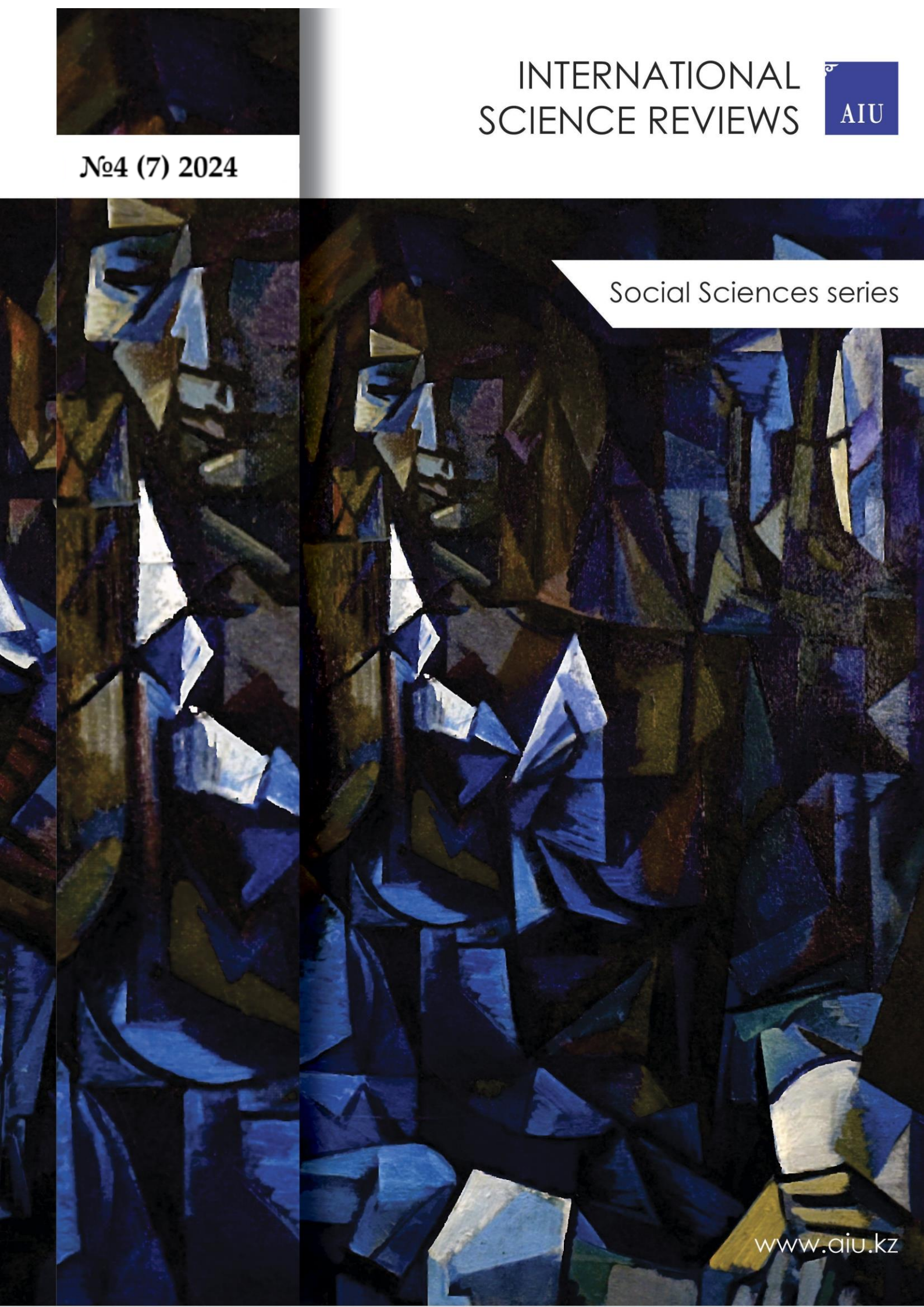




INTERNATIONAL SCIENCE REVIEWS



№4 (7) 2024

Social Sciences series

www.aiu.kz



International Science Reviews

Social Sciences series

Published since 2020

No. 4 (7) / 2024

Astana 2024

International Science Reviews. Social Sciences series
журналының редакциялық алқасы

БАС РЕДАКТОР

- **Амандыкова Сауле Кошкеновна**, заң ғылымдарының докторы, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);

БАС РЕДАКТОРДЫҢ ОРЫНБАСАРЫ

- **Ибраева Айгерим Ергалиевна** – PhD, әлеуметтік-гуманитарлық ғылымдары жоғары мектебінің деканы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);

РЕДАКТОРЛАР:

