

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В АГРОТУРИЗМЕ

АГРОТУРИЗМДЕГІ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ШЕШІМДЕРДІҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ТИІМДІЛІГІ

ECONOMIC EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL DECISIONS IN AGRITOURISM

Г.А. ОРЫНБЕКОВА^{1*}

К.Э.Н.

Д. ЖЕНСХАН¹

К.Э.Н., ассоциированный профессор

Р. КАРЛИБАЕВА²

д.э.н., профессор

¹ Казахский агротехнический исследовательский университет им. С. Сейфуллина,
Астана, Казахстан

² Ташкентский государственный экономический университет, Ташкент, Узбекистан

* электронная почта автора: gulnarorunbek@gmail.com

Г.А. ОРЫНБЕКОВА^{1*}

Э.Ф.К.

Д. ЖЕНСХАН¹

Э.Ф.К., қауымдастырылған профессор

Р. КАРЛИБАЕВА²

Э.Ф.Д., профессор

¹ С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті,
Астана, Қазақстан

² Ташкент мемлекеттік экономикалық университеті, Ташкент, Ўзбекстан

* автордың электрондық пошчасы: gulnarorunbek@gmail.com

G. ORYNBEKOVA^{1*}

C.E.Sc.

D. ZHENSKHAN¹

C.E.Sc., Associate Professor

R. KARLIBAYEVA²

Dr.E.Sc., Professor

¹ S.Seifullin Kazakh Agro Technical Research University, Astana, Kazakhstan

² Tashkent State University of Economics, Tashkent, Uzbekistan

* corresponding author email: gulnarorunbek@gmail.com

Аннотация. Агротуризм во многих странах мира рассматривается как популярный вид туристической деятельности, сочетающий коммерческие и туристические функции, способствующий росту доходов сельского населения, диверсификации сельской экономики. Устойчивое развитие туризма сельского быта создает баланс между доходностью, экологической устойчивостью территорий и повышением качества жизни сельских жителей. Потенциал управления во многом определяет его инвестиционную привлекательность, конкурентоспособность. Цель - оценка экономической результативности управленческих решений в сфере туризма в сельской местности. Методы экономического, сравнительного и инвестиционного анализа использованы для обоснования эффективности инвестиций, установления срока окупаемости, аргументирования принимаемых организационных мер. Результаты – систематизированы теоретические и практические подходы к расчету степени отдачи применительно к агротуристическим маршрутам, показана необходимость оптимизации инвестирования в проекты фермерского отдыха и мотивирован выбор варианта, обеспечивающего наибольший эффект, обозначена роль современного менеджера агроэкологического туризма, его ключевые компетенции, влияющие на способность конструктивных инициатив с учетом экономических, социальных и экологических аспектов, от-

Аңдатпа. Әлемнің көптеген елдеріндегі агротуризм коммерциялық және туристік функцияларды біріктіретін, ауыл халқының табысының өсуіне, ауыл экономикасын әртараптандыруға ықпал ететін танымал туристік қызмет түрі ретінде қарастырылады. Ауыл тұрмысы туризмінің орнықты дамуы аумақтардың табыстылығы, экологиялық орнықтылығы мен ауыл тұрғындарының өмір сүру сапасын арттыру арасындағы тепе-теңдікті қалыптастырады. Басқарудың әлеуеті көбінесе оның инвестициялық тартымдылығын, бәсекеге қабілеттілігін анықтайды. *Мақсаты* - ауылдық жерлерде туризм саласындағы басқару шешімдерінің экономикалық тиімділігін бағалау. Экономикалық, салыстырмалы және инвестициялық талдау әдістері инвестициялардың тиімділігін негіздеу, өтелу мерзімін белгілеу, қабылданған ұйымдастырушылық шараларды дәлелдеу үшін қолданылады. *Нәтижелер* – агротуристік маршруттарға қатысты қайтару дәрежесін есептеудің теориялық және практикалық тәсілдері жүйеленген, фермерлік демалыс жобаларына инвестицияларды оңтайландыру қажеттілігі көрсетілген және ең үлкен нәтижені қамтамасыз ететін нұсқаны таңдау негізделген, қазіргі заманғы агроэкологиялық туризм менеджерінің рөлі, оның экономикалық, әлеуметтік және экологиялық аспектілерді ескере отырып, сындарлы бастамалардың қабілетіне әсер ететін негізгі құзыреттері көрсетілген, агромәдени туризм жобаларын ауыл шаруашылығы кооперативтерінің тәжірибесіне интеграцияның артықшылықтары атап өтіледі. *Қорытындылар* – аграрлық туризмдегі әкімшілік стратегиялардың ұтымдылығы сервис деңгейі, цифрландыру және көрсетілетін қызметтердің сапасы тәуелді болатын менеджерлердің даярлығы мен біліктілігінің жоғары деңгейімен қамтамасыз етіледі. Агротуристік қызмет жобаларына инвестициялар пайда әкеледі, бірақ әрқашан тәуекелдерді қамтиды және қонақ үй, туристік бизнес және ауылшаруашылық өндірісінің ерекшеліктерін түсінуді талап етеді. Тек жүйелі тәсіл мультипликативті қорытынды жасайды, ол жұмыс орындарын, соның ішінде ауыл әйелдері мен жастарын құруда көрінеді; өткізу арналарын кеңейту, қала мен ауыл арасындағы алшақтықты қысқарту.

