

**Кулакова Светлана Владимировна**

## **ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Аннотация:** в главе исследуются ключевые аспекты современного менеджмента в условиях цифровой трансформации, глобализации и изменений на рынке труда. Рассмотрена эволюция управленческих моделей, влияние инновационных технологий (искусственного интеллекта, Big Data, облачных сервисов) на эффективность бизнеса. Особое внимание уделено гибким методологиям управления, устойчивому развитию и ESG-факторам, а также вопросам управления человеческими ресурсами в условиях гибридных рабочих моделей. Представлены аналитические данные и прогнозы по развитию менеджмента.

**Ключевые слова:** менеджмент, цифровая трансформация, Agile, ESG, управление персоналом, инновации, бизнес-аналитика.

**Abstract:** the chapter explores key aspects of modern management in the context of digital transformation, globalization, and changes in the labor market. It explores the evolution of management models and the impact of innovative technologies (artificial intelligence, Big Data, and cloud services) on business efficiency. Special attention is given to flexible management methodologies, sustainable development, and ESG factors, as well as human resource management in hybrid work models. Analytical data and forecasts on the development of management are presented.

**Keywords:** management, digital transformation, Agile, flexible methodologies, personnel management, innovation, business processes.

В современных условиях глобализации, цифровой трансформации и роста нестабильности мировых рынков эффективное управление становится определяющим фактором конкурентоспособности организаций. Менеджмент перестает быть исключительно инструментом достижения экономических целей и приобретает статус комплексного механизма, обеспечивающего устойчивое

развитие бизнеса, адаптацию к внешним изменениям и формирование внутренней организационной среды, способной к саморазвитию и инновациям.

Развитие цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные, интернет вещей и блокчейн, инициирует глубокую трансформацию управленческих процессов на всех уровнях. Изменяются модели взаимодействия внутри организаций, появляются новые требования к компетенциям руководителей и сотрудников, усиливается роль гибких методологий управления проектами (Agile, Scrum, Lean). В этих условиях особенно возрастает значение способности компаний к быстрой адаптации, внедрению устойчивых практик и учету социальных и экологических факторов в процессе стратегического планирования [1].

Параллельно с технологическими изменениями происходят сдвиги в ценностных ориентациях общества и потребительском поведении, что требует от бизнеса интеграции ESG-принципов (экология, социальная ответственность, корпоративное управление) в свою деятельность. Успешное сочетание инноваций, цифровизации и устойчивого развития становится неотъемлемой характеристикой эффективного современного менеджмента [2].

Целью данной работы является анализ ключевых особенностей современного менеджмента в условиях цифровой экономики и устойчивого развития, выявление актуальных тенденций в теоретических подходах к управлению и обоснование практических рекомендаций по совершенствованию управленческих стратегий.

В отличие от большинства публикаций, основанных преимущественно на западной исследовательской базе, данная работа опирается на результаты анализа источников, актуальных для постсоветского пространства, и отражает авторскую интерпретацию процессов управленческой трансформации с учётом специфики казахстанского институционального контекста. Кроме того, синтез теоретических и прикладных подходов осуществляется с опорой на собственный многолетний опыт преподавания и научной деятельности в области экономики и менеджмента.

Научная новизна заключается в комплексной интерпретации влияния цифровизации и ESG-ориентированности на эволюцию управленческих практик, а также в систематизации современных требований к эффективному менеджменту.

Для достижения поставленной цели в главе решаются следующие задачи:

- определить основные этапы трансформации управленческой мысли и выделить ключевые современные теоретические подходы;
- проанализировать влияние цифровых технологий и гибких методологий на управленческие процессы;
- исследовать роль ESG-факторов в формировании стратегий компаний;
- обосновать практические рекомендации для развития эффективных управленческих моделей в условиях цифровизации и роста требований к устойчивости бизнеса.

