

**Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті  
Казахский национальный педагогический университет имени Абая  
«Abai Kazakh National Pedagogical University»**

# **ХАБААРШЫ ВЕСТНИК BULLETIN**

**«Экономика» сериясы  
Серия «Экономическая»  
«Economic» series  
№ 4 (86)**

**Алматы, 2025  
Almaty, 2025**

**Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті  
Казахский национальный педагогический университет имени Абая  
«Abai Kazakh National Pedagogical University»**

# **ХАБАРШЫ ВЕСТНИК BULLETIN**

**«Экономика» сериясы  
Серия «Экономическая»  
«Economic» series  
№ 4 (86)**

**Алматы, 2025  
Almaty, 2025**

Абай атындағы  
Қазақ ұлттық педагогикалық университеті

ХАБАРШЫ  
«Экономика» сериясы,  
№4 (86), 2025

2003 ж. бастап шығады.  
Шығару жиілігі – жылына 4 нөмір

РЕДАКЦИЯЛЫҚ КЕҢЕС

Бас редактор:  
Канабекова М.А. –  
э.ғ.к., Абай атындағы ҚазҰПУ.

Бас редактордың орынбасары:  
К.С. Алыпсаев – PhD,  
Абай атындағы ҚазҰПУ.  
Ғылыми редактор:

А.Т. Исаева – PhD, Абай атындағы ҚазҰПУ;  
Жауапты хатшы

А.К. Адельбаева – аға оқытушы,  
Абай атындағы ҚазҰПУ.

Техникалық хатшы:

М.Т. Сырлыбаева – аға оқытушы, Абай  
атындағы ҚазҰПУ

РЕДАКЦИЯЛЫҚ АЛҚА

Филип Рожон – э.ғ.д., профессор  
Пуатье Университеті (Франция)

А.В. Череп – э.ғ.д., профессор,  
Запорожье ұлттық университеті (Украина)

И.А. Линан – э.ғ.д., профессор,  
Тюмень мемлекеттік университеті (Ресей)

А.Б. Маманазаров – э.ғ.к.,  
М.В. Ломоносов атындағы Мәскеу мемлекеттік  
университетінің филиалы (Өзбекстан)

Ж.З. Оралбаева – э.ғ.к., қауымдастырылған  
профессор, әл-Фараби атындағы  
Қазақ ұлттық университеті

У.К. Джакишева – э.ғ.к., қауымдастырылған  
профессор м.а.,  
Абай атындағы ҚазҰПУ.

Э.С. Балапанова – PhD, қауым.  
профессор, Алматы Менеджмент  
Университеті,

© Абай атындағы Қазақ ұлттық  
педагогикалық университеті, 2025

Қазақстан Республикасының мәдениет және  
ақпарат министрлігінде 2009 жылы мамырдың  
8-де тіркелген №10100-Ж

Басуға 30.12.2025. қол қойылды.  
Пішімі 60x84 <sup>1</sup>/<sub>8</sub>. Көлемі 8,5 е.б.т.  
Тапсырыс 565

050010, Алматы қаласы,  
Достық даңғылы, 13.  
Абай атындағы ҚазҰПУ

Абай атындағы Қазақ ұлттық  
педагогикалық университетінің  
«Ұлағат» баспасы

МАЗМҰНЫ  
СОДЕРЖАНИЕ  
CONTENT

ТЕОРИЯ ЖӘНЕ ӘДІСТЕМЕ  
ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

Досаева А.Ж., Молдахожаяев Ш.Ш., Оразалинова  
М.С., Бейсенбаева А.К. Ішкі аудит қаржылық  
бақылау нысаны ретінде..... 5

Досаева А.Ж., Молдахожаяев Ш.Ш., Оразалинова  
М.С., Бейсенбаева А.К. Внутренний аудит как  
инструмент финансового контроля

Dossayeva A.Zh., Moldakhodzhaev Sh.Sh., Orazalinova  
M.S., Beisenbayeva A.K. Internal audit as a tool of  
financial control

Gao Shengnan, Rakhmatullayeva D. Study of  
investment attractiveness in China in globalization and  
digitalization era..... 17

Гао Шэннань, Рахматуллаева Д. Жаһандану және  
цифрландыру дәуіріндегі Қытайдың мемлекеттік  
инвестициялық тартымдылығын зерттеу

Гао Шэннань, Рахматуллаева Д. Исследование  
государственной инвестиционной привлекательности  
Китая в эпоху глобализации и цифровизации

Файзуллина С.А., Джакишева У.К. Қазақстандағы  
салықтық кеңес берудің трансформациясы: мәселелер,  
мүмкіндіктер және даму бағыттары..... 25

Файзуллина С.А., Джакишева У.К. Трансформация  
налогового консалтинга в Казахстане: проблемы,  
возможности и направления развития

Faizullina S.A, Dzhakisheva U.K. Transformation of  
tax consulting in Kazakhstan: challenges, opportunities  
and development directions

МАКРОЭКОНОМИКАЛЫҚ РЕТТЕУ  
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Li Xiaobao, Doszhan R.D. Digital start-up projects in  
modern economy..... 31

Ли Сяоао, Досжан Р.Д. Заманауи экономикадағы  
цифрлық стартап-жобалар

Ли Сяоао, Досжан Р. Д. Цифровые стартап-проекты в  
современной экономике

Jiao Zhenda, Kozhakhmetova A. The impact of  
corporate culture on the effectiveness of an organization:  
prospects and risks..... 39

Цзяо Чжэньда, Кожакметова А. Корпоративтік  
мәдениеттің ұйымның тиімділігіне әсері: болашағы  
мен тәуекелдері

Казахский национальный педагогический университет имени Абая

ВЕСТНИК

Серия «Экономическая»  
№ 4 (86), 2025

Выходит с 2003 года.  
Периодичность – 4 номера в год

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Главный редактор:  
Канабекова М.А. –  
к.э.н., КазНПУ имени Абая

Зам. главного редактора:

Алпысбаев К.С. – PhD, КазНПУ имени Абая

Научный редактор:

Исаева А.Т. – PhD, КазНПУ имени Абая

Ответственный секретарь

Адельбаева А.К. – старший преподаватель,  
КазНПУ имени Абая

Технический секретарь:

Сырлыбаева М.Т. – старший преподаватель,  
КазНПУ имени Абая

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Филип Рожон – д.э.н., профессор Университета  
Пуатье (Франция)

Череп А.В. – д.э.н., профессор, Запорожский  
национальный университет (Украина)

Линман И.А. – д.э.н., профессор, Тюменский  
государственный университет (Россия)

Маманазаров А.Б. – к.э.н., филиал Московского  
университета имени  
М.В. Ломоносова (Узбекистан)

Оралбаева Ж.З. – к.э.н., ассоциированный  
профессор, Казахский национальный университет  
имени эл-Фараби

Джакишева У.К. – к.э.н., и.о. ассоциированный  
профессор, КазНПУ имени Абая

Балапанова Э.С. – PhD, ассоц. профессор,  
Алматы Менеджмент Университет

© Казахский национальный педагогический университет имени Абая, 2025

Зарегистрировано в Министерстве культуры и информации Республики Казахстан 8 мая 2009 г.  
№10100-Ж

Подписано в печать 30.12.2025.  
Формат 60x84 1/8. Объем 8.5 уч.-изд.л.  
Заказ 565.

050010, г. Алматы,  
пр. Достык, 13. КазНПУ им. Абая

Издательство «Ұлағат» Казахского национального педагогического университета имени Абая

Цзяо Чжэньда, Кожаметова А. Влияние корпоративной культуры на эффективность организации: перспективы и риски

Zhao Jinghan, Doszhan R .D. Development of models and methods for optimizing business process management in the digital economy.....

48

Чжао Цзинхань, Досжан Р.Д. Цифрлық экономика жағдайында бизнес-процестерді басқаруды оңтайландыру модельдері мен әдістерін әзірлеу

Чжао Цзинхань, Досжан Р.Д. Разработка моделей и методов оптимизации управления бизнес-процессами в условиях цифровой экономики

### ЖАС ҒАЛЫМДАРДЫҢ МІНБЕСІ ТРИБУНА МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

Құрмантаева А.Ж. Управление персоналом в гостиничном бизнесе и ресторане.....

57

Құрмантаева А.Ж. Қонақ үй және мейрамхана индустриясындағы персоналды басқару

Kurmantaeva A.Zh. HR management in the hotel and restaurant industry

Авторлар туралы мәлімет.....

66

Сведения об авторах  
Information about author

**Abai Kazakh National Pedagogical University**

**BULLETIN**  
**Series of «Economic»**  
**№ 4 (86), 2025**

Periodicity – 4 numbers in a year.  
Publishing from 2003.

**EDITORIAL BOARD:**

**Chief editor**

**Kanabekova M.A.** –  
*Candidate of Economic sciences, Abai Kazakh  
National Pedagogical University*

**Deputy Chief Editor**

**Alpysbaev K.S.** – *PhD, Abai Kazakh National  
Pedagogical University*

**Scientific Editor:**

**Issayeva A.T.** – *PhD, Abai Kazakh National  
Pedagogical University*

**Executive Secretary**

**Adelbayeva A.K.** – *Senior Lecturer, Abai Kazakh  
National Pedagogical University*

**Technical Secretary**

**Syrlybayeva M.** – *Senior Lecturer, Abai Kazakh  
National Pedagogical University*

**EDITORIAL TEAM:**

**Philippe Rojon** – *PhD, professor,  
University of Poitiers, France;*

**Cherep A.V.** – *Doctor of Economic sciences,  
Professor, Zaporozhye National University; Ukraine;*

**Liman I.A.** – *Doctor of Economic sciences,  
Professor, Tyumen State University; Russia;*

**Mamanazarov A.B.** – *Doctor of Economic sciences,  
Branch of Moscow State University named after M.V.  
Lomonosov, Uzbekistan;*

**Oralbaeva Zh.Z.** – *Candidate of Economic sciences,  
Associate professor, Al-Farabi KazNU;*

**Dzhakisheva U.K.** – *Candidate of Economic  
sciences, Acting Associate Professor,  
Abai KazNPU*

**Balapanova E.S.** – *PhD, Associate Professor,  
Almaty Management University*

© **Abai Kazakh National Pedagogical University,**  
**2025**

The journal is registered by the  
Ministry of Culture and Information RK  
8 May 2009. №10100-Ж

Signed to print 29.12.2025.  
Format 60x84 <sup>1</sup>/<sub>8</sub>. Volume – 8.5 publ. Order 565.

050010, Almaty, Dostyk ave., 13.  
KazNPU after Abai

Publishing house «Ulagat» Kazakh National  
Pedagogical University after Abai

**ТЕОРИЯ ЖӘНЕ ӘДІСТЕМЕ  
ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ**

МРНТИ 06.35.31

10.51889/3078-8579.2025.86.4.001

А.Ж. Досаева<sup>1</sup>, Ш.Ш. Молдахожаяев<sup>1</sup>, М.С. Оразалинова<sup>2</sup>, А.К. Бейсенбаева<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті, Алматы қ., Қазақстан

<sup>2</sup> Тұран университеті, Алматы қ., Қазақстан

<sup>3</sup> Қайнар университеті, Алматы қ., Қазақстан

**ІШКІ АУДИТ ҚАРЖЫЛЫҚ БАҚЫЛАУ НЫСАНЫ РЕТІНДЕ**

*Аңдатпа*

Ішкі аудит ұйымның шаруашылық қызметін жетілдіруге ықпал ететін тәуелсіз және объективті кепілдіктер мен кеңестер беру жөніндегі қызметті білдіреді. Ғылыми мақалада сыртқы және ішкі аудиттің мәні және ұйымдарда ішкі бақылау жүргізудің әдісі ашылған. Сондай-ақ, ішкі бақылаудың тиімді жүйесін ұйымдастыру зерттеліп, оның мүмкіндіктері анықталды. Сонымен қатар сыртқы және ішкі аудиттің ерекшеліктерінің сипаттамасы берілген. Ішкі аудиттің негізгі артықшылықтарын және олардың кемшіліктерін анықтау негізінде компанияны қызметін жетілдіру бойынша ұсыныстар жасалды. Осылайша, ішкі аудит қаржылық бақылаудың нысаны ретінде маңызды құрал бола алады. Ішкі қаржылық бақылау ұйымның операциялық тиімділігін арттыру және ережелер мен саясатты сақтауды қамтамасыз етудің негізгі процесінің бірі екендігі айқындалды.

Ішкі аудит кәсіпорынның мақсаттарына жетуге бағытталған басқарудың бір бөлігі болып табылады. Ішкі бақылаудың қызметі ұйымның ақпараттарының дұрыстығы мен нормаларға сай болуын талап етеді. Мақалада ішкі аудитордың жұмыс көлемінің кеңдігі ашылған, көрсетілген қызмет бағыттары бөліп көрсетілген. Сыртқы аудитор қызметі бірінші кезекте тәуелсіз болуы керек, ал ішкі аудиторлар қызметін орындау барысында объективті болуы керектігі қарастырылған. Сыртқы аудиторлар стандартты аудит бағдарламасын пайдалана отырып жұмысты ақылға қонымды шектерде орындауды талап етеді және аудит үшін маңызды барлық мәселелер қарастырылды. Аудиттің тиімділігін арттырудың стандартты бағдарламалары жұмыс пен басқару процестерін жеңілдетуі ашылған. Стандартты бағдарламалардың кемшіліктері болса, оларды қолдану туралы шешім ақылға қонымды болмаса, кәсіби пікірді өзгерте алатындығы қарастырылған. Жұмысты орындау кезінде аудитор тәуелсіз пікір білдіреді, осыған байланысты мақалада аудиторлық операцияларды орындау барысында әр түрлі шарттарды ескеру қажеттігіне ұсыныстар берілген.

**Түйін сөздер:** ішкі аудит, сыртқы аудит, ішкі аудитор, ішкі бақылау жүйесі, басқару жүйесі, қаржылық бақылау, аудиторлық бағдарлама, тәуелсіз пікір

А.Ж. Досаева<sup>1</sup>, Ш.Ш. Молдахожаяев<sup>1</sup>, М.С. Оразалинова<sup>2</sup>, А.К. Бейсенбаева<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Казахский национальный педагогический университет имени Абая,

г. Алматы, Казахстан

<sup>2</sup> Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

<sup>3</sup> Университет «Кайнар», г. Алматы, Казахстан

## ВНУТРЕННИЙ АУДИТ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

### Аннотация

Внутренний аудит – это деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультационных услуг, способствующих совершенствованию экономической деятельности организации. В научной статье раскрывается сущность внешнего и внутреннего аудита, а также методика проведения внутреннего контроля в организациях. Также была изучена организация эффективной системы внутреннего контроля и выявлены её возможности. Кроме того, дана характеристика особенностей внешнего и внутреннего аудита. На основе выявления основных преимуществ внутреннего аудита и их недостатков были даны рекомендации по совершенствованию деятельности компании. Таким образом, внутренний аудит может стать важным инструментом финансового контроля. Установлено, что внутренний финансовый контроль является одним из ключевых процессов повышения эффективности деятельности организации и обеспечения соблюдения правил и политик.

Внутренний аудит является частью управления, направленной на достижение целей предприятия. Функция внутреннего контроля требует достоверности и соответствия информации организации установленным нормам. В статье показано, что сфера деятельности внутреннего аудитора широка, и выделены конкретные направления деятельности. Установлено, что работа внешнего аудитора должна быть в первую очередь независимой, а внутренние аудиторы должны быть объективными при выполнении своей работы. Внешние аудиторы обязаны выполнять свою работу в разумных пределах, используя стандартную аудиторскую программу и учитывая все вопросы, имеющие значение для аудита. Отмечено, что стандартные программы повышения эффективности аудита упрощают рабочие и управленческие процессы. Недостатком стандартных программ является то, что они могут изменить профессиональное суждение, если решение об их использовании необоснованно. При выполнении работы аудитор выражает независимое мнение, и в связи с этим в статье даются рекомендации о необходимости учета различных условий при выполнении аудиторских операций.

**Ключевые слова:** внутренний аудит, внешний аудит, внутренний аудитор, система внутреннего контроля, система управления, финансовый контроль, программа аудита, независимое мнение

A.Zh. Dossayeva<sup>1</sup>, Sh.Sh. Moldakhozhaev<sup>1</sup>, M.S. Orazalinova<sup>2</sup>, A.K. Beisenbayeva<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kazakh National Pedagogical University named after Abai, Almaty, Kazakhstan

<sup>2</sup> Turan University, Almaty, Kazakhstan

<sup>3</sup> Kainar University, Almaty, Kazakhstan

## INTERNAL AUDIT AS A TOOL OF FINANCIAL CONTROL

### Abstract

Internal audit is an activity that provides independent and objective assurance and consulting services that contribute to the improvement of an organization's economic performance. This research article explores the essence of external and internal audit, as well as the methodology for

implementing internal control in organizations. The organization of an effective internal control system was also examined and its capabilities identified. Furthermore, the characteristics of external and internal audit were characterized. Based on the identification of the main advantages and disadvantages of internal audit, recommendations for improving the company's operations were made. Thus, internal audit can become an important tool for financial control. Internal financial control has been established as a key process for improving an organization's performance and ensuring compliance with rules and policies.

Internal audit is a part of management aimed at achieving corporate goals. The internal control function ensures the reliability and compliance of the organization's information with established standards. This article demonstrates the broad scope of the internal auditor's work and highlights specific areas of focus. It has been established that the external auditor's work must be primarily independent, while internal auditors must be objective in their work. External auditors are required to perform their work within reasonable limits, using a standard audit program and taking into account all matters relevant to the audit. It has been noted that standard audit efficiency improvement programs simplify work and management processes. A disadvantage of standard programs is that they can bias professional judgment if the decision to use them is unfounded. When performing work, the auditor expresses an independent opinion, and in this regard, the article provides recommendations on the need to take into account various conditions when performing audit operations.

**Keywords:** internal audit, external audit, internal auditor, internal control system, management system, financial control, audit program, independent opinion

## КІРІСПЕ

*Зерттеудің өзектілігі.* Қызметтің барлық буындарын басқарудың шаруашылық тетігін жетілдіру күнделікті шаруашылық ішілік бақылау мен жекелеген процестерді сараптау қажеттілігі болып табылады. Бұл жағдайда жүйенің тұтастай және әрбір элементтің және олардың арасындағы байланыс деңгейінің ұтымдылығын талдау қажет. Қазіргі уақытта ішкі аудит ұйымның әкімшілігінің мүддесі үшін ұйымның шаруашылық қызметінің нәтижелерін тексеру және бағалау жөніндегі ұйымда тәуелсіз қызметті ұсынады. Ішкі аудит әлемдік тәжірибеде өнеркәсіптің, құрылыстың, көліктің, байланыстың және басқа да қызмет салаларының орта және ірі кәсіпорындарында кең таралған, күрделі басқару құрылымы бар. Ішкі аудит қызметінің болуы сыртқы аудиторлардың клиенттің есептілігіне деген сенімін арттырады, ал енді кәсіпорындардағы ішкі аудиттің жүргізу әдістемесі осы уақытқа дейін өзекті тақырыптың бірі екендігіне күмән келтіруге болмайды.

*Зерттеудің мақсаты* – ішкі аудитті дамытудың басым үрдістерін зерделеу негізінде кәсіпорындар үшін қолайлы ұсынымдар әзірлеу.

## ЗЕРТТЕУ МАТЕРИАЛДАРЫ МЕН ӘДІСТЕРІ

Зерттеу мақсаттарына қол жеткізу үшін келесі әдістерді қамтитын кешенді тәсіл қолданылды:

1. Ұйымның ішкі аудит процесін талдау.
2. Осы тақырып бойынша бар ғылыми еңбектерге шолу жасау және синтездеу.

Мақалада зерттеу тақырыбына қатысты жарияланған еңбектер, сондай-ақ мерзімді басылымдар пайдаланылды.

## НӘТИЖЕЛЕР МЕН ШҚІРТАЛАС

Экономиканы дамытудың қазіргі кезеңінде ұйым қызметін ағымдағы бақылау міндеттері артып келеді. Көптеген компаниялар ресурстарды пайдаланудың тиімсіздігінен, дұрыс шешім қабылдау үшін қажетті ақпараттың жетіспеушілігінен, есептілікті еріксіз және қасақана бұрмалаудан, оны қызметкерлер мен менеджерлердің бұрмалануын азайтудан

зардап шегеді. Мұндай мәселелерді ішкі аудитті дұрыс ұйымдастыру арқылы шешуге болады.

Аудитті аудиторлар мен аудиторлық ұйымдар жүзеге асырады, «Қазақстан Республикасының заңнамасында белгіленген талаптарға сәйкес қаржылық есептілікті жасаудың сенімділігі мен объективтілігі туралы тәуелсіз пікір білдіру мақсатында заңды тұлғалардың қаржылық есептілігіне шолуды білдіреді» [1].

Аудит туралы алғашқы ескерту біздің эрамызға дейінгі 3500 жылы Месопотамия өркениетінің жазбаларынан алынған. Қаржылық операцияларды қамтитын бұл жазбалар тексеру жүйесі ретінде түсіндірілуі мүмкін әртүрлі белгілерді көрсетеді. Ішкі бақылау және міндеттерді бөлу бір уақытта пайда болуы мүмкін. Египет, грек, қытай, парсы және иврит сияқты басқа ерте өркениеттер туралы жазбалар да осындай жүйелерді көрсетеді.

Ежелгі Римде "есеп шоттарды тыңдау" қолданылды, онда бір шенеунік жазбаларды басқа шенеунікпен салыстырып, міндеттерді бөлу мен тексеруді қолданды. Дәл осы тәжірибе, "шоттарды тыңдау", "аудит" терминін ашты, "аудит" латын тілінен аударғанда - тыңдау.

Рим империясының құлауымен көптеген қаржы жүйелері, соның ішінде тексеру жойылды. Дегенмен, олар қаржылық қызметтің ажырамас бөлігі ретінде қайта пайда болды.

Бірақ Еуропадағы өнеркәсіптік революциядан кейін пайда болды, бухгалтерлік есеп пен аудиттің заманауи тәсіліне ұқсас сипаттамалары бар аудиттің бір түрі, яғни қарапайым "шоттарды тыңдау" шеңберінен тыс, соның ішінде шоттарды тексеру сонымен қатар олармен байланысты барлық көмекші құжаттамамен. Көп ұзамай еуропалықтар есеп және аудит жүйесін американдық колонияларға әкелді.

XX ғасырдың басында көпсалалы ұйымдардың пайда болуы Ішкі аудит функциясының жедел дамуына түрткі болды. Ішкі аудиторлар институты 1941 жылы құрылды және оның қарқынды дамуы негізінен институтқа толығымен міндетті болып табылады. Кейіннен ішкі аудит функциясының кеңеюі осы жүйенің тиімділігі мен ішкі бақылау практикасын кәсібилендірудің арқасында жүреді.

Ішкі аудитордың жеке мамандық ретіндегі қызметін оқшаулау үшін бірнеше жыл қажет болды, 1947 жылға дейін ішкі аудиторлар институты өзінің алғашқы жауапкершілік ережесін шығарды. Тек 1968 жылы этика Кодексі, ал 1979 жылы ішкі аудит стандарттары шығарылды. Осы оқиғадан кейін ғана "Сертификатталған ішкі аудитор" (CIA) халықаралық біліктілігіне емтихан дайындалды [2].

Ішкі аудиттің рөлін біздің авторлық анықтамамыз тәуелсіз кепілдік - тәуекелдерді басқару процестерінің тиімділігі және ұйымның қаржылық бақылауы болып табылады. Ішкі аудит кәсіпорынның қызметін тәуелсіз, объективті бағалауға, сондай-ақ кейіннен кеңес беруге арналған. Ол тәуекелдерді басқару, бақылау және басқару процестерінің тиімділігін бағалауға және арттыруға жүйелі және реттелген тәсіл арқылы мақсаттарға қол жеткізуде көмекші сипатқа ие.

Ішкі аудиторлардың негізгі міндеті - ұйымдық тәуекелдер мен бақылауды бағалау, бақылау және талдау; сонымен қатар ақпаратты қарау және растау, саясаттарды, рәсімдер мен заңдарды сақтау. Басқару буынымен тығыз жұмыс жасай отырып, ішкі аудиторлар ұйымның корпоративтік басқаруы үшін тиімді процесс болып табылатын ақпараттық қамсыздандыруды қамтамасыз етеді.

Компанияның қызметін жетілдіру мақсатында тексеру жүргізу ішкі аудит болып табылады. Ірі ұйымдардың деректерді бағалау және іскерлік операцияларға негізделген ұсыныстар беру арқылы тиімділікті жақсартуға, басқару процестерін бақылауға және тәуекелдерді басқаруға қатысты ұйымның қызметін бақылауға арналған ішкі аудит бөлімі бар. Ішкі аудиттің негізгі мақсаты тәуелсіз пікір білдіру және жоғары басшылыққа және басқаруға (басқарушы органдарға) сеніп тапсырылғандарға кеңес беру болып табылады. Ішкі

аудитті негізінен ұйым қызметкері жүргізеді, дегенмен кейбір ұйымдар ішкі аудит үшін аудиторлық фирманың қызметтерін жалдайды.

