

Торайғыров университетінің
ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛЫ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайғыров университета

ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ ХАБАРШЫСЫ

Экономикалық сериясы
1997 жылдан бастап шығады



ВЕСТНИК ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТА

Экономическая серия
Издается с 1997 года

ISSN 2710-3552

№ 2 (2025)
Павлодар

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайгыров университета

Экономическая серия
выходит 4 раза в год

СВИДЕТЕЛЬСТВО

о постановке на переучет периодического печатного издания,
информационного агентства и сетевого издания
№ KZ93VPY00029686

выдано
Министерством информации и коммуникаций
Республики Казахстан

Тематическая направленность
публикация материалов в области экономики, управления,
финансов, бухгалтерского учета и аудита

Подписной индекс – 76133

<https://doi.org/10.48081/NVZW5116>

Бас редакторы – главный редактор

Давиденко Л. М.
доктор PhD

Заместитель главного редактора
Ответственный секретарь

Гребнев Л. С., *д.э.н., профессор*
Шеримова Н. М., *доктор PhD*

Редакция алкасы – Редакционная коллегия

Шмарловская Г. А.,	<i>д.э.н., профессор (Беларусь);</i>
Кунязов Е. К.,	<i>доктор PhD, доцент;</i>
Алмаз Толымбек,	<i>доктор PhD, профессор (США);</i>
Мукина Г. С.,	<i>доктор PhD, ассоц. профессор, доцент;</i>
Дугалова Г. Н.	<i>д.э.н., профессор</i>
Алтайбаева Ж. К.,	<i>к.э.н.</i>
Мусина А. Ж.,	<i>к.э.н., ассоц. профессор, доцент;</i>
Титков А. А.,	<i>к.э.н., доцент;</i>
Шокубаева З. Ж.	<i>технический редактор.</i>

За достоверность материалов и рекламы ответственность несут авторы и рекламодатели
Редакция оставляет за собой право на отклонение материалов
При использовании материалов журнала ссылка на «Вестник Торайгыров университета» обязательна

<https://doi.org/10.48081/LMMS1523>

**Д. С. Мусабалина¹, М. Я. Имрамзиева²,
Т. А. Ашимбаев³, Б. М. Шукурова⁴, *М. Д. Сайымова⁵**

¹Абай атындағы қазақ ұлттық педагогикалық университеті,
Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

²Каспий қоғамдық университеті,
Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

³Алматы гуманитарлық-экономикалық университеті,
Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

⁴Бәйішев университеті,
Қазақстан Республикасы, Ақтөбе қ.

⁵Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті,
Қазақстан Республикасы, Ақтөбе қ.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0216-0780>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9825-1662>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5237-7788>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0064-8360>

⁵ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4089-1744>

*e-mail: 77mika-07@mail.ru

КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТТІ ҚАЛЫПТАСТЫРУДАҒЫ ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ РӨЛІ («ӘЛИЯ МОЛДАҒҰЛОВА ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ӘУЕЖАЙЫ» АҚ МЫСАЛЫНДА)

Бұл мақалада компанияның халықаралық аэропорттың қызметі мысалында корпоративтік мәдениетін қалыптастырудағы директорлар кеңесінің роліне баға берілген. Корпоративтік басқарудың жоғары сапасын қамтамасыз етуде директорлар кеңесі маңызды роль атқарады. Корпоративтік басқару жүйесіндегі орталық звено бола отырып директорлар кеңесі ұйым жұмысының табыстылығын сипаттайтын функциялар атқарады, маңызды басқарушылық шешімдер қабылдайды, компанияның стратегиялық корпоративтік мәдениетін қалыптастырып, ұзақ мерзімді дамуына жауапкершілік артады. Мақалада компаниядағы корпоративтік мәдениетті тиімді

басқару үшін директорлар кеңесінің көшбасшылық, бақылау және стратегиялық бағдарлау қабілеттері шешуші рөл атқаратыны дәлелденеді. Зерттеу объектісі ретінде Ақтөбе облысындағы «Әлия Молдағұлова халықаралық аэропорты» акционерлік қоғамы қарастырылады. Тиімді корпоративтік мәдениет қалыптастыру ұйымның тұрақты дамуына, қызметкерлердің мотивациясына және компанияның бәсекеге қабілеттілігіне оң әсер ететіні қарастырылды. Сонымен қатар, нақты компаниялар мысалында директорлар кеңесінің бастамалары корпоративтік орта мен қызметкерлердің мотивациясына қалай әсер ететіні көрсетіледі. Зерттеу нәтижелері компанияның директорлар кеңесінің корпоративтік мәдениетке жүйелі түрде әсер ету құралдары мен тетіктерін анықтауға мүмкіндік берді. Зерттеу нәтижелері корпоративтік басқарудың сапасын арттыруға және тұрақты ұйымдық даму тетіктерін жетілдіруге бағытталған ұсыныстар ұсынады.

