

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ҒЫЛЫМ ЖӘНЕ ЖОҒАРЫ БІЛІМ
МИНИСТРЛІГІ
SDU UNIVERSITY
SDU БИЗНЕС МЕКТЕБІ

«Бекітемін»
«Экономика және Бизнес» кафедрасы меңгерушісі
Абдразакова А.П.
«29» 2025 ж.



ЖОБА

ТАҚЫРЫБЫ: «Білім беру мекемелерінің қаржылық басқару жүйесін жетілдіру:
бюджеттеу және болжау әдістер»

Бағдарламасы: «7M04114 – ЕМВА «Менеджмент»

Орындағандар:	магистранттың қолы	аты-жөні
« ЕМВА "Менеджмент"» (тобы)		Мыстаев Талғат
« ЕМВА "Менеджмент"» (тобы)		Рашидинов Руфат
« ЕМВА "Менеджмент"» (тобы)		Қуатұлы Нұрқанат
« ЕМВА "Менеджмент"» (тобы)		Токтасбаев Байдали
« ЕМВА "Менеджмент"» (тобы)		Оразалиев Абзал
PhD, қауым. профессор		Нургабдешов Асылбек Рымбекұлы
PhD, ассист. Профессор		Едгенов Бауыржан

Қаскелең, 2025

1. ТҮЙІНДЕМЕ

Бұл диссертациялық зерттеу білім беру мекемелерінің қаржылық басқару жүйесін жетілдіруге, соның ішінде стратегиялық бюджеттеу мен студенттерді қабылдауды болжау әдістерін талдауға арналған. Зерттеудің негізгі объектісі – жоғары оқу орындарындағы бюджеттеу тәжірибесі, ал пәні – нөлдік базаға негізделген бюджеттеу (Zero-Based Budgeting), стратегиялық бюджеттеу және болжау модельдерінің тиімділігі.

Жұмыстың мақсаты – Z университетінің (атауы құпиялылық мақсатында өзгертілген) қаржылық тәжірибесін мысалға ала отырып, бюджеттеу әдістерінің эволюциясын талдау, олардың артықшылықтары мен кемшіліктерін айқындау және стратегиялық даму мақсаттарына қол жеткізу үшін ресурстарды тиімді бөлу жолдарын ұсыну.

Зерттеу барысында теориялық және салыстырмалы талдау әдістері, халықаралық және аймақтық тәжірибелерді шолу, сонымен қатар эмпирикалық деректерді талдау қолданылды. Диссертация бес негізгі тараудан тұрады:

1. жоғары оқу орындарындағы бюджеттеу тәсілдерінің теориялық негіздері;
2. бюджеттеу модельдерінің институционалдық тиімділік пен қаржылық тұрақтылыққа ықпалы;
3. Z университетінің стратегиялық бюджеттеу тәжірибесі;
4. студенттерді қабылдауды болжаудың қаржылық жоспарлаудағы рөлі;
5. зерттеу нәтижелерін қорыту және практикалық ұсыныстар.

Зерттеу нәтижелері стратегиялық бюджеттеуді енгізу университеттің қаржылық ашықтығын, тұрақтылығын және ресурстарды басқару тиімділігін арттыратынын көрсетті. Сондай-ақ студенттерді қабылдауды болжаудың кірістерді жоспарлау мен ресурстарды бөлуге тікелей ықпал ететіні дәлелденді.

Жұмыстың ғылыми жаңалығы – білім беру мекемелерінің қаржылық басқаруында аралас модельдерді (инкременттік, нөлдік база, activity-based және стратегиялық бюджеттеу) интеграциялау тәсілдерін ұсыну, ал практикалық маңыздылығы – университеттердің қаржылық процестерін оңтайландыруға,

ресурстарды тиімді пайдалануға және ұзақ мерзімді стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге мүмкіндік беретін ұсыныстарда.

Зерттеу нәтижелері Қазақстандағы жоғары оқу орындарының бюджеттеу жүйесін жетілдіруге, қаржылық басқаруда ашықтықты күшейтуге және халықаралық тәжірибелерді бейімдеуге үлес қосады.

АННОТАЦИЯ

Это диссертационное исследование посвящено совершенствованию системы финансового управления образовательных учреждений, включая анализ методов стратегического бюджетирования и прогнозирования приема студентов. Основной объект исследования – практика бюджетирования в высших учебных заведениях, а предмет – бюджетирование на нулевой основе (Zero-Based Budgeting), стратегическое бюджетирование и эффективность прогнозных моделей.

