

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В УСЛОВИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЫ

КУШЕБИНА Г.М.*¹

кандидат экономических наук, и.о. доцента

КОВАЛЬ А.П.²

кандидат экономических наук

КОМИССАРОВА О.В.³

магистр экономических наук

¹Esil University, г. Астана, Республика Казахстан

²Костанайский региональный университет им. А. Байтурсынова, г. Костанай, Республика Казахстан

³Костанайский социально-технический университет имени академика З.Алдамжар, г. Костанай, Республика Казахстан

АННОТАЦИЯ. Настоящая статья посвящена вопросам развития системы контроллинга в Казахстане в условиях трансформации управленческой среды. Контроллинг, как интеграционная составляющая системы управления, становится ключевым элементом устойчивого развития предприятия. Авторами была рассмотрена эволюция развития системы контроллинга в стране, выделены основные трактовки. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и выявлении направлений совершенствования системы контроллинга в условиях трансформации управленческой среды. В ходе исследования были использованы методы системного, комплексного и процессного подхода, сравнительный анализ теоретических концепций, изучение зарубежного и отечественного опыта, а также структурно-логический анализ показателей деятельности предприятий. Оригинальность исследования заключается во выявлении этапов развития контроллинга в Казахстане, а также в предложенной модели управленческой отчетности, учитывающая специфику отечественных предприятий. В результате исследования установлено, что современный контроллинг эволюционировал от учетно-аналитической функции к консультативной роли в управлении; предложены направления повышения эффективности контроллинга за счет цифровизации, стандартизации отчетности и усиления роли управленческого учета как основы для принятия обоснованных решений; определены краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные перспективы развития системы контроллинга в Казахстане.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: контроллинг, система управления, управленческий учет, планирование, управленческая отчетность, принятие управленческих решений, Казахстан.

БАСҚАРУ ОРТАСЫН ТРАНСФОРМАЦИЯЛАУ ЖАҒДАЙЫНДА КОНТРОЛЛИНГ ЖҮЙЕСІН ДАМУ

КУШЕБИНА Г.М.*¹

экономика ғылымының кандидаты, доцент м.а.

КОВАЛЬ А.П.²

экономика ғылымының кандидаты

КОМИССАРОВА О.В.³

экономика ғылымдарының магистрі

¹Esil University, Астана қ., Қазақстан Республикасы

²А. Байтұрсынұлы атындағы Қостанай өңірлік университеті, Қостанай қ., Қазақстан Республикасы

³З. Алдамжар атындағы Қостанай әлеуметтік-техникалық университеті, Қостанай қ., Қазақстан Республикасы

АНДАТПА. Берілген мақала басқару ортасын трансформациялау жағдайында Қазақстанда контроллинг жүйесін дамыту мәселелеріне арналады. Басқару жүйесінің интеграциялық құрамдас бөлігі ретінде контроллинг кәсіпорындардың тұрақты дамуының негізгі элементіне айналады. Авторлар елдегі контроллинг жүйесінің даму эволюциясын қарастырды, негізгі түсініктемелер айқындалды. Зерттеудің мақсаты – басқару ортасының трансформациясы жағдайында контроллинг жүйесін жетілдіру бағыттарын теориялық тұрғыда негіздеу және

анықтау. Зерттеу барысында жүйелік, кешенді және үдерістік әдістер, теориялық концепцияларды салыстырмалы таулау, шетелдік және отандық тәжірибені зерттеу, сондай-ақ кәсіпорындардың қызмет көрсеткіштеріне құрылымдық-логикалық талдау қолданылды. Зерттеудің өзіндік ерекшелігі – Қазақстанда контроллингтің даму кезеңдерін анықтау, сондай-ақ отандық кәсіпорындардың ерекшеліктерін ескеретін басқарушылық есептіліктің ұсынылған үлгісі. Зерттеу нәтижесінде қазіргі заманғы контроллингтің бухгалтерлік-аналитикалық функциядан басқарудағы кеңестік рөлге дейін дамығаны анықталды; цифрландыру, есептілікті стандарттау және басқарушылық есептің рөлін күшейту есебінен контроллингтің тиімділігін арттыру бағыттары негізделген шешімдер қабылдау үшін негіз ретінде ұсынылды; Қазақстанда бақылау жүйесін дамытудың қысқамерзімді, ортамерзімді және ұзақмерзімді перспективалары айқындалды.