Теоретико-методологической основой настоящего исследования стали положения современной теории менеджмента, концепции цифровой трансформации, подходы устойчивого развития и принципы поведенческой экономики. Анализ опирается на системный, процессный и институциональный подходы, что позволяет рассматривать современный менеджмент как комплексное явление, включающее в себя взаимодействие экономических, технологических и социальных факторов.

Системный подход обеспечил целостное восприятие управленческих процессов, в рамках которых организация рассматривается как открытая система, адаптирующаяся к внешней среде и подверженная постоянным изменениям. Процессный подход позволил акцентировать внимание на внутренней логике управленческих функций, их взаимосвязях и последовательности реализации. Институциональный подход, в свою очередь, способствовал выявлению влияния нормативно-правовой, социальной и культурной среды на формирование управленческих практик в различных странах и регионах [1].

Для достижения поставленных целей был использован комплекс эмпирических и теоретических методов.

1. Контент-анализ современной научной и прикладной литературы по проблематике менеджмента, цифровизации и устойчивого развития. В выборку вошли статьи из международных баз данных (Scopus, Web of Science), аналитические доклады международных организаций (OECD, WEF), а также публикации российских и казахстанских ученых за последние три года [2; 3]. Это позволило выявить основные направления эволюции управленческих практик и зафиксировать актуальные исследовательские тренды.

2. Сравнительный анализ был применен для оценки различий между традиционными и современными моделями управления (в частности, гибкими методологиями, такими как Agile, Scrum, Lean), а также между подходами, реализуемыми в разных институциональных контекстах (Западная Европа, США, Казахстан, Россия). Анализ проводился по критериям иерархичности, клиентоориентированности, скорости принятия решений и уровня цифровой зрелости организаций [4].

3. Статистический анализ включал обработку вторичных данных, предоставленных международными аналитическими центрами (McKinsey, Deloitte, PwC) и официальными статистическими органами Казахстана. Основное внимание уделялось показателям уровня цифровизации бизнеса, внедрения ESG-инициатив, а также распространённости гибких форм занятости в различных отраслях экономики [5].

4. Интерпретативный анализ кейсов был использован для углубленного понимания специфики трансформации управленческих стратегий в реальных условиях. В качестве примеров рассматривались компании, успешно реализующие цифровые и ESG-ориентированные инициативы. Это позволило выявить ключевые факторы их успеха и типовые ошибки на пути трансформации.

Сочетание перечисленных методов дало возможность достичь высокой степени достоверности и комплексности анализа. Методологический аппарат

обеспечивает не только теоретическое осмысление тенденций в развитии современного менеджмента, но и формирует основу для практических рекомендаций по совершенствованию управленческих стратегий в условиях цифровой экономики.

Таблица 1

Методы исследования и их аналитическая направленность  
(составлено автором на основе обобщения [2–5])

<i>Метод исследования</i>	<i>Содержание метода и его реализация</i>	<i>Цель применения в работе</i>
Контент-анализ	Изучение публикаций (научных, аналитических, экспертных) за 2020–2024 гг.	Определить современные исследовательские тренды в области менеджмента
Сравнительный анализ	Сопоставление моделей управления (традиционные vs Agile, Scrum, Lean)	Оценить эффективность и гибкость управленческих практик
Статистический анализ	Обработка данных из международных и национальных источников	Зафиксировать масштабы цифровизации и ESG-инициатив
Интерпретативный анализ кейсов	Разбор реальных примеров трансформации компаний	Выделить успешные практики и типовые ошибки

Современная научная литература по вопросам управления демонстрирует высокий уровень внимания к трансформации управленческих моделей под влиянием цифровых технологий, изменений в социальной структуре рынка труда, а также росту значимости ESG-подходов в стратегическом развитии компаний. Проведённый анализ публикаций позволяет выделить четыре устойчивых исследовательских направления, в рамках которых формируются новые подходы к пониманию сущности и инструментов современного менеджмента.

