

МРНТИ 06.81.12  
УДК 338.2  
JEL A20

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2026-1-1-115-127>

**ТУСЕЕВА И.Х.,\*<sup>1</sup>**

к.э.н., ассоциированный профессор.

\*e-mail: [irina.tuseyeva@gmail.com](mailto:irina.tuseyeva@gmail.com)

ORCID ID: 0009-0004-1883-1934

**АСЫЛБЕКОВА Б.С.,<sup>1</sup>**

доцент, м.э.н.

e-mail: [asylbayan@gmail.com](mailto:asylbayan@gmail.com)

ORCID ID: 0000-0002-0493-2484

<sup>1</sup>Казахстанско-Немецкий университет,

г. Алматы, Казахстан

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К БЮДЖЕТИРОВАНИЮ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

### Аннотация

Динамично изменяющаяся экономика требует от компании менять традиционные методы бюджетирования. Классическое годовое бюджетирование становится неактуальным в условиях высокой неопределенности. Пандемия и экономические потрясения лишь оголили недостатки жестких бюджетов – многие директора по финансам отмечают, что пришло время искать более гибкие альтернативы. В результате получили развитие современные подходы к бюджетированию, позволяющие организациям оперативно адаптировать планы, эффективнее управлять ресурсами и сохранять связь финансов со стратегическими целями. Целью данной статьи является исследование этих подходов, выявление их преимуществ и ограничений, изучение влияния на стратегию и опыт внедрения в компаниях (в том числе казахстанских), а также роль цифровизации в трансформации бюджетного процесса. Статья имеет высокую научную и практическую значимость в связи с тем, что некоторые методы бюджетирования достаточно не изучены и не отражены в современных исследованиях. Помимо этого, применение современных методов позволяет предприятиям особенно казахстанским, выбрать пути создания эффективных систем учета и контроля затрат, где ошибки в управлении ресурсами могут привести к снижению конкурентоспособности бизнеса. Многие казахстанские предприятия, сталкиваются с такими проблемами, как нерациональное использование ресурсов, отсутствие системного подхода к планированию. В таких условиях внедрение эффективных методов системы бюджетирования становится главным инструментом для обоснованного принятия управленческих решений. Данная статья посвящена решению именно этих задач, что подчеркивает ее практическую и теоретическую значимость. Проведенное исследование может быть полезным для компаний, стремящихся к оптимизации затрат и улучшению финансовой дисциплины.

**Ключевые слова:** бюджетирование, гибкое (динамическое) бюджетирование, скользящее бюджетирование, бюджетирование, ориентированное на ценность, бюджетирование с нулевой базы, драйверные подходы, традиционный подход.

### Введение

Проблема совершенствования бюджетирования активно исследовалась в трудах отечественных и зарубежных ученых, таких как И. Ансофф, Р. Энтони, Х. Хорнгрен, а также казахстанских исследователей в области управленческого учета и финансового менеджмента. Однако следует отметить, что значительная часть исследований сосредоточена на классических подходах, в то время как внедрение новых методов, таких как *flexible budgeting*, *beyond budgeting*, *rolling forecast*, *activity-based budgeting*, в условиях казахстанской практики остается малоизученным направлением. Таким образом, актуальность исследования определяется как необходимостью теоретического осмысления современных подходов, так и потребностью в их практической адаптации к национальной экономике.

Рассматриваемая тема соответствует ключевым проблемам современной науки и практики управления: повышению гибкости и адаптивности компаний, поиску эффективных инструмен-

тов финансового планирования и контроля, а также интеграции стратегического и операционного управления. В условиях цифровизации и глобализации особое значение приобретает использование технологий прогнозирования и моделирования, что делает сравнительный анализ методов бюджетирования своевременным и востребованным.

«Эффективное бюджетирование в Казахстане предполагает не только формирование государственного бюджета, но и внедрение современных инструментов на уровне предприятий» [1, с. 112].

Объектом исследования выступает процесс бюджетирования в современных компаниях.

Предметом исследования являются методы бюджетирования, их особенности, преимущества и недостатки в условиях изменяющейся внешней среды.

Цель исследования – провести сравнительный анализ современных методов бюджетирования и выявить их практическую значимость для повышения эффективности управления предприятием.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- ♦ проанализировать эволюцию системы бюджетирования и основные подходы, применяемые в мировой практике;
- ♦ исследовать особенности современных методов бюджетирования (flexible budgeting, rolling forecast, beyond budgeting, activity-based budgeting и др.);
- ♦ провести сравнительный анализ их применения с учетом преимуществ и ограничений;
- ♦ определить возможности внедрения современных методов бюджетирования в практику казахстанских компаний;
- ♦ разработать рекомендации по повышению эффективности процесса бюджетирования на основе результатов исследования.

В качестве методов исследования используются сравнительный и системный анализ, метод аналогий, контент-анализ научной литературы и практических кейсов, а также элементы микро-математического моделирования.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что использование современных методов бюджетирования позволяет повысить адаптивность и результативность финансового планирования, особенно в условиях высокой изменчивости внешней среды.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения результатов исследования для совершенствования системы бюджетирования на казахстанских предприятиях, повышения их конкурентоспособности и устойчивости в долгосрочной перспективе.

## Материалы и методы

В исследовании применялся комплекс методов, обеспечивающих надежность и достоверность полученных результатов. Основу составляли общенаучные методы: сравнение, анализ и синтез, индукция и дедукция, исторический и логический подходы, а также позитивный и нормативный анализ. Для детального исследования эффективности современных методов бюджетирования дополнительно использовались специальные методы: горизонтальный и вертикальный анализ финансовой информации, коэффициентный анализ.

Материалы исследования включали:

- ♦ данные отечественных и зарубежных научных публикаций по бюджетированию (2019–2025 гг.);
- ♦ официальные статистические материалы по предприятиям Казахстана;
- ♦ финансовые отчеты отдельных компаний (на примере CCI Kazakhstan и других предприятий пищевой промышленности);
- ♦ цифровые инструменты (MS Excel, SPSS, Python) для обработки и визуализации данных.

