

## ҰЙЫМДЫ БАСҚАРУДАҒЫ БЮДЖЕТТЕУ МЕН СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУДЫ ИНТЕГРАЦИЯЛАУ

КАСЕНОВ Е.Р. , БАЛГИНОВА К.М. , ДҮЙСЕНБАЕВА Б.Б. ,  
АЖАИПОВА И.Ш. 

**Касенов Есет Рамазанович** – 7М04101-Іскерлік әкімшілендіру ББ магистранты, Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе қ., Қазақстан.

**E-mail:** [Kassenov23@mail.ru](mailto:Kassenov23@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0001-9106-9331>

**Балгинова Куралай Максатовна** – Экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе қ., Қазақстан.

**E-mail:** [kbalginova@zhubanov.edu.kz](mailto:kbalginova@zhubanov.edu.kz), <https://orcid.org/0000-0002-3114-1135>

**Дүйсенбаева Ботагоз Баймухамбетовна** – Экономика ғылымдарының кандидаты, доцент, Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе қ., Қазақстан.

**E-mail:** [bduisenbayeva@zhubanov.edu.kz](mailto:bduisenbayeva@zhubanov.edu.kz), <https://orcid.org/0000-0001-5959-7946>

**\*Ажаипова Инжу Шагмановна** – Магистр, аға оқытушы, Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе қ., Қазақстан.

**E-mail:** [iazhaipova@zhubanov.edu.kz](mailto:iazhaipova@zhubanov.edu.kz), <https://orcid.org/0000-0001-5601-7651>

**Андатпа.** Бұл мақалада тұрақсыздық пен жоғары бәсекелестікке толы нарықтық ортада ұйымды басқару жүйесіндегі бюджеттеу мен стратегиялық жоспарлауды интеграциялаудың теориялық және практикалық аспектілері қарастырылған. Мұнда бюджеттеу қаржылық бақылау құралынан негізгі стратегиялық басқару механизміне трансформациялануы негізделе отырып, ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттарын ағымдағы операциялық қызметпен үйлестіруді қамтамасыз етеді. Мақалада отандық және халықаралық ғылыми тәсілдерді талдау негізінде стратегияны іске асыру барысындағы бюджеттеудің негізгі функциялары, сондай-ақ оның стратегиялық икемділікке, басқару шешімдерінің бейімделуі мен тиімділігіне әсері анықталады. Мақаланың эмпирикалық бөлімінде Америка Құрама Штаттарындағы, Жапониядағы және Қазақстандағы бюджеттеу тәжірибесінің салыстырмалы талдауы берілген және консалтингтік компаниялар мен салалық шолулардың деректерін пайдалана отырып, қазақстандық кәсіпорындарда әртүрлі бюджеттеу әдістерін қолдану қарастырылған. Қазақстандық тәжірибеде дәстүрлі бюджеттеу түрлері басым екені анықталды, бұл ұйымдардың стратегиялық дамуына кедергі келтіретіні және олардың сыртқы ортадағы өзгерістерге бейімделуін төмендететіні сөзсіз. Зерттеу нәтижелері бюджеттеу жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстарды қорытындылады, оның стратегиялық бағытын арттыруға, икемді және процеске бағытталған тәсілдерді қолдануды кеңейтуге және бюджеттік көрсеткіштер мен ұзақ мерзімді ұйымның даму мақсаттары арасындағы байланысты нығайтуға бағытталған. Зерттеудің практикалық маңыздылығы ұйымның даму бағдарламаларын әзірлеуде және корпоративтік басқару жүйелерін жетілдіру барысында алынған нәтижелер мен ұсыныстарды пайдалану мүмкіндігі болып табылады.

**Түйін сөздер:** бюджет, бюджеттеу, стратегиялық басқару, басқарушылық есеп, ұйым, басқарушылық шешімдер, даму стратегиясы, компания.

### Кіріспе

Бүгінгі нарықтық орта жоғары деңгейдегі белгісіздікпен және бәсекелестіктің артуымен сипатталады, бұл ұйымдардың тұрақты дамуы үшін стратегиялық басқаруды маңызды етеді. Қазіргі заманғы компаниялар ұзақ мерзімді мақсаттарды қоюға ғана емес, сонымен қатар олардың практикалық іске асырылуын әртүрлі басқару құралдары арқылы қамтамасыз етуге мәжбүр, олардың ең маңыздысы - бюджеттеу. Бюджеттеу тек қаржылық бақылау құралы болудан қалды және, өз кезегінде, стратегиялық басқару, ұйымдық бөлімшелердің қызметін үйлестіру және стратегияны нақты басқару шешімдеріне айналдыру механизмі ретінде жиі қолданылуда.

Соңғы онжылдықтарда ғылыми зерттеулер бюджеттеу мен стратегиялық жоспарлау процестерін біріктіру қажеттілігіне баса назар аудара бастады, себебі мұндай байланыстың болмауы стратегиялық мақсаттар мен компанияның ағымдағы операциялық қызметі арасындағы

алшақтыққа әкеледі. Бұл жағдай кейіннен стратегияны іске асыру тиімділігінің төмендеуіне әкеледі және ұйымның нарықтағы жұмысын қиындатады. Сонымен қатар, интеграцияланған бюджеттеу жүйесі ресурстардың, қызметкерлердің ынталандыруының және ұйымның стратегиялық басымдықтарының үйлесімділігін қамтамасыз етуге көмектеседі.

