

Обзор
Review

УДК 005.6

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-5

Мазей В.А.¹
Нурмуханова Г.Ж.²

**Влияние корпоративной культуры в обеспечении
высокого качества продукции и услуг предприятия
на примере методологии Kaizen**

Университет «Туран»,
ул. Каныша Сатпаева, 16а, Алматы 050013, Казахстан

¹*e-mail: mazey.vadim@gmail.com*

²*e-mail: g.nurmukhanova@turan-edu.kz*

¹ORCID: 0009-0002-8613-1281

²ORCID: 0000-0002-7283-6187

*Статья поступила 20 декабря 2025 г.; принята 05 февраля 2026 г.;
опубликована 31 марта 2026 г.*

Аннотация. В современных условиях усиления конкуренции и роста требований потребителей к надежности и уровню сервиса многие предприятия сосредоточены на инструментах менеджмента качества, недооценивая влияние корпоративной культуры на результаты в области качества. Это приводит к фрагментарному внедрению TQM (Total Quality Management) и снижению эффекта от программ повышения качества продукции и услуг. Статья посвящена исследованию роли корпоративной культуры как инструмента повышения качества продукции и услуг предприятия и как стратегического ресурса системы TQM. Целью исследования является теоретическое обоснование влияния корпоративной культуры на качество производственных процессов и клиентского опыта, выявление специфических черт корпоративной культуры, ориентированной на непрерывное совершенствование, и формулирование практических рекомендаций по её развитию. В качестве материалов использованы работы отечественных и зарубежных авторов по проблематике организационной и «культуры качества», TQM и философии kaizen, а также практические кейсы компаний, реализующих подходы к непрерывному улучшению. Методологическую основу составили системный и процессный подходы, методы логического, сравнительного и контент-анализа, а также обобщение и систематизация управленческих практик. В результате уточнено содержание понятия корпоративной культуры в контексте управления качеством, выделены ключевые элементы культуры качества (ценности, нормы, модели поведения, лидерство, система мотивации, ориентированность на клиента) и показаны механизмы их влияния на качество продукции и услуг. Сформулированы организационные шаги по интеграции культурной составляющей в систему менеджмента качества, включая усиление роли руководства, развитие вовлеченности персонала, ориентацию на предупреждение дефектов и использование элементов японской модели kaizen. Сделан вывод о том, что учет специфики корпоративной культуры и её целенаправленное развитие являются необходимым условием устойчивого повышения качества и конкурентоспособности предприятия; предложе-

ны рекомендации для практики по диагностике существующей культуры и поэтапному формированию корпоративной культуры качества.

Ключевые слова: культура корпорации; менеджмент качества; развитие качества продуктов и услуг; система контроля качеством; результативность деятельности компании; стандартизация и регламентация качества

Для цитирования: Мазей В.А. Нурмуханова Г.Ж. Влияние корпоративной культуры в обеспечении высокого качества продукции и услуг предприятия на примере методологии Kaizen // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 65-74. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-5

UDC 005.6

Vadim A. Mazey¹

Gulnara G. Nurmukhanova²

The Impact of Corporate Culture on Ensuring High Quality of an Enterprise's Products and Services: A Case Study of the Kaizen Methodology

