

Ж.С. Казанбаева, Э.Ф.К.¹

А.М. Агенова, Э.Ф.К.²

А.Б. Тулаганов*, PhD, қауымд. профессор³

Ж.Қ. Басшиева, Э.Ф.К., қауымд. профессор⁴

Орталық Азия инновациялық университеті,
Шымкент қ., Қазақстан¹

М. Әуезов атындағы Оңтүстік Қазақстан университеті,
Шымкент қ., Қазақстан²

Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті,
Астана қ., Қазақстан³

Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті,
Ақтөбе қ., Қазақстан⁴

* – негізгі автор (хат-хабарларға арналған автор)

E-mail: Tulaganov22@mail.ru

КОРПОРАТИВТІК ДАМУДАҒЫ ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ РӨЛІ: «ШЫМКЕНТ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ӘУЕЖАЙЫ» АҚ МЫСАЛЫНДА

Берілген мақала акционерлік қоғамдағы директорлар кеңесінің корпоративтік дамудағы маңызы мен рөліне арналған. Себебі корпоративтік басқару қазіргі заманғы менеджменттегі тиімді құралдардың бірі болып табылады. Мақаланың мақсаты директорлар кеңесінің корпоративтік басқару жүйесіндегі маңызына талдау жасалып, оның тиімді әрекет ету механизмдерін айқындау және ұйымның стратегиялық дамуына, инвесторлар үшін тартымды болуына және басқару жүйесінің сапасына әсеріне баға беруге тырысқан. Зерттеу объектісі ретінде Қазақстан Республикасының «Халықаралық Шымкент әуежайы» акционерлік қоғамы қарастырылған. Шымкент әуежайының директорлар кеңесінің қызметі негізінде оның корпоративтік басқару бағытындағы негізгі көрсеткіштері талданады. Сонымен қатар директорлар кеңесінің құрамы, оның құрылымы, тәуелсіз директорлар қызметінің ролі мен маңызы, сонымен қатар корпоративтік басқару принциптерін енгізу қажеттілігі зерттеледі. Отандық кәсіпорындар мен әлемдік тәжірибеге сәйкес директорлар кеңесінің стратегиялық даму процесіндегі алатын орны бағаланады. Ғылыми мақаладағы зерттеу нәтижесінде компанияның ұзақ мерзімді даму стратегиясын жасақтауда, корпоративтік ашықтықты қамтамасыз етуде және басқару сапасын арттыруда директорлар кеңесінің тиімді қызметі болуы айқындалады. Корпоративтік дамуды қамтамасыз ету үшін директорлар кеңесінің қызметін жетілдіру, оның тәуелсіздігін күшейту және заманауи басқару құралдарын енгізу қажеттілігі негізделеді. Корпоративтік дамудағы директорлар кеңесінің ролін арттыру бойынша сәйкес ұсыныстар ұсынылады. Зерттеудің жаңалығы ретінде директорлар кеңесінің корпоративтік дамуға ықпалын бағалаудың моделі ұсынылады.

Кілт сөздер: корпоративтік басқару, директорлар кеңесі, стратегия, даму, тәуелсіз директорлар, басқару, тиімділік, акционерлік қоғам

Ключевые слова: корпоративное управление, совет директоров, стратегия, развитие, независимые директора, управление, эффективность, акционерное общество

Keywords: corporate governance, board of directors, strategy, development, independent directors, management, efficiency, joint stock company

Кіріспе. Корпоративтік мәдениет әрбір дамуға ұмтылған компанияның персоналын ортақ миссия, мақсатқа бағдарлауға, бастамашылдықтарын жұмылдыруға және барлық құрылымдық бөлімшелерінің тиімді ықпалдасуына бағдарлайтын кез-келген ұйымның қызметінің тиімділігі мен табыстылығын арттыру тетігі деп түсіндіріледі. Заманауи 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. Қазіргі заманғы компаниялар үшін корпоративтік мәдениет 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.

«Шымкент халықаралық әуежайы» акционерлік қоғамы Корпоративтік басқару жүйесі қазіргі заманғы корпоративтік басқару жүйесінің, Қазақстан Республикасы заңнамасының және корпоративтік басқарудың әлемдік практикасының талаптарын сөзсіз сақтаудың, сонымен қатар қаржы-шаруашылық қызметті тиімді жүргізудің қағидаттарына негізделеді. «Шымкент халықаралық әуежайы» акционерлік қоғамы Корпоративтік басқару жүйесі осы бағыттағы қолданысқа ие үздік әлемдік және халықаралық тәжірибені және қазақстандық акционерлік қоғамдарды корпоративтік басқару принциптерін ұстану бойынша ұсынымдарын басшылыққа ала отырып жасақталды. Табысты компанияның корпоративтік басқару жүйесі жалпыға белгілі әділеттілік, жауапкершілік және кәсібилік қағидаттарына негізделеді. «Шымкент халықаралық әуежайы» АҚ-дағы корпоративтік басқару негіздемесі ұйымның қызметіне қызығушылық танытатын барлық мүдделі тараптардың құқықтары мен мүдделерін құрметтеуді қарастырады және акционерлік қоғамның табысты дамуына, оның ішінде онымен көрсетілетін қызметтердің сапасын жоғарылатуға, компанияның нарықтық құнының артуына және қаржылық тұрақтылықты қолдауға әсерін тигізеді.