Бұл зерттеудің өзектілігі бүгінгі нарықтық жағдайдағы белгісіз жағдайда стратегиялық басқаруда бюджеттеуді қолдануға заманауи тәсілдерді әзірлеу қажеттілігінен туындайды. Бұл мақаланың мақсаты - компанияның стратегиялық басқару жүйесіндегі бюджеттеудің рөлін анықтау және оның тиімділігін арттырудың негізгі бағыттарын анықтау үшін теориялық және эмпирикалық зерттеулерді талдау.

### **Зерттеу материалдары мен әдістері**

Зерттеуде жалпы ғылыми және арнайы әдістер қолданылды: анализ бен синтез, индукция мен дедукция, жүйелік және құрылымдық-функционалдық тәсілдер, салыстырмалы және логикалық талдау, сондай-ақ экономикалық түсіндіру және жалпылау әдістері.

Зерттеудің ақпараттық базасына стратегиялық басқару, басқарушылық есеп және бюджеттеу мәселелері бойынша отандық және шетелдік ғылыми басылымдардың материалдары, ресми статистикалық агенттіктердің деректері, KPMG Kazakhstan және PwC Kazakhstan консалтингтік компанияларының аналитикалық және зерттеу есептері, сондай-ақ салалық шолулар мен Атамекен Ұлттық кәсіпкерлер палатасының қорытынды зерттеу нәтижелері кірді, бұл зерттеудің эмпирикалық бөлігінің репрезентативтілігі мен сенімділігін қамтамасыз етті.

Ақпаратты өңдеу кезінде деректерді топтастыру, салыстырмалы талдау және құрылымдау әдістері қолданылды, бұл бізге қазақстандық ұйымдарда әртүрлі бюджеттеу модельдерін қолдану ерекшеліктерін анықтауға және олардың стратегиялық басқарумен интеграциялану дәрежесін анықтауға мүмкіндік берді. Нәтижелерді түсіндіру үшін жүйелік тәсіл қолданылды, бұл ұйымның стратегиялық даму механизмінің элементі ретінде бюджеттеудің тұтас көрінісін қамтамасыз етті.

### **Нәтижелер және оларды талқылау**

Қазіргі уақытта бюджеттеу қаржылық басқарудың ең маңызды тетіктерінің бірі болып табылады, ол ұйымдардың ақша ағындарын бақылау мен оңтайландыруға, сонымен қатар олардың қаржылық құрылымын дамытуға мүмкіндік жасайды. Қазіргі жағдайда бюджеттеу стратегиялық басқару құралы ретінде жаңа болмысқа ие болуда. Ғылыми әдебиет көздерін зерделеу барысында бүгінгі таңда «бюджеттеу» ұғымы ауқымының кең екендігіне көзіміз жетті [1, 112], мәселен :

- бюджет жүйесіне негізделген жоспарлау, есеп беру және бақылау жүйесі, бюджетті басқару құралы;
- бюджеттерді құру және орындаудың үздіксіз процедурасы, кәсіпорынның болашақ қызметін жоспарлау процесі, оның нәтижелері бюджет жүйесімен ресімделеді;
- кәсіпорынның өз қызметін сипаттайтын сандық көрсеткіштерге мол құжатты әзірлеу және жүзеге асыру процесі;
- бюджеттерді жоспарлау және әзірлеу, бюджет процесінің жоспарлау кезеңіндегі іс-шаралар;
- динамикалық, өзгермелі, әртараптандырылған бизнес жағдайында кәсіпорын бөлімшелерін үйлесімді басқару жүйесі.
- ол белгілі бір қағидаттармен шектелген, мақсатты, ретті әрекет болып табылатын тиімді басқару механизмі.

Бюджет кәсіпорынның түпкі мақсаттарына жетуді көздейтін, сондай-ақ қызметкерлердің қойылған мақсаттарға жетуге қызығушылығының тиімді жүйесін құратын кәсіпорынның дамуының теңгерімді және оңтайлы жоспарларын әзірлеуге мүмкіндік береді [2, 304].

Бюджеттеуді анықтауда тәсілдерді талдау барысы олардың негізінен кәсіпорынның операциялық мақсаттарына жетуге ұмтылатындығын және ұйымның стратегиялық мақсаттарына

жетуге тиісті назар аудармайтынын көрсетеді.

Бүгінгі таңда ұйымның іскерлік белсенділігі оның құндылығын арттыруға бағытталған стратегияны әзірлеу және енгізу мүмкіндігімен астарлас. Біздің ойымызша, бюджеттеу жүйесі стратегияны іске асыру процесін тиімді басқаруға және әр кезеңде жіті бақылауға мүмкіндік береді. Ұйымдағы тиімді бюджеттеу жүйесінің критерийі - стратегияны іске асыру процесін қолдау, яғни оны стратегия жүйесі арқылы басқару мүмкіндігі.

Бюджеттеудің негізгі мақсаты - бюджеттеу арқылы болашақ дамуды жүйелі түрде болжауға негізделген кәсіпорынның қаржылық-шаруашылық қызметінің тиімділігін шолу мен басқару, жоспарлау, кәсіпорынды тарату құралын ұсыну.