### Цифровизация управления

Цифровизация рассматривается как ключевой драйвер изменений в управлении, способствующий автоматизации процессов, персонализации решений и формированию новой цифровой культуры в организациях. Исследования D. Tapscott и R. Ronanki [1] подчеркивают значимость интеграции ИИ и больших данных в стратегическое планирование и операционный

менеджмент. Российские авторы также акцентируют внимание на формировании цифровой зрелости компаний как основы для эффективного функционирования в условиях цифровой экономики [2, с. 147].

Цифровизация способствует децентрализации управленческих решений и требует пересмотра традиционных иерархических структур. Особое внимание в литературе уделяется вопросам цифровых компетенций руководителей, а также внедрению цифровых платформ в процессы HR, маркетинга и клиентского обслуживания [3]. Подобная ситуация наблюдается и в аграрном секторе Казахстана. По оценкам Организации экономического сотрудничества и развития (OECD), уровень внедрения технологий точного земледелия в Казахстане составляет менее 20%, что значительно уступает аналогичным показателям в странах ЕС и Северной Америки [9, с. 438].

#### Agile- и Lean-менеджмент

Гибкие методологии управления, прежде всего Agile и Lean, рассматриваются как ответ на возрастание скорости изменений в бизнес-среде. Их особенности – краткосрочное планирование, итеративность и вовлечённость команд – активно анализируются в работах J. Highsmith и К. Beck [4]. Подчёркивается, что Agile способствует повышению адаптивности организаций, минимизации транзакционных издержек и повышению удовлетворённости клиентов.

Отечественные исследователи также рассматривают переход от классических моделей управления к гибким как неизбежный в условиях VUCA-среды. Применение Agile в государственных и корпоративных структурах демонстрирует позитивные эффекты при условии адаптации к местному управленческому контексту [5].

#### ESG-факторы

Интеграция принципов ESG (Environmental, Social, Governance) в стратегическое управление становится предметом активного изучения на международном уровне. Исследования М. Friede и G. Serafeim [6] указывают на наличие устойчивой положительной корреляции между высоким ESG-

рейтингом компании и её инвестиционной привлекательностью. Кроме того, в мировой литературе подчеркивается значимость ESG как не только этического, но и экономического инструмента повышения устойчивости бизнеса.

В рамках казахстанского контекста наблюдается активизация интереса к вопросам устойчивого развития, прежде всего в энергетическом и производственном секторах. Однако эксперты отмечают ограниченность эмпирической базы и нехватку ESG-отчетности в компаниях малого и среднего бизнеса [7].

#### Изменения на рынке труда

Рынок труда претерпевает значительные изменения под влиянием цифровых технологий, гибридных моделей занятости и переоценки значимости work-life balance. Исследования аналитических центров OECD и McKinsey [8] фиксируют рост гибкой и удаленной занятости, увеличение роли soft skills, особенно эмоционального интеллекта и цифровой грамотности.

Казахстанские источники подчеркивают структурные различия между регионами, а также ограниченность распространения дистанционной занятости вне мегаполисов. В то же время указывается на высокий потенциал применения гибридных моделей занятости среди молодежи и специалистов в сфере ИКТ.

Таким образом, обзор научной литературы подтверждает наличие устойчивых теоретических и практических оснований для трансформации управления в сторону цифровизации, устойчивости и гибкости. При этом наблюдается растущий интерес к междисциплинарным подходам, включающим элементы социологии, экономики и информационных технологий.

Современный менеджмент находится в процессе глубокой цифровой трансформации, которая охватывает ключевые аспекты управления бизнес-процессами. Исследования показывают, что более 70% компаний внедряют технологии искусственного интеллекта и автоматизации для оптимизации управления [1].

Цифровые технологии, такие как облачные вычисления и анализ больших данных, обеспечивают повышение эффективности управленческих решений [2].

Например, применение AI-алгоритмов в HR-менеджменте позволяет повысить точность подбора персонала на 35%.

Методологический подход направлен на выявление ключевых факторов, определяющих эффективность современных управленческих стратегий, а также на анализ влияния цифровизации и устойчивого развития на конкурентоспособность компаний.

