

**ЖАС ҒАЛЫМДАРДЫҢ МІНБЕСІ
ТРИБУНА МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ**

МРНТИ 06.81.12

<https://doi.org/10.51889/3078-8579.2026.87.1.005>

Исаева А.Т.¹, Катаева И.Д.¹, Сеффат Думан²

¹*Казахский национальный педагогический университет имени Абая
г. Алматы, Казахстан.*

²*Стамбульский университет Медипол, г. Стамбул, Турция.*

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ
АССОЦИАЦИИ «ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА ФРАНЦИЯ-КАЗАХСТАН»**

Аннотация

Статья посвящена исследованию стратегического управления международной организацией на примере Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан». Основное внимание уделяется анализу процессов формирования и реализации стратегии с учётом внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность организации. Рассматриваются теоретические основы стратегического управления международными объединениями, включая модели стратегического анализа, инструменты оценки внешней среды и подходы к цифровой трансформации. На примере ТПП ФК исследуются организационная структура, механизмы взаимодействия с членами и партнёрами, ключевые проекты и программы, а также важная стратегическая роль политико-экономических, социально-культурных и технологических факторов. Особое внимание уделяется вопросам эффективной адаптации долгосрочной стратегии к условиям глобальной нестабильности и изменениям международной экономической конъюнктуры. Анализ показывает, что данное стратегическое управление в Ассоциации является системным, интегрированным и направленным на укрепление двусторонних экономических связей, развитие партнерской сети и повышение конкурентоспособности. В заключении делаются выводы о значении стратегического подхода для устойчивого развития, цифровизации и инновационного потенциала организации, а также формулируются практические рекомендации для дальнейшего совершенствования стратегического управления и повышения эффективности деятельности Ассоциации.

Ключевые слова: стратегическое управление, международная организация, торгово-промышленная палата, Франция, Казахстан, партнерские отношения, международное сотрудничество, проектное управление, SWOT-анализ.

А.Т. Исаева¹, И.Д. Катаева¹, Сеффат Думан²

¹ Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті
Алматы қ., Қазақстан

² Стамбул Медипол университеті, Стамбул, Түркия

«ФРАНЦИЯ-ҚАЗАҚСТАН САУДА-ӨНЕРКӘСІП ПАЛАТАСЫ» ҚАУЫМДАСТЫҒЫНЫҢ МЫСАЛЫНДА ҰЙЫМДЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ

Аңдатпа

Мақала «Франция-Қазақстан Сауда-өнеркәсіп палатасы» қауымдастығының мысалында халықаралық ұйымды стратегиялық басқаруды зерттеуге арналған. Ұйымның қызметіне әсер ететін сыртқы және ішкі факторларды ескере отырып, стратегияны қалыптастыру және іске асыру процестерін талдауға баса назар аударылады. Халықаралық бірлестіктерді стратегиялық басқарудың теориялық негіздері, оның ішінде стратегиялық талдау модельдері, қоршаған ортаны бағалау құралдары және цифрлық трансформация тәсілдері қарастырылады. ФК СӨП мысалында ұйымдық құрылым, мүшелермен және серіктестермен өзара қарым-қатынас тетіктері, негізгі жобалар мен бағдарламалар, сондай-ақ саяси-экономикалық, әлеуметтік-мәдени және технологиялық факторлардың маңызды стратегиялық рөлі зерттеледі. Ұзақ мерзімді стратегияны жаһандық тұрақсыздық жағдайларына және халықаралық экономикалық жағдайдағы өзгерістерге тиімді бейімдеу мәселелеріне ерекше назар аударылады. Талдау көрсеткендей, қауымдастықтағы бұл стратегиялық басқару жүйелі, интеграцияланған және екі жақты экономикалық байланыстарды нығайтуға, серіктестік желіні дамытуға және бәсекеге қабілеттілікті арттыруға бағытталған. Қорытындыда ұйымның орнықты дамуы, цифрландырылуы және инновациялық әлеуеті үшін стратегиялық тәсілдің маңыздылығы туралы қорытындылар жасалады, сондай-ақ стратегиялық басқаруды одан әрі жетілдіру және қауымдастық қызметінің тиімділігін арттыру үшін практикалық ұсынымдар тұжырымдалады.

Түйін сөздер: стратегиялық басқару, халықаралық ұйым, сауда-өнеркәсіп палатасы, Франция, Қазақстан, серіктестік қатынастар, халықаралық ынтымақтастық, жобалық басқару, SWOT-анализ.