Кілтті сөздер: корпоративтік мәдениет, директорлар кеңесі, корпоративтік басқару, ұйымдық даму, этика, көшбасшылық

Кіріспе

Іскерлік ортаның өсіп келе жатқан өзгергіштігі ұйымдар үшін серіктестермен, тұтынушылармен және қызметкерлермен тұрақты қарым-қатынас қажеттілігін тудырады. Сондықтан ұйымды өзінің мақсаттары, құндылықтары, миссиясы, корпоративтік мәдениет ұғымын өмірге әкелетін мінез-құлық үлгілері бар қауымдастық ретінде қарастыруға болады [1].

Корпоративтік мәдениет барлық қызметкерлерді ортақ мақсаттарға, олардың бастамаларын жұмылдыруға және кәсіпорынның барлық бөлімшелерінің өнімді өзара әрекеттесуін қамтамасыз етуге бағыттайтын кәсіпорын қызметінің тиімділігін арттыру құралы ретінде көбірек қолданылуда.

Қазіргі заманғы компаниялар үшін корпоративтік мәдениет – ұзақ мерзімді табысты қамтамасыз етудің негізгі факторларының бірі. Ол қызметкерлердің құндылықтары мен мінез-құлқын, басқару стилін және компанияның нарықтағы имиджін қалыптастырады. Осы үдерісте Директорлар кеңесі шешуші рөл атқарады, өйткені ол компанияның стратегиялық бағытын анықтап, корпоративтік құндылықтарды бекітеді.

Материалдар мен әдістері

Бұл зерттеу жұмысы корпоративтік мәдениетті қалыптастыруда директорлар кеңесінің рөлін кешенді талдауға бағытталған. Зерттеу барысында сапалық және сандық әдістер үйлестіріліп қолданылды.

Материалдар ретінде отандық және шетелдік компаниялардың корпоративтік мәдениетке қатысты құжаттары, директорлар кеңесінің шешімдері, этикалық кодекстер, 2020–2024 жылдар аралығындағы корпоративтік басқаруға байланысты жарияланған ғылыми мақалалар мен талдамалық есептер пайдаланылды. Салыстырмалы талдау түрлі елдердегі және салалардағы компаниялардағы директорлар кеңесінің мәдениет қалыптастырудағы рөлін салыстыру мақсатында басшылыққа алынды.

Нәтижелер және талқылау

Корпоративтік мәдениет – бұл қызметкерлердің өзара әрекеттесуін және компания ішінде шешім қабылдауды анықтайтын құндылықтар мен мінез-құлық нормаларының жиынтығы. Ол стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал ететін бірегей атмосфераны құра отырып, басшылықтың өздігінен де, мақсатты түрде де қалыптасуы мүмкін. Компанияның айқын көзқарасы, миссиясы мен құндылықтары қызметкерлерді ортақ мақсаттарға бағыттады және олардың мотивациясы мен адалдығын арттыратын корпоративтік мәдениеттің негізін құрайды [2].

Корпоративтік мәдениет пен этика табысты корпоративтік басқарудың негізгі элементтері болып табылады. Олар компанияның стратегиясын жүзеге асырудың сәттілігіне айтарлықтай әсер етеді, мақсаттарға жетудің бірыңғай тәсілін құруға көмектеседі және инвесторлар мен қызметкерлердің адалдығына ықпал етеді. Корпоративтік мәдениет пен этика компанияның стратегиядағы өзгерістерді, инновацияларды және түбегейлі өзгерістерді басқару қабілетін анықтайды, бұл компанияны тұрақты, өзгерістерге бейімделгіш және бәсекеге қабілетті етеді. Корпоративтік мәдениеттің стратегияға әсері ішкі коммуникацияны жақсартудан, сенім деңгейін арттырудан және қызметкерлердің шешім қабылдау процестеріне қатысуын арттырудан көрінеді. Бұл өз кезегінде стратегиялық бастамаларды неғұрлым тиімді іске асыруға және алға қойылған мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етеді [3].

Басқару тәжірибесінде корпоративті мәдениеттердің типологиясына көптеген көзқарастар ерекшеленеді, нәтижесінде бұл ұғым XX ғасырда зерттеле бастады, содан кейін экономикалық қатынастардың қазіргі жағдайында көптеген адамдар өзектілігін жоғалтты. Интернет-бизнесті дамыту үрдісі ұйымдық мәдениеттердің жаңа түрлерін қалыптастыру мен дамытудың катализаторына айналды (1-кесте).