Ішкі аудит жүйесі ұйымның басқарушылық бақылауының маңызды бөлігі болып табылады [3]. Сыртқы аудит дегеніміз - ұйымның бақылауында емес тәуелсіз аудиторлық фирманың ұйымның қаржылық есептілігінің аудиті. Сыртқы аудиторды ұйым акционерлері тағайындайды. Сыртқы аудит белгіленген халықаралық қаржылық есептілік стандарттарына сәйкес бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептіліктің дұрыстығын объективті бағалау, сондай-ақ әкімшілікке консультациялық қызметтер көрсету мақсатында жүргізіледі. Сыртқы аудиторларды акционерлер тағайындайды. Сыртқы аудит үшін аудитордың ұйыммен неғұрлым ашық жұмыс істеуі үшін ешқандай байланысы болмауы керек [4].

Ішкі аудит пен сыртқы аудит бір-біріне қарсы емес, бірін-бірі толықтырады. Сыртқы аудитор қажет деп санаса, ішкі аудитордың жұмысын қолдана алады, бірақ бұл сыртқы аудитордың жауапкершілігін төмендетпейді. Ішкі аудит бизнесті тексеру ретінде әрекет етеді және операциялық тиімділікке қол жеткізу үшін әртүрлі мәселелер бойынша кеңес беру арқылы көмек көрсетеді. Ішкі қаржылық бақылау - бұл нақты мақсаттарға жету үшін ұйымның операциялық тиімділігін және сенімді қаржылық ақпаратты, сондай-ақ бухгалтерлік есеп пен аудиттегі заңдарды, ережелер мен саясатты сақтауды қамтамасыз ету процесі [5].

Ішкі қаржылық бақылау тұжырымдамасы ұйымның ықтимал тәуекелдеріне негізделген барлық нәрсені қамтиды. Бұл ұйымның ресурстары мониторинг пен бақылауға бағытталған механизмнің бір түрі. Ол алаяқтықты анықтауда және алдын алуда және ұйымның ресурстарын материалдық (мысалы, жабдық немесе мүлік) және материалдық емес (мысалы, бедел немесе сауда белгілері сияқты зияткерлік меншік) ретінде сақтауда маңызды рөл атқарады [6]. Ішкі қаржылық бақылау нақты мақсаттарға жетуге бағытталған жағдайда ғана пайдалы деп айту керек. Ішкі және сыртқы аудит ерекшеліктерінің сипаттамасы 1-ші кестеде келтірілген.

Кесте 1. Ішкі және сыртқы аудит ерекшеліктерінің сипаттамасы

№	Факторлар	Ішкі аудит	Сыртқы аудит
1	2	3	4
1	Тапсырмаларды қою	Менеджмент басқару қажеттіліктеріне сүйене отырып анықталады кәсіпорынның бөлімшелері мен және тұтастай алғанда кәсіпорынмен	Тәуелсіз тараптар арасындағы шартпен анықталады: кәсіпорын және аудиторлық фирма
2	Нысан	Басқарудың жекелеген функционалдық міндеттерін шешу, кәсіпорынның ақпараттық жүйелерін әзірлеу және тексеру	Заңнамамен айқындалады аудит бойынша: сенімділікті бағалау қаржылық есептілік және қолданыстағы заңнаманың сақталуын растау
3	Мақсаты	Кәсіпорын басшылығымен анықталады	Заңнамамен айқындалады аудит бойынша: сенімділікті бағалау қаржылық есептілік және қолданыстағы заңнаманың сақталуын растау
4	Қаражат	Дербес таңдалады (не ішкі аудиттің аудиторлық стандарттарымен айқындалады)	Жалпы қабылданған аудиторлық стандарттармен анықталады

1	2	3	4
5	Қызмет түрі	Орындаушылық қызмет	Кәсіпкерлік қызмет
6	Жұмысты ұйымдастыру	Басшылықтың нақты тапсырмаларын орындау	Аудитор жалпы қабылданған аудиторлық тексеру нормалары мен ережелеріне сүйене отырып дербес айқындайды
7	Қарым-қатынастар	Кәсіпорын басшылығына бағыну, оған тәуелділік	Тең құқылы серіктестік, тәуелсіздік
8	Субъектілер	Кәсіпорын басшылығына бағынатын және штатта орналасқан қызметкерлер	Кәсіпкерліктің осы түрімен айналысу құқығына тиісті аттестаты мен лицензиясы бар тәуелсіз сарапшылар
9	Біліктілік	Кәсіпорын басшылығының қалауы бойынша анықталады	Мемлекет реттейді
10	Төлем	Штат кестесі бойынша жалақыны есептеу	Шарт бойынша көрсетілген қызметтерге ақы төлеу
11	Жауапкершілік	Басшылық алдында міндеттерін орындағаны үшін	Клиент алдында және үшінші тұлғалар алдында заңнамалық және нормативтік актілерде белгіленген
12	Әдістері	Әдістер бірдей мәселелерді шешуде бірдей болуы мүмкін (мысалы, ақпараттың дұрыстығын бағалау). Дәлдік пен деталь дәрежесінде айырмашылықтар бар.	
Ескерту: дереккөз негізінде құрастырған [5]			

Біз 1-ші суретте көрсетілген бірнеше нақты және топтастырылған мақсаттарды атап өттік.



Сурет 1 - Ішкі бақылаудың негізгі мақсаттары

Ескерту: авторлар дереккөз негізінде құрастырған [6]

Ұйым ішіндегі әрбір қызмет екі жүйе аясында жүзеге асырылады. Біреуі - белгіленген мақсаттарға жету үшін құрылған Операциялық жүйе. Басқа жүйе - бұл ұйымдық жүйеге енетін басқару жүйесі. Жалпы алғанда, ол саясаттан, рәсімдерден, ережелерден, нұсқаулықтардан, бюджеттерден, есеп және есеп беру жүйесінен тұрады. Бұл жүйе қажетті алғышарттар жасауға және тұтастай алғанда компания мен компания менеджерлерінің, атап айтқанда, қойылған мақсаттарға жету ықтималдығын арттыруға бағытталған.

Ішкі бақылау - бұл кәсіпорынның мақсаттарына жетуге бағытталған және компанияның және оның жеке бөлімшелерінің қызметін жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау жөніндегі басшылықтың әрекеттерінің нәтижесі болып табылатын процесс.

Ішкі бақылаудың функциясы операцияның тиімділігі мен рентабельділігін, ақпараттың дұрыстығын, сондай-ақ нормалар мен ережелерді сақтауды қамтамасыз ету болып табылады. Ішкі бақылау - бұл компанияны басқарудың бір бөлігі.

Ішкі қаржылық бақылаудың маңызды бөлігі жеке бөлім ретінде жұмыс істейтін ішкі аудит болып табылады. Ішкі аудит топтың басқаруын қолдайды іскерлік операциялардың тиімділігін тексеру және бағалау, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылау операцияларын басқару, сондай-ақ тиімділікті арттыру бойынша ақпарат пен ұсыныстар алу арқылы. Ішкі аудит сонымен қатар бизнес операциялары мен қаржылық есептілік процестерін тексереді. Ішкі аудит бөлімі Директорлар кеңесімен мақұлданды. Ішкі аудит операциялары тәуекелге бағдарлануға және бизнес операцияларын дамытуға баса назар аударуға бағытталған.

Ішкі аудит қызметі бірінші кезекте ішкі бақылау жүйесін бағалауға бағытталған. (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,) COSO-ға сәйкес ішкі бақылау кең мағынада барлық ұйымдар ұмтылатын негізгі мақсаттарға қол жеткізуге жеткілікті сенімділікті қамтамасыз етуге арналған персоналды және басқаларды басқару жүйесін жүзеге асыратын процесс ретінде анықталады.

Ұйым басшылығы бес маңызды компонентті қамтитын ішкі бақылау үшін жауап береді: бақылау ортасы; тәуекелді бағалау; қызметті бақылау тәуекелі; Ақпарат және коммуникация; және қызметті бақылау. Ішкі аудиторлар негізгі бес компоненттің тиімді дамуы үшін тексерулер мен бағалаулар жүргізеді, ал егер жоқ болса, жақсарту бойынша ұсыныстар береді [7].

Ішкі бақылауды айқындау халықаралық аудит стандарттарында (400 - Халықаралық аудит стандарты-тәуекелдерді бағалау және ішкі бақылау) жүзеге асырылады. Аталған халықаралық стандартқа сәйкес ішкі бақылау жүйесі басқару шарттары мен бақылау рәсімдерінің жиынтығы болып табылады. Ішкі басқару жүйесі жақсы ұйымдастырылған және тиімді қызметке қол жеткізу үшін өз мүмкіндіктері шегінде тиісті бөлімшелердің басшылары белгілеген барлық бағыттар мен рәсімдерді қамтиды. Бухгалтерлік жазбалардың толықтығы мен дәлдігін қамтамасыз ету және сенімді қаржылық ақпаратты уақтылы дайындау үшін басшылық белгілеген саясатты дәйекті жүзеге асыруды, активтерді қорғауды, бұзушылықтар мен қателіктердің алдын алуды және оларды сәйкестендіруді қоса алғанда

Ішкі аудит қызметінің басшысы ішкі аудиттің барлық аспектілерін қамтитын және жоғары сапада аудиттің тиімді жүргізілуін қамтамасыз ететін сапаны қамтамасыз ету бағдарламасын әзірлеуге тиіс. Бұдан басқа, ішкі аудит қызметінің басшысы қарқынды дамып келе жатқан ішкі аудит кәсібіндегі өзгерістерді есепке алу мақсатында бағдарламаның іске асырылуына және оларға түзетулерге мониторинг жүргізеді. Ішкі аудиттің тиімділігі мен тиімділігі бағалануы керек, сондай-ақ жақсарту мүмкіндіктері анықталып, пайдаланылуы керек. Ішкі аудиттің әрбір субъектінде әзірленуі тиіс сапаны қамтамасыз ету бағдарламасы ішкі аудиттің заңды тұлғасының қызметкерлерінің көмегімен жүргізілетін тексерулердің нәтижелеріне шолуды қамтамасыз етуге тиіс. Бұл өз кезегінде аудит процесіне қатыспаған аудитордың жүргізген операцияларын қарауды білдіреді. Жүргізілген аудитке шолу екі түрден тұрады: а) ішкі шолу; б) сыртқы шолу. Ішкі шолу шақырылған тәуелсіз ішкі аудиторлардың

орындауында осы ішкі аудит және сыртқы шолу қызметінің қызметкерлерінің қатысуымен жүргізіледі. Сапаны қамтамасыз ету бағдарламасы елімізде қолданылатын ішкі аудит заңнамасы талаптарының, ішкі аудиттің халықаралық стандарттарының, ішкі аудитордың Әдеп кодексінің, ішкі аудит қызметінің ережелерінің сақталуын қамтамасыз етеді. Сапаны қамтамасыз ету бағдарламасы аудиторлық ұйымның ішкі персоналының біліктілігін жетілдіру бағдарламасын да қамтуы тиіс.

Ішкі аудит ұйымның қызметін күнделікті бақылау қажеттілігінен туындайды. Күшті және стратегиялық ішкі аудит өндірісті ұлғайту, басқару механизмін жетілдіру процесінде қозғалтқыш ретінде қызмет етеді. Компания ауқымында басқарудың барлық жаңа жүйелерін қалыптастыра отырып, бухгалтерлік есепті жүргізу тиімділігінің әлеуеті артады. Сыртқы аудиторларды тарту көптеген тәуекелдермен бірге жүреді. Сыртқы аудитор ұйымның саясатын ескермеуі мүмкін, кейбір тармақтарды жіберіп алуы мүмкін, бұл бүкіл іс-әрекеттің бейнесін жасау кезінде ақаулы болуы мүмкін. Тиімді жұмыс істеу үшін ішкі аудит бөлімі немесе қызметі құрылуы мүмкін. Бірақ құру кезіндегі ең маңызды критерий ішкі аудит қызметінің тәуелсіздігі, нақты анықталған құқықтары мен өкілеттіктері, сондай-ақ ішкі аудит қызметінің белгіленген ережесі болуы керек.

Ішкі аудиттің анықтамасын қарастыра отырып және негізгісін талқылай отырып принциптер ішкі аудиттің функциялары сәйкес орындалуы керек екенін атап өту керек халықаралық ішкі аудиторлар институты әзірлеген Халықаралық кәсіби ішкі аудит стандарттары. Айта кету керек, ішкі аудиттің ерекшелігі оның әр ұйым үшін бірегейлігі болып табылады. Осылайша, ішкі аудитті орындау үшін алдымен ұйымның мәдениетін, саясатын және бизнес-процестерін ескеру қажет. Барлығы егжей-тегжейлі зерттеліп, түсінікті болуы керек. Қазіргі заманғы ішкі аудиторлар жүйелерді зерттейді, аудит объектісінің қызметінде қолданылатын құралдардың нәтижелерін барынша арттыруға қол жеткізудің тиімділігін бақылайды. Аудит объектісінің алға қойған мақсаттары, олардың экономикалық тиімділігі, нақты және күтілетін нәтижелер туралы ақпарат және қажет болған жағдайда жақсарту бойынша ұсынымдар беру, мұның бәрі ішкі аудитті қамтиды. Ішкі аудиторлар ұйымның басқару жүйесінің тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін сәйкестіктің қаржылық, ішкі, стратегиялық тәуекелдерін зерттейді. Олар бағалау жүргізеді және қажетті жақсартуларды анықтайды. Ішкі аудиттің негізгі функциясы - компанияның мақсаттарына жетуде басқаруды жеңілдету.

Ішкі аудит қызметінің ережелері ішкі аудит мақсатын, сондай-ақ өкілеттіктері мен міндеттерін көрсететін ресми құжат болып табылады. Ішкі аудиттің ережесі ішкі аудиттің орнын ұйымдық құрылымның құрамдас бөлігі ретінде, материалдық және материалдық емес активтердің болуын, сондай-ақ ішкі аудит функциясын орындау үшін қажет болған жағдайда персонал және әртүрлі активтер туралы ақпарат алу құқығын анықтайды. Ішкі аудит қызметі ішкі аудиттің қазіргі заманғы тұжырымдамасына, ішкі аудиторлардың Әдеп кодексіне және ішкі аудиттің халықаралық кәсіби стандарттарына сәйкестігін қамтамасыз ету мақсатында ішкі аудиттің жағдайын мерзімді түрде қайта қарауы керек.

Ішкі аудит қызметінің басшысы ішкі аудит жұмысының объектісін іске асыруды қамтамасыз етеді. Оған сапаны қамтамасыз ету, техникалық қызмет көрсету және стратегиялық жетілдіру бағдарламасы кіреді. Бұл бағдарлама ішкі аудит қызметінің басшысында әзірленуі тиіс және аудиторлық ұйымның ішкі қызметінің барлық аспектілерін қамтитын Директорлар кеңесінің келісімі бойынша ұйымның басшысы бекітеді.

Аудиторлық ұйымның ішкі қызметінің ішкі қаржылық бақылаумен сәйкестігінің көрсетілген бағдарламасының көмегімен аудитті айқындау, ішкі аудит стандарттары және ішкі аудит этикасы Кодексі көзделуге тиіс. Бұл бағдарламаны іске асыру ішкі аудит функциясының тиімділігін бағалауды, сондай-ақ жақсарту мүмкіндіктерін анықтауды жүргізуі керек.

Ішкі аудит қызметі ішкі нормативтік құжаттарды, сондай-ақ заңнаманы бұзу бойынша тәуекелдерді азайтуға мүмкіндік береді. Тиімді ішкі аудит қызметі кез-келген бұзушылықтарды табуға ғана емес, олардың алдын алуға да көмектеседі. Сондықтан біз 2-ші суретте көрсетілген қызмет бағыттарын бөліп көрсетеміз.



Сурет 2 - Ішкі аудит қызметінің бағытын қалыптастыру

Ескерту: авторлар дереккөз негізінде құрастырған [8]

Суреттен көріп отырғанымыздай ішкі аудитордың жұмыс көлемі өте кең. Сондықтан ішкі аудит қызметі бірінші кезекте тәуелсіз болуы керек, ал ішкі аудиторлар ішкі аудитті орындау кезінде объективті болуы керек.

Ұйымның ішкі аудитінің тәуелсіздігін қамтамасыз ету мақсатында ішкі аудитор ұйымның басшысына тікелей бағынады. Ішкі аудитор ұйым басшысымен ашық кәсіби қарым-қатынас жасай алуы керек, дегенмен ішкі аудит қызметі елеулі қателіктер туындау қаупі бар деп есептейтін кез-келген саланы еркін таңдауға және тексеруге құқылы.

Ішкі аудит қызметінің басшысы аудиторлық ұйымның ішкі жұмыс саласын таңдауда, өз қызметін жүзеге асыруда және нәтижелер туралы есептілікте тәуелсіз болуға тиіс.

Ішкі аудиттердің көпшілігінде бірінші қадам аудит жоспарланған тиісті құрылымдық бөлімшенің басшылығына аудит жүргізу туралы хабарлау болып табылады. Бұл аудит объектісінің басшылығына жоспарланған тексеру туралы ресми түрде хабарланған ресми хат арқылы жасалады. Көрсетілген хатта аудиттің қашан жоспарланғаны туралы ақпарат болуы керек; ол аудитке жауап береді және неге аудит жүргізіледі (ток, кесте бойынша, басшылықтың өтініші бойынша және т.б.). Ресми хат аудит объектісінің басшылығына қосымша тікелей бастыққа жіберілуі керек және келесі ақпаратты көрсетуі керек:

- а) аудиттің мақсаттары және қолдану саласы;
- б) аудиттің басталу күні және оның ұзақтығы;
- в) аудит үшін жауапты адамдардың аты-жөні (кем дегенде топ жетекшісі).

Қаржылық есептілік объектісінің аудиті статистикалық есептер мен қаржылық есептерді дайындауды талап етеді, бұл жағдайды жақсы түсіну және тенденцияларды анықтау үшін аудиторларға ықпал етеді.

Аудит объектісіне ешқандай ресми хат жіберілмейтін кейбір жағдайлар бар, мысалы, аудит күтпеген жерден, теріс пайдаланумен байланысты және тек жоғары деңгейдегі басқару буыны ғана хабардар етілуі мүмкін. Айта кету керек, жоспардан тыс аудит объектісінің

калыпты жұмысын бұзады және өз міндеттерін дұрыс орындауды қиындатады. 2-ші кестеде көрсетілген сауда ұйымының мысалында ішкі аудитті жүргізу тәртібін қарастырыңыз.

Кесте 2. Ұйымдардың ішкі аудит қызметіне кешенді көзқарас

№	Жұмыс түрлері	Жауапкершілігі
1	2	3
1	Танысу процесі	- бухгалтерлік тіркелімдер мен бастапқы құжаттарды тексеру, кассада ақшаның, құндылықтар мен бағалы қағаздардың болуы, операциялық қызметтің сметаларын, жоспарын және басқа да құжаттарын зерттеу; - басшының бұйрықтарымен, өкімдерімен, құрылтайшылар, акционерлер, басқарма және лауазымды адамдар жиналыстарының шешімдерімен, ұйымдармен жасалған (жасалмаған) шарттардың жобаларымен және басқа да құжаттармен танысу.
2	Бастапқы құжаттаманы тексеру процесі	- құрылыс объектілерін, қоймалар, шеберханалар және басқа да өндірістік, шаруашылық және қызметтік үй-жайлар, дайын өнімді, жабдықты сақтау орындарын аумақты зерттеу; - мүліктің, тауарлық-материалдық құндылықтардың болуын, жай-күйін және сақталуын тексеру; - ұйымның мүлкі мен міндеттемелеріне түгендеу жүргізу талабы, қажет болған жағдайда сейфтерді, кассаларды, қоймаларды және қаражатты сақтаудың басқа да орындарын мөрлеу; - бухгалтерлік есепте шаруашылық операциялардың дұрыс көрсетілуін қадағалау, салықтардың, алымдар мен төлемдердің дұрыс есептелуін, сондай-ақ олардың бюджетке және бюджеттен тыс қорларға уақтылы төленуін тексеру.
3	Жиналған ақпаратқа негізделген талдау процесі	- қаржылық көрсеткіштердің дұрыстығын тексеру; - салықтар мен міндетті төлемдер бойынша есеп айырысудың дұрыстығы; - сегменттерді басқару жүйесінің тиімділігіне сараптама жүргізу және ұйымның өндірістік қызметін, қаржылық жағдайын, төлем қабілеттілігі мен өтімділігін талдау.
Ескерту: авторлар дереккөз негізінде құрастырған [9]		

Ішкі аудит ерікті рәсімдерді барынша азайту мақсатында жүйелі түрде ұйымдастырылуы және жүзеге асырылуы тиіс. Ең үлкені үшін ішкі аудит басшылығы осындай аудитті жүзеге асыру кезеңінде аудиторлық процедураларды дәйекті және тиімді орындау үшін аудит бағдарламалары деп аталатындарды пайдалануы керек. "Бағдарлама" термині компьютерлік бағдарламаларға ұқсас аудиторлық процедуралардың санын білдіреді және процесс барысында әр уақытта бірдей бағдарламалық нұсқаулықтан өтетін нұсқауларды қамтиды. Ішкі аудитор сыртқы аудиторға қарағанда компания қызметінің барлық салаларын тереңірек зерттей алады. Сонымен қатар, олардың жұмысына күмән келтіретін бірнеше мәселелер анықталды. [10]

Мысалы, жалақы төлеуді қамтамасыз ететін компьютерлік бағдарламада жұмыс күндерін, жұмысшылардың пайдасын, басқа файлда сақталған ақпаратты және жалақыны есептейтін карта файлдарын оқуға арналған нұсқаулар бар. Бағдарлама қосымша жұмыс уақытын белгілеген жағдайларды қоспағанда, әр қызметкер үшін бірдей кезеңдер қайта-

ланады. Сонымен қатар, аудиторлық бағдарламада ішкі аудитор жүзеге асыруы керек алдынала белгіленген кезеңдер жиынтығы бар.

Аудит бағдарламасы аудитордың жұмысын жоспарлау, басқару және бақылау және аудит мақсаттарына жету үшін жүзеге асырылатын кезеңдерді анықтайтын іс-әрекеттің эскизі құралы болып табылады.

Бұл аудитті жүргізудің ең жақсы аудиторлық әдістерінің жиынтығы және орындалған кезеңдердің құжатталуын қамтамасыз етеді. Ішкі аудиттің қызметі "тиімді" және "кәсіби" деп бағаланды, қайталанатын аудит операцияларын орындау үшін бірқатар аудит бағдарламаларын дайындауы керек. Мұндай бағдарламалардың көпшілігін бірнеше жыл бойы көптеген мекемелер аз ғана өзгерістермен қолданады. Басқа жағдайда, аудитор стандартты бағдарламаны белгілі бір аудиттің ерекше аспектілерімен теңшеу үшін өзгертіңіз. Ал кейбір жағдайларда стандартты аудит бағдарламасын пайдалану ақылға қонымды.

Олар үлес қосатын стандартты бағдарламалардың артықшылығы жұмысты ақылға қонымды шектерде орындау; толтырылған басқару сауалнамасы және аудит үшін маңызды барлық мәселелер қарастырылады. Аудиттің тиімділігін арттырудың стандартты бағдарламалары жұмыс пен басқару процестерін беруді жеңілдетеді. Стандартты бағдарламалардың кемшіліктері болса да, сонымен қатар: егер оларды қолдану туралы шешім ақылға қонымды болмаса, кәсіби пікірді де өзгерте алады. Жұмысты орындау кезінде аудитор әрдайым қажет кәсіби пайымдау, өйткені барлық аудиторлық операциялар әр түрлі, сондықтан сынақтар әр аудиторлық операцияның әр түрлі шарттарын ескере отырып жасалуы керек.

Алдын ала және далалық зерттеулер кезеңінде жиналған аудит пен мәліметтер базасының жоспарланған мақсаттарына сәйкес бас аудитор аудит бағдарламасын түзету туралы шешім қабылдай алады. Бұл кішігірім жергілікті өзгерістерді немесе алдын ала жоспарлау нәтижелері мен далалық зерттеулерге негізделген бірегей аудит процедураларын қамтуы мүмкін. Бағдарламаны әзірлеу үшін ішкі аудитор, ең алдымен, дұрыс аудит бағдарламасын қамтитын сипаттамаларды зерттеуі тиіс.