Isayeva A.T.¹, Katayeva I.D.¹, Seffat Duman²

¹ Kazakh National Pedagogical University named after Abai, Almaty, Kazakhstan

² Istanbul Medipol University, Istanbul, Turkey

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF THE ASSOCIATION «FRANCE-KAZAKHSTAN CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY»

Abstract

The article is devoted to the study of strategic management of an international organization using the example of the Association "France-Kazakhstan Chamber of Commerce and Industry". The main focus is on analyzing the processes of strategy formation and implementation, taking into account external and internal factors affecting the organization's activities. The article examines the theoretical foundations of strategic management of international associations, including models of strategic analysis, tools for assessing the external environment and approaches to digital transformation. Using the example of CCI FC, the organizational structure, mechanisms of interaction with members and partners, key projects and programs, as well as the important strategic role of political, economic, socio-cultural and technological factors are studied. Special attention is paid to the issues of effective adaptation of the long-term strategy to the conditions of global instability and changes in the

international economic environment. The analysis shows that this strategic management in the Association is systematic, integrated and aimed at strengthening bilateral economic ties, developing a partner network and increasing competitiveness. In conclusion, conclusions are drawn about the importance of a strategic approach for sustainable development, digitalization and the innovative potential of the organization, as well as practical recommendations for further improving strategic management and increasing the effectiveness of the Association.

Keywords: strategic management, international organization, chamber of commerce and industry, France, Kazakhstan, partnership relations, international cooperation, project management, SWOT analysis.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Статья посвящена стратегическому управлению международной организацией на примере Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан». Основная цель работы — исследовать, каким образом организация формирует и реализует стратегию, учитывая внешние и внутренние факторы, и оценить эффективность её деятельности в современных условиях.

В статье рассматриваются следующие ключевые аспекты:

1. Теоретические основы стратегического управления международными организациями — анализ моделей стратегического управления, инструментов анализа внешней и внутренней среды, особенностей работы в международном контексте.

2. Анализ деятельности Ассоциации «ТПП Франция–Казахстан» — изучение структуры организации, механизмов взаимодействия с членами и партнёрами, проектов и программ, оценки влияния политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов.

3. Выводы и перспективы развития — оценка эффективности стратегического управления, выявление сильных и слабых сторон, анализ проблем и рисков, формулировка рекомендаций по дальнейшему развитию и цифровой трансформации организации.

Цель исследования. Целью исследования является анализ и оценка процессов стратегического управления Ассоциацией «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан», выявление факторов, влияющих на формирование и реализацию её стратегии, а также определение эффективности принимаемых управленческих решений в условиях международного делового взаимодействия. Исследование направлено на выявление сильных и слабых сторон организации, оценку влияния внешней и внутренней среды, а также формулирование рекомендаций по совершенствованию стратегического управления и повышению конкурентоспособности Ассоциации на международной арене.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. Для достижения цели исследования был применен комплексный подход, включающий следующие методы:

1. Анализ качества и эффективности стратегического управления — изучение организационной структуры Ассоциации, механизмов взаимодействия с членами и партнёрами, а также оценки реализации проектов и программ.

2. Обзор и синтез научной литературы — анализ существующих теоретических и эмпирических исследований в области стратегического управления международными организациями, включая работы по моделям Портера, Минцберга, Ансоффа и другим авторам.

3. Методы анализа внешней и внутренней среды — применение SWOT- и PEST-анализов, оценка политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов, влияющих на деятельность Ассоциации.

4. Аналитический метод — обработка данных о деятельности Ассоциации, включая отчеты о мероприятиях, статистику участия компаний, партнерские инициативы и результаты проектной работы.

5. Сравнительно-аналитический метод — сопоставление стратегических подходов Ассоциации с практикой аналогичных международных торгово-промышленных палат для выявления сильных и слабых сторон.