- **Хайрмуханмедов Нурбек Исабаевич**, PhD, құқық жоғары мектебінің деканы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Смагулова Зубираш Калыбековна**, PhD, экономика жоғары мектебінің деканы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Ахмадиева Жанна Куанышевна**, педагогика ғылымдарының кандидаты, Педагогика институтының директоры, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Яцек Залесны**, заң ғылымдарының докторы, профессор, Варшава университеті (Польша);
- **Милен Балтов**, PhD, профессор, Бургас еркін университеті (Болгария);
- **Ришард Пукала**, PhD, профессор, студенттер жұмыс жөніндегі проректор, Бронислав Маркевич қолданбалы ғылымдар мемлекеттік университеті (Польша);
- **Шаляпин Олег Васильевич**, педагогика ғылымдарының докторы, Новосибирск мемлекеттік педагогикалық университетінің профессоры (Ресей);
- **Нағымжанова Қарақат Мұқашқызы**, педагогика ғылымдарының докторы, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті (Қазақстан);
- **Аленов Марат Амрадинович**, заң ғылымдарының докторы, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);

- **Аймурзина Бағлан Төлегенқызы**, экономика ғылымдарының докторы, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Нурмагамбетов Аманжол Мағзумович**, заң ғылымдарының докторы, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Анафинова Мадина Латыповна**, филология ғылымдарының кандидаты, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Жұмабаева Заида Ефимовна**, педагогика ғылымдарының кандидаты, профессор, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Окутаева Сауле Толегеновна**, PhD, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Самарханов Талант Нұржақыпұлы**, PhD, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Сейсекенова Айнаш Байкенженовна**, филология ғылымдарының кандидаты, Астана халықаралық университеті (Қазақстан);
- **Шахметова Назира Аханқызы**, филология ғылымдарының кандидаты, Астана халықаралық университеті (Қазақстан).

International Science Reviews. Social Sciences series

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

- **Амандыкова Сауле Кошкеновна** – доктор юридических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан)

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

- **Ибраева Айгерим Ергалиевна** – PhD, декан Высшей школы социально-гуманитарных наук, Международный университет Астана (Казахстан);

РЕДАКТОРЫ:

- **Хайрмуханмедов Нурбек Исабаевич**, PhD, декан высшей школы права, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Смагулова Зубираш Калыбековна**, PhD, декан высшей школы экономики, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Ахмадиева Жанна Куанышевна**, кандидат педагогических наук, доцент, директор педагогического института, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Яцек Залесны**, доктор юридических наук, профессор, Варшавский университет (Польша);
- **Милен Балтов**, PhD, профессор, Бургасский свободный университет (Болгария);
- **Ришард Пукала**, PhD, профессор, проректор по работе со студентами, Государственный университет прикладных наук Бронислава Маркевича (Польша);
- **Шаляпин Олег Васильевич**, доктор педагогических наук, профессор, Новосибирский государственный педагогический университет (Россия);
- **Нагымжанова Каракат Мукашовна**, доктор педагогических наук, Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева (Казахстан);
- **Аленов Марат Амрадинович**, доктор юридических наук, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Аймурзина Баглан Толегеновна**, доктор экономических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан);

- **Нурмагамбетов Аманжол Магзумович** – доктор юридических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Анафинова Мадина Латыповна**, кандидат филологических наук, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Жумабаева Зайда Ефимовна**, кандидат педагогических наук, профессор, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Окутаева Сауле Толегеновна**, PhD, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Самарханов Талант Нуржакыпович**, PhD, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Сейсекенова Айнаш Байкенженовна** кандидат филологических наук, Международный университет Астана (Казахстан);
- **Шахметова Назира Аханқызы**, кандидат филологических наук, Международный университет Астана (Казахстан).

Editorial team of the journal
International Science Reviews. Social Sciences series

CHIEF EDITOR

- **Saule Amandykova**, Doctor of Legal Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan)

DEPUTY CHIEF EDITOR

- **Aigerim Ibrayeva**, PhD, Dean of the Higher School of Social Sciences and Humanities, Astana International University (Kazakhstan);

EDITORS:

