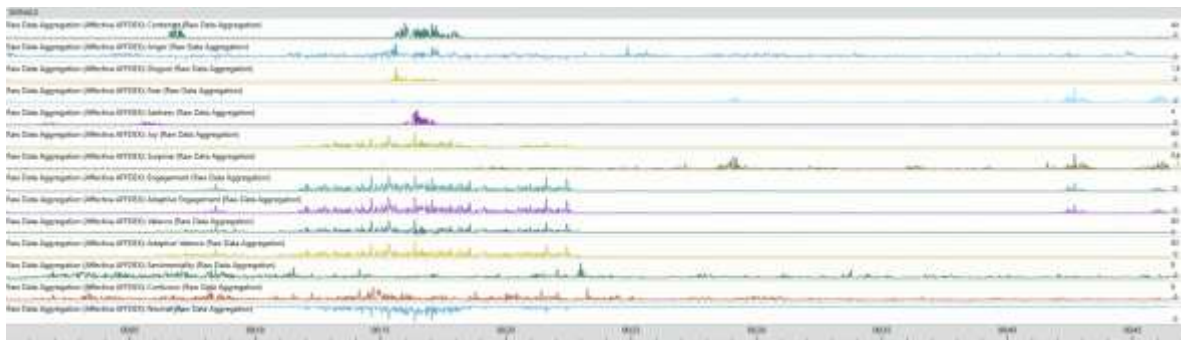


Рисунок 5 – Динамика аффективных сигналов

Примечание – составлено автором на основе результатов исследования

Мужская часть аудитории демонстрировала более высокую вовлеченность при просмотре кадров с силовой зоной, в то время как у женщин отклик был распределен равномерно. Отсутствие устойчивого положительного фона свидетельствует о необходимости пересмотра креативной стратегии для формирования глубокого эмоционального резонанса (Barrientos-Báez et al., 2025).

Результаты пост-экспериментального опроса (Google Forms)

Завершающий этап исследования включал в себя пост-экспериментальный опрос, результаты которого позволили сопоставить подсознательные реакции респондентов с их осознанными предпочтениями (см. Рисунок 6). Анализ ответов показал выраженное доминирование конкурента: 90% участников эксперимента указали, что лучше запомнили бренд Invictus Go, оценив его как более узнаваемый и привычный. В то же время FitnessBlitz верно идентифицировали лишь 10% опрошенных, при этом бренд чаще получал нейтральные оценки и вызывал значительно меньше ассоциативных связей у целевой аудитории.

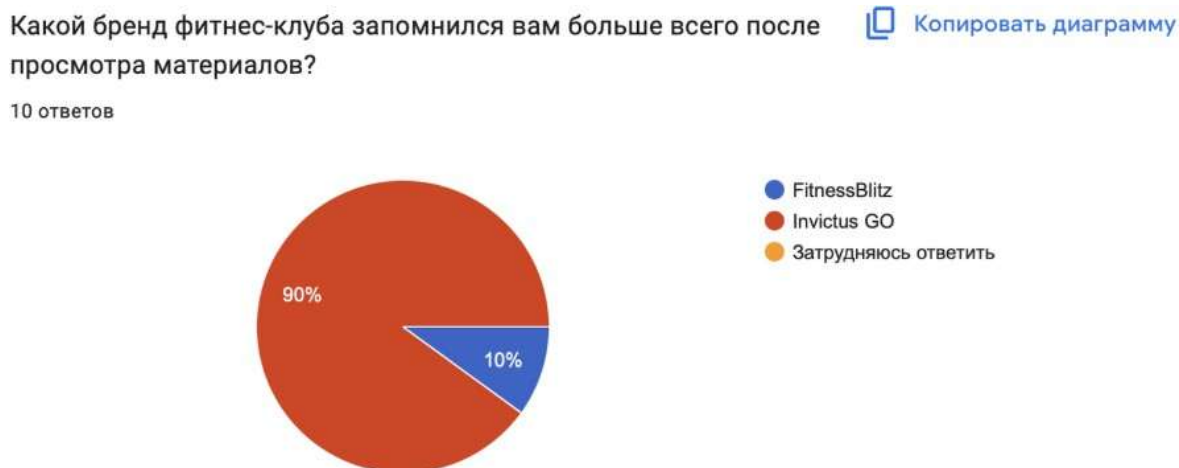


Рисунок 6 – Результаты анкетирования респондентов

Примечание – составлено автором на основе результатов исследования

Интерпретация данных результатов указывает на действие психологического эффекта «знакомости» (familiarity effect) в маркетинге. Invictus Go широко представлен в г.Алматы, что обеспечило респондентам предварительный опыт контакта с брендом еще до начала эксперимента. Напротив, FitnessBlitz, в силу специфики охвата аудитории в месте проведения исследования, воспринимался значительной частью респондентов как новый бренд. Отсутствие сформированных ассоциаций с брендом у участников эксперимента привело к зафиксированной в ходе опроса более слабой запоминаемости.

Сопоставление данных опроса с результатами айтрекинга подтверждает важный научный вывод: нейтральное восприятие FitnessBlitz обусловлено не качеством дизайна (который по метрике TTFF = 1,5 сек является конкурентоспособным), а отсутствием сформированного «бренд-капитала» в сознании локальной аудитории. Это согласуется с данными

систематических обзоров в области нейромаркетинга: устойчивый имидж бренда складывается не в момент единичного визуального контакта, а через накопленный опыт последовательного и согласованного взаимодействия с его коммуникациями (Balzan et al., 2025). Таким образом, инструментальные методы (Eye-tracking и Face Reading) выявили реальный потенциал визуальных элементов FitnessBlitz в «чистом» виде, в то время как опрос продемонстрировал силу накопленного присутствия конкурента на рынке.

Заключение

Проведенное исследование позволило комплексно оценить влияние визуального маркетинга на потребительское восприятие в фитнес-индустрии Казахстана. Использование нейромаркетингового инструментария (Eye-tracking и Face Reading) обеспечило получение объективных данных, которые дополняют и расширяют теоретические представления о механизмах формирования имиджа компании (Орманова, 2024). Полученные данные также подтверждают, что подсознательное восприятие визуальной идентичности бренда напрямую влияет на долгосрочную приверженность потребителя, а значит, пренебрежение нейромаркетинговым анализом при разработке фирменного стиля неизбежно снижает его стратегическую эффективность (Езерский & Гвоздь, 2025).

На основании полученных результатов были сформулированы следующие практические рекомендации для оптимизации визуальной стратегии бренда FitnessBlitz:

Графическая идентичность: Для повышения узнаваемости и скорости идентификации бренда рекомендуется использовать 1 вариант логотипа. Его превосходство в скорости захвата внимания (TTFF = 1,5 сек) делает его наиболее эффективным инструментом в условиях высокой визуальной конкуренции (Šola et al., 2025).

