



DOI 10.22363/2313-2329-2021-29-1-173-182

УДК 338.48

Научная статья / Research article

Развитие практики управления проектами в гостиницах Казахстана

А.Н. Тургинбаева✉, Г.Е. Жакупбекова

Казахский национальный университет имени аль-Фараби,
Республика Казахстан, 050040, Алматы, пр-кт аль-Фараби, д. 71

✉ turginan@gmail.com

Аннотация. Управление проектами является не только инструментом для достижения целей в бизнесе, но и механизмом стратегического развития компании. Это связано с тем, что достижение стратегических целей в любой сфере напрямую зависит от эффективной реализации отдельных проектов. В рамках исследования развитие практики управления проектами в гостиничном бизнесе оценивалось с использованием модели зрелости управления проектами. Выявлено, что использование практики управления проектами в казахстанских гостиницах отстает от гостиниц международных сетей.

Ключевые слова: развитие проектного управления, практика управления проектами, модель зрелости управления проектами

История статьи: поступила в редакцию 12 октября 2020 г.; проверена 1 ноября 2020 г.; принята к публикации – 12 декабря 2020 г.

Для цитирования: Тургинбаева А.Н., Жакупбекова Г.Е. Развитие практики управления проектами в гостиницах Казахстана // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2021. Т. 29. № 1. С. 173–182. <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2021-29-1-173-182>

Development of project management practice in hotels of Kazakhstan

Ardak N. Turginbayeva✉, Guldana E. Zhakupbekova

al-Farabi Kazakh National University,
71 al-Farabi Ave, Almaty, 050040, Republic of Kazakhstan

✉ turginan@gmail.com

Abstract. Project management is not only a tool for achieving business goals, but also a mechanism for strategic development of the company. This is due to the fact, that the achievement of strategic goals in any area is directly related to the effective implementation of individual projects. In the framework of the study, the development of project management practices in the hotel business is evaluated using the project management maturity model. It is revealed that the use of project management practices in Kazakhstan hotels lags behind hotels of international chains.

Keywords: project management development, project management practice, project management maturity model

© Тургинбаева А.Н., Жакупбекова Г.Е., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Article history: received 12 October 2020; revised 1 November 2020; accepted 12 December 2020.

For citation: Turginbayeva, A.N., & Zhakupbekova, G.E. (2021). Development of project management practice in hotels of Kazakhstan. *RUDN Journal of Economics*, 29(1), 173–182. (In Russ.) <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2021-29-1-173-182>

Введение

Туризм – одна из самых прибыльных отраслей в мире. По данным Всемирной туристской организации, опубликованным в марте 2019 года, в 2017 году доля туризма в мировом ВВП составила 10,4 %.

В Республике Казахстан созданы все необходимые культурные, исторические, географические и климатические условия для дальнейшего развития туризма. В связи с этим правительство республики в своей долгосрочной программе развития объявило туризм одной из важнейших отраслей экономики.

Развитие туризма в Республике Казахстан определено в качестве приоритетного направления в Государственной программе «Развитие туристской отрасли Республики Казахстан на 2019–2025 годы». В связи с развитием туристической индустрии гостиничный бизнес также нуждается в повышении своего конкурентного преимущества. Деловой туризм (MICE) как одно из направлений туризма способствует развитию других секторов экономики. Деловые туристы – основные потребители гостиничного бизнеса, более половины клиентов гостиничного бизнеса в мире составляют бизнесмены и менеджеры. Поэтому важно изучить проблемы развития гостиничного бизнеса в рамках инфраструктуры делового туризма.

Процесс управления в гостиницах имеет две характеристики: стабильный и развивающийся, в то время как управление операционными бизнес-процессами является постоянной деятельностью компании, связанной с ее развитием, направленной на достижение стратегических целей, составляющей основу управления проектами.

Таким образом, исследование направлено на изучение развития практики управления проектами для достижения стратегических целей в гостиничном бизнесе, применения моделей управления проектами в деятельности казахстанских национальных и международных брендов.

Обзор литературы

Стратегии, принятые во многих организациях, не дают эффективных результатов, по многим причинам. Некоторые стратегии не соответствуют действительности, иногда внутренняя политика организации ошибочна, в некоторых случаях организация не формирует навыки и не развивает возможности, необходимые для реализации стратегии.