- **Nurbek Khairmukhanmedov**, PhD, Dean of the Higher School of Law, Astana International University (Kazakhstan);
- **Zubirash Smagulova**, PhD, Dean of the Higher School of Economics, Astana International University (Kazakhstan);
- **Zhanna Akhmadiyeva**, Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Pedagogical Institute, Astana International University (Kazakhstan);
- **Jacek Zalesny**, Doctor of Legal Sciences, Professor, Warsaw University (Poland);
- **Milen Baltov**, PhD, Professor, Burgas Free University (Bulgaria);
- **Ryszard Pukała**, PhD, Professor, Vice-Rector for Student Affairs, Bronislaw Markiewicz State University of Applied Sciences (Poland);
- **Oleg Shalyapin**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Novosibirsk State Pedagogical University (Russia);
- **Karakat Nagymzhanova**, Doctor of Pedagogical Sciences, L.N. Gumilyov Eurasian National University (Kazakhstan);
- **Marat Alenov**, Doctor of Legal Sciences, Astana International University (Kazakhstan);
- **Baglan Aimurzina**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan);
- **Amanzhol Nurmagambetov**, Doctor of Legal Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan);
- **Madina Anafinova**, Candidate of Philology, Astana International University (Kazakhstan);

- **Zaida Zhumabaeva**, Candidate of Pedagogical Sciences, Professor, Astana International University (Kazakhstan);
- **Saule Okutayeva**, PhD, Astana International University (Kazakhstan);
- **Talant Samarkhanov**, PhD, Astana International University (Kazakhstan);
- **Ainash Seisekenova**, Candidate of Philological Sciences, Astana International University (Kazakhstan);
- **Nazira Shahmetova**, Candidate of Philology, Astana International University (Kazakhstan).

Editorial address: 8, Kabanbay Batyr avenue, of.316, Astana, Kazakhstan, 010000

Tel.: (7172) 24-18-52 (ext. 316)

E-mail: aiu.socialscience@yandex.kz

International Science Reviews

Social Sciences series

Owner: Astana International University

Periodicity: quarterly

Circulation: 500 copies

МАЗМҰНЫ

Секция
ҚҰҚЫҚ

<u>Султанов А.Т., Жамбаев Е.С.</u> ЕУРОПАЛЫҚ ОДАҚ ЕЛДЕРІНДЕ КОМПЛАЕНС-БАҚЫЛАУДЫҢ ҚОЛДАНЫЛУЫН ЗАМАНАУИ БАҒАЛАУ.....	12
--	----

Секция
ЭКОНОМИКА ЖӘНЕ ҚАРЖЫ

<u>Галиев С.Ж., Корабаев Т.С., Курманбаев А., Дупак Б.Ю.</u> ЭКОНОМИКАНЫ ЖАҒЫРТУ ЖАҒДАЙЫНДА ҚАМТАМАСЫЗ ЕТІЛГЕН ЦИФРЛЫҚ АКТИВТЕРДІ ІСКЕ АСЫРУДЫҢ ӘДІСНАМАЛЫҚ ЖӘНЕ ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ.....	16
---	----

<u>Аймағанбетова А.С., Семенов А.В.</u> ҚАЗАҚСТАНДА МЕНЕДЖМЕНТ ПЕН МЕНЕДЖЕРЛЕРДІ ОҚЫТУДА ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТТІ ҚОЛДАНУ.....	25
---	----

<u>Жанұзақ Н.Б., Смагулова З.К., Мороз В.В.</u> БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІН ҚАБЫЛДАУДЫҢ НЕГІЗГІ АСПЕКТІЛЕРІ.....	31
---	----

<u>Кажыкен М., Абдрахманов К., Ирсалиев Н., Табынбаев Б.</u> ҚАЗАҚСТАННЫҢ «ОРТА ДӘЛІЗДІ» ДАМУДАҒЫ РӨЛІ.....	40
---	----

<u>Узбаканова Ш.Б.</u> ЭКОЛОГИЯЛЫҚ ИННОВАЦИЯЛАРДЫ ЕУРОПА ЕЛДЕРІНДЕ ҚОЛДАНУ ТӘЖІРИБЕСІ.....	48
--	----

<u>Исин К.Б., Курамаева Г.Н.</u> ТҰРАҚТЫ ДАМУ ҮШІН КОМПАНИЯЛАРДЫҢ ДАМУ РЕЗЕРВТЕРІН БАСҚАРУ.....	52
---	----

«INTERNATIONAL SCIENCE REVIEWS»**СОДЕРЖАНИЕ****Секция
ПРАВО**

<u>Султанов А.Т., Жамбаев Е.С.</u> СОВРЕМЕННАЯ ОЦЕНКА ПРИМЕНЕНИЯ КОМПАЕНС-КОНТРОЛЯ В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА.....	12
--	----