Последовательность исследования:

1. Сбор и систематизация литературных источников по традиционным и современным методам бюджетирования.
2. Формирование базы статистических данных и финансовых отчетов предприятий.
3. Проведение горизонтального и вертикального анализа финансовых показателей.

4. Применение коэффициентного анализа для оценки рентабельности и финансовой устойчивости.

5. Использование элементов моделирования (rolling forecast, scenario planning) для оценки гибкости бюджетов.

6. Сравнительный анализ преимуществ и ограничений различных методов бюджетирования.

Методика оценки результатов: оценка надежности методов проводилась на основе сопоставления полученных расчетов с фактическими результатами деятельности предприятий. Эффективность современных подходов определялась по следующим критериям: точность прогнозов, гибкость планирования, скорость принятия управленческих решений, экономическая результативность.

## Результаты и обсуждение

Методологические основы современных систем планирования.

Переход к гибким моделям бюджетирования в РК обусловлен необходимостью повышения адаптивности бизнеса.

Гибкое (динамическое) бюджетирование (flexible budgeting)

Описание: гибким является бюджет, в котором все статьи зависят от какого-либо показателя. Такими показателями, к примеру, могут быть объем производства или продаж. В традиционном бюджете цифры не зависят от параметров, характеризующих объем продаж или производства [2].

Преимущества: главный плюс – адаптивность. Компания с гибким бюджетом может своевременно реагировать на падение спроса или другие форс-мажоры, пропорционально сокращая затраты либо перераспределяя их на приоритетные направления.

Бюджетирование, ориентированное на ценность (Value-Based Budgeting)

Описание: этот подход близок к концепции priority based budgeting (бюджетирование по приоритетам): распределение ресурсов происходит не по инерции или исторически сложившимся статьям, а согласно актуальным стратегическим приоритетам компании.

Преимущества: такой подход помогает избавиться от неэффективных затрат и направить больше средств на проекты с высокой отдачей.

В результате компании добиваются ощутимых результатов: по данным исследования Falconi, метод VBB (Value-Based Budgeting) успешно внедрен более чем в 500 компаниях разных отраслей, оптимизируя затраты через призму стратегии, организационной структуры и продуктивности процессов. Для технологических компаний это означает, например, пересмотр портфеля проектов разработки с точки зрения ценности и отказ от инициатив, не вносящих вклад в стратегические цели [3].

Beyond Budgeting (отказ от традиционного бюджетирования) предполагает отказ от фиксированных годовых лимитов в пользу децентрализации и использования относительных KPI. В условиях 2026 г. это позволяет компаниям оперативно перераспределять ресурсы в зависимости от рыночной конъюнктуры без бюрократических задержек.

Идея возникла еще в 1970-х (пионером стал скандинавский банк Svenska Handelsbanken) [4], однако широкую популярность приобрела в последние годы в связи с фокусом бизнеса на agility (гибкость).

Исследование BCG показало, что компании, внедрившие Beyond Budgeting, добились значимых улучшений: у 59% опрошенных рост продаж ускорился, 52% отметили более качественные бизнес-решения, 51% – более эффективное управление эффективностью, а 45% – большую гибкость в перераспределении ресурсов. Примером служит банк Handelsbanken, который успешно работает без бюджетов почти 50 лет, вместо этого контроль затрат достигается за счет высокой автономии филиалов и сравнения их результатов с конкурентами [5].

Также такие гиганты, как Bayer, Volvo, Equinor (Statoil) и Roche, перешли на модель Beyond Budgeting с впечатляющими результатами.

Таким образом, Beyond Budgeting чаще применяют компании с уже развитой системой управления и культуры (как в упомянутых скандинавских фирмах). Для остальных более реа-

листочен постепенный переход: сначала внедрение элементов (rolling forecast, отказ от фиксации затрат, гибкие KPI), а уже затем полный отказ от бюджета [6].

### Скользящее прогнозирование (Rolling Forecasts)

С научной точки зрения скользящий прогноз – методика финансового планирования, при которой компания постоянно обновляет прогноз на фиксированный будущий горизонт. Данная концепция предусматривает замену бюджета на будущий год ежемесячным добавлением прогноза еще на один месяц, всегда имея видение на 12 месяцев вперед, как показано на рисунке 1. По сути, это перекатывающийся план: по мере прохождения текущего месяца или квартала добавляется новый период в конец плана, сохраняя горизонт. Rolling Forecast не столько заменяет бюджет, сколько меняет подход к нему – акцент смещается с жесткого план-факт контроля на динамическое планирование и быстрое реагирование [7].

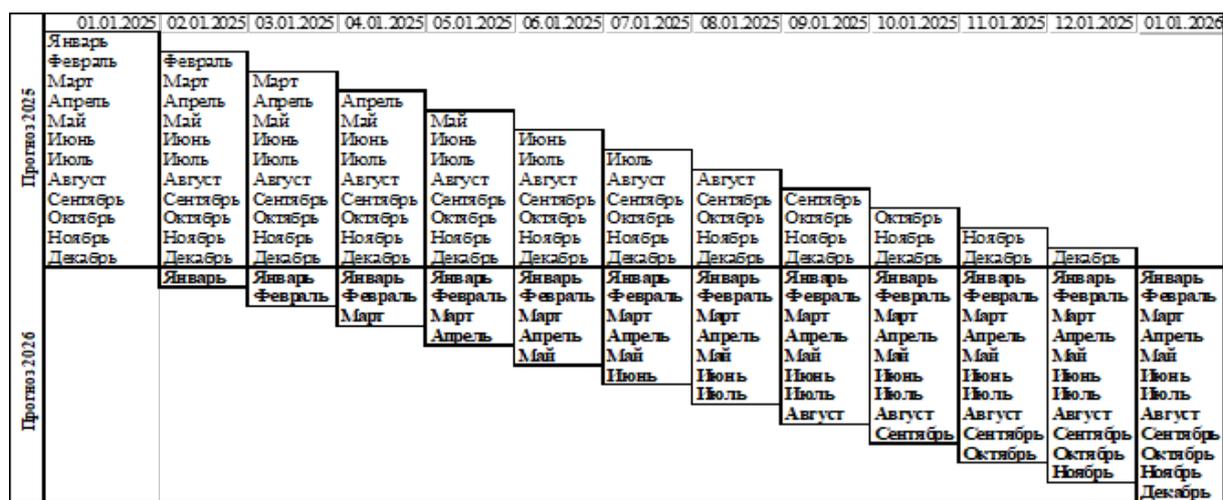


Рисунок 1 – Пример скользящего бюджета

Примечание: Составлено авторами на основе собственных исследований.