По мнению А.А. Сафроновой, применение методик проектного менеджмента в изменяющейся рыночной среде обеспечит повышение конкурентоспособности предприятия, позволит эффективно использовать передовые технологии в процессе применения инновационных возможностей развития (Сафронова, 2009).

T.G. Cummings и C.G. Worley исследовали взаимосвязь между организационным развитием и управлением изменениями (Cummings, Worley, 2009). Группа авторов под руководством Т.Д. Cooke-Davies предполагает, что возможности управления проектами должны быть согласованы с общими стратегическими целями организации для создания ценности (Cooke-Davies et al., 2009).

Любая компания стремится добиться успеха в своей деятельности. Проблемы зрелости в управлении проектами возникли после того, как было определено, что проекты – лучший способ изменить сложные ситуации (Rabechini, 2005). Однако долгосрочное применение практик управления проектами не может гарантировать успеха. Это связано с тем, что в некоторых компаниях реализуются только однообразные проекты, в некоторых – различные. Кроме того, особенности проектов, реализуемых в каждой отрасли, также важны.

Модели зрелости считаются стратегическими инструментами, используемыми старшими менеджерами для определения областей улучшения и определения приоритетности действий по улучшению (Kerzner, 2003). Эти модели характеризуют различия между уровнями зрелости управления проектами (Kerzner, 2006).

Модель зрелости описывает процессы, необходимые для достижения организацией желаемого результата (Fahrenkrog et al., 2003).

Зрелость управления проектами может быть описана как повторяющиеся процессы и развитие системы, а также означает успех каждого из этих процессов. Но каждый повторяющийся процесс не является гарантией успеха, он лишь увеличивает его шансы (Kerzner, 2006).

Зрелость в управлении проектами – это позиция, в которой находится компания в отношении процессов управления проектами. Исходя из этого, модели зрелости стремятся количественно оценить способность компании успешно управлять проектами (Prado, 2011).

Системный подход модели управления проектами для выявления и внедрения практики и процессов управления проектами может повысить эффективность и устойчивость общей практики управления (Kwak et al., 2015). Предварительные подходы к управлению зрелостью были взяты из области управления качеством (Bate, 1995).

Модели зрелости управления проектами тесно связаны с методами менеджмента качества, так как достижение зрелости характеризуется совершенствованием процессов. Если каждый процесс организуется правильно, то и ожидаемый результат будет более эффективным, то есть между выполнением процессов и ожидаемым результатом будет сформирована зависимость. Соответственно, уровень зрелости процессов управления проектами определяется тем, какой процесс на каком уровне используется организацией. J.H. Baumert и другие упоминали в своих исследованиях о том, что результаты статистически контролируемого процесса и неконтролируемого процесса имеют различия (Baumert, McWhinney, 1992).

Поскольку развитие зрелости является непрерывным процессом, его достижение зависит от совместных усилий руководителей и специалистов в области управления проектами.

То есть зрелость управления проектами зависит не только от правильного выполнения процессов, но и от квалификации персонала. По мере развития моделей зрелости управления проектами возможности процессов не были единственным фактором, но включали и квалификацию персонала (Hakes, 2007).

Метод и подходы

Международная ассоциация конгрессов и конференций ежегодно публикует рейтинг МІСЕ-дестинаций, согласно которому город Нур-Султан занял 286 место. В целях вхождения в ТОП-100 данного рейтинга город Нур-Султан должен ежегодно проводить не менее 30 мероприятий в год.

Удельный вес деловых туристов в Казахстане составляет лишь четверть от общего числа посетителей гостиниц. Основной причиной является неразвитость туристской инфраструктуры. Повышение качества оказания услуг гостиницами является одной из предпосылок развития делового туризма, так как предприятия гостеприимства, предоставляющие услуги размещения и питания, являются основным элементом туристской инфраструктуры. Для развития гостиничного хозяйства в Казахстане есть все возможности. Богатая история республики, редкие исторические памятники, культура, политическая стабильность способствуют развитию как туризма, так и гостиничного бизнеса.

Проанализируем количество посетителей, въезжающих в Казахстан по деловым и профессиональным целям, за последние годы (табл. 1). Удельный вес таких туристов составляет 26 %. Более 20 % издержек деловых туристов потрачены на места размещения.