**Секция
ЭКОНОМИКА и ФИНАНСЫ**

<u>Галиев С.Ж., Корабаев Т.С., Курманбаев А., Дупак Б.Ю.</u> ЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ОБЕСПЕЧЕННЫХ ЦИВРОВЫХ АКТИВОВ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ.....	16
<u>Аймаганбетова А.С., Семенов А.В.</u> ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ И ОБУЧЕНИИ МЕНЕДЖЕРОВ В КАЗАХСТАНЕ.....	25
<u>Жанұзақ Н.Б., Смагулова З.К., Мороз В.В.</u> КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	31
<u>Кажыкен М., Абдрахманов К., Ирсаилов Н., Табынбаев Б.</u> РОЛЬ КАЗАХСТАНА В РАЗВИТИИ «СРЕДНЕГО КОРИДОРА».....	40
<u>Узбаканова Ш.Б.</u> ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ЭКО- ИННОВАЦИИ В СТРАНАХ ЕВРОПЫ.....	48
<u>Исин К.Б., Курамаева Г.Н.</u> УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВАМИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ.....	52

«INTERNATIONAL SCIENCE REVIEWS»**CONTENT****Section****LAW**

<u>Sultanov A.T., Zhambaev E.S.</u> MODERN ASSESSMENT OF THE APPLICATION OF COMPLIANCE CONTROL IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES.....	12
--	----

Section**ECONOMICS AND FINANCE**

<u>Galiev S.Zh., Korabayev T.S., Kurmanbayev A., Dupak B.Y.</u> METHODOLOGICAL AND TECHNOLOGICAL ASPECTS OF THE REALIZATION OF SECURED CIV ASSETS IN THE CONTEXT OF ECONOMIC MODERNIZATION.....	16
--	----

<u>Aimaganbetova A.S., Semenov A.V.</u> THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT AND TRAINING OF MANAGERS IN KAZAKHSTAN.....	25
---	----

<u>Zhanuzak N.B., Smagulova Z.K., Moroz V.V.</u> KEY ASPECTS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING.....	31
--	----

<u>Kazhykena M., Abdrakhmanovb K., Irsaliyevc N., Tabynbayev B.</u> THE ROLE OF KAZAKHSTAN IN THE DEVELOPMENT OF THE «MIDDLE CORRIDOR».....	40
--	----

<u>Uzbakanova Sh.B.</u> EXPERIENCE OF APPLYING ECO-INNOVATION IN EUROPEAN COUNTRIES.....	48
---	----

<u>Isin K.B.</u> MANAGEMENT OF DEVELOPMENT RESERVES OF COMPANIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....	52
--	----

Ключевые аспекты принятия управленческих решений

Жанұзақ Н.Б.¹, Смагулова З.К.², Мороз В.В.³

¹ Магистрант ЕМВА, Торайгыров университет, г. Павлодар
nurbolat.zhanuzak@mail.ru

² к.э.н., PhD, доцент, Высшей школы экономики, Международного университета Астана
smagulova1111@mail.ru

³ преподаватель, Белорусского государственного экономического университета, г. Минск, Республика Беларусь, vita-vvv@mail.ru

Аннотация. В данной статье авторами рассмотрены ключевые аспекты принятия управленческих решений на уровне компаний. В статье представлены сущность управленческих решений, основные типы, модели, процесс принятия решений, этапы и инструменты, которые компании могут использовать.

Выявлено, что на каждом этапе процесса принятия управленческих решений, практические инструменты могут быть разными, с учетом конкретной ситуации. Например, такие как машинное обучение, сценарный анализ, SMART, SWOT и другие.

В статье авторы отмечают, что стратегия компании должна быть направлена на создание устойчивых конкурентных преимуществ и долгосрочное развитие, отсюда следует, что необходим комплексный анализ рынка, технологий, потребителей и сильных сторон организации. Принятие управленческих решений в компании связано с такими аспектами как системный подход, адаптивность и гибкость, ответственность каждого сотрудника и культуру принятия решений.

Ключевые слова: решение, системный подход, стратегическое планирование, анализ данных, бизнес аналитика, мониторинг, обратная связь.

ВВЕДЕНИЕ

Современные организации сталкиваются с множеством сложных и разнообразных задач, решение которых зависит от качества и эффективности управленческих решений. Система принятия и реализации управленческих решений представляет собой комплекс мероприятий и действий, направленных на выявление проблем, выработку альтернативных решений и их последующую реализацию. В условиях динамичных изменений внешней и внутренней среды важна грамотность к принятию решений.

Актуальность данного исследования связана с необходимостью оптимизации управленческих процессов в условиях неопределенности и быстро меняющейся бизнес-среды. Вопросы принятия и реализации управленческих решений актуальны для компаний всех секторов, будь то государственные учреждения, бизнес-структуры или общественные организации. Рассмотрим ключевые аспекты принятия и реализации

управленческих решений, анализ подходов и предложения по улучшению этих процессов на практике.