Преимущества: скользящие прогнозы обеспечивают непрерывность планирования на горизонте 12–18 месяцев. Данный метод минимизирует временной лаг между возникновением макроэкономического шока и корректировкой финансовой стратегии.

Кроме того, скользящий прогноз способствует лучшей координации стратегического и оперативного планирования: он создает мост между краткосрочными задачами и долгосрочными целями.

В результате проведенного исследования было выявлено, что компания Unilever исключила формирование традиционного бюджета. В настоящее время осуществлен переход на 8-квартальный скользящий прогноз, который обновляется менеджерами на местах в ответ на изменения рынка. Такой подход позволяет гибко перераспределять ресурсы в течение года.

Исследование также показало, что Procter & Gamble благодаря автоматизированному сбору данных для rolling forecast оперативно реагирует на изменение потребительского спроса и корректирует планы без длительных ручных процедур. В итоге снижается вероятность непредвиденного результата, а у финансовой функции появляется возможность играть более проактивную роль [8].

Другие современные методы: нулевой и драйверный подходы.

Помимо перечисленных, заслуживают внимания и другие методики, которые часто используются в сочетании с вышеописанными.

Бюджетирование с нулевой базы (Zero-Based Budgeting, ZBB): каждая бюджетная позиция обосновывается с самого начала в новом периоде, не учитывая уровни затрат прошлых периодов. При этом снижаются риски повторения ранее допущенных ошибок при формировании бюджета.

Анализ деятельности компании Unilever свидетельствует о существенном сокращении операционных издержек путем применения метода нулевого бюджетирования. Для исследуемого

предприятия это означает возможность более рационального использования ресурсов при условии внедрения цифровых систем учета.

Как показывает опыт Unilever, преимущество метода – жесткая дисциплина расходов и ориентация на приоритеты. Главный минус – высокая трудоемкость. Поэтому внедрение ZBB целесообразно осуществлять не чаще одного раза в несколько лет либо для отдельных подразделений с целью пересмотра и изменения структуры расходов, а в промежутках использовать более упрощенные схемы [9].

Драйверное бюджетирование (Driver-Based Budgeting): этот метод фокусируется на ключевых бизнес-драйверах – факторах, определяющих доходы и расходы компании.

Суть в том, что бюджет строится от прогнозных значений драйверов (объем продаж, цена, количество клиентов, производительность и т.д.), а не от исторических затрат. Например, розничный гигант Walmart использует драйверный подход, ориентируясь на показатель продажи на квадратный метр торговой площади при планировании закупок и штата [10].

Ниже приведены примеры компаний, успешно применяющих описанные подходы.

АХА Insurance (Индия) [11] – пример гибкого планирования. После пандемии компания сохранила годовой бюджет, но пересматривает прогнозы ежемесячно (ранее раз в квартал), вовлекая больше отделов в обсуждение. CFO Gaurav Jain подчеркивает, что гибкость стала ключевым элементом: встречи по бюджету теперь проходят регулярно, что повысило серьезность отношения команд к планированию и не позволяет потерять время при ошибочных предположениях.

Walmart (США) [12] использует драйверное бюджетирование. Ключевой показатель (продажи на единицу торговой площади) заложен в основу планирования: от него напрямую зависят решения по закупкам и штату. Такая модель помогает Walmart мгновенно подстраивать бюджет под изменение спроса, особенно в пиковые сезоны, поддерживая стратегию ценового лидерства.

Правительство Казахстана – в публичном секторе также внедряются новые принципы. В частности, с учетом меняющейся экономической ситуации объявлено о проведении более гибкой налогово-бюджетной политики и переходе к нулевому бюджетированию государственных программ для повышения эффективности расходов. Это показывает, что принципы value-based и zero-based подходов актуальны не только для бизнеса, но и для управления государственными финансами в условиях дефицита бюджета.

Прочие примеры: Bayer и Volvo успешно внедрились элементы Beyond Budgeting [13]; Procter & Gamble использует автоматизированные rolling forecasts по всему миру; более 500 компаний в технологическом секторе реализовали подход Value-Based Budgeting и добились ощутимой оптимизации затрат. В Казахстане крупные компании в нефтегазовой и телекомотраслях внедряют современные ERP-системы (SAP, 1C) для перехода к интегрированному планированию и скользящим прогнозам, повышая свою конкурентоспособность на нестабильном рынке.

В ходе исследования установлено, что применение классического бюджетирования (incremental budgeting, традиционный подход) обеспечивает стабильность и простоту использования, однако демонстрирует низкую адаптивность в условиях высокой динамики рынка.

Использование rolling forecast показало значительные преимущества в части повышения точности прогнозов и учета внешних факторов. На примере анализа данных по ССИ Kazakhstan выявлено, что внедрение скользящего прогноза позволяет оперативно корректировать планы и сокращает разрыв между плановыми и фактическими показателями.

Метод activity-based budgeting (ABB) показал эффективность в выявлении слабых мест в затратах и распределении ресурсов по видам деятельности. Однако он требует значительных трудозатрат и цифровизации управленческого учета.

Методология beyond budgeting подтвердила свою релевантность для компаний с децентрализованной системой управления, где ключевым фактором успеха является гибкость и самостоятельность бизнес-единиц. В условиях казахстанских предприятий этот метод пока не получил широкого распространения, однако обладает потенциалом для внедрения в крупных холдингах.