Самый важный показатель, который оценивает успешность гостиничного бизнеса, – заполняемость гостиниц. Средняя заполняемость казахстанских отелей в 2018 году составила 26,7 %. По мнению экспертов, заполняемость номеров считается неэффективной, если ниже 30 %. Заполняемость гостиниц 5 звезд – 42,8 %, 4 звезды – 32,6 %, 3 звезды – 32,6 %, 1–2 звезды и без категории – всего 20 %, то есть рентабельность низкая. Низкая заполняемость гостиниц объясняется неэффективной работой отделов продаж и маркетинга.

Кроме того, все чаще туристы выбирают не дорогие гостиницы, а частные дома и хостелы. Поэтому необходимо усилить работу по привлечению клиентов, повышению качества оказываемых гостиницами услуг. Очевидно, что для повышения эффективности деятельности гостиниц развитие делового туризма в Казахстане имеет большое значение. Для повышения заполняемости гостиниц в городах необходимо развивать проекты в сфере МІСЕ-туризма. Отелюерам необходимо оценивать свои позиции на рынке гостиничных услуг и своевременно осуществлять проектную деятельность по приоритетным направлениям (Тургинбаева, Жакупбекова, 2020).

Широко известна модель зрелости Керцнера (табл. 2), описывающая этапы развития бизнес-процессов. По его словам, управление проектами зависит от концепции зрелости компании. Автор описывает процедуры, которые превращают систему управления проектами в инструмент создания конкурентного преимущества.

Таблица 1

Основные показатели въездного туризма Казахстана

Показатели	2018, январь		2019, январь		2020, январь	
	Количество	Удельный вес	Количество	Удельный вес	Количество	Удельный вес
Общее количество въездных туристов:	9905	100	10 322	100	10 649	100
– по личным целям	7220	73	7658	74	7876	74
– по деловым-профессиональным целям	2685	27	2664	26	2773	26
Расходы въездных посетителей в деловых и профессиональных целях, тыс тг.:	440 251,6	100	419 011,8	100	456 294,6	100
– расходы на проживание в местах размещения, тыс тг.	91 455,5	20,8	91 437,9	21,8	94 915,6	20,8

Источник: составлено авторами.

Table 1

Key indicators of inbound tourism in Kazakhstan

Indicators	2018, January		2019, January		2020, January	
	Number	Proportion	Number	Proportion	Number	Proportion
Number of visitors for inbound tourism:	9905	100	10 322	100	10 649	100
– personal	7220	73	7658	74	7876	74
– business and professional	2685	27	2664	26	2773	26
Expenses of inbound visitors for business and professional purposes, thousand tenge:	440 251,6	100	419 011,8	100	456 294,6	100
– living expenses in accommodation places, thousand tenge	91 455,5	20,8	91 437,9	21,8	94 915,6	20,8

Source: compiled by the authors.

Теперь проанализируем зрелость управления проектами казахстанских гостиниц в соответствии с критериями вышеупомянутой модели Х. Керцнера. Мы попытались провести сравнительный анализ развития процессов управления проектами, опросив менеджеров отечественных и международных гостиничных сетей в г. Алма-Ате. (табл. 3).

Результаты показали, что казахстанские и международные гостиницы соответствуют второму уровню модели зрелости управления проектами. Развитие практики управления проектами в казахстанских отелях происходит медленнее, чем в международных. Полное внедрение методики управления проектами, формирование полноценной терминологии, дополнительное обучение специалистов важны и гарантируют достижение стратегических целей. Руководство должно всегда поддерживать развитие проектного управления в своей компаний. Только тогда отдельные проекты могут достичь эффективных результатов. Этапы жизненного цикла модели зрелости управления проектами представлены в табл. 4.

Таблица 2

Оценка зрелости бизнес-процессов по Н. Керцнеру

Уровень	Описание
Первый уровень – бессистемный процесс	Существует управление проектами, но никто не знает, как это делается. Каждый руководитель реализует свой проект по-своему
Второй уровень – повторяющийся процесс	Менеджеры проектов управляют проектами, но никто не следит и не проверяет. Документы по управлению проектами разрознены, единого стандарта управления проектами нет
Третий уровень – единый процесс	Есть набор регламентов, которые четко описывают процесс работы над проектами, и руководители проектов его придерживаются. Существуют механизмы контроля за соблюдением единых стандартов управления проектами
Четвертый уровень – измеримый процесс	Проектная экспертиза появится среди проектов и проектных команд, менеджеров. На основании измеренных показателей осуществляется оперативное управление и определяются процессы, требующие вмешательства
Пятый уровень – постоянная оптимизация	Проектный офис компании регулярно проверяет и совершенствует методы управления проектами

Источник: Kerzner, 2006.