Менеджмент прошел длительный путь развития – от механистических концепций управления XIX века до современных гибких методологий. В таблице 1 представлены ключевые этапы эволюции управленческой мысли.

Таблица 2

Основные этапы эволюции менеджмента (составлено автором)

<i>Период</i>	<i>Основные школы и концепции</i>	<i>Характерные черты</i>
XIX – начало XX века	Классическая школа (Ф. Тейлор, А. Файоль)	Строгая иерархия, четкое разделение труда, стандартизация процессов
1930–1960-е годы	Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, Д. МакГрегор)	Учет человеческого фактора, мотивация сотрудников
1970–1990-е годы	Концепция стратегического менеджмента (М. Портер, Г. Минцберг)	Долгосрочное планирование, конкурентные стратегии
2000-е годы – настоящее время	Гибкие методы управления (Agile, Lean, цифровой менеджмент)	Адаптивность, инновационность, ориентация на клиента

Цифровизация оказывает решающее влияние на управленческие процессы, позволяя компаниям быстрее адаптироваться к изменениям. На рисунке 1 представлено влияние цифровых технологий на эффективность управления.

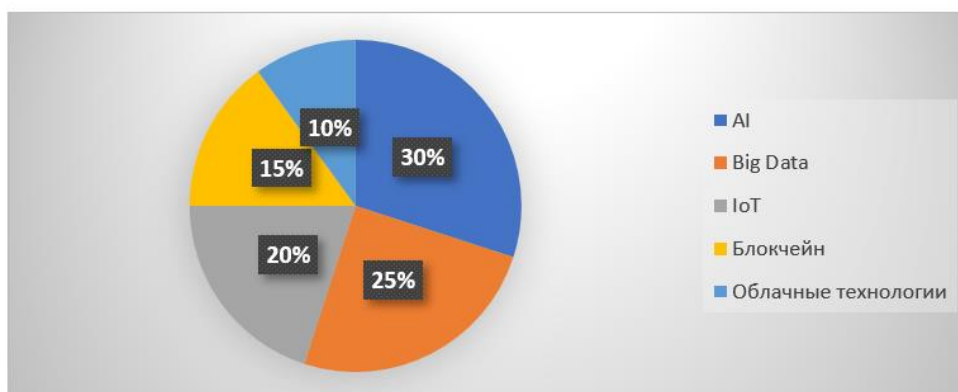


Рис. 1. Влияние цифровых технологий на управление



Ключевые направления цифровизации.

1. Искусственный интеллект (AI) – анализ данных, прогнозирование рисков, автоматизация принятия решений.
2. Big Data – обработка и анализ больших массивов данных для повышения эффективности управления.
3. IoT (Интернет вещей) – контроль за производственными процессами в реальном времени.
4. Блокчейн – повышение прозрачности бизнес-операций и управление цепочками поставок.
5. Облачные технологии – удаленное управление, снижение затрат на ИТ-инфраструктуру.



Рис. 2. Этапы цифровой трансформации [10]

Современный менеджмент характеризуется высокой степенью адаптивности к внешним изменениям. Традиционные иерархические структуры уступают место гибким методологиям (Agile, Lean, Scrum, Kanban), позволяющим быстро адаптироваться к изменениям.

Таблица 3

Сравнение традиционного и гибкого управления

Параметр	Традиционное управление	Agile-менеджмент
Иерархия	Жесткая, многоуровневая	Гибкая, децентрализованная

Процессы	Формализованные, регламентированные	Гибкие, адаптивные
Скорость принятия решений	Медленная	Высокая
Фокус	Внутренние процессы	Клиентоориентированность

Интеграция ESG-принципов в управление бизнесом не только повышает социальную ответственность компаний, но и оказывает влияние на финансовые показатели. Зарубежные исследования показывают, что более 90% эмпирических работ подтверждают положительную корреляцию между ESG-факторами и финансовой устойчивостью компаний.

Компании, внедряющие устойчивые практики, демонстрируют рост доходов на 5–10% по сравнению с конкурентами. В то же время недостаток ESG-ориентированности может привести к потере инвестиционной привлекательности и росту регуляторных рисков.