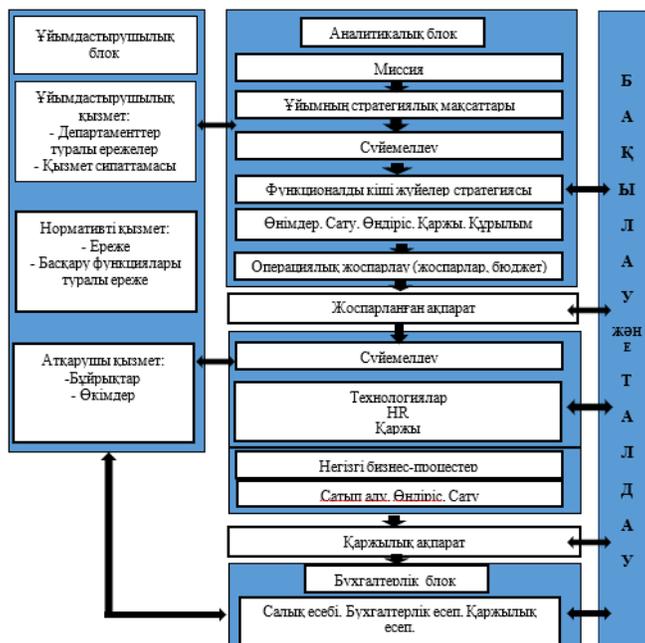
Ал бюджеттеудің негізгі міндеттеріне келетін болсақ:

- кәсіпорын қызметінің тиімділігін шолу және басқару;
- әртүрлі қызмет түрлері, бизнес-процестер және бизнес бөлімшелері бойынша кірістер мен шығыстарды жоспарлау;
- материалдық және еңбек ресурстарын пайдалануды жоспарлау;
- келешектегі қаржылық есептілікті әзірлеу;
- бюджетті орындауға байланысты кәсіпорынның қаржылық жағдайындағы ықтимал өзгерістерді талдау.

Ұйымның басқару жүйесінде бюджеттеу келесі негізгі блоктардан тұратын күрделі басқару механизмі болып табылады:

- Аналитикалық блок – басқарушылық шешімдер қабылдау (жоспарлау, бақылау, талдау) мақсатында формальдандырылған деректерді өңдеу жүйесі;
- Бухгалтерлік есеп блогы – ішкі және сыртқы пайдаланушыларды (басқару, бухгалтерлік есеп, салықтық есеп) хабардар ету үшін есептілік ақпаратын қалыптастыру әдістері мен құжаттарды басқару жүйесі;
- Ұйымдастырушылық блок – басқару құрылымын (функцияларды, бизнесті басқару процесі үшін бөлімдер мен қызметтердің қызметін реттеуді) қамтиды.
- Аналитикалық, бухгалтерлік және ұйымдастырушылық бөлімшелерді қолдайтын бағдарламалық өнімдер жиынтығы болып табылатын техникалық блок.

1-суретте ұйымның басқару жүйесіндегі бюджеттеудің орны көрсетілген.



Сурет 1. Ұйымды басқарудағы бюджеттеудің орны

Стратегиялық басқару мен бюджеттеудің интеграциясы қазіргі уақытта халықаралық және отандық зерттеулерде кеңінен зерттелуде. Бірқатар халықаралық авторлар бюджетті пайдалану стилі ұйымның стратегиялық өзгерістерге бейімделу қабілетіне айтарлықтай әсер ететінін көрсетеді [3, 4]. Стратегиялық белгісіздіктердің алдын-алуға бағытталған бюджеттеу дәстүрлі бақылау әдістерімен салыстырғанда стратегияны тиімдірек жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Ал Т. Блюментриттін, М.П. Хансеннің және К. ван дер Стеденің пікірінше, стратегиялық жоспарлау мен бюджеттеу арасындағы жүйелік байланыстың болмауы ұйымдық стратегияларды тиімсіз жүзеге асуының ең маңызды себептерінің бірі болып қала береді [5, 6]. Олар бюджеттердің стратегияны қалыптастыру мен іске асырудағы ерекше рөлін атап көрсетеді және бюджетті стратегиялық деңгей мен операциялық басқару арасындағы байланыс құралы ретінде қарастырады. Зерттеушілер бюджеттеу стратегияны өлшенетін операциялық мақсаттарға айналдырудың негізгі тетігі ретінде қарастырылатын интеграциялық модельді қолдануды ұсынады.

Басқару есебі мен бюджеттеу мәселелерін зерттейтін ғалымдардың еңбектерінде К.А. Эбернити мен С. Броунель ұйымның стратегиялық мақсаттарын қолдау және қамтамасыз ету үшін бюджеттерді интерактивті пайдалануды атап көрсетеді [7]. Ұйымның стратегиялық икемділігі мен бейімделуі үшін бюджетті пайдалану әдісіне ерекше назар аударылады. Beyond Budgeting тұжырымдамасының авторлары Дж. Хоуп пен Р. Фрейзер өз зерттеулерінің нәтижелеріне сүйене отырып, дәстүрлі бюджеттеудің орнына Beyond Budgeting тәсілін қолдануды ұсынды [8], ұйымдағы жоспарлау және бақылауды ұйымдастыру жүйесі стратегиялық басқаруға, бейімделуге және икемділікке бағытталуы керек екенін атап өтті; басқаша айтқанда, бюджеттеу функциясы стратегияны іске асырумен байланысты болуы керек және тек әкімшілік бақылаумен шектелуі тиіс.

Көріп отырғанымыздай, шетелдік ғылыми тәсілдер ұйымды стратегиялық басқаруда бюджеттеудің қажеттілігін көрсетеді. Сонымен қатар, бұл мәселені қазақстандық ғалымдар да белсенді түрде зерттеп жатыр, олар ұлттық экономиканың ерекшеліктерін ескере отырып, стратегиялық басқару жүйесіндегі бюджеттеудің рөлі туралы өз көзқарастарын қалыптастыруда. Қазақстандық зерттеушілердің ғылыми еңбектерін талдау бізге белгілі бір дәрежеде дәстүрлілік пен ұйымды стратегиялық басқару элементі ретінде бюджеттеуді зерттеудегі үш негізгі бағытты анықтауға мүмкіндік береді. Бірінші топқа бюджеттеуді ұйымды стратегиялық және қаржылық дамыту құралдарының бірі ретінде қарастыратын зерттеулер кіреді. Бұл еңбектерде авторлар бюджеттеуді ағымдағы операциялық қызметті, ұзақ мерзімді мақсаттар мен инвестициялық шешімдерді үйлестіру механизмі ретінде түсіндіреді. Бұл салаға А.А. Безруковтың, А.Агумбаеваның және Д.Мұхамадиеваның зерттеулері кіреді, олар бюджеттеудің кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігіне және оның инновациялық қызметіне әсерін атап көрсетеді [9, 10].

