

Торайғыров университетінің  
ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛЫ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
Торайғыров университета

---

# Торайғыров университетінің ХАБАРШЫСЫ

Экономикалық сериясы  
1997 жылдан бастап шығады



## ВЕСТНИК

# Торайғыров университетта

Экономическая серия  
Издается с 1997 года

ISSN 2710-3552

№ 1 (2024)

---

Павлодар

**НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ**  
**Торайгыров университета**

**Экономическая серия**  
выходит 4 раза в год

---

**СВИДЕТЕЛЬСТВО**

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

выдано  
Министерством информации и коммуникаций  
Республики Казахстан

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

**Подписной индекс – 76133**

<https://doi.org/10.48081/YYCZ8724>

---

**Бас редакторы – главный редактор**  
Давиденко Л. М.  
*доктор PhD*

Заместитель главного редактора  
Ответственный секретарь

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

**Редакция алқасы – Редакционная коллегия**

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

---

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

**\*Н. М. Шеримова**

Торайғыров университет, Республика Казахстан, г. Павлодар  
е-mail: [asanek2010@mail.ru](mailto:asanek2010@mail.ru)

## **ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*Проблемы инновационного управления промышленным сектором особенно актуальны, прежде всего, по причине принципиально изменившихся ориентиров, обусловленных переходом общества к повышенным требованиям рынка, к техническим и экономическим предложениям в отраслях, необходимостью соответствия продукции широкому диапазону платежеспособного спроса.*

*В мировой экономической литературе инновация интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный прогресс, воплощающийся в новых продуктах и технологиях.*

*Исходя из анализа опыта США, Франции, Германии и других высокоразвитых стран, особый эффект в современных условиях представляет функциональная система управления промышленностью.*

*В последние десятилетия в мировой практике идет активный поиск рациональной модернизации сложившейся конструкции промышленности, методов управления хозяйственными процессами. Целью этих действий, становится переход на более высокий, соответствующий сегодняшнему уровню научного и технического развития.*

*В статье рассматривается менеджмент как процесс инновации и особая сфера отношений, целью которых является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности в инвестиционно-инновационном комплексе и, в частности, в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции; модернизация и усовершенствование выпускаемой*

*продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции. Пути инновационного управления промышленностью представлены в двух основных блоках.*

*Ключевые слова: инновации, управление, промышленность, ресурсы, эффективность.*

### **Введение**

Важнейшей задачей управления промышленным сектором является создание условий для максимального выпуска объемов продукции с минимальными издержками. Исходя из этого, должны быть выбраны методы и научные принципы принимаемых управленческих решений.

Полагается, что поиск путей инновационного управления с целью модернизации промышленности должен базироваться на следующих двух основных блоках:

I блок – совершенствование организационно-управленческого аппарата;

II блок – внедрение современных технологий управления.

### **Материалы и методы**

Методами исследования, применяемыми при написании статьи стали: аналитический, сравнительный, исторический, описательный и систематизации.

### **Результаты и обсуждение**

На рисунке 1 представлено инновационное управление промышленным сектором.

Инновационное управление – это использование новых инструментов, методов и методик, принципов, направлений, технологий управления объектом (страна, регион, отрасль народного хозяйства, предприятие, процесс) с целью движения в направлении от старого неэффективного состояния в сторону роста эффективности и результативности. В рассматриваемом случае интерес представлен инновационным управлением отраслью экономики – промышленностью. Инновационное управление промышленностью – это применение новейших техник и технологий в процесс осуществления целевой, организационной и управленческой функции органами, наделенными выполнением функций и полномочий в промышленном секторе экономики.