ТҮЙІН СӨЗДЕР: контроллинг, басқару жүйесі, басқарушылық есеп, жоспарлау, басқарушылық есептілік, басқару шешімдері, Қазақстан.

DEVELOPMENT OF THE CONTROLLING SYSTEM IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT ENVIRONMENT

KUSHEBINA G.*¹

Candidate of Economic Sciences, Acting Associate Professor

KOVAL A.²

Candidate of Economic Sciences

KOMISSAROVA O.³

Master of Economic Sciences

¹Esil University, Astana, Republic of Kazakhstan

²Kostanay Regional University named after A. Baitursynuly, Kostanay, Republic of Kazakhstan

³Kostanay Social and Technical University named after Z. Aldamzhar, Kostanay,
Republic of Kazakhstan

ABSTRACT. This article is devoted to the development of the controlling system in Kazakhstan in the context of the transformation of the management environment. Controlling, as an integration component of the management system, is becoming a key element of the company's sustainable development. The authors reviewed the evolution of the development of the controlling system in the country, highlighted the main interpretations. The purpose of the research is to theoretically substantiate and identify ways to improve the controlling system in the context of the transformation of the management environment. The research used methods of a systematic, integrated and process approach, a comparative analysis of theoretical concepts, the study of foreign and domestic experience, as well as a structural and logical analysis of performance indicators of enterprises. The originality of the study lies in identifying the stages of controlling development in Kazakhstan, as well as in the proposed management reporting model that takes into account the specifics of domestic enterprises. As a result of the study, it was found that modern controlling has evolved from an accounting and analytical function to an advisory role in management; directions for increasing the effectiveness of controlling through digitalization, standardization of reporting and strengthening the role of managerial accounting as a basis for making informed decisions are proposed; short-, medium- and long-term prospects for the development of the controlling system in Kazakhstan are identified.

KEYWORDS: controlling, management system, management accounting, planning, management reporting, management decision-making, Kazakhstan.

ВВЕДЕНИЕ. Цикличность экономического развития способствовала формированию такого научного направления, как контролинг, основная задача которого – обеспечение стабильного функционирования предприятий, их объединений и производственных комплексов. При этом особенности построения системы контроллинга в группах предприятий, работающих в различных отраслях экономики,

требуют дальнейшего совершенствования его теоретических основ [1].

В условиях нестабильной ситуации, характерной для экономики Казахстана, особую актуальность приобретает наличие релевантной и современной информации о внешней и внутренней среде предприятия. Разработка и внедрение единой информационной системы управления, а



Рисунок 1 – Концепции контроллинга [4]

также ее последующая оптимизация леат в основе концепции контроллинга. Эта концепция объединяет управленческие функции и направлена на достижение целей предприятия. Система контроллинга создает единое информационно-методическое пространство, включающее взаимосвязанные экономические показатели и методики расчета, что позволяет эффективно координировать реализацию управленческих функций и принимать обоснованные управленческие решения.

В современных условиях управления бизнесом стало значительно более сложным, несмотря на доступность информационного пространства и процессы глобализации мировой экономики, которые, напротив, сокращают время, отведенное на принятие обоснованных управленческих решений [2]. Чтобы выбрать оптимальное решение, руководство должно располагать точной, актуальной, систематизированной и предварительно обработанной информацией.

Современные информационные технологии позволяют эффективно решать данную задачу в рамках практики контроллинга – системы, обеспечивающей менеджеров и руководителей предприятия аналитической и информационной поддержкой, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. В этой связи цель научного исследования заключается в обосновании теоретических основ и выявление направлений по совершенствованию системы контроллинга в условиях современной трансформации управленческой среды.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Сегодня существует множество трактовок термина «контроллинг», что обусловлено его сложной и многогранной природой в системе управления. Одни исследователи воспринимают контроллинг как механизм поддержки управленческих решений, другие – как систему сбора и обработки информации для обеспечения процессов управления бизнесом, третьи – как особую управленческую философию и стиль мышления. Повышенное внимание к контроллингу связано с тем, что он зарекомендовал себя как надежный и эффективный инструмент управления организацией.

Контроллинг – это функционально обособленное направление экономической деятельности предприятия, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции менеджмента для принятия как оперативных, так и стратегических управленческих решений [3].