Abstract. In many countries around the world, agritourism is regarded as a popular form of tourism that combines commercial and recreational functions, contributing to increased incomes for the rural population and the diversification of the rural economy. The sustainable development of rural tourism creates a balance between profitability, the environmental sustainability of rural areas, and the improvement of the quality of life of rural residents. Management potential largely determines its investment attractiveness and competitiveness. *The objective* – is to assess the economic effectiveness of managerial decisions in the field of rural tourism. *Methods* of economic, comparative, and investment analysis were employed to substantiate investment efficiency, determine the payback period, and justify the organizational measures adopted. *Results* – theoretical and practical approaches to evaluating performance in relation to agritourism routes were systematized; the necessity of optimizing investment in farm tourism projects was demonstrated and the selection of the option providing the greatest effect was justified; the role of the modern agroecological tourism manager and the key competencies influencing the ability to implement effective initiatives while taking into account economic, social, and environmental aspects were identified; and the benefits of integrating agro-cultural tourism projects into the activities of agricultural cooperatives were highlighted. *Conclusions* – the effectiveness of administrative strategies in agritourism is ensured by the high level of training and qualifications of managers, upon whom the quality of service, the level of digitalization, and the standard of services provided depend. Investments in agritourism projects generate profits but are always associated with risks and require an understanding of the specific characteristics of the hospitality, tourism, and agricultural production sectors. Only a systematic approach creates a multiplier effect, which is reflected in the creation of jobs, including for rural women and youth, the expansion of marketing channels, and the reduction of the gap between urban and rural areas.

Ключевые слова: сельская местность, агротуризм, управленческие решения, квалификация менеджеров, инвестиции, экономическая эффективность, доходность, прибыль, сельскохозяйственный кооператив, каналы сбыта.

Түйінді сөздер: ауылдық жерлер, агротуризм, басқару шешімдері, менеджерлердің біліктілігі, инвестициялар, экономикалық тиімділік, кірістілік, пайда, ауылшаруашылық кооперативі, өткізу арналары.

Keywords: rural areas, agritourism, managerial decisions, managers' qualifications, investments, economic efficiency, profitability, profit, agricultural cooperative, marketing channels.

Поступила: 16.04.2026. Одобрена после рецензирования: 07.06.2026. Принята в печать: 15.06.2026.

Введение

В агротуризме необходимость оценки экономической эффективности принятия управленческих решений вызвана прежде всего коммерческим характером этого специфического вида агробизнеса, направленного на рост прибыли и доходов агрофермеров. В то же время агротуризм способствует устойчивому развитию сельских территорий за счет синергетического эффекта от предоставления широкого спектра услуг, связанных с сельским хозяйством, гостеприимством, гастрономией, обучением, культурно-историческим наследием определенной территории. Меры по развитию агротуризма, выделенные в Концепции развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023-2029 гг. должны обеспечить дополнительную занятость сельских жителей, предполагается задействовать 1% от всех фермерских и крестьянских хозяйств или по 2,2 тыс. чел. в год (Постановление Правительства Республики Казахстан...) [1].

Для Казахстана, где аграрный сектор является одним из ключевых в национальной экономике, исследование эффективности принятия управленческих решений в агротуризме как фактора устойчивого развития сельской экономики имеет особую актуальность. Сложность проблемы обусловлена быстрыми изменениями во внешней и внутренней среде агротуризма, особенностями природно-ресурсного потенциала и региональной спецификой областей. Задача оценки экономической эффективности управленческих решений в агротуризме представляет собой сложную и комплексную задачу, решение которой интересно как ученым, так и руководителям агробизнеса, органам власти, туристам, местному сообществу и другим стейкхолдерам, заинтересованным в развитии агротуризма.

Несмотря на многочисленные публикации отечественных и зарубежных ученых, в том числе входящих в базу Scopus и Web of Science, в которых подчеркивается важность и эффективность развития агротуризма в разных странах, остается пробел в знаниях, связанных с измерением эффективности принятия управленческих решений, что, на наш взгляд, является одной из причин того, что вклад агротуризма в разви-

тие экономики конкретного региона остается малоизученным и часто представляется незначительным.

Цель исследования заключается в оценке экономической эффективности управленческих решений в сфере агротуризма. Задачи исследования включают: обзор существующих теоретических и практических подходов к оценке эффективности управления, определение понятия экономической эффективности в агротуризме, оценка эффективности вложений в проекты агротуризма и выбор варианта, обеспечивающего максимальный синергетический эффект, а также определение ключевых компетенций современного эффективного менеджера агротуризма.

Литературный обзор

Несмотря на многочисленные публикации по агротуризму остаются открытыми вопросы, связанные с методикой оценки эффективности управленческих решений, оценкой их качества, с цифровыми решениями в агротуризме с учетом отраслевой специфики, сочетающей в себе элементы агробизнеса, туристической, образовательной, культурно-просветительской и природоохранной деятельности. Обзор литературы по менеджменту и экономике туризма показал, что авторы представляют разные подходы и точки зрения, но систематических исследований по оценке эффективности в секторе агротуризма не так много и они носят фрагментарный характер (Montañés-Del-Río M.A., Medina-Garrido J.A.; Ndlovu E., Dube K.) [2,3]. Для нас важно определить, что представляет собой экономическая эффективность управленческих решений в агротуризме.

Один из современных подходов к этой сложной категории основан на исследовании факторов, определяющих эффективность агротуризма. Агротуризм увеличивает валовые доходы фермерских хозяйств за счет диверсификации, маркетинговой деятельности, сглаживания сезонных колебаний доходов (Ammirato S., Felicetti A.M., Raso C. et al.) [4]. Операционная эффективность сельского туризма достигается за счет цифровизации, технологических инноваций, маркетинга (Yasin A.S., Bacsi Z.) [5]. Экономическая эффективность агротуристической фер-

мы зависит от финансовых ресурсов, маркетинга, числа работников, времени работы, что подтверждено примерами ведения агробизнеса в Южной Корее (Choo H., Park D.B.) [6].

С позиции макроэкономического подхода эффективность агротуризма рассматривается через экономические выгоды с точки зрения вклада агротуризма в экономику страны и местное сообщество: создание новых рабочих мест, развитие местного бизнеса, например диверсификация деятельности винодельни (Patterson I., Aslam M.U.) [7]. В рамках концепции устойчивого развития эффективность агротуризма обеспечивается за счет рационального использования природных ресурсов, экономии затрат, минимизации экологического ущерба, цифровых технологий Agritourism 4.0, которые служат инструментами роста эффективности агротуризма (Stăncioiu E.L., Ioniță A.C., Leba M.) [8].