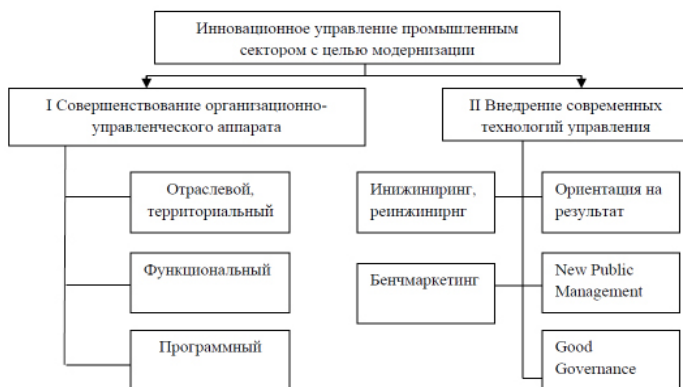


Рисунок 1 – Иновационное управление промышленным сектором

### Разработано авторами

Цель исследования состоит в системном анализе современных практик управления промышленным сектором в развитых странах и особенностей процесса цифровизации. На основании исследования предполагается разработать универсальный механизм инновационного управления, объединяющий весь эффективный менеджмент инновационного управления передовых стран.

Прежде чем раскрыть первый блок, следует сказать, что на сегодняшний день, исторический опыт многих стран показывает переход от командно-административного аппарата управления к рыночным механизмам хозяйствования. То есть отраслевая направленность сменяется функциональной, сокращается численность аппарата управления, упорядочивается структура и функции государственного управления промышленностью, внедряются программно-целевые технологии контроля и управления. Таким образом, управленческие структуры можно разделить по признакам централизации: централизованные и децентрализованные, по функциональной направленности: отраслевая, функциональная, программная [1].

Опыт национальных хозяйств ключевых центров мира, к которым относятся США, Япония, ЕС, КНР, показал, что активные изменения промышленной политики в сторону научно-технических сдвигов, переход к модернизации, наращиванию инвестиций в фундаментальные и прикладные исследования, во многом предопределило их нынешнее передовое состояние экономики.

Впервые промышленная политика, связанная с применением «мягких» инструментов (антимонопольное законодательство, стимулирование предпринимательства, антидемпинг, налоговое и бюджетное регулирование и др.), была отмечена в странах ЕС (1992 г.). Был осуществлен тот самый переход от отраслевой промышленности к конкурентоспособной, функциональной [2].

В конце прошлого столетия и начала XXI века, во всех индустриально-развитых странах, также использовались инструменты «жесткой» промышленной политики. Эта политика имеет ярко выраженные черты, направленные на создание и развитие отраслей экономики, выделенных в качестве приоритетных (субсидирование, кредитование, манипуляции с валютным курсом, тарифов и цен) [3].

Благодаря, проводимым изменениям, в промышленной политике, во всех развитых странах наблюдались следующие тенденции: снизилось число работников в промышленном производстве, увеличился уровень автоматизации производства, повысилась квалификация рабочей силы, увеличилась доля высокотехнологичных производств, широкое использование научно-технических решений в части «снижения издержек», структурная перестройка промышленности.

В период с 2018-2022 гг. доля промышленного производства в некоторых развитых странах возросла. Также в таблице 1 отчетливо видно, что динамика экспорта продукции обрабатывающей промышленности к мировому уровню, несмотря на кризисные явления 2018-2022 годов, выросла во всем мире в более чем в два раза, в Китае в 2,5 раза, благодаря проводимым мерам промышленной политики [34].

Причинами выстраивания новой промышленной политики в развитых странах является возрастающая роль данной сферы в национальной экономике. Анализ промышленной политики ведущих мировых экономик (США, ЕС, Китай) показывает, что основная направленность состоит в обеспечении конкурентоспособности и занятии лидирующих позиций на мировых рынках.

Таким образом, инновационная промышленная политика – это качественно новая, конкурентоспособная промышленность стран-лидеров, во многом, зависит от выстраивания обновленного формата инновационного управления, выстраивания механизма и сочетания в себе использования высокотехнологичных решений (опора на крупные инновационно-технологические прорывы) и построения конкурентоспособной структуры промышленной сферы (межотраслевые диверсифицированные корпорации,

средние и малые высокотехнологичные предприятия), построения сильной мотивирующей платформы [5].