Table 2

Assessment of business process maturity by H. Kerzner

Maturity level	Description
First level – haphazard process	There is project management, but no one knows how. Each manager implements his project in his own way
Second level – repetitive process	Project managers manage projects, but no one monitors or reviews. Project management documents are scattered, there is no single standard for project management
Third level – one process	There is a set of regulations that clearly describe the process of working on projects, and project managers adhere to it. There are mechanisms for monitoring compliance with common project management standards
Fourth level – measurable process	Design expertise will emerge among projects and project teams, managers. Based on the measured indicators, operational management is carried out and the processes requiring intervention are determined
Fifth level – constant optimization	Continuous optimization The company's project office regularly checks and improves project management methods

Source: Kerzner, 2006.

Таблица 3

Уровни зрелости управления гостиничными проектами в г. Алматы

Уровень зрелости	Краткое описание уровня зрелости по модели Керцнера	Уровень зрелости в казахстанских гостиницах	Уровень зрелости в гостиницах международной сети
Первый уровень	Наличие индивидуального управленческого опыта на успешно реализованных проектах	Есть проекты, которые были реализованы эффективно	Есть проекты, которые были реализованы эффективно
	Заинтересованность во внедрении методологии управления проектами	Были предприняты шаги для введения управления проектами	Были предприняты серьезные шаги для введения управления проектами
	Понимание руководством эффективности методов управления проектами	Существует поддержка со стороны руководства	Существует поддержка со стороны руководства
	Некоторые сотрудники улучшили свои знания в области управления проектами	Выделены средства на обучение специалистов	Выделены достаточные средства на обучение специалистов
	Существует единая система терминологии для управления проектами	Отсутствует единая система терминологии для управления проектами	Отсутствует единая система терминологии для управления проектами
	Ведется общий учет реализуемых проектов	Отчет по отдельным проектам	Сводный отчет ведется по всем проектам компаний

Окончание табл. 3

Уровень зрелости	Краткое описание уровня зрелости по модели Керцнера	Уровень зрелости в казахстанских гостиницах	Уровень зрелости в гостиницах международной сети
Второй уровень	Понимание преимуществ использования методов управления проектами	Не сформировано	Сформировано
	Поддержка методологии управления проектами на всех уровнях управления	Не сформировано полностью	Сформировано
	Наличие общей методики управления проектами	Нет	Рассматривается в некоторых отделах
	Наличие системы контроля проектов	Полностью не сформировано	Во всех этапах проекта
	Наличие системного плана по развитию специалистов в области управления проектами	Не рассмотрено	Не рассмотрено
	Наличие центра управления проектами	Не рассмотрено	Не рассмотрено
Третий уровень	Наличие процессов управления проектами и областей знаний	Не сформировано	Не сформировано
	Наличие поддержки со стороны организации в управлении проектами (корпоративная культура)	Нет	В отдельных случаях
	Широкое распространение лучших практик управления проектами	Нет	Нет

Источник: составлено авторами.

Table 3

Maturity levels of hotel project management in Almaty

Maturity level	Description by Kerzner	Maturity level in Kazakhstan hotels	Maturity level in international hotel
First level	Individual management experience on successfully implemented projects	There are projects that have been implemented effectively	There are projects that have been implemented effectively
	Interest in implementing project management methodology	Steps have been taken to introduce project management	Serious steps have been taken to introduce project management
	Management's understanding of the effectiveness of project management methods	There is support from management	There is support from management
	Some employees have improved their knowledge of project management	Funds have been allocated for training specialists	Allocated sufficient funds for the training of specialists
	There is a uniform system of terminology for project management	There is no uniform system of terminology for project management	There is no uniform system of terminology for project management
	General accounting of ongoing projects is kept	Report on individual projects	A summary report is maintained for all company projects
Second level	Understanding the benefits of using project management techniques	Not formed	Formed
	Support project management methodologies at all levels	Not fully formed	Formed
	The presence of a common project management methodology	No	Considered in some departments
	Control system for projects	Not fully formed	In all phases of the project
	Availability of a systematic plan for the development of specialists in the field of project management	Not considered	Not considered
	Project management center	Not considered	Not considered
Third level	Availability of project management processes and knowledge areas	Not formed	Not formed
	The availability of support from the organization in project management (corporate culture)	No	In some cases
	Widespread dissemination of best project management practices	No	No

Source: compiled by the authors.