Основные результаты сравнительного анализа.

Для наглядности сведем ключевые плюсы и минусы рассмотренных подходов в таблицу 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика современных методов бюджетирования: преимущества и ограничения

Подход	Преимущества	Ограничения
Гибкое бюджетирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая адаптивность к изменениям;</li> <li>- Более точные, актуальные прогнозы;</li> <li>- Оперативное перераспределение ресурсов под новые приоритеты.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требуется частых пересмотров и вовлечения многих отделов;</li> <li>- Нуждается в актуальных данных и времени на обновления;</li> <li>- Без автоматизации сильно возрастает нагрузка на финансистов.</li> </ul>
Ценностно-ориентированное (Value-Based)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тесно связывает бюджет со стратегией и ценностями компании;</li> <li>- Отсекает неэффективные траты, фокус на ROI и ценностных драйверах;</li> <li>- Повышает обоснованность расходов и прозрачность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сложность определить ценность для всех типов расходов;</li> <li>- Требуется развитой системы показателей и аналитики;</li> <li>- Культурное сопротивление: необходимость менять мышление менеджмента (каждый расход под вопросом).</li> </ul>
Beyond Budgeting (внебюджетное управление)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Радикальная гибкость: убраны рамки бюджета, решения принимаются быстрее;</li> <li>- Высокая автономия и мотивация команд (ответственность за результат, а не за выполнение плана);</li> <li>- Экономия времени и ресурсов на самом бюджетном процессе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Очень высокие требования к культуре доверия и самоорганизации;</li> <li>- Не подходит без изменений систем мотивации, контроля и внешних требований;</li> <li>- Риск хаоса без бюджета, если нет четких принципов и прозрачности;</li> <li>- Сложность внедрения (трансформация всей системы управления).</li> </ul>
Скользкий прогноз (Rolling Forecast)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Всегда актуальный взгляд на финансовые перспективы;</li> <li>- Возможность прямо в ходе года менять курс на основе свежих данных;</li> <li>- Улучшенная координация краткосрочных планов с долгосрочной стратегией.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постоянный процесс прогнозирования требует ресурсов и дисциплины;</li> <li>- Необходимость автоматизации (ERP/BI) для оперативного обновления;</li> <li>- Риск расплывчатости целей: частые обновления могут сместить фокус, если не управлять процессом.</li> </ul>
Нулевой бюджет (ZBB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Удаляет исторические ошибки – каждое направление пересматривается заново;</li> <li>- Выявляет скрытые резервы, устраняет неэффективные расходы;</li> <li>- Выравнивание с целями: все траты должны соответствовать текущим приоритетам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Крайне трудоемкий процесс, много времени на обоснование каждой статьи;</li> <li>- Может демотивировать менеджеров постоянной защитой бюджета;</li> <li>- Не применяется слишком часто: оптимален периодически, иначе съест управленческие ресурсы.</li> </ul>
Драйверное бюджетирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фокус на ключевых факторах успеха, понятных бизнесу;</li> <li>- Упрощает моделирование сценариев;</li> <li>- Позволяет быстро пересчитывать план при изменении основных показателей (объема продаж, цен и т.д.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор неправильных драйверов исказит бюджет (неполная картина);</li> <li>- Требуется надежных данных по драйверам и компетенций в построении моделей;</li> <li>- Не заменяет стратегическое видение: чрезмерная концентрация только на текущих драйверах может упустить новые факторы.</li> </ul>
Примечание: Составлено авторами на основании источников [2–10].		

Как видно из таблицы 1, у каждого метода имеются существенные преимущества по сравнению с традиционными методами бюджетирования, которые приводят к выводу о необходимости их внедрения.

Нами были проанализированы наиболее надежные/цитируемые утверждения из открытых отчетов. Проведенный анализ показал, что консультанты (Deloitte) активно рекомендуют rolling forecasts как ключевой инструмент повышения адаптивности планирования в условиях волатильности [14]. А отчеты KPMG/other показывают, что ZBB часто дает весомую экономию и повышает прозрачность расходов. Он может использоваться как инструмент сокращения и

перераспределения затрат. Но в то же время следует учитывать риски и сложности, возникающие при внедрении. К примеру, специалисты KPMG, проведя опрос среди пользователей, утверждают, что внедрение вышеуказанного метода трудоемко и требует сильной операционной дисциплины. В таблице 2 приведены результаты анализа современных подходов к бюджетированию.

Таблица 2 – Статистика и аналитика по современным подходам к бюджетированию за 2023–2025 гг.

Подход	Распространенность / Доля внедрения	Выявленные эффекты	Основные сложности
Rolling Forecasts (скользящий прогноз)	≈55–60% компаний (рост на 10 п.п. за 3 года)	Повышение точности прогнозов на 20–30%; сокращение цикла на 40–60%	Интеграция данных и систем ERP/BI
Driver-Based Planning (планирование на основе драйверов)	≈35–40% компаний, 8–10% – полностью driver-based	Быстрое моделирование сценариев; сокращение ручного ввода на 50 %	Определение и поддержка драйверов, качество данных
Zero-Based Budgeting (ZBB)	≈25% крупных компаний	Снижение затрат на 2–8%; повышение прозрачности расходов	Трудоемкость и сопротивление персонала
Beyond Budgeting / Agile Budgeting	≈10–15% полностью, ≈40% – гибридно	Повышение гибкости и адаптивности; децентрализация управления	Отсутствие метрик и сложность отказа от классического бюджета
Digital / AI-Driven Budgeting (цифровое и ИИ-поддерживаемое)	≈70 % компаний используют BI/AI в FP&A (рост +25 п.п.)	Автоматизация отчетности; ускорение сценариев; точность +40 %	Высокая стоимость внедрения, нехватка компетенций в AI/аналитике
Примечание: Составлено авторами на основании источников [14–15].			