Теоретические и методологические основы принятия управленческих решений отражены в работах как зарубежных, так и отечественных авторов. Несмотря на значительные достижения ученых до сих пор остаются дискуссионными вопросы, связанные с практическим внедрением подходов принятия управленческих решений на предприятиях. Методика и методология исследования основывается на применении общенаучных методов познания: анализ и синтез, сравнения и другие.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Управленческое решение как процесс выбора наилучшего варианта для достижения поставленных целей позволяет рассмотреть возможные альтернативы в условиях неопределенности. Принятие решения — это важный элемент управления, от него

зависит эффективность деятельности всей организации. Управленческое решение всегда сопровождается риском, так как сложно учесть все переменные и внешние факторы, влияющие на результат.

Важно понимать и тип управленческих решений, например [1]:

- Стратегические решения — это долгосрочные, ориентированные на развитие организации, обычно принимаются на уровне топ менеджмента;
- Тактические решения — среднесрочные, касаются оптимизации текущих процессов компании;
- Оперативные решения — краткосрочные, касаются повседневных операций на низшем уровне управления.

К моделям, описывающим процесс принятия решений, относятся [2]:

- Классическая (рациональная) модель предполагает, что решение принимается после тщательного анализа всех доступных данных и возможных вариантов;
- Модель ограниченной рациональности предполагает, что из-за ограничения времени и ресурсов принятие решения происходит в условиях ограниченной информации и возможностей;
- Модель «группового мышления» характеризуется принятием решений в группе, что может привести к сбалансированным и креативным решениям, но также и к риску согласования мнений.

Несомненно, применение различных моделей зависит от ситуации, уровня принятия решения и вовлеченности участников или сотрудников в компаниях.

Процесс принятия решений обычно состоит из нескольких ключевых этапов [3]:

1. Идентификация проблемы, на этом этапе определяется, с какой проблемой сталкивается организация. Важно правильно диагностировать проблему, чтобы избежать неверных решений, основанных на ошибочном восприятии ситуации;
2. Сбор информации, необходимо собрать все релевантные данные, которые

могут повлиять на решение. Это могут быть внутренние данные организации, внешние рыночные условия, законодательные изменения и другие факторы;

3. Анализ альтернатив, после сбора информации формируются различные варианты решения проблемы;

4. Оценка и выбор альтернативы, на основе анализа всех вариантов выбирается тот, который представляет собой наилучший путь к достижению цели с учетом всех рисков и ограничений;

5. Реализация решения, после принятия решения необходимо предпринять конкретные шаги для его внедрения в практику. Этот этап может включать разработку планов, распределение ресурсов и назначение ответственных;

Оценка результатов — по завершении реализации решения важно оценить результативность, чтобы понять, насколько оно успешно, и какие изменения компании следует внести в будущем.

Так, например, Прохорова Ю.К. выделяет следующие основные этапы процесса принятия решений, каждый из которых включает в себя набор задач:

- постановки задачи: выявление и описание проблемной ситуации, определение располагаемого времени, определение имеющихся ресурсов;
- формирования решений: анализ проблемной ситуации, формирование гипотез, формирование целей, определение ограничений, генерация решений, измерение предпочтений решений;
- выбор решения: определение допустимых решений, формирование критериев выбора, определение эффективных решений, выбор единственного решения [4].

В процессе реализации управленческих решений компании сталкиваются с такой проблемой как сопротивление изменениям. Люди могут быть не готовы к изменениям в привычной системе работы, что приводит к сопротивлению на всех уровнях организации. Важную роль играют и коммуникации: неправильно или

недостаточно информированные сотрудники могут не понять, зачем внедряются те или иные изменения.

Еще одной проблемой может стать неэффективное распределение ресурсов. Без должной подготовки и планирования процесс реализации решения может быть затруднен нехваткой финансовых, временных или человеческих ресурсов. Чтобы обеспечить успешную реализацию управленческих решений, необходимо построить четкую структуру ответственности, обеспечить необходимые ресурсы и инструменты для внедрения изменений, использовать методы управления проектами, такие как диаграммы Ганта, метод критического пути и регулярно отслеживать процесс реализации, используя ключевые показатели эффективности (KPI).

Успех реализации управленческого решения во многом зависит от лидерства. Руководители должны не только принимать решения, но и мотивировать и направлять сотрудников на их исполнение. Лидер должен уметь ставить цели и разрабатывать стратегии, а также вдохновлять коллектив на изменения [5]. Лидерство непосредственно связано с такими аспектами управленческой деятельности как мотивация команды, четкое видение развития компании и цели компании, принятие ответственности, коммуникации и их правильное выстраивание. Лидерство влияет на успешность реализации управленческих решений через согласованность действий команды, устойчивость к изменениям, снижение рисков неудачи.