Turan University,

16a Kanysh Satpayev St., Almaty 050013, Kazakhstan

¹*e-mail:* mazey.vadim@gmail.com

²*e-mail:* g.nurmukhanova@turan-edu.kz

¹ORCID: 0009-0002-8613-1281

²ORCID: 0000-0002-7283-6187

Abstract. In the context of intensifying competition and growing customer demands for reliability and service quality, many enterprises concentrate on formal quality management tools while underestimating the impact of corporate culture on quality outcomes. This leads to fragmented implementation of Total Quality Management (TQM) and reduces the effect of quality improvement programs for products and services. The article examines the role of corporate culture as a tool for improving the quality of a company's products and services and as a strategic resource within the TQM system. The purpose of the study is to provide a theoretical justification of the influence of corporate culture on the quality of production processes and customer experience, to identify specific features of a corporate culture oriented toward continuous improvement, and to develop practical recommendations for its development. The research materials include works by domestic and international scholars on organizational culture, "quality culture," TQM, and the philosophy of kaizen, as well as practical case studies of companies that implement continuous improvement approaches. The methodological basis of the study comprises systemic and process approaches, methods of logical, comparative, and content analysis, as well as generalization and systematization of management practices. As a result, the concept of corporate culture in the context of quality management was clarified, key elements of a quality-oriented culture (values, norms, cultural models, leadership, motivation system, customer focus) were identified, and the mechanisms of their influence on product and service quality were revealed. Organizational steps for integrating the cultural dimension into the quality management system were proposed, including strengthening the role of leadership, enhancing employee engagement, shifting the focus toward defect prevention, and using elements of the Japanese kaizen model. The study concludes that taking into account the specific characteristics of corporate culture and its purposeful development is a necessary condition for sustainable quality-

ty improvement and increased competitiveness of the enterprise; recommendations are offered for practice on diagnosing the existing culture and gradually shaping a corporate culture of quality.

Keywords: quality management; developing of products and services; corporate culture; quality control; enterprise efficiency; quality standards

For citation: Mazeya, V. A., Nurmukhanova, G. G. (2026), "The Impact of Corporate Culture on Ensuring High Quality of an Enterprise's Products and Services: A Case Study of the Kaizen Methodology", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 65-74, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-5

Введение (Introduction). В современной концепции социально-экономической системы предприятию недостаточно просто производить продукцию или оказывать определенный спектр услуг. С ростом конкуренции на рынке требования к готовому продукту растут ежегодно, к этому добавляется нестабильная геополитическая ситуация, приводящая к условиям неопределенности в бизнес-процессах и постоянным переменам внешней среды. На сегодняшний день потребительские привычки клиентов уходят в сторону умеренных покупок, потребитель тщательнее выбирает, дольше принимает решение и меньше доверяет, смещение направления рынка на парадигму «клиент в центре» вынуждает бизнес адаптироваться и проявлять гибкость к трендам, диктуемым положением людей.

По данным ежегодного отчета McKinsey – State of the Consumer 2025 (McKinsey & Company, 2025) сформировавшиеся во время COVID-19 кризисные поведенческие и покупательские привычки закрепились как устойчивые, потребители привыкли к неопределенности цен и росту инфляции, что приводит к поиску компромиссов: экономия в одних категориях продуктов в пользу значительных трат в других – «любимых». McKinsey выделяют поведенческие силы, которые формируют рынок в этом десятилетии – в отчете говорится о том, что бизнесу пора проявлять гибкость и адаптивность к мотивации потребителей. В эту мотивацию входят привычки цифровой жизни: люди повысили время онлайн-активности и времени «для себя»; повышается фокус на удобстве и

легком доступе к приобретению и моментальному решению; потребители ориентируются на мнение знакомых людей и предпочитают локальные бренды; смысл ценности претерпевает трансформацию – важно соотношение цены и качества.

Аналитика AdIndex (2025) показывает снижение доли импульсивных покупок и укрепление осознанного подхода к потреблению. Важно отметить, что под словом «осознанное» подразумевается не столько экологическая инициатива, а отсутствие дополнительных бюджетов на спонтанные траты – «Little treats». Также наблюдение AdIndex показывает, что идет ослабление сезонных всплесков спроса и решение о покупке происходит до посещения точек продаж. На это также влияет роль социальных сетей и SMM для продаж бизнеса – покупатели смотрят онлайн, прежде чем прийти за товаром. Эмоциональные покупки переносятся в самые бюджетные и незначительные «базовые» категории, например, кофе на вынос (AdIndex & SberMarketing, 2025).