Аббревиатура ESG включает три принципа.

1. Environmental – забота об окружающей среде. К этой категории относятся проблемы изменения климата, истощения природных ресурсов, разного вида загрязнений, вырубки лесов, сокращения биоразнообразия и т. д.

2. Social – социальная ответственность. Она включает условия труда, равные возможности, справедливую оплату, здоровье и безопасность сотрудников, участие местных сообществ, благотворительные инициативы и прочее.

3. Governance – корпоративное управление. Этот аспект устойчивого развития особенно важен для инвесторов. Под ним подразумеваются вопросы этики, структура совета директоров, отчетность, антикоррупционные меры, безопасность данных, налогообложение и т. д.

Поддержание принципов ESG дает организациям конкурентные и социальные преимущества.

Привлечение клиентов и рост прибыли

В последние несколько лет потребители стали более избирательны в выборе компаний, чьими товарами и услугами они пользуются. Все чаще люди отдают предпочтение брендам, которые заботятся об экологии и разрабатывают

социальные программы. По данным Forbes, 62% клиентов поколения Z совершают покупки у экобрендов, а 87% потребителей заявили, что купят продукт, если организация занимается проблемой, которая их волнует.

#### Поддержка от государства и банков

Государство активно выделяет средства на поддержку компаний, которые используют в своей деятельности «зеленые» технологии, возобновляемые ресурсы и т. д. Они чаще получают субсидии, гранты и налоговые льготы. Также при условии прозрачной ESG-отчетности банки охотнее выдают кредиты по сниженной ставке.

#### Интерес инвесторов

Многие инвесторы теперь учитывают факторы ESG при принятии решений. Они обеспокоены проблемами экологии и социального неравенства, поэтому им важно, чтобы организации, в которые они инвестируют, не усугубляли текущую ситуацию, а принимали меры для ее улучшения. По этой причине у компаний с высокими показателями в сфере ESG больше шансов привлечь инвестиционный капитал.

#### Усиление HR-бренда

Помимо клиентов, следование принципам ESG привлекает внимание соискателей. Сейчас люди хотят быть причастными к глобальным социальным и экологическим проектам и работать в компаниях, чьи ценности и подход они разделяют. Соблюдение этих условий напрямую влияет на лояльность персонала.

Оценить текущий уровень лояльности сотрудников и eNPS можно на онлайн-платформе Harpy Job. Анонимное исследование включает анализ пяти граней лояльности: «Гордится компанией», «Остается в будущем», «Рекомендует компанию», «Остается сейчас», «Стремится делать больше».

По окончании опроса руководители и HR получают обезличенные данные по подразделениям, а также рекомендации по улучшению проблемных метрик. При регулярном проведении опроса на платформе Harpy Job удобно отслеживать

динамику изменений и потенциальные риски, связанные с недостаточно высоким уровнем лояльности и eNPS.

Трансформация рынка труда требует новых подходов к управлению персоналом.

1. Рост удаленной и гибридной работы – по данным Gartner, более 60% сотрудников предпочитают гибкие форматы занятости.

2. Эмоциональный интеллект руководителей – способность управлять эмоциями сотрудников повышает продуктивность на 20%.

3. Цифровизация HR-процессов – использование AI для подбора персонала, анализа вовлеченности и обучения.

Дистанционная занятость в Казахстане в 2024 году остаётся на крайне низком уровне – менее 1%. По результатам выборочных обследований Бюро национальной статистики (БНС) АСПиР РК, в таком формате работали только 22,2 тыс. человек.

За период с начала 2023-го по первое полугодие 2024-го резкий скачок численности трудящихся в дистанционном формате наблюдался только во втором квартале текущего года. Всего за три месяца численность таких работников уменьшилась более чем вдвое: с 51,7 тыс. до 22,2 тыс. человек [4].