Рассмотрим основные этапы принятия управленческих решений в разрезе задач и инструментов, которые можно использовать руководителям разного уровня (таблица 1).

Таблица 1. Этапы принятия управленческих решений [6, 7]

№	Этап	Описание	Задачи	Методы/Инструменты
1	Форм	Определе	Анализ	SWO

	улирование проблемы	ние проблемы, требующей решения	текущей ситуации, выявление причин проблемы	Т-анализ, диаграмма Исикавы
2	Сбор информации	Сбор данных для анализа и оценки различных вариантов решения	Поиск информации о ситуации, альтернативных решениях	Опросы, анализ отчетности, исследования рынка
3	Разработка альтернатив	Определение возможных вариантов решения проблемы	Генерация идей, формулировка различных решений	Мозговой штурм, анализ "что если"
4	Оценка альтернатив	Оценка каждой альтернативы с точки зрения ее воздействия и результатов	Оценка рисков, сравнение затрат и выгод	Анализ затрат и выгод, метод дерева решений
5	Принятие решения	Выбор оптимального варианта для реализации	Принятие решения на основе оценки альтернатив	Принятие решений на основе критерияльного анализа
6	Реализация решения	Осуществление принятого решения на практике	Разработка плана действий, распределение ответственности	Диаграмма Ганта, планирование работы
7	Оценк	Оценка	Измерение	KPI

	а результатов	эффективности принятого решения и его результатов	достигнутых результатов, получение обратной связи	(ключевые показатели эффективности), отчеты и анализ выполнения целей
--	------------------	---	---	---

На каждом этапе процесса принятия управленческих решений, инструменты могут варьироваться в зависимости от организации и конкретной ситуации. Так, например, для принятия эффективных управленческих решений компании могут использовать различные инструменты и стратегии:

1. Анализ данных и бизнес-аналитика. Использование аналитики больших данных: внедрение систем бизнес-анализа для получения точных и своевременных данных о всех аспектах бизнеса (финансы, продажи, производительность) [8]:

- **Аналитика и машинное обучение:** применение алгоритмов для прогнозирования будущих трендов, например, на основе исторических данных, что помогает принимать обоснованные решения;

- **Когнитивные технологии:** использование ИИ для автоматического анализа больших объемов информации и выявления скрытых зависимостей.

2. Моделирование и симуляции:

- **Сценарный анализ:** создание различных сценариев развития событий на основе внутренних и внешних факторов, чтобы понять, как разные решения могут повлиять на бизнес;

Симуляция «что, если»: тестирование решений в виртуальных условиях с помощью моделирования, чтобы предсказать их последствия.

3. Использование систем поддержки принятия решений:

- **Инструменты для коллективного принятия решений:** использование платформ для совместной работы, таких

как Trello или Notion, где можно организовать обсуждения и голосования, а также совместно разрабатывать стратегические решения;

- **Системы поддержки решений:** внедрение специализированных программных систем, которые помогают обрабатывать сложные задачи и влияют на принятие решений путем структурирования информации и расчетов.

4. Стратегическое планирование [9]:

- **Методология Balanced Scorecard:** разработка системы сбалансированных показателей для оценки и отслеживания выполнения стратегических целей компании (финансовые результаты, удовлетворенность клиентов, внутренние процессы, рост и обучение);

- **SWOT-анализ и PESTLE-анализ:** анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз бизнеса, а также внешних факторов (политических, экономических, социальных, технологических, юридических и экологических);

- **Целеполагание по методу SMART:** установление четких и измеримых целей с определением сроков для достижения результатов.

5. Культура принятия решений:

- **Делегирование полномочий:** важность делегирования прав на принятие решений на всех уровнях компании, чтобы они могли быстрее адаптироваться и реагировать на изменения;

- **Культура открытости и вовлеченности сотрудников:** включение разных уровней сотрудников в процесс принятия решений, что способствует более широкой перспективе и лучшему пониманию проблем.

6. Управление рисками:

- **Риск-менеджмент:** разработка стратегии управления рисками, включая анализ потенциальных угроз, оценку вероятности и возможных последствий для бизнеса, а также создание планов реагирования;

- **Гибкость и адаптивность:** внедрение гибких бизнес-процессов, которые позволяют быстро

адаптироваться к изменениям внешней среды (например, использование принципов Agile или Scrum).