Цель работы – проанализировать эволюцию методов бюджетирования на примере финансовой практики университета Z (название изменено в целях конфиденциальности), выявить их преимущества и недостатки и предложить пути эффективного распределения ресурсов для достижения стратегических целей развития. В ходе исследования использовались методы теоретического и сравнительного анализа, обзор международного и регионального опыта, а также анализ эмпирических данных. Диссертация состоит из пяти основных глав:

1. теоретические основы подходов к бюджетированию в высших учебных заведениях;
2. влияние моделей бюджетирования на институциональную эффективность и финансовую устойчивость;
3. опыт стратегического бюджетирования университета Z;
4. роль прогнозирования приема студентов в финансовом планировании;
5. обобщение результатов исследования и практические рекомендации.

Результаты исследования показали, что внедрение стратегического бюджетирования повышает финансовую прозрачность, устойчивость и эффективность управления ресурсами университета. Также было доказано, что прогнозирование приема студентов оказывает прямое влияние на планирование доходов и распределение ресурсов.

Научная новизна работы заключается в предложении интеграции смешанных моделей (инкрементное, нулевая база, activity-based и стратегическое бюджетирование) в финансовое управление образовательных учреждений, а практическая значимость – в рекомендациях, позволяющих оптимизировать финансовые процессы университетов, эффективно использовать ресурсы и достигать долгосрочных стратегических целей.

Результаты исследования вносят вклад в совершенствование системы бюджетирования высших учебных заведений Казахстана, усиление прозрачности в финансовом управлении и адаптацию международного опыта.

ABSTRACT

This dissertation research is dedicated to improving the financial management system of educational institutions, including the analysis of strategic budgeting methods and student enrollment forecasting. The main object of the study is the budgeting practice in higher education institutions, while the subject is Zero-Based Budgeting, strategic budgeting, and the effectiveness of forecasting models.

The aim of the work is to analyze the evolution of budgeting methods using the financial practices of University Z (name changed for confidentiality purposes) as an example, identify their advantages and disadvantages, and propose ways for effective resource allocation to achieve strategic development goals. The research employed theoretical and comparative analysis methods, a review of international and regional experiences, as well as empirical data analysis. The dissertation consists of five main chapters:

1. theoretical foundations of budgeting approaches in higher education institutions;
2. the impact of budgeting models on institutional efficiency and financial stability;
3. the strategic budgeting experience of University Z;
4. the role of student enrollment forecasting in financial planning;
5. summarization of research results and practical recommendations.

The research results showed that the implementation of strategic budgeting enhances the financial transparency, stability, and resource management efficiency of the university. It was also proven that student enrollment forecasting directly influences revenue planning and resource allocation.

The scientific novelty of the work lies in proposing the integration of mixed models (incremental, zero-based, activity-based, and strategic budgeting) into the financial management of educational institutions, while the practical significance is in the recommendations that allow optimizing the financial processes of universities, effectively utilizing resources, and achieving long-term strategic goals.

The research results contribute to the improvement of the budgeting system of higher education institutions in Kazakhstan, enhancing transparency in financial management, and adapting international experiences.

2. КЕСТЕЛЕР ТІЗІМІ

Кесте 1. Үш деңгейлі шығындар жіктемесі (Z Университеті мысалында)

Кесте 2. Жаңа бюджеттеу моделінің нәтижелері

МАЗМҰНЫ

1.	ТҮЙІНДЕМЕ	i
2.	КЕСТЕЛЕР ТІЗІМІ.....	v
3.	Кіріспе	1
3.1.	Зерттеулердің өзектілігі	2
3.2.	Мәселенің өзектілігі мен сұрақтың қойылуы	2
3.3.	Зерттеудің мақсаты мен міндеттері.....	3
3.4.	Ғылыми және практикалық маңыздылығы.....	3
3.5.	Диссертация құрылымы.....	4
4.	1-тарау. Жоғары білім берудегі бюджеттеудің теориялық негіздері	5
4.1.	Жоғары оқу орындарындағы бюджеттеуге деген көзқарастардың эволюциясы	5
4.2.	Нөлдік базаға негізделген бюджеттеу және оның ерекшеліктері	6
4.3.	Стратегиялық бюджеттеу: принциптері мен міндеттері.....	7
4.4.	Университеттердегі стратегиялық бюджеттеудің мысалдары	9
4.5.	Шетелдік және отандық теориялық тәжірибе	10
4.6.	1-тарау бойынша қорытындылар	11
5.	2-тарау. Бюджеттеу модельдерінің университеттердің институционалдық тиімділігі мен қаржылық тұрақтылығына әсері.....	11
5.1.	Бюджеттеу мен басқару тиімділігінің теориялық байланыстары.....	12
5.2.	Бюджеттеу модельдерінің салыстырмалы талдауы	13
5.3.	Халықаралық тәжірибе: табысты тәжірибелер.....	14
5.4.	Мәселелі жағдайлар және тиімсіздік факторлары.....	15
5.5.	Тиімді модельдерді сәтті енгізу шарттары	16
5.6.	2-тарау бойынша қорытындылар	18
6.	3-тарау. Z университетінде стратегиялық бюджеттеу тәжірибесін талдау	19
6.1.	Z университетінің бюджет жүйесінің эволюциясы	19
6.2.	Бұрынғы бюджеттеу моделінің негізгі мәселелері.....	20
6.3.	Жаңа бюджеттеу моделінің ерекшеліктері	22
6.4.	Шығындарды басымдықтар бойынша жіктеу	23
6.5.	Бюджетті алдын ала қорғау және процесті оңтайландыру	26
6.6.	Жаңа бюджеттеу жүйесін енгізудің нәтижелері.....	27