1-кесте – Корпоративтік мәдениеттердің типологиясы [4]

Корпоративтік мәдениет типі	Сипатты белгілері	Құндылықтары
Рольдік модель	Ұжым ішіндегі қатынастарды құрудың негізі – ережелер, міндеттерді бөлу. Нақты иерархияның болуы, ресми лауазымдық нұсқаулықтар, міндетті дресс – кодтың болуы, ресми коммуникациялар	Сенімділік, практикалық, ұтымдылық
Dream team	Топтық жұмыс арқылы алға қойылған мақсаттарға жету, қатаң лауазымдық нұсқаулықтардың болмауы, көлденең билік иерархиясы, бейресми байланыс.	Командалық рух, жауапкершілік, шығармашылық
Отбасы	Ұжым ішінде жылы, достық атмосфераның болуы. Басшылар тәлімгерлер, дәстүрлерге берілгендік, клиентке бағдарлану рөлін атқарады	Адамдар
Нарықтық модель	Нақты иерархияның болуы, нормалар мен ережелерді қатаң сақтау.	Репутация, көшбасшылық, мансаптылық, бәсекеге қабілеттілік
Нәтижеге фокус	Икемді корпоративтік саясат, тұрақты дамуға ұмтылу.	Нәтиже, кәсібилік, шешім қабылдау еркіндігі
Ескерту: деректер негізінде авторлар құрастырған		

Осылайша, ұйымдағы корпоративті мәдениеттің түрі, ең алдымен, ұйым қызметінің сипатына, оның мөлшеріне, қойылған мақсаттарға, іске асырылатын міндеттерге байланысты.

«Әлия Молдағұлова халықаралық әуежайы» АҚ Корпоративтік басқару жүйесі қазіргі заманғы корпоративтік басқару жүйесінің, Қазақстан Республикасы заңнамасының және корпоративтік басқарудың әлемдік практикасының талаптарын сөзсіз сақтаудың, сондай-ақ Қаржы-шаруашылық қызметті тиімді жүргізудің қағидаттарына негізделеді [5].

«Әлия Молдағұлова халықаралық әуежайы» АҚ Корпоративтік басқару жүйесі Корпоративтік басқару саласындағы қолданыстағы халықаралық тәжірибені және қазақстандық акционерлік қоғамдарды корпоративтік басқару қағидаттарын қолдану жөніндегі ұсынымдарды ескере отырып әзірленді.

Қоғамның корпоративтік басқаруы әділеттілік, жауапкершілік және кәсібилік негізінде құрылады. «Әлия Молдағұлова халықаралық әуежайы»

АҚ Корпоративтік басқарудың тиімді жүйесі компания қызметіне мүдделі барлық тұлғалардың құқықтары мен мүдделерін құрметтеуді көздейді және акционерлік қоғамның табысты дамуына, оның ішінде ұсынылатын қызметтердің сапасын арттыруға, нарықтық құнның өсуіне және қаржылық тұрақтылықты қолдауға ықпал етеді.

«Әлия Молдағұлова халықаралық әуежайы» акционерлік қоғамының корпоративтік басқару кодексі «Мемлекеттік мүлік туралы» 2011 жылғы 1 наурыздағы Қазақстан Республикасы Заңының 182-бабының 3-тармағына сәйкес әзірленді және мемлекет бақылайтын «Әлия Молдағұлова халықаралық әуежайы» акционерлік қоғамы ішіндегі және басқа да мүдделі тараптармен қатынастардағы корпоративтік басқару тәсілдерін айқындайды. Кодекс «Әлия Молдағұлова халықаралық әуежайы» акционерлік қоғамында корпоративтік басқаруды жетілдіруге, басқарудың ашықтығы мен тиімділігін қамтамасыз етуге бағытталған.

Қоғам ұлттық әл-ауқат қорын қоспағанда, мемлекет бақылайтын акционерлік қоғамдарда корпоративтік басқарудың үлгілік кодексіне сәйкес корпоративтік басқару кодексін бекітеді, сондай-ақ нәтижелерін қоғамның интернет-ресурсында орналастыратын кемінде үш жылда бір рет корпоративтік басқаруды тәуелсіз бағалауды жүргізеді.

Қоғам Корпоративтік басқаруды компания қызметінің тиімділігін арттыру, транспаренттілік пен есептілікті қамтамасыз ету, оның беделін нығайту және оған капитал тарту шығындарын азайту құралы ретінде қарастырады. Корпоративтік басқару жүйесі қоғамның органдары, лауазымды тұлғалары мен қызметкерлері арасындағы өкілеттіктер мен жауапкершілікті ажыратуды көздейді.