Оптимизация цифровых интерфейсов: При проектировании главной страницы сайта необходимо установить изображение мужчины-атлета в качестве приоритетного первого слайда. Данный визуальный стимул минимизирует когнитивную нагрузку и ускоряет переход пользователя к изучению коммерческих условий.

Коррекция пользовательского пути (UX): Требуется усиление визуального акцента на навигационной панели и кнопках целевого действия. Текущая «слепота» пользователей к шапке сайта должна быть устранена через контрастные цветовые решения или изменение композиции, что критично для удержания внимания, особенно для главной целевой аудитории поколения Z (Namedani et al., 2025; Giannakopoulos et al., 2026).

Развитие видеоконтента: Для преодоления «нейтрального» эмоционального фона необходимо внедрение более интенсивных визуальных и динамических раздражителей в первые 3–5 секунд ролика. Это позволит повысить вовлеченность и сформировать устойчивую эмоциональную связь с брендом (Barrientos-Báez et al., 2025).

Ограничения и перспективы исследования. Данная работа носит характер пилотного исследования (N=10), что накладывает определенные ограничения на генерализацию выводов. Тем не менее, полученные паттерны служат надежной основой для дальнейших изысканий. Перспективным направлением является расширение выборки и проведение кросс-культурного анализа восприятия фитнес-брендов в различных регионах Казахстана.

Теоретическая значимость работы заключается в апробации нейромаркетинговых методов для оценки локального сервисного бренда, а практическая – в возможности прямого внедрения рекомендаций для повышения эффективности маркетинговых коммуникаций FitnessBlitz.

Благодарности

Выражаю признательность Лаборатории нейромаркетинга и нейроменеджмента Алматы Менеджмент Университета (AlmaU) за предоставление научно-исследовательской базы, обеспечение доступа к специализированному программно-аппаратному комплексу и техническое сопровождение экспериментальной части работы. Настоящая статья подготовлена по результатам эмпирического исследования, выполненного в рамках курса «Теория и практика нейромаркетинга». Автор также благодарит коллег, оказавших содействие в координации

биометрических измерений, и всех респондентов, принявших добровольное участие в данном исследовании.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии явных или потенциальных конфликтов интересов (финансовых, личных, профессиональных или академических), способных повлиять на результаты, интерпретацию данных или выводы, представленные в настоящей работе. Исследование носит исключительно академический характер и выполнялось в рамках образовательного процесса на базе университетской лаборатории. Сети фитнес-клубов FitnessBlitz и Invictus Go были выбраны в качестве объектов исследования сугубо для сравнительного анализа визуальных стимулов на рынке Казахстана; автор не имеет коммерческих соглашений, финансовых обязательств или спонсорской поддержки со стороны указанных коммерческих организаций.

Список литературы

- Balzan, A., Castaneda-Quirama, L. T., Casadiego-Alzate, R., & Jiménez-Zarco, A. I. (2025). Measuring city brand perceptions via neuromarketing: A systematic literature review. *Place Branding and Public Diplomacy*, 19(1). <https://doi.org/10.1057/s41254-025-00411-7>
- Banytė, J., Pūkienė, I., & Dargytė, G. (2025). The role of consumers' visual attention stimuli in advertising: traditional and neuromarketing research perspectives. *Innovative Marketing*, 21(1), 296–313. [https://doi.org/10.21511/im.21\(1\).2025.24](https://doi.org/10.21511/im.21(1).2025.24)
- Barrientos-Báez, A., Carvajal-Zaera, E., & Caldevilla-Domínguez, D. (2025). Customer satisfaction and loyalty: The role of interaction and neuromarketing. *VISUAL Review*, 17(3), 279–305. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v17.5817>
- Bortolotti, A. (2025). Exploring crossmodal color correspondences through neuromarketing. *Cultura e Scienza del Colore - Color Culture and Science*, 17(01). <https://doi.org/10.23738/CCSJ.170103>
- Giannakopoulos, N. T., Sakas, D. P., & Kanellos, N. (2026). Evaluating digital marketing, innovation, and entrepreneurial impact in AI-built vs. professionally developed DeFi websites. *Future Internet*, 18(1), 48. <https://doi.org/10.3390/fi18010048>
- Hamedani, S. S., Siang, L. C., Elnewiri, M. A. B., Babanejaddehaki, G., & Aslam, S. (2025). The role of attention span in neuromarketing: A social psychological exploration of multi-sensory engagement among generation Z. *Environment and Social Psychology*, 10(6), 3731. <https://doi.org/10.59429/esp.v10i6.3731>
- Hamelin, N., Ferm, L.-E. C., Huszar, Z. R., Thaichon, P., & Quach, S. (2025). The role of emotions and imagery in financial decision-making: A comparative analysis of neuromarketing and self-report data. *Journal of Consumer Behaviour*, 24(5). <https://doi.org/10.1002/cb.2501>
- Li, M., & Chung, W. (2025). Enhancing brand experience and brand authenticity: The role of octomodal mental imagery and social presence. *PLoS ONE*, 20(4), e0321883. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0321883>
- Liu, C., Samsudin, M. R., & Zou, Y. (2025). The multidimensional impact of packaging design on purchase intention: a systematic hybrid review. *Humanities & Social Sciences Communications*, 12, 5122. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05122-1>
- Rodrigues, J. A., Castro, A. V., & Llamas-Nistal, M. (2026). Advanced consumer behaviour analysis: Integrating eye tracking, machine learning, and facial recognition. *Journal of Eye Movement Research*, 19(9). <https://doi.org/10.16910/jemr.19.9>
- Šola, H. M., Khawaja, S., & Qureshi, F. H. (2025). Neuroscientific analysis of logo design: Implications for luxury brand marketing. *Behavioral Sciences*, 15(4), 502. <https://doi.org/10.3390/bs15040502>
- Езерский, А. Д., & Гвоздь, С. Г. (2025). Психологическое воздействие фирменного стиля: нейромаркетинговый подход к оценке эффективности визуальной идентичности. В Т. Н. Байбардина (Ред.), *Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации* (с. 115–116).

Орманова, А. М. (2024). Визуальный брендинг как фактор формирования имиджа компании: теоретические основы и нейромаркетинговые подходы. КиберЛенинка.