По оценкам экспертов Центра исследований экономической политики (CEPR), возможность удалённой работы показывает, в числе прочего, и уровень развития экономики регионов. Например, в развитых странах удельный вес сотрудников, которые могут эффективно выполнять свою работу из дома, достигает 23%. В развивающихся странах их доля может составлять 17%, в странах с низким уровнем развития экономики – 13%.

Частично этот тезис можно проследить сейчас в Казахстане. Большая часть официальных дистанционно занятых трудятся в крупных мегаполисах с более высоким, чем в регионах, уровнем экономики.

Аналитики Казахстанского института стратегических исследований при президенте РК отмечают, что гибкие формы занятости становятся всё более популярными именно у молодёжи. В этой возрастной группе есть стремление

придерживаться глобального тренда work-life balance (баланса между жизнью и работой). По оценкам, потенциал применения удалённой работы среди молодёжи в Казахстане может составлять до 30% от общей занятости в этой группе.

Современный менеджмент развивается в условиях глубоких трансформационных процессов, вызванных цифровыми, экономическими и социальными изменениями, происходящими в глобальном масштабе. Компании, функционирующие в открытой и нестабильной среде, сталкиваются с необходимостью не просто реагировать на вызовы, но и выстраивать проактивную управленческую стратегию, основанную на гибкости, технологичности и устойчивости. Настоящая глава посвящена систематическому анализу данных тенденций с опорой на актуальные теоретико-методологические подходы и прикладные практики.

По итогам проведённого исследования сформулированы и обоснованы ответы на все задачи, поставленные в начале работы.

Во-первых, раскрыты основные этапы эволюции управленческой мысли, начиная с механистических и административных моделей XIX–XX вв. и завершая гибкими, проектно-ориентированными концепциями, характерными для начала XXI века. Установлено, что современный менеджмент характеризуется стремлением к интеграции системного и поведенческого подходов, что позволяет одновременно учитывать как структурные параметры организации, так и поведенческие реакции участников управленческого процесса. Такая двойственная направленность определяет его устойчивость и способность адаптироваться к изменениям внешней среды.

Во-вторых, обосновано влияние цифровизации на содержание управленческих функций и логику принятия управленческих решений. Особое значение приобретает использование технологий искусственного интеллекта, автоматизации, аналитики больших данных, облачных решений, интернета вещей и цифровых платформ, обеспечивающих рост эффективности и снижение транзакционных издержек. Процесс цифровизации меняет не только

инструментарий управления, но и трансформирует организационную культуру, коммуникационные модели и модели лидерства. В результате традиционные вертикальные иерархии уступают место децентрализованным, адаптивным структурам, в которых роль играет не статус, а способность к координации в условиях высокой неопределённости.

В-третьих, исследована роль ESG-факторов как обязательного элемента современной управленческой стратегии. Показано, что экологические, социальные и управленческие параметры становятся неотъемлемыми индикаторами оценки эффективности бизнеса в долгосрочной перспективе. При этом устойчивое развитие перестаёт быть исключительно этической категорией, превращаясь в инструмент инвестиционного планирования, взаимодействия с заинтересованными сторонами и формирования HR-бренда. Особенно важным оказывается тот факт, что ESG-ориентированность всё чаще выступает критерием допуска к глобальным рынкам капитала и партнёрским платформам.

В-четвёртых, сформулированы прикладные рекомендации, основанные на обобщении научной литературы, данных аналитических докладов и собственных наблюдений автора. Предложено учитывать региональную специфику в реализации цифровых и ESG-инициатив, усиливать фокус на управленческом образовании, повышать цифровую грамотность руководителей среднего и высшего звена, а также развивать культуру устойчивых инноваций в организациях.

Особое внимание уделено анализу казахстанского и постсоветского контекста. В отличие от множества исследований, ориентированных на развитие экономики, в данной главе акцент сделан на институциональные особенности стран с переходной экономикой. Установлено, что несмотря на высокий уровень декларативного интереса к цифровизации и ESG, на практике наблюдаются институциональные барьеры: низкая цифровая зрелость, кадровый дефицит, слабая нормативная база в сфере устойчивого развития. Это подтверждает необходимость адаптации международных управленческих моделей к национальным и региональным реалиям.