Как показывают данные таблицы 2, доля внедрения методов колеблется в пределах 25% и 70%. Это говорит о заинтересованности компаний в указанных методах. Наибольшей популярностью в настоящее время пользуется Digital / AI-Driven Budgeting по той причине, что он предполагает использование искусственного интеллекта. Наименьшая доля отведена Beyond Budgeting / Agile Budgeting из-за отсутствия метрик. Но в целом компании применяют гибридные методы, позволяющие снизить риски внедрения и получить возможность использовать преимущества не только отдельно взятого метода, а группы методов.

В таблице 3 приведена сводная аналитика по всем подходам, отражающая среднее значение по компаниям, внедрившим современные подходы в разрезе таких показателей, как сокращение времени цикла планирования, улучшение точности прогнозов, экономия операционных расходов и т.д.

Таблица 3 – Сводная аналитика по всем современным подходам к бюджетированию

Показатель	Среднее значение по компаниям, внедрившим современные подходы
Сокращение времени цикла планирования	30–60%
Улучшение точности прогнозов	20–40%
Экономия операционных расходов	2–8% (при ZBB)
Доля компаний с гибридной моделью (rolling + driver + AI)	~45 %
Рост интереса к цифровым EPM-системам (2022 → 2025)	+30 п.п.
Примечание: Составлено авторами на основании источников [14–15].	

Как мы видим из таблицы 3, доля компаний с гибридной моделью (rolling + driver + AI) имеет значительный удельный вес – 45%, что является подтверждением наших выводов.

Таким образом, проведенный сравнительный анализ подтвердил гипотезу о том, что современные методы бюджетирования обладают более высокой адаптивностью и практической значимостью по сравнению с традиционными подходами. Особенно ярко данное преимущество проявилось в условиях динамичной внешней среды и нестабильности рыночных факторов.

Рекомендации к применению. Ниже рассматривается трансформация подходов к финансовому планированию в казахстанских компаниях через внедрение концепции flexible budgeting.

Оценка эффективности внедрения (на примере АО «RG Brands» в Казахстане, научный проект Казахстано-Немецкого университета)

В качестве объекта исследования выступает опыт внедрения автоматизированных систем планирования на базе АО «RG Brands» в Казахстане.

Проведенный анализ текущей системы бюджетирования этой компании показал наличие проседающих мест в комплексном методе бюджетирования, что препятствует формированию финансовой устойчивости компании. В результате использования всех действующих методов бюджетирования в компании образуются видимые недостатки, такие как рост долговой нагрузки, снижение прибыльности при увеличении выручки, низкие показатели ликвидности и автономии. В целях повышения эффективности бюджетного управления и укрепления финансовой устойчивости компании предложен переход к гибкому бюджетированию flexible budgeting.

Целью проведения анализа является наглядное демонстрирование преимуществ гибкого бюджета на примере 2023 г., над текущей системой бюджетирования, его положительные влияния на финансово-экономические и коэффициентные показатели.

Для оценки эффективности гибкого бюджета были проведены расчеты для минимизации затрат, для понижения себестоимости, была сформирована равномерная структура капитала.

В течение данного анализа влияния гибкого бюджета на финансовую устойчивость компании и его эффективности были использованы рассчитанные коэффициенты финансовой устойчивости компании, показатели ликвидности, рентабельности и оборачиваемости.

Таблица 4 – Сравнение финансово-экономических показателей фактического и гибкого бюджета за 2023 г. (тыс. тг)

Показатель	Фактический бюджет 2023 г.	Гибкий бюджет 2023 г.	Изменения (%)
Выручка	171 461 101	178 650 265	4%
Себестоимость продукции	104 162 357	61 327 703	-41%
Валовая прибыль	67 298 744	117 322 562	74%
Чистая прибыль	2 373 150	45 674 586	125%
Общая сумма активов	92 926 093	137 400 466	48%
Собственный капитал	12 170 390	64 675 570	431%
Заемный капитал	80 755 703	56 194 355	-30%
Оборотный капитал	-11 724 553	30 509 967	360%

Примечание: Составлено авторами на основании источников [16–17].

После проведен сравнительный анализ, демонстрирующий, каким образом изменения каждого показателя в рамках гибкого бюджета могут повлиять на состояние компании и какие показатели могут улучшиться благодаря внедрению гибкого бюджета.

Как показывают данные таблицы 5, использование метода позволяет улучшить финансовую устойчивость компании и приблизить значения коэффициентов к нормативным показателям.

Таблица 5 – Сравнительный анализ коэффициентов финансовой устойчивости фактического и гибкого бюджетов за 2023 г.

Показатели	Фактический бюджет 2023 г.	Гибкий бюджет 2023 г.	Нормативные значения
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,13	0,47	от 0,3 до 0,7
Коэффициент капитализации (соотношения собственных и заемных средств)	6,63	0,86	1
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,96	0,47	от 0,3 до 0,6
Коэффициент соотношения мобильных и иммобильных активов	1,14	2,17	больше 1
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	-0,62	0,22	больше 0,7
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	-1,19	5,66	от 0,6 до 0,8
Коэффициент финансовой устойчивости	0,33	0,5	от 0,5 до 0,7
Коэффициент финансирования	0,15	1,15	больше 1
Примечание: Составлено авторами на основании источников [16–17].			

Таблица 6 – Сравнительный анализ ликвидности, рентабельности и оборачиваемости фактического и гибкого бюджетов за 2023 г.

Показатель	Фактический бюджет 2023 г.	Гибкий бюджет 2023 г.	Нормативные значения
Коэффициент текущей ликвидности	0,81	1,47	от 1,5 до 2,5
Коэффициент быстрой ликвидности	0,23	1,16	выше 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,07	0,02	от 0,2 до 0,5
ROS	8,46	31,2	5-15%
ROA	2,22	39,6	2-5%
ROE	23,6	118,9	10-20%
Валовая рентабельность	39,2	65,67	30-40%
Оборачиваемость оборотных средств	-526,22	19,02	-
Оборачиваемость активов	1,61	1,55	-
Оборачиваемость дебиторской задолженности	22,3	4,35	-
Оборачиваемость запасов	3,53	4,11	-
Оборачиваемость кредиторской задолженности	4,81	2,83	-
Примечание: Составлено авторами на основании источников [17–18].			