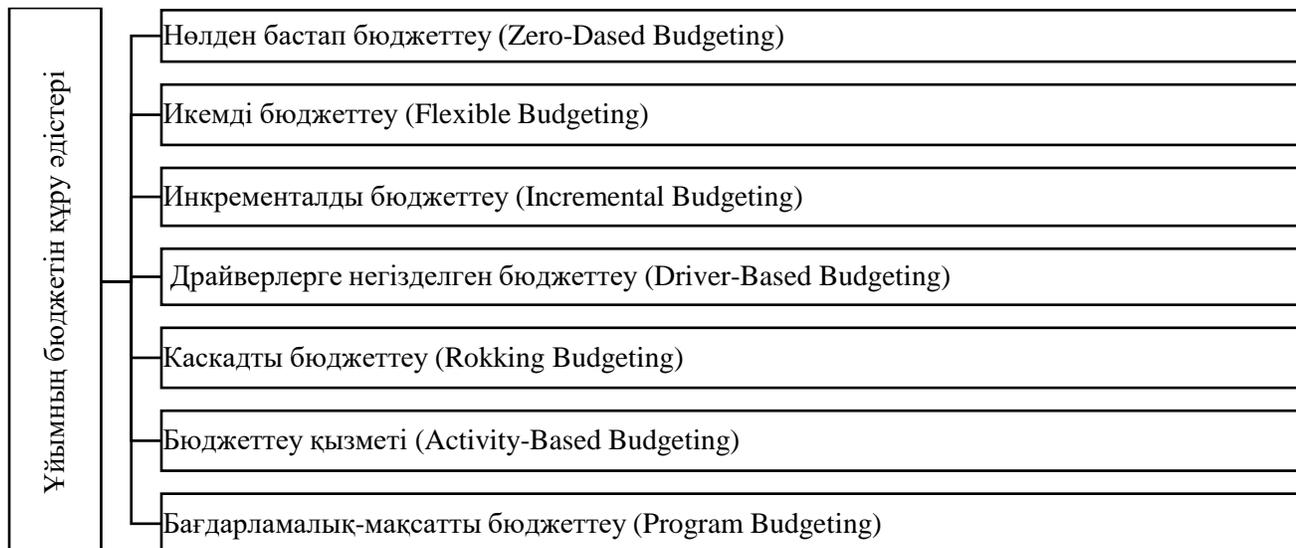
Екінші топқа бюджеттеуді күрделі ұйымдастырушылық құрылымдарды (негізінен ірі компаниялар мен холдингтерді) басқару және үйлестіру жүйесінің элементі ретінде қарастыратын зерттеулер кіреді. С. Өсербайұлы мен Г. Адамбекованың, сондай-ақ М. Аймурзиновтың және бірлескен авторлардың зерттеулері бюджетті басқару жүйесін құрудың әдіснамалық аспектілерін, бюджеттік процестер мен басқару шешімдері арасындағы байланысты және компаниялардың стратегиялық дамуын ашады [11, 12].

Үшінші бағыт бюджеттеудің бейімделгіш және дағдарысқа қарсы сипатын зерттеуді қамтиды. Бұл ғылыми еңбектерде зерттеушілер бюджет жүйелерінің икемділігін және олардың стратегиялық бағытын экономикалық саясаттың тұрақтылығын және ұйымның әлеуметтік-экономикалық дамуын арттыру факторы ретінде қарастырады.

Осылайша, бюджеттеу бүгінгі ортада маңызды құрамдас бөлікке айналууда. Бюджеттеу арқылы ұйымдар ресурстарды тиімдірек бөле алады, белгісіздік тәуекелдерін азайта алады және өзгермелі сыртқы жағдайларға тезірек бейімделе алады. Негізінде, бюджеттеу процесі ұйымның

стратегиялық жоспарын жүзеге асырудағы алғашқы қадамы болып табылады. Бюджетті дайындау кезінде ең маңызды міндет - стратегиялық жоспардың орындалуын қамтамасыз ету, ал ұйымның стратегиялық мақсаттары бюджетті дайындаудың негізгі нұсқаулары болып табылады.

Бүгінгі жағдайда бюджеттерді қалай дайындауға болатынын қарастырайық. Қазіргі уақытта ұйымдар стратегиялық басқару үшін әртүрлі бюджеттеу әдістерін қолданады (2-сурет).