Қоғамның корпоративтік басқаруы әділдікке, адалдыққа, жауапкершілікке, ашықтыққа, кәсібилікке және құзыреттілікке негізделген. Корпоративтік басқару құрылымы қоғам қызметіне мүдделі барлық тұлғалардың құқықтары мен мүдделерін құрметтеуге негізделеді және қоғамның табысты қызметіне, оның ішінде оның құндылығының өсуіне, қаржылық тұрақтылық пен табыстылықты қолдауға ықпал етеді [6].

«Әлия Молдағұлова халықаралық әуежайы» АҚ корпоративтік басқару қағидаттарына сүйене отырып, қызметтің объективті талдауын жүргізу және қажет болған жағдайда талдаушылардан, консультанттардан және рейтингтік агенттіктерден тиісті ұсыныстар, бағалар алу үшін тиімді тәсілді құруға жәрдемдеседі.

Қоғам алдында тұрған стратегиялық міндеттерді жүзеге асырудағы жетістік көбінесе біздің қызметкерлеріміздің кәсібилігіне және олардың біздің кәсіпорынның ұзақ мерзімді дамуына қызығушылығына байланысты. Қоғамдағы үздіксіз оқыту және біліктілікті арттыру жүйесі нақты оң

нәтижелерге қол жеткізуге бағытталған, бұл қызметкерлердің атқаратын лауазымдардағы жұмысының тиімділігін арттырудан тұрады.

Сондықтан қоғам қаражаты есебінен қызметкерлерді кәсіби даярлауға, қайта даярлауға, олардың біліктілігін арттыруға ерекше көңіл бөлінеді. Қызметкерлердің кәсіби әлеуетін дамыту шеңберінде 2024 жыл бойы қоғамның 74 қызметкері біліктілікті арттыру курстарында, мамандандырылған тақырыптағы семинарлар мен тренингтерде оқудан өтті. Оқытылған негізгі тақырыптар: қауіпті жүктерді әуе көлігімен тасымалдау, ұшу қауіпсіздігі және авиациялық қауіпсіздік басқармасы жүйесі бойынша оқыту, еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау мәселелері бойынша оқыту және білімдерін тексеру, т.б. болып табылады. Оқыту төмендегідей компанияларда жүргізіледі:

– Азаматтық авиация академиясы;

– Қауіпсіздік және тексеру қызметтерін даярлау мен біліктілігін арттыру республикалық орталығы.

Ұжымның корпоративтік рухы мен ұйымшылдығын дамыту және қолдау үшін қоғамда қызметкерлердің көпшілігі қатысатын корпоративтік іс-шаралар мен мерекелер өткізіледі. Жыл сайын орта есеппен екі рет табиғатқа бірлескен сапарлар ретінде корпоративтік іс-шаралар өткізіледі.

Жыл сайын ұлттық нақыштағы – Наурыз мейрамы мен Қазақстан халқының Тілдері күніне арналған іс-шаралар өткізіледі. Бұл мерекелер әрдайым бейбітшілік, ізгілік және келісім атмосферасында өтеді, онда әртүрлі ұлттардың үлкен ұжымының барлық қызметкерлері конкурстар мен жарыстарға қатысады, онда Қазақстанның барлық халықтарының салт-дәстүрлеріне құрмет көрсетіледі. Денсаулықты нығайту және салауатты өмір салтын насихаттау мақсатында қоғамда спорттық өмір салтын дамыту бағдарламасы бұрыннан қалыптасып, белсенді түрде дамып келеді. Ол үшін жыл сайын түрлі спорт түрлері бойынша спартакиадалар өткізіледі.

Қоғамның жұмыс істемейтін зейнеткерлерін әлеуметтік қолдау. Жұмыс істемейтін зейнеткерлерге ерекше көңіл бөлінеді. Қоғамға 65 зейнеткер – қоғамның бұрынғы қызметкерлері тағайындалды. Олардың әл-ауқатына қамқорлық жасау да маңызды фактор болып табылады. Жыл сайын оларға мерекелік күндерге материалдық көмек көрсетіледі. Қоғамға бекітілген зейнеткер қайтыс болған жағдайда материалдық көмек көрсетіледі.

«Еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау туралы» Қазақстан Республикасының Заңына және ұжымдық шартқа сәйкес кәсіпорын қызметкерлері арнайы киіммен, арнайы аяқ киіммен және жеке қорғану құралдарымен қамтамасыз етіледі. Сондай-ақ кәсіпорын қызметкерлері жуу және дезинфекциялау құралдарымен, арнайы тамақпен қамтамасыз етіледі.