Методология исследования контроллинга основывается на системном, комплексном и процессном подходах к изучению управленческой деятельности и организации внутреннего информационно-аналитического обеспечения. Теоретическая база исследования основывается на трудах отечественных и зарубежных ученых в сфере управленческого учета, экономического анализа, финансового менеджмента и информационных систем. Проводится сравнительный анализ различных концепция и подходов к трактовке контроллинга, а также применяется системный подход для изучения контроллинга как части общей системы управления.

Таблица 1 – Этапы развития контроллинга в Казахстане

Период	Характерные черты периода
1991-1995 гг.	Отожествление контроллинга с учетом затрат
1996-1997 гг.	Учет затрат и результатов деятельности
1998-2000 гг.	Операционное планирование, бюджетирование и управление затратами предприятия
2000-2010 гг.	Координация оперативной деятельности предприятия
2010- по настоящее	Консультирование руководства предприятия в области управления

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ. Система контроллинга занимает значимое место в формировании такой модели управления, которая обеспечивает стратегическую устойчивость и долговременное функционирование организации и ее структурных подразделений. По мере развития управленческой системы происходит трансформация подходов к контролю и управлению: внешнее управление и контроль постепенно уступают место механизмам самоуправления и самоконтроля в пределах отдельных организационных единиц.

Существующие научных подходы к концептуализации контроллинга условно классифицируются на три основные группы (рисунок 1) [4]:

Первая, контроллинг как функция, интегрированная в бухгалтерский учет. В рамках данной концепции контроллинг трактуется как элемент бухгалтерской системы, ориентированный преимущественно на экономический анализ результатов деятельности предприятия в стоимостном выражении. Основное внимание сосредоточено на совокупных финансовых итогах, без учета вклада отдельных подразделений в общую эффективность. Такая модель характеризуется ретроспективной направленностью и ограниченной применимостью в со-

временных условиях, вследствие чего утратила актуальность и рассматривается преимущественно в историческом аспекте.

Вторая, информационно-аналитическая концепция контроллинга. В данном случае контроллинг рассматривается как система, обеспечивающая управленческий персонал всесторонней и структурированной информацией, необходимой для принятия рациональных решений. Такая информация охватывает как количественные, так и качественные параметры, включает данные о прошлых, текущих и прогнозируемых результатах деятельности, тем самым формируя целостное информационное поле системы управления.

Третье, контроллинг как инструмент координации, планирования и контроля. Данная концепция акцентирует внимание на роли контроллинга в обеспечении согласованности между различными управленческими уровнями и функциями, а также в реализации задач стратегического и оперативного планирования и мониторинга исполнения планов.

Следует отметить, что каждая концепция обладает определенными ограничениями и отражает, в большей степени, начальные этапы становления и внедрения контроллинга в

Таблица 2 – Тенденции развития системы контроллинга в Казахстане

Направление тенденций развития	Описание
Краткосрочные перспективы	Повышение эффективности деятельности контроллеров достигается за счет оптимизации процессов и рационального распределения рабочего времени
Среднесрочные перспективы	- совершенствование системы бюджетирования; - формирование системы учета и отчетности, ориентированной на удовлетворение управленческих и информационно-аналитических потребностей организации; - интеграция и адаптация технологий обработки больших данных в существующую систему управления организации.
Долгосрочные перспективы	- децентрализация, специализация, интеграция с финансовыми источниками организации; - укрепление меж функционального взаимодействия персонала в рамках реализации стратегических целей организации.

Таблица 3 – Модель отчетности системы управленческого учета

Материальные потоки / виды деятельности	Закуп, распределение продукции, ТМЦ	Производство продукции	Реализация продукции
Операционная деятельность	Оценка потребности в продукции и ТМЦ		Отчет об ежедневной реализации продукции Отчет о выполнении товарооборота
	Отчет о потреблении продукции и ТМЦ Отчет о закупках	Отчет о выпуске продукции Отчет о себестоимости и торговой наценки Отчеты о затратах на производство	
Инвестиционная деятельность	Отчет о закупке и движении основных средств		
Финансовая деятельность	Контроль и регулирование финансовых результатов	Отчеты о результатах основной деятельности	
	Контроль и регулирование дебиторской задолженности	Отчеты о кредиторской задолженности	
	Контроль поступления и использования денежных средств	Отчет о дебиторской задолженности	
	Контроль исполнения плана распределения прибыли	Отчет о движении денежных средств	
		Сводные отчеты для руководства	

управленческую практику. Их эволюция обусловлена необходимостью адаптации к условиям современной экономики и растущей сложности внутренней организационной среды.