Сурет 2. Ұйымда бюджетті құру әдістері

1-суреттегі деректерге сүйене отырып, ұйымдар ең қолайлы бюджеттеу стратегиясын тандаған кезде бірнеше факторларды, соның ішінде компанияның көлемін, сыртқы ортаны, қызметкерлердің қатысуын, ұйымның өзгерістерге дайындығын және ұйымдық мақсаттарды ескеруі керек. Мысалы, ірі компаниялар үшін қызметке негізделген бюджеттеу тәсіліне назар аударған жөн. Тұрақсыз сыртқы экономикалық ортада бюджеттерді операциялық бюджеттеу немесе нөлден бастап бюджеттеу сияқты икемді тәсілдерді қолдана отырып дайындау ұсынылады. Қарқынды өсуге ұмтылатын ұйым жылжымалы бюджеттеуді немесе икемді бюджеттеуді қолдана алады. Қызметке негізделген бюджеттеу қызметкерлердің белсенді қатысуын және айтарлықтай дайындық жұмыстарын қажет ететінін атап өткен жөн. Сондықтан, егер ұйым білікті қызметкерлердің жетіспеушілігін сезінсе, кезең-кезеңмен бюджеттеу сияқты қарапайым бюджеттеу тәсілдерін қолданған дұрыс. Дегенмен, кезең-кезеңмен бюджеттеу, өз кезегінде, тұрақсыз нарықтарда тиімсіз болуы мүмкін, себебі ол ұйымның қызметіне лезде әсер ететін нарықтық өзгерістер ескермейді.

Айта кететін жайт, қолданыстағы бюджеттеу жүйесі ұйымның жұмысына әсер етеді. Сондықтан бюджетті басқаруды жетілдіру және осы саладағы жетістіктерді ғана емес, сонымен қатар тиімді бюджеттеу тәжірибесі бар алдыңғы қатарлы шетелдердің тәжірибесін де ескеру маңызды. АҚШ пен Жапонияның мысалдарын қолдана отырып, бюджеттеу жүйелерін қарастырып, Қазақстандағы бюджеттеу тәжірибесімен салыстырмалы талдау жүргізейік (1-кесте).

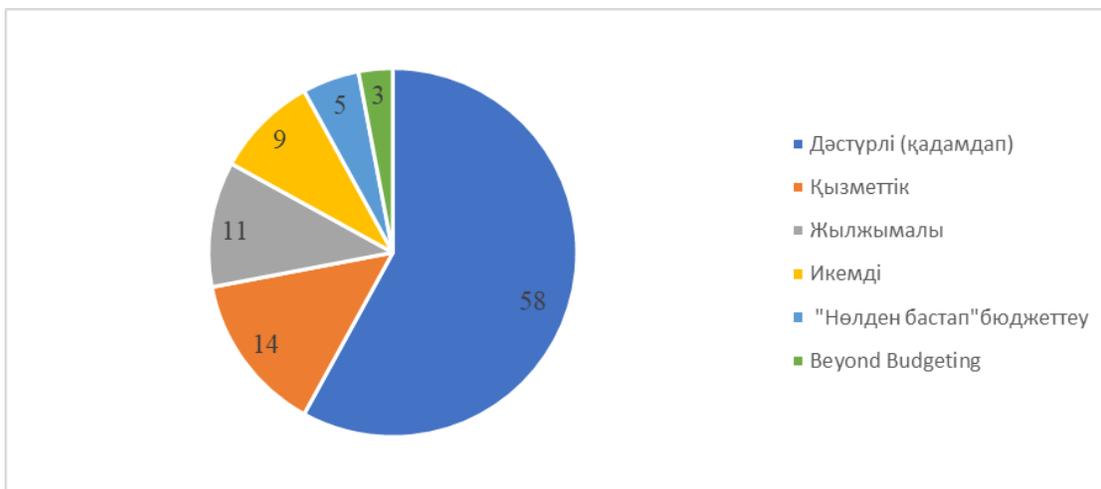
Кесте 1. Әр түрлі елдердегі бюджеттеу тәжірибесінің салыстырмалы талдауы.

Ел	Бюджеттеудің қалыптасқан тәжірибесі
АҚШ	Бюджетті жоспарлау жүйесі өте күрделі және бизнес мәдениетімен тығыз

	байланысты. Ірі компаниялар арасында қызметке негізделген бюджеттеу мен нөлден бастап бюджеттеу кең таралған, себебі олар ұйымдарға басынан бастап бюджет құруға немесе ағымдағы іс-шараларға негізделген шығындарды бақылауға мүмкіндік береді.
Жапония	Жоспарлау мен үздіксіз жетілдіруге негізделген бюджеттеу тәсілі болып табылатын кайдзен әдісі кеңінен қолданылады. Болжамдардың дәлдігін арттыруға және стратегиялық мақсаттарға жетуге мүмкіндік беретін бюджеттеу процесіне барлық басқару деңгейлерінің қатысуына баса назар аударылады.
Қазақстан	Кейбір ұйымдар алдыңғы кезеңдердің деректеріне негізделген, шамалы түзетулер енгізе отырып қадамдап бюджеттеуді пайдаланады. Көп жағдайда ұйымдар бюджеттерді құру кезінде дәстүрлі тәсілдерге сүйенеді. Экономикалық дағдарыстар кезінде ұйымдар қысқа мерзімді мақсаттарға жетуге назар аударады, бұл ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлауды жүзеге асыруды жиі қиындатады. Көп жағдайда бюджеттеу жоғары басшылықтың міндеті болып табылады, бұл басқарудың бейімділігі мен инновацияларға мүмкіндіктерді шектейді.
Ескерту: авторлар келесі дереккөздерге сүйене отырып құрастырған [17, 18, 19]	

1-кестеде көрсетілгендей, бюджеттеу ерекшеліктері елдер арасында қалыптасқан тәжірибеге сай. Дамыған елдер нарықтың күрт ауытқу кезеңінде икемді бюджеттеуді жиі қолданады. Экономикасы дамушы елдерде, мәселен, Қазақстанда бюджеттеу стратегиялары нарықтық өзгерістерді ескермеуі мүмкін.