Қоғам қауіпсіз және салауатты еңбек жағдайларын қамтамасыз ету міндетті болып табылатынын және осыған байланысты өндірістік үй-жайлар, ғимараттар, құрылыстар тиісті санитарлық-гигиеналық жағдайларда ұсталатынын мойындайды; еңбекті қорғау және қауіпсіздік техникасы жөніндегі стандарттар мен қағидаларға сәйкес жұмыс орындарын ұстау қамтамасыз етіледі; қоғам қызметкерлері арнайы киім-кешекпен және жеке қорғану құралдарымен қамтамасыз етіледі. Қоғам қызметкерлерді даярлауды, қайта даярлауды, біліктілігін арттыруды жұмыс берушінің қаражаты есебінен қызметкерді оқыту туралы келісімде айқындалатын шарттарда және тәртіппен жүргізеді.

Әуежайдың іскерлік этика кодексіне сәйкес негізгі корпоративтік құндылықтар

- әдептілік;
- оның қызметкерлерінің сенімділігі мен кәсібилігі;
- олардың жұмысының тиімділігі;
- өзара көмек;
- бір-біріне, мүдделі тұлғаларға және жалпы қоғамға деген құрмет.

Қоғам мониторингті жүзеге асырады, корпоративтік мәдениеттің жай-күйі және қоғам қызметкерлерінің іскерлік этикасының деңгейі тақырыбында зерттеулер сауалнамалар жүргізеді. Жыл сайынғы сауалнамаларда әуежайдың корпоративтік мәдениетінің жағдайы оң бағаланады.

«Әлия Молдағұлова халықаралық әуежайы» АҚ өз қызметін жүзеге асыру кезінде корпоративтік басқару нормаларын ұстанады. Қазіргі уақытта көптеген компаниялар этикалық көзқарастарды рәсімдеу тәсілі ретінде ресми корпоративтік этика кодекстерін қабылдайды.

Корпоративтік басқару кодексіне сәйкес Директорлар кеңесі компанияның мақсатын, құндылықтары мен стратегиясын анықтап, компанияның барлық элементтері мен мәдениеті сәйкес келетініне көз жеткізуі керек. Директорлар кеңесі компанияның іскерлік мінез-құлқы мен саясатының стандарттарын айқындай отырып, корпоративтік мәдениетті, оның ішінде ашық қарым-қатынас мәдениетін қалыптастыруға белсенді қатысуға тиіс.

Корпоративтік құндылықтарды енгізу және қолдау оң жұмыс атмосферасын құруға және қызметкерлер арасында сенім деңгейін арттыруға ықпал етеді. Этика кодексін қабылдау және оның сақталуын бақылау компания ішіндегі мінез-құлық пен өзара әрекеттестіктің жоғары стандарттарын белгілеуге мүмкіндік береді, бұл оның беделі мен стейкхолдерлердің сенімін нығайтуға ықпал етеді (кесте 2) [7].

2-кесте – Директорлар кеңесінің корпоративтік мәдениетті қалыптастырудағы ролі [7]

Корпоративтік құндылықтарды бекіту	Басшылықтың корпоративтік мәдениетті қолдауы	Қызметкерлердің корпоративтік мәдениетке бейімделуін бақылау	Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті (КӘЖ) дамыту
Директорлар кеңесі компанияның құндылықтарын анықтайды және оларды күнделікті қызметке енгізеді.	Директорлар кеңесі басқару командасын таңдау арқылы корпоративтік мәдениеттің бағытын айқындайды.	HR стратегиясын бекіту арқылы мәдениеттің ұйым ішінде дұрыс қалыптасуын қамтамасыз етеді.	SG (Environmental, Social, Governance) стандарттарын енгізу.
Этикалық кодексті қабылдайды және оның орындалуын бақылайды.	Көшбасшылық үлгісін көрсетіп, басшылардың корпоративтік стандарттарға сәйкес әрекет етуін талап етеді.	Қызметкерлердің мотивация жүйесін әзірлеуге ықпал етеді.	Қоғамдық және экологиялық бастамаларды қолдай.
Ескерту: деректер негізінде авторлар құрастырған			

Директорлар кеңесінің корпоративтік мәдениетке тікелей әсер ету мүмкіндіктері шектеулі:

- басқару есептілігі үшін талап етілетін қызмет тиімділігі көрсеткіштерінің жиынтығын орнату арқылы;
- басшылық ұстануға тиіс құндылықтарды, стандарттарды және мінез-құлық нормаларын көрсету;
- компанияның бас директорына қойылатын сапалар мен талаптарды көрсету;
- өз мінез-құлқымен [8].