Возникновение интереса к контроллингу в Республике Казахстан относится к началу 90-х годов прошлого столетия. В этот период наиболее динамичное развитие продемонстрировала банковская система, что обусловило ее приоритетное положение в процессе внедрения концепции контроллинга. Первоначальное распространение данного подхода к управлению началось именно в финансово-кредитной сфере, после чего он постепенно стал внедряться и на промышленных предприятиях.

Следует отметить, что в странах Западной Европы процесс институционализации контроллинга развивался иным образом. Первичное внедрение контроллинговых функций происходило на предприятиях, представляющих различные отрасли экономики, включая торговлю, сферу услуг, транспорт, промышленность, образование и др. Организационное оформление контроллинга, как правило, происходило на базе уже существующих подразделений, таких как финансовые, планово-экономические или информационно-аналитические отделы [5].

На развитие системы контроллинга в Казахстане значительное влияние оказала так называемая «немецкая модель», которая и стала основой для формирования национального варианта этой управленческой концепции. Ниже представлены этапы формирования представлений о контроллинге в Казахстане, отражающие его временные и содержательные особенности в контексте массового восприятия среди работников предприятий различных отраслей народного хозяйства (таблица 1).

Развитие контроллинга обусловлено не только расширением круга решаемых управленческих задач, но и трансформацией структуры временных затрат, связанных с реализацией различных управленческих функций. На большинстве предприятий, где система контроллинга активно применяется, значительная часть рабочего времени специалистов (до 50%) расходуется на сбор, обработку и подготовку информации [6]. Внедрение автоматизированных систем управления, а также стандартизация процессов учета и обработки данных позволяют существенно сократить данные временные издержки, тем самым повышая эффективность функционирования службы контроллинга в целом.

В течение более чем двадцатилетнего пе-

риода становления и развития в Казахстане, контроллинг эволюционировал от преимущественно учетно-аналитической функции до ключевого источника релевантной управленческой информации для руководства организаций. В таблице 2 представлены перспективы контроллинга в Казахстане.

Перспективы дальнейшего развития контроллинга, как в среднесрочной, так в долгосрочной перспективе, связаны с расширением сферы его применения – в том числе на сетевые структуры, управление нематериальными активами, некоммерческие организации и другие направления. Существенным фактором трансформации выступает также изменение профессионального статуса контроллеров: переход от технической роли к выполнению функций внутренних консультантов руководства в сфере управления.

На предприятиях организацию контроллинга эффективно выполнять на основе двух инструментов: системы показателей деятельности и системы управленческих отчетов [7-8].

Система показателей представляет собой ключевой инструмент контроллинга, обеспечивающий поддержку управленческого принятия решений и эффективное функционирование предприятия. Под показателями понимаются как абсолютные, так и относительные величины, а также их совокупности, отражающие экономические процессы и результаты хозяйственной деятельности организации. Для придания информации аналитической значимости и объективного характера необходимо соотносить фактические значения показателей с базовыми или целевыми ориентирами.

Показатели деятельности служат основой для планирования, мониторинга и распределения ответственности как на уровне отдельных структурных подразделений, так и в рамках всей организации. Их классификация может осуществляться по различным критериям. Применение системы показателей позволяет не только количественно оценить текущее состояние, но и выявлять причины отклонений, а также провести структурно-логический анализ факторов, влияющих на результаты деятельности.

Система управленческой отчетности долж-

на быть тесно увязана с действующей моделью корпоративного управления и отражать ее специфику. Необходимо выстраивать такую структуру отчетности, при которой руководитель предприятия на регулярной основе получает интегрированные сводные данные, содержащие ключевые показатели, такие как объем продаж, уровень прибыли, нормативные и фактические значения себестоимости по основным товарным группам и иные критические важные параметры.

В случаях выявления значимых отклонений от запланированных значений система отчетности должна обеспечивать детализированный аналитический разбор причин таких отклонений, а также предлагать управленческие рекомендации, направленные на устранение выявленных проблем.

Формирование отчетов осуществляется на уровне функциональных подразделений, при этом отдел контроллинга играет координирующую роль: он участвует в разработке структуры отчетности, обеспечивает методологическое сопровождение и контроль за соблюдением единого подхода [9]. Качество информации, представленной в отчетах, во многом определяется унифицированностью и сопоставимостью форм отчетной документации. Примерная модель системы отчетности представлена в таблице 3.