СНГ-данные по индексу «потребительской ценности» показывают, что покупатели вдумчивее подходят к выбору покупки: снижается средний чек, но повышается «ценность за деньги» к качеству продукта и сервису (Çubukcu, 2025). Производители в современных условиях вынуждены не только поддерживать, но и постоянно повышать уровень качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. Это обусловлено, с одной стороны, необходимостью максимально учитывать и удовлетворять запросы потребителей, а с другой, стоит задача оптимизации издержек и роста

прибыльности бизнеса. В такой ситуации одной из стратегических задач становится формирование на предприятии целостной и устойчивой системы управления качеством, которая позволяет одновременно повышать удовлетворенность клиентов, сокращать потери и усиливать конкурентные преимущества. Ключевым ориентиром становится достижение более выгодного по сравнению с другими участниками рынка соотношения цены и потребительская ценности (Escobar-Farfán et al., 2025).

Цель исследования (The aim of the work) заключается в обосновании роли корпоративной культуры как ключевого ресурса системы менеджмента качества и инструмента повышения качества продукции и услуг предприятия, а также в выявлении специфических характеристик корпоративной культуры, ориентированной на качество, и возможностей ее адаптации к условиям предприятий стран СНГ с опорой на международный опыт, на примере японской методологии Kaizen.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Материалами исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области организационной культуры, тотального менеджмента качества, филосо-

фии Kaizen и бережливого производства, публикации, посвященные культуре качества и ее влиянию на конкурентоспособность предприятий, а также открытые отчеты международных консалтинговых компаний, анализирующих изменения потребительского поведения и практики управления качеством. Теоретико-методологическую основу составили системный и процессный подходы, позволяющие рассматривать корпоративную культуру как целостную систему, интегрированную в менеджмент качества. В работе использованы методы логического и сравнительного анализа (сопоставление традиционных подходов к управлению качеством и японской модели культуры качества), контент-анализ научных публикаций и кейс-стади зарубежных и отечественных компаний, а также методы обобщения и синтеза для формирования выводов и формулировки практических рекомендаций по внедрению элементов культуры качества на предприятиях СНГ.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Под управлением качеством следует понимать систему управления, которая включает ключевые направления деятельности, представленные на рисунке 1.