Таблица 1 – Динамика экспорта промышленности обрабатывающей промышленности к мировому уровню [6]

Страны	2018 г.		2019 г.		2020 г.		2022 г.		2022/ 2018,
	Млрд. долл	%	Млрд. долл	%	Млрд. долл	%	Млрд. долл	%	%
Все страны	9986	100	11523	100	11490	100	19475	100	195,02
США	944	9,45	1047	9,09	1102,00	9,59	1664,00	8,54	176,27
ЕС	1448	14,50	1711	14,85	1715,00	14,93	1985,00	10,19	137,09
Китай	1477	14,79	1772	15,38	1925,00	16,75	2487,00	12,77	168,38

Вторым блоком, раскрывающим инновационное управление промышленностью является применение методик и технологий управления промышленным сектором. Инновационные методики и технологии – это сознательный выбор и выстраивание такого сочетания и последовательности, чтобы получить необходимый эффект. Изучив теорию и практику современного состояния промышленного менеджмента, можно отметить, что основным направлением является повышение эффективности государственного и регионального управления промышленным сектором. Вопросы управления промышленным сектором были раскрыты в трудах С. Ю. Глазьева, Н. Д. Кондратьева, И. В. Липсица, А. А. Нешадина, Ю. В. Яковца, Д. С. Львова, А. В. Филиппова и др. История применяемых технологий менеджмента указывает на зависимость стадии технологического уклада и управленческих аспектов. Так, например, в 1830 году, знаменующим стадией начала первого технологического уклада, главной концепцией управления был менеджмент простейшего производства, а в 2019 году – четвертый технологический уклад, концепция связана с управлением эффективностью технологий.

Таким образом, в инновационном управлении промышленным сектором имеется большое число хорошо управляемых факторов (рычагов). На результативность управления существенное влияние оказывают методы управления процессом функционирования и организационная структура, в рамках которой этот процесс осуществляется. Эта проблема весьма многогранна. Обобщая результаты исследования, можно сделать определенные выводы относительно основных проблем, тормозящих использование инновационных технологий в сфере управленческих решений:

- не совершенная кадровая политика (недостаток квалифицированных исполнителей);
- низкие коммуникации во взаимосвязи «руководство – подчиненные» (непонимание, недоверие);
- неэффективность организационной структуры управления (низкая организация труда, бюрократия);
- не совершенство механизма внедрения инноваций (несогласованность, недоработки).

### **Результаты**

Для решения проблем необходима современная концепция управления, базирующаяся на переработке больших объемов информации, высокой скорости принятия решений, ориентации на потребителя.

На сегодняшний день известны новые методы, которые можно разделить по признакам:

- 1) по обработке информации (инжиниринг, реинжиниринг) [7; 9];
- 2) по поиску эффективного управления (создание новых команд, оценка результатов, бенчмаркетинг, NPM, GG) [6; 7].

### **Рассмотрим вышеперечисленные методы:**

1) Инжиниринг – это современная технология управления, основанная на системном подходе. Объект управления представлен в виде электронной модели. Применительно к модели проводятся научно-интеллектуальный эксперимент, технико-конструкторский, технические и другие работы. Основным инструментом управления – инженерная технология. Реинжиниринг-переосмысливание, перепроектирование управления объектом.

2) Создание новых команд – это гибкие группы, нацеленные на создание нового и совершенствование, имеющегося состояния объекта.

Оценка результатов – проводится с целью дальнейшего прогнозирования крупномасштабных процессов в отрасли, промышленных предприятиях, основанная на экспертной оценке.

Бенчмаркетинг – это применение передового более современного опыта с целью улучшения своих процессов деятельности. Одним из его производных является HR-бенчмаркетинг. Применяется с целью улучшения управления человеческими ресурсами, осуществляется на основе анализа показателей труда по отраслям и предприятиям, с целью выявления стратегий конкурентов для улучшения своих собственных.

New Public Management – извлечение из частных бизнес-практик методов управления в государственном секторе. Соотнесение делегирования и переноса полномочий из бизнес-среды в государственный и региональные механизмы управления.



Цель – минимизация роли и функции государства в управлении промышленностью для того, чтобы избавиться от неэффективных практик, присущих государственному сектору.

Good Governance – соотнесение процессов в управлении на государственном уровне с процессами в общественном секторе. Передача прав и полномочий по управлению промышленностью общественным структурам, гражданским инициативам.

### **Выводы**

Инновационное управление промышленностью позволяет целенаправленно обеспечить его модернизацию. Модернизация через новые методы управления является динамической характеристикой промышленной отрасли, означает обновление ее технических и экономических аспектов.