Управленческий учет, включающий в себя систему управления затратами, систему показателей и управленческой отчетности, представляет собой не просто элемент инструментария контроллинга, а его концептуальную основу [10]. Эффективная организация управленческого учета и компетентное его использование обеспечивают предприятиям возможность принимать обоснованные управленческие решения, ориентированные на достижение стратегических и тактических целей.

Данная система охватывает все ключевые аспекты управления организацией – от формирования учетной политики и установления нормативов деятельности до внедрения бизнес-процессов, организации учета затрат и разработки управленческой отчетности. В совокупности с системой контроллинга управленческий учет способствует реализации управленческих целей, обеспечивая целена-

правленное функционирование предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Изучение вопросов контроллинга позволяет утверждать, что контроллинг, будучи интеграционным элементом системы управления предприятием, требует системного и методологического подхода к его внедрению и функционированию. Одним из ключевых условий повышения его эффективности выступает развитие управленческого учета как концептуальной основы контроллинга, обеспечивающей формирование релевантной информации для принятия обоснованных управленческих решений.

В целях повышения результативности контроллинга целесообразно унифицировать формы управленческой отчетности, обеспечить регулярность анализа отклонений от плановых показателей и разрабатывать на этой основе корректирующие рекомендации. Особую роль при этом следует отводить отделу контроллинга как координирующему и аналитическому звену, оказывающему консультационную поддержку руководству.

Современные тенденции требуют активной интеграции цифровых технологий в систему контроллинга. Внедрение инструментов об-

работки больших данных, цифровых панелей мониторинга и автоматизированных систем аналитики позволяет существенно расширить возможности управленческого анализа и оперативного контроля [11].

Кроме того, перспективным направлением развития контроллинга следует признать его адаптацию к специфике новых сфер деятельности, включая сетевые формы организации, управление нематериальными активами и некоммерческие структуры. Это обеспечит повышение гибкости системы управления и ее соответствие современным требованиям экономической среды.

Таким образом, формирование эффективной системы контроллинга предполагает не только совершенствование инструментов учета и отчетности, но и стратегическую переориентацию управленческого мышления в сторону аналитически обоснованного подхода к управлению организацией.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- 1 Horvath, P. Controlling / P. Horvath, R. Gleich, M. Seiter. – Munchen: Franz Vahlen Verlag, 2015. – 517 p.
- 2 Müller, R. Determinants for External Communications of IT Project Managers / R. Müller // International Journal of Project Management. – 2003. – № 21. – P. 345–354.
- 3 Ермоленко, В. В. Вызовы контроллингу в менеджменте руководителя корпорации / В.В. Ермоленко // Научный журнал КубГАУ. – 2015. – № 108 (04). – С. 1–16.
- 4 Худякова, Т. А. Генезис понятия «контроллинг устойчивости» промышленного предприятия в условиях вариабельной среды функционирования / Т.А. Худякова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 2 (55) – С. 585–588.
- 5 Набок, Р. Американская и немецкая модели контроллинга [Электронный ресурс] / Р. Набок, А. Набок // Финансовый директор. – 2017. – № 12. – URL: <http://www.econfin.ru/rus/library/corpsystems/acmanage/index.php?6570>. (Дата обращения: 18.02.2025)
- 6 Дайле, А. Практика контроллинга: Пер. с нем./ Под ред. М.Л. Лукашевича. - Москва: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
- 7 Фалько, С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
- 8 Каренов Р.С., Каренова Г.С. Контроллинг - новая система управления в рамках современного менеджмента. // Автоматика. Информатика. - 2018. - №1. –С.11-17
- 9 Лукьянова А.Н. Классификация современных методов контроллинга. // Наука и Экономика. -2015. -№3. – С.49-53
- 10 Штрайт, Б. Контроллинг и управление предприятием // Б. Штрайт, Е. Петрик, «Бухгалтерский учет и аудит». 2015. - № 5. - С. 32-36
- 11 Wang, L., & Koshkina, O. V. (2025) Strategic innovation in digital business process management. Education. Quality Assurance, № 2(39), pp. 100–108.