Әдебиеттік шолу. Қазіргі жағдайда корпоративтік басқару кәсіпорынның тұрақты және ұзақ мерзімді дамуын қамтамасыз ететін маңызды басқару тетіктерінің бірі болып табылады. Әсіресе әуежай сияқты күрделі инфрақұрылымдық кәсіпорындар үшін корпоративтік басқару стратегиялық шешімдер қабылдау, операциялық қызметті үйлестіру, тәуекелдерді басқару, қызметкерлердің корпоративтік мәдениетін қалыптастыру және мүдделі тараптармен тиімді өзара іс-қимылды қамтамасыз ету тұрғысынан ерекше маңызға ие.

Корпоративтік мәдениет корпоративтік басқарудың маңызды құрамдас бөлігі ретінде қарастырылады. Lorincova et al. (2024) ұйымдық мәдениетті бағалауда Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) құралын қолданудың мүмкіндіктерін қарастырып, корпоративтік мәдениетті ұйымның басқару және даму ерекшеліктерін сипаттайтын маңызды фактор ретінде көрсетеді [1]. Бұл тәсіл «Шымкент халықаралық әуежайы» АҚ-ның корпоративтік мәдениетін бағалау кезінде құндылықтар, басқару стилі, қызметкерлердің өзара іс-қимылы және ұйымның даму бағыты сияқты факторларды ескеруге мүмкіндік береді.

Sizova және Kusanova (2024) корпоративтік мәдениетті ұйымның өсуі мен дамуының маңызды қозғаушы факторларының бірі ретінде қарастырады [3]. Авторлардың тұжырымдары әуежай кәсіпорны жағдайында корпоративтік мәдениетті тек ішкі коммуникация құралы ретінде емес, қызметкерлердің ұйымдық мақсаттарға бағдарлануын және басқарушылық шешімдерді іске асыруды қолдайтын фактор ретінде зерттеудің маңыздылығын көрсетеді.

Қазақстандық зерттеулерде де корпоративтік мәдениеттің ұйым тиімділігіне әсері қарастырылады. Кожаметова, Алиева және Мадыханова (2022) корпоративтік мәдениетті ұйым қызметінің тиімділігін арттыруға ықпал ететін құрал ретінде сипаттайды [5]. Осы тұрғыдан алғанда, «Шымкент халықаралық әуежайы» АҚ үшін корпоративтік құндылықтардың қалыптасуы, қызметкерлерді дамыту, кері байланыс механизмдері, корпоративтік коммуникациялар және командалық өзара іс-қимыл корпоративтік басқару сапасының қосымша сипаттамалары ретінде қарастырылуы мүмкін.

Әуежайлардың даму мәселелерін зерттеуде корпоративтік басқарудың институционалдық аспектілері де маңызды орын алады. Hrinchenko (2020) әуежайлардың даму саясатын институционалдық тұрғыдан қарастырып, әуежай қызметінің дамуына ықпал ететін басқару және институционалдық факторлардың маңызын көрсетеді [6]. Бұл тәсіл «Шымкент халықаралық әуежайы» жеке кәсіпорын ретінде ғана емес, қаланың және өңірдің көлік инфрақұрылымының маңызды элементі ретінде қарастыруға негіз береді.

Қазақстандағы әуежайлардың қызметі мен даму тенденцияларын Абжапбарова, Калекеева және Асильбекова (2023) зерттеген [9]. Авторлар Қазақстан әуежайларының дамуымен байланысты мәселелерді қарастырады. Бұл зерттеу «Шымкент халықаралық әуежайының» корпоративтік басқаруын жалпы ұлттық авиациялық инфрақұрылымның даму контекстінде бағалау үшін теориялық негіз қалыптастырады.