Все значения коэффициентов ликвидности могут быть повышены до нормативных значений. Такое изменение ликвидности компании образовалось с помощью роста оборотных активов, снижения краткосрочных обязательств, снижения дебиторской задолженности и оптимизации товарных остатков.

Таким образом, внедрение гибкого бюджета позволит изменить все слабые места в компании. Самым главным аспектом, являлось повышение финансовой устойчивости. Данный показатель может быть успешно увеличен до нормативного значения с помощью всех проведенных изменений. Для дополнительного подтверждения эффективности внедренной системы исследованы показатели ликвидности, рентабельности и оборачиваемости.

## Заключение

Интеграция современных методов бюджетирования является необходимым условием обеспечения финансовой устойчивости казахстанских предприятий. Эмпирические данные подтверждают, что цифровая трансформация бюджетного процесса ведет к прямой корреляции между скоростью обработки данных и маржинальностью бизнеса в условиях турбулентной экономики.

Сравнительный анализ подходов позволил сделать следующие выводы:

Наиболее значимым наблюдением исследования стало выявленное преимущество метода rolling forecast, который показал не только повышение точности прогнозирования, но и способность интегрировать актуальные данные в режиме реального времени. Этот результат указывает на необходимость смещения акцентов в системе планирования предприятий Казахстана от статичного бюджетирования к гибким прогнозным инструментам.

Интересным результатом стало также подтверждение эффективности activity-based budgeting (ABB) для снижения косвенных расходов. Несмотря на то, что данный метод требует значительных затрат времени и ресурсов, его использование позволяет более объективно распределять затраты по видам деятельности, что способствует росту прозрачности финансовых потоков.

Методология beyond budgeting в исследовании показала ограниченное применение в казахстанских условиях, что объясняется доминированием иерархических структур управления и централизованного принятия решений. Однако наблюдения свидетельствуют, что в долгосрочной перспективе этот подход может оказаться особенно ценным для крупных холдингов и транснациональных компаний, где децентрализация является необходимым условием эффективности. Полученные результаты подчеркивают важность перехода от традиционного к гибридному подходу в бюджетировании: комбинирование rolling forecast и activity-based budgeting позволяет не только повысить точность прогнозов, но и контролировать структуру затрат.

Автоматизация гибкого бюджета внутри компании в Казахстане, в системе бюджетирования в АО «RG Brands», позволит моментально реагировать на какие-либо отклонения от запланированных показателей. Рекомендуется автоматизировать гибкое бюджетирование посредством интеграции этой системы в действующие платформы, как ERP-системы и BI-системы.

Таким образом, научный анализ практики внедрения вышеуказанных методов в казахстанских холдингах позволяет констатировать:

Повышение точности аллокации ресурсов: Использование ABB способствует снижению операционных расходов (ОРЕХ) в среднем на 12–15% за счет элиминации неэффективных операций.

Снижение регуляторных и валютных рисков: скользящее прогнозирование позволяет актуализировать финансовые модели в соответствии с установленными на 2026 год параметрами МРП (4325 тенге) и волатильностью курса национальной валюты в течение 48 часов с момента наступления события.

Стратегическая гибкость: что сокращает цикл принятия управленческих решений на 40–50%. Внедрение принципов Beyond Budgeting способствует росту автономности производственных подразделений.

## ЛИТЕРАТУРА

- 1 Макарова Н.А. Бюджет и бюджетная система Казахстана. – Алматы: Фолиант, 2021. – 356 с. URL: <https://library.atu.edu.kz/files/40442.pdf>
- 2 Bukh P.N., Ringgaard S.A., Sandalgaard N. Moving beyond Beyond Budgeting: A case study of the dynamic interrelationships between budgets and forecasts // European Accounting Review. 2024. Vol. 34. No. 3. P. 1221–1247. URL: <https://doi: 10.1080/09638180.2023.xxxxx>
- 3 Batt C.E. Empirical Budgeting Research in Accounting Journals: Review, Critique, and Research Agenda // Accounting, Finance & Governance Review. 2025. Vol. 34. No. 1, pp. 1–28. URL: <https://doi.org/10.52399/001c.140425>