Для оценки эффективности управления промышленностью могут применяться следующие критерии: увеличение объемов промышленного производства, увеличение числа рабочих мест в промышленности; рост удельного веса продукции местных производителей в общем объеме реализуемой продукции и др.

Автором на основании сопоставимых значений показателей [8; 9] был проведен расчет эффективности применяемых инновационных методов управления на примере Павлодарской области за 2018–2022 годы (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика интегральных показателей результативности и эффективности управления промышленностью Павлодарской области за 2018–2022 годы

Фактические значения интегральных показателей результативности и эффективности управления, коэффициент				
2018 г.	2019г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1,110798123	0,894523	0,655149	0,702834	0,662436

В таблице 2, где представлены фактические значения интегральных показателей эффективности управления, можно сделать вывод, что в Павлодарской области отмечается положительная тенденция в развитии промышленного сектора. Однако снижение интегральных показателей свидетельствует о некоторых недостатках выбранных методов управления промышленным сектором, как со стороны республиканских, так и региональных органов управления, также на микроуровне субъектов хозяйствования.

Вышеописанные технологии управления могут быть усилены по эффективности в сочетании с актуальными в настоящее время инструментами

цифровизации. Первые три промышленные революции, произошедшие в результате механизации, информатизации, электрификации положили начало внедрению следующего этапа – «Индустрии 4.0» [10].

Инициатива «Индустрия 4.0» включает в себя проведение предварительных исследований для успешного синтеза производства, инженерно-конструкторских работ и социальных механизмов рабочего процесса. В совокупности тандем должен привести к реализации мероприятий в промышленном секторе: стандартизация, управление сложными структурами, создание инфраструктуры для передачи большого объема информации, создание условий для безопасности, изменения организации труда, обучение человеческих ресурсов и др.

Из опыта передовых стран следует, что интенсивное технологическое развитие невозможно без применения современных методов управления и организации производства. Точнее сказать, взаимное сочетание новых технологий и новых управленческих механизмов, позволили странам повысить индикаторы промышленного развития, ускорить позитивные структурные сдвиги, связанные с ростом высокотехнологичных и наукоемких отраслей.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 **Цыпин, И. С.** Государственное регулирование экономики: / И.С. Цыпин, В.Р.Веснин. – Москва : ИНФРА-М.– 2018.– 218 с.

2 **Княгинин, В. Н., Щедровицкий П. Г.** Промышленная политика России – Кто оплатит издержки глобализации? // Современная национальная политика России. Вып. 1.– М., ИКЦ «Академкнига», 2004.– С.106–108.

3 **Sherimova, N., Isabekov, B., Alkeev, M., Yermekova, Zh., Ostryanina, T.** An analytical assessment of industrial sector innovative management in the context of digitalization/ Journal of Innovation and Entrepreneurship (2022) 11:53 <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00247-y>

4 **Амирханова, Ф. С.** Промышленная политика: современные вызовы цифровизации // Мир новой экономики. 2018.– № 1 [Электронный ресурс] – URL: – <https://cyberleninka.ru/article/n/promyshlennaya-politika-sovremennyye-vyzovy-tsifrovizatsii> (Дата обращения: 25.11.2019).

5 Цифровизация экономики: мировой опыт и возможности прорыва для Казахстана [Электронный ресурс] – URL: [strategy2050.kz](https://strategy2050.kz) (Дата обращения: 27.11.2019).

6 Промышленность как основа цифровизации отраслей, причина диверсификации наукоемких знаний и экономического роста богатых стран [Электронный ресурс] – URL: <http://json.tv> (Дата обращения: 02.12.2019).

7 **Валовой, Д. В.** История менеджмента – М: Инфра – М.– 2019 – 256 с.

8 **Ревенко, Н. С.** Цифровая экономика США в эпоху информационной глобализации: актуальные тенденции // США – Канада: Экономика – Политика – Культура. – 2017. – № 8. – Р. 84.

9 Digital Economy. Information of the U.S. Department of Commerce [Электронный ресурс] – URL: – <https://www.commerce.gov/news/blog/2015/11/commerce-departments-digital-economy-agenda> (Дата обращения: 10.12.2019).

