

ӘЛ-ФАРАБИ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ
Экономика және бизнес жоғары мектебі
Басқару бөлімі

«Басқарушылық талдау және болжау»
Дәріс жазбалары

Алматы 2025 ж

Мазмұны

- 1-бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы басқару талдауының рөлі: саланың ерекшеліктері
- 2-бөлім: Стратегиялық менеджментті талдаудың әдістері мен әдістері
- 3-бөлім: Операциялық және ағымдағы басқаруды талдаудың әдістері мен әдістері
- 4-бөлім: Жауапкершілік орталықтарын басқаруды талдау: негізгі бағалау көрсеткіштері
- 5-бөлім: Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері
- 6-бөлім: өнімділіктің балама көрсеткіштері
- 7-бөлім: Басқару талдауындағы мінез-құлық туралы ойлау: Тәуекелдік аппетит критерийлері
- 8-бөлім: Басқару шығындарын талдау: өзара бағалау. 1-бөлім
- 9-бөлім: Басқару шығындарын талдау: өзара бағалау. 2-бөлім
- 10-бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы бюджеттік емес басқару
- 11-бөлім: Шешім қабылдаудағы белгісіздік және тәуекел
- 12-бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы рөл, тәсілдер және негізгі әдістердегі болжау және модельдеу
13. бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы болжау және модельдеу құралдары.
14. бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы болжау және модельдеу: Тестілеу
15. бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы болжау және модельдеу. Қолдану: Көрнекілік, Түсіндіру

10. Тақырып: Басқару шешімдерін қабылдаудағы бюджеттен тыс басқару.

Мақсаты: Зерттеу бағытын ескере отырып, басқаруды талдауда бюджеттен тыс басқарудың негізгі аспектілерін ашу.

Контур

1. Бюджеттен тыс басқарудың сипаты мен негізгі тәсілдері
2. Бюджеттен тыс басқару принциптері
3. Бюджеттен тыс басқарудың артықшылықтары мен шектеулері

Бюджеттен тыс басқару

Бюджеттеу мен теңгерімді көрсеткіштер жүйесі тәсілдерінің тиімсіздігіне жауап ретінде компанияларды «бюджеттен тыс» басқару идеясы жаңа қарқын алды. Бизнесті басқарудың бұл тәсілі көбінесе «Бюджеттен тыс» әдісі деп аталады. Бұл тәсіл тәуелсіз басқару әдісі ретінде 1970 жылдардың басында Svenska Handelsbanken-де (жетекші скандинавиялық банктердің бірі) кең

тараған және сәтті қолданылғаннан кейін пайда болды, бұл шын мәнінде өте ескі екенін білдіреді.

Кәсіпорындарды басқарудың бұл әдісіне айтарлықтай көп көңіл бөлінуінің себебі – бәсекелестік, атап айтқанда «сатушы нарығынан» «сатып алушы нарығына» көшу. Басқаша айтқанда, сатып алушылар дұрыс өнімді табудың ең жақсы құралдарын іздеген жағдай «сатып алушы нарығына» айналды, бұл компанияларды тұтынушыларды тартудың және мүмкіндігінше бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізудің жақсы жолдарын іздеуге мәжбүр етті. Жаңа нарықтармен және жаңа өнімдермен және бір уақытта жаңа өнімдермен және жаңа нарықтармен жұмыс істеу маңызды бола бастады.

Бұл тәсіл принциптердің екі негізгі тобын тұжырымдайды.

I. Көшбасшылық принциптері (Өкілеттіктерді беру)

1. Табысты ішкі бюджеттерді қанағаттандыру арқылы емес, бәсекелестік арқылы өлшейтін басқару климатын құру;
2. Жауапкершілікті компания үшін нақты белгіленген құндылықтарға айналдыру арқылы ынталандыру;
3. Өз бетінше шешім қабылдай алатын операциялық басшыларға жауапкершілікті беру;
4. Операциялық басқарушыларға іс-әрекет еркіндігін беру (ресурстарға қол жеткізу) арқылы олардың мүмкіндіктерін кеңейту;
5. Тұтынушылардың қанағаттануы мен табыстылығына жауап беретін тұтынушыға бағытталған командаға негізделген ұйым;
6. Ашық және ашық ақпараттық жүйе арқылы ұйым ішінде қарапайым «ақиқаттарды» құру.