<https://cyberleninka.ru/article/n/vizualnyy-brening-kak-faktor-formirovaniya-imidzha-kompanii-teoreticheskie-osnovy-i-neyromarketingovy-podhody>

Биография автора

Нашкенова Іңкәр Нұрлубекқызы – магистрант 1 курса по специальности «Маркетинг», Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта: 263029@almu.edu.kz, тел.: +77479890504).

Балғабай Олжас Алмасханұлы
Almaty Management University, г. Алматы, Казахстан
e-mail: olzhasbalgabai@mail.ru

КОМПАНИЯ АКТИВТЕРІН БАСҚАРУ: БАҒАЛАУ ЖӘНЕ ОҢТАЙЛАНДЫРУ (ЖШС «КАУСАР БҰЛАҒЫ» МЫСАЛЫНДА)

Аннотация. Қазіргі нарықтық қатынастар жағдайында компания активтерін тиімді басқару кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етудің, өтімділігін сақтаудың және бәсекеге қабілеттілігін арттырудың негізгі құралдарының бірі болып табылады. Әсіресе қызметі жоғары айналымға, бірақ төмен маржаға негізделген дистрибуциялық компаниялар үшін активтерді басқару мәселесі ерекше өзекті, себебі мұндай бизнесте табыстылық көбіне активтердің тиімді айналымына, ақша ағындарының тұрақтылығына және айналым капиталының оңтайлы құрылымына тәуелді болады.

Осы ғылыми мақалада ЖШС «Каусар Бұлағы» мысалында компания активтерін басқару, оларды бағалау және оңтайландыру мәселелері қарастырылды. Зерттеу барысында кәсіпорынның активтер құрылымы, айналым активтерінің құрамы, олардың пайдалану тиімділігі, өтімділік деңгейі, қорлардың айналымдылығы, дебиторлық қарыздың жағдайы және ақша қаражаттарының қозғалысы талданды. Компания қызметінің ерекшелігі ретінде төмен сауда үстемесі жағдайында жоғары тауар айналымы арқылы табыс қалыптастыру моделі, сондай-ақ жеткізушілердің бонус жүйесінің қаржылық нәтижелерге ықпалы зерттелді.

Түйін сөздер: активтерді басқару, активтерді оңтайландыру, айналым капиталы, дебиторлық қарыз, тауар қорлары, өтімділік, айналымдылық, қаржылық тұрақтылық, дистрибуциялық компания.

Балғабай Олжас Алмасханович
Almaty Management University, г. Алматы, Казахстан
e-mail: olzhasbalgabai@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ КОМПАНИИ: ОЦЕНКА И ОПТИМИЗАЦИЯ (НА ПРИМЕРЕ ТОО «КАУСАР БҰЛАҒЫ»)

Аннотация. В условиях современных рыночных отношений эффективное управление активами компании является одним из ключевых инструментов обеспечения финансовой устойчивости, поддержания ликвидности и повышения конкурентоспособности предприятия. Особенно актуален вопрос управления активами для дистрибуционных компаний, деятельность которых основана на высоком товарообороте при низкой марже, поскольку в таких бизнес-моделях прибыльность во многом зависит от эффективности оборачиваемости активов, стабильности денежных потоков и оптимальной структуры оборотного капитала.

В данной научной статье на примере ТОО «Каусар Бұлағы» рассматриваются вопросы управления, оценки и оптимизации активов компании. В ходе исследования проанализированы структура активов предприятия, состав оборотных активов, эффективность их использования, уровень ликвидности, оборачиваемость запасов, состояние дебиторской задолженности и движение денежных средств. Особое внимание уделено специфике деятельности компании, основанной на модели получения дохода за счёт высокого товарооборота при низкой торговой наценке, а также влиянию бонусной системы поставщиков на финансовые результаты.

Ключевые слова: управление активами, оптимизация активов, оборотный капитал, дебиторская задолженность, товарные запасы, ликвидность, оборачиваемость, финансовая устойчивость, дистрибуционная компания.

Balgabai Olzhas Almaskhanuly
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
e-mail: olzhasbalgabai@mail.ru

CORPORATE ASSET MANAGEMENT: EVALUATION AND OPTIMIZATION (ON THE EXAMPLE OF LLP “KAUSAR BULAGY”)

Abstract. In modern market conditions, effective asset management is one of the key instruments for ensuring a company's financial stability, maintaining liquidity, and enhancing competitiveness. This issue is particularly relevant for distribution companies, whose operations are based on high turnover with low margins, as profitability in such business models largely depends on asset turnover efficiency, cash flow stability, and the optimal structure of working capital.

This scientific article examines the issues of asset management, evaluation, and optimization using LLP “Kausar Bulagy” as a case study. The research analyzes the company's asset structure, composition of current assets, efficiency of their use, liquidity level, inventory turnover, accounts receivable status, and cash flow movement. Special attention is given to the company's business model, which is based on generating income through high turnover with a low trade margin, as well as the impact of suppliers' bonus systems on financial performance.

Keywords: asset management, asset optimization, working capital, accounts receivable, inventory, liquidity, turnover, financial stability, distribution company.

Кіріспе

Қазіргі жаһандану және экономикалық тұрақсыздық жағдайында кәсіпорын қызметінің тиімділігі көбіне оның қаржылық ресурстарын қаншалықты ұтымды басқара алуымен анықталады. Нарықтық ортадағы бәсекенің күшеюі, инфляциялық қысым, төлем тәртібінің нашарлауы және айналым капиталына түсетін жүктеменің артуы компания активтерін басқару мәселесін ерекше өзекті етеді. Осы жағдайда активтерді тиімді басқару кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын сақтаудың, өтімділігін қамтамасыз етудің, табыстылығын арттырудың және ұзақ мерзімді даму стратегиясын жүзеге асырудың маңызды шарты болып табылады.

Компания активтері кәсіпорын қызметінің экономикалық негізін құрайды және оның өндірістік, коммерциялық әрі қаржылық қызметін жүзеге асыру үшін қажетті ресурстар жиынтығы болып саналады. Активтерді басқару тек олардың көлемін бақылаумен шектелмейді, ол олардың құрылымын оңтайландыруды, айналымын жеделдетуді, пайдалану тиімділігін арттыруды және компания құнын ұлғайтуды көздейді. Осы тұрғыдан алғанда, активтерді басқару жүйесінің сапасы компанияның жалпы қаржылық нәтижелеріне тікелей ықпал етеді.