6.7.	3-тарау бойынша қорытындылар	30
7.	4-тарау. Студенттерді қабылдауды болжау қаржылық жоспарлау құралы ретінде.....	30
7.1.	Университетті басқару жүйесіндегі болжаудың рөлі.....	31
7.2.	Жоғары білім берудегі болжау әдістері	32
7.3.	Z университетінің студенттерді қабылдауды болжау тәжірибесі	34
7.4.	Болжамдардың кірістерді жоспарлауға және ресурстарды бөлуге әсері ..	36
7.5.	Болжамдаудың шектеулері мен тәуекелдері	37
7.6.	4-тарау бойынша қорытындылар	38
8.	5-тарау. Зерттеу нәтижелерін қорыту және практикалық ұсыныстар	39
8.1.	Кіріспе.....	39
8.2.	1–4 тараулар бойынша қорытындыларды синтездеу	40
8.3.	Z университеті үшін практикалық ұсыныстар	41
8.4.	Қазақстанның басқа жоғары оқу орындары үшін ұсыныстар	42
8.5.	Болашақ зерттеулердің бағыттары	43
9.	Қорытынды.....	43
10.	Әдебиеттер.....	45

3. Кіріспе

Жоғары оқу орындары (ЖОО) көбінесе коммерциялық емес ұйымдар ретінде жіктеледі, олардың негізгі мақсаты пайда табуды емес, академиялық және әлеуметтік құндылықтарды қорғауды көздейді. Бұл теориялық көзқарас жоғары оқу орындарының негізгі миссиясын сақтай отырып, сыртқы талаптарға жауап беруі керек болғандықтан, академиялық құндылықтар мен нарықтық қысым арасындағы тепе-теңдікті атап көрсетеді. Коммерциялық емес ұйымдардың экономикалық теориясы сондай-ақ құндылықтарға және жауапкершілікке негізделген бюджеттеу тұжырымдамасының негізінде жатыр, бұл ресурстарды институционалдық құндылықтарға және нарыққа жауап беру қабілетіне сәйкес бөлуге мүмкіндік береді.

Қаржылық тұрақтылық және стратегиялық жоспарлау қазіргі заманғы жоғары оқу орнының тиімді жұмыс істеуінің ажырамас шарттары болып табылады. Шектеулі ресурстар, өсіп келе жатқан бәсекелестік және басқарудың ашықтығына қойылатын талаптардың артуы жағдайында университеттер ресурстарды бөлу және қаржылық бақылау тәсілдерін қайта қарауға мәжбүр.

Бұл диссертация Z университетінде (құпиялылыққа байланысты университет атауы өзгертілген) стратегиялық бюджеттеуді қолдану контекстіндегі талдауға арналған — заманауи басқарушылық және қаржылық тәжірибелерді белсенді енгізіп жатқан ЖОО. Зерттеу аясында стратегиялық бюджеттеудің негізгі аспектілері, соның ішінде ресурстарды пайдалану тиімділігін бағалау әдістері және осы әдістердің білім беру мекемесінің жалпы қаржылық тұрақтылығына әсері қарастырылады.

3.1. Зерттеулердің өзектілігі

Z University жүйелі өзгерістер мен тұрақты өсуге бағытталған даму стратегиясын жүзеге асыруда, бұл білім беру қызметінің негізгі салаларын қамтиды. Күшейіп келе жатқан бәсекелестік, цифрландыру қажеттілігі, білім сапасын арттыру және халықаралық қатысуды күшейту жағдайында қаржылық басқару жай ғана операциялық құрал емес, университеттің стратегиялық дамуының негізгі элементіне айналуға.