### **ҚОРЫТЫНДЫ**

Қорыта келе, ішкі аудит қандай да бір ықпалдың араласуынан босатылуы тиіс. Бұл аудитті, қолдану аясын, процедураларды, жиілікті, уақытты немесе есеп мазмұнын таңдау мәселелерін қоса алғанда, жұмыс барысын қиындатады. Ішкі аудитор қызмет туралы ақпаратты жинауда, бағалауда және беруде кәсіби объективтілік пен ашықтықтың жоғары деңгейін көрсетуі тиіс. Ішкі аудитор барлық тиісті жағдайларды теңдестірілген бағалауды өз мүдделерінің қатысуынсыз немесе басқа адамдардың пікір қалыптастыруға қатысуынсыз жасауы керек. Бекітілген ішкі аудит стандарттары мен ішкі аудит бөлімі аудитордың тәуелсіздігін қорғауы керек.

### ***Пайдаланылған әдебиеттер тізімі***

1. Закон РК «Об аудиторской деятельности» № 304-І от 20.11.1998 (с изменениями и дополнениями)
2. Кеворкова Ж. А. Внутренний аудит: учебное пособие. / Ж. А. Кеворкова - М.: Юнити-Дана, 2013. - 319 с.
3. Оценка и оптимизация системы внутреннего контроля. [Электрон.ресурс]. – 2025. – URL: <https://www.pwc.com/kz/ru/services/risk-assurance-services/business-ntrols-optimization.html>. (дата обращения 22.11.2025)
4. Дюсембаев К.Ш. Теория и эволюция аудита: монография. - Алматы: Экономика, 2012. - 722 с.
5. Кизилов А.Н. Развитие внутреннего аудита в системе управления коммерческой организацией /А.Н. Кизилов, О.В. Овчаренко // Вестник Ростовского государственного экономического университета, 2009. № 29. – С. 265-272.

6. Трохов М. Е. Риск-ориентированные подходы в отечественной практике банковского внутреннего контроля / М. Е. Трохов // *Аудит и финансовый анализ*, 2007. № 3. – С. 1-9.
7. *Sawyer's Guide for Internal Auditors 1*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2012. p. 36.
8. Битюкова Т.А., Ерофеева В.А., Пискунов В.А. *Аудит /текст/*. — М.: Высшее образование, 2008. - 398 с.
9. Воронина Л.И. *Аудиторская деятельность. Основы организации*. - М.: Эксмо, 2007. - 384 с.
10. *Сущность внутреннего аудита: функции и значение для компании*. [Электрон.ресурс]. – 2020. – URL: <https://finacademy.net/materials/article/sushchnost-vnutrennego-audita>. (дата обращения 22.11.2025)

### References

1. Закон РК «Об аудиторской деятельности» № 304-І от 20.11.1998 (с изменениями и дополнениями)
2. Kevorkova J. A. *Vnutrennii audit: uchebnoe posobie*. / J. A. Kevorkova - М.: Yuniti-Dana, 2013. - 319 s.
3. *Otsenka i optimizatsiya sistemy vnutrennego kontrolya*. [Elektron.resurs]. – 2025. – URL: <https://www.pwc.com/kz/ru/services/risk-assurance-services/business-ntrols-optimization.html>. (data obraucheniya 22.11.2025)
4. Dyusembaev K.Ş. *Teoriya i evolyutsiya audita: monografiya*. - Almaty: Ekonomika, 2012. - 722 s.
5. Kizilov A.N. *Razvitie vnutrennego audita v sisteme upravleniya kommercheskoi organizatsiei* /A.N. Kizilov, O.V. Ovcharenko // *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2009. № 29. – S. 265-272.
6. Trohov M. E. *Risk-orientirovannye podhody v otechestvennoi praktike bankovskogo vnutrennego kontrolya* / М. Е. Trohov // *Audit i finansovyi analiz*, 2007. № 3. – С. 1-9.
7. *Sawyer's Guide for Internal Auditors 1*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2012. p. 36.
8. Bityukova T.A., Erofeeva V.A., Piskunov V.A. *Audit /tekst/*. — М.: Vyssee obrazovanie, 2008. - 398 s.
9. Voronina L.Ī. *Auditorskaya deyatelnost. Osnovy organizatsii*. - М.: Eksmo, 2007. - 384 s.
10. *Suushnost vnutrennego audita: funktsii i znachenie dlya kompanii*. [Elektron.resurs]. – 2020. – URL: <https://finacademy.net/materials/article/sushchnost-vnutrennego-audita>. (data obraucheniya 22.11.2025)

Gao Shengnan<sup>1</sup>, Rakhmatullayeva D.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

## STUDY OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS IN CHINA IN GLOBALIZATION AND DIGITALIZATION ERA

### Abstract

This study is devoted to analyze China's investment attractiveness within the context of globalization and digital transformation. The paper employs three main research methods: content analysis to organize scientific and regulatory resources, systematic analysis to identify relationships between government policies, digital technologies, and investment flows, and comparative analysis to compare China's experience with other developing countries' practices.

The findings of the study indicate that strategic government management, the development of digital infrastructure, support for high-tech industries, and active international integration have contributed to creating a stable and favorable investment climate in China. The successful attraction of foreign direct investment is attributed to a combination of institutional reforms, the digitalization of business processes, and the establishment of special economic zones. It is concluded that China's experience can be a valuable guide for other countries, but it must be adapted to their unique socio-economic circumstances and level of technological advancement.

**Key words:** Chinese investment attractiveness, globalization, digital economy, investment policy, digitalization, China, economic growth, impact

Гао Шэннань<sup>1</sup>, Д. Рахматуллаева<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ал-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

## ЖАҒАНДАНУ ЖӘНЕ ЦИФРЛАНДЫРУ ДӘУІРІНДЕГІ ҚЫТАЙДЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ ТАРТЫМДЫЛЫҒЫН ЗЕРТТЕУ

### Аңдатпа

Бұл зерттеу жаһандану және цифрлық трансформация контекстіндегі Қытайдың инвестициялық тартымдылығын талдауға арналған. Мақалада зерттеудің үш негізгі әдісі қолданылады: ғылыми және нормативтік ресурстарды жүйелеу үшін мазмұнды талдау, мемлекеттік саясат, цифрлық технологиялар және инвестициялық ағындар арасындағы байланысты анықтау үшін жүйелі талдау және Қытайдың тәжірибесін басқа дамушы елдермен салыстыру үшін салыстырмалы талдау.

Зерттеу нәтижелері стратегиялық мемлекеттік басқару, цифрлық инфрақұрылымды дамыту, жоғары технологиялық салаларды қолдау және белсенді халықаралық интеграция Қытайда тұрақты және қолайлы инвестициялық ахуалды құруға ықпал еткенін көрсетеді. Тікелей шетелдік инвестицияларды табысты тарту институционалдық реформалардың, бизнес-процестерді цифрландырудың және ерекше экономикалық аймақтарды құрудың үйлесімімен түсіндіріледі. Қытайдың тәжірибесі басқа елдер үшін құнды нұсқаулық болуы мүмкін деген қорытындыға келді, бірақ ол олардың бірегей әлеуметтік-экономикалық жағдайлары мен технологиялық даму деңгейіне бейімделуі керек.

**Түйін сөздер:** Қытайдың инвестициялық тартымдылығы, жаһандану, цифрлық экономика, инвестициялық саясат, цифрландыру, Қытай, экономикалық өсу, ықпал

Гао Шэннань<sup>1</sup>, Рахматуллаева Д.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

## ИССЛЕДОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КИТАЯ В ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ

### Аннотация

Данное исследование посвящено анализу инвестиционной привлекательности Китая в контексте глобализации и цифровой трансформации. В статье используются три основных метода исследования: контент-анализ для систематизации научных и нормативных ресурсов, систематический анализ для выявления взаимосвязей между государственной политикой, цифровыми технологиями и инвестиционными потоками, а также сравнительный анализ для сравнения опыта Китая с практикой других развивающихся стран.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что стратегическое государственное управление, развитие цифровой инфраструктуры, поддержка высокотехнологичных отраслей и активная международная интеграция способствовали созданию стабильного и благоприятного инвестиционного климата в Китае. Успешное привлечение прямых иностранных инвестиций объясняется сочетанием институциональных реформ, цифровизации бизнес-процессов и создания особых экономических зон. Делается вывод о том, что опыт Китая может быть ценным руководством для других стран, но он должен быть адаптирован к их уникальным социально-экономическим условиям и уровню технологического развития.

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность Китая, глобализация, цифровая экономика, инвестиционная политика, цифровизация, Китай, экономический рост, влияние

### INTRODUCTION

The current stage of the global economic development is characterized by profound transformations due to globalization and rapid digitalization. These transformations lead to a revision of global industrial production and the emergence of new competitive conditions. In this context, countries around the world are actively seeking to adapt advanced technologies and implement effective policies to maintain their competitiveness at both the national and international levels.

Foreign direct investment (FDI) plays a crucial role in enhancing a country's competitiveness and stimulating economic growth. It is considered one of the key drivers of economic development, particularly for developing countries, as it provides access to capital, technology, and expertise. Economic researchers emphasize that increased cross-border capital flows open up unprecedented opportunities for accelerated development.

International financial institutions regularly advise developing countries to pursue policies that attract investment and promote economic growth. Such policies can include reforms to improve the business environment, reduce barriers to entry, and enhance the investment climate. By attracting FDI, these countries can enhance their competitiveness and accelerate their economic development. In this regard, the main goal for any developing country is to create effective incentives that encourage capital inflows and support sustainable development. The key factor in achieving this goal is the investment attractiveness of a country. The example of China, which has experienced high economic growth and transformed from a developing to a developed country through targeted monitoring and analysis of investment factors, demonstrates the potential of government policies. Therefore, the government's policy to enhance investment attractiveness has become one of the most significant aspects of its economic strategy, aiming to create conditions for

attracting investors, sustaining economic growth, and improving the living standards of the population.

Success in attracting investments largely depends on the investment climate, which is influenced by economic conditions, political stability, and the legal framework.

The novelty of this study lies in its comprehensive analysis of China's public investment attractiveness in the context of globalization and digitalization. Unlike general research on investment climate, this work focuses on specific policy decisions and strategic approaches that allowed China to attract foreign direct investment (FDI) and use it for economic growth and modernization. Special attention is paid to the impact of digital technologies on China's investment profile and the peculiarities of its public administration. The study also discusses potential lessons for other developing economies based on the Chinese experience.

The purpose of this study is to analyze China's public investment attractiveness in the context of globalization and digitalization, in order to identify the key factors, policy mechanisms, and strategic decisions that have contributed to its economic success. We aim to formulate practical recommendations for other countries based on our findings.

To accomplish this goal, we will solve the following tasks:

- Analyze current global trends in foreign direct investment (FDI) and their relationship with the processes of globalization and digitalization.
- Identify and systematize the key factors that determine the investment attractiveness of countries in the modern era.
- Study the evolution of China's public investment policy, including specific measures aimed at attracting FDI and creating a favorable investment climate.
- Assess the impact of digitalization and innovative technologies on China's investment attractiveness and competitive advantages.

Conducting a comparative analysis of China's experience with other emerging economies to identify unique and replicable strategies.

Formulating conclusions and developing recommendations on how to increase investment attractiveness for countries seeking accelerated economic growth in the context of globalization and digitalization based on the Chinese experience.

#### **MATERIALS AND METHODS.**

Within the framework of this study, a comparative analysis method to discuss China's investment policy in comparison with the practices of other countries. This method helped us to identify the distinctive features and strategies that make China so attractive for investment, as well as to identify elements that could be applied in other countries' economies.

Next, we used the system analysis method to study all external factors that affect China's investment attractiveness. Through a systematic analysis of economic, financial, digital, and institutional factors, we determined the relationship between government regulation, the level of digitalization, and foreign investment inflows.

Finally, we employed the content analysis method to review scientific and regulatory documents, including modern research, statistical reports, government programs, and strategic documents in China. This allowed us to gain a deeper understanding of the current state of affairs and future prospects for investment in China.

The study of the state's investment policy in modern economic conditions requires the use of various methods and the use of various sources. To highlight the possibilities of the new era environment in such a complex process as investing, the study turns to the basic concepts of economic theory that have been formed throughout the history of mankind. Gradually moving into modern history, modern research and books, already in the context of digital technologies and globalization, one can trace their enormous influence on the further development of a country's investment policy, as confirmed by the works of the authors such as Voronova E. Y., Lukina Y. A.

[1], Zhang D., Masron T. A., Lu X. [2], Zekos G. I. [3], Ziyadin S. et al. [4] and others provide an outstanding knowledge and data in investment attractiveness as a concept and investment policy of a state, considering Chinese experience.

The authors concur that the success of the economic model hinges on the active involvement of the government in creating an environment that is conducive to investment, fostering industrial strategies, and promoting innovation.

In the context of globalization and digital transformation, China has not only adapted its traditional investment policies but has also integrated modern digital technologies into its market management and regulatory processes. This has resulted in increased transparency, improved resource allocation, and enhanced collaboration between governments, businesses, and investors.

The Chinese experience demonstrates that the combination of government strategy, innovation, and digitalization can drive the country's investment attractiveness forward at an accelerated pace.

### RESULTS AND DISCUSSIONS.

An analysis of the investment attractiveness of capital in the context of globalization and digital transformation has revealed that the successful attraction of foreign investment is the outcome of comprehensive and sustained government efforts to foster a supportive institutional and technological framework.

Through a comparative analysis, we can discern the unique characteristics of large-scale parliamentary models in comparison to those in other emerging economies. A systematic approach allows us to grasp the intricate interplay between government regulations, digital transformations, and innovative advancements( in table 1).

Table 1. Key factors of China's investment attractiveness and their impact

Key Factor	State Implementation Mechanisms	Results and Impact on Investment Attractiveness
Political stability and strategic governance	Long-term planning and centralized economic development management	Increased predictability of the business environment and reduction of investment risks
Infrastructure development	Construction of transport, energy, and logistics networks; large-scale public investment	Reduction of production and logistics costs; increased attractiveness for industrial and technological investors
Creation of Special Economic Zones (SEZs)	Tax benefits, simplified administrative procedures, access of foreign companies to domestic markets	Growth of FDI inflows; development of export-oriented production
Digitalization of public administration	Electronic services, digital registries, online administrative procedures for businesses	Reduction of bureaucratic barriers; acceleration of investment processes; enhanced transparency
Support for innovation and high technologies	Programs such as “Made in China 2025” and “Internet Plus”; subsidies and incentives for R&D	Formation of high-tech industrial clusters; strengthened global competitiveness; increased attractiveness for innovative investors
Openness to international cooperation	Participation in global supply chains; Belt and Road Initiative	Strengthening of external economic ties and expanded access to international capital markets

The source was compiled by the author based on the data [5-7]

The Chinese digital governance model has become a key factor in enhancing the trust of foreign investors. A comparative study with other developing nations has revealed that the distinctiveness of the Chinese approach lies in the harmonious blend of centralized control and market incentives. The government not only establishes the general framework for attracting investments, but also actively guides them towards strategically significant sectors such as microelectronics, biotechnology, renewable energy, telecommunications, and artificial intelligence.. This approach guarantees long-term economic expansion and enhances the nation's global standing. The findings of the research demonstrate that China's investment appeal is rooted in a harmonious blend of strategic public administration, accelerated digital transformation, and targeted assistance for innovative sectors. These identified approaches can serve as a foundation for developing successful investment strategies in other developing nations aiming to accelerate economic growth and bolster their positions in the global arena.

The use of the system analysis method in studying China's state investment attractiveness during the era of globalization and digitalization is justified and necessary. This is because the topic involves considering investment policy as a complex, multifaceted, and dynamically evolving system. [6]

China's investment attractiveness is influenced by several interconnected factors, including government regulation, economic policies, the level of digitalization, innovation, infrastructure security, and political stability. These factors do not operate independently, but rather represent elements of a unified system where changes in one component can lead to transformations in the entire investment climate.

System analysis allows us to view investment attractiveness as an integrated system, where government policies, digital technologies, and economic strategies work together to strengthen each other and contribute to the overall attractiveness of the country for investment.

To understand how digitalization has affected traditional investment management in China, we need to look at how it has sped up administrative processes, increased transparency, and boosted the confidence of international investors. This will help us see the strategic sequence of reforms that China has implemented, which is crucial for understanding its transition from an industrial to a digitally-oriented and innovative model(in table 2).

Table 2. The role of the system analysis method with practical examples

Element of the topic	Manifestation of China's investment policy	Practical examples in China	Insights provided by system analysis
Globalization	Expansion of China's involvement in international trade and investment flows	The Belt and Road Initiative; China's accession to the WTO in 2001	Demonstrates how external economic integration enhances FDI inflows and strengthens China's global economic influence
Digitalization	Use of digital platforms for economic governance and communication	Smart city management systems in Shenzhen and Hangzhou; development of e-government platforms	Shows how digitalization reduces transaction costs, increases transparency, and builds investor trust
State Policy	Strategic governance of economic reforms	"Made in China 2025", Five-Year	Reveals how coherent and long-term state strategy

	and priority industries	Development Plans, support of science parks and industrial clusters	ensures a stable environment for investment and innovation
Investment Attractiveness	Creation of conditions that stimulate capital inflow and innovation development	Special Economic Zones (Shenzhen, Zhuhai, Hainan), high-tech parks	Demonstrates how the combination of institutional reforms, technology upgrading, and labor development leads to sustained investor interest

The source was compiled by the author based on the data[8-10]

The use of the system analysis method in the study of China's state investment appeal allows us to view this phenomenon as a consequence of a multifaceted interplay of political, economic, technological, and globalization processes. This perspective enables us to go beyond the confines of individual characteristics of investment policy and instead highlight the interdependencies between strategic government decisions, the utilization of digital technologies, and the country's involvement in the global capital market. In the context of globalization, China has been actively pursuing international collaboration and expanding its participation in global investment flows. A notable example is the Belt and Road initiative, as well as the nation's accession to the World Trade Organization in 2001, which opened up new markets and stimulated the influx of foreign direct investment. From a systems perspective, this indicates that international economic integration has become a crucial factor in boosting the nation's investment appeal.

Moreover, digitalization is a vital aspect of investment growth. China is actively implementing digital economic management tools, creating electronic platforms, and developing smart city management systems. For instance, the cities of Shenzhen and Hangzhou are now hubs for high-tech services, where e-government systems and digital interaction between businesses and government are employed.

From a systems standpoint, this demonstrates that digitalization is not a secondary process, but serves as the foundation for the creation of a transparent, user-friendly, and innovative investment environment. [9]

The state's economic strategy also plays a crucial role, implemented through long-term initiatives such as the Made in China 2025 and various five-year plans for socio-economic development. These initiatives focus on supporting high-tech industries, fostering the growth of science parks, clusters, and special economic zones. For instance, the establishment of special economic zones like Shenzhen has attracted investment through tax incentives, streamlined administrative processes, and support for innovative sectors. From a systems analysis perspective, these measures demonstrate the state's deliberate creation of favorable conditions for investors, where technological and institutional reforms act as complementary elements of investment promotion.

Therefore, the method of system analysis allows us to discern the interconnectedness between foreign economic integration, digital transformation, government strategy, and the overall appeal of China's investment environment. It demonstrates that the consistent enhancement of the country's investment appeal is a consequence of a harmonious blend of centralized strategic governance, the advancement of high-tech sectors, and active engagement in international economic affairs. In essence, a systematic perspective reveals China as a nation where investment policy is shaped at the juncture of innovation, digitalization, and global collaboration, ensuring the long-term viability of economic growth.

The research has resulted in a thorough evaluation of China's investment appeal in the context of globalization and digital transformation. The use of content analysis has allowed for the systematic examination of a vast array of scholarly publications, statistical data, strategic government documents, and regulatory legal acts. This approach has ensured the accuracy of the data collected and has enabled the identification of trends in government investment policy, key drivers of economic expansion, and strategies for attracting foreign direct investment.

A review of global trends reveals that the expanding influence of digital technologies, the expansion of cross-border economic connections, and the intensifying competition for investment capital are reshaping the global economic landscape. China has demonstrated its capacity to adapt to these changes by establishing a resilient framework for attracting foreign investment through a combination of governmental oversight, innovative growth, and proactive international engagement. The findings suggest that China has deliberately fostered an inviting investment environment by implementing long-term industrial development strategies, modernizing production processes, and establishing special economic zones.

A review of strategic documents, such as the Made in China 2025 plan and socio-economic development plans for five-year periods, reveals a consistent shift in government policy towards high-tech industries, digital infrastructure, and intelligent manufacturing.

Simultaneously, China has been actively working on developing the institutional framework for the investment climate. This includes improving the system for protecting investors' rights, streamlining administrative procedures, and introducing digital public administration services.

For instance, the implementation of electronic platforms for business registration and permit issuance has significantly reduced the time required to start a business and lowered transaction costs.

A review of real-world instances of economic progress in China's regions reveals that specific cities and provinces, such as Shenzhen, Guangzhou, and Shanghai, have emerged as hubs for innovation due to targeted initiatives to foster the private sector and foreign investment. These regions exemplify how government strategies and digital transformation contribute to the creation of innovative and sustainable ecosystems.

The findings underscore the fact that China's investment appeal is shaped by the harmonious interplay of three fundamental elements: strategic governmental policies, proactive digital modernization, and integration into the global economic landscape. China's experience can serve as a model for other developing nations aiming to enhance their competitiveness, provided they adapt it to their national economic and institutional contexts.

The results show that China's investment appeal in the era of globalization and digitalization is a result of a strategically designed government policy aimed at creating a favorable institutional and technological framework for capital inflows. The analysis revealed that systemic reforms aimed at economic liberalization, infrastructure development, the establishment of special economic zones, and the promotion of high-tech industries were instrumental in this process. Simultaneously, digitalization has not only acted as a supporting tool but has also been a fundamental driver in transforming the investment climate, enabling the reduction of transaction costs, enhancing transparency, and accelerating the processes of interaction between the government, businesses, and foreign investors. However, it is important to acknowledge that China's experience cannot be automatically applied to other developing countries without considering their unique socio-economic and institutional characteristics. It is crucial to tailor practices to the current state of digital advancement, managerial capacity, and legal framework. Therefore, the analysis of the outcomes underscores the significance of a holistic and strategic approach to formulating investment policy in the context of contemporary global shifts.

**CONCLUSION.** The research allowed us to establish that China's investment appeal in the era of globalization and digital transformation is the outcome of a well-planned and strategically

oriented government policy that combines economic reforms, technological advancements, and integration into the global economy.

China has demonstrated a unique capacity to foster an attractive investment environment through the development of innovative infrastructure, the promotion of high-tech industries, the establishment of special economic zones, and the implementation of digital public administration platforms that enhance the transparency and efficiency of business operations.

The synergy of digitalization and long-term planning has enabled the country not only to attract foreign direct investment but also to transform it into a catalyst for sustainable economic growth and modernization. China's experience demonstrates that successful investment attraction in the contemporary era necessitates a comprehensive strategy, encompassing the harmonious advancement of institutional framework, technological capabilities, and mechanisms for international economic collaboration [11]. This experience can be a valuable reference for other developing nations, but its implementation must be tailored to their specific circumstances and level of socio-economic advancement.

An important element of this model is the emphasis on efforts focused on innovation of human capital, which is a strategic resource for long-term development [12]. The state program for the development of education, stimulating research activity and supporting talented specialists provides an influx of qualified personnel capable of working effectively in the digital economy[13]. China is actively investing in training specialists in the fields of ICT, engineering, artificial intelligence and entrepreneurship, which creates a solid foundation for technological breakthroughs and confidence in the external economy[14-15]. Thus, each person's capital becomes a key factor that enhances the synergistic effect of digitalization, investment and economic growth.

#### **References:**

1. Voronova E. Y., Lukina Y. A. *Investment Attractiveness of “Young” Companies in the Context of Global Changes Associated With the New Industrial Revolution //Digital Technologies for Entrepreneurship in Industry 4.0.* – IGI Global Scientific Publishing, 2022. – P. 156-175.
2. Zhang D., Masron T. A., Lu X. *The impact of digitalization on foreign direct investment inflows into cities in China //Cogent Economics & Finance.* – 2024. – T. 12. – №. 1. – P. 2330458.
3. Zekos G. I. *E-Globalization and Digital Economy //Economics and Law of Artificial Intelligence: Finance, Economic Impacts, Risk Management and Governance.* – Cham : Springer International Publishing, 2021. – P. 13-66.
4. Ziyadin S. et al. *Economic rationale for the investment attractiveness of China at present //Economic annals-XXI.* – 2017. – №. 163. – P. 35-40.
5. Habibjonov U. *General structure, investment attractiveness and investment environment of China’s “one belt, one road” program //Nordic\_Press.* – 2024. – T. 3. – №. 0003.
6. Dongfang Q. et al. *Statistical analysis of investment attractiveness of China's regions //Bulletin of St. Petersburg University. Applied mathematics. Computer science. Management processes.* – 2022. – Vol. 18. – No. 1. – P. 188-194.
7. Moskalenko B., Lyulyov O., Pimonenko T. *The investment attractiveness of countries: Coupling between core dimensions //Forum scientiae oeconomia.* – 2022. – T. 10. – №. 2. – P. 153-172.
8. Zou L. et al. *What is the rationale behind China's infrastructure investment under the Belt and Road Initiative //Journal of Economic Surveys.* – 2022. – T. 36. – №. 3. – P. 605-633.
9. Shen H. et al. *ESG in China: A review of practice and research, and future research avenues //China Journal of Accounting Research.* – 2023. – T. 16. – №. 4. – P. 100325.
10. Leibrecht M., Bellak C. *Investment policy reform as a driver of foreign direct investment: Evidence from China //Economics of Transition and Institutional Change.* – 2023. – T. 31. – №. 4. – P. 1035-1053.