7. Инновации и улучшения:

- **Технологические инновации:** внедрение новых технологий для улучшения процессов принятия решений;

- **Краудсорсинг идей:** привлечение внешних и внутренних экспертов для генерации идей и решений, которые могут значительно повлиять на бизнес.

8. Обучение и развитие персонала:

- **Корпоративное обучение:** организация тренингов и курсов для менеджеров по принятию решений, стратегическому планированию, анализу данных и другим важным аспектам управления;

- **Менторство и наставничество:** создание программ менторства, где более опытные сотрудники помогают молодым специалистам развивать навыки принятия решений.

9. Использование экспертных систем:

- **Разработка экспертных систем:** внедрение решений, основанных на знаниях экспертов (например, в виде экспертных систем), которые помогают сделать обоснованные решения в ситуациях, когда нет четких стандартов.

10. Мониторинг и обратная связь:

- **Оценка и мониторинг решений:** важно не только принимать решения, но и отслеживать их эффективность. Для этого нужно создавать системы мониторинга и регулярного сбора обратной связи от клиентов, сотрудников и партнеров;

- **Обратная связь для корректировки:** постоянное улучшение процесса принятия решений через обратную связь и корректировку на основе полученных данных.

Каждое из этих предложений может быть адаптировано под специфические нужды компании в зависимости от её отрасли, размеров и целей. Как видим, процесс принятия решений охватывает практически все бизнес-процессы компании и это можно представить следующим образом (таблица 2).

Таблица 2. Инструменты принятия решений

Эт ап	Наименование	Цель
1	Анализ данных и бизнес-аналитика	Извлечь ценную информацию из данных, которая помогает принимать обоснованные бизнес-решения
2	Моделирование и симуляции	Создание и анализ моделей, которые позволяют исследовать поведение системы или процесса без необходимости в экспериментах
3	Использование систем поддержки принятия решений	Оптимизация процесса принятия решений, повышении его эффективности и точности с помощью информационных технологий и аналитических инструментов
4	Стратегическое планирование	Определение долгосрочных целей компании и разработка комплексной стратегии для их достижения
5	Культура принятия решений	Формирование и укрепление корпоративной культуры в компании для эффективного, своевременного и обоснованного принятия решений на всех уровнях
6	Управление рисками	Выявление, оценка, минимизация и контроль рисков, которые могут повлиять на достижение целей компании. Этот этап направлен на системный подход к управлению неопределенностями и потенциальными угрозами, для избежания или минимизации

		негативных последствий для компании
7	Инновации и улучшения	Внедрение новых идей, процессов, продуктов или услуг, постоянное совершенствование существующих решений с целью повышения конкурентоспособности, эффективности и устойчивости предприятия
8	Обучение и развитие персонала	Повышение квалификации сотрудников, их профессиональной подготовки и личностного роста для улучшения результатов работы компании. Этот этап направлен на формирование высококвалифицированной, мотивированной и адаптированной команды, способной эффективно решать задачи и достигать стратегических целей компании
9	Использование экспертных систем	Применение специализированных программных решений для поддержки принятия решений на основе знаний и опыта экспертов в различных областях деятельности компании
10	Мониторинг и обратная связь	Обеспечение постоянного контроля за выполнением задач и достижением целей, получение и анализ информации о результатах деятельности для своевременной корректировки действий и улучшения процессов. Этот этап играет ключевую роль

		в оценке эффективности принятых решений и выявлении областей для улучшений в компании
- составлена авторами		

Несомненно, этап «стратегическое планирование» требует постоянного внимания от топ-менеджеров компании, поскольку именно от их решений зависят долгосрочные перспективы компании, ее способность адаптироваться к изменениям рынка и достижения конкурентных преимуществ. То есть важно четко понимать долгосрочные цели и направления развития, куда компания будет двигаться в будущем, каково видение компании, миссия и основные цели. Далее необходимо решить вопрос ресурсов и инвестиций. На этом этапе определяются приоритеты для распределения ресурсов, что включает выбор стратегий роста, слияний, приобретений и других ключевых инвестиционных решений. Также топ-менеджеры должны учитывать внешние и внутренние риски и разрабатывать стратегии для их минимизации, что требует глубокого анализа и стратегического видения. К тому же, стратегия компании должна быть направлена на создание устойчивых конкурентных преимуществ, что требует комплексного анализа рынка, технологий, потребностей клиентов и сильных сторон организации.

Топ-менеджеры играют ключевую роль в запуске и контроле реализации стратегии. Важно следить за выполнением поставленных целей и адаптировать план с учетом изменений во внешней среде. Топ-менеджеры являются примером для всей компании, их непосредственное участие в стратегическом планировании помогает направить команду на достижение общих целей и мотивировать сотрудников к успеху.