Мұндай жағдайда стратегиялық бюджеттеу ерекше маңызға ие болады — бұл институционалдық басымдықтар мен ресурстарды бөлуді үйлестіретін механизм. Бұл тәсіл қаржылық тұрақтылықты қолдауға ғана емес, сонымен қатар университеттің өршіл мақсаттарын тиімді жүзеге асыруға, шешім қабылдауда икемділік пен бейімделгіштікті қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

3.2. Мәселенің өзектілігі мен сұрақтың қойылуы

Тақырыптың өзектілігіне қарамастан, көптеген жоғары оқу орындары, әсіресе дамушы елдерде, стратегиялық бағытталған бюджеттеу модельдерін енгізуде қиындықтарға тап болады. Бюджет көбінесе әкімшілік функцияны орындайды, мекеменің ұзақ мерзімді мақсаттарымен байланысын жоғалтады.

Нәтижесінде, ресурстық қамтамасыз ету инновациялық жобалар мен бастамаларды жүзеге асыру үшін жеткіліксіз болып, жаһандық білім беру кеңістігінде жоғары оқу орындарының бәсекеге қабілеттілігіне теріс әсер етеді. Бұл мәселелер бюджет процесін реформалауға кешенді көзқарасты талап етеді, соның ішінде заманауи технологиялар мен талдау әдістерін енгізу, бұл жоғары оқу орындарына өз ресурстарын тиімді басқаруға мүмкіндік береді. Мұндай өзгерістерді енгізу қаржылық басқаруды жақсартып қана қоймай, мекемеде инновациялар мен стратегиялық ойлау мәдениетін қалыптастыруға ықпал етеді, бұл сайып келгенде білім беру нәтижелерін жақсартуға және үнемі өзгеріп отыратын жағдайларда институционалдық тұрақтылықты арттыруға әкеледі.

Сонымен қатар, бұл зерттеуде болжау жеке тақырып ретінде қарастырылатынын атап өту маңызды — атап айтқанда, студенттерді қабылдауды болжау, бұл кірістерді жоспарлау және ресурстарды басқаруда маңызды рөл атқарады. Бұл тақырыпқа деректер көздері мен интерпретациясын талап ететін арнайы талдау әдістерін қажет ететін жеке тарау арналады.

3.3. Зерттеудің мақсаты мен міндеттері

Бұл зерттеудің мақсаты — соңғы жылдары Z University-де енгізілген нөлдік базаға негізделген бюджеттеу әдістерін стратегиялық бюджеттеу әдістерімен салыстыру. Бұл тәсілдерді салыстыру олардың артықшылықтары мен кемшіліктерін анықтауға, сондай-ақ шектеулі ресурстар мен білім беру нарығындағы өсіп келе жатқан бәсекелестік жағдайында университеттің мақсаттарына жетуге қай әдіс тиімдірек ықпал ететінін анықтауға мүмкіндік береді. Зерттеу таңдалған әдістердің ресурстарды бөлу және пайдалану тиімділігіне әсері сияқты маңызды факторларға шоғырланады. Бұл факторлар сандық және сапалық әдістерді қолдану арқылы талданады, бұл бюджеттеудің университеттің жалпы қаржылық тұрақтылығына әсері туралы толық түсінік алуға мүмкіндік береді.

3.4. Ғылыми және практикалық маңыздылығы

Жұмыстың практикалық маңыздылығы зерттеу нәтижелерін білім беру мекемелеріндегі бюджеттік процестерді оңтайландыру үшін қолдануға болатындығында, бұл қаржыны неғұрлым ұтымды басқаруға және ресурстарды пайдаланудың тиімділігін арттыруға ықпал етеді. Ғылыми контексте бұл зерттеу бюджеттеу теориясын дамытуға үлес қосуы мүмкін, әртүрлі білім беру мекемелеріне бейімделетін жаңа тәсілдер мен модельдерді ұсына отырып. Бұл зерттеу теория мен практиканың арасындағы алшақтықты жоюға, шешім қабылдау процестерін жақсартуға және жоғары білім берудегі тұрақты қаржылық тәжірибеге ықпал ететін практикалық ақпарат беруге бағытталған.

3.5. Диссертация құрылымы

Диссертация бес аналитикалық тараудан тұрады, олардың әрқайсысы стратегиялық бюджеттеуді және оның университеттің қаржылық тұрақтылығына әсерін кешенді зерттеуге бағытталған. Зерттеу құрылымы бюджеттеудің теориялық модельдерінен нақты жоғары оқу орны — Z University жағдайында оларды практикалық қолдануға дейінгі жолды қадағалауға арналған.