Әуежайдың тұрақты дамуын басқару мәселесі Утцовой (2025) зерттеуінде қарастырылады [2]. Автор әуежайдың тұрақты дамуын басқару үшін теңгерімді көрсеткіштер жүйесін әзірлеу мәселесіне назар аударады. Осы тәсіл «Шымкент халықаралық әуежайы» АҚ қызметін бағалауда тек қаржылық нәтижелермен шектелмей, операциялық, әлеуметтік, басқарушылық және тұрақты даму көрсеткіштерін кешенді түрде пайдаланудың қажеттілігін көрсетеді.

Корпоративтік басқарудың қазақстандық ерекшеліктері Филиннің редакциясымен дайындалған оқу құралында және Карагусовтың еңбегінде қарастырылады [7,8]. Бұл жұмыстар корпоративтік басқару институттарының, акционерлік қоғамдардың басқару органдарының және акционерлердің құқықтық қатынастарының негіздерін түсіндіруге мүмкіндік береді. Карагусов (2020) Қазақстан Республикасындағы акционерлік заңнаманың негізгі аспектілерін қарастырады, бұл директорлар кеңесінің құқықтық мәртебесін талдау үшін маңызды.

Қазақстандағы корпоративтік басқару моделінің қалыптасу мәселесін Мусина (2022) қарастырады [11]. Автордың зерттеуі ұлттық корпоративтік басқару моделінің эволюциясын түсіндіруге мүмкіндік береді. Бұл контекст «Шымкент халықаралық әуежайы» АҚ директорлар кеңесінің қызметін Қазақстандағы корпоративтік басқарудың жалпы институционалдық дамуымен байланыстыра зерттеу үшін маңызды.

Альжанова (2016) Қазақстандағы корпоративтік басқарудың өзекті мәселелері мен даму мүмкіндіктеріне назар аударады [10]. Бұл зерттеу корпоративтік басқарудың тиімділігін арттыруда ашықтық, жауапкершілік, басқару сапасы және заманауи басқару құралдарының маңызын көрсетеді.

Директорлар кеңесінің корпоративтік дамудағы маңызын зерделеуде қарастырылып отырған мәселені кешенді талдауды қамтамасыз ететін теориялық және эмпирикалық материалдар пайдаланылды. Зерттеудің ақпараттық базасын корпоративтік басқару, директорлар кеңесінің қызметі, стратегиялық менеджмент және ұйымдық даму мәселелері бойынша отандық және шетелдік авторлардың ғылыми еңбектері, халықаралық ұйымдардың (OECD, World Bank және т.б.) талдамалық есептері, корпоративтік басқару саласындағы нормативтік-құқықтық құжаттар, т.б. құрады.

Зерттеу процесі корпоративтік басқару жүйесіндегі директорлар кеңесінің орны мен рөлін айқындауға қатысты ұғымдық аппаратқа және теориялық тәсілдерге талдау жүргізілді. Отандық және шетелдік компаниялар тәжірибесі негізінде директорлар кеңесінің қызметін ұйымдастыру, оның құрылымы мен функцияларын жүйелеу жүзеге асырылды. Қорытынды кезеңде алынған нәтижелер жинақталып, ғылыми қорытындылар мен ұсыныстар тұжырымдалды. Зерттеуде: ғылыми әдебиеттерді салыстырмалы талдау және жалпылау тәсілдері, корпоративтік басқару көрсеткіштерін талдау, компанияның корпоративтік саясатына контент-талдау жүргізілді.

Негізгі бөлім. Қазіргі бәсекелестік жағдайында компанияның директорлар кеңесі оның корпоративтік мәдениетін құруда маңызды орын алады. Директорлар кеңесінің бұл мақсаттағы қызметі ұйымның корпоративтік басқару кодексін жасақтау, корпоративтік этиканы ортаны қалыптастыру және ұйымда іскерлік ортаны дамытумен байланысты. Басқарып отырған ұйымның құндылықтарын қолдау және насихаттау Директор кеңесінің жұмысының маңызды бағыттарының бірі болып саналады. Компанияда әрекет етуші бекітілген және қызметкерлердің күнделікті жұмысында қатаң сақталатын корпоративтік этика кодексі сол ұйымдағы корпоративтік мәдениетті және өзара тиімді ықпалдасуға қол жеткізуге негіз болады (кесте 1) [8].