Результаты, полученные в ходе анализа, представляют не только теоретическую, но и практическую значимость.

Практическая значимость результатов

Результаты главы могут быть непосредственно использованы:

- при разработке стратегий цифровой трансформации, ориентированных на долгосрочную устойчивость бизнеса;
- в процессе формирования программ корпоративного обучения, нацеленных на развитие компетенций в области цифровых технологий, ESG и гибких методологий управления;
- при создании образовательных модулей для подготовки управленческих кадров в высших учебных заведениях Республики Казахстан;
- в деятельности HR-подразделений, где возрастает значимость анализа eNPS, построения системы обратной связи и развития эмоционального интеллекта;
- для организационной диагностики зрелости компании с точки зрения адаптивности, цифровой трансформации и уровня ESG-интеграции.

Таким образом, глава представляет собой как аналитический, так и прикладной вклад в развитие современной управленческой науки. Её выводы и предложения могут быть применены в различных секторах экономики, включая промышленность, государственное управление, сферу образования и услуги.

Анализ современных управленческих практик в условиях цифровизации и устойчивого развития позволяет утверждать, что эффективность управления в ближайшие годы будет зависеть от способности компаний к быстрому обновлению знаний, технологической адаптации и внедрению ESG-ориентированных стратегий. Особую актуальность приобретает разработка и реализация интегрированных управленческих моделей, объединяющих цифровую трансформацию, поведенческие факторы и устойчивое развитие.

В качестве перспективных направлений дальнейших исследований могут быть выделены:

- оценка влияния цифрового лидерства на формирование организационной устойчивости;
- выявление взаимосвязей между уровнем цифровых компетенций управленцев и эффективностью гибридных команд;
- разработка типологии управленческих стратегий, применимых в институционально слабых и развивающихся экономиках;
- анализ роли эмоционального интеллекта в управлении изменениями и формировании лояльности персонала.

### ***Список литературы***

1. Обзор гибкой занятости в Казахстане // Бюро национальной статистики АСПиР РК. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stat.gov.kz/> (дата обращения: 30.04.2025).
2. Исмагулова А.С. Развитие ESG-подходов в корпоративной среде Казахстана / А.С. Исмагулова // Экономика. Право. Общество. – 2023. – №2. – С. 125–134.
3. Казанцева Л.И. Agile-управление как основа цифровой трансформации организаций / Л.И. Казанцева // Управление инновациями. – 2023. – №4. – С. 71–80.
4. Куликов А.С. Трансформация HR-практик в цифровой экономике / А.С. Куликов, А.В. Бандурин // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11. №2. – С. 659–676. DOI 10.18334/lm.11.2.121025. EDN WRFUTA
5. Микрюков Д.Н. Ключевые факторы успешности инновационных моделей управления: анализ международного и российского опыта / Д.Н. Микрюков // Universum: экономика и юриспруденция. – 2023. – №7 (106). – С. 143–152.
6. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. 2018. №96. P. 108–116.



7. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies // Journal of Sustainable Finance & Investment. 2015. Vol. 5. No. 4. P. 210–233.

8. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Boston: Addison-Wesley, 2020. 304 p.

9. Кулакова С.В. Комплексный подход к оценке инновационной активности в сельском хозяйстве Казахстана / С.В. Кулакова, О.И. Маляренко // Экономика и предпринимательство. – 2025. – №3. – С. 438–443. DOI 10.34925/EIP.2025.176.3.076. EDN ZXKRQR

10. Куликов А.С. Обзор тенденций в сфере менеджменте персонала в контексте цифровой трансформации экономики / А.С. Куликов, А.В. Бандурин // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11. № 2. – С. 659–676. – DOI 10.18334/lim. – EDN WRFUTA

---

**Кулакова Светлана Владимировна** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономика, Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», Костанай, Республика Казахстан.

---