Следовательно, можно сделать вывод, что стратегическое планирование является основой для всех других

действий, и от качества этого этапа во многом зависит будущее компании. В то же время, такие этапы как управление рисками, инновации, обучение и развитие персонала, использование экспертных систем, мониторинг и обратная связь — также имеют большое значение для успешного функционирования компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческие решения являются результатом сложного и многогранного процесса, в котором каждый этап играет важную роль в обеспечении успешного функционирования компании и её устойчивого развития. Стратегическое планирование это основа, на которой строится дальнейшая деятельность компании. Такие этапы как управление рисками, использование экспертных систем, мониторинг и обратная связь, инновации и улучшения, обучение и развитие персонала обеспечивают гибкость, адаптивность и эффективность организации в условиях изменений и неопределенности.

Для успешного принятия управленческих решений в компании важно учитывать следующее: системный подход, гибкость и адаптивность (быть готовыми оперативно реагировать на изменения через мониторинг, обратную связь и управление рисками), ответственность на всех уровнях через культуру принятия решений. Непрерывное развитие обеспечит компании конкурентоспособность и способность к быстрому реагированию на изменения, а для этого важно постоянно инвестировать в развитие персонала, в инновационные решения и совершенствование всех бизнес-процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бланк, И.А. Теория и практика принятия управленческих решений. // Вопросы менеджмента, 2019.
2. Друкер, П. Менеджмент: задачи, ответственность, практика / П. Друкер. — М.: Вершина, 2007. — 512 с.
3. Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. — М.: АСТ, 2012. — 416 с.
4. Прохорова, Ю.К. "Менеджмент: теория и практика" / Ю.К. Прохорова. — М.: КНОРУС, 2015. — 320 с.
5. Хэджес, К. Лидерство в условиях неопределенности / К. Хэджес. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 256 с.
6. Бланшар, К. "Менеджмент по принципу: как принимать эффективные решения" / К. Бланшар. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
7. Минцберг, Г. "Стратегия: Формулирование, реализация, оценка" / Г. Минцберг. — М.: Вершина, 2009.
8. Браун, Б. Дж., Мэй, П. А. Бизнес-анализ данных: Практическое руководство / Б. Дж. Браун, П. А. Мэй. — М.: Дело, 2022. — 288 с.
9. Портер, М. Конкурентные стратегии: Методы анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М.: Вершина, 2007. — 464 с.

Басқару шешімдерін қабылдаудың негізгі аспектілері

Түйін. Бұл мақалада авторлар компания деңгейінде басқару шешімдерін қабылдаудың негізгі аспектілерін қарастырады. Мақалада басқару шешімдерінің мәні, негізгі түрлері, модельдері, шешім қабылдау процесі, компаниялар қолдана алатын кезеңдер мен құралдар келтірілген. Басқару шешімдерін қабылдау процесінің әр кезеңінде нақты жағдайды ескере отырып, практикалық құралдар әр түрлі болуы мүмкін екендігі анықталды. Мысалы, машиналық оқыту, сценарийлік талдау, SMART, SWOT және басқалары. Мақалада авторлар компанияның стратегиясы тұрақты бәсекелестік артықшылықтарды құруға және ұзақ мерзімді дамуға бағытталуы керек екенін, сондықтан нарықты, технологияны, тұтынушыларды және ұйымның күшті жақтарын жан-жақты талдау қажет екенін атап өтеді. Компанияда басқарушылық шешімдер қабылдау жүйелік тәсіл, бейімделу және икемділік, әр қызметкердің жауапкершілігі және шешім қабылдау мәдениеті сияқты аспектілермен байланысты.

Кілт сөздер: шешім, жүйелі көзқарас, стратегиялық жоспарлау, деректерді талдау, бизнес-талдау, мониторинг, кері байланыс.

Key aspects of managerial decision-making

Annotation. In this article, the authors consider the key aspects of managerial decision-making at the company level. The article presents the essence of management decisions, the main types, models, decision-making process, stages and tools that companies can use. It is revealed that at each stage of the management decision-making process, practical tools may be different, taking into account the specific situation. For example, such as machine learning, scenario analysis, SMART, SWOT, and others. In the article, the authors note that the company's strategy should be aimed at creating sustainable competitive advantages and long-term development, which means that a comprehensive analysis of the market, technologies, consumers and strengths of the organization is necessary. Managerial decision-making in a company is related to such aspects as a systematic approach, adaptability and flexibility, responsibility of each employee and a culture of decision-making.

Key words: decision, systems approach, strategic planning, data analysis, business analytics, monitoring, feedback.