Кесте – 1

Корпоративтік мәдениетті қалыптастыру тетіктері

Ұйымдағы құндылықтарды айқындау	Корпоративтік мәдениетті басшылық деңгейінде қолдау	Корпоративтік мәдениетке бейімделу	Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті дамыту
Корпоративтік құндылықтар директорлар кеңесімен анықталады	Директорлар кеңесі корпоративтік мәдениетін бағытын бекітеді	HR-саясатының ықпалымен ұйымға енгізіледі	ESG стандарттарын басшылыққа алу
Этикалық кодекс жасакталады, орындалуы қадағаланады	Корпоративтік стандарттарға сәйкес қызмет жасау	Персоналды мотивациялау жүйесі әзірленеді	Қоғамдық және экологиялық бастамашылдықтарды қолдау

**[8] дереккөзі негізінде авторлармен құрастырылған*

Бұл өз кезегінде ұйымның директорлар кеңесінің сол компанияның ұстанатын корпоративтік мәдениетін қалыптастырып қана қоймай дамытуға әсері тура болады, оның ішінде:

- компанияның басқару есептілігіне қажетті көрсетілетін қызметтердің тиімділік көрсеткіштерінің жиынтығын белгілеу;
- ұйымда қалыптасуы тиіс корпоративтік құндылықтар мен ережелерді қатаң ұстану;
- директорлар кеңесінің құрамдарының мәдениетті өзінің мінез-құлықтары мен іс-қимылдарымен көрсете білуі.

Кесте – 2

«Шымкент халықаралық әуесжайы» АҚ корпоративтік мәдениет жүйесін бағалау

№	Көрсеткіштің атауы	0 балл	1 балл	2 балл	3 балл	Баға
1	Ресми бекітілген құндылықтар мен стандарттар жүйесі	жоқ	Жеке элементтер	Қалыптасу кезеңі	Ресми бекітілген және қолданыста	3
2	Ұйымның корпоративтік кодексі мен әдеп кодексі	жоқ	Жеке ережелер	Құжат бар, қолданылуы шекті	Кодекс бекітілген	3
3	Корпоративтік мәдениет жөнінде оқу семинарларын ұйымдастыру	жоқ	Сирек	Мерзімді	Жүйелі түрде	3
4	Ұйымның корпоративтік құндылықтарын түсіндіру бойынша жаңа қызметкерлермен бейімдеу және тәлімгерлік жұмыстары	жоқ	Жеке жағдайда	Бағдарлама бар	Жүйелі түрде	3
5	Қызметкерлердің жетілдіру бойынша ұсыныстар беру мүмкіншілігі	жоқ	бейресми	Ресми арна бар	Ұсыныстар тұрақты қабылданып, қаралады	3
6	Қызметкерлер рекрутингі, оқыту, біліктілік арттыру жүйесі	жоқ	Жеке шаралар	Негізгі жүйе бар	Жүйелі және жоспарлы	3
7	Қызметкерлердің жаңашылдық және шығармашылық қабілеттерін шыңдау бойынша іс-шаралар	жоқ	Жеке іс-шара	Мерзімді іс-шаралар	Жүйелі қолдау тетігі	2
8	Басшылармен байланысу мүмкіндігі	жоқ	Шекті	Ресми арна	Тұрақты кері байланыс	3
9	Қызметкерлердің мінез-құлық ережелері	жоқ	Жеке нормалар	құжатталған	Жүйелі сақталу	3
10	Ұйымда қалыптасқан салт-дәстүрлер, өзіндік әдеттер мен ритуалдар	жоқ	Жекелеген	қалыптасқан	Тұрақты түрде	2
11	Қызметкерлерді спорттық-мәдени дамыту шаралары	жоқ	Сирек	мерзімді	Жүйелі түрде	2
12	Корпоративтік тимбилдингтер	жоқ	Сирек	мерзімді	Жүйелі	2
13	Мемлекеттік, аймақтық деңгейдегі қоғамдық іс-шараларға қатысу	жоқ	Жекелеген қатысу	мерзімді	Жүйелі	3

*[9] дереккөзі негізінде авторлармен құрастырылған

2-кестедегі бағалау жүйесі корпоративтік мәдениеттің жекелеген элементтерінің формалды түрде болуын ғана емес, олардың кәсіпорында институционалдану және практикалық іске асырылу деңгейін анықтауға бағытталған. Бағалау 0–3 балдық шкала бойынша жүргізілді. Мұндай тәсіл корпоративтік мәдениет жүйесінің салыстырмалы деңгейін интегралдық көрсеткіш арқылы

анықтауға мүмкіндік береді және бағалаудың субъективтілігін төмендетеді. Бағалау кезінде компанияның корпоративтік құжаттары, ішкі нормативтік материалдары, қызметкерлерді дамыту практикасы және корпоративтік іс-шаралар туралы ақпарат негізге алынды.

Компанияның жариялаған құндылықтарды тұрақты ұстануы тек оның персоналына ғана емес, сонымен қатар директорлар кеңесінің сақтауымен де өзекті. Ұйымдағы қалыптасқан корпоративтік мәдениет үлгісі мен директорлар кеңесінің күнделікті дағдылары өзара үйлесімде болуы керек. Яғни басшылықтағы директорлар кеңесі құрамы компанияның қызметін корпоративтік басқарудағы белгіленген мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуді басшылыққа алады [9].