3-кесте – «Әлия Молдағұлова халықаралық әуежайы» АҚ корпоративтік мәдениеті жүйесіне талдау [8]

№	Көрсеткіш	Бар	Жоқ
1	Құжатталған құндылықтар жүйесінің болуы	+	
2	Компанияның корпоративтік кодексі мен әдеп кодексінің болуы	+	
3	Компанияның корпоративтік мәдениеті бойынша семинарлар өткізу	+	

4	Компанияның құндылықтарын зерттеу және түсінумен байланысты жаңа қызметкерлермен жұмыстар жүргізу	+	
5	Персонал үшін зерттеу, өңдемелер жүргізу мүмкіндігінің болуы	+	
6	Қызметкерлерді ротациялау, оқыту, біліктілігін арттыру жүйесінің болуы	+	
7	Шығармашылық, инновациялық қызметті ынталандыру шараларын өткізу	+	
8	Басшылықпен ашық байланыс мүмкіндігінің болуы	+	
9	Персоналдың мінез құлық кодексінің болуы	+	
10	Дәстүрлер, риуалдар, әдеттердің болуы	+	
11	Персоналды мәдени бейімдеу бағдарламасының болуы	+	
12	Қызметкерлермен тренингте, тимбилдингтер ұйымдастыру	+	
13	Қоғамдық өмірге араласу	+	
Ескерту: деректер негізінде авторлар құрастырған			

Директорлар кеңесі компанияның құндылықтарын сақтау оларға да қатысты екенін есте ұстауы керек, тек директорлар кеңесі ғана осы құндылықтардан елеулі ауытқуларға рұқсат бере алады. Директорлар кеңесінің ішкі мәдениеті директорлардың өздерімен бірге компанияға әкелген дағдылары мен тәжірибелерінің жиынтығын көрсетеді.

Компанияны стратегиялық басқару тұрғысынан корпоративтік басқару сыртқы ортада табысты жұмыс істеу мақсатында стратегияны әзірлеуге және басқару шешімдерін қабылдауға жауап береді. Екінші жағынан, корпоративтік менеджмент компанияның қызметіне және басқару процестерін ұйымдастыруға байланысты ағымдағы міндеттерді жедел басқаруға және шешуге бағытталған стратегияны іске асыруға және басқару шешімдерін орындауға жауапты [9].

Қорытынды

Ел Президентінің тапсырмасы бойынша Әлия Молдағұлова халықаралық әуежайын халықаралық әуе торабына айналдыру қажеттігі туындап отыр. Осы тапсырмаға байланысты әуежай аумағында логистикалық орталық құру және жанармай құю станциясын ашу бойынша екі инвестициялық жобаны іске асыру жоспарлануда.

Директорлар кеңесі компанияның стратегиялық бағытын айқындай отырып, оның корпоративтік мәдениетін қалыптастыруда басты рөл атқарады. Құндылықтарды бекіту, басшылардың корпоративтік стандарттарға сәйкес әрекет етуін қамтамасыз ету және қызметкерлердің мәдениетке бейімделуін қадағалау – кеңестің негізгі міндеттерінің бірі.

Директорлар кеңесі әуежайларды стратегиялық басқаруда олардың ұзақ мерзімді дамуын, операциялық басымдықтарын және корпоративтік мәдениетін анықтауда шешуші рөл атқарады. Әуежайдың корпоративтік мәдениеті қызмет көрсету деңгейіне, қауіпсіздікке, инновацияға және компанияның жалпы беделіне әсер етеді. Жаһандану және әуежайларды цифрландыру жағдайында директорлар кеңесі тиімді басқару принциптері мен құндылықтарын қалыптастырудың негізгі драйверіне айналады [10].

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕКТЕР ТІЗІМІ

1 **Siti Bunga Nurjanah, Nida Handayani.** Implementasi prinsip good corporate governance (GCG) dalam meningkatkan kinerja perseroan pada pt angkasa pura II (Studi Kasus Pada Divisi airport learning center) // Journal of Research and Development on Public Policy. – 2023. – 2(1). – P. 18–32. – <https://doi.org/10.58684/jarvic.v2i1.33>.

2 **Голдстейн, Д.** Дело не в кофе : Корпоративная культура Starbucks / Голдстейн Д., Бехар Г. – Альпина Паблишер, 2021. – 188 с.

3 **Troy Chua, K.** Corporate governance and cash holdings : Focusing on a corporate governance report in Korea / K. Troy Chua, H. Lee // Investment Management and Financial Innovations. – 2024. – Vol. 21. – No. 1. – P. 198–212.

4 **Зайнуллин, С. Б.** Стандарты корпоративной культуры в 21 веке / С. Б. Зайнуллин, О. А. Зайнуллина. – Москва-Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 433 с.

5 **Иваньковский, С. Л.** Анализ корпоративной культуры в стратегическом развитии организации / С. Л. Иваньковский, Н. А. Иваньковская, Н. А. Ягунова // Управленческий учет. – 2023. – № 8. – С. 78–86.