Әсіресе дистрибуциялық компаниялар үшін активтерді басқару ерекше маңызға ие. Мұндай компаниялардың қызметі жоғары айналымға, тауар қорларының үлкен көлеміне, дебиторлық қарыздардың тұрақты қозғалысына және айналым қаражатының үздіксіз толықтырылуына негізделеді. Сонымен қатар мұндай бизнестің ерекшелігі — салыстырмалы түрде төмен маржа жағдайында табыс қалыптастыру, бұл активтердің әрбір элементін барынша тиімді пайдалануды талап етеді. Сондықтан айналым активтерін басқарудағы кез келген тиімсіздік кәсіпорынның өтімділігіне, төлем қабілеттілігіне және қаржылық нәтижесіне тікелей әсер етуі мүмкін.

Осы зерттеу жұмысының объектісі ретінде темекі өнімдерін дистрибуциялаумен айналысатын ЖШС «Каусар Бұлағы» компаниясы таңдалды. Компания Philip Morris және JTI секілді ірі өндірушілердің өнімдерін көтерме сатып алып, бөлшек сауда нүктелеріне жеткізумен айналысады. Кәсіпорын қызметінің ерекшелігі жоғары тауар айналымына негізделген: айлық айналым көлемі 120–150 млн теңге, ал жылдық айналымы 1,5–2 млрд теңгеге дейін жетеді. Сонымен қатар компаниядағы тауар қорларының көлемі шамамен 150 млн теңгені құрайды. Мұндай ауқымды айналым жағдайында активтерді басқару мәселесі компания қызметінің негізгі тиімділік факторларының біріне айналады.

Компания қызметін талдау активтерді басқару жүйесінде бірқатар проблемалардың бар екенін көрсетеді. Олардың қатарында дебиторлық қарыздың өсуі, сатып алушылардың төлемдерді кешіктіруі, тауар қорларының кейбір бөлігінің айналымының баяулауы және ақша қаражаттарының айналым циклінің ұзаруы бар. Бұл мәселелер айналым капиталының тиімділігін төмендетіп, компанияның қаржылық тұрақтылығына тәуекел тудырады. Сонымен бірге дистрибуциялық бизнестің ерекшелігі ретінде жеткізушілердің бонус жүйесінің компания табыстылығына айтарлықтай әсер етуі активтерді бағалау мен басқаруға дәстүрлі тәсілдерді қайта қарастыру қажеттігін туындатады.

Осыған байланысты зерттеу тақырыбының өзектілігі компания активтерін басқарудың теориялық және практикалық аспектілерін кешенді зерттеу, олардың тиімділігін бағалау және оңтайландыру тетіктерін әзірлеу қажеттілігімен анықталады.

Зерттеудің мақсаты – ЖШС «Каусар Бұлағы» мысалында компания активтерін басқару жүйесін бағалау, оның тиімділігін талдау және активтер құрылымын оңтайландыруға бағытталған ұсыныстар әзірлеу.

Осы мақсатқа жету үшін келесі міндеттер қойылды:

- компания активтерін басқарудың теориялық негіздерін зерттеу;
- кәсіпорын активтерінің құрылымы мен тиімділігін талдау;
- активтерді басқарудағы негізгі проблемаларды анықтау;
- активтерді оңтайландыру бойынша практикалық ұсыныстар әзірлеу;
- ұсынылған шаралардың экономикалық тиімділігін негіздеу.

Зерттеу объектісі – қазіргі нарық жағдайында қызмет ететін ЖШС «Каусар Бұлағы» компаниясының қаржылық-экономикалық қызметі.

Зерттеу пәні – компания активтерін қалыптастыру, бағалау және оңтайландыру процесінде туындайтын экономикалық қатынастар мен басқару процестері.

Зерттеудің практикалық маңыздылығы алынған нәтижелер мен әзірленген ұсыныстарды компания активтерін басқару саясатын жетілдіруде қолдану мүмкіндігімен анықталады. Зерттеу нәтижелері дистрибуциялық компаниялардың қаржылық тұрақтылығын арттыруға, айналым капиталын тиімді пайдалануға және басқару шешімдерінің негізділігін күшейтуге бағытталған.

Осылайша, компания активтерін бағалау және оңтайландыру мәселесін зерттеу қазіргі экономикалық жағдайда теориялық жағынан да, практикалық тұрғыдан да маңызды ғылыми мәселе болып табылады.

Теориялық негіздер

Қазіргі экономикалық ғылымда компания активтерін басқару кәсіпорынның қаржылық менеджмент жүйесінің маңызды бағыттарының бірі ретінде қарастырылады. Активтерді тиімді басқару кәсіпорын қызметінің үздіксіздігін қамтамасыз етуге, ресурстарды ұтымды пайдалануға, қаржылық тәуекелдерді төмендетуге және компания құнын арттыруға бағытталады. Нарықтық қатынастар жағдайында активтерді басқару мәселесі әсіресе қаржылық тұрақсыздық, инфляциялық қысым және айналым капиталына жүктеменің артуы жағдайында ерекше өзектілікке ие болып отыр.

Экономикалық мазмұны бойынша активтер – бұл кәсіпорынның бақылауындағы және болашақта экономикалық пайда әкелетін ресурстар. Активтердің құрылымы, көлемі

және оларды пайдалану тиімділігі компанияның өтімділігіне, төлем қабілеттілігіне, табыстылығына және қаржылық тұрақтылығына тікелей әсер етеді.

Компания активтері ұзақ мерзімді және айналым активтері болып бөлінеді.

Кесте 1 – Компания активтерінің жіктелуі

Актив түрі	Құрамы	Экономикалық мәні
Ұзақ мерзімді активтер	Негізгі құралдар, көлік, жабдық	Ұзақ мерзімді қызмет көрсетеді
Айналым активтері	Тауар қорлары, дебиторлық қарыз, ақша қаражаттары	Операциялық қызметті қамтамасыз етеді

Дистрибуциялық компаниялар үшін активтердің негізгі бөлігі айналым активтерінен құралады, себебі олардың қызметі өндірістік циклден гөрі тауар айналымының жылдамдығына тәуелді.

Айналым активтерін басқарудың басты мақсаты – олардың жеткілікті көлемін сақтай отырып, капиталдың артық байланып қалуына жол бермеу, активтердің айналымын жеделдету және өтімділік деңгейін қамтамасыз ету.

Активтерді басқару тиімділігін бағалау үшін ғылыми әдебиетте бірқатар қаржылық көрсеткіштер қолданылады.

Кесте 2 – Активтер тиімділігін бағалаудың негізгі көрсеткіштері

Көрсеткіш	Формула	Экономикалық мәні
Актив айналымдылығы	Түсім / Активтер	Актив пайдалану тиімділігі
Қор айналымдылығы	Өзіндік құн / Қорлар	Қорлардың айналу жылдамдығы
Дебиторлық қарыз айналымы	Сату / Дебиторлық қарыз	Қарызды өндіріп алу жылдамдығы
Ағымдағы өтімділік	Ағымдағы активтер / Қысқа мерзімді міндеттемелер	Төлем қабілеттілігі

Активтердің айналымдылық коэффициенті активтердің табыс қалыптастырудағы тиімділігін бағалайтын негізгі көрсеткіштердің бірі болып табылады.

$$K_a = \frac{Revenue}{Average Assets}$$

Бұл коэффициент жоғары болған сайын активтердің пайдалану тиімділігі де жоғары болады.