В качестве материалов исследования использовались опубликованные научные работы по стратегическому управлению, официальные отчеты и публикации Ассоциации «ТПП Франция–Казахстан», данные периодической печати, а также материалы международных организаций, отражающие тенденции экономического сотрудничества между Францией и Казахстаном.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегическое управление является фундаментом эффективной деятельности любой современной организации, особенно если речь идет о структуре, функционирующей в международном пространстве. В условиях глобализации, высокой волатильности рынков, неопределенности мировой политической ситуации и постоянного технологического прогресса именно стратегический подход позволяет организациям адаптироваться, выстраивать устойчивое развитие и сохранять конкурентоспособность. Международные коммерческие и некоммерческие объединения, такие как торгово-промышленные палаты, сталкиваются с двойным вызовом: необходимость учитывать многоуровневую внешнюю среду и необходимость обеспечивать стабильное взаимодействие между бизнес-сообществами разных стран. Это особенно актуально для Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан», работающей на стыке двух различных экономических, культурных и институциональных систем.

Стратегическое управление рассматривается в современной научной литературе как процесс долгосрочного целеполагания, позиционирования организации в конкурентной среде, формирования и реализации комплекса управленческих решений. Теоретической основой стратегического управления являются модели и концепции, разработанные М. Портером, И. Ансоффом, Р. Акоффом, Г. Минцбергом, которые определяют стратегию как совокупность решений, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества. В международной практике стратегическое управление трактуется шире, поскольку включает не только экономические, но и геополитические, культурные и институциональные аспекты. [1]

Стратегический процесс традиционно включает несколько ключевых этапов: стратегический анализ, формирование стратегии, реализация стратегии и стратегический контроль. На этапе анализа организация изучает свою внешнюю и внутреннюю среду, используя инструменты PEST-, SWOT-, STEEPLE-анализа, модель пяти сил Портера, анализ заинтересованных сторон. В случае международных объединений этот этап усложняется тем, что внешняя среда имеет многоуровневый характер: она включает национальное законодательство, международные соглашения, экономическую политику двух стран, особенности деловой культуры, политические риски, цифровые тренды, а также динамику мировой экономики.

Особое значение имеет политико-правовая среда, поскольку торгово-промышленные палаты зависят от межправительственных договоренностей, дипломатических отношений, экспортно-импортных режимов, санкционных политик, визовых и миграционных требований. Для Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» стратегический анализ предполагает глубокое понимание политики Евросоюза в отношении Центральной Азии, участия Казахстана в международных экономических инициативах, а также роли Франции как одного из ведущих инвесторов в регионе.

Экономическая среда также играет критическую роль: колебания мировых цен на нефть и металлы, процессы диверсификации экономики Казахстана, развитие зелёной энергетики, состояние французского и европейского рынков, технологическая трансформация промышленности — всё это напрямую влияет на потребности компаний и направление работы Палаты. Анализ экономических трендов позволяет организации определить наиболее перспективные сферы сотрудничества, такие как возобновляемая энергетика, транспортная логистика, агропромышленный комплекс, IT-сектор, образование и развитие человеческого капитала.

Не менее важны социально-культурные факторы. Международные бизнес-ассоциации вынуждены действовать на пересечении разных типов деловой культуры: французской, ориентированной на структурированность, системность и инновационность, и казахстанской, где важную роль играют личные контакты, гибкость, доверие и уважение к статусу партнёра. Стратегическое управление должно учитывать эти различия, адаптируя коммуникационную стратегию, стиль переговоров, формат мероприятий, подходы к сопровождению компаний. [2]

Технологические факторы за последние десять лет стали ключевым драйвером изменений. Цифровизация делового взаимодействия, развитие онлайн-платформ, формирование цифровых экосистем, новые инструменты маркетинга, аналитики и B2B-коммуникаций сделали цифровую трансформацию обязательным элементом стратегического управления. Для торгово-промышленных палат это означает переход к новым моделям предоставления услуг: онлайн-конференциям, вебинарам, виртуальным бизнес-миссиям, цифровым каталогам компаний, интеграции с системами больших данных, росту активности в социальных сетях. Сегодня организация не может быть конкурентоспособной без активной digital-стратегии, формирующей её публичный образ и расширяющей связи с международным сообществом.

Внутренняя среда также определяет стратегические возможности. Международные бизнес-ассоциации, как правило, имеют ограниченные ресурсы, небольшие команды и высокую зависимость от внешних партнёров. Поэтому стратегическое управление включает эффективное распределение ресурсов, проектное управление, создание устойчивых партнёрств, укрепление экспертного потенциала, развитие человеческого капитала и организационного бренда. Для Ассоциации «ТПП Франция–Казахстан» внутренние факторы — профессионализм команды, качество коммуникаций, наличие связей с посольством Франции, доступ к международной сети CCI France International — становятся значимыми конкурентными преимуществами, определяющими эффективность стратегических инициатив.