II. Басқару принциптері

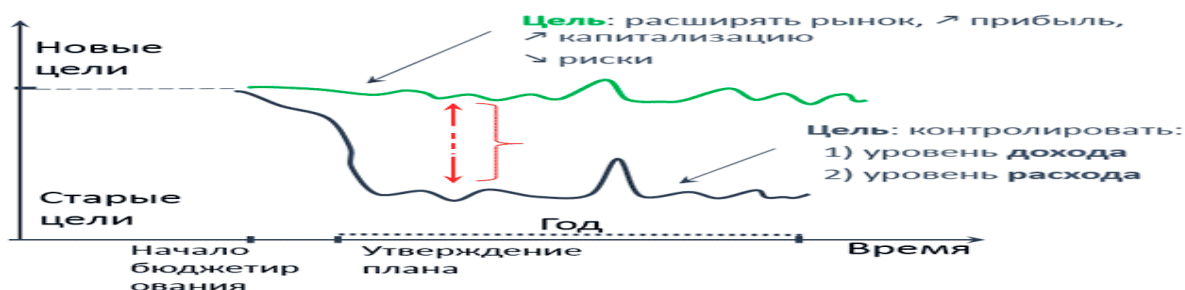
7. Мақсат қою процесі бар сыртқы көрсеткіштерді ескере отырып, тиімділік әлеуетін барынша арттыруға бағытталған.
8. Мотивация және марапаттау процесі бәсекелестерге қатысты команданың жетістігіне негізделген.
9. Стратегиялық және тактикалық жоспарлау оперативті басқарушыларға беріледі және жалғасуда.
10. Ресурстарды пайдалану процесі ресурстарға тікелей және еркін қол жеткізуге негізделген (белгіленген параметрлер шегінде).
11. Ішкі қызметтерді үйлестіру процесі ішкі нарықтарда ресурстарды пайдалану ережесіне сәйкес құрылымдалады.
12. Бағалау және бақылау процесі көп деңгейлі бақылау үшін жылдам және ашық ақпаратпен қамтамасыз етіледі.

Стандартты бюджеттеуде біз кәсіпорынды қаржылық жауапкершілік орталықтарына (ҚҚБ) бөліп, бюджеттерді жасаймыз. Жедел қызметте бюджеттің атқарылуын бақылауға баса назар аударылады. Beyond Budgeting бағдарламасында біз өнімдерді, тиімділікті және ресурстарды динамикалық түрде басқарамыз. Біз үлкенірек стратегиялық жоспар аясында салыстырамыз, ынталандырамыз және бақылаймыз.

Негізінде, бұл тәсілдің негізгі айырмашылығы компания менеджерлерінің мақсатты параметрлері болып табылады. Стандартты бюджеттеуде бұл

бюджеттің орындалуы; «Бюджеттен тыс» бөлімінде бұл прогресс және жаңа, озық нәтижелерге қол жеткізу. Бұл айырмашылықты көрсету үшін суретте мақсатты алшақтық графигі көрсетілген. Негізінде, бұл график салыстырмалы түрде қысқа уақыт аралығындағы консервативті стратегия мен инновациялық стратегия арасындағы айырмашылықты көрсетеді.

Отличия Beyond Budgeting от стандартного бюджетирования



Сурет. Бюджеттен тыс басқару және бюджеттеу үлгілеріндегі мақсатты айырмашылық диаграммасы.

Қаржылық тұрғыдан алғанда кез келген коммерциялық ұйымның негізгі мақсаты пайда алу болып табылатыны белгілі, ол өз кезегінде кірістер мен шығыстар арасындағы айырмашылықпен анықталады. Жиі айтылған басқа мақсаттарға тұтынушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру, компанияның беделін көтеру және әлеуметтік мәселелерді шешу, соның ішінде жұмыс күші мүшелерінің әлеуетін дамыту кіреді (бірақ мен бұл мақсаттарды негізгі қаржылық мақсатқа ҚАЛАЙ қол жеткізіледі деген сұраққа жауап ретінде көбірек жіктер едім). «Бюджеттен тыс» барлық қағидаттарын толығымен жүзеге асыру арқылы ұйым жоғарыда аталған мақсаттарға жетуге жақындайды:

1. Өнімнің портфолиосына назар аударады және оны үнемі жетілдіреді.
2. Ресурстардың нақты қажеттілігін анықтайды.
3. Бәсекелестермен салыстыру.
4. Операциялық тиімділікті үздіксіз басқарады.
5. Әрқашан өз бизнесінің инвестициялық тартымдылығын бағалай білу.
6. Қызметкерлерді тиімді басқарады, кәсіби өсуге ықпал етеді және адалдықты арттырады.