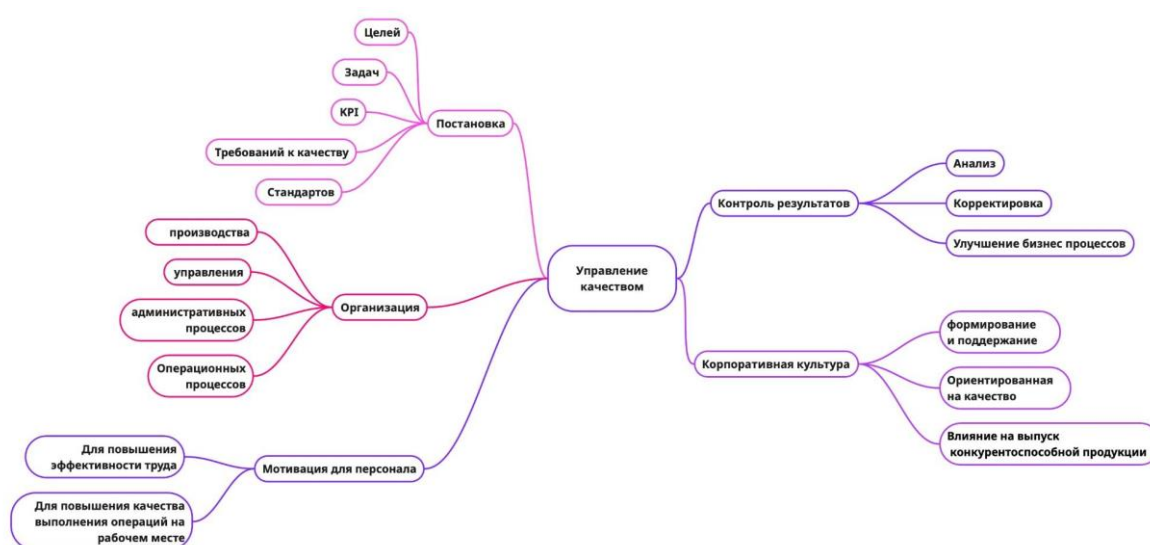


Рис. 1. Система управления качеством
Fig. 1. The system of quality management

В контексте данной статьи корпоративную культуру предприятия следует рассматривать как систему ценностей, правил, убеждений и норм, разделяемых большинством сотрудников и ведущих по заданной стратегии организации (Schein, 2010). Такая культура формирует внутреннюю благоприятную среду, в которой деятельность предприятия направлена на обеспечение высокого качества продукции и услуг, укрепление конкурентных позиций и стабильное развитие. Корпоративная культура выступает фундаментом, который позволяет компании отстроиться от конкурентов, благодаря четкому позиционированию, использованию стандартов работы, поведения на рынке и направленности на обеспечение качества. В то же время, корпоративная культура способствует росту лояльности сотрудников, снижению текучести кадров и повышению скорости и качества выполнения задач, а также, эффективности бизнес-процессов. Элементы корпоративной культуры целесообразно рассматривать как взаимосвязанную систему, включающую ценности, миссию, нормы поведения, стиль руководства, коммуникационные практики, символику и пр. В совокупности, они формируют единое пространство, в котором

осуществляется деятельность предприятия. Именно внутренняя согласованность этих компонентов и их взаимное усиление определяют, каким будет уровень качества продукции и услуг, какова будет эффективность бизнес-процессов и насколько устойчивыми окажутся конкурентные позиции компании (Gutterman, 2024). Сформированная корпоративная культура позволяет сотрудникам действовать согласованно, выстраивать взаимодействия между подразделениями и организовать ключевые процессы. При наличии общей ценностной базы, норм и правил поведения, компания может не только увеличить объем результатов, но и ускорять рабочие циклы и снижать количество ошибок. В связи с этим руководству необходимо рассматривать каждый компонент не изолированно, а во взаимосвязи с другими, обеспечивая комплексное управление корпоративной культурой. Такой подход позволяет выстраивать устойчивую систему ценностей и поведения, которая способствует не только укреплению качества, но и повышению конкурентоспособности предприятия на рынке услуг и продукции (Ramos & Ellitan, 2022; Vu Dinh Khoa et al., 2023). Основные компоненты культуры предприятия представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Компоненты корпоративной культуры
Fig. 2. The parts of corporate culture

Во внутренней среде организации корпоративная культура проявляется в виде специфического климата, влияющего на продуктивность каждого сотрудника и результативность коллективной работы. Слаженное действие различных культурных компонентов задает общее направление развития предприятия, формирует типичные модели взаимодействия и управленческие стили, что в конечном итоге отражается на качестве конечного продукта и приоритетах системы менеджмента качества. Для культуры, ориентированной на качество, характерен акцент на предотвращении брака и неэффективных действий еще на ранних стадиях процесса, стремление снизить затраты, возникающие из-за несоответствия стандартам, постоянное повышение профессионального уровня и ответственности работников и совершенствование коммуникаций и бизнес-процессов. Ключевым условием является формирование общей цели предприятия, суть которой заключается в получении возможного результата при условии удовлетворения запросов целевой аудитории, посредством предоставления конкурентного качества продукта. Таким образом, корпоративная культура – это ресурс системы менеджмента качества, определяющий устойчивость предприятия, его сильные стороны и возможности развития (Navarro, 2025).

Корпоративная культура качества позволяет проследить прямую связь между доминирующими в организации установками и фактическими результатами ее деятельности. В рамках системы менеджмента качества закрепляются нормы, стандарты и цели, которые структурируют поведение персонала и работу подразделений. При этом качество понимается как непрерывная линия, проходящая через весь путь клиента: от стадии проектирования продукта или услуги, первых контактов и заключения сделки до сервиса, сопровождения и формирования повторного спроса. Такой подход предполагает, что процессы изначально организуются с ориентацией

на отсутствие дефектов, соблюдение сроков и комфорт клиента. Исполнение должностных обязанностей на требуемом уровне качества воспринимается как обязательное условие профессиональной деятельности для всех категорий сотрудников, а не как исключение, требующее особой мотивации. Клиентские запросы, обратная связь, опыт использования продукта или услуги становятся ключевыми ориентирами при принятии решений – от разработки до сервиса. Немаловажным пунктом в управлении качеством через корпоративную культуру является корпоративная символика и брендбук: логотип, слоган, фирменный стиль, формы коммуникации; миссия, ценности – все это транслирует стремление предприятия завоевать узнаваемость и доверие среди аудитории. Визуальные и вербальные коды несут в себе ценности компании, к которым она стремится, ответственности и клиентоориентированности, влияя как на сотрудников через трансляцию нужных моделей поведения, так и на клиентов, формируя ожидания качества, имидж и доверие (Yusoff, Islam & Alotaibi, 2013).