Эффективность сектора агротуризма рассматривается в рамках концепции ценностно-ориентированного маркетинга поставщиков услуг, для чего необходим анализ внешней мотивации и удовлетворенности посетителей (Baby J., Kim D.Y.) [9]. Тема результативности управленческих решений в агротуризме раскрыта через понятия доходности, устойчивости, минимизации затрат; достижения мультипликационных эффектов с учетом экологических и социальных аспектов эффективности.

Материалы и методы

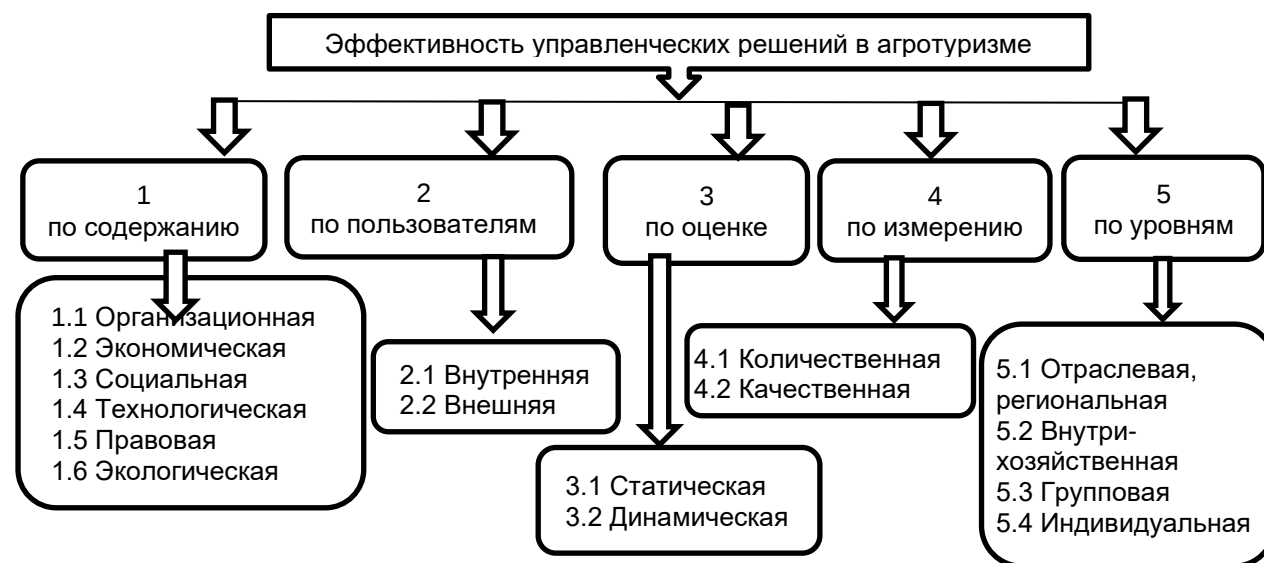
Для подготовки управленческих решений в различных сферах деятельности используют формальные, эвристические, экспертные методы. Для оценки эффективности управленческих решений используют метод сравнения, экономико-математические методы, индексный, балансовый, гра-

фический, метод элиминирования; функционально-стоимостный анализ. Методология выбора управленческих решений основана на решении задач многокритериального выбора (Нигматуллина Г.Р., Шарафутдинов А.Г., Стомба Е.В. и др.) [10]. Теоретико-методологической базой исследования послужили труды зарубежных и отечественных авторов в области исследований экономической и управленческой эффективности, инвестиционного менеджмента, проектного анализа и планирования предприятий.

Метод определения эффективности вложений по сравниваемым вариантам использован для выбора наиболее выгодного варианта инвестирования. Основой этого метода, широко используемого в инвестиционном анализе, является теория денежных потоков, методы дисконтирования. Для решения этих задач на практике применяется система методов и приемов, в т.ч. расчет чистой приведенной стоимости (NPV), расчет срока окупаемости и других коэффициентов эффективности проекта, позволяющих ориентироваться на какой-то один или несколько критериев, наиболее важных по мнению руководства, либо принять во внимание дополнительные объективные и субъективные факторы. В данном исследовании выбор методов исследования был обусловлен необходимостью учета прежде всего экономических выгод от развития проектов агротуризма.

Результаты

Для того, чтобы дать системную оценку эффективности принимаемых управленческих решений в агротуризме, нами выделены отдельные составляющие эффективности управленческих решений в агротуризме (рисунок).



Примечание: составлен авторами

Рисунок - Классификация видов эффективности управленческих решений в агротуризме

При использовании системного подхода каждый из видов эффективности, представленный на рисунке, должен быть раскрыт более детально. Для системной оценки эффективности принимаемых управленческих решений в агротуризме необходимо четко определить показатели по каждой группе, критерии их эффективности и уровни управления. В то же время, оценка эффективности по отдельным показателям не решает в полной мере проблему системной (комплексной) оценки эффективности, так как один и тот же показатель затрагивает разные сферы управленческого труда.

Мы согласны с определением последователей классической экономической теории, утверждавших, что «экономическая эффективность достигается путем максимизации прибавочного продукта (прибыли) при тех же затратах или путем уменьшения затрат при том же размере прибыли» (Диканов М.Ю., Кувалдина И.С.) [11]. В этом случае общая экономическая эффективность принимаемых управленческих решений в агротуризме может быть выражена отношением дохода к издержкам (затратам) на реализацию управленческого решения.