Бұл үздіксіз жетілдіруге, жаңа нарықтарды зерттеуге, өнімдердің, қызметтердің және қызмет көрсету деңгейлерінің әртүрлілігін арттыруға және осылайша салаға қарамастан нақты бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізуге жағдай жасайды. Міне, осы принциптерді қолдайтын бірнеше танымал жаһандық компаниялар: Handelsbanken (әмбебап банктік қызметтерді ұсынатын швед банктік компаниясы), American Express (несие карталары, дебеттік карталар және жол чектері), Google (интернет іздеу, бұлттық есептеулер және жарнамалық технологиялар), Guardian (әлемдегі ең ірі шыны өндірушілердің бірі), SpareBank (Телекоммуникативтік) өнімдері және Wallenius Wilhelmsen Logistics (инновациялық және тұрақты жаһандық көлік

және логистикалық шешімдер), Arla Foods (Скандинавиядағы ең ірі сүт өндірушісі) және ІКЕА (жиһаз және үй тауарларын өндіруші және бөлшек сатушы).

Мұндай компаниялардың тізімі, әрине, әлдеқайда ұзағырақ. Айтпақшы, олар туралы ақпаратты ашық дереккөздерден табуға болатын және басқару әдістерін осы принциптерге сәйкес орналастыратындардың ең көп саны Скандинавияда - бұл әдістің шығу тегі. ІКЕА-ның жұмыс принциптері Beyond Budgeting принципіне өте ұқсас. Бірақ артықшылықтар соншалықты айқын болса, неге бұл тәсіл жеткілікті түрде кең таралмаған? Зерттеушілер «Бюджеттен тыс» әдісімен келесі мәселелерді анықтайды:

1. Жақсы әзірленген әдістемелердің жоқтығы
2. Ашық бастапқы мысалдардың болмауы
3. Сәйкес ақпараттық жүйелердің болмауы

Әдістерді салыстыру

Егер барлық әдістерде белгілі бір проблемалар болса, әрине сұрақ туындайды: қандай басқару әдісі жақсы, қайсысын зерттеп, ұстану керек? Басқару қызметінің құрылымдық элементтеріне негізделген әртүрлі басқару әдістерін жеткілікті түрде негізделген салыстыру айырмашылықтарды бағалаудың жақсы тәсілі болар еді деп есептеймін.

Басқару құрылымының элементтері Субъект, Объект, Мотив, Мақсат, Құралдар, Процесс және Нәтиже ұғымдары болып табылады:

Субъекті – қызметті жүзеге асыратындар, яғни басшылар мен қызметкерлер, топтар мен ұйымдар;

Мақсат – актерлер ұмтылатын материалдық немесе материалдық емес күтілетін нәтиже;

Объект – қызмет бағытталған немесе бағытталған, яғни басшылар мен қызметкерлер, клиенттер, мемлекеттік органдар, кез келген материалдық құндылықтар және т.б.;

Процесс – қойылған мақсаттарға жету үшін әрекеттердің реттілігі;

Мотив – адамның бір орында тұрмай, бір нәрсені істеуге итермелейтін ішкі күші;

Құралдар - бұл қызмет процесінде қолданылатын әдістер, әдістер және ресурстар;

Нәтиже – соңғы нәтиже, іс-әрекеттің өнімі.

Төмендегі кестеде жоғарыда талқыланған басқару әдістерінің әрқайсысында әрекет құрылымының элементтерін әзірлеуге арналған ұпайлар берілген. Әзірлеу басқару элементінің эталондық мәнге сәйкестік дәрежесі ретінде анықталады.

(2) бағанда максимум 10 балл ретінде қабылданған эталондық мәндер көрсетіледі. (3), (4) және (5) бағандарда тиісінше бұрын талқыланған

стандартты бюджеттеу әдістері, BSC және одан тыс бюджеттеу әдістерінің ұпайлары көрсетіледі.

Айырмашылықтарды нақтырақ көрсету үшін кесте ұяшықтары қызылдан (аз дамыған) жасылдан (жақсы дамыған) түс градиенттері арқылы боялады.

Кесте: Басқарудың әртүрлі әдістерінде басқару құрылымының элементтерін бағалаудың салыстырмалы кестесі.