Бірінші тарау жоғары білім беру жүйесіндегі бюджеттеудің теориялық негіздеріне арналған. Онда бюджетті қалыптастыруға деген көзқарастардың эволюциясы, соның ішінде нөлдік базаға негізделген бюджеттеу және стратегиялық бюджеттеу, сондай-ақ университеттік ортадағы тиімді қаржылық басқарудың негізгі мақсаттары мен принциптері қарастырылады.

Екінші тарауда әртүрлі бюджеттеу модельдерінің университеттердің институционалдық тиімділігі мен қаржылық тұрақтылығына әсері талданады. Салыстырмалы талдау негізінде халықаралық және аймақтық контексте табысты және проблемалық тәжірибелер қарастырылады.

Үшінші тарау зерттеудің эмпирикалық бөлігін құрайды және Z University-дің бюджеттік тәжірибесін талдауға арналған. Онда дәстүрлі модельден стратегиялық бюджеттеуге көшу, шешім қабылдау құрылымы, сондай-ақ бюджеттің университеттің стратегиялық басымдықтарына сәйкестік дәрежесі егжей-тегжейлі қарастырылады.

Төртінші тарау студенттерді қабылдауды болжау тақырыбына қаржылық жоспарлаудың маңызды құралы ретінде шоғырланған. Z University-де қолданылатын болжау әдістері, олардың кірістерді жоспарлауға және ресурстарды бөлуді оңтайландыруға әсері қарастырылады.

Бесінші тарау зерттеу нәтижелерін қорытады және жоғары оқу орындарындағы бюджеттік процестерді оңтайландыру бойынша практикалық

ұсыныстарды қалыптастырады. Сондай-ақ, жоғары білім берудегі стратегиялық бюджеттеу және басқару саласындағы болашақ ғылыми зерттеулерге бағыттар ұсынылады.

Қорытындылай келе, зерттеу ресурстарды басқару тиімділігін арттыру және білім беру мекемелерінің ұзақ мерзімді мақсаттарына қол жеткізу үшін бюджеттік процестерге стратегиялық көзқарасты интеграциялаудың маңыздылығын атап көрсетеді.

4. 1-тарау. Жоғары білім берудегі бюджеттеудің теориялық негіздері

4.1. Жоғары оқу орындарындағы бюджеттеуге деген көзқарастардың эволюциясы

Жоғары оқу орындарындағы бюджеттеу модельдерінің тарихи дамуы орталықтандырылған, әкімшілікке бағытталған жүйелерден неғұрлым децентрализовденген және стратегиялық бағытталған тәсілдерге көшуді көрсетеді. Бастапқыда инкременталды әдіс басым болды, мұнда бюджеттер алдыңғы кезеңдер негізінде аздаған түзетулермен қалыптастырылды, бұл тұрақтылықты қамтамасыз етті, бірақ сыртқы ортаның өзгермелі жағдайларына икемділік пен бейімделуді шектеді. Ресурстар мен студенттер үшін бәсекелестіктің күшеюімен және мемлекеттік сектордағы басқарушылық реформалардың әсерімен тиімділік пен нәтижелілікке бағытталған модельдерге көшу басталды. (Wildavsky, 1992; Rubin, 2016)

XX ғасырдың екінші жартысында нақты мақсаттарға қол жеткізуге және өлшенетін нәтижелерге назар аударатын бағдарламалық-мақсатты бюджеттеу моделі кең таралды. (Goldstein, 2005) Келесі кезеңде әрбір бюджеттік кезең «нөлден» басталып, барлық шығын баптары қаржыландыру тарихына қарамастан қайтадан негізделуі тиіс нөлдік базаға негізделген бюджеттеу (Zero-Based Budgeting, ZBB) енгізілді. Бұл модель жоғары оқу орындарына шығындарды ағымдағы басымдықтармен дәлірек сәйкестендіруге мүмкіндік

берді, бірақ айтарлықтай аналитикалық ресурстар мен уақытты талап етті. (Pyhrr, 1977)

Қазіргі даму кезеңі жоғары оқу орнының ұзақ мерзімді мақсаттарымен, миссиясымен және даму жоспарларымен қаржылық шешімдерді байланыстыратын стратегиялық бюджеттеуге көшумен сипатталады. (Kaplan & Norton, 1996; Shattock, 2010) Мұндай тәсіл академиялық бөлімшелердің бюджет қалыптастыруға белсенді қатысуын, процестердің ашықтығын және қызмет нәтижелері мен қаржыландыру арасындағы байланысты күшейтуді болжайды. Осылайша, жоғары оқу орындарындағы бюджеттеу модельдерінің эволюциясы ресурстарды бөлу процесіне стратегиялық жоспарлауды интеграциялау үрдісін көрсетеді, бұл осы мекемелердің өзгермелі сыртқы орта жағдайында бейімделгіштігі мен тұрақтылығын арттырады.