Таблица 4

Отражение уровня зрелости управления проектами в фазах жизненного цикла

Фаза жизненного цикла второго уровня	Свойства, характеризующие фазу	Степень наличия свойств зрелости в гостиницах
Начальная стадия	Понимание необходимости применения инструментов и методов управления проектами	Есть
	Поддержка со стороны руководства	Есть
	Знания руководителей в области проектного управления	Есть
	Наличие интереса к изменению характера деятельности компании (склонность к изменениям)	Есть
	Обучение руководства по методике управления проектами	Проведено
Рост	Разработка методологии управления проектами	Нет
	Эффективное планирование проектов	Только касательно отдельных проектов
	Использование программного обеспечения по поддержке методики управления проектами	Нет
Зрелость	Формирование системы контроля по управлению стоимостью и сроками	Нет
	Разработка программы обучения по повышению навыков сотрудников в управлении проектами	Нет
	Создание Центра управления проектами	Нет

Источник: составлено авторами.

Table 4

Reflection of the level of maturity of project management in the phases of the life cycle

Phase of the life cycle of second level	Properties characterizing phase	The degree of maturity of the existence of property in hotels
Initial stage	Understanding the need to apply project management tools and techniques	There is
	Management support	There is
	Knowledge of managers in the field of project management	There is
	Interest in changing the nature of the company's activities (tendency to change)	There is
	Training in project management methodology guide	Training conducted
Growth phase	Development of project management methodology	No
	Effective project planning	Only for individual projects
	Using software to support project management techniques	No
Maturity	Formation of the control system of the cost and timing management	No
	Development of a training program to improve the skills of employees in project management	No
	Creating a Project Management Center	No

Source: compiled by the authors.

Результаты

J.S. Pennuracker проводил исследование, которое показало, что почти 67 % организаций находятся на втором уровне из пяти (Pennuracker, Grant, 2003).

В нашем исследовании развитие проектной деятельности в гостинице совпадает со вторым уровнем модели зрелости Х. Керцнера. Это показывает, что менеджеры проектов управляют проектами, но никто не контролирует и не проверяет. Существуют некоторые документы управления проектами,

но нет единого стандарта. Однако мы знаем, что реализация процессов управления проектами измеряется не только стандартами и процедурами, ей также способствуют показатели уровня развития персонала, команды проекта. Данная проблема была объектом исследования некоторых ученых.

Процессы управления проектами в значительной степени зависят от взаимодействия между людьми, которое трудно измерить количественно (Medina R., Medina A., 2014). В результате мера зрелости, призванная обеспечить оценку этих процессов, может быть субъективной и варьироваться в зависимости от контекста, в котором она применяется, с точки зрения оценщика и типа применяемой структуры (Andersen et al., 2007).

Если сравнить показатели казахстанского бренда и международной сети гостиниц, то можно заметить, что развитие практики управления проектами в гостинице международного уровня выше, так как они более адаптированы к изменениям. Возможности проектов, разработанные организациями, могут различаться даже в рамках данной отрасли, поскольку организационный подход будет определять разработанные возможности, а не принятые модели зрелости (Mullaly, Thomas, 2009). Поэтому можно утверждать, что внутри одной отрасли уровни зрелости компаний различаются, так как на развитие практики управления проектами влияют и другие факторы.

Заключение

Сегодня в условиях пандемии развитие проектной деятельности приобрело особое значение. Это связано с тем, что из-за политических, чрезвычайных ситуаций, в условиях влияния внешних факторов на развитие гостиницы последние вынуждены вносить изменения в свои стратегические цели. Результаты исследования свидетельствуют о незрелости практики управления проектами в гостиницах, что препятствует успешной реализации принятых проектов. Это, в свою очередь, доказывает необходимость внедрения модели зрелости управления проектами в качестве инструмента оценки для дальнейшего развития.