10 **Ревенко, Н. С.** Цифровая экономика США в эпоху информационной глобализации: актуальные тенденции // США – Канада: Экономика – Политика – Культура. – 2017. – №8. – с.84.

## REFERENCES

1 **Супин, I. S.** Gosudarstvennoe regulirovanie ekonomiki [State regulation of the economy] .– Moscow : INFRA-M. – 2018.– P.218 .

2 **Княгинин, V. N., Shchedrovickij, P. G.** Promyshlennaya politika Rossii – Kto oplatit izderzhki globalizacii? [Russia’s Industrial Policy – Who Will Pay the Costs of Globalization?], (Sovremennaya nacional’naya politika Rossii. Vyp. 1. – М., ИКС «Академкнига», 2004.– P.106–108).

3 **Sherimova, N., Isabekov, B., Alkeev, M., Yermekova, Zh., Ostryanina, T.** An analytical assessment of industrial sector innovative management in the context of digitalization/ Journal of Innovation and Entrepreneurship (2022) 11:53 <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00247-y>.

4 **Amirhanova, F. S.** Promyshlennaya politika: sovremennye vyzovy cifrovizacii [Industrial policy: modern challenges of digitalization], // Mir novoj ekonomiki.– 2018.– №1) [Electronic resource]. Available at: – <https://cyberleninka.ru/article/n/promyshlennaya-politika-sovremennye-vyzovy-tsifrovizatsii> (Accessed: 25.11.2019).

5 Cifrovizaciya ekonomiki: mirovoj opyt i vozmozhnosti proryva dlya Kazahstana [Digitalization of the economy: world experience and breakthrough opportunities for Kazakhstan] [Electronic resource]. Available at: strategy2050.kz (Accessed: 27.11.2019).

6 Promyshlennost’ kak osnova cifrovizaciii otraslej, prichina diversifikacii naukoemkih znaniy i ekonomicheskogo rosta bogatyh stran [Industry as the basis for digitalization of industries, the reason for the diversification of knowledge-

intensive knowledge and economic growth of rich countries] [Electronic resource]. Available at: <http://json.tv> (Accessed: 02.12.2019).

7 **Valovoj, D. V.** Istoriya menedzhmenta [Management history], (M: Infra – M.– 1997.– 256 p.

8 **Revenko, N. S.** Cifrovaya ekonomika SSHA v epohu informacionnoj globalizacii: aktual'nye tendencii [USA digital economy in the era of information globalization: current trends], (USA – Kanada: Ekonomika – Politika – Kul'tura. – 2017. – № 8. – P.84.

9 Digital Economy. Information of the U.S. Department of Commerce [Electronic resource]. Available at: – <https://www.commerce.gov/news/blog/2015/11/commerce-departments-digital-economy-agenda> (Accessed: 10.12.2019).

10 **Revenko, N. S.** Cifrovaya ekonomika SSHA v epohu informacionnoj globalizacii: aktual'nye tendencii [US digital economy in the era of information globalization: current trends] //SSHA – Kanada: Ekonomika – Politika – Kul'tura. – 2017. – №8. – P. 84.

Поступило в редакцию 10.01.24.

Поступило с исправлениями 11.01.24.

Принято в печать 19.01.24.

*\*Н. М. Шеримова*

Торайғыров университеті, Қазақстан Республикасы, Павлодар қ.

10.01.24 ж. баспаға түсті.

11.01.24 ж. түзетулерімен түсті.

19.01.24 ж. басып шығаруға қабылданды.

## **ИННОВАЦИЈАЛЫҚ БАСҚАРУ ӨНЕРКӘСІПТІ ҰТЫМДЫ ЖАҢҒЫРТУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ**

*Өнеркәсіптік секторды инновациялық басқару проблемалары, ең алдымен, қоғамның өскен нарықтық талаптарға, салалардағы техникалық-экономикалық ұсыныстарға көшуіне байланысты түбегейлі өзгертілген нұсқауларға және өнімдерді кең ауқымға сәйкестендіру қажеттілігіне байланысты ерекше өзекті болып табылады. тиімді сұраныс ауқымы.*