11. Khan A., Congmei S., Ali F. *Assessing Xi Jinping's vision of modernization and its implications for global trade dynamics: a case study of the Belt and Road Initiative* // *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*. – 2024. – Т. 12. – №. 1. – P. 106-126.

12. Vlada B., Iryna S., Oleksandr N. *The influence of globalization and digitalization on the establishment and conceptual digital sports development in China* // *Humanities studies*. – 2023. – Т. 14. – №. 91.

13. Mamanazarov S. et al. *Innovating Human Capital Development: The Role of Education, Law, and Economics Through Digital Transformation* // *Qubahan Academic Journal*. – 2025. – Т. 5. – №. 3. – P. 78-113.

14. Mu Q., Zhao Y. *Transforming entrepreneurship education in the age of artificial intelligence* // *Resources Data Journal*. – 2024. – Т. 3. – P. 2-20.

15. Lundvall B. Å., Rikap C. *China's catching-up in artificial intelligence seen as a co-evolution of corporate and national innovation systems* // *Research Policy*. – 2022. – Т. 51. – №. 1. – P. 104395.

**МРНТИ 06.73.15**

10.51889/3078-8579.2025.86.4.003

С.А. Файзуллина<sup>1</sup>, У.К. Джакишева<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті,  
Алматы қ., Қазақстан

## **ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ САЛЫҚТЫҚ КЕҢЕС БЕРУДІҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ: МӘСЕЛЕЛЕР, МҮМКІНДІКТЕР ЖӘНЕ ДАМУ БАҒЫТТАРЫ**

### *Аңдатпа*

Бұл мақалада Қазақстандағы салықтық кеңес беру қызметтерінің қазіргі жағдайы, даму үрдістері және саланың стратегиялық бағыттары қарастырылады. Елдегі салық заңнамасының күрделенуі, халықаралық стандарттардың (әсіресе BEPS) енгізілуі және трансшекаралық экономикалық операциялардың артуы кәсіби салықтық кеңес беруге деген сұранысты күшейтіп отырғаны анықталады. Зерттеуде салық кеңесшілерінің қызметін құқықтық реттеудегі олқылықтар, біліктілік стандарттарының жеткіліксіздігі, кәсіби жауапкершілікті сақтандыру тетігінің болмауы және клиенттердің сенім деңгейі сияқты негізгі мәселелер сипатталады.

Сонымен қатар, цифрлық технологияларды енгізу, кеңесшілердің біліктілігін арттыру, өзін өзі реттейтін ұйымдардың рөлін күшейту, халықаралық тәжірибені бейімдеу секілді стратегиялық даму бағыттары айқындалады. Мақалада мемлекетке, консалтингтік компанияларға және салық төлеушілерге арналған нақты ұсынымдар беріліп, салықтық кеңес беру жүйесін жетілдірудің Қазақстан экономикасының тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін арттырудағы маңыздылығы баса көрсетіледі.

**Түйін сөздер:** трансформация, салық салу, кеңес беру, бәсекеге қабілеттілік, халықаралық стандарттар, электронды шот-фактуралар

Файзуллина С.А.<sup>1</sup>, Джакишева У.К.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Казахский национальный педагогический университет имени Абая  
г. Алматы, Казахстан

## ТРАНСФОРМАЦИЯ НАЛОГОВОГО КОНСАЛТИНГА В КАЗАХСТАНЕ: ПРОБЛЕМЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

### *Аннотация*

В данной статье рассматриваются современное состояние услуг по налоговому консультированию в Казахстане, основные тенденции их развития и стратегические направления совершенствования отрасли. Отмечается, что усложнение налогового законодательства, внедрение международных стандартов (в частности BEPS), а также рост трансграничных экономических операций усиливают потребность в профессиональном налоговом консультировании.

В исследовании описываются ключевые проблемы, такие как недостаточная правовая регламентация деятельности налоговых консультантов, отсутствие единых квалификационных стандартов, механизмов страхования профессиональной ответственности и низкий уровень доверия со стороны клиентов. Кроме того, выделяются стратегические направления развития, включая внедрение цифровых технологий, повышение квалификации консультантов, усиление роли саморегулируемых организаций и адаптацию международного опыта. В статье представлены рекомендации для государства, консалтинговых компаний и налогоплательщиков, подчеркивается значимость развития системы налогового консультирования для повышения устойчивости и конкурентоспособности экономики Казахстана.

**Ключевые слова:** трансформация, налогообложение, консалтинг, конкурентоспособность, международные стандарты, электронные счета фактуры

*Faizullina S.A.<sup>1</sup>, Dzhakisheva U.K.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>*Kazakh National Pedagogical University named after Abai, Almaty, Kazakhstan*

## TRANSFORMATION OF TAX CONSULTING IN KAZAKHSTAN: CHALLENGES, OPPORTUNITIES AND DEVELOPMENT DIRECTIONS

### *Abstract*

This article examines the current state of tax consulting services in Kazakhstan, key development trends, and strategic directions for advancing the sector. It highlights that the increasing complexity of tax legislation, the implementation of international standards (particularly BEPS), and the growth of cross-border economic operations have significantly raised the need for professional tax consulting.

The study outlines major issues, including insufficient legal regulation of tax consultants' activities, the lack of unified qualification standards, the absence of mechanisms for professional liability insurance, and a relatively low level of client trust. Furthermore, strategic development priorities are identified, such as the integration of digital technologies, enhancement of consultants' qualifications, strengthening the role of self-regulatory organizations, and adaptation of international best practices.

The article provides recommendations for the government, consulting firms, and taxpayers, emphasizing the importance of developing the tax consulting system to enhance the stability and competitiveness of Kazakhstan's economy.

**Keywords:** transformation, taxation, consulting, competitiveness, international standards, electronic invoices

## **КІРІСПЕ**

Қазақстанның салық жүйесі соңғы жылдары елеулі өзгерістерге ұшырап, салық заңнамасы барған сайын күрделене түсуде. Мұндай жағдайда кәсіби салықтық кеңес беру қызметтерінің рөлі айтарлықтай артып отыр. Салық кеңесшілерді ұйымдарға салықтық тәуекелдерді азайтуға, нормативтік талаптарға сәйкестікті қамтамасыз етуге, тиімді салық стратегияларын қалыптастыруға мүмкіндік береді. Дегенмен, елімізде салықтық кеңес беру саласы әлі толыққанды дамымаған, құқықтық реттеу жеткіліксіз және консультанттар қызметінің бірыңғай стандарттары қалыптасу үстінде.

Мақаланың мақсаты – Қазақстандағы салықтық кеңес беру қызметтерінің қазіргі жағдайын талдау, негізгі мәселелерін анықтау және осы саланы жетілдірудің стратегиялық бағыттарын ұсыну.

## **ЗЕРТТЕУ МАТЕРИАЛДАРЫ МЕН ӘДІСТЕРІ**

Зерттеу мақсаттарына қол жеткізу үшін салықтық кеңес беру саласын жан-жақты талдауға мүмкіндік беретін кешенді ғылыми тәсіл қолданылды. Зерттеу барысында келесі әдістер пайдаланылды:

1. Қазақстандағы салықтық кеңес беру жүйесінің институционалдық және құқықтық негіздерін талдау.

2. Бұл әдіс арқылы салық заңнамасы, «Салықтық кеңес беру туралы» заң жобасы, өздігінен реттелетін ұйымдардың қызметі және консалтингтік фирмалардың тәжірибесі зерттелді.

3. Салықтық кеңес беру бойынша ғылыми еңбектерге, халықаралық зерттеулерге және аналитикалық материалдарға шолу жасау және оларды синтездеу.

## **НӘТИЖЕЛЕР МЕН ШІКІРТАЛАС**

Зерттеуде отандық және шетелдік авторлардың салықтық кеңес беру, BEPS, трансферттік баға белгілеу, цифрлық салықтық технологиялар жөніндегі жұмыстары пайдаланылды. [1]

Зерттеу материалдары ретінде салық саласы бойынша жарияланған ғылыми мақалалар, монографиялар, консалтингтік ұйымдардың есептері, сондай-ақ мерзімді басылымдардағы аналитикалық шолулар қолданылды. Бұл материалдар Қазақстандағы салықтық кеңес беру нарығының қазіргі жай-күйін бағалауға және саланың даму бағыттарын айқындауға мүмкіндік берді.

Зерттеу нәтижелері Қазақстандағы салықтық кеңес беру нарығының қалыптасу кезеңінде тұрғанын көрсетеді. Соңғы жылдары салық заңнамасының күрделенуі, халықаралық стандарттардың (BEPS, трансферттік баға белгілеу) енгізілуі және цифрлық салықтық инфрақұрылымның дамуы кәсіби кеңесшілерге деген сұранысты арттырды. [2]

Дегенмен, нарықтың институционалдық негізі әлі де жетілмеген:

- «Салықтық кеңес беру туралы» заңның қабылданбауы саланың толыққанды құқықтық реттелмеуіне әкеледі;

- Салықтық кеңес беру қызметін ұсынатын компаниялар көбейгенімен, бірыңғай стандарттар мен кәсіби талаптаржеткіліксіз;

- Өзін-өзі реттейтін ұйымдар (ӨРҰ) бар болғанына қарамастан, олардың реттеушілік күшінің әлсіздігі байқалады. [3]

Халықаралық тәжірибемен салыстырғанда, Қазақстанда салық консультанттарының мәртебесі әлі қалыптаспаған. Мысалы, Еуропа елдерінде (Германия, Австрия) салық консультанттарының кәсіби қызметі заңмен нақты реттеліп, лицензиялау, аттестаттау, жауапкершілікті сақтандыру жүйесі жолға қойылған. Қазақстанда мұндай жүйе әлі енгізілмеген. [4]

Зерттеу барысында анықталған негізгі мәселелердің бірі — салықтық кеңес беру қызметінің құқықтық мәртебесінің айқындалмағандығы.

Салдары:

- кеңесшілер үшін құқықтық белгісіздік;
- клиенттердің сенімінің төмендігі;
- көрсетілетін қызмет сапасының әркелкілігі;
- жауапкершілік тетіктерінің жоқтығы;
- нарыққа біліктілігі төмен мамандардың ену ықтималдығы.

Бұл жағдай салықтық кеңес беру қызметінің кәсібиленуін тежейді, нарықтың сенімділігін төмендетеді және мемлекет үшін де, бизнес үшін де тәуекелдерді арттырады

Халықаралық стандарттарға сәйкес, салық консультанттары лицензия немесе кәсіби сертификаттаудан өтеді. Қазақстанда бұл жүйе міндетті емес, сондықтан консультанттардың біліктілік деңгейі анық емес болып қалады. [5]

Зерттеу көрсеткендей:

- Білікті мамандар көбіне халықаралық компанияларда шоғырланған;
- ШОБ секторына қызмет көрсететін кеңесшілердің кәсіби деңгейі әртүрлі;
- Сертификаттау ерікті сипатқа ие, бұл нарықта сапасыз қызмет ұсынушылардың көбеюіне әкелуі мүмкін. [6]

Клиенттің кеңесшіге деген сенімінің төмен болуына бірнеше фактор ықпал етеді:

- қызмет көрсету сапасын бағалау критерийлерінің жоқтығы;
- кейбір кеңесшілердің тәжірибесіздігі;
- жұмыстың ашық жүргізілмеуі;
- баға саясатының анық болмауы.

Зерттеу барысында сұхбаттар мен әдебиеттерге шолу нәтижелері көрсеткендей, кәсіпкерлердің 40–60%-ы салықтық кеңестерге «қымбат», «тиімсіз», «сенімсіз» деген сипаттама береді.

Қазақстанда соңғы 5–7 жылда:

- трансферттік баға белгілеу нормалары өзгерді;
- халықаралық салық келісімдері жаңартылды;
- электрондық шот-фактуралар енгізілді;
- ККМ жүйесі жаңартылды;
- цифрлық салық әкімшілендіру кеңейді.

Бұл бизнеске де, консультанттарға да қосымша техникалық және құқықтық талаптар жүктейді.

Қарапайым кәсіпкер үшін салық заңнамасын түсіну қиын болғандықтан, кәсіби кеңес беру қажеттілігі артауда.

Электрондық шот-фактуралар, «Салық төлеушінің кабинеті», E-Salyq Business сияқты жүйелер кеңесшілердің жұмыс форматын өзгертіп жатыр. [7]

Зерттеу нәтижелері көрсеткендей:

- консультанттарға цифрлық дағдылар қажет;
- аналитикалық бағдарламаларды (BI, Power BI) қолдану міндетті бола бастады;
- мәліметтермен жұмыс көлемі өсті.

Бұл салада IT және салық ортасын қатар меңгеру қажеттілігі туындап отыр.

Зерттеу сұраныстың бірнеше себеппен өскенін көрсетті:

1. Салық заңнамасының күрделенуі — кәсіпкерлерге дұрыс шешім қабылдау үшін кәсіби көмек қажет.

2. Халықаралық операциялар санының артуы — трансферттік баға, қосарланған салық салу мәселелері жиі кездеседі.

3. Салықтық тәуекелдердің жоғарылауы — қате есептеулер айыппұлдарға алып келеді.

4. Салықтық тексерістердің күшеюі — алдын ала аудит пен тәуекелдерді бағалау қажет

5. Цифрландыру — кәсіпкерлер жаңа жүйелерге бейімделуге көмекті жиі қажет етеді.

Бұл факторлар кеңесшілердің қызметіне деген тұрақты сұранысты қалыптастырады. [8]

Еуропа мен Азияның дамыған елдерімен салыстырғанда, Қазақстан салықтық кеңес беру жүйесін қалыптастырудың бастапқы деңгейінде тұр.

Германия, Австрия, Жапония:

- кеңесші міндетті түрде лицензия алуы керек;
- мамандар жыл сайын біліктілік арттыру курстарынан өтеді;
- қызмет сапасы мемлекет немесе кәсіби ұйым арқылы қадағаланады.

Қазақстан:

- сертификаттау ерікті;
- біліктілікті бақылау тетігі жоқ;
- сапа стандарттары бекітілмеген;
- кеңесші мәртебесі заңмен белгіленбеген.

Бұл салыстыру Қазақстанда құқықтық базаны күшейту қажеттілігін нақты көрсетеді.

Жүргізілген талдау нәтижесінде саланың стратегиялық болашақ бағыттары айқындалды:

«Салықтық кеңес беру туралы» заңды қабылдау саланың кәсібиленуіне, реттелуіне және ашықтығына жол ашады. Сертификаттау және аттестаттау жүйесін енгізу, консультанттардың кәсібилігін арттырып, клиенттердің сенімін күшейтеді.

Халықаралық тәжірибеде бұл жүйе саланың сенімділігін арттыратын негізгі құрал.

Салықтық кеңес беру болашақта деректерді талдауға, тәуекелдерді модельдеуге негізделетін қызметке айналады. [9] BEPS стандарттары, трансферттік баға белгілеудің заманауи ұйымдары — Қазақстан үшін басым бағыттар.

ШОБ — Қазақстан экономикасының басты бөлігі, бірақ олар салықтық кеңес алуды ең көп қажет ететін топ. [10]

Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, салықтық кеңес беру саласының дамуы Қазақстан экономикасы үшін стратегиялық маңызға ие.

Зерттеу барысында бірнеше маңызды пайымдар қалыптасты:

1. Салықтық кеңес беру тек шығын емес, бизнес тұрақтылығы мен заңдық қауіпсіздікті қамтамасыз ететін инвестиция.
2. Саладағы құқықтық белгісіздік кеңесшілердің рөліне күмән тудырады, сондықтан заңды қабылдау — негізгі қажеттілік.
3. Цифрландыру кеңесшілердің жаңа дағдыларды игеруін талап етеді; ал бұл салада кадрлар тапшылығы байқалады.
4. Клиент сенімі кеңесшілердің кәсібилігіне және қызмет көрсету ашықтығына тікелей байланысты.
5. Өзін өзі реттейтін ұйым рөлін күшейту — саланы дамытудағы басты қозғаушы күш бола алады.

### **ҚОРЫТЫНДЫ**

Қазақстандағы салықтық кеңес беру — дамып келе жатқан, бірақ бірқатар мәселелері бар маңызды сала. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, салық заңнамасының күрделенуі мен халықаралық экономикалық үрдістер кәсіби консультанттардың рөлін арттырып отыр. Белсенді құқықтық реформалар, кәсіби стандарттарды енгізу, цифрлық құралдарды пайдалану және консультанттардың біліктілігін арттыру саланың тиімді дамуына жол ашады.

Салықтық кеңес беру жүйесін жетілдіру Қазақстан экономикасының тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін арттыруға, сондай-ақ бизнес пен мемлекеттің өзара сенімін нығайтуға елеулі үлес қосады.

### ***Пайдаланылған әдебиеттер тізімі***

1. Шаримхан А., Аппакова Г., Айдосова Б., Керимбек Г. Актуальность развития налогового консалтинга в Казахстане: вызовы, тенденции и перспективы. // *Bulletin of Science of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. – 2022. – *journals.nauka-nanrk.kz*.

2. Палата налоговых консультантов Республики Казахстан. Проект закона «О налоговом консультировании». – 2023. – [pnk.kz](http://pnk.kz).
3. Union of Tax Consultant Organizations and Experts of the Republic of Kazakhstan. Standards and activities of tax consultants in Kazakhstan. – 2023. – [nalogikz.kz](http://nalogikz.kz).
4. KPMG Kazakhstan. Tax Services Overview. – 2024. – [kpmg.com/kz](http://kpmg.com/kz).
5. S. Joldybayeva, S. Barysheva, B. Joldybayev. Improving enterprise efficiency through digitalization and tax administration control. [Электрон.ресурс]. – 2025. – URL: <https://bulecon.enu.kz/> (дата обращения: 06.11.2025)
6. K. Kurbanova, S. Massakova, A. Kurbanbayeva, N. Syrlybayeva. Digital Kazakhstan: achievements of tax administration of the Republic of Kazakhstan in the year of the 30th anniversary of independence. [Электрон.ресурс]. – 2025. – URL: <https://be.kaznu.kz/https://bulecon.enu.kz/> (дата обращения: 15.11.2025)
7. Amendments to the Tax Code of the Republic of Kazakhstan (2023) — Заңнамалық түзетулер (2023). [Электрон.ресурс]. <https://kgd.gov.kz/> (дата обращения: 15.11.2025)
8. Kazakhstan shapes a new philosophy of tax administration. [Электрон.ресурс]. - <https://qazinform.com/> (дата обращения: 15.11.2025)
9. Джаксыбекова А., Каунова Г. The Value of the Tax Audit in the Republic of Kazakhstan and the Methodology of Its Conduct [Электрон.ресурс] - (2019). <https://be.kaznu.kz/> (дата обращения: 18.11.2025)
10. OECD Tax Policy Reviews: Kazakhstan (OECD, 2020). [Электрон.ресурс]. - 2020 [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/oecd-tax-policy-reviews-kazakhstan-2020\\_d3eea48d/872d016c-en.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/oecd-tax-policy-reviews-kazakhstan-2020_d3eea48d/872d016c-en.pdf?utm_source=chatgpt.com). (дата обращения: 18.11.2025)

### References

1. Sharimhan A., Appakova G., Aidosova B., Kerimbek G. Aktýalnost razvitiua nalogovogo konsaltinga v Kazahstane: vyzovy, tendentsu i perspektivy. // Bulletin of Science of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan. – 2022. – [journals.nauka-nanrk.kz](http://journals.nauka-nanrk.kz).
2. Palata nalogovyh konsýltantov Respybliki Kazahstan. Proekt zakona «O nalogovom konsýltirovanu». – 2023. – [pnk.kz](http://pnk.kz).
3. Union of Tax Consultant Organizations and Experts of the Republic of Kazakhstan. Standards and activities of tax consultants in Kazakhstan. – 2023. – [nalogikz.kz](http://nalogikz.kz).
4. KPMG Kazakhstan. Tax Services Overview. – 2024. – [kpmg.com/kz](http://kpmg.com/kz).
5. S. Joldybayeva, S. Barysheva, B. Joldybayev. Improving enterprise efficiency through digitalization and tax administration control. [Elektron.resýrs]. – 2025. – URL: <https://bulecon.enu.kz/> (data obraenua: 06.11.2025)
6. K. Kurbanova, S. Massakova, A. Kurbanbayeva, N. Syrlybayeva. Digital Kazakhstan: achievements of tax administration of the Republic of Kazakhstan in the year of the 30th anniversary of independence. [Elektron.resýrs]. – 2025. – URL: <https://be.kaznu.kz/> (data obraenua: 15.11.2025)
7. Amendments to the Tax Code of the Republic of Kazakhstan (2023) — Zańnamalyq túzetýler (2023). [Elektron.resýrs]. <https://kgd.gov.kz/> (data obraenua: 15.11.2025)
8. Kazakhstan shapes a new philosophy of tax administration — (2025). [Elektron.resýrs]. <https://qazinform.com/> (data obraenua: 15.11.2025)
9. Djaksybekova A., Kaipova G. The Value of the Tax Audit in the Republic of Kazakhstan and the Methodology of Its Conduct –(2019). [Elektron.resýrs]. <https://be.kaznu.kz/> (data obraenua: 18.11.2025)
10. OECD Tax Policy Reviews: Kazakhstan 2020 — (OECD, 2020). [Elektron.resýrs]. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/oecd-tax-policy-reviews-kazakhstan-2020\\_d3eea48d/872d016c-en.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/oecd-tax-policy-reviews-kazakhstan-2020_d3eea48d/872d016c-en.pdf?utm_source=chatgpt.com). (data obraenua: 18.11.2025)

**МАКРОЭКОНОМИКАЛЫҚ РЕТТЕУ  
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ**

IRSTI 06.52.13

10.51889/3078-8579.2025.86.4.004

*Li Xiaobao<sup>1</sup>, Doszhan R.D.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> *Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan*

**DIGITAL START-UP PROJECTS IN MODERN ECONOMY**

*Abstract*

The modern socio-economic system is rapidly changing under the influence of digitalization and innovative technologies. This article is devoted to the analysis of the role of digital startup projects in economic development, their features, functioning mechanisms and impact on market structures. The key criteria defining a digital startup are considered, including the introduction of innovations, the speed of development, a high level of risk and a focus on scalability.

The article explores the process of creating startups, starting with the development of a minimum viable product (MVP) and ending with the stages of growth and attracting investments. Special attention is paid to the financing of startups, including venture capital, investment funds and government support programs. The key success factors of startups are also highlighted, including creativity, adaptability to market changes, the right choice of launch time and the presence of a cohesive team.

An analysis of existing digital startups has shown that high competition and rapid technology development require new projects to be flexible and respond quickly to market challenges. Startups are becoming a powerful driver of economic growth, creating new markets and changing traditional industries. However, a significant number of startups face difficulties in the early stages and do not achieve sustainable development.

The study revealed the main trends in the field of digital startups, their impact on the business environment, as well as promising areas for further development.

**Key words:** Digitalization, startup projects, innovation, entrepreneurship, venture financing, minimum viable product (MVP), economic growth, technological trends.

*Ли Сяоао<sup>1</sup>, Р.Д. Досжан<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> *әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан*

**ЗАМАНАУИ ЭКОНОМИКАДАҒЫ ЦИФРЛЫҚ СТАРТАП-ЖОБАЛАР**

*Аңдатпа*

Қазіргі заманғы әлеуметтік-экономикалық жүйе цифрландыру мен инновациялық технологиялардың әсерінен тез өзгеруде. Бұл мақала цифрлық стартап-жобалардың экономикалық дамудағы рөлін, олардың ерекшеліктерін, жұмыс істеу механизмдерін және нарық құрылымдарына әсерін талдауға арналған. Цифрлық стартапты анықтайтын негізгі критерийлер, соның ішінде инновацияларды енгізу, даму жылдамдығы, тәуекелдің жоғары деңгейі және ауқымдылыққа баса назар аудару қарастырылады.

Мақалада ең төменгі өміршең өнімді (MVP) әзірлеуден бастап өсу және инвестиция тарту кезеңдеріне дейінгі стартаптарды құру процесі қарастырылады. Стартаптарды

қаржыландыруға, оның ішінде венчурлық капиталды, инвестициялық қорларды және мемлекеттік қолдау бағдарламаларын қаржыландыруға ерекше көңіл бөлінеді. Сондай-ақ стартаптардың табысқа жетуінің негізгі факторлары, соның ішінде креативтілік, нарықтағы өзгерістерге бейімделу, іске қосу уақытын дұрыс таңдау және біртұтас команданың болуы атап өтіледі.