Формирование стратегии для международной организации основывается на выборе направления развития, определении миссии, видения, стратегических целей и механизмов их достижения. Миссия торгово-промышленных палат, как правило, включает содействие развитию международного бизнеса, улучшение делового климата, поддержку компаний, укрепление экономических связей между странами. Стратегические цели же конкретизируются в зависимости от особенностей внешней среды и внутренних возможностей. В случае ТПП РК ключевыми стратегическими ориентирами становятся: расширение сети участников, развитие партнёрств, продвижение французских компаний в Казахстане и казахстанских — во Франции, формирование экспертной и консультационной базы, организация мероприятий, поддерживающих международный бизнес, и цифровизация предоставляемых услуг.

Особое внимание в теории стратегического управления уделяется реализации стратегии. Реализация стратегии — это не просто выполнение планов, а процесс, требующий согласованности, эффективной коммуникации, применения инструментов проектного менеджмента, постоянного мониторинга и корректировки действий. Международные организации должны быть гибкими, уметь быстро реагировать на изменения внешней среды, пересматривать приоритеты, перенаправлять ресурсы и поддерживать устойчивый контакт с

партнёрами. Успех реализации во многом определяется степенью вовлеченности участников, качеством командной работы, наличием эффективной системы принятия решений и критериев оценки результатов. [3]

Стратегический контроль завершает цикл стратегического управления. Он включает анализ эффективности реализованных мероприятий, оценку достижения целей, работу с рисками, анализ обратной связи от компаний-членов. Для торгово-промышленных палат важно не только измерять количественные показатели (число мероприятий, участников, партнёров), но и проводить качественный анализ — оценивать влияние на деловой климат, качество установленных связей, уровень удовлетворённости компаний, значимость реализованных проектов.

Таким образом, стратегическое управление международной организацией представляет собой сложную, многокомпонентную систему, включающую анализ, планирование, реализацию и контроль. Оно требует глубокого понимания глобальной среды, межкультурных различий, особенностей международного бизнеса, цифровых трендов и механизмов построения партнёрств. Теоретические основы стратегического управления позволяют построить методологическую базу для анализа деятельности Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» и дают возможность оценить, насколько её стратегия соответствует современным вызовам и возможностям, формируя основу для разработки практических рекомендаций.

Анализ стратегического управления Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан»

Стратегическое управление Ассоциацией «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» реализуется через комплекс действий, направленных на укрепление двусторонних экономических связей, поддержку бизнеса, формирование деловой среды и продвижение международного сотрудничества. Основным ресурсом организации являются её членские компании, партнерские сети, экспертный потенциал и доступ к международным платформам, что позволяет реализовывать широкий спектр мероприятий и проектов. Анализ деятельности Ассоциации требует рассмотрения структуры управления, внешней среды, ключевых проектов, механизмов взаимодействия с партнерами и внутренней организации процессов.

Организационная структура ТПП ФК построена по принципу функциональной и проектной интеграции. Основное руководство обеспечивает стратегическое планирование и координацию деятельности, разрабатывает долгосрочные цели, формирует приоритеты, определяет направления сотрудничества и контролирует выполнение ключевых показателей. Функциональные подразделения отвечают за аналитическую деятельность, организацию мероприятий, сопровождение международных деловых миссий, коммуникацию с членами Ассоциации и партнерами, маркетинг и информационную поддержку. Проектные группы формируются под конкретные инициативы, такие как бизнес-форумы, отраслевые встречи, программы обмена, и работают по принципу временного распределения ресурсов и ответственности. Такая структура позволяет эффективно распределять задачи, быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать высокую вовлеченность участников проектов. [4]

Анализ внешней среды показывает, что Ассоциация функционирует в условиях сложного и многопланового влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов. Политическая стабильность и активное дипломатическое сотрудничество между Францией и Казахстаном создают благоприятные условия для расширения деловых контактов и привлечения инвестиций. В то же время международные санкции, изменения в налоговой и инвестиционной политике, внешнеэкономические ограничения могут оказывать давление на стратегию развития, требуя гибкости и оперативного реагирования. Экономические факторы включают зависимость Казахстана от сырьевого сектора, необходимость диверсификации

промышленности, рост интереса французских компаний к региональным инвестиционным возможностям, а также колебания мировых цен на нефть, металлы и энергоносители. Все эти элементы формируют контекст, в котором Ассоциация должна формулировать свои цели и приоритеты, адаптировать программы поддержки и определять направления сотрудничества.