4.2. Нөлдік базаға негізделген бюджеттеу және оның ерекшеліктері

Нөлдік базаға негізделген бюджеттеу (Zero-Based Budgeting, ZBB) — әрбір бюджеттік кезең «нөлден» басталатын және барлық шығын баптары қаржыландыру тарихына қарамастан қайтадан негізделуі тиіс жоспарлау әдісі. Инкременталды тәсілден айырмашылығы, ZBB барлық шығындарды толық қайта қарауды талап етеді, бұл ресурстарды неғұрлым ұтымды бөлуге және тиімсіз шығындарды жоюға ықпал етеді. (Pyhrr, 1977)

ZBB-дің негізгі артықшылығы шығындарды қатаң бақылауды қамтамасыз ету және бюджеттік процестің ашықтығын арттыру қабілетінде. Әрбір шығын бабын мұқият талдау арқылы университеттер шығындарды ағымдағы стратегиялық басымдықтармен дәлірек сәйкестендіре алады, бұл шектеулі қаржылық ресурстар жағдайында өте маңызды. (Horngren, Datar, & Rajan, 2020) Сонымен қатар, ZBB әртүрлі бөлімшелерді бюджеттеу процесіне тартуға ықпал етеді, бұл қызметкерлердің жауапкершілігі мен мотивациясын арттыруы мүмкін.

Алайда, ZBB енгізу бірқатар қиындықтармен байланысты. Бюджетті дайындау процесі неғұрлым еңбекқор болып, айтарлықтай уақыт пен адами ресурстарды талап етеді. Барлық шығындарды жыл сайын негіздеу қажеттілігі персоналдың шаршауын тудыруы және жұмыс тиімділігін төмендетуі мүмкін. Сонымен қатар, тұрақсыз қаржыландыру және тез өзгеретін сыртқы жағдайларда ZBB-дің қатаң құрылымы университеттің жаңа мүмкіндіктерге немесе қауіптерге жауап беру икемділігін шектеуі мүмкін.

Осыған байланысты көптеген жоғары оқу орындары ZBB элементтерін инкременталды немесе бағдарламалық-мақсатты бюджеттеу сияқты басқа тәсілдермен біріктіретін аралас бюджеттеу модельдерін қолдануды жөн көреді. Бұл ZBB-дің бақылау және ашықтық бөлігіндегі артықшылықтарын сақтауға, сонымен қатар бюджеттік процестің қажетті икемділігі мен бейімделгіштігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

4.3. Стратегиялық бюджеттеу: принциптері мен міндеттері

Жоғары оқу орындарындағы стратегиялық бюджеттеу — бұл институттың ұзақ мерзімді мақсаттары мен миссиясына қол жеткізуге бағытталған қаржылық ресурстарды бөлу процесі. (Kaplan & Norton, 1996) Өткен шығындарға бағытталған дәстүрлі әдістерден айырмашылығы, стратегиялық бюджеттеу болашаққа бағытталады, өзгермелі жағдайларға икемділік пен бейімделуді қамтамасыз етеді.

Стратегиялық бюджеттеудің принциптері мыналарды қамтиды:

- **Институционалдық басымдықтармен бюджетті сәйкестендіру:** Ресурстарды бөлу университеттің стратегиялық мақсаттарына сәйкес келуін қамтамасыз ету.

- **Ашықтық және есептілік:** Белгілі бір қаржылық шешімдердің қалай және неге қабылданатынын мүдделі тараптардың түсінуіне мүмкіндік беретін ашық бюджеттік шешімдер қабылдау процестерін құру. (Shattock, 2010)

- **Икемділік және бейімделгіштік:** Сыртқы ортадағы өзгерістерге немесе институттың ішкі қажеттіліктеріне жауап ретінде бюджетті түзету мүмкіндігі.

- **Мүдделі тараптарды тарту:** Бюджеттеу процесіне факультеттердің, әкімшілік персоналдың және басқа да негізгі қатысушылардың белсенді қатысуы.

Стратегиялық бюджеттеудің міндеттері мыналарды қамтиды:

- **Ұзақ мерзімді қаржылық жоспарлау:** Институттың ағымдағы және болашақ қажеттіліктерін ескеретін көпжылдық қаржылық болжамдарды әзірлеу.

- **Ресурстарды бөлуді оңтайландыру:** Стратегиялық мақсаттарға барынша қол жеткізу үшін шектеулі ресурстарды тиімді пайдалануды қамтамасыз ету.

- **Инновациялар мен дамуды қолдау:** Университеттің өсуі мен бәсекеге қабілеттілігін арттыратын жаңа бастамаларға, зерттеулерге және бағдарламаларға қаражат бөлу.