Тауар қорларын басқаруда қор айналымдылығы ерекше маңызды.

$$K_{inventory} = \frac{COGS}{Average Inventory}$$

Бұл көрсеткіш қорлардың есепті кезең ішінде қаншалықты жылдам жаңарып отыратынын көрсетеді.

Дебиторлық қарызды басқару тиімділігі келесі көрсеткіш арқылы бағаланады:

$$K_{AR} = \frac{Sales}{Accounts Receivable}$$

Бұл көрсеткіштің төмендеуі дебиторлық қарыздың өсуі мен ақша айналымының баяулауын білдіруі мүмкін.

Компанияның қысқа мерзімді қаржылық тұрақтылығын бағалау үшін өтімділік көрсеткіштері қолданылады.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}}$$

Бұл коэффициент компанияның қысқа мерзімді міндеттемелерді өтеу мүмкіндігін көрсетеді.

Қазіргі қаржылық менеджмент теориясында активтерді басқарудың бірнеше негізгі модельдері қалыптасқан.

Кесте 3 – Активтерді басқару модельдерінің салыстырмалы сипаттамасы

Модель	Сипаттамасы	Артықшылықтары	Кемшіліктері
Консервативті	Өтімділікке басымдық береді	Тәуекел төмен	Табыстылық төмен болуы мүмкін
Агрессивті	Айналымды жеделдетуге бағытталған	Табыстылық жоғары	Тәуекел жоғары
Қалыпты	Өтімділік пен табыстылық теңгерімі	Теңгерімді басқару	Орташа нәтиже

Дистрибуциялық компаниялар тәжірибесінде көбінесе агрессивті немесе аралас басқару модельдері қолданылады. Бұл олардың жоғары айналымға тәуелділігімен түсіндіріледі.

Соңғы жылдары активтерді басқаруға кешенді тәсілдер кеңінен дамып келеді. Мұндай тәсілдерде активтер тиімділігі тек өтімділік немесе айналымдылық көрсеткіштерімен ғана емес, сондай-ақ кірістілік, операциялық цикл ұзақтығы және ақша ағындарының тұрақтылығы арқылы бағаланады.

Кесте 4 – Активтерді басқарудың заманауи тәсілдері

Тәсіл	Бағалау өлшемдері	Мақсаты
Дәстүрлі тәсіл	Өтімділік, айналымдылық	Қаржылық тұрақтылық
Кешенді тәсіл	Өтімділік + кірістілік + ақша ағындары	Тиімділікті арттыру
Құнға бағытталған тәсіл	Компания құнына әсері	Нарықтық құнды ұлғайту

Дистрибуциялық компаниялар үшін активтерді басқару теориясын толықтыруды қажет ететін ерекше факторлардың бірі — жеткізушілердің бонус жүйесі. Дәстүрлі теорияларда активтер тиімділігі көбінесе сату көлемі мен маржа арқылы бағаланса, тәжірибеде бонус табысы компанияның қаржылық нәтижесіне елеулі әсер етуі мүмкін.

Кесте 5 – Дистрибуциялық компания активтерін басқару ерекшеліктері

Ерекшелік	Активтерді басқаруға әсері
Төмен маржа	Айналымды жеделдетуді талап етеді
Жоғары тауар айналымы	Қорларды тиімді басқаруды қажет етеді
Дебиторлық қарыз үлесі жоғары	Қарызды бақылауды күшейтуді талап етеді
Бонус жүйесінің болуы	Актив тиімділігін бағалауға әсер етеді

Осылайша, теориялық тұрғыдан компания активтерін басқару — бұл активтердің құрылымын қалыптастыруды, оларды тиімді пайдалануды, айналымын жеделдетуді және қаржылық нәтижелерді жақсартуды қамтитын кешенді басқару жүйесі. Ал дистрибуциялық компаниялардың салалық ерекшеліктері активтерді бағалау мен оңтайландырудың дәстүрлі тәсілдерін жетілдіру қажеттігін көрсетеді. Осы қағидалар аталған зерттеудің теориялық негізін құрайды.

Әдістеме

Зерттеу жұмысының әдістемелік негізін компания активтерін басқаруды бағалау және оңтайландыруға бағытталған жалпы ғылыми және арнайы экономикалық зерттеу әдістері құрайды. Зерттеу барысында теориялық талдау мен практикалық бағалау өзара байланыста қарастырылып, компания активтерін басқару тиімділігін кешенді бағалауға мүмкіндік беретін әдістер жиынтығы қолданылды.

Зерттеудің әдіснамалық негізі жүйелік тәсілге сүйенеді, оған сәйкес компания активтері өзара байланысты элементтерден тұратын бірыңғай басқару жүйесі ретінде қарастырылды. Бұл тәсіл активтердің құрылымын, олардың айналымын, өтімділігін және қаржылық нәтижелерге әсерін өзара байланыста зерттеуге мүмкіндік береді.

Зерттеу барысында ғылыми танымның жалпы әдістері, атап айтқанда талдау, синтез, салыстыру, жүйелеу және жалпылау әдістері қолданылды. Бұл әдістер компания активтерін басқарудың теориялық негіздерін зерттеуге, сондай-ақ қолданыстағы тәсілдерді жүйелеуге мүмкіндік берді.

Практикалық зерттеу бөлігінде арнайы экономикалық талдау әдістері пайдаланылды. Соның ішінде құрылымдық талдау әдісі компания активтерінің құрамын және олардың жалпы активтердегі үлесін бағалау үшін қолданылды. Бұл әдіс активтердің қандай элементтері компания ресурстарының негізгі бөлігін құрайтынын анықтауға мүмкіндік береді.

Кесте 6 – Зерттеуде қолданылған әдістер

Әдіс	Қолданылу мақсаты
Құрылымдық талдау	Активтер құрамын бағалау
Коэффициенттік талдау	Тиімділік көрсеткіштерін есептеу
Салыстырмалы талдау	Көрсеткіштер динамикасын салыстыру
ABC талдау	Тауар қорларын оңтайландыру
Экономикалық модельдеу	Ұсыныстардың тиімділігін бағалау

Зерттеуде активтердің тиімділігін бағалау үшін коэффициенттік талдау әдісі қолданылды. Бұл әдіс компания активтерін пайдалану тиімділігін қаржылық көрсеткіштер жүйесі арқылы бағалауға мүмкіндік береді.