Қолданыстағы цифрлық стартаптарды талдау жоғары бәсекелестік пен технологияның қарқынды дамуы жаңа жобалардың икемді болуын және нарықтық қиындықтарға тез жауап беруін талап ететінін көрсетті. Стартаптар экономикалық өсудің қуатты драйверіне айналуға, жаңа нарықтар құруда және дәстүрлі салаларды өзгертуде. Алайда, стартаптардың едәуір бөлігі алғашқы кезеңдерде қиындықтарға тап болады және тұрақты дамуға қол жеткізе алмайды. Зерттеу барысында цифрлық стартаптар саласындағы негізгі тенденциялар, олардың бизнес-ортаға әсері, сондай-ақ одан әрі дамудың перспективалық бағыттары анықталды.

**Түйін сөздер:** цифрландыру, стартап-жобалар, инновациялар, кәсіпкерлік, венчурлық қаржыландыру, ең төменгі өміршең өнім (MVP), экономикалық өсу, технологиялық трендтер.

*Ли Сяоао<sup>1</sup>, Досжан Р.Д.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> *Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан*

## **ЦИФРОВЫЕ СТАРТАП-ПРОЕКТЫ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ**

### *Аннотация*

Современная социально-экономическая система стремительно меняется под влиянием цифровизации и инновационных технологий. Данная статья посвящена анализу роли цифровых стартап-проектов в экономическом развитии, их особенностям, механизмам функционирования и влиянию на рыночные структуры. Рассматриваются ключевые критерии, определяющие цифровой стартап, включая внедрение инноваций, скорость разработки, высокий уровень риска и ориентацию на масштабируемость.

В статье исследуется процесс создания стартапов, начиная с разработки минимально жизнеспособного продукта (MVP) и заканчивая этапами роста и привлечения инвестиций. Особое внимание уделяется финансированию стартапов, включая венчурный капитал, инвестиционные фонды и программы государственной поддержки. Также выделяются ключевые факторы успеха стартапов, включая креативность, адаптивность к изменениям рынка, правильный выбор времени запуска и наличие сплоченной команды. Анализ существующих цифровых стартапов показал, что высокая конкуренция и быстрое развитие технологий требуют от новых проектов гибкости и быстрого реагирования на вызовы рынка.

Стартапы становятся мощным двигателем экономического роста, создавая новые рынки и меняя традиционные отрасли. Однако значительное количество стартапов сталкиваются с трудностями на ранних стадиях и не достигают устойчивого развития. Исследование выявило основные тенденции в сфере цифровых стартапов, их влияние на бизнес-среду, а также перспективные направления для дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** цифровизация, стартап-проекты, инновации, предпринимательство, венчурное финансирование, минимально жизнеспособный продукт (MVP), экономический рост, технологические тренды.

**INTRODUCTION.** The socio-economic system is undergoing rapid transformation because of digital innovations and global digitalization. Established business processes become reshaped and accelerated, at the same time technological innovations become widespread and take different

forms. Typically, digitalization means both transformation on different levels and new technologies, digitalization is a continuous process of improving business efficiency by altering not only technologies but also company culture, principles, and operational models. These advancements in digitalization process reduce the advantage of existing employees while creating opportunities for those skilled in ICT. It leads to increasing competition on a market. Stability in technology tends to benefit existing manufacturers and entrenched market structures. A key component of the digital economy is the concept of the "start-up." Start-ups usually means that it is a brand-new idea, without as-sets, or profits, and only a small percentage of start-ups show real growth potential and become profitable. While investing in start-ups is risky, the potential for high returns and market dominance is a significant draw for investors.

Start-ups are often perceived as a fledgling companies or internet-based projects with innovative or ambitious ideas and zero capital. While many associate start-ups with the IT sector, in reality they can emerge in any industry: healthcare, financial services and products, consumer products, and biopharmaceuticals. Above-mentioned sectors are with the most potential for growth and profit. The core idea of a start-up is to present a groundbreaking solution to an existing problem. Rarely a start-up project can transform into a "unicorn". The term "unicorn" is used within the venture capital sector to refer to a startup that has achieved a valuation exceeding 1 billion dollars. This concept was first introduced by venture capitalist Aileen Lee in 2013.

Innovation and creativity are at the heart of start-ups, which often are defined by their growth rate. If a new company exhibits rapid growth, it can be considered as a start-up. The concept of "start-up" was first used in Forbes in 1973 and Business Week in 1977.

The term "start-up" originated in the 1970s and has since evolved to describe a temporary organization searching for a scalable business model, as noted by entrepreneur Eric Ries [1].

Start-ups are also defined by their pursuit of turning an idea into a successful business, a concept highlighted by marketer Guy Kawasaki [2]. Bill Gross, founder of the first business incubator, identified the timing of a start-up's launch as a critical factor for success [3]. Researchers also have focused on the importance of creating a minimum viable product (MVP) to demonstrate the start-up's value.

In academic literature, the concept of a start-up as a rapidly growing and scalable organization is extensively discussed, notably in the work of Bill Gross. Along with Larry Gross, Bill Gross founded IdeaLab in 1996, which is regarded as the first business incubator, having facilitated the launch of approximately 150 start-ups [3]. His research into the dynamics of start-up success and failure highlights the importance of selecting the appropriate timing for launching a start-up as a critical factor for success.

The study of start-up terminology reflects current trends and the ever-evolving nature of this field, as evidenced by scholars such as B. Riggo, S. Phelan, P. Boland, R. Seamans, A. Robb, and D. Marron [4]. They support the Lean Start-up methodology, emphasizing the rapid prototyping of products. According to scholars, the central focus of start-up endeavors should be on developing a Minimum Viable Product (MVP), which can adequately demonstrate the product's value to consumers. Innovation is a key driver of economic growth, as scientific articles say, both at the national level and within specific regions. Research in this field advocates for the prioritization of addressing regional market challenges and fostering transformative ideas that can meet contemporary global demands. These scholars collectively underscore the significance of start-ups as engines of economic innovation and growth, highlighting their potential to not only contribute to localized development but also to solve critical global issues through creative, scalable solutions.

**MATERIALS AND METHODS.** Most significant scholars in the fields of marketing for entrepreneurial structures, management, and innovation management (including the business-modeling concept), startup development theory, and marketing communications theory ground the research in the scientific analysis of works. The study employs a systems approach, methods of

induction and deduction, along with modeling techniques, multifactor analysis, and extrapolation. The methodology for empirical research is based on both qualitative and quantitative methods of data collection and processing, utilizing frequency analysis in Microsoft Excel.

Additionally, the research article utilized methods of comprehensive and structural-dynamic analysis, expert evaluations (priority ranking), as well as methods of cross-comparison, along with graphical techniques for visualizing data.

**RESULTS AND DISCUSSIONS.** Not every new digital company qualifies as a digital start-up. Certain criteria must be met, such as the introduction of an innovative idea or impactful improvement, rapid development, and of course high risk. Typically, start-ups are founded by young entrepreneurs, often college students, and require a tight-knit team and proper funding. High failure rates are common, with only a small percentage of start-ups surviving their first years. Start-ups differ from traditional businesses in several ways. They are not restricted by industry norms and often focus on developing new ideas that do not fit within existing categories. Start-ups aim towards capturing market share quickly, although their growth period can vary from several years up to decade. Important to note that profits are not the immediate goal. Instead, start-ups aim to establish a strong presence in the market by identifying customer needs and values. The success of a start-up depends on the originality of its ideas, a committed team, external investment, and the ability to adapt and innovate.

There are several main signs that allow you to consider a business project as a start-up project:

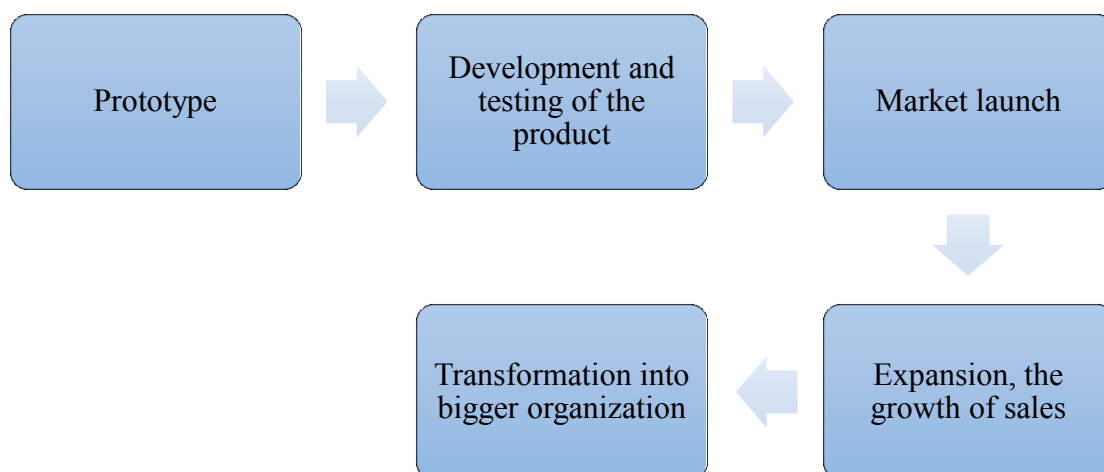
1) The idea of a start-up project is based on a completely new approach, innovation. New products that solve old problems, unusual approach of infrastructure, service platform, user experience and so on.

2) Rate of development. Usual universal practice is that start-up projects take less than a year to launch. If it is not making profit by that time, start-up project usually closes. In China, due to the specifics of the market and financing routes, implementation may take even less time.

3) Young age of founding members. The age group of teams creating start-up projects is most often college students. Youth without big investors or huge capital with much enthusiasm create “garage business”, renting literal garages, small office rooms or turning their own houses into headquarters.

4) High risk. More than 60 percent of innovative projects close in the first year, 10-15 percent do not make it two years. According to data, only 1 out of 10 start-up projects cross the “valley of death” and become a full-fledged business that can bring in a relatively stable income.

Start-ups can be categorized by their reliance on high technology or by approaches that are more traditional. Securing funding is a critical challenge, with private investment funds and venture capital being common sources of start-up financing. Venture capital, in particular, involves high risk, as there is often no historical data to assess a start-up's viability. However, the costs of launching a start-up have significantly decreased over the years, making it easier for talented individuals to enter the market. 20 years ago, start-up required a 100,000\$, now especially digital start-ups can have budget from 300 to 1,000\$. This change became possible due to technology development and widespread digitalization in human life. Start-up projects compete with large corporations due to their agility in innovation. While big companies may be slow to develop new ideas, start-ups can quickly adapt and implement groundbreaking solutions, making them a powerful force in the modern economy.



*Figure 1 - Successful start-up's life cycle*  
 Source: Compiled by authors based on the data from [2]

The life cycle of a successful start-up above shows that before market launch start-up have two steps of preparation, gathering market data and customers' reviews, also testing the product. In conclusion, every start-up, even if it is not "unicorn" either becomes usual organization, or shuts down. This cycle can equitably be applied to any country or market.

Table 1. Sources of funding a digital start-up

Description	Characteristics
Bootstrapping	This is the predominant method for financing startups during their initial phase of operation. It is characterized by the absence of external investor influence. The capital required to initiate the business is derived from the personal resources of the founders and their families.
Crowdfunding	Crowdfunding involves the support of a particular project through the aggregation of relatively small contributions from a large number of individuals. This is facilitated by platforms that enable public access to the fundraising campaign.
Venture Capital	Venture capital refers to funds typically provided by investors to small or medium-sized enterprises in their early developmental stages. The primary motivation for such investment is the potential for substantial returns on investment over a period of several years.
Business Angels	Business angels are individuals, often former entrepreneurs or executives, who possess capital, experience, and business networks. They seek early-stage ventures where they assume investment risks in exchange for equity stakes in the company.
Accelerators	Accelerators are programs designed to support business development. In return for a modest equity stake, they offer mentorship, workspace, and assistance in securing capital.
Other funding sources	Additional sources of funding include strategic investors, industry-specific investors, seed funds, and bank loans.
Note: Compiled by authors using [5]	

When talking about China and its digital economy, as well as the importance of start-up projects in the Chinese economy, it is worth to pay attention to the growth rate of the Chinese

economy. Despite the fact that everyone has an estimate of how quickly China is developing, GDP data will allow us to take a deeper look at the state of the Chinese economy presented in Table 2.

The digital economy is a key driver of China's economic growth. Between 2012 and 2021, its average annual growth rate was 15.9%, with its share of the country's GDP increasing from 21.6% in 2012 to 41.5% in 2022, reaching 50.2 trillion yuan [4]. Big data analysis suggests that China is aiming for radical transformation across all sectors through the active implementation of digital, communication, and advanced manufacturing technologies. [6]

Table 2. Expected performance of GDP in China

Period	GDP growth rate (%)	End-of-period GDP (trill. RMB)	GDP per capita (RMB)
2001-2010	8,1	19,77	13889
2011-2020	6,4	36,7	24178
2021-2030	5,4	62,33	39657
2031-2040	4,9	100,5	63406
Note: Compiled by authors using [4]			

In addition to the well-known billion dollar huge enterprises, the number of start-up projects in China is estimated to be in the tens of thousands. According to the Ministry of Industry and Information Technology (MIIT), in 2022, an average of 23,800 new companies were established daily [6]. Furthermore, the total number of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) surpassed 52 million, reflecting the significant scale and dynamism of entrepreneurial activity. It is important to note that most of so-called “unicorns” were established in healthcare, e-commerce and hardware fields [7]. In recent years, China has experienced a significant acceleration in the growth of such companies, driven by favorable business conditions, substantial investment inflows, and the rapid development of the technology sector.

As of 2023, China ranked second in the world in terms of the number of unicorn startups, surpassed only by the United States. The country had 171 startups with a market valuation exceeding \$1 billion. In comparison, the U.S. had around 660 unicorns at the same time. Since 2019, when China had 149 such startups, their number has grown significantly [8]. Between 2015 and 2023, the number of Chinese unicorns nearly doubled, indicating stable growth in this segment of the economy and a high level of interest from venture capital investors [8].

The technology sector is the primary driver of unicorn growth in China. Speaking about digital start-up projects, approximately 52% of companies in “unicorn” category operate in fields such as artificial intelligence, fintech, and software development. The key sectors are as follows:

Financial technology (fintech): Accounting for around 25% of all unicorns, with Ant Group, valued at over \$150 billion, being a prime example [9].

E-commerce and online services: Represented by companies like Meituan, which has an estimated value of \$100 billion [10].

Artificial intelligence: AI companies make up about 15% of all Chinese unicorns, with notable examples such as SenseTime, valued at \$12 billion [11].

The growth in the number of unicorns in technological sectors reflects systemic changes in China's economy and its shift toward an innovation-driven development model, aligning with global trends in this area.

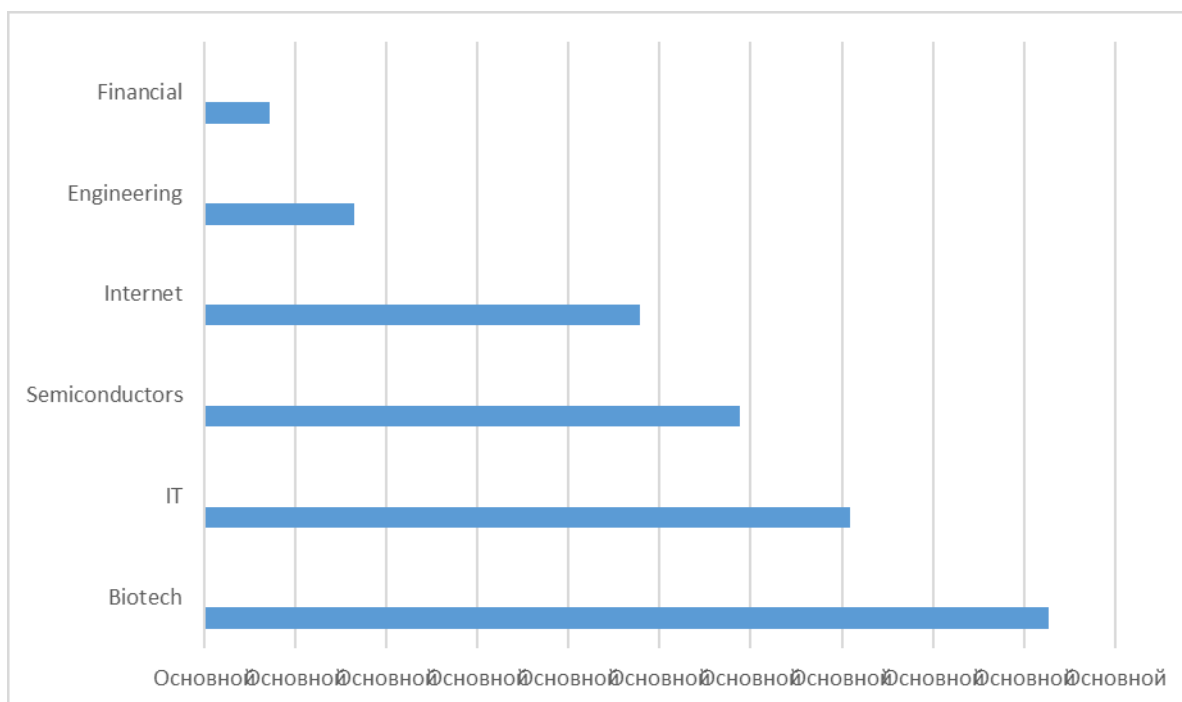


Figure 2 – Volume of Venture Capital Funding by Sector, 2023 (RMB Billion)  
 Source: Volume of venture capital investments in China 2022, by sector [12].

Chinese economics complexity appears in Figure 2. The diversity of these economic sectors shows that Chinese economics not only high GDP or fast-developing but also covers wide range of economic branches.

Considering the technological trends and venture capital funding in the contemporary Chinese economy, six main areas of development for digital start-up should be highlighted: biological technologies, artificial intelligence, data processing technologies, communication technologies, advanced manufacturing technologies, virtual and augmented reality technologies, and distributed ledger technologies.

Given the overall trend in technological development, it is possible to trace correlations between these trends and existing Chinese digital unicorn startups by aligning their areas of focus with the development and activities of these startups.

**CONCLUSION.** In conclusion, the start-up ecosystem, while fraught with challenges, plays a critical role in the global economy. Digitalization process and technological innovations has reshaped business processes and industries. Digitalization influences not only technology but also the principles, culture, and operational models of businesses, contributing to increased competition in the market. The rise of the digital economy, which emphasizes innovation and rapid development, has contributed to the growing importance of start-ups in driving economic change. Start-up projects, typically defined by their innovative ideas, are characterized by their potential for high growth, yet also carry significant risks. The rise of digital start-ups, in particular, has lowered the cost of entry, making it more accessible for young entrepreneurs to bring their ideas to market. Furthermore, technological advancements and the global shift toward digitalization have created an environment where start-ups can compete with larger corporations by leveraging their agility and innovative capacities. China’s start-up ecosystem, in particular, has experienced rapid expansion. By 2023, the country ranked second globally in the number of unicorns, with sectors such as financial technology, e-commerce, and artificial intelligence leading the way. The growth of unicorns in China reflects the broader trend of an innovation-driven economy, with venture capital

investments focusing on technology-intensive areas. Start-ups not only foster innovation but also contribute to the economic development of their regions and nations. As digitalization continues to accelerate, the role of start-ups in shaping the future of industries will remain significant, especially in areas such as AI, fintech, and biotechnology. The success of these ventures depends on factors such as innovative ideas, a strong team, and external investment. While many start-ups may fail, those that succeed have the potential to revolutionize markets and become integral to the digital economy.

As we can conclude from these article findings, digital start-ups nowadays is a key component in formation a sustainable modern economic. With the Chinese experience, we understand that startups do not appear on their own, in order for the culture of startup projects to appear where it did not exist, feasible assistance and support from the state, legislative preparation for the emergence of startup projects are necessary. Among other things, the country must initially have some assets, be it capital or something else that can increase investment attractiveness and attract capital to its own startup projects.

### References

1. Ries, E. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. First edition. New York, Crown Business. – 2011. – P. 16
2. Kawasaki, G. *The art of the start 2.0: the time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*. Revised and expanded edition. New York, Portfolio/Penguin. – 2015. – P. 24
3. David S. Rose, Bill Gross. *The Startup Checklist: 25 Steps to a Scalable, High-Growth Business*. Wiley. – 2016.
4. Li, Jinhua. *Information technology industry and information technology in China in the era of digital economy development: Expectations and reality // Journal of Beijing University of Technology and Business*. – 2022. – № 37. – pp. 1-11.
5. Cavallo, A., Ghezzi, A., Dell'Era, C., & Pellizzoni, E. *Fostering digital entrepreneurship from startup to Scaleup: The role of venture capital funds and angel groups. // Technological Forecasting and Social Change*. – 2019 – № 145. pp.24–35.
6. *We will strive to have more than 80,000 specialized, innovative and innovative small and medium-sized enterprises this year [Electronic resource]. Available at: [https://www.gov.cn/xinwen/2023-03/26/content\\_5748310.htm](https://www.gov.cn/xinwen/2023-03/26/content_5748310.htm)*
7. *Ren Zeping: Chinese enterprises enjoy advantages in overseas expansion, public policies must move rapidly to address population problem [Electronic resource]. Available at: <http://www.accept.tsinghua.edu.cn/accepten/2024/0116/c94a5565/page.htm>*
8. Zhang, X., & Yi, G. *Start-Ups and Innovation Ecosystem in China. // Science, Technology and Society*. 2024. №29(1), 54-74. <https://doi.org/10.1177/09717218231215379>
9. Luo, Y. *The Impact of Riders on the Valuation of "Unicorn" Companies: -- Ants Group as an Example. // Academic Journal of Management and Social Sciences*. 2023. № 2(3), 138-142. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v2i3.8752>
10. Wang, R. *Research on the Performance Analysis of Meituan. // Transactions on Social Science, Education and Humanities Research*. 2024. №11, 393-398. <https://doi.org/10.62051/wrap9020>
11. *Chinese AI startup SenseTime resumes push for \$2bn Hong Kong IPO [Electronic resource]. Available at: <https://asia.nikkei.com/Business/China-tech/Chinese-AI-startup-SenseTime-resumes-push-for-2bn-Hong-Kong-IPO>*
12. *Volume of venture capital investments in China in 2023, by sector [Electronic resource]. Available at: <https://www.statista.com/statistics/234965/volume-of-venture-capital-investments-in-china-by-industry/>*

Jiao Zhenda<sup>1</sup>, Kozhakhmetova A.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

## THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON THE EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATION: PROSPECTS AND RISKS

### Abstract

This article explores the significance of corporate culture in modern business. The introduction provides an overview of the topic and formulates the purpose of the research. Next, the definition of corporate culture is analyzed, including its concept, components and role in the life of an organization. The impact of corporate culture on business performance is then examined, identifying both positive and negative aspects such as employee motivation and possible conflicts. The impact of corporate culture on organizational competitiveness is then discussed, including brand building, attracting talent and driving innovation. Corporate culture is a critical intangible resource that significantly impacts the overall performance of organizations in developing countries. Therefore, this study focuses on the energy sector in these countries to evaluate the influence of corporate culture on performance. The factors that shape corporate culture such as leadership, values and organizational structure are then discussed. The article also presents examples of successful corporate cultures as well as strategies for strengthening and changing corporate culture. The conclusion summarizes and draws conclusions about the importance of corporate culture in achieving organizational effectiveness and competitiveness. There are different approaches to assessing the impact of corporate culture on the economic performance of a company: combining assessment algorithms allows making more valid conclusions. At the same time, the impact of corporate culture on the economic and socio-psychological performance of the company is investigated.

**Keywords:** corporate culture, organizational effectiveness, competitiveness, employee motivation, conflicts, brand building, change management.

Цзяо Чжэньда<sup>1</sup>, А.Кожжахметова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ал-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

## КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТТІҢ ҰЙЫМНЫҢ ТИІМДІЛІГІНЕ ӘСЕРІ: БОЛАШАҒЫ МЕН ТӘУЕКЕЛДЕРІ

### Аңдатпа

Бұл мақалада қазіргі бизнестегі корпоративті мәдениеттің маңызы зерттелген. Кіріспеде тақырыпқа шолу жасалады және зерттеу мақсаты тұжырымдалады. Әрі қарай, корпоративті мәдениеттің анықтамасы, оның тұжырымдамасы, компоненттері және ұйым өміріндегі рөлі талданады. Содан кейін корпоративтік мәдениеттің бизнестің тиімділігіне әсері талданады, қызметкерлерді ынталандыру және ықтимал қақтығыстар сияқты оң және теріс аспектілер анықталады. Содан кейін корпоративтік мәдениеттің ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне әсері, соның ішінде бренд құру, таланттарды тарту және инновацияларды ынталандыру талқыланады. Корпоративтік мәдениет дамушы елдердегі ұйымдар қызметінің жалпы тиімділігіне айтарлықтай әсер ететін маңызды материалдық емес ресурс болып табылады. Сондықтан, бұл зерттеу корпоративтік мәдениеттің қызмет нәтижелеріне әсерін бағалау үшін

осы елдердегі энергетикалық секторға бағытталған. Содан кейін көшбасшылық, құндылықтар және Ұйымдық құрылым сияқты корпоративтік мәдениетті қалыптастыратын факторлар талқыланады. Мақалада табысты корпоративтік мәдениеттердің мысалдары, сондай-ақ корпоративтік мәдениетті нығайту және өзгерту стратегиялары келтірілген. Қорытындыда ұйымның тиімділігі мен бәсекеге қабілеттілігіне қол жеткізу үшін корпоративтік мәдениеттің маңыздылығы туралы қорытындылар жасалады. Корпоративтік мәдениеттің компанияның экономикалық көрсеткіштеріне әсерін бағалаудың әртүрлі тәсілдері бар: бағалау алгоритмдерін біріктіру неғұрлым негізделген қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Сонымен бірге корпоративтік мәдениеттің компанияның экономикалық және әлеуметтік-психологиялық көрсеткіштеріне әсері зерттеледі.