*Дүниежүзілік экономикалық әдебиеттерде инновация потенциалды ғылыми-техникалық прогрестің жаңа өнімдер мен*

*технологияларда бейнеленген нақты прогреске айналуы ретінде түсіндіріледі.*

*АҚШ, Франция, Германия және басқа да жоғары дамыған елдердің тәжірибесін талдау негізінде өнеркәсіпті басқарудың функционалдық жүйесі қазіргі жағдайда ерекше әсер етеді.*

*Соңғы онжылдықтарда әлемдік тәжірибеде экономикалық процестерді басқарудың қолданыстағы өнеркәсіптік құрылымы мен әдістерін ұтымды жаңарту бойынша белсенді ізденіс жүргізілуде. Бұл іс-шаралардың мақсаты – бүгінгі ғылыми-техникалық даму деңгейіне сәйкес жоғары деңгейге өту.*

*Мақалада менеджмент инновация процесі және инвестициялық-инновациялық кешендегі ғылыми-техникалық және өндірістік қызметтің негізгі бағыттарын анықтау болып табылатын және, атап айтқанда, келесі салалардағы қатынастардың ерекше саласы ретінде қарастырылады: және жаңа өнімдерді енгізу; өндірілетін өнімді жаңғырту және жетілдіру; дәстүрлі өнім түрлерін өндіруді одан әрі дамыту; ескірген өнімдерді шығаруды тоқтату. Инновациялық саланы басқару жолдары екі негізгі блокта берілген.*

*Кілтті сөздер: инновация, менеджмент, сала, ресурстар, тиімділік.*

*\*N. M. Sherimova*

Toraighyrov University, Republic of Kazakhstan, Pavlodar.

Received 10.01.24.

Received in revised form 11.01.24.

Accepted for publication 19.01.24.

## **INNOVATION MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT OF RATIONAL MODERNIZATION IN PROMYSHLENNOSTI**

*The problem of innovative management of the industrial sector is especially relevant, first of all, due to the fundamentally changed orientations caused by the transition of society to the increased requirements of the market, to technical and economic offers in industries, the need to meet the production of a wide range of paying demand.*

*In the world economic literature, innovation is interpreted as the transformation of potential scientific and technical progress into real progress, embodied in new products and technologies.*

*Based on the analysis of the experience of the USA, France, Germany and other highly developed countries, a special effect in modern conditions is represented by a functional system of industrial management.*

*In recent decades, there has been an active search for rational modernization of the existing structure of the industry, methods of managing economic processes. The goal of these actions is to move to a higher level corresponding to today's level of scientific and technical development.*

*The article deals with management as an innovation process and a special sphere of relations, the purpose of which is to determine the main directions of scientific and technical and production activity in the investment and innovation complex, and, in particular, in the following areas: development and introduction of new products; modernization and improvement of manufactured products; further development of production of traditional types of production; Removal of obsolete products. Ways of innovative industrial management are presented in two main blocks.*

*Keywords: innovation, management, industry, resource, efficiency.*

Теруге 01.03.2024 ж. жіберілді. Басуға 29.03.2024 ж. қол қойылды.

Электронды баспа

5,04 Мб RAM

Шартты баспа табағы 17,4

Таралымы 300 дана. Бағасы келісім бойынша.

Компьютерде беттеген: А. К. Мыржикова

Корректор: А. Р. Омарова

Тапсырыс № 4199

Сдано в набор 01.03.2024 г. Подписано в печать 29.03.2024 г.

Электронное издание

5,04 Мб RAM

Усл.п.л. 17,4. Тираж 300 экз. Цена договорная.

Компьютерная верстка: А. К. Мыржикова

Корректор: А. Р. Омарова

Заказ № 4199

«Toraighyrov University» баспасынан басылып шығарылған

Торайғыров университеті

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

«Toraighyrov University» баспасы

Торайғыров университеті

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

8 (7182) 67-36-69

e-mail: [kereku@tou.edu.kz](mailto:kereku@tou.edu.kz)

[www.vestnik.tou.edu.kz](http://www.vestnik.tou.edu.kz)

[www.vestnik-economic.tou.edu.kz](http://www.vestnik-economic.tou.edu.kz)