Контроль качества встраивается во все этапы бизнес-процессов, где ключевая цель – предупреждение брака на ранних стадиях, вместо его исправления после производства. Такая культура поощряется качеством у истока, когда каждый этап отвечает за отсутствие дефектов, а не последующую доработку несоответствующей продукции. Система мотивации и организация труда ведет к соблюдению стандартов качества и повышению общей эффективности, что позволяет сотруднику получать ощутимый индивидуальный результат (денежные премии, признание, развитие) и формировать устойчивую личную заинтересованность в качестве продуктов и услуг. Инициатором и носителем культуры качества выступает топ-менеджмент. Управление «сверху вниз» в данном контексте является личным примером, приоритет отдается качеству в стратегических решениях и готовности инвестировать ре-

сурсы в обучение, улучшение процессов и развитие сотрудников (Alotaibi, 2014).

Особый интерес в контексте роли корпоративной культуры в улучшении качества продуктов и услуг представляет японский подход к управлению. Именно в Японии после второй мировой войны была сформирована устойчивая модель «культуры качества», связанная с внедрением статистического управления процессами и философии непрерывного развития, что получило признание в Deming Prize уже в 1951 году. Ключевым примером такого подхода можно рассмотреть Toyota Production System (TPS), ставшую основой для концепций бережливого производства и стандартом интеграции корпоративной культуры в управление повышением качества. TPS опирается на принципы «клиент в центре», «качество на первом месте», а также на философию kaizen (непрерывное улучшение) и «total participation» – вовлеченность в процесс улучшения качества всех сотрудников. В этой модели качество

– это built-in-quality, то есть качество, встроенное в весь процесс, а не только в этап финальной инспекции (The Deming Prize Committee, 2024; Toyota Motor Corporation, 2025).

Философия kaizen буквально с японского означает «перемены к лучшему». В менеджменте это понятие раскрывается как непрерывное улучшение за счет множества небольших, систематических изменений, реализуемых всеми сотрудниками – от рабочих на линии до топ-менеджмента. После Второй Мировой войны японские компании испытывали дефицит ресурсов и не могли позволить себе кардинальные перестройки производства, поэтому на основе идей управления качеством У.Э. Деминга и Дж. Джурана, а также собственных практик японского бизнеса, был сформирован подход, позже описанный и популяризированный И. Масааки в книге Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success (1986) (рис. 3) (Imai, 1986).



Рис. 3. Суть философии Кайдзен
Fig. 3. The Philosophy of Kaizen

Философия кайдзен успешно работает в связке со многими методами управления качеством, успешность реализации которых напрямую зависит от уровня корпоративной культуры на предприятии (рис. 4).

С точки зрения роли корпоративной культуры в процессах повышения качества продуктов и услуг, Кайдзен является культурным каркасом, где ошибка – повод для анализа и улучшения, а не причина наказания, предложения по улучшению при-

ветствуются и рассматриваются, а качество – это личная ответственность каждого, где показатель качества – конечный опыт клиента. Таким образом, методы кайдзен становятся «мостом» между культурой компании и уровнем выпускаемого продукта, благодаря постоянной работе над небольшими улучшениями, ответственности за качество на каждом этапе, а вовлечение сотрудников в процессы через их предложения позитивно влияет на рабочую среду (ALFRA Lean Advisors, 2025).