**Түйін сөздер:** корпоративтік мәдениет, ұйымдастырушылық тиімділік, бәсекеге қабілеттілік, қызметкерлерді ынталандыру, қақтығыстар, бренд құру, өзгерістерді басқару.

*Цзяо Чжэньда<sup>1</sup>, А. Кожяхметова<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан*

## **ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ И РИСКИ**

### *Аннотация*

В данной статье исследуется значение корпоративной культуры в современном бизнесе. Во введении дается обзор темы и формулируется цель исследования. Далее анализируется определение корпоративной культуры, включая ее понятие, компоненты и роль в жизни организации. Затем анализируется влияние корпоративной культуры на эффективность бизнеса, выявляются как положительные, так и отрицательные аспекты, такие как мотивация сотрудников и возможные конфликты. Затем обсуждается влияние корпоративной культуры на конкурентоспособность организации, включая создание бренда, привлечение талантов и стимулирование инноваций. Корпоративная культура является важнейшим нематериальным ресурсом, который существенно влияет на общую эффективность деятельности организаций в развивающихся странах. Поэтому в данном исследовании основное внимание уделяется энергетическому сектору в этих странах, чтобы оценить влияние корпоративной культуры на результаты деятельности. Затем обсуждаются факторы, формирующие корпоративную культуру, такие как лидерство, ценности и организационная структура. В статье также представлены примеры успешных корпоративных культур, а также стратегии укрепления и изменения корпоративной культуры. В заключении обобщаются и делаются выводы о важности корпоративной культуры для достижения эффективности и конкурентоспособности организации. Существуют различные подходы к оценке влияния корпоративной культуры на экономические показатели компании: комбинирование алгоритмов оценки позволяет делать более обоснованные выводы. В то же время исследуется влияние корпоративной культуры на экономические и социально-психологические показатели компании.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, организационная эффективность, конкурентоспособность, мотивация сотрудников, конфликты, создание бренда, управление изменениями.

**INTRODUCTION.** The corporate culture has a profound impact on the success and competitiveness of companies in today's business landscape. It encompasses a set of principles, standards, behaviors, and customs that define the internal environment of a company. Its influence permeates all aspects of the organization's operations, either enhancing its performance or hindering its growth.

A robust corporate culture serves as a powerful motivator, fostering team spirit and creating a positive company image. When employees align with the organization's values and feel valued, their engagement and productivity soar. Moreover, a strong corporate culture fosters an atmosphere of trust and collaboration, enhancing process coordination and contributing to the attainment of strategic objectives.

Alongside the positive aspects, corporate culture can also have a detrimental effect. When there is a discrepancy between the values of the organization and the expectations of employees, when the management style is authoritarian, or when the company is not open to innovation, it can lead to a decrease in motivation, an increase in conflict, and resistance to change. This, in turn, negatively affects the organization's competitiveness and its ability to adapt to changes in the market environment.

The study of corporate culture gained prominence in the second half of the 20th century, when researchers and practitioners recognized its impact on business performance. However, this phenomenon has deep historical roots, stemming from the exploration of social norms, behavioral patterns, and organizational climate mechanisms. Today, corporate culture is viewed not only as a factor in personnel management but also as a strategic instrument that determines a company's success in the market.

The significance of this subject is due to the increasing attention being paid to the processes of creating and altering corporate culture in the context of globalization, digitalization, and shifting economic conditions. Despite the wealth of research, there are still a number of unanswered questions regarding how to measure the influence of corporate culture on various aspects of an organization's operations, and how to identify the most effective management approaches and techniques. Therefore, the exploration of corporate culture and its impact on enhancing the effectiveness and competitiveness of organizations is a crucial area for both academic inquiry and practical application.

Indirect references to corporate and organizational culture are found already since the 30s of the 20th century. For example, the concept of social norm of behavior was introduced by M. Sherif in 1936[1], and in 1939 C. Levin, R. Lippitt and R. White used the idea of climate in an organization [2]. The concept of corporate culture firmly gained one of the leading places in the literature on organization theory in the 80s of the 20th century, at the same time the perception of corporate culture as a factor of business efficiency began to form [3,4].

Corporate culture is not just a set of rules and values that determine employee behavior. She also plays a key role in shaping the image of the company and its brand.

A corporate culture that promotes the creation of a positive image of the employer, helps to attract and retain qualified specialists. This is crucial for the company's competitiveness. [5]

In addition, the corporate culture allows the organization to adapt to changes in the market and gain competitive advantages. It creates an atmosphere that promotes innovation and development. [6]

Thus, the corporate culture has a significant impact on the competitiveness and efficiency of the company. Understanding its role and the ability to create and maintain a strong corporate culture are becoming key tasks for modern managers and leaders.

Analyzing publicly available Internet sources, it is possible to find common characteristics of corporate culture, represented by representatives of different levels of the organization.

For example, S. Robbins defines corporate culture as a social tool that supports the unity of an organization by setting generally accepted standards of behavior and thinking. [7]

Corporate culture shapes the company's image and promotes the growth of employees' voluntary commitment to the organization. It also creates unique characteristics that set the company apart from its competitors.

It is interesting to know the opinion of HR managers from different companies.

The ideological expression of all intangible processes in a company is a tool that helps to increase business efficiency.

G. Zhenjing and his colleagues studied in detail the involvement of employees in the workflow [8]. This is reflected in the degree of motivation, inspiration, and willingness to voluntarily sacrifice personal interests for the sake of the company's interests.

In the 60-80s of the XX century, Russian and foreign scientists studied the relationship between employee engagement and labor productivity. This topic is most fully revealed in the works of American sociologists Morris and Sherman [9].

In more recent studies, it has been empirically proven that there is a direct relationship between employee satisfaction and customer satisfaction, as well as between customer satisfaction and the financial results of the company [10].

Beliefs, rules, customs, norms, symbols, general standards of behavior, and traditions that create a special atmosphere and working environment in an organization together make up its corporate culture. It is a set of values and principles that determine the attitude of employees to each other, as well as to external partners and clients of the company.

The corporate culture includes the following elements:

1. Values are the basic ideals and concepts that an organization supports and promotes. Such values include honesty, creativity, responsibility, cooperation, and others.

2. Mission and Vision — a brief description of the goals and principles of the organization that inspire employees and contribute to the formation of a sense of unity.

3. Rules and Regulations — standards, expectations, and principles that determine how employees interact with each other and with other parties.

4. Rituals and customs:

The unique cultural environment of the organization is created thanks to the traditions, rituals and customs that exist in it.

5. Communication:

Methods of information exchange and communication within the organization, such as openness, directness, support, and others.

6. The Manual:

The leadership qualities and style that leaders demonstrate affect the team as a whole.

7. Organizational structure:

The structure and hierarchy of a business determine the order of decision-making and the distribution of authority and responsibility.

Corporate culture plays an important role in shaping the identity and character of an organization.

Its importance is confirmed by the following factors:

1. Formation of a common goal and direction of activity:

Corporate culture helps employees understand and accept the common values and goals of the organization, which contributes to their motivation and enthusiasm.

2. Creating a favorable working climate:

A carefully designed and maintained corporate culture creates an atmosphere that motivates and inspires employees, increasing their job satisfaction and productivity.

3. Building a team spirit:

Corporate culture helps to unite employees into a single team, which helps to improve teamwork and achieve common goals.

4. Attracting and retaining talented professionals:

One of the most effective strategies for attracting and retaining highly qualified specialists is to create a solid and interesting corporate culture.

5. Stimulating progress and innovation:

To increase the company's competitiveness, it is necessary to introduce new ideas, approaches and technologies. This is possible in an environment where creativity, innovation, and continuous development are encouraged.

Corporate culture plays a key role in a company's success, as it determines how employees interact, act, and think. This affects their productivity, motivation, and the company's ability to compete effectively in the market.

Positive effects of business culture include:

1. Employee Motivation: Employees can be highly motivated by a strong corporate culture. Employees are more engaged and driven to accomplish shared objectives when they perceive that they are a part of something greater than simply working for the firm and when their values coincide with those of the organization.

2. Encourage teamwork: A well-crafted corporate culture encourages cooperation and a sense of unity. Employees are more inclined to work together more effectively and share information and experiences when they believe they are a part of a team that aims for success.

3. Enhanced productivity: Enhanced team spirit and high motivation frequently result in higher output. Employees are frequently more innovative and effective in problem-solving when they feel like they are a part of a successful and encouraging workplace, which eventually boosts productivity across the board.

Adverse consequences of corporate culture:

1. Internal conflicts: Employee disputes may arise from misaligned values or a lack of awareness of the company culture. Performance and the caliber of goods or services may suffer as a result of the organization's tense and hostile environment.

2. Decline in employee satisfaction and morale: If the company culture fails to meet and support the requirements of its workers, it may result in a decline in employee satisfaction and morale.

3. Innovation stagnation and rejection: Some business cultures may be very traditional and averse to change and innovation. A company's competitiveness may suffer as a result of keeping the same and passing up chances for expansion and improvement.

Creating a distinctive corporate image and brand: A company's corporate culture has a significant impact on its distinctive image and brand. Establishing and preserving a distinctive image and brand is facilitated by a culture that highlights the company's beliefs, distinctive characteristics, and guiding principles. It helps clients, partners, and the general public recognize and remember the business. Talent attraction and retention: One of the most effective strategies for luring and keeping brilliant workers is a robust corporate culture.

A corporation attracts highly competent workers when it is recognized for its mission, values, and distinctive approach to work[11]. Additionally, a welcoming and encouraging work atmosphere helps retain employees by fostering a sense of fulfillment and comfort. Establishing an atmosphere that is conducive to innovation and development: One important element in establishing an environment that is conducive to innovation and development is corporate culture. New concepts and initiatives are fostered by a culture that appreciates and promotes experimentation, creativity, and innovation. The innovative potential of the business is stimulated when staff members are free to voice their opinions and suggest novel strategies.

Leadership and company strategy: Leadership plays a key role in shaping corporate culture. Company leaders are the primary architects of culture, defining the values, norms and expectations that should be embedded in the organization. Effective leaders not only set the direction of the company but also act as role models for employees, reflecting and promoting the values and goals of the organization. Company strategy also has a direct impact on corporate culture. Corporate culture should be aligned with the company's goals and strategic priorities. If the company is focused on innovation, the culture should encourage creativity and experimentation.

If the main emphasis is on customer focus, the culture should support a high level of service and attention to customer needs [12].

**System of values and attitudes:** The system of values and attitudes defines the basic principles that underlie the company's activities. Values express those principles that the company believes in and recognizes as important to its success. These values form the basis of the corporate culture, determining the behavior of employees and the decisions taken. Attitudes, on the other hand, are the shared norms and expectations that guide behavior and relationships within the company.

**Organizational Structure and Communication:** Organizational structure plays an important role in shaping corporate culture. It determines the ways in which employees interact with each other, the hierarchy of authority and levels of responsibility. A flexible and open structure can foster corporate culture and encourage communication and the exchange of ideas. Communication also plays a key role in building and maintaining corporate culture. Open and effective communication helps build rapport among employees, maintains trust, and fosters a shared vision and goals. A culture that values openness and direct communication tends to be more successful in the long run.

**MATERIALS AND METHODS.** During the research, the following works were carried out: analysis of corporate documents, including the mission, values and strategies of the organization; analysis of the corporate culture index.

A comparison of corporate cultures of different companies has been carried out, best practices have been identified and a model of the influence of corporate culture on business efficiency has been created. Simulation modeling was also carried out to predict the consequences of a change in corporate culture.

#### **RESULTS AND DISCUSSIONS.**

According to studies on the correlation between organizational culture and performance, businesses with a well-defined corporate culture tend to have higher employee engagement. This is because employees feel valued, appreciated, and invested in the company's overall success. Moreover, employees who are part of the company's "Perfect One Community" initiative and are passionate about its growth tend to be more productive.

For instance, Google is a company that exemplifies this. Google employees are given the freedom to dedicate up to 20% of their working time to personal projects, which has resulted in the development of products such as Google Maps and Gmail[13]. The flexible work hours, free lunches, open workspaces, and recreational areas inspire employees and boost their productivity.

Netflix is a company that values employee autonomy and trust. This is evident in their flexible work schedules and generous vacation policies. Netflix fosters employee confidence by providing flexible working hours and unlimited vacation days. Employees are empowered to take ownership of their work and the company's success, which further enhances their engagement in the implementation of this strategy.

A crucial aspect of business operations is the corporate culture. A well-established corporate culture helps to establish a shared set of values and principles, which improves the efficiency of management processes and enhances internal communication, reducing conflicts and increasing trust between managers and employees. [14]

Furthermore, organizations with a robust corporate culture are more receptive to fresh concepts and adapt to shifts in the external environment more swiftly. Take Amazon, for instance. Amazon employs data and analytics to enhance operational processes and maintains stringent performance standards, positioning itself as one of the most lucrative companies globally. At Amazon, customer satisfaction is paramount. The company tailors its operations to meet the demands and preferences of its customers.

Founder Jeff Bezos has consistently emphasized that at Amazon, every decision is made with the customer in mind.

Amazon is renowned for its stringent corporate culture, which demands unwavering commitment and productivity from its employees. The company carefully selects its workforce, expecting them to consistently deliver exceptional results. The principle of "Continuous Improvement" is deeply ingrained in the company's ethos. Amazon actively leverages Big Data and analytics to enhance operational efficiency. For instance, the company's product recommendation system employs sophisticated algorithms to analyze vast amounts of user behavior data.

Jeff Bezos introduced the concept of "Day One," which emphasizes the importance of operating as if the company were just starting out, with a renewed sense of energy, a desire for growth, and a commitment to innovation. Conversely, "Day Two" represents stagnation, a loss of momentum, and ultimately, the decline of the company. [15]

Amazon fosters innovation by encouraging employees to test new concepts and implement groundbreaking solutions. The company embraces a culture of swift experimentation: if an idea fails to deliver the desired outcomes, it is promptly evaluated and discarded.

By prioritizing the customer, Amazon has developed a groundbreaking logistics system. The Prime and One-Day Delivery programs have redefined the standard for delivery speed.

The introduction of stores without Amazon Go cash registers represents a novel approach to retail.

Amazon's growth-oriented corporate culture has propelled it beyond the realm of online commerce. As a result, business ventures such as Amazon Web Services (AWS), the largest cloud service, and Amazon Prime Video, a competitor to Netflix, have emerged. [16]

Amazon is a company that is always on the lookout for new ways to improve and adapt. For instance, during the COVID-19 crisis, they swiftly reorganized their operations, investing in logistics and enhancing their online services. With a culture that prioritizes efficiency, innovation, and customer satisfaction, Amazon has become one of the most successful and influential companies globally, reshaping the landscape of e-commerce.

Airbnb is the next company to watch. The foundation of Airbnb's business strategy is the trust between hosts and guests, and its corporate culture supports maintaining high standards of customer service and innovation. [17]

Modern non-material methods of motivation, such as recognizing achievements, hosting company events, allowing remote work, and supporting employees' projects, are all part of the company's culture.

In organizations with a well-developed motivational system, employee productivity increases and stress levels decrease.

The company's career development, mentorship, and training programs foster employee loyalty and help retain valuable staff. [18]

For instance, one of the world's largest companies, Microsoft, heavily relies on its corporate culture to inspire employees and achieve outstanding results. Microsoft employees are given the opportunity to contribute to innovative projects and share their ideas.

Employees can try out new products and technologies through experimental projects, such as those conducted by the Microsoft Garage division. The company actively supports a healthy work-life balance by offering remote work, flexible schedules, mental health support, and sports activities. Microsoft has a comprehensive policy on equal opportunities and inclusivity. Microsoft encourages open communication between employees, departments, and even senior management.

Predicting the impact of alterations in organizational culture (based on simulation findings).

According to the simulation outcomes, companies that actively work to establish a corporate culture typically experience a 15-20% boost in efficiency within the first two years. Conversely, businesses that neglect corporate culture risk witnessing a 30% increase in employee turnover, a 30% decrease in labor productivity, and a deterioration in the company's atmosphere.

To effectively cultivate a corporate culture, a strategic approach is necessary, which involves a systematic process of assessing the current situation, engaging employees, and consistently implementing values and behavioral standards.

. For instance, General Electric (GE) is a global corporation operating in diverse sectors, including aviation, energy systems, renewable energy, and digital technologies. Founded in 1892, GE has long been a symbol of American business.

Until the 2000s, GE's corporate culture was characterized by a rigid hierarchy, a focus on strict processes, and an employee ranking system known as "rank-n-yank," where 10% of the worst-performing employees were dismissed annually. This approach ensured efficiency but also created a stressful work environment.

However, with the appointment of Jeff Immelt as CEO in 2001, a shift in corporate culture began. GE's corporate culture plays a crucial role in managing strategic change across all business areas. GE regularly adapts its cultural characteristics to align with current business needs and industry trends. The resulting organizational culture fosters business agility in addressing market obstacles, such as external pressures from competitors like Rolls-Royce and Pratt & Whitney, as demonstrated in the analysis of the five forces of General Electric. [19]

As a prominent player in the global aerospace industry, General Electric exemplifies a work culture that underpins long-term prosperity. The corporate culture of General Electric serves as a guiding principle for decision-making within the company. For instance, when tackling workplace issues, management personnel consider how potential solutions for the commercial aviation sector align with GE's cultural framework. This cultural alignment is a crucial factor in determining the success of business initiatives.

The organizational culture of General Electric is deeply intertwined with the external business environment, providing a foundation for decision-making processes.

**CONCLUSION.** The research demonstrated that the corporate culture is a crucial element for the company's prosperity, impacting the efficiency of business operations, employee motivation, innovation capabilities, and competitiveness.

By examining the examples of renowned companies like Google, Netflix, and General Electric, it becomes evident that a robust corporate culture not only fosters internal team unity but also drives business growth, fosters innovation, and enhances the company's appeal to exceptional professionals.

Therefore, the management of corporate culture should be a top priority for the leadership of an organization, as it is an investment in its future prosperity and success. It can be argued that if corporate culture is effectively utilized, it can propel a company towards success, prosperity, and stability, while if it is not effectively utilized, it can lead to the opposite outcomes. Consequently, corporate culture must be studied, its development must be monitored, enhanced, and its transformations must be regulated. It must become an integral part of the entire organization, guided by appropriate economic and technological advancements, the peculiarities of Kazakhstani legislation and mentality, as well as the specific characteristics of a particular company. It must contribute to the attainment of objectives and, consequently, enhance the efficiency of the company.

### **References:**

1. Ahmad N. *Bystander Influence and Social Control Action: A Case Study of Aligarh, Uttar Pradesh //Uttar Pradesh (December 13, 2022).* – 2022.
2. Grunberg N. E. *Lewin's Leadership Legacy //Organization Development Review.* – 2024. – T. 56. – №. 3.
3. Routledge. Kasperson J. X., Kasperson R. E. *Corporate culture and technology transfer //Social Contours of Risk.* – Routledge, 2022. – P. 118-143.

4. Akpa V. O., Asikhia O. U., Nneji N. E. *Organizational culture and organizational performance: A review of literature //International Journal of Advances in Engineering and Management.* – 2021. – T. 3. – №. 1. – P. 361-372.
5. Balmer J. M. T., Podnar K. *Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters //Journal of Business Research.* – 2021. – T. 134. – P. 729-737.
6. Azeem M. et al. *Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation //Technology in Society.* – 2021. – T. 66. – P. 101635.
7. Wahjoedi T. *The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia //Management Science Letters.* – 2021. – T. 11. – №. 7. – P. 2053-2060.
8. Zhenjing G. et al. *Impact of employees' workplace environment on employees' performance: a multi-mediation model //Frontiers in public health.* – 2022. – T. 10. – P. 890400.
9. Hassard J., Morris J. *The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control //Human Relations.* – 2022. – T. 75. – №. 9. – P. 1647-1678.
10. Bargavi N. et al. *An Empirical Study On Employee Turnover And Job Satisfaction In Human Resource Management Practices //E3S Web of Conferences.* – EDP Sciences, 2023. – T. 399. – P. 07001.
11. Akter S. *Companies' vision, mission, and core values focus on human resource management //International Journal of Financial, Accounting, and Management.* – 2021. – T. 2. – №. 4. – P. 343-355.
12. Fam K. S. et al. *The role of cultural differences in customer retention: evidence from the high-contact service industry //Journal of Hospitality & Tourism Research.* – 2023. – T. 47. – №. 1. – P. 257-288.
13. Nancu D., Barzecu A. M. *Economic and Financial Performance of the Company Alphabet Inc.(Google)-Company with a Global Footprint in the Development of the Knowledge-Based Economy //Ovidius University Annals, Economic Sciences Series.* – 2024. – T. 24. – №. 1. – P. 275-280.
14. Katjiteo A. *Entrepreneurship and Innovation: The Catalyst for Economic Growth //Entrepreneurship Innovation and Education for Performance Improvement.* – IGI Global, 2024. – P. 249-284.
15. Sheikh R. A., Goje N. S. *Role of Big Data Analytics in Business Transformation //Internet of Things in Business Transformation: Developing an Engineering and Business Strategy for Industry 5.0.* – 2021. – P. 231-259.
16. Bömelburg R., Gassmann O. *Managing Growth Challenges Through Collaborative Scaling //Collaborative Advantage: How Open Organizations Thrive in Volatility.* – Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. – P. 101-131.
17. Kashanizadeh Z. et al. *The dynamics of new sharing economy ventures strategies and ecosystem legitimacy: the case of Airbnb //R&D Management.* – 2024. – T. 54. – №. 5. – P. 1166-1189.
18. Alashhab, Z. R., Anbar, M., Singh, M. M., Leau, Y. B., Al-Sai, Z. A., & Alhayja'a, S. A. (2021). *Impact of coronavirus pandemic crisis on technologies and cloud computing applications. Journal of Electronic Science and Technology, 19(1), 100059.*
19. Margherita A., Heikkilä M. *Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies //Business horizons.* – 2021. – T. 64. – №. 5. – P. 683-695.

Zhao Jinghan<sup>1</sup>, Doszhan R. D.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

## DEVELOPMENT OF MODELS AND METHODS FOR OPTIMIZING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

### *Abstract*

The contemporary digital economy necessitates a reevaluation of business process management, making the task of their comprehensive digital transformation a pressing priority. Conventional approaches frequently prove to be inflexible, hindering companies' ability to adapt to swiftly evolving circumstances. This paper explores the theoretical and practical aspects of developing frameworks and techniques for enhancing business process management, considering the obstacles posed by digitalization.

The purpose of the research is to develop and implement effective models and methods for optimizing business process management aimed at increasing their productivity, adaptability and sustainability in the digital economy. The research solves the following tasks: analyzing and systematizing existing theoretical approaches to managing business processes in a digital environment; testing optimization models adapted to the use of digital tools such as artificial intelligence, big data, cloud technologies and robotic process automation (RPA).

The theoretical importance of this study is the creation of a scientific framework for the digitalization of business operations, the creation of classifications based on the level of digital maturity, and the development of strategies for digital transformation. The practical value of this research is the potential for applying the developed models and techniques across a wide range of industries to enhance efficiency, reduce expenses, and improve process control.

The research approach is grounded in the comprehensive application of theoretical and methodological frameworks, drawing upon scientific literature, comparative analysis, and structural-functional examination of both traditional and digital models. The study employs digital analytical instruments, including Python, Power BI, and Bizagi, and conducts practical testing of models within the context of small and medium-sized enterprises. The findings can be applied in the context of digital transformation to foster sustainable growth and enhance organizational competitiveness.

**Keywords:** Digital economy, business processes, optimization, digitalization, process modeling, management, automation, innovative technologies.