Қоғамның стратегиялық және тактикалық дамуы бойынша оңтайлы шешімдер қабылдау және соған сәйкес тиімді бақылау құралдарын әзірлеу, және де акционерлер, директорлар кеңесі және басқа мүдделі тараптар үшін үйлесімдікті ұстану корпоративтік басқарудың өзекті мақсаты болып саналады. Алайда халықаралық тәжірибеде директорлар кеңесінің нақты тиімді болатын саны айқындалмаған. Дегенмен акционерлік қоғамда ең кемі 3 мүшелердің болуы шарт, ал ең көп болу саны анық емес.

«Шымкент халықаралық әуежайы» акционерлік қоғамының Директорлар кеңесінің қызметін, қаржылық тұрақтылығы мен ұйымдық тиімділігін бағалау үшін 3-кестедегі мағлұматтар пайдаланылды (кесте 3). Кестедегі жолаушылар ағыны, кіріс және таза пайда кәсіпорынның операциялық және қаржылық нәтижелерін, ал корпоративтік процестерді цифрландыру мен ESG қағидаттарын енгізу деңгейі оның стратегиялық және тұрақты даму бағыттарын сипаттайды.

Кесте – 3

«Шымкент халықаралық әуежайы» АҚ қызметінің негізгі корпоративтік даму көрсеткіштері (2023-2025 жж.)

Көрсеткіш	2023 ж.	2024 ж.	2025 ж.	Өзгеріс 2023–2025 гг.
Жолаушылар ағыны, млн адам.	1,8	2,0	2,3	+27,7 %
Кіріс, млрд теңге	18,4	21,5	24,7	+34 %
Таза пайда, млрд теңге	2,1	2,9	3,6	+71,4 %
Директорлар кеңесі мүшелерінің саны	7	7	7	өзгеріссіз
Тәуелсіз директорлар саны	2	2	2	өзгеріссіз
Тәуелсіз директорлардың үлесі	28,5 %	28,5 %	28,5 %	Халықаралық стандарттан төмен (халықаралық практикада 1/3 (33,3%) тәуелсіз директорлар үлесі кең қолданылатын бағдар)
Корпоративтік процестерді цифрландыру деңгейі	55 %	60 %	68 %	+13 п.п.
ESG принциптерін енгізу деңгейі	20 %	35 %	50 %	Тұрақты өсім Е - энергия тиімділігі, шығарындыларды азайту, қалдықтарды басқару, су ресурстарын пайдалану S - еңбек қауіпсіздігі, қызметкерлерді дамыту, әлеуметтік бағдарламалар, жолаушыларға қызмет көрсету сапасы G - корпоративтік басқару, тәуекелдерді басқару, ашықтық, комплаенс, ESG есептілігі

*<https://airserver.kz/about/report/> негізінде авторлармен құрастырылған

Шымкент әуежай көрсеткіштері корпоративтік басқару бойынша компанияның тұрақты даму динамикасын сипаттайды. Авиажолаушылардың ағыны, түсімдер мен таза пайданың артуы байқалады. Бұл көрсеткіштер қабылданып отырған стратегиялық шешімдердің тиімділігі мен инвестициялық тартымдылық деңгейін білдіреді. Әуежай қызметінде заман талабына сәйкес корпоративтік басқару процестерін цифрландыру деңгейі артып келеді, атап айтқанда тәуекелдерді басқару жүйесі дамып келеді.

Жаһандық дағдарыстық жағдай, мықты бәсекелестік және тұтынушылар жағынан талғамдар мен талаптардың күшеюі үрдісінде халықаралық маңызы бар әуежайлар қызметінің тиімділігі тек операциялық индикаторлармен ғана емес, корпоративті басқару жүйесінің сапасымен анықталады. Аталған жағдайлар Директорлар кеңесіндегі құрамның кәсібилігі мен олардың қабылдайтын шешімдерінің сапасына байланысты болады. Шымкент халықаралық әуежайында стратегиялық жоспарлау тетігі қолданылады, тәуекелдерді басқару тетіктері қолданылады, ішкі аудит және бақылау процедуралары әрекет етеді. Халықаралық Шымкент әуежайы Директорлар кеңесінің негізгі функциясына компанияның стратегиялық даму бағыттары бойынша шешімдер қабылдау, жалпы акционерлер жиналысын өткізу, акцияларды орналастыру, қаржылық есептіліктерді бекіту, ішкі аудит қызметін ұйымдастыру, жалақы өлшемін тағайындау, т.б. жатқызылады.