6 **Кожамметова, М. К.** Корпоративтік мәдениет – ұйым қызметінің тиімді құралы ретінде / М. К. Кожамметова, М. М. Алиева, К. А. Мадыханова // Central Asian Economic Review. – 2022. – No. 4(145). – P. 82–93.

7 Корпоративное управление. – Руководство для директоров. – Алматы : Типография ТОО «Deluxe Printery», 2024. – 284 с.

8 **Карагусов, Ф. С.** О понятиях корпоративного управления и корпоративной структуры в праве Республики Казахстан // Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан. – 2020. – № 1(59). – С. 80–92.

9 **Нурланова, А.** Трансформация экономического содержания корпоративного управления / А. Нурланова, А. Жамбыргазинова, Н. Ержан [и др.] // Лучшая исследовательская статья 2024: сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, Петрозаводск, 25 марта 2024 года. – С. 61–74.

10 **Мусина, А. К.** Становление современной казахстанской национальной модели корпоративного управления // Экономика и социум. – 2022. – № 2-1(93). – С. 419–422.

REFERENCES

1 **Siti Bunga Nurjanah, Nida Handayani.** Implementasi prinsip good corporate governance (GCG) dalam meningkatkan kinerja perseroan pada pt angkasa pura II (Studi Kasus Pada Divisi airport learning center) // Journal of Research and Development on Public Policy. – 2023. – 2(1). – P. 18–32. – <https://doi.org/10.58684/jarvic.v2i1.33>.

2 **Goldstejn, D., Bekhar, G.** Delo ne v kofe : Korporativnaya kul'tura Starbucks [It's Not about Coffee : Starbucks Corporate Culture] / Goldstejn, D., Bekhar, G. – Al'pina Publisher, 2021. – 188 p.

3 **Troy Chua, K.** Corporate governance and cash holdings : Focusing on a corporate governance report in Korea / K. Troy Chua, H. Lee // Investment Management and Financial Innovations. – 2024. – Vol. 21. – No. 1. – P. 198–212.

4 **Zajnullin, S. B.** Standarty korporativnoj kul'tury v 21 veke [Standards of corporate culture in the 21st century] / S. B. Zajnullin, O. A. Zajnullina. – Moscow-Berlin : Direkt-Media, 2021. – 433 p.

5 **Ivan'kovskij, S. L.** Analiz korporativnoj kul'tury v strategicheskom razvitii organizacii [Analysis of corporate culture in the strategic development of the organization] / S. L. Ivan'kovskij, N. A. Ivan'kovskaya, N. A. Yagunova // Upravlencheskij uchët. – 2023. – № 8. – P. 78–86.

6 **Kozhahmetova, M. K.** Korporativtik madeniet – ujym qyzmetinin tiimdi quraly retinde [Corporate culture as an effective tool for the organization's activities] / M. K. Kozhahmetova, M. M. Alieva, K. A. Madyhanova // Central Asian Economic Review. – 2022. – No. 4(145). – P. 82–93.

7 **Korporativnoe upravlenie.** – Rukovodstvo dlya direktorov [Corporate governance. – Guidance for directors]. – Almaty: Tipografiya TOO «Deluxe Printery», 2024. – 284 p.

8 **Karagusov, F. S.** O ponyatiyah korporativnogo upravleniya i korporativnoj struktury v prave Respubliki Kazahstan [On the concepts of corporate governance and corporate structure in the law of the Republic of Kazakhstan] // Vestnik Instituta zakonodatel'stva i pravovoj informacii Respubliki Kazahstan. – 2020. – № 1(59). – P. 80–92.

9 **Nurlanova, A.** Transformaciya ekonomicheskogo soderzhaniya korporativnogo upravleniya [Transformation of the economic content of corporate governance] / A. Nurlanova, A. Zhambyrgazinova, N. Erzhan [i dr.] // Luchshaya issledovatel'skaya stat'ya 2024 : sbornik statej Mezhdunarodnogo nauchno-issledovatel'skogo konkursa, Petrozavodsk, 25 marta 2024 goda. – P. 61–74.

10 **Musina, A. K.** Stanovlenie sovremennoj kazahstanskoj nacional'noj modeli korporativnogo upravleniya [Formation of a modern Kazakh national corporate governance model] // *Ekonomika i socium.* – 2022. – № 2-1(93). – P. 419–422.

08.05.25 ж. баспаға түсті.

15.05.25 ж. түзетулерімен түсті.

25.05.25 ж. басып шығаруға қабылданды.