Теориялық ұстанымдарды эмпирикалық материалдармен толықтыру мақсатында біз қазақстандық кәсіпорындарда әртүрлі бюджеттеу әдістерін қолдану практикасы туралы деректерді пайдаландық. Ақпараттық база ретінде KPMG Kazakhstan және PWC Kazakhstan консалтингтік компанияларының аналитикалық және зерттеу материалдары, сондай-ақ Атамекен Ұлттық кәсіпкерлер палатасының сауалнамалары мен салалық шолуларынан алынған қорытынды деректер [16, 17, 18] пайдаланылды. Бұл бізге қазақстандық ұйымдарда бюджеттеу әдістерінің таралуын анықтауға мүмкіндік берді (3-сурет).



Сурет 3. Қазақстандық ұйымдарда бюджеттеу әдістерінің таралуы

Суретте көрсетілген деректерді талдау дәстүрлі бюджеттеу қазақстандық кәсіпорындардың тәжірибесінде басым болып қала беретінін көрсетеді (шамамен 58%), бұл басқару жүйелерінің шығындарды бақылау мен қаржылық тәртіпке бағытталғанын, бюджеттеудің стратегиялық ұйымдық даму мақсаттарымен салыстырмалы түрде әлсіз интеграцияланғанын бейнелейді.

Кәсіпорындардың айтарлықтай аз үлесі қызметке негізделген бюджеттеу (шамамен 14%) сияқты заманауи бюджеттеу, ал жылжымалы бюджеттеуді компаниялардың 11%-ы қолданады, бұл басқарудың икемділігіне және өзгермелі сыртқы ортаға бейімделуге бағытталған әдістердің шектеулі қолданыста екендігін аңғартады. Икемді бюджеттеу әдістері мен Beyond Budgeting біріктірілген әдістерін компаниялардың 12%-дан аспайтын бөлігі пайдалатыны анықталды. Бұл жағдай Қазақстандағы стратегиялық бағытталған басқару бойынша теориялық ұсыныстар мен корпоративтік жоспарлаудың нақты тәжірибесі арасындағы айтарлықтай алшақтықты растайды.

### **Қорытынды**

Қол жеткізілген нәтижелер қазақстандық компаниялардың бюджеттеу жүйесін стратегиялық бағытты арттыруға, икемді және процеске бағытталған әдістерді қолдануды кеңейтуге, бюджеттік көрсеткіштер мен ұйымдардың ұзақ мерзімді даму мақсаттары арасындағы байланысты нығайтуға өзгерту қажет деген қорытынды жасауға мүмкіндік берді.

Осылайша, бүгінгі жағдайда ұйымның стратегиялық басқару жүйесіне интеграцияланған икемді және бейімделгіш бюджеттеу жүйелерін әзірлеу ерекше маңызды. Жүргізілген талдау ұйымның стратегиясын іске асыру тиімділігі көбінесе бюджеттеу тәсілдері мен әдістерін таңдаумен ғана емес, сонымен қатар ұйымның бюджеттеу жүйесінің даму мақсаттарына, қызметкерлердің біліктілігіне және компанияның басқару мәдениетіне қаншалықты сәйкес келетіндігімен де анықталатынын көрсетті. Ұзақ мерзімді тұрақты дамуға бағытталған ұйымдар бюджетті барлық басқару деңгейлерінің мүдделерін үйлестіретін маңызды стратегиялық коммуникация құралы ретінде қарастыруы тиіс.

Халықаралық және қазақстандық бюджеттеу тәжірибесін салыстырмалы талдау заманауи бюджетті басқару модельдеріне көшу басқару процестеріндегі ұйымдастыру тәсілдерін өзгертуді талап ететінін растайды. Қазақстандық компаниялар үшін икемді, жылжымалы және қызметке негізделген бюджеттеу элементтерін енгізу, сондай-ақ қызметкерлердің бюджетті қалыптастыруға қатысуын арттыру ерекше маңызды. Бұл тәсілдерді енгізу ұйымдардың өзгермелі нарықтық жағдайларға бейімделуін жақсартады, басқару шешімдерінің сапасын арттырады және нарықтағы бәсекелестік позициясын нығайтады.

### **Әдебиеттер тізімі**

1. Наумова Н.В. Бюджетирование в деятельности предприятия: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2011. – С. 112
2. Панов М. М. Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ. (Просто, Кратко, Быстро). – М.: Инфра-М, 2014. – С. 304.
3. Simons R. The role of budgets in organizations facing strategic change // *Accounting, Organizations and Society*. - 1990. - Vol. 15, № 1–2. - P. 127–143.
4. Li X., Huang S., Liu Y. Strategic budgeting and budgeting evaluation effects on company performance in China // *International Journal of Financial Studies*. — 2025. — Vol. 18, № 4. — Art. 172.
5. Blumentritt T. Integrating strategic management and budgeting // *Journal of Business Strategy*. - 2006. - Vol. 27, № 6. - P. 73–79.
6. Hansen S. C., Otley D. T., & Van der Stede W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 2003, 15(1), 95-116.
7. Abernethy M.A., Brownell P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 24, Issue 3, 1999, Pages 189-204, ISSN 0361-3682, [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2).
8. Hope J., Fraser R. (2003) Who Needs Budget. *Harvard Business Review*, 81, 108-115. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2530899>
9. Безруков А.А. Бюджетирование как механизм развития инновационной деятельности

предприятия. // Вестник КазНУ. Серия экономическая. - 2015. - № 2 (108). - С. 171-175.  
<https://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/1039>

10. Mukhamadiyeva A., Agumbayeva A., Budgeting as a tool for managing enterprise strategy // Вестник КазНУ. Серия экономическая. - 2016. - № 6 (118). - С. 231-236.