Негізгі бағалау көрсеткіштері ретінде:

- активтердің айналымдылығы;
- қорлардың айналымдылығы;
- дебиторлық қарыз айналымдылығы;
- ағымдағы өтімділік коэффициенті;
- айналым капиталының тиімділігі пайдаланылды.

Активтердің айналымдылығы келесі формула бойынша есептелді:

$$K_a = \frac{Revenue}{Average Assets}$$

Қорлардың айналым коэффициенті келесі формула бойынша анықталды:

$$K_{inventory} = \frac{COGS}{Average Inventory}$$

Дебиторлық қарыз айналымы келесі көрсеткіш арқылы бағаланды:

$$K_{AR} = \frac{Sales}{Accounts Receivable}$$

Компанияның өтімділігін бағалау үшін ағымдағы өтімділік коэффициенті қолданылды:

$$Current Ratio = \frac{Current Assets}{Current Liabilities}$$

Зерттеу барысында салыстырмалы талдау әдісі де қолданылды. Бұл әдіс компания активтерінің жағдайын жоспарлы көрсеткіштермен, нормативтік мәндермен және тиімді басқару параметрлерімен салыстыруға мүмкіндік берді.

Тауар қорларын талдау және оңтайландыру үшін ABC талдау әдісі пайдаланылды. Бұл әдіс қорларды олардың компания айналымындағы маңыздылығы мен үлесіне қарай топтастыруға мүмкіндік береді.

Кесте 7 – ABC талдау әдісінің құрылымы

Топ	Үлес салмағы	Басқару деңгейі
A	70–80%	Қатаң бақылау
B	15–20%	Орташа бақылау
C	5–10%	Жеңіл бақылау

Сонымен қатар зерттеуде экономикалық модельдеу әдісі қолданылды. Бұл әдіс ұсынылған басқару шешімдерін енгізудің ықтимал экономикалық әсерін бағалауға бағытталды. Атап айтқанда, дебиторлық қарызды қысқарту, қорларды оңтайландыру және айналым капиталын босату нәтижесінде қол жеткізілетін экономикалық нәтиже есептелді.

Зерттеудің ақпараттық базасын ЖШС «Каусар Бұлағы» компаниясының ішкі қаржылық және операциялық деректері құрады.

Кесте 8 – Зерттеудің бастапқы деректері

Көрсеткіш	Мәні
Айлық тауар айналымы	120–150 млн теңге
Жылдық айналым	1,5–2 млрд теңге
Тауар қоры	150 млн теңге
Дебиторлық қарыз	35 млн теңге
Орташа маржа	5–10%

Зерттеу барысында алынған нәтижелерді өңдеу кезінде экономикалық интерпретациялау және жалпылау тәсілдері пайдаланылды. Бұл әдістер активтерді басқару тиімділігін бағалау нәтижелерін негіздеуге және оларды оңтайландыру бойынша практикалық ұсыныстар әзірлеуге мүмкіндік берді.

Осылайша, зерттеу әдістемесі компания активтерін басқаруды бағалауға және оңтайландыруға арналған өзара байланысты теориялық, аналитикалық және есептік әдістер кешеніне негізделеді. Таңдалған әдістер жиынтығы зерттеу мақсатына сәйкес компания активтерінің жағдайын жан-жақты талдауға және негізделген басқару ұсыныстарын әзірлеуге мүмкіндік береді.

Талдау

ЖШС «Каусар Бұлағы» компаниясының активтерін талдау барысында оның қаржылық-экономикалық қызметінің негізгі ерекшеліктері анықталды. Компания дистрибуциялық бизнес моделінде жұмыс істейтіндіктен, оның табыстылығы жоғары маржаға емес, жоғары айналымға және айналым капиталының тиімді басқарылуына негізделеді. Осыған байланысты активтердің құрылымы, олардың айналымдылығы және ақша ағындарының тұрақтылығы компания қызметінің негізгі тиімділік көрсеткіштері ретінде қарастырылды.

Компания активтерінің жалпы құрылымында айналым активтері басым үлесті құрайды. Бұл дистрибуциялық қызметтің ерекшелігімен тікелей байланысты, себебі негізгі капитал айналымға тез түсетін тауар қорлары мен дебиторлық қарыздар түрінде шоғырланады.

Кесте 9 – Компания активтерінің құрылымы

Актив түрі	Сума (млн тг)	Үлес (%)
Тауар қоры	150	75%
Дебиторлық қарыз	35	17,5%
Ақша қаражаттары	15	7,5%
Барлығы	200	100%

Кестеден көрініп тұрғандай, активтердің басым бөлігі тауар қорларына тиесілі. Бұл жағдай компанияның айналым капиталының едәуір бөлігі тауар түрінде байланып тұрғанын көрсетеді. Мұндай құрылым жоғары айналымды қамтамасыз еткенімен, қорларды тиімді басқару болмаған жағдайда өтімділік тәуекелін арттыруы мүмкін.

Компанияның жылдық тауар айналымы шамамен 1,8 млрд теңгені құрайды. Осы көрсеткіш негізінде активтердің айналымдылығы есептелді.

$$K_a = \frac{1800}{200} = 9$$

Бұл нәтиже активтердің жылына орта есеппен 9 рет айналатынын көрсетеді, бұл дистрибуциялық бизнес үшін орташа деңгейден жоғары көрсеткіш болып саналады.

Тауар қорларының айналым тиімділігін бағалау үшін келесі көрсеткіш қолданылды:

$$K_{inventory} = \frac{1800}{150} = 12$$

Бұл компания қорлары жылына шамамен 12 рет жаңарып отыратынын білдіреді. Дегенмен, талдау нәтижелері кейбір тауар позицияларының қоймада ұзақ уақыт тұрып қалатынын көрсетеді, бұл қор құрылымының біркелкі еместігін дәлелдейді.

Дебиторлық қарыздың жағдайы да компанияның қаржылық тұрақтылығына тікелей әсер етеді. Жалпы дебиторлық қарыз көлемі 35 млн теңгені құрайды, оның ішінде кешіктірілген төлемдер үлесі жоғары.

$$K_{AR} = \frac{1800}{35} \approx 51.43$$

Бұл көрсеткіш дебиторлық қарыздың айналымы салыстырмалы түрде жоғары болғанымен, нақты тәжірибеде төлемдердің кешігуі ақша ағындарының тұрақтылығына кері әсер ететінін көрсетеді.