REFERENCES:

- 1 Horvath, P. & Gleich, R. & Seiter, M. (2015) Controlling: Munchen, Franz Vahlen Verlag, 517 p.
- 2 Müller, R. (2003) Determinants for External Communications of IT Project Managers: International Journal of Project Management, 21., 345–354.
- 3 Ermolenko, V. V. (2015) Vyzovy kontroллингу v menedzhmente rukovoditelja korporacii [Challenges to controlling in the

- management of the head of the corporation] Nauchnyj zhurnal KubGAU., № 108 (04), 1–16. [in Russian]
- 4 Hudjakova, T. A. (2015) Genezis ponjatija «kontrolling ustojchivosti» promyshlennogo predprijatija v uslovijah variabel'noj sredej funkcionirovanija [The genesis of the concept of "sustainability controlling" of an industrial enterprise in a variable operating environment] Jekonomika i predprinimatel'stvo., 2 (55), 585–588. [in Russian]
- 5 Nabok, R. & Nabok, A. (2017) Amerikanskaja i nemeckaja modeli kontrollinga [American and German controlling models] [electronic resurs] Finansovyj direktor., 12. – Available at: <http://www.econfin.ru/rus/library/corpsystems/accmanage/index.php?6570>. [in Russian] (Accessed 18.02.2025)
- 6 Dajle, A. Praktika kontrollinga: Per. s nem. [Controlling practice]: Moskva: Finansy i statistika, 336 p. [in Russian]
- 7 Fal'ko, S. G. Kontrolling dlja rukovoditelej i specialistov [Controlling for managers and specialists]: M.: Finansy i statistika, 272 p. [in Russian]
- 8 Karenov R.S. & Karenova G.S. Kontrolling - novaja sistema upravljenija v ramkah sovremennogo menedzhmenta [Controlling is a new management system within the framework of modern management] Avtomatika. Informatika., 1., 11-17 [in Russian]
- 9 Luk'janova A.N. Klassifikacija sovremennyh metodov kontrollinga. [Classification of modern controlling methods] Nauka i Jekonomika., 3., 49-53 [in Russian]
- 10 Shtrajt, B. & Petrik E. Kontrolling i upravljenie predpriatijem [Controlling and enterprise management] Buhgalterskij uchet i audit, 5., 32-36 [in Russian]
- 11 Wang, L., & Koshkina, O. V. (2025) Strategic innovation in digital business process management. Education. Quality Assurance, № 2(39), pp. 100–108.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Кушербина Гульнара Маликовна* – кандидат экономических наук, и.о. доцента, Esil University, г. Астана, Республика Казахстан

E-mail: dgm0177@gmail.com

Коваль Андрей Петрович - кандидат экономических наук, начальник управления науки и коммерциализации, Костанайский региональный университет им. А. Байтұрсынұлы, г. Костанай, Республика Казахстан, ORCID 0000-0002-4531-3233

E-mail: koval_an@rambler.ru

Комиссарова Ольга Владимировна – магистр экономических наук, доцент кафедры бизнес и управление, Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар, г. Костанай, Республика Казахстан, ORCID 0009-0003-2785-4276

E-mail: olga.komissarova@list.ru

Кушербина Гульнара Маликовна* – экономика ғылымының кандидаты, менеджмент кафедрасының доцент м.а., Esil University, Астана қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: dgm0177@gmail.com

Коваль Андрей Петрович - экономика ғылымының кандидаты, ғылым және коммерцияландыру басқармасы бастығы, А. Байтұрсынұлы атындағы Қостанай өңірлік университеті, Қостанай қ., Қазақстан Республикасы, ORCID 0000-0002-4531-3233

E-mail: koval_an@rambler.ru

Комиссарова Ольга Владимировна – экономика ғылымының магистрі, бизнес және басқару кафедрасының доценті, З. Алдамжар атындағы Қостанай әлеуметтік-техникалық университеті, Қостанай қ., Қазақстан Республикасы, ORCID 0009-0003-2785-4276

E-mail: olga.komissarova@list.ru

Kushebin Gulnara* – Candidate of Economic Sciences, Acting Associate Professor, Department of Management, Esil University, Astana, Republic of Kazakhstan

E-mail: dgm0177@gmail.com

Koval Andrey - Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Science and Commercialization, Kostanay Regional University named after A. Baitursynuly, Kostanay, Republic of Kazakhstan, ORCID 0000-0002-4531-3233

E-mail: koval_an@rambler.ru

Komissarova Olga - Master of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Business and Management, Kostanay Social and Technical University named after Z. Aldamzhar, Kostanay, Republic of Kazakhstan, ORCID 0009-0003-2785-4276

E-mail: olga.komissarova@list.ru