Социально-культурные аспекты имеют ключевое значение для успешного взаимодействия между французскими и казахстанскими компаниями. Различия в деловой культуре, стиле ведения переговоров, подходе к управлению, восприятию формальности и доверия требуют от Ассоциации разработки специальных коммуникационных стратегий, учитывающих ментальные особенности участников. Именно посредническая роль Палаты позволяет выстраивать эффективные деловые связи, снижать риски недопонимания и способствовать долгосрочным партнерствам.

Цифровизация и технологические инновации формируют новые возможности и одновременно создают вызовы для стратегического управления. Ассоциация активно использует онлайн-платформы для проведения конференций, вебинаров, виртуальных бизнес-миссий и выставок, обеспечивает доступ к цифровым каталогам компаний, развивает коммуникацию через социальные сети. Это повышает прозрачность, эффективность и доступность услуг, расширяет охват аудитории и формирует имидж современного международного объединения, адаптированного к требованиям цифровой экономики.

Ключевым инструментом стратегического управления в Ассоциации являются проекты и программы, реализуемые в рамках международного сотрудничества. Например, организация ежегодных бизнес-форумов обеспечивает обмен опытом, презентацию новых технологий, налаживание партнерских связей, поиск совместных инвестиционных возможностей. Программы обмена и образовательные инициативы повышают компетентность участников, способствуют формированию международной сети контактов и укрепляют доверие к Ассоциации как к центру экспертной поддержки. Проектная деятельность структурирована таким образом, чтобы максимизировать результативность каждого мероприятия: определяются цели, целевая аудитория, показатели эффективности, риски и план реализации. Такой подход позволяет не только достигать запланированных результатов, но и оперативно корректировать стратегию в зависимости от изменений внешней среды. [5]

Аналитическая работа Ассоциации является неотъемлемой частью стратегического управления. Сбор и обработка данных о состоянии рынка, оценка потребностей участников, анализ тенденций развития отраслей, мониторинг инвестиционной активности — всё это формирует базу для принятия решений. Ассоциация использует SWOT-анализ для определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, PEST-анализ для оценки влияния политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов. На основе этих инструментов разрабатываются рекомендации для компаний, формируются стратегические инициативы и корректируются направления деятельности.

Стратегическое управление в ТПП ФК невозможно без эффективного взаимодействия с партнерами и членами Палаты. Ассоциация строит свои отношения на принципах доверия, прозрачности и взаимной выгоды. Регулярные встречи, конференции, семинары, круглые столы и тематические комитеты позволяют поддерживать постоянный контакт с компаниями, выявлять потребности бизнеса и формировать стратегические инициативы, соответствующие интересам обеих сторон. Такое партнерство укрепляет позиции Ассоциации на международной арене, повышает её авторитет и способствует привлечению новых членов.

Одним из показателей успешного стратегического управления является способность Ассоциации адаптироваться к изменениям внешней среды и реагировать на новые вызовы. В последние годы значительное внимание уделяется развитию цифровых инструментов, внедрению онлайн-форматов, расширению сферы влияния за счет создания новых партнерских программ, поддержке стартапов и инновационных проектов, а также

формированию экспертных центров по оценке инвестиционных возможностей. Эти меры позволяют Ассоциации сохранять актуальность, повышать качество услуг и расширять охват деятельности.

Несмотря на успехи, в деятельности Ассоциации сохраняются проблемы, характерные для международных объединений: ограниченность финансовых и человеческих ресурсов, необходимость постоянного мониторинга внешней среды, конкуренция со стороны других международных палат, сложности в координации проектов между различными культурами, необходимость укрепления цифровой компетентности команды. Решение этих задач требует постоянной оптимизации стратегического процесса, гибкости и готовности к внедрению инновационных решений. [6]

Анализ деятельности Ассоциации показывает, что её стратегическое управление является системным, интегрированным и направленным на достижение долгосрочных целей. Основное внимание уделяется укреплению международного сотрудничества, развитию партнерских сетей, цифровизации процессов, организации мероприятий, аналитической поддержке и внедрению инноваций. Реализация стратегии строится на принципах проектного управления, взаимодействии с членами и партнерами, мониторинге эффективности и корректировке планов с учетом изменений внешней среды. В целом деятельность ТПП ФК подтверждает, что стратегическое управление международной организацией обеспечивает устойчивость, конкурентоспособность и эффективность в условиях глобальной экономики и быстро меняющихся рыночных условий. [6,7]

Проведённый анализ стратегического управления Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» позволил выявить ряд ключевых результатов, характеризующих эффективность её управленческой модели и степень адаптации к современным условиям международной деловой среды.