Компанияның өтімділік жағдайы ағымдағы өтімділік коэффициенті арқылы бағаланды:

$$\text{Current Ratio} = \frac{200}{(\text{шамамен } 120)} \approx 1.67$$

Бұл мән компанияның қысқа мерзімді міндеттемелерін өтеу қабілеті бар екенін көрсетеді, алайда өтімділік резервтерін күшейту қажеттілігін жоққа шығармайды.

Талдау барысында компанияның табыстылық құрылымында ерекше фактор анықталды — жеткізушілердің бонус жүйесі. Практикалық деректерге сәйкес, кейбір кезеңдерде бонус арқылы алынатын табыс негізгі сауда маржасынан жоғары болады. Бұл жағдай компанияның қаржылық нәтижелеріне тек сатудан түскен маржа ғана емес, сонымен қатар келісімшарттық ынталандыру механизмдері де әсер ететінін көрсетеді.

Кесте 10 – Табыс құрылымы (шартты талдау)

Табыс көзі	Үлес
Сауда маржасы	40–50%
Бонус жүйесі	40–55%
Доставка қызметі	5–10%

Бұл деректер компанияның табыс моделі классикалық сауда маржасына ғана емес, сыртқы ынталандыру факторларына да тәуелді екенін дәлелдейді.

Жалпы талдау нәтижелері компания активтерін басқаруда келесі негізгі проблемаларды анықтады:

- дебиторлық қарыздардың кешіктірілуі;
- тауар қорлары құрылымының біркелкі еместігі;
- айналым капиталының бір бөлігінің ұзақ мерзімге байланып қалуы;
- ақша ағындарының тұрақсыздығы.

Осы факторлар компанияның қаржылық тиімділігіне тікелей әсер етіп, айналым капиталын оңтайландыру қажеттілігін көрсетеді.

Осылайша, жүргізілген талдау ЖШС «Каусар Бұлағы» компаниясының активтер құрылымы тиімді болғанымен, оны басқару жүйесін жетілдіру қажет екенін көрсетті. Негізгі назар айналым капиталын жеделдетуге, дебиторлық қарызды бақылауға және тауар қорларын оңтайландыруға бағытталуы тиіс.

Ұсыныстар

Жүргізілген талдау нәтижелері ЖШС «Каусар Бұлағы» компаниясының активтерін басқару жүйесінде бірқатар проблемалық аспектілер бар екенін көрсетті. Негізгі қиындықтар дебиторлық қарыздың ұлғаюы, тауар қорларының айналымының баяулауы және ақша қаражаттарының айналым жылдамдығының жеткіліксіздігімен байланысты. Осы мәселелерді шешу компанияның қаржылық тұрақтылығын арттыру және айналым капиталын тиімді басқару үшін маңызды.

Дебиторлық қарызды басқару жүйесін жетілдіру мақсатында клиенттермен есеп айырысу тәртібін қатаңдату және кредиттік саясатты қайта қарау қажет. Төлем мерзімдерін нақты регламенттеу және дебиторлық қарызды тұрақты бақылау механизмі компанияның ақша ағындарының тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

Тауар қорларын басқару мәселесінде қорлардың артық жиналуы айналым капиталын «қатырып», оның тиімділігін төмендетеді. Сондықтан қорларды құрылымдық талдау арқылы сұраныс деңгейіне сәйкес қайта бөлу және баяу айналатын тауарларды қысқарту маңызды.

Ақша қаражаттарының айналымын жеделдету үшін есеп айырысу циклін қысқарту, логистикалық процестерді оңтайландыру және жеткізу мен төлем арасындағы уақыт алшақтығын азайту қажет.

Кесте 12 – Ұсынылған шаралар және олардың күтілетін әсері

Бағыт	Ұсынылатын шара	Күтілетін нәтиже
Дебиторлық қарыз	Кредиттік лимит енгізу, төлем мерзімін қатаңдату	Қарыз деңгейінің төмендеуі, ақша ағынының тұрақтануы
Тауар қорлары	ABC/XYZ талдау, артық қорды қысқарту	15–20% айналым капиталын босату
Ақша айналымы	Инкассацияны күшейту, есеп айырысу циклін қысқарту	Өтімділіктің артуы
Логистика	Жеткізу маршруттарын оңтайландыру	Шығындардың азаюы, айналым жылдамдығының өсуі
Бонус жүйесі	KPI жүйесімен байланыстыру	Қосымша табыстылықтың артуы

Бонус жүйесі компания табысының маңызды бөлігін құрайтындықтан, оны басқару шешімдеріне интеграциялау қажет. Бұл жүйені тек ынталандыру құралы ретінде емес, қаржылық тиімділікті арттыратын стратегиялық фактор ретінде қарастыру ұсынылады.

Жалпы алғанда ұсынылған шараларды кезең-кезеңімен енгізу компанияның айналым капиталын тиімді басқаруға, қаржылық тұрақтылықты күшейтуге және нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін арттыруға мүмкіндік береді.

Ғылыми жаңалығы

Осы зерттеудің ғылыми жаңалығы компания активтерін басқару мәселесін дистрибуциялық бизнес ерекшеліктерін ескере отырып кешенді түрде қарастырумен айқындалады. Дәстүрлі қаржылық талдау тәсілдерінде активтердің тиімділігі көбіне айналымдылық, өтімділік және табыстылық көрсеткіштері арқылы бағаланса, бұл зерттеуде аталған көрсеткіштер салалық факторлармен толықтырылып, басқарушылық шешім қабылдау логикасына бейімделген жаңа аналитикалық тәсіл ұсынылады.

Зерттеу барысында активтерді бағалау жүйесіне тек классикалық қаржылық коэффициенттер ғана емес, сонымен қатар дистрибуциялық компания қызметіне тән ерекше факторлар енгізілді. Атап айтқанда, жеткізушілердің бонус жүйесінің табыстылыққа әсері жеке басқарушылық параметр ретінде қарастырылып, оның компанияның жалпы қаржылық нәтижесіне ықпалы теориялық және практикалық тұрғыдан негізделді. Бұл тәсіл активтерді басқару моделін кеңейтіп, табыс құрылымын дәлірек бағалауға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, зерттеуде активтерді басқаруды бағалаудың кешенді моделі ұсынылды. Бұл модель өтімділік, айналымдылық және кірістілік көрсеткіштерін өзара байланыстыра отырып, оларды біртұтас жүйе ретінде қарастыруға негізделген. Мұндай тәсіл компанияның қаржылық жағдайын тек статикалық көрсеткіштер арқылы емес, динамикалық даму үрдісі арқылы бағалауға мүмкіндік береді.