Реализация управленческих решений в агротуризме представляет собой процесс постановки, выбора и организации достижения поставленных целей, следовательно, эффективность можно определить как отношение результатов к затратам на достижение цели. Более детально эффективность можно определить через относительные величины (удельный вес повторных посещений, средний чек, выручка/прибыль на одно место и др.), однако на практике их применение затруднено из-за влияния сезонности, необходимости разделения затрат и оценке стоимости труда работников, особенно если речь идет о семейном бизнесе, отсутствия открытой статистики, единых стандартов, базы для сравнения, компетенций специалистов.

Агротуризм совмещает показатели эффективности ведения сельского хозяйства, гостиничного и туристического бизнеса. С этой точки зрения эффективность развития туристической инфраструктуры определяется числом средств размещения и числом мест в них; числом предприятий питания и числом мест в них; наличием объектов активного туризма (Морозова Н.С.) [12].

Таким образом, экономическая эффективность в агротуризме может быть выражена через сравнение абсолютных показателей, например, издержек и чистого дохода, а также через относительные и удель-

ные величины. Главным критерием успешного менеджмента в агротуризме остается обеспечение результативности, что с учетом рисков и сложности ведения самого сельского хозяйства, а также совмещения гостиничного бизнеса и сферы развлечений является весьма непростой задачей для менеджеров агротуризма.

Оценка эффективности управленческих решений должна производиться с учетом социальных эффектов от агротуристической деятельности как положительных (новые рабочие места, выгоды от диверсификации, улучшение инфраструктуры, возрождение традиций, восстановление культурных достопримечательностей и т.п.), так и отрицательных (в сельской местности возможны экологические проблемы, загрязнение ресурсов и среды отходами, нарушение естественных процессов в сельском хозяйстве, возможность пожаров, браконьерство, вырубка насаждений, конфликты с местным населением). При этом эффект (мультипликативный) на уровне региона рассматривается как сумма прямого, косвенного и вынужденного эффекта (Евграфова Л.В.) [13].

Проекты агротуризма должны вносить свой вклад в устойчивое развитие сельского хозяйства с учетом реализации ESG-концепции в сельском хозяйстве, предполагающей учет экологических, социальных и управленческих факторов в ведении сельского хозяйства, экономию ресурсов, создание новых рабочих мест, диверсификацию и трансформацию управленческих и бизнес-процессов.

Эти же задачи стоят и перед сельскохозяйственными кооперативами (СХК) Казахстана. Тема взаимодействия сельскохозяйственной кооперации и агротуризма наиболее актуальна с учетом повестки ФАО, в соответствии с которой правительства стран-членов ФАО должны обеспечивать условия для процветания кооперативов и переходу к инклюзивным и устойчивым агропродовольственным системам. ФАО признает роль кооперативов в развитии возможностей для мелких фермерских хозяйств, молодежи и женщин (FAO: cooperatives are key to sustainable...) [14]. Экономическая эффективность проектов агротуризма в составе кооперативных структур намного выше, что объясняется синергетическим эффектом кооперации, в том числе за счет экономии издержек и доступа к рынкам ресурсов и рынкам сбыта для мелких и средних производителей.

В проектно-менеджменте для оценки экономической эффективности инвестиций, для принятия правильного управленческого

решения необходимо экономическое обоснование выбора конкретного проекта. Эффективность проектов в туризме (в стратегических и тактических инвестиционных проектах) оценивается чистой приведенной стоимостью проекта (NPV), которая к концу его реализации должна быть положительной величиной (Shao S., Sorourkhah A.; Fabien R.H., Andriamiadanomenjanahary H.C.) [15,16]. На примере размещения объектов агротуризма на одном гектаре сельской местности нами рассчитана экономическая эффективность двух проектов инвестиционных вложений: первый проект «Туристическая (гостевая) усадьба» и второй проект «Агротуристический комплекс «Ремесла и отдых». Для сравнения используем динамические показатели экономической эффективности: чистая приведенная стоимость проекта, срок окупаемости инвестиций, индекс рентабельности.

Проект «Туристическая (гостевая) усадьба» представлен модульными гостиницами и юртами. Состоит из двух домов по 100 кв м, двух домов по 24 кв м и трех юрт (одна для гостей, одна юрта кухня, одна юрта для хранения). На территории усадьбы имеются хозяйственные постройки, баня, зона барбекю. На прилегающей территории расположена парковая зона, предназначенная для отдыха и развлекательных мероприятий. Концепция проекта – активный отдых в сельской местности, ознакомление с культурно-историческими особенностями и ресурсами сельской местности. Проект «Агротуристический комплекс

«Ремесла и отдых»» представляет собой туристический объект, выполняющий функцию сельской гостиницы, состоящей из одного дома 150 кв. м, двух модульных дома по 24 кв. м и мастерских. Туристический объект состоит из нескольких зданий, объединенных единой концепцией знакомства с «живой» национальной культурой местного сообщества с единой инфраструктурой и управлением: быт, культура, обычаи, язык (диалекты), фольклор, ремесла.

Оба проекта учитывают привлекательность традиций казахского гостеприимства, гастрономические пристрастия, этнокультурные особенности территории. В ходе обоснования экономической эффективности рассчитаны постоянные и переменные затраты по двум предлагаемым вариантам: затраты на приобретение и установку гостевых домов и юрт, затраты на оборудование, мебель и инвентарь, учтены непредвиденные расходы. Были рассчитаны операционные расходы: оплата труда персонала, расходы на организацию питания, коммунальные услуги, ремонт и обслуживание, маркетинг рекламу и прочие расходы. Основные статьи доходов: доходы от аренды номеров, организации питания, доходы от оказания услуг (экскурсии, конные прогулки, катание на лодках, баня, сауна, гриль беседки, мангал на территории, велосипеды и пр.), доходы от развлекательных мероприятий, от организации тимбилдингов и др. Расчеты чистой приведенной стоимости произведены с учетом ставки дисконтирования 15% (таблица 1).