11. Осербайұлы С., Адамбекова Г.К. Планирование процесса бюджетирования в компаниях холдингового типа // Вестник КазНУ. Серия экономическая. - 2015. - № 6 (112). - с. 239-242. - URL: <https://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/1112>

12. Аймурзинов М.С., Баймухамедова Г.С., Баймухамедов М.Ф. Построение системы бюджетного управления // Вестник Карагандинского университета. – 2019. - №3 (95). - с.209-217  
<https://rep.ksu.kz/bitstream/handle/data/9290/%d0%ad%d0%ba-2019-3-209-217.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

13. Ихсанғалиева С., Сейткадиева А. Роль системы бюджетирования в стратегическом планировании предприятия. Капитализация научных исследований: средства достижения и результаты: Сборник Высшей школы бизнеса. Алматы: УО Алматы Менеджмент Университет, 2024. - С.139-151 <https://gsb.almau.edu.kz/wp-content/uploads/2024/10/No.224-1.pdf>

14. Horgren C.T., Datar S.M., Rajan M.V. Cost Accounting: a Managerial Emphasis. 14th edition. - Prentice Hall: New Jearsey, 2012. - 892 pages.

15. Aoki M. Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199284511.001.0001>

16. KPMG. Официальный сайт компании - <https://kpmg.com/kz/ru/home/about.html>

17. PwC Kazakhstan. Официальный сайт компании - <https://www.pwc.com/kz/ru.html>

18. Национальная палата предпринимателей «Атамекен». Официальный сайт. <https://atameken.kz/ru/>

## References

1. Naumova N.V. Byudzhetirovanie v deyatel'nosti predpriyatiya: uchebnoe posobie. – Tambov: Izd-vo Tamb. gos. tekhn. un-ta, 2011. – S. 112

2. Panov M. M. Postanovka sistemy byudzhetnogo upravleniya ili tri koordinaty biznesa: BDR, BDDS, BBL. (Prosto, Kratko, Bystro). – М.: Infra-M, 2014. – S. 304.

3. Simons R. The role of budgets in organizations facing strategic change // Accounting, Organizations and Society. - 1990. - Vol. 15, № 1–2. - P. 127–143.

4. Li X., Huang S., Liu Y. Strategic budgeting and budgeting evaluation effects on company performance in China // International Journal of Financial Studies. - 2025. - Vol. 18, № 4. - Art. 172.

5. Blumentritt T. Integrating strategic management and budgeting // Journal of Business Strategy. - 2006. - Vol. 27, № 6. - P. 73–79.

6. Hansen S. C., Otley D. T., & Van der Stede W. A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. Journal of management accounting research, 2003, 15(1), 95-116.

7. Abernethy M.A., Brownell P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, Accounting, Organizations and Society, Volume 24, Issue 3, 1999, Pages 189-204, ISSN 0361-3682, [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2).

8. Hope J., Fraser, R. (2003) Who Needs Budget. Harvard Business Review, 81, 108-115. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2530899>

9. Bezrukov A.A. Byudzhetirovanie kak mekhanizm razvitiya innovacionnoj deyatel'nosti predpriyatiya. // Vestnik KazNU. Seriya ekonomicheskaya. - 2015. - № 2 (108). - S. 171-175. <https://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/1039>.

10. Mukhamadiyeva A., Agumbayeva A. Budgeting as a tool for managing enterprise strategy // Vestnik KazNU. Seriya ekonomicheskaya. - 2016. - № 6 (118). - S. 231-236.

11. Oserbajuly S., Adambekova G.K. Planirovanie processa byudzhetirovaniya v kompaniyah

holdingovogo tipa // Vestnik KazNU.Seriya ekonomicheskaya. - 2015. - № 6 (112). - s. 239-242. - URL: <https://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/1112>

12. Ajmurzinov M.S., Bajmuhamedova G.S., Bajmuhamedov M.F. Postroenie sistemy byudzhetnogo upravleniya // Vestnik Karagandinskogo universiteta. – 2019. - №3 (95). - s.209-217 <https://rep.ksu.kz/bitstream/handle/data/9290/%d0%ad%d0%ba-2019-3-209-217.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

13. Ihsangalieva S., Sejtkazieva A. Rol' sistemy byudzhetirovaniya v strategicheskom planirovanii predpriyatiya. Kapitalizaciya nauchnyh issledovanij: sredstva dostizheniya i rezul'taty: Sbornik Vysšej shkoly biznesa. Almaty: UO Almaty Menedzhment Universitet, 2024. - S.139-151 <https://gsb.almatau.edu.kz/wp-content/uploads/2024/10/No.224-1.pdf>

14. Horgren C.T., Datar S.M., Rajan M.V. Cost Accounting: a Managerial Emphasis. 14th edition. - Prentice Hall: New Jearsey, 2012. - 892 pages.