*Д. С. Мусабалина¹, М. Я. Имрамзиева², Т. А. Ашимбаев³,
Б. М. Шукурова⁴, *М. Д. Сайымова⁵*

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

²Каспийский общественный университет,
Республика Казахстан, г. Алматы;

³Алматинский гуманитарно-экономический университет,
Республика Казахстан, г. Алматы;

⁴Баишев университет, Республика Казахстан, г. Актобе;

⁵Актюбинский региональный университет имени Жубанова,
Республика Казахстан, г. Актобе.

Поступило в редакцию 08.05.25.

Поступило с исправлениями 15.05.25.

Принято в печать 25.05.25.

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ АО «МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ АЛИЯ МОЛДАГУЛОВА»)

В данной статье дана оценка роли совета директоров в формировании корпоративной культуры компании на примере международного аэропорта. Важную роль в обеспечении высокого качества корпоративного управления играет совет директоров. Являясь центральным звеном в системе корпоративного управления, совет директоров выполняет функции, характеризующие успешность работы организации, принимает важные управленческие решения, формирует стратегическую корпоративную культуру компании и несет ответственность за ее долгосрочное развитие. В статье утверждается, что лидерские, контрольные и стратегические способности совета директоров играют решающую роль в эффективном управлении корпоративной культурой

в компании. Объектом исследования является акционерное общество «Международный аэропорт Алии Молдагуловой» Актыубинской области. Было рассмотрено, как формирование эффективной корпоративной культуры положительно влияет на устойчивое развитие организации, мотивацию сотрудников и конкурентоспособность компании. Кроме того, на примере конкретных компаний показано, как инициативы Совета директоров влияют на корпоративную среду и мотивацию сотрудников. Результаты исследования позволили выявить инструменты и механизмы систематического воздействия совета директоров компании на корпоративную культуру. Результаты исследования дают рекомендации, направленные на повышение качества корпоративного управления и совершенствование механизмов устойчивого организационного развития.

Ключевые слова: корпоративная культура, совет директоров, корпоративное управление, организационное развитие, этика, лидерство.

D. S. Mussabalina¹, M. Ya. Imramziyeva²,

*T. A. Ashimbayev³, B. M. Shukurova⁴, *M. D. Saiymova⁵*

¹Kazakh National Pedagogical University named after Abai,
Republic of Kazakhstan, Almaty;

²Caspian Public University, Republic of Kazakhstan, Almaty;

³Almaty University of Humanities and Economics,
Republic of Kazakhstan, Almaty;

⁴Baishev University, Republic of Kazakhstan, Aktobe;

⁵Aktobe Regional University named after Zhubanova,
Republic of Kazakhstan, Aktobe.

Received 08.05.25.

Received in revised form 15.05.25.

Accepted for publication 25.05.25.

THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN SHAPING CORPORATE CULTURE (USING THE EXAMPLE OF ALIYA MOLDAGULOVA INTERNATIONAL AIRPORT JSC)

This article assesses the role of the board of directors in shaping the corporate culture of a company using the example of an international airport. The Board of Directors plays an important role in ensuring high-quality corporate governance. Being the central link in the corporate governance

system, the Board of directors performs functions that characterize the success of the organization, makes important management decisions, forms the strategic corporate culture of the company and is responsible for its long-term development. The article argues that the leadership, control and strategic abilities of the board of directors play a crucial role in the effective management of corporate culture in the company. The object of the study is the joint-stock company "Aliya Moldagulova International Airport" of the Aktobe region. It was considered how the formation of an effective corporate culture has a positive impact on the sustainable development of the organization, employee motivation and the competitiveness of the company. In addition, the example of specific companies shows how the initiatives of the Board of Directors affect the corporate environment and employee motivation. The results of the study revealed the tools and mechanisms of the systematic impact of the company's board of directors on corporate culture. The results of the study provide recommendations aimed at improving the quality of corporate governance and improving the mechanisms of sustainable organizational development.

Keywords: corporate culture, board of directors, corporate governance, organizational development, ethics, leadership.

Теруге 19.05.2025 ж. жіберілді. Басуға 30.06.2025 ж. қол қойылды.

Электронды баспа

17,1 Mb RAM

Шартты баспа табағы 34,8

Таралымы 300 дана. Бағасы келісім бойынша.

Компьютерде беттеген: А. К. Мыржикова

Корректорлар: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Тапсырыс № 4407

Сдано в набор 19.05.2025 г. Подписано в печать 30.06.2025 г.

Электронное издание

17,1 Mb RAM

Усл.п.л. 34,8. Тираж 300 экз. Цена договорная.

Компьютерная верстка: А. К. Мыржикова

Корректоры: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Заказ № 4407

«Toraighyrov University» баспасынан басылып шығарылған

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

«Toraighyrov University» баспасы

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

8 (7182) 67-36-69

e-mail: kereku@tou.edu.kz

www.vestnik.tou.edu.kz

www.vestnik-economic.tou.edu.kz