Во-первых, установлено, что стратегическое управление в Ассоциации носит системный и структурированный характер. Организация использует комплекс инструментов стратегического анализа, включая SWOT- и PEST-анализ, что позволяет учитывать влияние политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов. применение данных инструментов способствует своевременному выявлению рисков и формированию стратегических инициатив, направленных на укрепление двустороннего сотрудничества между Францией и Казахстаном. [8]

Во-вторых, результаты исследования показали, что проектный подход к реализации стратегии обеспечивает высокую гибкость и адаптивность организации. Формирование временных проектных групп под конкретные мероприятия (бизнес-форумы, деловые миссии, отраслевые встречи) позволяет эффективно распределять ресурсы и повышать результативность деятельности. Такая модель управления соответствует современным тенденциям международного менеджмента, где особое значение приобретает скорость принятия решений и оперативная реакция на изменения внешней среды.

В-третьих, анализ подтвердил, что цифровая трансформация стала одним из стратегических приоритетов Ассоциации. Использование онлайн-платформ, цифровых коммуникационных каналов и виртуальных форматов мероприятий расширяет географию взаимодействия, повышает доступность услуг и укрепляет имидж организации как современного международного института. Цифровизация способствует снижению транзакционных издержек и повышению эффективности коммуникаций между участниками.

Отдельного внимания заслуживает роль партнерской сети в стратегическом развитии Ассоциации. Результаты исследования показывают, что устойчивость организации во многом определяется качеством её взаимодействия с членскими компаниями, государственными структурами и международными институтами. Наличие широкой партнерской базы

формирует эффект синергии, усиливает конкурентные позиции Палаты и способствует расширению инвестиционных и торговых возможностей.

В то же время выявлены и определённые ограничения. Среди них — зависимость от внешнеполитической конъюнктуры, ограниченность финансовых и кадровых ресурсов, а также необходимость дальнейшего повышения цифровой компетентности сотрудников. Эти факторы могут сдерживать темпы реализации стратегических инициатив и требуют разработки дополнительных механизмов повышения организационной устойчивости.

Обсуждение полученных результатов позволяет сделать вывод о том, что стратегическое управление Ассоциации соответствует современным теоретическим моделям и международной практике. Организация демонстрирует способность интегрировать аналитические инструменты, проектный менеджмент и цифровые технологии в единую систему управления. Однако для дальнейшего укрепления конкурентных позиций целесообразно усилить направление стратегического прогнозирования, внедрить более формализованные показатели оценки эффективности (KPI) и расширить международное сотрудничество в сфере инновационных проектов. [9,10]

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что стратегический подход является ключевым фактором устойчивого развития Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» и обеспечивает её адаптивность в условиях глобальной экономической трансформации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В ходе исследования деятельности Ассоциации «Торгово-промышленная палата Франция–Казахстан» было установлено, что стратегическое управление является ключевым инструментом обеспечения её устойчивого развития, эффективности и конкурентоспособности на международной арене. Анализ внешней и внутренней среды показал, что организация функционирует в сложном многоуровневом контексте, включающем политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы. При этом стратегическое управление позволяет Ассоциации адаптироваться к изменениям, минимизировать риски и использовать открывающиеся возможности для укрепления двусторонних экономических связей между Францией и Казахстаном.

Особое значение для успешного стратегического управления имеет способность Ассоциации интегрировать теоретические модели и практические инструменты: SWOT- и PEST-анализ, проектное управление, цифровые платформы, систему мониторинга эффективности. Такое сочетание позволяет не только планировать долгосрочные инициативы, но и гибко корректировать действия в ответ на внешние и внутренние вызовы. Эффективная организационная структура, основанная на функциональной и проектной интеграции, способствует оптимальному распределению ресурсов, высокой вовлеченности участников и достижению поставленных целей.