Элементы управленческой деятельности	Эталонное значение	Бюджетирование	ССП	Beyond budgeting
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Субъект	10	3	8	9
Объект	10	4	8	8
Процесс	10	5	6	7
Мотив	10	4	6	9
Средства	10	5	3	3
Цель	10	8	8	10
Результат	10	4	7	8
Сумма баллов	70	33	46	54
Процент достижения	100%	47%	66%	77%

Міне, басқарудың үш элементі туралы толығырақ түсініктемелер:

Тақырыбы:

Стандартты бюджеттеуде бюджет құру үдерісі айтарлықтай уақыт пен басқа ресурстарды қажет ететінін және бюджеттің ең жақсы жағдайда 70-80% орындалатынын білетін басшыны қалай бағалауға болады? Олар заттардың ауқымды қайта жіктелуі болатынын біледі, ал «Басқа» тармағы айтарлықтай өседі. Басқару субъектісінің рөлін басқа тұрғыдан да бағалауға болады. Негізгі басқару циклі: өндірістік мәселелерді шешуде жоспарлау-іс-әрекет-бақылау-түзету тұрғысынан қарастырсақ, менеджер өзінің басқару функциясын қаншалықты тиімді орындайтын болады? Бюджеттік үлгі тұрақты өзгерістерге жедел жауап беруге, яғни жаңа мақсаттарды тез белгілеуге, жаңа іс-қимыл жоспарларын белгілеуге, олардың орындалуын бақылауға және оларды қайтадан түзетуге мүмкіндік береді ме? Бұл әсіресе бар нарықтардағы жаңа өнімдермен, жаңа нарықтардағы ескі өнімдермен немесе жаңа нарықтардағы жаңа өнімдермен жұмыс істегенде айқын көрінеді. Ұзақ бюджеттеу циклі және қызметкерлердің мотивациясы мен шығармашылығын ынталандырудың әлсіз құралдары бүкіл басқару процесінің төмен тиімділігіне, демек, басқарушылық жұмыстың нашарлығына әкеледі.

Балансталған көрсеткіштер жүйесінде бүкіл идеологияны сәтті жүзеге асыруда, оны қолдауда, демек, оны жүзеге асыру нәтижесінде компанияның табысында менеджердің рөлі өте маңызды. Бұл ең алдымен аға менеджерлерге, сонымен қатар орта және төменгі деңгейдегі менеджерлерге де қатысты. Компанияның стратегиялық мақсаттарын әрбір қызметкерге жеткізу үшін менеджерлер компанияның процестеріне және компанияның табысқа жетуіне ықпал ететін факторларға терең бойлауы керек. Кейде мұндай менеджерлер осы тәсілдің тікелей әуесқойларына айналады. Менеджменттің компания қызметіне қатысуының бұл деңгейі оларға 8 рейтингін берді.

Маған жақсы менеджердің келесі қасиеттері ұнайды: қарамағындағыларды шабыттандыра білу және олардың ұйымдық мақсаттарға жетуге деген

ұмтылысын дамыту. Бұл менеджер ұйымды, бөлімді немесе жоба тобын қайда басқарып жатқанын біледі және бағыныштыларды олардың басшылығын орындауға ынталандыра алады дегенді білдіреді. Шындығында басшының жұмысы бағыныштылардың жұмысының нәтижесімен бағаланады. Қол астындағылардың қабілеттері мен энергиясын тиімді пайдалана білу және әрбір қызметкерді жоғары нәтижелерге қол жеткізуге ынталандыра білу маңызды. Beyond Budgeting қағидаттары табысты ішкі бюджеттермен емес, бәсекелестікпен өлшейтін басқару климатын құруды және ертең емес, бүгінде үздіксіз жақсарту құралы ретінде бенчмаркингке (нәтижені бәсекелестермен және өз нәтижелерімен бағалау және салыстыру) назар аударуды қамтиды.

Процесс:

Стандартты бюджеттеуде бюджетті құру процесінің өзі оны жүзеге асыруға қажетті әрекеттермен бірге нақтырақ айқындалады. Дегенмен, бұл ұйымның бұрын анықталған үш нарықтағы қызметін қарастыру кезінде оның әлсіздігі: жаңа өнім, жаңа нарық, жаңа өнім және нарық. Өнім мен тұтынушы жағдайын жылдам талдау және қызметкерлердің қатысу деңгейін мұқият қарастыру қажет болған жағдайларда, бюджеттеу стандарттары мақсаттарға жету процесіне кедергі келтіруі мүмкін.