- 4 Zhou F., Liu Y., Triwannakij S., Triatmanto B. Strategic Budgeting and Budgeting Evaluation Effects on China's Manufacturing Companies' Performance // *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18. No. 4. P. 172. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm18040172>
- 5 Handelsbanken. Annual and Sustainability Report 2023. Стокгольм: Svenska Handelsbanken AB, 2024. P. 75. URL: <https://mb.cision.com/Main/3555/3934274/2623353.pdf> (дата обращения 29.09.25)
- 6 Ebhota O.S., et al. Investigating the influence of digital transformation on budgeting control // *International Journal of Business and Management Studies*. 2024. Vol. 12. No. 2. P. 55–70. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02429>
- 7 Homauni A. et al. Budgeting in Healthcare Systems and Organizations: A systematic review // *International Journal of Health Policy and Management*. 2023. Vol. 12. No. 5. P. 333–348. URL: <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2023.xxx>
- 8 Msiza N.R. Beyond Budgeting and Rolling Forecast: Empirical Link to Performance Improvement // *Journal of Financial Control and Strategy*. 2023. Vol. 9. No. 2. P. 101–119. URL: <https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i4.6725>
- 9 Касымов М. Zero-based бюджетирование: секреты гибкости и инноваций в бизнесе. Axellect.kz. 2024. URL: <https://axellect.kz/ru/zero-based-byudzhetrovanie-s-nulya-sekrety-gibkosti-i-innovacij-v-biznese/> (дата обращения 29.09.25).
- 10 WestScience. Does Activity- Based Budgeting Matter? // *WestScience Business Management Journal*. 2024. Vol. 2. No. 3. P. 88–104. URL: <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i03.1247>
- 11 Gibbs R. Planning for business cycle fluctuations in budgeting // *Journal of Applied Economics and Business Strategy*. 2025. Vol. 15. No. 2. P. 47–65. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101576>
- 12 Chenwi Neba Cyril, et al. A Comprehensive Study of Walmart Sales Predictions Using Time Series Analysis // *Asian Research Journal of Mathematics*. 2024. Vol. 20. No. 7. P. 9–30. URL: <https://doi.org/10.9734/arjom/2024/v20i7809>
- 13 Bayer AG. Bayer aims to sustainably improve performance with new organization. Лейпциг: Bayer AG, 2024. URL: <https://www.bayer.com/media/en-us/bayer-aims-to-sustainably-improve-performance-with-new-organization/> (дата обращения 29.09.2025)
- 14 Deloitte. Implementing the Rolling Forecast: A 'Beyond Budgeting' Approach // Deloitte Belgium. 20 Dec 2022. URL: <https://www.deloitte.com/be/en/blogs/inside-track/2023/episode-3-implementing-the-rolling-forecast.html> (дата обращения 29.09.2025)
- 15 Time Series Methods and Business Intelligent Tools for Budget Planning – Case Study // *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15. No. 1. P. 287. URL: <https://doi.org/10.3390/app15010287>
- 16 Годовая консолидированная финансовая отчетность за 2022 год // URL: [https://kase.kz/files/emitters/RGBR/rgbrf6\\_2022\\_cons\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/RGBR/rgbrf6_2022_cons_rus.pdf) (дата обращения: 29.09.2025)
- 17 Годовая консолидированная финансовая отчетность за 2023 год // URL: [https://kase.kz/files/emitters/RGBR/rgbrf6\\_2023\\_cons\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/RGBR/rgbrf6_2023_cons_rus.pdf) (дата обращения: 29.09.25)

## REFERENCES

- 1 Makarova N.A. (2021) Bjudzhet i bjudzhetnaja sistema Kazahstana. Almaty: Foliant, 356 p. URL: <https://library.atu.edu.kz/files/40442.pdf> (In Russian).
- 2 Bukh P.N., Ringgaard S.A., Sandalgaard N. (2024) Moving beyond Beyond Budgeting: A case study of the dynamic interrelationships between budgets and forecasts // *European Accounting Review*. Vol. 34. No. 3. P. 1221–1247. URL: <https://doi.org/10.1080/09638180.2023.xxxxx> (In English).
- 3 Batt C.E. (2025) Empirical Budgeting Research in Accounting Journals: Review, Critique, and Research Agenda. // *Accounting, Finance & Governance Review*. Vol. 34. No. 1, pp. 1–28. URL: <https://doi.org/10.52399/001c.140425> (In English).
- 4 Zhou F., Liu Y., Triwannakij S., Triatmanto B. (2025) Strategic Budgeting and Budgeting Evaluation Effects on China's Manufacturing Companies' Performance // *Journal of Risk and Financial Management*. Vol. 18. No. 4. P. 172. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm18040172> (In English).
- 5 Handelsbanken. Annual and Sustainability Report 2023. Stokgol'm: Svenska Handelsbanken AB, 2024. P. 75. URL: <https://mb.cision.com/Main/3555/3934274/2623353.pdf> (data obrashheniya 29.09.25) (In English).
- 6 Ebhota O.S., et al. (2024) Investigating the influence of digital transformation on budgeting control // *International Journal of Business and Management Studies*. Vol. 12. No. 2. P. 55–70. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02429> (In English).
- 7 Homauni A., et al. (2023) Budgeting in Healthcare Systems and Organizations: A systematic review // *International Journal of Health Policy and Management*. Vol. 12. No. 5. P. 333–348. URL: <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2023.xxx> (In English).

8 Msiza N.R. (2023) Beyond Budgeting and Rolling Forecast: Empirical Link to Performance Improvement // Journal of Financial Control and Strategy. Vol. 9. No. 2, pp. 101–119. URL: <https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i4.6725> (in English).

9 Kasymov M. (2024) Zero-based byudzhetirovanie: sekrety gibkosti i innovacij v biznese. Axellect.kz. URL: <https://axellect.kz/ru/zero-based-byudzhetirovanie-s-nulya-sekrety-gibkosti-i-innovacij-v-biznese/> (data obrashhenija 29.09.25) (In English).

10 WestScience. Does Activity-Based Budgeting Matter? // WestScience Business Management Journal. 2024. Vol. 2. No. 3. P. 88–104. URL: <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i03.1247> (In English).

11 Gibbs R. (2025) Planning for business cycle fluctuations in budgeting // Journal of Applied Economics and Business Strategy. Vol. 15. No. 2. P. 47–65. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101576> (In English).

12 Chenwi Neba Cyril, et al. (2024) A Comprehensive Study of Walmart Sales Predictions Using Time Series Analysis // Asian Research Journal of Mathematics. Vol. 20. No. 7. P. 9–30. URL: <https://doi.org/10.9734/arjom/2024/v20i7809> (In English).

13 Bayer AG. Bayer aims to sustainably improve performance with new organization. Leverkusen: Bayer AG, 2024. URL: <https://www.bayer.com/media/en-us/bayer-aims-to-sustainably-improve-performance-with-new-organization/> (data obrashhenija 29.09.25) (In English).

14 Deloitte. Implementing the Rolling Forecast: A ‘Beyond Budgeting’ Approach // Deloitte Belgium. 20 Dec. 2022. URL: <https://www.deloitte.com/be/en/blogs/inside-track/2023/episode-3-implementing-the-rolling-forecast.html> (data obrashhenija 29.09.25) (In English).

15 Time Series Methods and Business Intelligent Tools for Budget Planning – Case Study // Applied Sciences. 2025. Vol. 15. No. 1. P. 287. URL: <https://doi.org/10.3390/app15010287> (In English).