Таблица 1 - Расчет эффективности инвестиционных затрат проекта «Туристическая (гостевая) усадьба»

Месяц	Денежный поток (CF), тенге	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированный денежный поток (DCF), тенге	Кумулятивный DCF (накопленный доход), тенге
0	-65 835 000	1	-65 835 000	-65 835 000
1	8 075 075	0,988	7 978 592	-57 856 408
2	8 075 075	0,976	7 883 266	-49 973 142
3	8 075 075	0,964	7 789 077	-42 184 065
4	8 075 075	0,953	7 699 314	-34 484 751
5	8 075 075	0,941	7 602 651	-26 882 100
6	8 075 075	0,930	7 512 332	-19 369 768
7	8 075 075	0,919	7 421 161	-11 948 607
8	8 075 075	0,908	7 335 523	-4 613 084
9	8 075 075	0,897	7 247 345	+2 634 261
10	8 075 075	0,886	7 155 789	+9 790 050
11	8 075 075	0,875	7 066 816	+16 856 866
12	8 075 075	0,865	6 985 891	+23 842 757

Примечание: составлена авторами

Срок окупаемости по первому проекту составил 9 месяцев (на 9-м месяце кумулятивный NPV превышает инвестиции в 65 835 000 тенге и приносит дополнительный доход в виде положительного NPV>0). Рентабельность проекта «Туристическая (гостевая) усадьба» составила 69,8%.

Вариант проекта «Агротуристический комплекс «Ремесла и отдых»» предполагает установку одного каркасного дома 150 кв м и двух модульных домов по 24 кв м, мастерских по хлебопекарному, гончарному и столярному делу. Дополнительные расходы предусмотрены на приобретение мебели и инвентаря для мастерских. Для мастерской по хлебопекарному делу: затраты

на покупку печи хлебопекарной, тестомеса, расстоечного шкафа, производственных столов, моечной ванны, весов электронных, форм для хлеба, прочей кухонной утвари. Для мастерской по хлебопекарному делу затраты на закупку гончарных инструментов, гончарного круга, печи для обжига для гончарки, комплектов ручных инструментов по дереву, верстака, тисков (общие затраты составят 9 924,3 тыс. тенге). К основным статьям доходов добавлены доходы от проведения хлебопекарных и гончарных мастер-классов и мастер классов по дереву (общая сумма доходов от мастер-классов 10 440 тыс. тенге). Расчет эффективности вложений приведен в таблице 2.

Таблица 2 - Расчет эффективности инвестиционных затрат проекта «Агротуристический комплекс «Ремесла и отдых»

Месяц	Денежный поток (CF), тенге	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированный денежный поток (DCF), тенге	Кумулятивный DCF (накопленный доход), тенге
0	-46 329 337	1	-46 329 337	-46 329 337
1	4 463 963	0,988	4 410 395	-41 918 942
2	4 463 963	0,976	4 356 828	-37 562 114
3	4 463 963	0,964	4 303 260	-33 258 854
4	4 463 963	0,953	4 254 157	-29 004 697
5	4 463 963	0,941	4 200 589	-24 804 108
6	4 463 963	0,930	4 151 486	-20 652 622
7	4 463 963	0,919	4 102 382	-16 550 240
8	4 463 963	0,908	4 053 278	-12 496 962
9	4 463 963	0,897	4 004 175	-8 492 787
10	4 463 963	0,886	3 955 071	-4 537 716
11	4 463 963	0,875	3 905 968	-631 748
12	4 463 963	0,865	3 861 328	+3 229 580

Примечание: составлена авторами

Рентабельность второго проекта «Агротуристический комплекс «Ремесла и отдых»» немного ниже (65,8%). Срок окупаемости инвестиционных затрат (DPP) по второму проекту: 11-12 месяцев (на 12-м месяце реализации кумулятивный дисконтиро-

ванный доход полностью покрывает первоначальные инвестиции в размере 46 329,3 тыс. тенге и приносит дополнительный доход в виде положительного NPV>0). В таблице 3 приведены показатели эффективности проектов по двум сравниваемым проектам.

Таблица 3 - Показатели эффективности проектов

Показатель	1 вариант	2 вариант
Чистая приведенная стоимость (NPV), тенге	89 466 276	53 567 560
Срок окупаемости (DPP), месяцев	9,0	12,0
Инвестиционные затраты, тенге	65 835 000	46 329 337
Операционные расходы в год, тенге	72 943 000	35 092 000
Рентабельность проекта, %	69,8	65,8

Примечание: составлена авторами

В расчетной модели за источник финансирования приняты собственные средства инвесторов. Показатели рассчитаны на период до одного года, однако, принимая во внимание срок окупаемости и неограничен-

ный во времени срок реализации проекта, уже в пятилетней перспективе они будут существенно выше (более 500 млн тенге чистой прибыли за 5 лет реализации проекта). Таким образом, положительный NPV и вы-

сокий уровень рентабельности подтверждают, что оба проекта окупают вложенные средства в течение одного календарного года, но первый проект «Туристическая (гостевая) усадьба» имеет более высокие показатели эффективности.

В рамках данного исследования мы ограничились расчетом экономической эффективности проектов агротуризма, но необходимо помнить, что управленческие решения в агротуризме должны приниматься с учетом их социальной и экологической направленности. С этой точки зрения концепция второго проекта «Агротуристический комплекс «Ремесла и отдых» для лица, принимающего решение, более привлекательна. Для корректной оценки социальной эффективности управленческих решений целесообразно проведение опросов, анкетирования как выборочно, так и сплошным методом. Реализация проектов агротуризма экономически выгодна, однако требует бережного использования природного и ресурсного потенциала сельской территории. Следует учитывать местоположение региона, интерес к развитию туристского рынка со стороны государственных органов и общественных организаций, спрос на агротуристические услуги.