Важной составляющей стратегии является развитие партнерских отношений и поддержка членских компаний, что реализуется через организацию бизнес-форумов, конференций, образовательных программ, экспертных консультаций и инициатив в области инноваций и устойчивого развития. Ассоциация активно использует цифровые инструменты, расширяя доступ к своим услугам и повышая качество взаимодействия с участниками. Одновременно сохраняются ограничения, характерные для международных объединений: ограниченность ресурсов, конкуренция, необходимость повышения цифровой компетентности и оперативного реагирования на глобальные вызовы.

В целом, деятельность Ассоциации демонстрирует, что стратегическое управление обеспечивает её способность поддерживать устойчивую и динамичную работу, формировать доверие и укреплять позиции на международной арене. Реализация комплексной стратегии позволяет ТПП ФК не только выполнять миссию посредника между бизнес-сообществами двух стран, но и становиться центром знаний, экспертизы и инновационных решений.

Перспективы развития организации связаны с дальнейшей цифровизацией, расширением партнерской сети, внедрением новых проектов в сфере инноваций и устойчивого развития, а также повышением роли стратегического планирования в условиях глобальной трансформации.

Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление. / И. Ансофф – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 400 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. / М.М. Портер - Олимп-Бизнес, 2018. – 456 с.
3. Минцберг Г. Стратегия Safari. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента./ Г. Минцберг – СПб.: Питер, 2019. – 408 с.
4. Барни Дж. Б. Получение и удержание конкурентного преимущества. – 5-е изд. –/ Барни Дж. Б. - М.: Пирсон, 2021. – 512 с.
5. Уилен Т. Л., Хангер Дж. Д. Стратегическое управление и деловая политика. – 16-е изд./ Уилен Т. Л., Хангер Дж. Д. – М.: Пирсон, 2020. – 624 с.
6. Хилл Ч. У. Л., Джонс Г. Р., Шиллинг М. А. Стратегический менеджмент: теория и практические кейсы. – 13-е изд. / Хилл Ч. У. Л., Джонс Г. Р., Шиллинг М. А. – М.: Cengage Learning, 2021. – 704 с.
7. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – 15-е изд./ Котлер Ф., Келлер К. Л. – СПб.: Питер, 2021. – 848 с.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. / Котлер Ф., Келлер К. Л. – М.: Вильямс, 2020. – 928 с.
9. Грант Р. М. Современный стратегический анализ./ Р. М. Грант – М.: Wiley, 2019. – 496 с.
10. Джонсон Дж., Скоулз К., Уиттингтон Р. Исследование стратегии./ Джонсон Дж., Скоулз К., Уиттингтон Р. – М.: Pearson, 2020. – 736 с.

References:

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. / I. Ansoff – M.: Alpina Pablişer, 2020. – 400 s. -
2. Porter M. Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslei i konkurentov. / M.M. Porter - Olimp-Biznes, 2018. – 456 s.
3. Mintsberg G. Strategiya Safari. Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedjmenta. / G. Mintsberg – SPb.: Piter, 2019. – 408 s.
4. Barni Dj. B. Poluchenie i uderjanie konkurentnogo preimuuestva. – 5-e izd. –/ Barni Dj. B. - M.: Pirson, 2021. – 512 s.
5. Uilen T. L., Hanger Dj. D. Strategicheskoe upravlenie i delovaya politika. – 16-e izd./ Uilen T. L., Hanger Dj. D. – M.: Pirson, 2020. – 624 s.
6. Hill Ch. U. L., Djons G. R., Şilling M. A. Strategicheskii menedjment: teoriya i prakticheskie keisy. – 13-e izd. / Hill Ch. U. L., Djons G. R., Şilling M. A. – M.: Cengage Learning, 2021. – 704 s.
7. Kotler F., Keller K. L. Marketing menedjment. – 15-e izd./ Kotler F., Keller K. L. – SPb.: Piter, 2021. – 848 s.
8. Thompson A. A., Striklend A. Dj. Strategicheskii menedjment: kontseptsii i situatsii dlya analiza. / Kotler F., Keller K. L. – M.: Vilyams, 2020. – 928 s.
9. Grant R. M. Sovremennyyi strategicheskii analiz./ R. M. Grant – M.: Wiley, 2019. – 496 s. –
10. Djonson Dj., Skoulz K., Uittington R. İssledovanie strategii./ Djonson Dj., Skoulz K., Uittington R. – M.: Pearson, 2020. – 736 s.