Балансталған көрсеткіштер жүйесінде мақсаттарға жету процесі бюджетті құруға қарағанда нақты қажеттіліктермен тығыз сәйкестендіріледі. Бұған қызметтің негізгі көрсеткіштерін әзірлеудің икемді механизмі арқылы қол жеткізіледі. Дегенмен, бұл көрсеткіштердің өзі көбінесе ұзақ уақытты дамытады, тек бір жыл немесе одан да көп уақыт ішінде қолданылады. Бұл көрсеткіштерді қараудың келесі кезеңі қаржы жылының қорытындысы шығарылғаннан кейін және келесі циклде осылай жалғасады. Мұның бәрі компанияның өзгермелі нарық талаптарына бейімделу мүмкіндігін айтарлықтай төмендетеді.

Beyond Budgeting бағдарламасында мақсатқа жету процесі Балансталған көрсеткіштер жүйесіне қарағанда икемді. Бұл Beyond Budgeting принциптерінің өзінен туындайды. Мысалы, «Мақсат қою процесі қолда бар сыртқы көрсеткіштерді ескере отырып, өнімділік әлеуетін барынша арттыруға бағытталған» принципі алайық. Дегенмен, бұл элементке 7 балл берілді, өйткені процесті әзірлеу процесінің өзі еш жерде белгіленбеген және әрбір компания үшін ноу-хау мәселесі. Сондықтан кейбір компаниялар өз процесін сәтті дамытады, ал басқалары жоқ.

Мотивация:

Бюджетті құрудағы мотивация мәселесі негізгі проблемалардың бірі болып табылады. Негізінде, бюджеттеу технологиясы компания қызметкерлері үшін орындалуы тиіс қаржылық келісім ретінде қызмет етеді. Бір жағынан ынталандыру бюджеттің орындалу деңгейіне негізделеді. Екінші жағынан, кәсіпорынның иерархиялық құрылымында төменгі деңгейдегі бюджетке қатысушылар жоғары деңгейдегі менеджерлер үшін «пешкаға» айналады; қатынасы әміршіл-әміршіл жүйені көбірек еске түсіреді. Алайда «сатып алушы нарығында» бастама және жауапкершілікті өз мойнына алу қабілеті қажет.

Балансталған көрсеткіштер жүйесінде мотивация, әрине, бюджетті құруға қарағанда әлдеқайда нақты анықталған. Кем дегенде, оған біраз көңіл бөлінеді. Дегенмен, оған компанияның стратегиялық мақсаттары мен негізгі қызмет көрсеткіштерін қызметкерлерге жеткізу жүйесі арқылы қол жеткізіледі және оларға стратегиялық карта арқылы жеткізіледі. Дегенмен, қызметкердің осы мақсаттарға жетуді қалайтынына (немесе ынталанатынына) кепілдік жоқ. Өйткені, бұл жүйе жоғарыдан таңылған...

Beyond Budgeting бағдарламасы теңгерімді көрсеткіштер жүйесіне қарағанда мотивацияға айтарлықтай жақсырақ көзқарасқа ие. Beyond Budgeting қағидаттарының өзі мотивацияға арнайы бағытталған бірнеше принциптерді қамтиды: «1. Жауапкершілікті кәсіпорын үшін нақты анықталған құндылықтарға айналдыру арқылы ынталандыру; 2. Өз бетінше шешім қабылдай алатын операциялық менеджерлерге жауапкершілікті беру». Осы себепті, бұл элементке 9 балл берілді. Бұл процесстегідей себеп бойынша бұл максималды балл емес — бұл ресурсты қалай пайдалану туралы нақты ұсыныстар жоқ.

Сонымен қатар, компаниялар өз тәжірибесінде аралас тәсілдерді жиі қолданатынын атап өткен жөн. Мысалы, икемді бюджеттеу, мұнда жоспарлау жүріп жатыр, яғни кезеңнен кезеңге қайта қаралады. Немесе теңгерімді көрсеткіштер жүйесін пайдалана отырып, бюджеттен тыс басқару принциптерін жүзеге асыру және т.б.

Сұрақтар

1. Зерттеу нысаныңыздың контекстінде бюджеттен тыс басқарудың негізгі тәсілдерін түсіндіріңіз.
2. Зерттеу нысаныңыздың контекстінде бюджеттен тыс басқарудың негізгі принциптерін түсіндіріңіз.
3. Зерттеу нысаныңыздың контекстінде бюджеттен тыс басқарудың негізгі артықшылықтары мен шектеулерін түсіндіріңіз.