Обсуждение

При принятии управленческого решения необходимо ориентироваться не только на экономическую эффективность, но и учитывать направленность проекта, его социальную значимость, экологическую и культурно-образовательную составляющие проекта. Для принятия управленческих решений важна роль лица, принимающего решение. В Атласе новых профессий и компетенций Казахстана «менеджер агротуризма» определяется как «специалист, владеющий знаниями об уровне развития аграрного сектора страны, основ животноводства, растениеводства и садоводства, национальных традиций и обычаев, а также основ разработки туристских продуктов, который занимается развитием и продвижением отечественного агротуризма на внутреннем и мировом рынке туристической индустрии» (Министерство труда и социальной защиты...) [17].

Менеджер агротуризма должен обладать как жесткими, так и гибкими навыками: знать правила организации въездных туров, основы разработки маршрутов, объекты агротуризма, основы и принципы экотуризма и сельского туризма, цифровые технологии. На наш взгляд, следует больше внимания уделить коммуникативным умениям менеджера агротуризма: правильно предостав-

лять информацию, формировать обратную связь с туристами, заинтересовать клиентов, вести переговоры с партнерами, клиентами контрагентами, выстраивать коммуникации с местными органами управления. Для этого необходимы знания иностранных языков на уровне грамотного объяснения содержания маршрута, знания психологии общения, основ маркетинга и менеджмента, этики делового общения. В целом, для полной оценки различных сторон управления в агротуризме должна быть использована система разнообразных показателей экономической, социальной и экологической эффективности, что является темой для дальнейшего отдельного исследования.

Заключение

1. Обзор литературы показал, что дефиниции «экономическая эффективность агротуризма» и «управленческие решения в агротуризме» остаются сложными и малоизученными. Методика оценки эффективности принятия управленческих решений в агротуризме в силу сложности учета всех экономических, социальных, экологических, культурно-просветительских критериев и показателей требует совершенствования и использования системного подхода.

2. Проведенные расчеты показали, что вложения в объекты агротуризма могут приносить прибыль и стать долгосрочной инвестицией и гарантией постоянного дохода агрофермеров. К ключевым факторам успеха проектов агротуризма можно отнести: инвестиционную привлекательность, экологическую направленность, близость к природной среде, сочетание средних цен на услуги и качество услуг; расположение, возможность совмещать удаленную работу и отдых (job+leisure); использовать элементы MICE-туризма (командировки, конференции, корпоративные мероприятия, выставки, различные программы-тренинги, веревочные курсы, летние тематические школы), активные виды спорта, воспитательно-оздоровительные мероприятия.

3. Агротуризм может стать инструментом для диверсификации деятельности сельскохозяйственных кооперативов (СХК), позволяя совместно использовать ресурсы и снизить издержки хозяйствующих субъектов, объединенных в СХК. Совместные усилия могли бы дать больший социально-экономический эффект и существенно снизить риски реализации агротуристических проектов.

4. Оптимизация управленческих решений в агротуризме связана с проблемой выбора наиболее прибыльного и быстро окупаемого варианта инвестирования, однако

выгоды от явной и неявной социальной, экологической и др. видов эффективности проектов по агротуризму осложняют принятие окончательного решения.

5. Для современного руководителя агротуризма являются необходимыми как жесткие (hard skills), так и гибкие (soft skills) навыки. Стратегическое мышление, лидерство, коммуникабельность, аналитические способности, цифровые компетенции, навыки тайм-менеджмента позволяют достигать мультипликативного эффекта в достижении поставленных целей и снизить риски, с учетом турбулентности внешней и внутренней среды агротуризма.

Таким образом, оценка управленческой эффективности необходима для успешной реализации различных направлений агротуризма, развитие которого является источником дополнительных доходов и способствует диверсификации сельской экономики и росту эффективности малых и средних организационно-экономических форм хозяйствования на селе.

Вклад авторов: Орынбекова Гульнар Ахмедовна: работа над планом, содержанием статьи, библиографический обзор литературы, сбор первичных данных, анализ данных, обобщение; Женсхан Дарима: оценка данных, работа над введением, заключением, подведение итогов, координация работ и доработка проекта статьи; Карлибаева Рая: обзор литературы, написание аннотаций и ключевых слов.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Источник финансирования: статья подготовлена в рамках научного проекта ИРН AP23486198 «Изучение организационно-управленческих, социально-экономических механизмов развития сельскохозяйственных кооперативов и оценка их влияния на повышение доходов и качества жизни сельского населения Казахстана».

Список литературы

[1] Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года №262 «Об утверждении Концепции развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023-2029 годы» [Электронный ресурс]. – 2023. – URL: <https://www.adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000262> (дата обращения: 20.03.2026).

[2] Montañés-Del-Río, M.A. Determinants of the Propensity for Innovation among Entrepreneurs in the Tourism Industry/ M. A. Montañés-Del-Río, J. A. Medina-Garrido // Sustainability. – 2020. – Vol.12. – Article 5003. <https://doi.org/10.3390/su12125003>

[3] Ndhlovu, E. Agritourism and sustainability: A global bibliometric analysis of the state of research and dominant issues / E. Ndhlovu, K. Dube // Journal of Outdoor Recreation and Tourism. – 2024. – Vol.46. – Article 100746. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2024.100746>

[4] Ammirato, S. Agritourism and Sustainability: What We Can Learn from a Systematic Literature Review / S. Ammirato, A.M. Felicetti, C. Raso, B.A. Pansera, A. Violi // Sustainability. – 2020. – N12.-Issue 22. – Article 9575. <https://doi.org/10.3390/su12229575>

[5] Yasin, A.S. Agritourism and Rural Development: A Global Bibliometric Analysis of the State of Research, Limitations, and Future Directions/ A. S. Yasin, Z. Bacsi //Agriculture. – 2025. – N 15.-Issue 8. – Article 866. <https://doi.org/10.3390/agriculture15080866>