Талдау нәтижелері, Директорлар кеңесінің аэропортты дамытудың инфрақұрылымдық жобаларын жүзеге асыруда үйлестіруші ролін атқаратындығын көрсетеді. Дегенмен Директорлар кеңесі қызметінде тәуелсіз директорлардың жеткіліксіз үлесі, корпоративтік шешімдер қабылдауда бюрократиялық кедергілердің болуы, халықаралық корпоративтік басқару стандарттарын толық енгізбеу сияқты бірқатар мәселелер де бар.

Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының корпоративтік басқару қағидаттары стратегиялық басқару, қаржылық сауаттылық, кәсіби және икемді дағдылардың болуы мен сол сферадағы заманауи трендтерден хабардар болуды қарастырады. Аэропорт жағдайында ол инфрақұрылымдық және сервистік ұйым болып табылады. Соған сәйкес аэропорт қызметіндегі корпоративтік мәдениеттің жоғары болуы қауіпсіздік, қызмет көрсету сапасы және халықаралық стандарттарға сәйкестікті қолдауға тікелей әсер етеді.

Шымкент әуежайының Директорлар кеңесі тұрақты дамуды ілгерілетуде (ESG) маңызды рөл атқарады:

- «жасыл технологияларды» енгізу;
- бизнестің әлеуметтік жауапкершілігі;
- этикалық ұстанымдар мен сыбайлас жемқорлыққа қарсы тетіктер.

Қазіргі заманғы әуежайлар бүгінгі таңда көлік инфрақұрылымы емес, өз кезегінде күрделі басқару жүйесі, өзіндік адами ресурстары бар ірі ұйым болып саналады. Мұндай мекемелерде жалпыға ортақ корпоративтік мәдениетке сай қауіпсіздік, сапа, тұтынушыға бағдарлану және орнықты даму принциптерін басшылыққа алады. Өйткені директорлар кеңесінің қабылдаған тиімді шешімдері сол мекеменің стратегиялық даму бағыттарын, кадр саясатын, компанияның басты құндылықтарын белгілейді, сонымен қатар корпоративтік рухтың жоғарылауына әсер етеді.

Қорытынды. Зерттеу нәтижелері директорлар кеңесінің ұйымның корпоративтік басқару қағидаттары мен басқарушылық мінез-құлықтарын қалыптастырудағы маңызды ролін көрсетеді. Корпоративтік мәдениет өз кезегінде ұйымның тұрақты дамуының маңызды факторларының бірі болып табылады, өйткені оның қалыптасу деңгейі қызметкерлердің мінез-құлқына, басқару шешімдерінің сапасына, сондай-ақ тұтынушылар мен серіктестердің ұйымға деген сенім деңгейіне ықпал етеді. «Шымкент халықаралық әуежайы» АҚ қызметін талдау нәтижелері корпоративтік дамудың негізгі бағыттарын айқындауға мүмкіндік берді.

Зерттеу нәтижелері бойынша ұсыныстарды үш басым бағытқа топтастыруға болады.

Бірінші басымдық – корпоративтік басқарудың институционалдық негіздерін нығайту. Бұл бағытта директорлар кеңесіндегі тәуелсіз директорлардың үлесін арттыру, кеңес мүшелерінің кәсіби құзыреттерін тұрақты жетілдіру, сондай-ақ ішкі аудит пен тәуекелдерді басқару тетіктерін күшейту ұсынылады. Аталған шаралар басқару шешімдерінің объективтілігін, бақылау функцияларының тиімділігін және корпоративтік есептіліктің сапасын арттыруға бағытталған.

Екінші басымдық – басқару процестерін цифрландыру. Директорлар кеңесінің отырыстарын, құжат айналымын, шешімдерді келісу мен олардың орындалуын бақылауды цифрлық форматқа кезең-кезеңімен көшіру басқару процестерінің жеделдігін, ашықтығын және бақылау мүмкіндігін арттыруға мүмкіндік береді. Бұл ретте цифрлық шешімдер тек техникалық құрал ретінде емес, корпоративтік басқарудың тиімділігін арттыру тетігі ретінде қарастырылуы қажет.

Үшінші басымдық – ESG және тұрақты даму қағидаттарын корпоративтік басқару жүйесіне интеграциялау. Экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық факторларды стратегиялық жоспарлау, тәуекелдерді бағалау және директорлар кеңесінің шешім қабылдау процестеріне енгізу әуежайдың ұзақ мерзімді даму мақсаттарын нақтылауға мүмкіндік береді. Бұл бағыт ESG

көрсеткіштерін жүйелі мониторингтеу және оларды корпоративтік есептілікпен байланыстыру арқылы іске асырылуы мүмкін.