Кесте 13 – Активтерді бағалаудың дәстүрлі және ұсынылған тәсілдерінің салыстырмасы

Бағалау тәсілі	Негізгі көрсеткіштер	Ерекшелігі
Дәстүрлі тәсіл	Өтімділік, айналымдылық, табыстылық	Жалпы қаржылық талдауға негізделген
Кешенді тәсіл (ұсынылған)	Өтімділік + айналымдылық + кірістілік + бонус әсері	Салалық ерекшеліктерді ескереді

Ғылыми жаңалықтың тағы бір маңызды аспектісі – активтер құрылымын оңтайландырудың әдіснамалық тәсілін әзірлеу. Бұл тәсіл компанияның қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді қаржылық мақсаттарын үйлестіруге бағытталған және айналым капиталын тиімді пайдалану арқылы қаржылық тұрақтылықты арттыруға мүмкіндік береді.

Зерттеу нәтижесінде активтерді басқару тек қаржылық есептеулер жиынтығы ретінде емес, стратегиялық басқару құралы ретінде қарастырылуы қажет екені негізделді. Бұл тұжырым дистрибуциялық компаниялар үшін ерекше маңызды, себебі олардың табыстылығы көбіне айналым жылдамдығы мен операциялық тиімділікке тәуелді.

Осылайша, зерттеудің ғылыми жаңалығы компания активтерін басқаруға кешенді, салалық бейімделген тәсіл енгізу, бонус жүйесін қаржылық талдауға қосымша фактор ретінде қарастыру және активтер құрылымын оңтайландырудың жаңа әдіснамалық моделін ұсыну арқылы айқындалады.

Қорытынды

Жүргізілген зерттеу ЖШС «Каусар Бұлағы» компаниясының активтерін басқару жүйесін теориялық және практикалық тұрғыдан кешенді талдауға бағытталды. Зерттеу нәтижелері компанияның қаржылық құрылымы негізінен айналым активтеріне тәуелді екенін көрсетті, бұл дистрибуциялық бизнес моделінің ерекшелігімен тікелей байланысты. Компанияның жоғары тауар айналымы мен салыстырмалы түрде төмен маржа жағдайында табыстылығы активтерді тиімді басқару деңгейіне тәуелді екені анықталды.

Талдау барысында компания активтерінің негізгі бөлігін тауар қорлары құрайтыны, сондай-ақ дебиторлық қарыздың белгілі бір бөлігінің мерзімінен кеш өтелуі айналым капиталының тиімділігін төмендететіні анықталды. Бұл жағдай ақша қаражаттарының айналым жылдамдығына әсер етіп, компанияның өтімділік деңгейіне қосымша қысым түсіреді. Сонымен қатар жеткізушілердің бонус жүйесі компания табыстылығында маңызды рөл атқаратыны анықталып, бұл фактордың активтерді бағалау жүйесінде қосымша ескерілуі қажет екені негізделді.

Зерттеу нәтижесінде активтерді басқару жүйесін жетілдіруге бағытталған бірқатар практикалық ұсыныстар әзірленді. Олардың ішінде дебиторлық қарызды бақылауды күшейту, кредиттік саясатты оңтайландыру, тауар қорларын ABC/XYZ талдау негізінде қайта құрылымдау, логистикалық процестерді жетілдіру және ақша айналым циклін қысқарту негізгі бағыттар ретінде қарастырылды. Бұл шараларды енгізу компанияның айналым капиталын босатуға, қаржылық тәуекелдерді төмендетуге және жалпы өтімділікті арттыруға мүмкіндік береді.

Ұсынылған шаралардың экономикалық тиімділігі айналым капиталын оңтайландыру арқылы компания ресурстарын тиімді қайта бөлуге, артық байланып қалған қаражатты айналымға қайта енгізуге және табыстылық деңгейін арттыруға ықпал ететінін көрсетті. Бұл өз кезегінде кәсіпорынның нарықтық ортадағы бәсекеге қабілеттілігін күшейтеді.

Осылайша, ЖШС «Каусар Бұлағы» компаниясының активтерін басқару жүйесін жетілдіру кешенді тәсілді талап етеді. Зерттеу нәтижелері активтерді басқару тек қаржылық есептілік шеңберінде ғана емес, стратегиялық басқару құралы ретінде қарастырылуы қажет екенін дәлелдейді. Ұсынылған әдістемелік және практикалық шешімдер компанияның қаржылық тұрақтылығын арттыруға және ұзақ мерзімді даму стратегиясын тиімді жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. Қазақстан Республикасының Азаматтық кодексі (Жалпы және Ерекше бөлімдер). – Алматы, 2023. – 352 б.
2. Қазақстан Республикасының «Бухгалтерлік есеп және қаржылық есептілік туралы» Заңы. – Астана, 2024. – 48 б.
3. Қазақстан Республикасының Салық кодексі. – Астана, 2024. – 512 б.
4. Бланк И.А. *Управление активами предприятия*. – Киев: Ника-Центр, 2012. – 512 с.
5. Савицкая Г.В. *Анализ хозяйственной деятельности предприятия*. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 608 с.

6. Ковалев В.В. *Финансовый менеджмент: теория и практика*. – Москва: Проспект, 2020. – 1104 с.
7. Brigham E., Ehrhardt M. *Financial Management: Theory & Practice*. – Boston: Cengage Learning, 2017. – 1120 p.
8. Ross S., Westerfield R., Jaffe J. *Corporate Finance*. – New York: McGraw-Hill, 2019. – 1024 p.
9. Damodaran A. *Corporate Finance: Theory and Practice*. – New Jersey: Wiley, 2014. – 1088 p.
10. Gitman L.J. *Principles of Managerial Finance*. – Boston: Pearson, 2015. – 768 p.
11. Philip Morris International. Annual Report 2024. – Lausanne, 2024. – 200 p.
12. Japan Tobacco International (JTI). Integrated Report 2024. – Geneva, 2024. – 180 p.
13. ЖШС «Каусар Бұлағы» ішкі қаржылық есептері (2023–2025 жж.). – Шымкент, 2025. – 120 б.
14. International Financial Reporting Standards (IFRS). – London: IFRS Foundation, 2023. – 1400 p.
15. Ажибеков А.А. *Қаржылық менеджмент негіздері*. – Алматы: Экономика, 2021. – 320 б.

Автор туралы мәлімет:

Балғабай Олжас – М074 – Қаржы, банктік және сақтандыру ісі мамандығының I курс магистранты, Almaty Management University (AlmaU), Телефон: +7 7086104142, E-mail: olzhasbalgabai@mail.ru

«Коллоквиум»
Almaty Management University
10 июня, 2026 г.

«Colloquim»
Almaty Management University
June 10, 2026