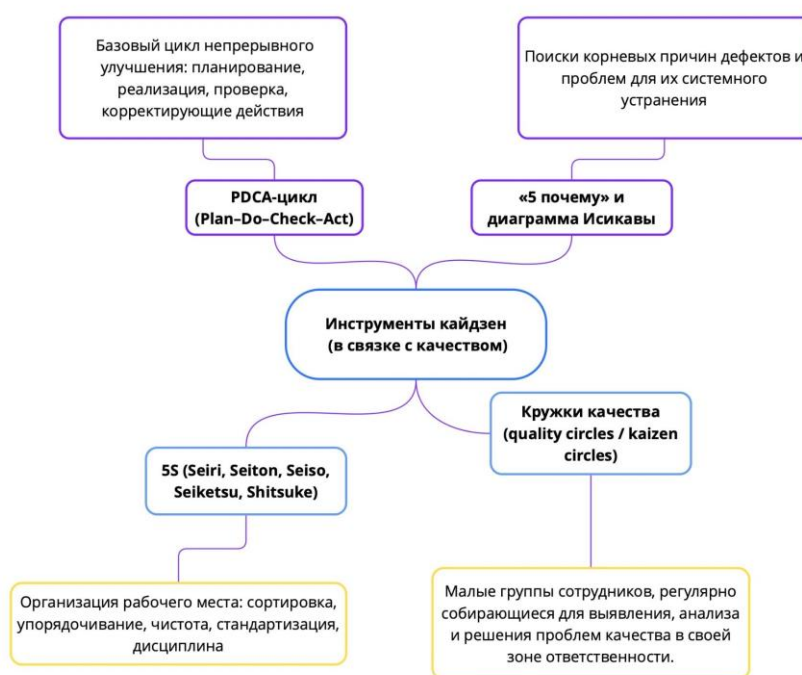


Рис. 4. Инструменты Кайдзен
Fig. 4. The Tools of Kaizen

Данный опыт может быть адаптирован под реалии стран СНГ, где одной из ключевых проблем управления качеством остается преобладание краткосрочного менеджмента и административного управления. Это отображается в вертикальной модели принятия решений, сотрудники стараются избегать признания ошибок и предложений улучшения, а качество воспринимается как функция отдела по контролю качества (ОКК), а не ответственность всей организации. При этом основная ориентация бизнеса направлена только на выполнение планов, а не на совершенствование бизнес-процессов. В такой среде корпоративная культура реактивна и может только устранять последствия брака и жалоб, а не предупреждать их. Адаптация философии кайдзен к реалиям бизнеса в СНГ предполагает смену акцента с разовых мероприятий по улучшению качества на выстраивание повседневной практики небольших, но постоянных улучшений. На уровне практики это означает признание качества стратегическим приоритетом и закрепление этого в миссии, ценностях и

целях, а также формулирование простых и понятных принципов культуры качества: каждый отвечает за качество на своем участке, ошибка – это возможность анализа процесса, а не поиск виноватого, обучение сотрудников базовым методикам улучшений, анализа и разбора причин. Запуск механизмов участия сотрудников в улучшении – доски идей, сессии разбора, мастер-классы, изменение мотивации так, чтобы учитывался вклад в качество и улучшение процессов, а не объем продаж и скорость. Системная работа по кайдзен дает измеримые результаты: снижение доли брака и издержек на исправление ошибок, создание предсказуемых и устойчивых процессов, улучшение качества продукции и сервиса на уровне фактического опыта клиента, а не по внутренним регламентам. Вовлечение сотрудников в улучшения повышает их мотивацию и комфорт на рабочем месте, а ответственность за результат становится ключевым в сервисных отраслях, где качество услуги зависит от поведения персонала. Для компании – это рост удовлетворенности и лояльности кли-

ентов, увеличение пожизненной ценности клиентов, уменьшение количества негативного фидбэка, укрепление репутации и конкурентоспособности на рынке.

Переход от формального декларирования ориентации на качество к реальному внедрению элементов кайдзен в корпоративную культуру позволяет предприятиям в странах СНГ решить системную проблему реактивного управления в «авральном» режиме и «латания дыр». Качество перестает быть задачей отдельного департамента и становится встроенной нормой управленческих решений и повседневной работой сотрудников. В долгосрочной перспективе это формирует для предприятия устойчивое конкурентное преимущество: оно получает не только улучшенные количественные показатели (снижение затрат и рост прибыли), но и более высокий качественный уровень организации – адаптивность, способность учиться и совершенствоваться и стабильно предоставлять рынку высокий уровень продуктов и услуг.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflict of interest: the authors have no conflict of interests to declare.