[6] Choo, H. The Role of Agritourism Farms' Characteristics on the Performance: A Case Study of Agritourism Farm in South Korea / H.Choo, D.B. Park // International Journal of Hospitality & Tourism Administration. – 2022. – N.23.- Issue 3. – P. 464–477. <https://doi.org/10.1080/15256480.2020.1769520>

[7] Patterson, I. Agritourism as an Emerging Sustainable Tourism Industry in Uzbekistan / I. Patterson, M. U.Asalam // Sustainability Switzerland. – 2024. – N 16.-Issue 17. – Article 7519. <https://doi.org/10.3390/su16177519>

[8] Stăncioiu, E.L. Enhancing. Agritourism 4.0: Key Technologies and Benefits / E.L. Stăncioiu, C. Andreea, M. Leba // Business Systems Research. – 2025.- Vol. 16.- N. 1. – P. 233–254. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2025-0012>

[9] Baby, J. Sustainable Agritourism for Farm Profitability: Comprehensive Evaluation of Visitors' Intrinsic Motivation, Environmental Behavior, and Satisfaction / J. Baby, D.Y. Kim // Land. – 2024. – N.13.- Issue 9.- Article 1466. <https://doi.org/10.3390/land13091466>

[10] Нигматуллина, Г.Р. Методические подходы к оценке результативности и эффективности цифровизации управленческих решений / Г.Р. Нигматуллина, А.Г. Шарафутдинов, Е.В. Стомба, Т. Д. Гильманов, Т. Н. Лубова, А. Ф. Галеев // Вестник Алтайской академии экономики и права. –2024. – № 1. – С. 113-119. <https://doi.org/10.17513/vaael.3219>

[11] Диканов, М.Ю. Методологические подходы к оценке системы управления современным предприятием / М. Ю. Диканов, И.С. Кувалдина // Экономика: стратегия и практика. – 2020. – № 15(4). – С.21-38.

[12] Морозов, М.А. Региональные особенности развития туристской инфраструктуры и их влияние на туризм / М.А. Морозов, Н.С. Морозова // Регионология. – 2021. – № 3. – С. 588-610. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.116.029.202103.588-610>

[13] Евграфова, Л.В. Сельский туризм как фактор диверсификации сельской экономики /

Л.В. Евграфова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2024. – №2. – С.122–129. <https://doi.org/10.12737/2073-0462-2024-122-129>

[14] FAO: cooperatives are key to sustainable development of the agricultural sector in Kyrgyzstan. Results of the round table (FAO) [Electronic resource]. – 2024. Available at: <https://www.fao.org/countryprofiles/news> (date of access: 20.03.2026)

[15] Shao, S.A Novel Perspective on Prioritizing Investment Projects under Future Uncertainty: Integrating Robustness Analysis with the Net Present Value Model / S. Shao, A. Sorourkhah // Economics. – 2024. – Vol. 18.- N. 1. – Article 20220111. <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0111>

[16] Fabien, R.H. Optimizing Available Resources to Revitalize the Tourism Economy of the Rural Commune of Iarintsena / R. H. Fabien, H. C. Andriamiadanomenjanahary // International Journal of Hospitality & Tourism Management. – 2024. – Vol. 8. – Issue 2. – P. 30-38. <https://doi.org/10.11648/j.ijhtm.20240802.12>

[17] Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан. Менеджер агротуризма. Атлас новых профессий и компетенций Казахстана [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: <https://www.atlasbt.enbek.kz/journals> (дата обращения 20.03.2026).

References

[1] Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 28 marta 2023 goda № 262 «Ob utverzhdenii Kontseptsii razvitiya turistskoi otrasli Respubliki Kazakhstan na 2023–2029 gody» [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 262 dated March 28, 2023 "On Approval of the Concept for the Development of the Tourism Industry of the Republic of Kazakhstan for 2023–2029"] (2023). Available at: <https://www.adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000262> (date of access: 20.03.2026) [in Russian].

[2] Montañés-Del-Río, M.A. & Medina-Garrido, J.A. (2020). Determinants of the Propensity for Innovation among Entrepreneurs in the Tourism Industry. *Sustainability*, 12, 5003. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12125003> [in English].

[3] Ndhlovu, E. & Dube, K. (2024). Agritourism and Sustainability: A Global Bibliometric Analysis of the State of Research and Dominant Issues. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 46, 100746. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jort.2024.100746> [in English].

[4] Ammirato, S., Felicetti, A.M., Raso, C., Pansera, B.A. & Violi, A. (2020). Agritourism and Sustainability: What We Can Learn from a Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(22), 9575. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12229575> [in English].

[5] Yasin, A.S. & Bacsı, Z. (2025). Agritourism and Rural Development: A Global Bibliometric Analysis of the State of Research, Limitations, and Future Directions. *Agriculture*, 15(8), 866. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture15080866> [in English].

[6] Choo, H. & Park, D.B. (2022). The Role of Agritourism Farms' Characteristics on the Performance: A Case Study of Agritourism Farm in South Korea. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(3), 464-477. DOI: <https://doi.org/10.1080/15256480.2020.1769520> [in English].

[7] Patterson, I. & Aslam, M.U. (2024). Agritourism as an Emerging Sustainable Tourism Industry in Uzbekistan. *Sustainability*, 16(17), 7519. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16177519> [in English].

[8] Stăncioiu, E.L., Andreea, C. & Leba, M. (2025). Enhancing Agritourism 4.0: Key Technologies and Benefits. *Business Systems Research*, 16(1), 233–254. DOI: <https://doi.org/10.2478/bsrj-2025-0012> [in English].

[9] Baby, J. & Kim, D.Y. (2024). Sustainable Agritourism for Farm Profitability: Comprehensive Evaluation of Visitors' Intrinsic Motivation, Environmental Behavior, and Satisfaction. *Land*, 13(9), 1466. DOI: <https://doi.org/10.3390/land13091466> [in English].