Список литературы / References

- About sample survey of visitors in the Republic of Kazakhstan. Tourism statistics. 2018, 2019, 2020.* Episode 13. Retrieved October 1, 2020, from <https://stat.gov.kz/>
О выборочном обследовании посетителей в Республике Казахстан. Статистика туризма. 2018, 2019, 2020 гг. 13 серия. URL: <https://stat.gov.kz/> (дата обращения: 01.10.2020).
- Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97–104.
- Bate, R. (1995). *A systems engineering capability maturity model, version 1.1*. Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, Pittsburgh.
- Baumert, J.H., & McWhinney, M.S. (1992). *Software measures and the capability maturity model*. Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, Pittsburgh.
- Cooke-Davies, T.J., Crawford, L.H., & Lechler, T.G. (2009). Project management systems: Moving project management from an operational to a strategic discipline. *Project Management Journal*, 40(1), 110–123
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). *Organization development and change*. 9th ed. South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio.

- Fahrenkrog, S.L., Haeck, W., Abrams, F., & Whelbourn, D. (2003). PMI's organizational project management maturity model. Paper presented at PMI® Global Congress 2003 – North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Hakes, C. (2007). *The EFQM excellence model for assessing organizational performance for assessing organizational performance: A management guide*. Hertogenbosch, Van Haren Publishing.
- Kerzner, H. (2001). *Strategicheskoye planirovaniye dlya upravleniya proyektami s ispol'zovaniyem modeli zrelosti* [Strategic planning for project management using a maturity model]. Moscow, DMK Press. (In Russ.)
Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М.: ДМК Пресс, 2003.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: As melhores práticas*. Porto Alegre, Bookman. (In Portuguese.)
- Kwak, Y.H., et al. (2015). Evolution of project based organization: A case study. *International Journal of Project Management*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.004>
- Medina, R., & Medina, A. (2014). The project manager and the organisation's long-term competence goal. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1459–1470.
- Mullaly, M., & Thomas, J.L. (2009). Exploring the dynamics of value and fit: Insights from project management. *Project Management Journal*, 40(1), 124–135.
- Pennypacker, J.S., & Grant, K.P. (2003). Project management maturity: An industry benchmark. *Project Management Journal*, 34(1), 4–11.
- Prado, D. (2011). Por que é importante evoluir em Gerenciamento de Projetos? *Mundo PM: Curitiba*, 38, 37–40. (In Portuguese.)
- Rabechini, Jr.R. (2005). *Competências e maturidade em gestão de projetos: Uma perspectiva estruturada*. São Paulo, Editora Annablume. (In Portuguese.)
- Safronova, A.A. (2009). *Metodologiya proyektnogo upravleniya innovatsionnykh razvitiyem khozyaystvennykh sistem* [Methodology of project management of innovative development of economic systems] (Abstract of the Dissertation of the Doctor of Economics). Ufa. (In Russ.)
Сафронова А.А. Методология проектного управления инновационным развитием хозяйственных систем: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Уфа, 2009. С. 39.
- The state program of development of tourist industry of the Republic of Kazakhstan for 2019–2025 years. Retrieved September 1, 2020, from <http://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1900000360>
- Государственная программа развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2019–2025 годы. URL: <http://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1900000360> (дата обращения: 01.09.2020).
- Turginbayeva, A.N., & Zhakupbekova, G.Ye. (2020) Gostinichnyy biznes kak sistemoobrazuyushchaya chast' delovogo turizma v Kazakhstane [Hotel business as a system-forming part of business tourism in Kazakhstan]. *Economic Sciences and Humanities*, (5), 94–103.
Тургинбаева А.Н., Жакупбекова Г.Е. Гостиничный бизнес как системообразующая часть делового туризма в Казахстане // Экономические и гуманитарные науки. 2020. № 5. С. 94–103.

Сведения об авторах / Bio notes

Тургинбаева Ардак Несипбековна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента Высшей школы экономики и бизнеса Казахского национального университета имени аль-Фараби. E-mail: turginan@gmail.com.

Ardak N. Turginbayeva, Doctor of Economics, Professor, Head of the Management Department of the Higher School of Economics and Business of the al-Farabi Kazakh National University. E-mail: turginan@gmail.com.

Жакупбекова Гулдана Еркинбеккызы, докторант 3-го курса кафедры менеджмента Высшей школы экономики и бизнеса Казахского национального университета имени аль-Фараби. E-mail: zhakupbekovasam@gmail.com.

Guldana E. Zhakupbekova, 3rd year PhD student of the Management Department of the Higher School of Economics and Business of the al-Farabi Kazakh National University. E-mail: zhakupbekovasam@gmail.com.