References

- AdIndex, SberMarketing (2025), “Global Trends 2025: How Consumer Behavior Is Changing”, AdIndexЭ, [Online], available at: <https://adindex.ru> (Accessed 17 December 2025).
- Alfra Lean Advisors, “Elements of Built-in Quality”, [Online], available at: <https://www.alfraconsulting.eu/elements-of-built-in-quality/> (Accessed 17 December 2025).
- Alotaibi, F. M. S. (2014), “Impact on Quality Culture of Total Quality Management Practices and Competitiveness of Saudi Arabian Contractors”, *International Journal of Business and Economic Development*, [Online], available at: <https://www.ijbed.org/details%26cid%3D63> (Accessed 17 December 2025).
- Çubukcu, B. B. (2025), “The Effects of Responsible Consumerism on Impulsive Buying Behavior: The Mediating Role of Brand Literacy”, *Sustainability*, 17 (16), p. 7396, [Online], available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/16/7396> (Accessed 17 December 2025).
- Escobar-Farfán, M., Veas-González, I., García-Salirrosas, E. Et al. (2025), “From Browsing to Buying: Determinants of Impulse Buying Behavior in Mobile Commerce”, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20 (4), p. 266, [Online], available at: <https://www.mdpi.com/0718-1876/20/4/266> (Accessed 17 December 2025).
- Gutterman, A. S. (2024), “Definitions and Models of Organizational Culture”, [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/384324336_Definitions_and_Models_of_Organizational_Culture (Accessed 17 December 2025).
- Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success*, McGraw-Hill, New York, NY.
- McKinsey & Company (2025), “State of the Consumer 2025: When Disruption Becomes Permanent”, McKinsey & Company, [Online], available at: <https://www.mckinsey.com> (Accessed 17 December 2025).
- Navarro, G. (2025), “Quality Culture and Quality Management as Drivers of Organizational Performance: A Structural Model for the Manufacturing Sector”, *Sustainability*, 17 (9), p. 3934, [Online], available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/3934> (Accessed 17 December 2025).
- Ramos, A. And Ellitan, L. (2022), “Organizational Culture and Competitive Advantage: A Theoretical Review”, *International Journal of Research*, 9 (2), pp. 406–413, [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/358901341_ORGANIZATIONAL_CULTURE_AND_COMPETITIVE_ADVANTAGE_A_Theoretical_Review (Accessed 17 December 2025).
- Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA, [Online], available at: <https://archive.org/details/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership> (Accessed 17 December 2025).
- The Deming Prize Committee (2024), “The Deming Prize: Introduction. Official Guide 2024”, [Online], available at:

https://www.juse.or.jp/deming_en/download/DP_intro_2024.pdf (Accessed 17 December 2025).

Toyota Motor Corporation, “Total Quality Management (TQM): Changes and Innovations”, [Online], available at: https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/company_information/management_and_finances/management/tqm/change.html (Accessed 17 December 2025).

Vu Dinh Khoa, V. Et al. (2023), “Organizational Culture and Employees Loyalty: An Empirical Research from a University Context”, [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/380163227_Organizational_Culture_and_Employees%27_Loyalty_An_Empirical_Research_from_an_University_Context (Accessed 17 December 2025).

Yusoff, R. Z., Islam, R. And Alotaibi, F. (2013), “Assessing the Impact of Total Quality Management Practices and Quality Culture with Competitiveness of Saudi Contractors”, *American Journal of Applied Sciences*, 10 (6), pp. 638–645, [Online], available at: <https://thescipub.com/abstract/ajassp.2013.638.645> (Accessed 17 December 2025).

Данные об авторах

Мазей Вадим Алексеевич, докторант кафедры делового администрирования

Нурмуханова Гульнара Жагыпаровна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры делового администрирования

Information about authors

Vadim A. Mazey, Doctoral Student, Department of Business Administration

Gulnara Zh. Nurmukhanova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Business Administration