[10] Nigmatullina, G.R., Sharafutdinov, A.G., Stovba, E.V., Gilmanov, T.D., Lubova, T.N. & Galeev, A.F. (2024). Metodicheskie podkhody k otsenke rezul'tativnosti i effektivnosti tsifrovizatsii upravlencheskikh reshenii [Methodological Approaches to Assessing the Effectiveness and Efficiency of Digitalization of Managerial Decisions]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava - Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 1, 113–119. DOI: <https://doi.org/10.17513/vael.3219> [in Russian].

[11] Dikanov, M.Yu. & Kuvaldina, I.S. (2020). Metodologicheskie podkhody k otsenke sistemy upravleniya sovremennym predpriyatiem [Methodological Approaches to Assessing the Management System of a Modern Enterprise]. *Ekonomika: strategiya i praktika - Economics: Strategy and Practice*, 15(4), 21–38 [in Russian].

[12] Morozov, M.A. & Morozova, N.S. (2021). Regional'nye osobennosti razvitiya turistskoi infrastruktury i ikh vliyanie na turizm [Regional Features of Tourism Infrastructure Development and Their Impact on Tourism]. *Regionologiya Regionology*, 3, 588–610. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.116.029.202103.588-610> [in Russian].

[13] Evgrafova, L.V. (2024). Sel'skii turizm kak faktor diversifikatsii sel'skoi ekonomiki [Rural Tourism as a Factor of Diversification of the Rural Economy]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta - Bulletin of Kazan State Agrarian University*, 2, 122–129. DOI:

https:// doi.org/ 10.12737/2073-0462-2024-122-129 [in Russian].

[14] FAO (2024). Cooperatives are Key to Sustainable Development of the Agricultural Sector in Kyrgyzstan. Available at: <https://www.fao.org/countryprofiles/news> (date of access: 20.03.2026) [in English].

[15] Shao, S. & Sorourkhah, A. (2024). A Novel Perspective on Prioritizing Investment Projects under Future Uncertainty: Integrating Robustness Analysis with the Net Present Value Model. *Economics*, 18(1), 20220111. DOI: <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0111> [in English].

[16] Fabien, R.H. & Andriamiadanomenjanahary, H.C. (2024). Optimizing Available Resources

to Revitalize the Tourism Economy of the Rural Commune of Iarintsena. *International Journal of Hospitality & Tourism Management*, 8(2), 30-38. DOI: <https://doi.org/10.11648/j.ijhtm.20240802.12> [in English].

[17] Ministerstvo truda i sotsial'noi zashchity naseleniya Respubliki Kazakhstan. Menedzher agroturizma. Atlas novykh professii i kompetentsii Kazakhstana [Ministry of Labor and Social Protection of the Population of the Republic of Kazakhstan. Agrotourism Manager. Atlas of New Professions and Competencies of Kazakhstan] (2025). Available at: <https://www.atlasbt.enbek.kz/journals> (date of access: 20.03.2026) [in Russian].

Информация об авторах:

Орынбекова Гульнар Ахмедовна – основной автор; кандидат экономических наук; и.о. ассоциированный профессор группы образовательных программ «Экономика, менеджмент и маркетинг»; Казахский агротехнический исследовательский университет им. С. Сейфуллина; 010000 пр. Женис, 62, г.Астана, Казахстан; e-mail: gulnarorunbek@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4327-1954>

Женсхан Дарима; кандидат экономических наук, ассоциированный профессор; руководитель группы образовательных программ «Экономика, менеджмент и маркетинг»; Казахский агротехнический исследовательский университет им. С. Сейфуллина; 010000 пр. Женис, 62, г.Астана, Казахстан; e-mail: dzhenskhan@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2863-2611>

Карлибаева Рая; доктор экономических наук, профессор кафедры «Финансы и цифровая экономика»; Ташкентский государственный экономический университет; 010000 ул. И.Каримова, 49, г.Ташкент, Узбекистан; e-mail: r.karlibayeva@tsue.uz; <https://orcid.org/0000-0002-8492-9807>

Авторлар туралы ақпарат:

Орынбекова Гульнар Ахмедовна – негізгі автор; экономика ғылымдарының кандидаты; «Экономика, менеджмент және маркетинг» білім беру бағдарламалары тобының қауымдастырылған профессор м.а.; С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті; 010000 Жеңіс даңғ., 62, Астана қ., Қазақстан; e-mail: gulnarorunbek@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4327-1954>

Женсхан Дарима; экономика ғылымдарының кандидаты қауымдастырылған профессор; «Экономика, менеджмент және маркетинг» білім беру бағдарламалары тобының жетекшісі; С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті; 010000 Жеңіс даңғ., 62, Астана қ., Қазақстан; e-mail: dzhenskhan@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2863-2611>.

Карлибаева Рая; экономика ғылымдарының докторы, «Қаржы және цифрлық экономика» кафедрасының профессоры; Ташкент мемлекеттік экономикалық университеті; 010000 И.Каримов қ., 49, Ташкент қ., Өзбекстан; e-mail: r.karlibayeva@tsue.uz; <https://orcid.org/0000-0002-8492-9807>

Information about the authors:

Orynbekova Gulnar – The main author; Candidate of economic sciences, Acting Associate Professor of the Educational Program Group of Economics, Management and Marketing; S.Seifullin Kazakh Agro Technical Research University, 010000 Ave. Zhenis, 62, Astana, Kazakhstan; gulnarorunbek@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4327-1954>

Zhenshan Darima; Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Head of the Educational Program Group of Economics, Management and Marketing; S.Seifullin Kazakh Agro Technical Research University; 010000 Ave. Zhenis, 62 Astana, Kazakhstan; dzhenskhan@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2863-2611>

Karlibaeva Raya; Doctor of Economic Science, Professor of the Department of Finance and Digital Economics; Tashkent State University of Economics; 100066 I. Karimov str., 49, Tashkent, Uzbekistan; e-mail: r.karlibayeva@tsue.uz; <https://orcid.org/0000-0002-8492-9807>