- **Тұрақтылық және тұрақтылық:** Экономикалық ауытқуларға төтеп бере алатын және институттың тұрақты жұмысын қамтамасыз ететін қаржылық құрылым құру.

Стратегиялық бюджеттеуді қолдану жоғары оқу орындарына өздерінің қаржылық ресурстарын неғұрлым тиімді басқаруға мүмкіндік береді, қойылған мақсаттарға қол жеткізуді және ұзақ мерзімді перспективада тұрақты дамуды қамтамасыз етеді.

4.4. Университеттердегі стратегиялық бюджеттеудің мысалдары

Практикада стратегиялық бюджеттеу нақты жоғары оқу орнының құрылымына, мақсаттарына және қаржылық моделіне байланысты әртүрлі формаларда жүзеге асырылады. Автономиясы дамыған университеттерде, мысалы, ірі зерттеу орталықтарында, стратегиялық бюджеттеу көбінесе қызмет нәтижелеріне негізделген ресурстарды бөлумен (performance-based budgeting) байланысты. Бұл модель факультеттер мен департаменттерді қаржыландыру олардың академиялық, зерттеу және әкімшілік тиімділік көрсеткіштеріне байланысты екенін болжайды. Бұл бөлімшелерді нақты стратегиялық нәтижелерге қол жеткізуге ынталандырады және университеттің жалпы өнімділігін арттырады.

Стратегиялық тәсілді сәтті енгізудің мысалы ретінде Миннесота университетіндегі басымдықтарға негізделген бюджетті бөлу тәжірибесін айтуға болады, мұнда әрбір бөлімше университеттің жалпы миссиясына қосқан үлесін тұжырымдап, стратегиялық даму жоспарының контекстінде сұралатын қаржыландыруды негіздеуі тиіс. Джорджия университетіндегі стратегиялық бюджеттеу моделі де осыған ұқсас, мұнда қаржылық KPI, 3-5 жылдық жоспарлау және тәуекелдерді кешенді талдау белсенді қолданылады, бұл білім беру бағдарламаларының тұрақтылығы мен ауқымын басқаруға мүмкіндік береді.

Еуропалық жоғары оқу орындары контекстінде стратегиялық бюджеттеу ұлттық немесе трансұлттық стратегиялар шеңберінде енгізілетін мақсатты қаржыландыру бағдарламаларымен тығыз байланысты. Германия мен Скандинавия университеттерінде бюджетті тұрақты даму, цифрлық трансформация және интернационализация бағдарламаларымен интеграциялауға үлкен мән беріледі.

Осылайша, практикалық мысалдар стратегиялық бюджеттеудің ресурстарды неғұрлым тиімді бөлуге, басқару сапасын жақсартуға және

институционалдық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал ететінін, сонымен қатар нақты білім беру жүйесінің контекстіне икемді бейімделетінін растайды.

4.5. Шетелдік және отандық теориялық тәжірибе

Жоғары оқу орындарындағы стратегиялық бюджеттеудің әлемдік және отандық тәжірибесі ұлттық білім беру жүйелерінің институционалдық, экономикалық және құқықтық ерекшеліктерімен анықталатын тәсілдердің кең спектрін көрсетеді. АҚШ, Канада және Ұлыбританияға тән англосаксондық модельде бюджеттеу университеттердің автономиясына, ресурстарды бәсекелестік негізде бөлуге және есептілікке баса назар аудара отырып, корпоративтік басқару принциптерімен тығыз байланысты. (Barr & McClellan, 2011) Мұнда нәтижелерге негізделген бюджеттеу (performance-based budgeting), бағдарламалық-мақсатты қаржыландыру, сондай-ақ тұрақтылық пен инновацияларға бағытталған ұзақ мерзімді қаржылық стратегиялар сияқты құралдар белсенді қолданылады.

Континенттік Еуропа елдерінде — Германия, Франция, Нидерланды — стратегиялық бюджеттеу жоғары білім беруді басқарудың ұлттық шеңберлеріне интеграцияланған модельдер басым. (Jongbloed & Vossensteyn, 2016; OECD, 2020) Бұл жүйелерде университеттердің қаржылық жоспарлауы мемлекеттік басымдықтармен және стратегиялармен, мысалы, ғылымның нақты бағыттарын дамытуға, цифрландыруға және халықаралық ынтымақтастыққа бағытталған «Болашақ университеттері» бастамалары шеңберінде тығыз байланысты. Сондай-ақ, қаржыландыру көлемін ғана емес, оның бөліну бағыттарын да анықтайтын көп деңгейлі тиімділік көрсеткіштерін пайдалану тән.