Чжао Цзинхань<sup>1</sup>, Р. Д. Досжан<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ал-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

## ЦИФРЛЫҚ ЭКОНОМИКА ЖАҒДАЙЫНДА БИЗНЕС-ПРОЦЕСТЕРДІ БАСҚАРУДЫ ОҢТАЙЛАНДЫРУ МОДЕЛЬДЕРІ МЕН ӘДІСТЕРІН ӘЗІРЛЕУ

### *Аңдатпа*

Қазіргі цифрлық экономика бизнес-процестерді басқаруды қайта бағалауды талап етеді, бұл оларды жан-жақты цифрлық трансформациялау міндетін бірінші кезектегі міндетке айналдырады. Дәстүрлі тәсілдер көбінесе икемсіз болып шығады, бұл компаниялардың тез өзгеретін жағдайларға бейімделуіне жол бермейді. Бұл мақалада цифрлық технологияларға

көшуге байланысты кедергілерді ескере отырып, бизнес-процестерді басқаруды жетілдірудің негіздері мен әдістерін әзірлеудің теориялық және практикалық аспектілері қарастырылады.

Зерттеудің мақсаты цифрлық экономика жағдайында олардың өнімділігін, бейімделуін және тұрақтылығын арттыруға бағытталған бизнес-процестерді басқаруды оңтайландырудың тиімді модельдері мен әдістерін әзірлеу және енгізу болып табылады. Зерттеу келесі мәселелерді шешеді: цифрлық ортадағы бизнес-процестерді басқарудың қолданыстағы теориялық тәсілдерін талдау және жүйелеу; жасанды интеллект, үлкен деректер, бұлттық технологиялар және Роботты процестерді автоматтандыру (RPA) сияқты цифрлық құралдарды қолдануға бейімделген оңтайландыру модельдерін сынау.

Бұл зерттеудің теориялық маңыздылығы бизнес операцияларын цифрландырудың ғылыми негізін құру, цифрлық жетілу деңгейіне негізделген классификацияларды құру және цифрлық трансформация стратегияларын әзірлеу болып табылады. Бұл зерттеудің практикалық құндылығы тиімділікті арттыру, шығындарды азайту және технологиялық процестерді басқаруды жақсарту үшін дамыған модельдер мен әдістерді салалардың кең ауқымында қолдану мүмкіндігі болып табылады.

Зерттеу тәсілі ғылыми әдебиеттерге, салыстырмалы талдауға және дәстүрлі және цифрлық модельдерді құрылымдық-функционалдық зерттеуге негізделген теориялық және әдіснамалық негіздерді жан-жақты қолдануға негізделген. Зерттеу Python, Power BI және Bizagi сияқты сандық аналитикалық құралдарды пайдаланады және шағын және орта бизнес контекстінде модельдерді практикалық сынақтан өткізеді. Алынған нәтижелер ұйымдардың тұрақты өсуіне және бәсекеге қабілеттілігін арттыруға жәрдемдесу үшін цифрлық трансформация контекстінде қолданылуы мүмкін.

**Түйін сөздер:** Цифрлық экономика, бизнес-процестер, оңтайландыру, цифрландыру, процестерді модельдеу, басқару, автоматтандыру, инновациялық технологиялар.

Чжао Цзинхань<sup>1</sup>, Досжан Р.Д.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан*

## **РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ И МЕТОДОВ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

### *Аннотация*

Современная цифровая экономика требует переоценки управления бизнес-процессами, что делает задачу их всесторонней цифровой трансформации первоочередной задачей. Традиционные подходы часто оказываются негибкими, что препятствует способности компаний адаптироваться к быстро меняющимся обстоятельствам. В данной статье рассматриваются теоретические и практические аспекты разработки основ и методов совершенствования управления бизнес-процессами с учетом препятствий, связанных с переходом на цифровые технологии.

Целью исследования является разработка и внедрение эффективных моделей и методов оптимизации управления бизнес-процессами, направленных на повышение их производительности, адаптивности и устойчивости в условиях цифровой экономики. Исследование решает следующие задачи: анализ и систематизация существующих теоретических подходов к управлению бизнес-процессами в цифровой среде; тестирование оптимизационных моделей, адаптированных к использованию цифровых инструментов, таких как искусственный интеллект, большие данные, облачные технологии и роботизированная автоматизация процессов (RPA).

Теоретическая значимость данного исследования заключается в создании научной основы для цифровизации бизнес-операций, создании классификаций, основанных на уровне цифровой зрелости, и разработке стратегий цифровой трансформации. Практическая ценность этого исследования заключается в возможности применения разработанных моделей и методов в широком спектре отраслей промышленности для повышения эффективности, снижения затрат и улучшения управления технологическими процессами.

Исследовательский подход основан на всестороннем применении теоретических и методологических основ, опирающемся на научную литературу, сравнительный анализ и структурно-функциональное изучение как традиционных, так и цифровых моделей. В исследовании используются цифровые аналитические инструменты, включая Python, Power BI и Bizagi, и проводится практическое тестирование моделей в контексте малых и средних предприятий. Полученные результаты могут быть применены в контексте цифровой трансформации для содействия устойчивому росту и повышению конкурентоспособности организаций.

**Ключевые слова:** Цифровая экономика, бизнес-процессы, оптимизация, цифровизация, моделирование процессов, управление, автоматизация, инновационные технологии.

## **INTRODUCTION.**

The modern digital economy is transforming the way businesses operate, requiring them to not only adopt new technologies but also rethink their approach to managing business processes [1]. With rapid technological advancements, traditional management techniques are proving to be inadequate for dealing with the challenges of a rapidly changing environment, intense competition, and the need for innovation. This makes the digital transformation of business processes an urgent priority for organizations seeking long-term success and increased competitiveness.

Digitalization is a key factor in enhancing the adaptability and flexibility of business processes [2]. While there are numerous advantages to this trend, the transition to digital technologies also presents several challenges. These include the need to redesign traditional management models, integrate new technologies, and train skilled personnel.

In light of these challenges, it is essential to develop and implement effective strategies for optimizing business operations that can meet the demands of the digital era. These strategies should aim to ensure high productivity and the ability to adapt to changing circumstances. By doing so, companies can stay competitive in today's rapidly evolving market.

The purpose of this research is to develop and implement new models and methods for optimizing business process management that enhance their efficiency, flexibility and sustainability in the digital economy. To achieve this goal, the following tasks are being solved: analysis and systematization of existing theoretical approaches to managing business processes in a digital environment, as well as testing innovative optimization models based on digital technologies such as artificial intelligence, big data, cloud technologies and robotic process automation (RPA).

The theoretical significance of this research lies in creating a scientific foundation for further digitalization of business processes. It also involves the development of classification systems based on the level of digital maturity among companies and the formulation of integrated strategies for digital transformation.

The practical value of this work lies in applying the developed models across various sectors of the economy. This will lead to increased efficiency, reduced costs, and improved process management at all organizational levels.

The methodological basis for the research includes the use of modern digital analytical tools, such as Python, Power BI, and Bizagi. These tools allow for practical testing of proposed models using examples from small and medium-sized businesses. The study takes a comprehensive approach, including a theoretical understanding of existing scientific literature, a comparative

analysis of traditional and digital models, and a structural and functional examination of their implementation in real-world settings.

With the shift towards the digital economy, business operations are undergoing a transformation, becoming not only automated but also intelligent. According to studies conducted by McKinsey and Deloitte, the implementation of artificial intelligence (AI), machine learning, robotic process automation (RPA), and the Internet of Things (IoT) significantly enhances the adaptability and efficiency of organizations [3].

In academic literature, digital transformation is viewed as a strategic endeavor, where business process management plays a pivotal role in ensuring the long-term success and innovation of an organization[4]. Research demonstrates that digitalization not only boosts productivity but also necessitates a reevaluation of organizational structure and culture.

R. T.Biswas, Z. M.Hossain, U.Comite highlighted the importance of incorporating IT into process management, emphasizing the role of information systems in enhancing productivity [5]. In the digital era, this concept is evolving towards the digital transformation of business models and processes [6].

The fundamental principles of business process management (BPM) were established in the works of S.Pranata, where the focus was on a fundamental rethinking and restructuring of processes to achieve substantial improvements in key performance indicators [7]. Over time, BPM approaches have become more adaptable and technologically advanced. A plethora of research demonstrates that the integration of digital technologies into business process management (BPM) substantially enhances the effectiveness, flexibility, and resilience of organizations. However, to fully leverage the potential of digital transformation, it is essential to develop adaptive and universal approaches that consider not only technological aspects but also the organizational and cultural dimensions of change. In the works devoted to this topic, it is possible to trace how business process management has gone from traditional, based on manual labor and the use of paper media, to modern, intelligent, flexible and digital systems.

#### **RESEARCH METHODS.**

The research framework is founded on a hybrid strategy that integrates both theoretical examination and empirical validation of the proposed frameworks in real-world scenarios. The core of the framework lies in the utilization of contemporary digital analytical instruments, which enable efficient simulation, examination, and enhancement of business operations. For the purpose of practical testing and optimization of frameworks and techniques, Python, Power BI, and Bizagi were chosen, each offering distinctive functionalities for data analysis, process automation, and presentation of outcomes.

Python is a versatile tool for handling large datasets, developing machine learning algorithms, and conducting data analysis. In the research, Python is employed to implement AI algorithms and analyze large datasets, enabling the testing of models that predict the outcomes of business process optimization based on historical data. Python is also used to develop and test algorithms for automating business processes, enhancing their performance and efficiency.

Power BI is a powerful tool for visualizing data, allowing the creation of interactive dashboards and reports that showcase key performance indicators (KPIs) of business processes. In the study, Power BI is utilized to visualize the changes that have occurred as a result of integrating digital technologies into business processes, enabling analysts and managers to effortlessly monitor the effectiveness of their decisions. Power BI assists in monitoring the outcomes of implementing optimization models in real-time and swiftly adapting management strategies.

Bizagi is a platform for designing business processes, automating their execution, and tracking their progress. In this study, Bizagi is employed to create digital process diagrams, which enable us to visualize all the steps involved in the process and analyze the interactions between different participants.

Bizagi assists in testing various scenarios for digital transformation and the implementation of innovative methods for improving business processes, including robotic process automation (RPA).

In this research, these tools are utilized to practically test the proposed models using the example of small and medium-sized enterprises that face significant challenges in their transition to digital technologies. During the testing phase, both traditional and digital approaches to business process management are examined, allowing us to identify the key distinctions and benefits of digital solutions.

Furthermore, the study employs a structural and functional perspective, enabling the examination and assessment of the interplay between various elements of business processes and their influence on the overall outcome. This approach facilitates a more profound comprehension of which aspects of processes can be enhanced through digital technologies and which necessitate additional adjustments within the organization or strategy.

To compare traditional and digital models, we employ the method of analyzing existing research papers and the case study method. This approach allows us to evaluate, based on real-world examples from organizations across different industries, which specific models and approaches yield the most significant results in the transition to digital technologies.

Research sources:

The reports and studies from reputable organizations such as McKinsey & Company, Accenture, and Deloitte, which assess the level of digitalization in various industries and countries, were used to create a classification of companies based on their digital maturity. These resources help us to understand the current state of digitalization in different sectors of the economy and develop a roadmap for achieving higher levels of maturity.

By utilizing these materials and tools, we can adopt a comprehensive approach to addressing the issue of streamlining business processes and digitalizing operations. Additionally, we can conduct a thorough analysis of their implementation in real-world scenarios.

## **RESULTS AND DISCUSSIONS.**

In the course of our research and testing of business process management optimization models and techniques, with a particular emphasis on digital transformation, we have achieved significant outcomes that validate the efficacy of the proposed solutions across a wide range of organizational contexts. These outcomes are founded on the utilization of digital analytical instruments, such as Python, Power BI, and Bizagi, for the purpose of analyzing, modeling, and visualizing business processes, as well as for optimizing them in real-world scenarios.

As part of the research on this subject, intricate objectives were accomplished, encompassing the identification, simulation, and implementation of efficient digital solutions in the realm of business operations management. The primary objective was to devise adaptable, intelligent, and practical approaches that guarantee the resilience and adaptability of processes in a rapidly evolving digital landscape.

During the course of the work, contemporary theoretical frameworks were scrutinized, empirical trials were conducted, and models centered on the utilization of artificial intelligence technologies, extensive data analysis, robotic process automation (RPA), cloud-based solutions, and visualization tools were developed and tested. The outcomes of this research are presented in a table, which outlines the key areas of investigation, specific accomplishments, and the methods employed (table 1).

Table 1. Development of models and methods for optimizing business process management in the digital economy

№	Research direction	Findings	Tools / Methods
1	Development of digital transformation models for business processes	A conceptual model for optimizing business processes has been developed, including stages of digitization, automation, and intellectualization. The model is aimed at increasing flexibility, decision-making speed, and adaptability to environmental changes.	Theoretical modeling, literature review, Python for algorithm prototyping
2	Assessment of digital maturity of enterprises	A classification of organizational digital maturity into 4 levels: initial, developing, mature, and leader. This system allows evaluating the current state of digitization and developing individual roadmaps for each level.	Analysis of reports from McKinsey, Accenture, Deloitte; comparative analysis; surveys
3	Visualization of transformation effectiveness	Interactive dashboards in Power BI have been created to demonstrate the dynamics of key performance indicators before and after the implementation of digital solutions (reducing process time, lowering costs, increasing productivity).	Power BI, KPI analysis, business metric visualization
4	Modeling and automation of processes	Business processes for typical SMEs (logistics, procurement, customer service) have been modeled using the Bizagi platform. Key areas have been automated using RPA, leading to increased operational speed and reduced errors.	Bizagi, scenario modeling, process analysis "before/after"
5	Comparative analysis of traditional and digital models	A comparative analysis of business processes in traditional and digital forms was conducted. It was found that digital models provide greater resilience, adapt more quickly to changes, and manage resources more efficiently.	Case study method, content analysis, interviews with company representatives
6	Integration of AI in process management	Models using AI algorithms for forecasting bottlenecks, predictive analytics, and optimizing resource allocation in processes have been implemented using Python. Forecasting accuracy has improved to 87%.	Python, libraries Scikit-learn, Pandas, NumPy; machine learning
7	Development of digital transformation strategies	Step-by-step strategies for digital transformation of business processes for companies of various sizes and industries have been developed. Adaptive plans have been proposed considering organizational, technological, and human factors.	Content analysis of strategies, expert evaluation method, SWOT analysis
8	Analysis of organizational and cultural barriers	Key barriers to digitization were identified: employee resistance to change, lack of digital skills, outdated infrastructure. Recommendations have been developed to overcome these barriers (training, digital leadership, agile approaches).	Sociological surveys, interviews, content analysis, factor analysis

The source was compiled based on the data [8-9]

Each initiative is designed to enhance operational effectiveness, expedite processes, and eliminate obstacles, thereby fostering greater agility and adaptability within the business(table 2). The anticipated outcomes encompass strategic alignment, enhanced process visibility, enhanced data-driven decision-making, and reduced risk, all of which contribute to the long-term success and sustainable implementation of digital transformation within organizations.

Table 2. Development of models and methods for optimizing business process management in the digital economy

<b>№</b>	<b>Research Direction</b>	<b>Detailed Description</b>	<b>Expected Impact</b>
1	Development of a digital BPM optimization model	Designing a flexible model that integrates automation, adaptability, and digital maturity into business processes. The model provides the basis for assessing readiness and implementing effective improvements.	Framework for decision-making and redesign
2	Assessment of digital maturity	Classification of companies using external frameworks (McKinsey, Deloitte) to evaluate their digital readiness and build transformation roadmaps.	Strategic alignment & roadmap clarity
3	Power BI visualization of transformation	Using Power BI dashboards to track key performance indicators before and after digital interventions. Enhances data-driven decision-making.	Transparency and real-time control
4	Bizagi Process modeling & automation	Mapping and automating workflows using Bizagi to visualize and streamline end-to-end processes. Enables scenario testing and improves coordination.	Increased automation & operational clarity
5	Comparison of traditional vs digital models	Empirical comparison of legacy vs digital models to highlight gains in speed, cost efficiency, and scalability.	Justification for digital shift
6	Use of AI & Big Data for BPM	Applying AI and analytics via Python to predict outcomes, personalize services, and eliminate bottlenecks.	Smart automation & performance optimization
7	Strategy Design for digital transformation	Building adaptive strategies tailored to each company's digital maturity and market environment. Includes milestones and resource allocation.	Structured transition and long-term success
8	Identification of Barriers & Risks	Researching organizational resistance, talent gaps, and infrastructure challenges. Includes development of mitigation plans and change management approaches.	Risk minimization & sustainable implementation

The source was compiled based on the data [10]

The analysis and systematization of the research directions presented in the tables has shown that a successful digital transformation of business processes requires an integrated, multi-level approach [11]. Each of these directions - from the development of digital optimization models and assessment of digital maturity, to the introduction of AI, Big Data, and visualization solutions - makes a significant contribution to the creation of an effective digital management ecosystem [12].

The tables reflect both the theoretical foundations and practical tools of transformation, demonstrating the relationship between strategy, technology, and the culture of change. They provide a comprehensive overview of the various aspects of digital transformation, highlighting the importance of a holistic approach to achieving success in this area. [13]

Together, these directions allow us to form a comprehensive methodology for digital transformation. It includes analyzing the current situation, planning changes, modeling processes, overcoming obstacles, and evaluating the outcomes. This creates a strong foundation for sustainable digital development in companies that operate in a constantly changing external environment. The conducted research demonstrates a comprehensive and systematic approach to the digital transformation of business processes. The first table presents the practical results obtained in key areas, including building digital optimization models, assessing digital maturity, and implementing AI and automation using modern tools such as Power BI, Bizagi, and Python. [14, 15]. The second table provides a structured description of the goals, content, and expected outcomes for each area. Together, these materials not only reflect the depth of theoretical analysis but also the practical significance of the work. This allows us to formulate digital transformation strategies tailored to the specific needs of companies, helping to increase their sustainability, efficiency, and competitiveness in the digital economy.

## **CONCLUSION**

In the rapidly evolving digital landscape, companies are confronted with the imperative to undergo profound changes in their operational frameworks. The findings of this study indicate that digital transformation, facilitated by the utilization of tools such as Python, Power BI, and Bizagi, can substantially enhance the effectiveness, adaptability, and resilience of business operations.

Theoretical examination and practical implementation of digital models have demonstrated that the incorporation of artificial intelligence, big data, robotic process automation, and visualization platforms not only streamlines processes but also elevates them to a higher level of intelligence, enabling more informed and agile decision-making.

The categorization of companies based on their digital maturity and the creation of digital transformation strategies enable organizations to establish personalized digital development paths. The presented findings and research directions collectively constitute a comprehensive approach to digitalization, encompassing both technological and organizational and cultural dimensions. This research thus represents a valuable and practically significant contribution to the field of management and the digital transformation of business.

Additionally, it should be noted that the synergy between innovative technologies and strategic management allows not only to modernize existing business models, but also to form new formats of interaction within and between organizations. This transformation opens up opportunities for creating digital ecosystems where value is created collectively through the sharing of data, platforms, and intelligent solutions. This highlights the need to rethink the roles of all participants in business processes and move from hierarchical structures to more flexible and networked forms of organization that can quickly adapt to the challenges of the digital environment.

### References

1. Mihiu C., Pitic A. G., Bayraktar D. Drivers of digital transformation and their impact on organizational management // *Studies in Business and Economics*. – 2023. – T. 18. – №. 1. – P. 149-170.
2. Matalamäki M. J., Joensuu-Salo S. Digitalization and strategic flexibility—a recipe for business growth // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. – 2022. – T. 29. – №. 3. – P. 380-401.
3. Dalsaniya A., Patel K. Enhancing process automation with AI: The role of intelligent automation in business efficiency // *International Journal of Science and Research Archive*. – 2022. – T. 5. – №. 2. – P. 322-337.
4. Ziadlou D. Strategies during digital transformation to make progress in achievement of sustainable development by 2030 // *Leadership in Health Services*. – 2021. – T. 34. – №. 4. – P. 375-391.
5. Biswas T. R., Hossain M. Z., Comite U. Role of Management Information Systems in Enhancing Decision-Making in Large-Scale Organizations // *Pacific Journal of Business Innovation and Strategy*. – 2024. – T. 1. – №. 1. – P. 5-18.
6. Bresciani S. et al. Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation // *Journal of Business Research*. – 2021. – T. 128. – P. 204-210.
7. Pranata S. et al. Business relationship in business process management and management with the literature review method // *ADI Journal on Recent Innovation*. – 2023. – T. 5. – №. 1Sp. – P. 45-53.
8. Trachenko L. et al. Optimization modeling of business processes of engineering service enterprises in the national economy // *Natsional'nyi Hirnychyi Universytet. Naukovyi Visnyk*. – 2021. – №. 4. – P. 165-171.
9. Kraus N., Kraus K. Digitalization of business processes of enterprises of the ecosystem of Industry 4.0: virtual-real aspect of economic growth reserves // *WSEAS Transactions on Business and Economics*. – 2021. – T. 18. – P. 569-580.
10. Zahar Djordjevic M. et al. Application of modern digital systems and approaches to business process management // *Sustainability*. – 2022. – T. 14. – №. 3. – P. 1697.
11. Dąbrowska J. et al. Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda // *R&D Management*. – 2022. – T. 52. – №. 5. – P. 930-954.
12. Dridi A., Telmoudi F. Digital Economy and Digital Maturity: A Comprehensive Review // *International Conference on Digital Economy*. – Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. – P. 73-82.
13. Omol E. J. Organizational digital transformation: from evolution to future trends // *Digital Transformation and Society*. – 2024. – T. 3. – №. 3. – P. 240-256.
14. Gökalp E., Martinez V. Digital transformation maturity assessment: development of the digital transformation capability maturity model // *International Journal of Production Research*. – 2022. – T. 60. – №. 20. – P. 6282-6302.
15. Battisti S., Agarwal N., Brem A. Creating new tech entrepreneurs with digital platforms: Meta-organizations for shared value in data-driven retail ecosystems // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2022. – T. 175. – P. 121392.

**ЖАС ҒАЛЫМДАРДЫҢ МІНБЕСІ  
ТРИБУНА МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ**

МРНТИ 06.81.12

10.51889/3078-8579.2025.86.4.007

*Құрмантаева А.Ж.*<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Казахский национальный педагогический университет имени Абая  
г. Алматы, Казахстан*

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ И РЕСТОРАНЕ**

*Аннотация*

В данной статье рассматриваются управление персоналом в гостиничном бизнесе и ресторане. Современная сфера гостеприимства требует высокой скорости реакции, качества сервиса и умения работать с людьми. Управление персоналом в гостиничном бизнесе, управление персоналом в ресторане и управление персоналом в общепите имеют общие принципы: подбор, обучение, мотивация и контроль. Грамотное руководство обеспечивает стабильный рост компании, улучшает обслуживание гостей и повышает доходов заведения. В индустрии гостеприимства главный ресурс — люди. Их вовлеченность напрямую влияет на эффективность работы и качество сервиса. Менеджер по персоналу решает стратегические задачи: планирование, найм, адаптацию, обучение, оценку и поощрения сотрудников. Развитие работника на предприятии — это неотъемлемая часть рабочего процесса. Под развитием персонала подразумевается: адаптация, обучение и в конце оценка персонала. Подбор сотрудников — одна из ключевых функций управления. Руководитель должен учитывать требования к квалификации, опыту и личным качествам будущих работников. Для успешного найма важно разработать систему адаптации, провести вводное обучение и регулярно организовывать курсы повышения квалификации. В сфере гостеприимства обучение помогает снизить ошибки в работе и повысить удовлетворенность клиентов.

**Ключевые слова:** сфера гостеприимства, управление персоналом в гостиничном бизнесе и ресторане, эффективное управление, процесс адаптации, подбор и обучение персонала, мотивация персонала.

*А.Ж. Құрмантаева*<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті  
Алматы қ., Қазақстан*

**ҚОНАҚ ҮЙ ЖӘНЕ МЕЙРАМХАНА ИНДУСТРИЯСЫНДАҒЫ  
ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ**

*Аңдатпа*

Бұл мақалада қонақ үй және мейрамхана индустриясындағы персоналды басқару қарастырылады. Қазіргі заманғы қонақжайлылық индустриясы жоғары жауапкершілікті, жоғары сапалы қызмет көрсетуді және адамдармен жұмыс істеу дағдыларын талап етеді. Қонақ үй индустриясындағы персоналды басқару, мейрамханадағы персоналды басқару және тамақтандыру саласындағы персоналды басқару ортақ қағидаттарға ие: таңдау, оқыту, мотивация және бақылау. Тиімді басқару компанияның тұрақты өсуін қамтамасыз етеді, қонақтарға

қызмет көрсетуді жақсартады және кірісті арттырады. Қонақжайлылық индустриясында адамдар ең маңызды ресурс болып табылады. Олардың қатысуы жұмыстың тиімділігі мен қызмет көрсету сапасына тікелей әсер етеді. Персонал бойынша менеджерлер жоспарлау, қызметкерлерді жалдау, бейімдеу, оқыту, бағалау және марапаттау сияқты стратегиялық мәселелерді шешеді. Компания ішіндегі қызметкерлерді дамыту жұмыс процесінің ажырамас бөлігі болып табылады. Персоналдың дамуы бейімдеуді, оқытуды және сайып келгенде бағалауды қамтиды. Қызметкерлерді таңдау (жалдау) - басқарудың негізгі функцияларының бірі болып табылады. Басқарушы болашақ қызметкерлердің біліктілігіне, тәжірибесіне және жеке қасиеттеріне қойылатын талаптарды ескеруі керек. Қызметкерлерді сәтті жалдау үшін бейімдеу жүйесін әзірлеу, кіріспе тренингтер өткізу және біліктілігін арттыру курстарын үнемі ұйымдастыру маңызды. Қонақжайлылық индустриясында қызметкерлерді оқыту жұмыстағы қателіктерді азайтуға және тұтынушылардың қанағаттанушылығын арттыруға көмектеседі.