Директорлар кеңесінің рөлін жетілдіру жекелеген басқару шараларымен шектелмей, корпоративтік басқарудың институционалдық сапасын арттыру, цифрлық трансформацияны жеделдету және тұрақты даму қағидаттарын енгізу бағыттарын өзара байланыстыратын жүйелі тәсілге негізделуі тиіс. Ұсынылған шараларды іске асыру «Шымкент халықаралық әуежайы» АҚ-ның қаржылық тұрақтылығын нығайтуға, инвестициялық тартымдылығын арттыруға және халықаралық авиациялық нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін күшейтуге қажетті басқарушылық алғышарттарды қалыптастырады.

ӘДЕБИЕТТЕР

1. Lorincova S., Stasiak-Betlejewska R., Streimikis J., & Fulajtárová Z. Identifying corporate culture using the Organizational Culture Assessment Instrument. *Journal of Business Sectors*. – 2024. – №2(1). – P. 11–20. – DOI: 10.62222/zyxy3647
2. Утцов А.А. Разработка системы сбалансированных показателей для управления устойчивым развитием аэропорта. *Экономика и предпринимательство*. – 2025. – №12(185). – С. 1278–1282. – URL: <https://10.34925/EIP.2025.185.12.215>
3. Sizova Yu.S., & Kusanova D. Corporate culture as the engine of the organization's growth and development // *Economics and Entrepreneurship*. – 2024. – №7. – P. 1104–1110. – URL: <https://10.34925/EIP.2024.168.7.220>
4. Katanova E.A. The role of corporate culture in forming the international image of the company. *Via Scientiarum*. – 2023. – №2. – P. 85–90.
5. Кожамметова М.К., Алиева М.М., & Мадыханова К.А. Корпоративтік мәдениет – ұйым қызметінің тиімді құралы ретінде. *Central Asian Economic Review*. – 2022. №4. – Б. 82–93. – URL: <https://10.52821/2789-4401-2022-4-82-93>
6. Hrinchenko Yu. Airport development policy: Institutional aspects. *Часопис економічних реформ*. – 2020. – №1. – P. 91–99. – URL: <https://10.32620/cher.2020.1.12>
7. Филин С.А. *Корпоративное управление: казахстанский контекст: учебное пособие*. Алматы. – 2009.
8. Карагусов Ф.С. *Основы корпоративного (акционерного) законодательства Республики Казахстан* (3-е изд., доп.). Каспийский общественный университет. – 2020. – 205 с.
9. Абжапбарова А., Калекеева М., & Асильбекова И. ҚР әуежайлары қызметінің мәселелері мен даму тенденциялары // *Вестник Казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева*. – 2023. – №5. – Б. 100–109. – URL: <https://10.52167/1609-1817-2023-128-5-100-109>
10. Альжанова Н.Ш. Корпоративное управление в Казахстане: актуальные проблемы, новые возможности и основные направления. *Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров: материалы III Международного экономического форума*. Барнаул. – 2016. – С. 18–23.
11. Мусина А.К. Становление современной казахстанской национальной модели корпоративного управления. *Экономика и социум*. – 2022. – №2(93). – С. 419–422. – URL: <https://sciup.org/140290837>

REFERENCES

1. Lorincova S., Stasiak-Betlejewska R., Streimikis J., & Fulajtárová Z. Identifying corporate culture using the Organizational Culture Assessment Instrument. *Journal of Business Sectors*. – 2024. – №2(1). – P. 11–20. – DOI: 10.62222/zyxy3647
2. Utcov A. Razrabotka sistemy sbalansirovannyh pokazatelej dlja upravlenija ustojchivym razvitiem ajeroporta [Development of a Balanced Scorecard for Managing Airport Sustainable Development] // *Jekonomika i predprinimatel'stvo*. – 2025. – №12(185). – S. 1278–1282. – URL: <https://10.34925/EIP.2025.185.12.215> [in Russian]
3. Sizova Yu.S., & Kusanova D. Corporate culture as the engine of the organization's growth and development. *Economics and Entrepreneurship*. – 2024. – №7. – P. 1104–1110. – URL: <https://10.34925/EIP.2024.168.7.220>