15. Aoki M. Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199284511.001.0001>

16. KPMG. Oficial'nyj sajt kompanii. <https://kpmg.com/kz/ru/home/about.html>

17. PwC Kazakhstan. Oficial'nyj sajt kompanii. <https://www.pwc.com/kz/ru.html>

18. Nacional'naya palata predprinimatelej «Atameken». Oficial'nyj sajt. <https://atameken.kz/ru/>

## ИНТЕГРАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

КАСЕНОВ Е.Р. , БАЛГИНОВА К.М. , ДУЙСЕНБАЕВА Б.Б. ,  
АЖАЙПОВА И.Ш. \* 

**Касенов Есет Рамазанович** – Магистрант ОП 6В04101-Деловое администрирование, Актюбинский региональный университет имени К.Жубанова, г. Ақтөбе, Қазақстан

**E-mail:** [Kassenov23@mail.ru](mailto:Kassenov23@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0001-9106-9331>

**Балгинова Куралай Максатовна** – Кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Актюбинский региональный университет имени К.Жубанова, г. Ақтөбе, Қазақстан

**E-mail:** [kbalginova@zhubanov.edu.kz](mailto:kbalginova@zhubanov.edu.kz), <https://orcid.org/0000-0002-3114-1135>

**Дуйсенбаева Ботагоз Баймуханбетовна** - Кандидат экономических наук, старший преподаватель, Актюбинский региональный университет имени К.Жубанова, г. Ақтөбе, Қазақстан

**E-mail:** [bduisenbayeva@zhubanov.edu.kz](mailto:bduisenbayeva@zhubanov.edu.kz), <https://orcid.org/0000-0001-5959-7946>

\***Ажайпова Инжу Шагмановна** - Магистр, старший преподаватель, Актюбинский региональный университет имени К.Жубанова, г. Ақтөбе, Қазақстан

**E-mail:** [iazhaipova@zhubanov.edu.kz](mailto:iazhaipova@zhubanov.edu.kz), <https://orcid.org/0000-0001-5601-7651>

**Аннотация.** В статье исследуются теоретические и практические аспекты интеграции бюджетирования и стратегического планирования в системе управления организацией в условиях нестабильной и высококонкурентной рыночной среды. Обоснована трансформация бюджетирования из инструмента финансового контроля в ключевой механизм стратегического управления, обеспечивающий согласование долгосрочных целей организации с текущей операционной деятельностью. На основе анализа отечественных и зарубежных научных подходов выявлены основные функции бюджетирования в процессе реализации стратегии, его влияние на стратегическую гибкость, адаптацию и эффективность управленческих решений. В эмпирической части статьи проведен сравнительный анализ практики бюджетирования в США, Японии и Казахстане, а также исследованы особенности применения различных методов бюджетирования на казахстанских предприятиях с использованием данных консалтинговых компаний и отраслевых обзоров. Установлено, что в казахстанской практике преобладают традиционные формы бюджетирования, что сдерживает стратегическое развитие организаций и снижает их адаптивность к изменениям внешней среды. По результатам исследования сформулированы рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования, направленные на повышение её стратегической ориентации, расширение использования гибких и процессно-ориентированных подходов и усиление взаимосвязи бюджетных показателей с долгосрочными целями развития организаций. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов и рекомендаций при разработке программ развития организаций и совершенствовании

корпоративных систем управления.

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, стратегическое управление, управленческий учет, организация, управленческие решения, стратегия развития, компания.

## INTEGRATION OF BUDGETING AND STRATEGIC PLANNING WITHIN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

KASSENOV E.R. , BALGINOVA K.M. , DUSENBAYEVA B.B. ,  
AZHAIPOVA I.SH. \* 

**Kassenov Esset Ramazanovich** - Master's student 7M04119 – Economics, K.Zhubanov Aktobe regional university, Aktobe, Kazakhstan

**E-mail:** [Kassenov23@mail.ru](mailto:Kassenov23@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0001-9106-9331>

**Balginova Kuralay Maksatovna** - Candidate of economics sciences, associate professor, K.Zhubanov Aktobe regional university, Aktobe, Kazakhstan,

**E-mail:** [kbalginova@zhubanov.edu.kz](mailto:kbalginova@zhubanov.edu.kz), <https://orcid.org/0000-0002-3114-1135>

**Duisenbayeva Botagoz Baimukhambetovna** - Candidate of economics sciences, senior lecturer, K.Zhubanov Aktobe regional university, Aktobe, Kazakhstan,

**E-mail:** [bduisenbayeva@zhubanov.edu.kz](mailto:bduisenbayeva@zhubanov.edu.kz), <https://orcid.org/0000-0001-5959-7946>

\***Azhaiпова Inzhu Shagmanovna** - Master's, senior lecturer, K.Zhubanov Aktobe regional university, Aktobe, Kazakhstan,

**E-mail:** [iazhaiпова@zhubanov.edu.kz](mailto:iazhaiпова@zhubanov.edu.kz), <https://orcid.org/0000-0001-5601-7651>

**Abstract.** The article examines the theoretical and practical aspects of integrating budgeting and strategic planning within the organizational management system under conditions of an unstable and highly competitive market environment. The transformation of budgeting from a financial control instrument into a key mechanism of strategic management is substantiated, ensuring the alignment of the organization's long-term objectives with its current operational activities. Based on the analysis of domestic and international scholarly approaches, the main functions of budgeting in the process of strategy implementation are identified, as well as its influence on strategic flexibility, organizational adaptation, and the effectiveness of managerial decision-making. The empirical part of the study provides a comparative analysis of budgeting practices in the United States, Japan, and Kazakhstan and explores the specific features of applying various budgeting methods in Kazakhstani enterprises using data from consulting companies and industry reports. The findings indicate that traditional forms of budgeting continue to dominate in Kazakhstan, which constrains the strategic development of organizations and reduces their adaptability to changes in the external environment. As a result of the study, recommendations are formulated to improve the budgeting system, aimed at strengthening its strategic orientation, expanding the use of flexible and process-oriented approaches, and enhancing the linkage between budgetary indicators and the long-term development objectives of organizations. The practical significance of the research lies in the applicability of the obtained conclusions and recommendations for the development of organizational growth programs and the improvement of corporate management systems.

**Key words:** budget, budgeting, strategic management; management accounting, organization, managerial decision-making, development strategy, company.