**Түйін сөздер:** қонақжайлылық индустриясы, қонақ үй және мейрамхана бизнесіндегі персоналды басқару, тиімді басқару, бейімделу процесі, персоналды іріктеу және оқыту, персоналды ынталандыру

*Kurmantaeva A.Zh.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>*Kazakh national pedagogical university named after Abai,  
Almaty, Kazakhstan*

## **HR MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY**

### *Abstract*

This article examines HR management in the hotel and restaurant industries. The modern hospitality industry demands high responsiveness, high-quality service, and people skills. HR management in the hotel industry, restaurant HR management, and food service HR management share common principles: recruitment, training, motivation, and supervision. Effective management ensures stable company growth, improves guest service, and increases revenue. In the hospitality industry, people are the most important resource. Their engagement directly impacts operational efficiency and service quality. HR managers address strategic issues such as planning, hiring, onboarding, training, evaluation, and rewards. Employee development within the company is an integral part of the work process. HR development encompasses onboarding, training, and ultimately, evaluation. Recruitment is a key management function. Managers must consider the qualifications, experience, and personal qualities of future employees. For successful hiring, it is important to develop an onboarding system, conduct introductory training, and regularly organize professional development courses. In the hospitality industry, training helps reduce operational errors and improve customer satisfaction.

**Keywords:** hospitality industry, personnel management in the hotel and restaurant business, effective management, adaptation process, personnel selection and training, personnel motivation

### **ВВЕДЕНИЕ**

*Актуальность исследования.* Современная сфера гостеприимства требует высокой скорости реакции, качества сервиса и умения работать с людьми. Управление персоналом в гостиничном бизнесе, управление персоналом в ресторане и управление персоналом в общепите имеют общие принципы: подбор, обучение, мотивация и контроль. Грамотное руководство обеспечивает стабильный рост компании, улучшает обслуживание гостей и повышает доходов заведения.

*Цель исследования* – определить эффективность управления персоналом в гостиничном бизнесе и ресторане и их влияние на качество управления, провести анализ учёта особенностей рынка и сезонности спроса.

### **МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.**

Для достижения цели исследования были рассмотрены особенности управления в сфере гостеприимства:

1. Рассмотрены особенности управления в индустрии HoReCa, эффективные методы управления и контроль качества.

2. Обзор и синтез существующих научных работ по данной проблематике.

При исследовании данной темы были использованы научные работы, касающиеся к теме исследования, а также материалы периодической печати.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

**Особенности управления в индустрии HoReCa.** Сфера horeca (хорека) объединяет ресторанный бизнес, отели и службы кейтеринга. Здесь важна точная организация процессов и умение управлять персоналом с учетом специфики обслуживания и постоянного контакта с клиентами. Владельцу заведения необходимо понимать, что результат зависит от сплочённости команды, уровня мотивации и качества обучения [1].

В индустрии гостеприимства главный ресурс — люди. Их вовлеченность напрямую влияет на эффективность работы и качество сервиса.

**Ключевые задачи и функции менеджера.** Менеджер по персоналу решает стратегические задачи: планирование, найм, адаптацию, обучение, оценку и поощрения сотрудников. Основные функции включают:

Таблица 1. Основные функции менеджера по персоналу

Основные функции включают:			
анализ рынка труда и подбор кандидатов;	разработку методов оценки эффективности;	формирование корпоративной культуры;	создание системы мотивации и карьерного роста

Эффективное управление персоналом требует учёта особенностей рынка и сезонности спроса. Важно заранее определить цели, составить план развития и обеспечить стабильный уровень сервиса [2].

### **Развитие персонала.**

Развитие сотрудников в организации является неотъемлемым элементом трудового процесса и важной составляющей системы управления персоналом. Под развитием персонала понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, включающих адаптацию, обучение и последующую оценку эффективности работников [3]. Рассмотрим данные направления более подробно.

Первым этапом после приема сотрудника на работу является адаптационный период. Адаптация персонала представляет собой процесс вхождения нового работника в профессиональную и организационную среду предприятия, в ходе которого он знакомится с трудовыми обязанностями, корпоративными нормами, социальными правилами и внутренними регламентами организации.

В процессе адаптации важно определить степень соответствия личных целей, ценностей и ожиданий сотрудника стратегическим ориентирам и требованиям компании, поскольку от этого во многом зависит успешность его дальнейшей деятельности.

В зависимости от уровня профессионального опыта работников различают два вида адаптации: первичную и вторичную. Первичная адаптация характерна для сотрудников, не имеющих практического опыта работы и находящихся на начальном этапе своей профессиональной карьеры. Как правило, к данной категории относятся выпускники образовательных учреждений и молодые специалисты.

Вторичная адаптация, в свою очередь, относится к процессу включения в деятельность организации квалифицированных специалистов с опытом работы, которые меняют место трудовой деятельности либо переходят на новую должность внутри организации.

Таблица 2. Основные этапы процесса адаптации

Процесс адаптации можно поделить на 5 основных этапов:				
разработка плана адаптации сотрудника;	введение в должность;	контролирование процесса;	проведение корректирующих мероприятий;	оценка.

Для правильной адаптации, необходимо исключить следующие признаки:

- дезориентация внутри коллектива;
- отсутствия значимости себя;
- недоверие к коллегам;
- плохое отношение с начальством;
- нет заинтересованности кандидата.

Если эти факторы не проявились у кандидата, значит его адаптация к рабочему процессу данной организации проходит успешно.

Эффективность адаптации:

- мотивация сотрудника;
- заинтересованность к делам;
- показать причастность;
- понимание и выполнение своих обязанностей;
- понимание поставленных задач.

Можно также, выделить два критерия при оценке адаптации:

- объективный;
- субъективный.

Объективный критерий при оценке адаптации сотрудника: его можно измерить количественно или качественно, например, количество выполняемых заданий, посещаемость, посещение дополнительных образовательных программ по специальности.

Субъективный критерий при оценке адаптации сотрудника: хорошо или плохо:

- мнение коллег о способностях;
- отношение сотрудника к его условиям труда;
- отношение между сотрудником с коллективом;
- психофизиологическое состояние сотрудника.

#### **Подбор и обучение персонала.**

Подбор кадров является одной из базовых функций системы управления персоналом. В процессе найма руководству необходимо учитывать требования к уровню квалификации, профессиональному опыту и индивидуальным качествам потенциальных сотрудников. Для повышения эффективности подбора важно не только грамотно организовать процесс найма, но и разработать систему адаптации, провести вводный инструктаж и обеспечить регулярное повышение квалификации работников [4].

В сфере гостеприимства обучение персонала играет особенно значимую роль, поскольку способствует снижению количества профессиональных ошибок и повышению уровня удовлетворенности клиентов оказываемыми услугами.

После завершения адаптационного периода для сотрудника начинается ключевой этап его профессионального развития — обучение. Обучение персонала представляет собой процесс передачи знаний, навыков и практического опыта от более квалифицированных и опытных специалистов.

Профессиональная подготовка и дополнительное образование работников являются приоритетными задачами управления персоналом. В связи с этим организации инвестируют значительные финансовые и организационные ресурсы в развитие человеческого капитала. Основной целью обучения является формирование компетентного и эффективного кадрового состава. Данный процесс выгоден как самим сотрудникам, которые расширяют свои знания и профессиональные возможности, так и руководству, получающему подготовленных и результативных работников.

Повышение уровня квалификации персонала позволяет организации улучшать качество предоставляемых услуг, увеличивать производительность труда и расширять масштабы деятельности.

Непрерывное дополнительное профессиональное образование включает различные формы обучения:

- подготовка, предполагающая освоение новых знаний, умений и навыков;
- повышение квалификации, направленное на углубление и совершенствование уже имеющихся компетенций и подготовку к выполнению более сложных профессиональных задач;
- переподготовка, обеспечивающая получение новых профессиональных компетенций с целью перехода в другую сферу деятельности или на иную должность.

В зависимости от продолжительности выделяют следующие виды образовательных программ: краткосрочные (до 100 часов), среднесрочные (от 100 до 500 часов) и стандартные (от 500 до 1000 часов).

Методы обучения персонала классифицируются в зависимости от места их проведения — внутри организации или за её пределами. К обучению на рабочем месте относятся:

- стажировки в смежных подразделениях;
- включение нового сотрудника в рабочий процесс под руководством коллеги;
- обучение у более опытных работников;
- наставничество;
- применение комплексных методов обучения.

К формам обучения вне рабочего места относятся:

- лекционные занятия;
- кейс-методы;
- тренинги;
- деловые и ролевые игры;
- общие корпоративные мероприятия и собрания.

Наиболее высокую эффективность демонстрирует сочетание различных методов обучения, что позволяет учитывать особенности сотрудников и специфику выполняемых ими функций. При этом неотъемлемым элементом управления персоналом является система оценки работников.

Оценка персонала представляет собой инструмент определения соответствия профессиональных и личностных характеристик сотрудников установленным стандартам и требованиям организации. Результаты оценки используются при принятии управленческих решений, связанных с подбором и наймом персонала, обучением и развитием, карьерным

продвижением, системой мотивации и оплаты труда, а также при принятии решений о расторжении трудовых отношений.

Особое внимание следует уделять развитию управленческих компетенций у линейных руководителей и ключевых специалистов — администраторов, старших официантов и супервайзеров, поскольку именно они оказывают непосредственное влияние на психологический климат коллектива и качество взаимодействия с клиентами.

#### **Мотивация и развитие команды.**

Мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних факторов, которые побуждают человека к активным действиям. Иначе говоря, мотивированный сотрудник — это человек, готовый целенаправленно выполнять поставленные перед ним задачи. Основная задача управления мотивацией в системе управления персоналом заключается в раскрытии и эффективном использовании индивидуальных способностей работников для достижения целей организации [5].

Процессы мотивации и стимулирования персонала ориентированы на долгосрочное влияние на сотрудников с целью трансформации их ценностных установок, интересов и профессиональных ориентиров, формирования устойчивого мотивационного ядра и развития трудового потенциала на этой основе.

Система стимулирования включает комплекс требований, мер поощрения и санкций, направленных на формирование четкой взаимосвязи между действиями работников, оценкой их результатов и получаемым вознаграждением. Построение эффективной системы стимулирования зависит от отношения сотрудников к материальным и нематериальным благам, уровня их образования, жизненных обстоятельств, а также социальных условий, в которых они осуществляют трудовую деятельность.

В рамках кадровой политики в сфере мотивации и стимулирования важно устанавливать для каждого работника такие цели, достижение которых обеспечивает получение предусмотренных организацией вознаграждений и гарантий.

Стимулирование следует рассматривать как механизм воздействия не только на личность сотрудника, но и на условия его профессиональной деятельности посредством распределения различных благ, поскольку именно заинтересованность в их получении является важным фактором повышения трудовой активности.

Эффективная мотивация персонала достигается за счет гармоничного сочетания материальных и нематериальных инструментов. В организации должна функционировать прозрачная и понятная система оплаты труда и премирования, ориентированная на результативность. Помимо финансовых стимулов, существенную роль играет формирование благоприятных условий труда и развитой корпоративной культуры, в рамках которой поддерживаются инициативность, профессиональное развитие и личностный рост сотрудников.

Планирование карьерного продвижения, проведение корпоративных мероприятий, внедрение гибкого графика работы и признание достижений работников способствуют повышению лояльности персонала, снижению текучести кадров и укреплению приверженности сотрудников ценностям и бренду компании.

**Эффективные методы управления и контроль качества.** Грамотное управление строится на принципах ответственности, открытой связи и постоянной оценке результатов. Чтобы повысить уровень сервиса и избежать конфликтов, важно наладить обратную связь между руководством и сотрудниками [6].

#### **Управление карьерой.**

Карьера рассматривается как последовательность должностных позиций, которые сотрудник занимает в течение определённого периода своей профессиональной деятельности. Продвижение по карьерной траектории оказывает существенное влияние на мотивацию и поведение работника [7].

В процессе карьерного развития сотрудник приобретает и совершенствует значимые компетенции, включая профессиональные, управленческие, социальные и функционально-должностные навыки, что способствует росту его конкурентоспособности и ценности на рынке труда. Карьерное развитие выступает одним из наиболее действенных мотивационных факторов, стимулирующих вовлечённость и результативность персонала.

Для эффективного управления деловой карьерой работников карьерная среда организации должна обладать рядом ключевых характеристик:

- четко структурированной системой служебных статусов и ролей;
- определенной и логически выстроенной иерархией должностей;
- ясным распределением полномочий и ответственности по каждой позиции;
- возможностями профессиональной и должностной мобильности.

К основным задачам управления карьерой относятся:

- разработка индивидуальных карьерных планов сотрудников;
- адаптация карьерных траекторий с учетом личных особенностей, потенциала и целей работников;

- определение содержательных и этапных аспектов карьерного планирования.

Современные системы управления персоналом ориентированы на формирование гибких, межфункциональных карьерных моделей, основанных на индивидуальном подходе к развитию каждого сотрудника и учёте потребностей как организации, так и самого работника.



Рисунок 1 – Методы управления

Каждый работник должен понимать зону своей ответственности, соблюдать правила внутреннего распорядка и работать на общий результат.

При грамотной системе мотивации и управлении персоналом в заведении удаётся повысить уровень эффективности, минимизировать конфликты и улучшить сервис.

#### **Управление текучестью кадров.**

Увольнение представляет собой процесс прекращения трудовых отношений между работником и работодателем, который может происходить как по инициативе сотрудника, так и по инициативе работодателя [8]. Данный процесс является значимым элементом системы управления персоналом, поскольку оказывает прямое влияние на кадровую стабильность и эффективность деятельности организации.

Согласно Трудовому кодексу Республики Казахстан, основаниями для прекращения трудового договора являются:

- взаимное соглашение сторон;
- завершение срока действия трудового договора;
- расторжение договора по инициативе работника либо работодателя;
- перевод сотрудника на иную должность;
- отказ работника от продолжения трудовой деятельности в связи с изменением условий трудового договора;
- отказ сотрудника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем.

Текучесть кадров характеризует интенсивность выбытия работников из организации за определенный период времени и служит важным индикатором состояния кадровой политики предприятия [9].

К основным факторам, способствующим росту текучести кадров, относятся:

- неэффективная система подбора персонала;
- неудовлетворенность управленческими решениями и стилем руководства;
- неблагоприятные условия труда;
- отсутствие возможностей профессионального и карьерного развития;
- недостаточная система адаптации новых сотрудников;
- субъективные или несправедливые увольнения персонала.

Снижение уровня текучести кадров требует реализации комплекса целенаправленных управленческих мер. К числу наиболее эффективных тактик относятся [10]:

- повышение качества отбора и найма персонала;
- обеспечение конфиденциальности персональных данных и коммуникаций сотрудников;
- развитие системы профессионального обучения и наставничества;
- минимизация сверхурочной занятости и переработок;
- формирование конкурентоспособной мотивационной программы;
- внедрение открытой и ориентированной на сотрудников кадровой политики.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Принципы успеха в работе с людьми. Управлять людьми — искусство, требующее знаний, опыта и индивидуального подхода. В гостиничном и ресторанном бизнесе успех достигается только при гармонии между интересами компании и её персонала.

Руководитель должен понимать: грамотное использование человеческого потенциала позволит обеспечить рост доходов, развитие бренда и укрепление позиций на рынке.

Главное — создать эффективного менеджера-лидера, который обладает управленческими навыками, способен понимать мотивацию подчинённых и стремиться к повышению уровня сервиса.

#### **Список использованных источников**

1. Чуваткин П.П. *Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для среднего профессионального образования* / П.П.Чуваткин Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 280 с.
2. Джолдасбаева Г.К., Басканбаева Р.К. *Менеджмент ресторанов и гостиниц: учебное пособие* / Г.К. Джолдасбаева, Р.К. Басканбаева - Алматы: ИП «Аширбаев Н.Н.». -2018. - 260 с.
3. Зайцева, Н. А. *Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие* / Н.А. Зайцева. — Москва: Форум: ИНФРА-М, 2023. — 416 с.
4. Ковшар, Е. А. *К56 Гостиничный и ресторанный бизнес: учебно-метод. пособие для студентов специальности 1-89 02 02 «Туризм и природопользование»: в 2 ч.* / Е. А. Ковшар. — Минск: БГТУ, 2019. — Ч. 2. — 145 с.
5. *Гостиничный менеджмент: учебник / коллектив авторов; под общ. ред. Л.А. Попова, Э.В. Тарасенко.* — Москва: КНОРУС, 2022. — 252 с.

6. Уокер, Дж. Р. Управление гостеприимством. Вводный курс = *Introduction to Hospitality Management: учебник* / пер. В.Н. Егоров; Дж. Р. Уокер. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 880 с.
7. Полюшко, Юлия Гостиничное дело / Юлия Полюшко. - М.: Издательские решения, 2018. — 530 с.
8. Трудовой Кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года №414-V (с изменениями и дополнениями по состоянию на 16.09.2025 г.)
9. Патти, Д.Шок Маркетинг в ресторанном бизнесе / Д.Шок Патти. - М.: Ресторанные ведомости, 2019. — 901 с.
10. Милл, Р.К. Управление рестораном = *Restaurant Management. Customers, Operations, and Employees: учебник* / Р.К. Милл. — 3-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 537 с.

### References

1. Chuvatkin P.P. *Upravlenie personalom gostinichnyh predpriyatii: uchebnik dlya srednego professionalnogo obrazovaniya* / P.P.Chuvatkin Moskva: Izdatelstvo Yurait, 2025. — 280 s.
2. Djoldasbaeva G.K., Baskanbaeva R.K. *Menedjment restoranov i gostinits: uchebnoe posobie* / G.K. Djoldasbaeva, R.K. Baskanbaeva - Almaty: IP «Aşirbaev N.N.». -2018. - 260 s.
3. Zaitseva, N. A. *Upravlenie personalom v gostinitsah: uchebnoe posobie* / N.A. Zaitseva. — Moskva: Forum: INFRA-M, 2023. — 416 s.
4. Kovşar, E. A. *K56 Gostinichni i restoranni biznes: uchebno-metod. posobie dlya studentov spetsialnosti 1-89 02 02 «Turizm i prirodopolzovanie»: v 2 ch.* / E. A. Kovşar. — Minsk: BGTU, 2019. — Ch. 2. — 145 s.
5. *Gostinichni menedjment: uchebnik / kollektiv avtorov; pod obuč. red. L.A. Popova, E.V. Tarasenko.* — Moskva: KNORUS, 2022. — 252 s.
6. Uoker, Dj. R. *Upravlenie gostepriimstvom. Vvodnyi kurs = Introduction to Hospitality Management: uchebnik* / per. V.N. Egorov; Dj. R. Uoker. — Moskva: YUNITĪ-DANA, 2015. — 880 s.
7. Polyuşko, Yuliya *Gostinichnoe delo* / Yuliya Polyuşko. - M.: Izdatelskie reşeniya, 2018. — 530 с.
8. *Trudovoi Kodeks Respubliki Kazahstan ot 23 noyabrya 2015 goda №414-V (s izmeneniyami i dopolneniyami po sostoyaniyu na 16.09.2025 g.)*
9. Patti, D.Şok *Marketing v restorannom biznese* / D.Şok Patti. - M.: Restorannye vedomosti, 2019. — 901 с.
10. Mill, R.K. *Upravlenie restoranom = Restaurant Management. Customers, Operations, and Employees: uchebnik* / R.K. Mill. — 3-e izd. — Moskva: YUNITĪ-DANA, 2015. — 537 s.

## АВТОРЛАР ТУРАЛЫ МӘЛІМЕТ

**Досаева А.Ж.** - Абай атындағы ҚазҰПУ – нің доценті, э.г.к.

**Молдахожаяев Ш.Ш.** – Абай атындағы ҚазҰПУ – нің аға оқытушысы, э.г.м.

**Оразалинова М.С.** - Тұран университетінің қауымдастырылған профессоры, Ph.D

**Бейсенбаева А.К.** – Қайнар университетінің қауымдастырылған профессоры, э.г.к.

**Гао Шэннань** - әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің «Бизнесті басқару» мамандығының докторанты (әл-Фараби атындағы бизнес мектебі)

**Рахматуллаева Д.** - әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, э.г.д.

**Файзуллина С.А.** - Абай атындағы ҚазҰПУ – нің аға оқытушысы, э.г.к.

**Джакишева У.К.** - Абай атындағы ҚазҰПУ – нің қауымдастырылған профессоры м.а, э.г.к.

**Ли Сяоао** - әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің «Бизнесті басқару» мамандығының докторанты (әл-Фараби атындағы бизнес мектебі)

**Досжан Р. Д.** - әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, э.г.д.

**Цзяо Чжэньда** - әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің «Бизнесті басқару» мамандығының докторанты (әл-Фараби атындағы бизнес мектебі)

**Кожаметова А.** - әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, э.г.д.

**Чжао Цзинхань** - әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің «Бизнесті басқару» мамандығының докторанты (әл-Фараби атындағы бизнес мектебі)

**Құрмантаева А.Ж.** - Абай атындағы ҚазҰПУ- нің аға оқытушысы

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Досаева А.Ж.** - к.э.н, доцент КазНПУ имени Абая

**Молдахожаяев Ш.Ш.** - ст.преподаватель КазНПУ имени Абая, м.ю.н.

**Оразалинова М.С.** - Ph.D, ассоц. профессор университета Туран

**Бейсенбаева А.К.** - к.э.н., ассоц. профессор университета Кайнар

**Гао Шэннань** - докторант Казахского национального университета имени аль – Фараби, специальность «Бизнес-администрирование» (Бизнес-школа имени Аль-Фараби)

**Рахматуллаева Д.** - д.э.н, Казахский национальный университет имени аль-Фараби

**Файзуллина С.А.** - к.э.н, ст.преподаватель КазНПУ имени Абая

**Джакишева У.К.** - к.э.н, и.о. ассоц. профессор КазНПУ имени Абая

**Ли Сяоао** - докторант Казахского национального университета имени аль – Фараби, специальность «Бизнес-администрирование» (Бизнес-школа имени аль-Фараби)

**Досжан Р. Д.** - д.э.н, Казахский национальный университет имени Аль-Фараби

**Цзяо Чжэньда** - докторант Казахского национального университета имени аль – Фараби, специальность «Бизнес-администрирование» (Бизнес-школа имени Аль-Фараби)

**Кожаметова А.** - д.э.н, Казахский национальный университет имени аль-Фараби

**Чжао Цзинхань** - докторант Казахского национального университета имени аль – Фараби, специальность «Бизнес-администрирование» (Бизнес-школа имени Аль-Фараби)

**Құрманғасева А.Ж.** - ст.преподаватель КазНПУ имени Абая

## INFORMATION ABOUT AUTHORS

**Dossayeva A.Zh.** - candidate of Economic Sciences, Senior lecturer, Associate Professor ,  
Kazakh National Pedagogical university named after Abay

**Moldakhozhaev Sh.Sh.** - Senior lecturer, Kazakh National Pedagogical university named  
after Abay, master of law degree

**Orazalinova M.S.** - PhD, Ass. Professor, Turan University

**Beisenbayeva A.K.** - Candidate of Economics, Professor, Kainar University

**Gao Shengnan,** - Doctoral student, DBA, Al-Farabi business school, Al-Farabi Kazakh  
National University, specialty «Business administration»

**Rakhmatullayeva D.** - Phd, Al-Farabi Kazakh National University

**Faizullina S.A** - candidate of Economic Sciences, Senior lecturer, Kazakh National  
Pedagogical university named after Abay

**Dzhakisheva U.K.** - candidate of Economic Sciences, acting associate professor, Kazakh  
National Pedagogical university named after Abay

**Li Xiaoao** - Doctoral student, DBA, Al-Farabi business school, Al-Farabi Kazakh National  
University, specialty «Business administration»

**Doszhan R.D.** - Phd, Al-Farabi Kazakh National University

**Jiao Zhenda** - Doctoral student, DBA, Al-Farabi business school, Al-Farabi Kazakh  
National University, specialty «Business administration»

**Kozhakhmetova A.** - Phd, Al-Farabi Kazakh National University

**Zhao Jinghan** - Doctoral student, DBA, Al-Farabi business school, Al-Farabi Kazakh  
National University, specialty «Business administration»

**Kurmantaeva A.Zh.** - Senior lecturer, Kazakh National Pedagogical university named after  
Abay