Дереккөздер

- 1 «ӘЛ-ФАРАБИ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ» ҰБТ-ның 2022-2026 ЖЫЛҒА АРНАЛҒАН ДАМУ БАҒДАРЛАМАСЫ
 - 2 "ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ КӘСІПКЕРЛІК КОДЕКСІ (12.09.2022 жылғы өзгерістер мен толықтырулармен)" Қазақстан Республикасының Заңы.
 - 3 "Акционерлік қоғамдар туралы" Қазақстан Республикасының 2003 жылғы 13 мамырдағы N 415-ІІ Заңы.
 4. Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың ««Жасанды интеллект дәуіріндегі Қазақстан: өзекті мәселелер және оны түбегейлі цифрлық өзгерістер арқылы шешу»» атты Қазақстан халқына Жолдауы, 8 қыркүйек 2025 ж.
 5. «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы
 6. «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Қазақстан Республикасының Заңы
- 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V ҚРЗ.

Additional

7. Amankeldi N. Svyatov S., A.Adambekova The Realization of Academic Freedom as the Basis of Assurance of Higher Education Quality. IJEFI-EconJ - International Journal of

Economics and Financial Issues (ISSN21464138-Turkey-Scopus), 2015.-№5, 80-88p ИФ-0,15

Scopus indexed Journals

8 Kazbekova K. Bohayev D. Adambekova A. Bank Risk Management in the Conditions of Financial System Instability. Entrepreneurship and sustainability issues // Entrepreneurship and sustainability issues, Вильнюс 2020, 7. – С.1599-1614

9 SMALL FIRMS' CAPITAL STRUCTURE AND PERFORMANCE

Kokeyeva, S., Hájek, P., Adambekova, A.

Ikonomicheski Izsledvania, 2022, 31(4), стр. 128–144

10 THE INFLUENCE OF THE CAPITAL MARKET (FINANCIAL INSTRUMENTS) ON ECONOMIC GROWTH IN KAZAKHSTAN AND CIS COUNTRIES

Omır, A., Adambekova, A., Khishaueva, Z., Zhanibekova, G., Amankeldi, N.

ECONOMICS - INNOVATIVE AND ECONOMICS RESEARCH JOURNAL, 2024, 12(1),
страницы 227–239

11 Kazakhstan and China in the context of economic oil and gas cooperation, Вестник ЕНУ им Л.Гумилева №2,2023 в соавторстве Хань Найчао

12 «Орталық Азия елдерінің инвестициялық тартымдылығы: факторлары және рейтингтік критерийлері» //Вестник университета Туран – 2023. – №. 3. – С. 153-169. В соавторстве Аппазов А, Адамбеков Н.Т., Аманкелды Н.А..

13 ЛИЗИНГ КАК ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, \ \ Казахстан -Спектр (КИСИ) 2023, №3, с70-84. В соавторстве Урпежанов С. <https://doi.org/10.52536/2415-8216.2023-3.05>

14 Scientific justification for the specific application of ESG principles, Вестник КазНУ, 2023,№4

15 Investment Analysis Methodology: Overview and Application, Вестник ЕНУ, 2023 №4

16 Государственное управление через призму экономических теорий. САЕР. 2023. №6 . с.129-149 в соавторстве с Муслимовым Р. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-6-129-149>

17 REGIONAL RESOURCE PROVISION MAP: METHODOLOGY AND KEY APPROACHES
Вестник Туран, 2024, №2

18 ESG commitment: scientific rationale for relevance and review of practice, ВЕСТНИК КАЗУЭФМТ (ЕСИЛЬ) 2024, №2

19 КАПИТАЛ ҚҰРЫЛЫМЫ, ТАБЫСТЫЛЫҚ ЖӘНЕ ТӘУЕКЕЛ: ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ӨНЕРКӘСІП СЕКТОРЫНДАҒЫ ШАҒЫН КОМПАНИЯЛАРДЫ ЗЕРТТЕУ САЕР. 2024. №2

20. Economic Review of the National Bank of the Republic of Kazakhstan

21. The journal "Bulletin of KazNU named after al-Farabi (economic series)"

22. The magazine "Kazakhstan Securities Market"

23. www.nationalbank.kz.

24. www.kase.kz

25 <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000516>