16 Godovaja konsolidirovannaja finansovaja otchetnost' za 2022 god // URL: [https://kase.kz/files/emitters/RGBR/rgbrf6\\_2022\\_cons\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/RGBR/rgbrf6_2022_cons_rus.pdf) (data obrashhenija: 29.09.25). (In Russian).

17 Godovaja konsolidirovannaja finansovaja otchetnost' za 2023 god // URL: [https://kase.kz/files/emitters/RGBR/rgbrf6\\_2023\\_cons\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/RGBR/rgbrf6_2023_cons_rus.pdf) (data obrashhenija: 29.09.25). (In Russian).

**ТУСЕЕВА И.Х.,\*<sup>1</sup>**

э.ғ.к, ассоциированный профессор.

\*e-mail: [irina.tuseyeva@gmail.com](mailto:irina.tuseyeva@gmail.com)

ORCID ID: 0009-0004-1883-1934

**АСЫЛБЕКОВА Б.С.,<sup>1</sup>**

доцент, э.ғ.м.

e mail: [asylbayan@gmail.com](mailto:asylbayan@gmail.com)

ORCID ID: 0000-0002-0493-2484

<sup>1</sup>Қазақ-Неміс университеті,

Алматы, Қазақстан

## **БЮДЖЕТТЕУГЕ ҚАЗІРГІ ТӘСІЛДЕР: САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ**

### **Аңдатпа**

Динамикалық өзгеретін нарықтық экономика компаниялардан дәстүрлі бюджеттеу әдістерін өзгертуді талап етеді. Классикалық жылдық бюджеттеу жоғары белгісіздік жағдайында маңызды емес болып барады. Пандемия мен экономикалық сілкініс қатаң бюджеттердің кемшіліктерін ғана ашты - көптеген қаржылық директорлар икемді баламаларды іздеудің уақыты келгенін атап өтті. Нәтижесінде, ұйымдарға жоспарларды жылдам бейімдеуге, ресурстарды тиімдірек басқаруға және қаржының стратегиялық мақсаттарға сәйкестігін сақтауға мүмкіндік беретін заманауи бюджеттеу тәсілдері дамыды. Бұл мақаланың мақсаты – осы тәсілдерді зерттеу, олардың артықшылықтары мен шектеулерін анықтау, олардың стратегияға әсерін және компаниялардағы (соның ішінде Қазақстан) іске асыру тәжірибесін зерттеу және бюджет процесін трансформациялаудағы цифрландырудың рөлін зерттеу. Бұл мақаланың ғылыми-тәжірибелік маңызы жоғары, кейбір бюджеттеу әдістері жеткіліксіз зерттеліп, заманауи зерттеулерде көрсетілмеген. Бұдан басқа, заманауи әдістерді қолдану кәсіпорындарға, әсіресе Қазақстандағы кәсіпорындарға тиімді шығындарды есепке алу және бақылау жүйесін құру жолдарын таңдауға мүмкіндік береді, мұнда ресурстарды басқарудағы қателіктер бизнестің бәсекеге қабілеттілігінің төмендеуіне әкелуі мүмкін. Көптеген қазақстандық кәсіпорындар ресурстарды тиімсіз пайдалану және жоспарлауға жүйелі көзқарастың жоқтығы сияқты қиындықтарға тап болады. Мұндай жағдайларда тиімді бюджеттеу әдістерін енгізу басқарушылық шешімдерді негізделген басқарудың негізгі құралына айналады. Бұл мақалада оның практикалық және теориялық маңыздылығын

көрсете отырып, осы мәселелер қарастырылады. Бұл зерттеу шығындарды оңтайландыруға және қаржылық тәртіпті жақсартуға ұмтылатын компаниялар үшін пайдалы болуы мүмкін.

**Тірек сөздер:** бюджеттеу, икемді (динамикалық) бюджеттеу, жылжымалы бюджеттеу, құндылыққа негізделген бюджеттеу, нөлдік бюджеттеу, драйвер тәсілдер, дәстүрлі тәсіл.

**TUSSEYEVA I.Kh.,\*<sup>1</sup>**

c.e.s., associated professor.

\*e-mail: irina.tuseyeva@gmail.com

ORCID ID: 0009-0004-1883-1934

**ASSILBEKOVA B.S.,<sup>1</sup>**

m.e.s., associate professor,

e-mail: asylbayan@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-0493-2484

<sup>1</sup>Kazakh-German University,

Almaty, Kazakhstan

## **MODERN APPROACHES TO BUDGETING: A COMPARATIVE ANALYSIS**

### **Abstract**

A dynamically changing market economy requires companies to change traditional budgeting methods. Classic annual budgeting is becoming irrelevant in conditions of high uncertainty. The pandemic and economic upheaval have only exposed the shortcomings of rigid budgets – many CFOs note that the time has come to seek alternatives that are more flexible. As a result, modern budgeting approaches have developed, allowing organizations to quickly adapt plans, manage resources more effectively, and maintain the alignment of finances with strategic goals. The purpose of this article is to examine these approaches, identify their advantages and limitations, examine their impact on strategy and implementation experience in companies (including Kazakhstan), and explore the role of digitalization in transforming the budgeting process. This article has high scientific and practical significance due to the fact, that some budgeting methods are insufficiently studied, and not reflected in modern research. Furthermore, the application of modern methods allows enterprises, particularly those in Kazakhstan, to choose ways to create effective cost accounting and control systems, where resource management errors can lead to a decrease in business competitiveness. Many Kazakhstani enterprises face challenges such as inefficient resource use and a lack of a systematic approach to planning. Under these circumstances, the implementation of effective budgeting methods becomes a key tool for informed management decision-making. This article addresses these challenges, highlighting its practical and theoretical significance. This research may be useful for companies seeking to optimize costs and improve financial discipline.

**Keywords:** budgeting, flexible (dynamic) budgeting, rolling budgeting, value-based budgeting, zero-based budgeting, driver approaches, traditional approach.

Дата поступления статьи в редакцию: 01.10.2025