4. Katanova E.A. The role of corporate culture in forming the international image of the company. *Via Scientiarum*. – 2023. – №2. – P. 85–90.
5. Kozhahmetova M. et al. Korporativtik madeniet - ujym kyzmetinin tiimdi quraly retinde [Corporate culture as an effective tool for the organization's activities] // *Central Asian Economic Review*. – 2022. – №4(145). – B. 82–93. – <https://10.52821/2789-4401-2022-4-82-93> [in Kazakh]
6. Hrinchenko Yu. Airport development policy: Institutional aspects. *Часопис економічних реформ*. – 2020. – №1. – P. 91–99. – URL: <https://10.32620/cher.2020.1.12>
7. Filina S. Korporativnoe upravlenie: kazahstanskij kontekst [Corporate governance: the Kazakhstan context. The training manual]. Uchebnoe posobie. – Almaty. – 2009. – 372 s. [in Russian]
8. Karagusov F. Osnovy korporativnogo (akcionernogo) zakonodatel'stva Respubliki Kazakhstan [Fundamentals of corporate (joint-stock) legislation of the Republic of Kazakhstan]. Uchebnoe posobie. 3-e izd-e, dop. – Almaty: Kaspijskij obshhestvennyj universitet. – 2020. – 205 s. [in Russian]
9. Abzhapbarova A., Kalekeeva M. & Asil'bekova I. KR auezhajlary kyzmetinin maseleleri men damu tendencijalary [Issues and development trends regarding the operations of airports in the Republic of Kazakhstan.] // *Vestnik Kazahskoj akademii transporta i kommunikacij im. M. Tynyshpaeva*. – 2023. – №5(128). – B. 100–109. – URL: <https://10.52167/1609-1817-2023-128-5-100-10> [in Kazakh]
10. Al'zhanova N. Korporativnoe upravlenie v Kazahstane: aktual'nye problemy, novye vozmozhnosti i osnovnye napravlenija [Corporate governance in Kazakhstan: current issues, new opportunities and main directions] // *Jekonomicheskoe razvitie regiona: upravlenie, innovacii, podgotovka kadrov: materialy III Mezhdunarodnogo jekonomicheskogo foruma*, Barnaul. – 2016. – S. 18–23. [in Russian]
11. Musina A. Stanovlenie sovremennoj kazahstanskoj nacional'noj modeli korporativnogo upravlenija [Modern Kazakhstan national model of corporate governance]. *Jekonomika i socium*. – 2022. – №2(93). – S. 419–422. – URL: <https://sciup.org/140290837> [in Russian]

Казанбаева Ж.С., Атеннова А.М., Тулаганов А.Б., Басшиева Ж.К.

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В КОРПОРАТИВНОМ РАЗВИТИИ: НА ПРИМЕРЕ АО «МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЫМКЕНТ»

Аннотация

В статье рассматривается роль совета директоров в корпоративном развитии как важнейшего элемента современной системы управления. Целью исследования в научной статье является всесторонний анализ роли совета директоров в системе корпоративного управления, определение механизмов его эффективного функционирования и оценка влияния на стратегическое развитие, инвестиционную привлекательность и качество управления компании. Объектом исследования является АО "Международный Аэропорт Шымкент" Республики Казахстан. На примере международного аэропорта будет проведен анализ его основных показателей по корпоративному управлению. В статье изучаются структура, состав совета директоров, значение независимых директоров, а также особенности внедрения принципов корпоративного управления. На основе международного опыта и деятельности отечественных компаний проводится анализ места совета директоров в процессах стратегического развития. В результате исследования установлено, что эффективная деятельность совета директоров играет ключевую роль в формировании долгосрочной стратегии развития компании, обеспечении корпоративной прозрачности и повышении качества управления. Для обеспечения корпоративного развития обосновывается необходимость совершенствования деятельности совета директоров, усиления его независимости и внедрения современных инструментов управления. Рекомендуются соответствующие рекомендации по повышению роли совета директоров в корпоративном покрове.

Kazanbaeva Zh., Atenova A., Tulaganov A., Basshieva Zh.

THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN CORPORATE DEVELOPMENT: THE CASE OF SHYMKENT INTERNATIONAL AIRPORT JSC

Annotation

The article examines the role of the board of directors in corporate development as an essential element of a modern management system. The purpose of the research in the scientific article is a comprehensive analysis of the role of the board of directors in the corporate governance system, determining the mechanisms of its effective functioning and assessing the impact on the strategic development, investment attractiveness and quality of management of the company. The object of the study is Shymkent International Airport JSC of the Republic of Kazakhstan. Using the example of an international airport, an analysis of its key corporate governance indicators will be conducted. The article examines the structure, composition of the board of directors, the importance of independent directors, as well as the specifics of implementing corporate governance principles. Based on international experience and the activities of domestic companies, the analysis of the place of the board of directors in the processes of strategic development is carried out. As a result of the research, it was found that the effective work of the board of directors plays a key role in shaping the company's long-term development strategy, ensuring corporate transparency and improving the quality of management. In order to ensure corporate development, the necessity of improving the activities of the board of Directors, strengthening its independence and introducing modern management tools is substantiated. Appropriate recommendations are recommended to enhance the role of the Board of directors in corporate governance.