Ресейлік тәжірибеде дәстүрлі сметалық бюджеттеуден стратегиялық мақсаттарға бағытталған неғұрлым икемді тәсілдерге біртіндеп көшу байқалады. (World Bank, 2018) Мұндай ауысудың мысалдарын «5-100» және «Приоритет 2030» жобаларынан көруге болады, мұнда жоғары оқу орындары

өсу әлеуетін, халықаралық белсенділікті және ғылыми өнімділікті көрсету арқылы конкурс негізінде қаржыландыру алады. Алайда, стратегиялық әдістерді енгізудің толықтығын шектейтін орталықтандырудың жоғары дәрежесі және мемлекеттік қаржыландыруға тәуелділік сақталады.

Осылайша, шетелдік және отандық тәжірибе стратегиялық бюджеттеудің табысты болуы институционалдық автономияны, бағалаудың ашық критерийлерін, тұрақты қаржыландыруды және университеттің стратегиялық мақсаттары мен оларды ресурстық қамтамасыз ету механизмдерінің келісімділігін талап ететінін растайды.

4.6. 1-тарау бойынша қорытындылар

Осылайша, жоғары оқу орындарындағы бюджеттеудің теориялық талдауы тәсілдердің эволюциясы — инкременталды және сметалықтан стратегиялық және нәтижелікке дейін — шектеулі қаржыландыру және күшейіп келе жатқан бәсекелестік жағдайында ресурстарды басқару тиімділігін арттыру қажеттілігімен негізделгенін көрсетті. Нөлдік базаға негізделген бюджеттеу шығындарды оңтайландыру әлеуетін көрсетті, алайда оны жүзеге асыру жоғары шығындармен байланысты. Өз кезегінде, стратегиялық бюджеттеу ұзақ мерзімді бағыттылықты және бюджетті институционалдық мақсаттармен байланыстыруды қамтамасыз етеді, қазіргі университеттік басқару практикасының ажырамас бөлігіне айналуға. Халықаралық және отандық тәжірибені салыстырмалы талдау бюджеттік стратегиялардың тиімділігі автономия деңгейіне, институционалдық жетілуге және сыртқы талаптарға сәйкестікке байланысты екенін көрсетеді. Бұл қорытындылар университеттердің институционалдық тиімділігі мен қаржылық тұрақтылығына әртүрлі бюджеттеу модельдерінің әсері қарастырылатын екінші тарауға көшу үшін берік негіз жасайды.

5. 2-тарау. Бюджеттеу модельдерінің университеттердің

институционалдық тиімділігі мен қаржылық тұрақтылығына әсері

5.1. Бюджеттеу мен басқару тиімділігінің теориялық байланыстары

Жоғары оқу орындарын басқарудың қазіргі заманғы тәсілдері тиімділік, тұрақтылық және нәтижелілік концепцияларына жиі сүйенеді, мұнда бюджеттеу қаржылық бақылау құралы ғана емес, сонымен қатар стратегиялық дамудың негізгі механизмі ретінде әрекет етеді. Білім беруді басқару теориясында институционалдық тиімділік университеттің өз мақсаттарына ең аз шығындармен жету қабілеті ретінде анықталады, бұл ретте білім беру және зерттеу процестерінің жоғары сапасын сақтайды. (Massy, 2016) Қаржылық тұрақтылық, өз кезегінде, университеттің теңгерімді бюджетті қолдау, қолжетімді ресурстарды тиімді пайдалану және өзгермелі сыртқы орта жағдайында қаржылық тәуелсіздікті сақтау қабілеті ретінде түсіндіріледі.

Бюджеттеу модельдері институционалдық процестерге тікелей әсер етеді, басқару мінез-құлқын, стратегиялық басымдықтарды және бөлімшелердің автономия дәрежесін қалыптастырады. Мысалы, дәстүрлі инкременталды тәсілдер тұрақтылыққа ықпал етеді, бірақ тиімсіз шығындарды сақтап қалуы мүмкін. Керісінше, бағдарламалық-мақсатты және стратегиялық бюджеттеу нәтижелер үшін жауапкершілікті күшейтеді және даму бағыттарын қалыптастырады. Нәтижеге негізделген жүйелер (performance-based budgeting) қаржыландыру мен мақсатты көрсеткіштерге қол жеткізу арасындағы байланысты күшейтеді, мысалы, мамандарды шығару, сыртқы қаржыландыруды тарту, ғылыми жарияланымдық белсенділік. (Barr & McClellan, 2011)

Ұйымдастырушылық теория тұрғысынан алғанда, икемді және стратегиялық бағытталған бюджеттік модельдерді енгізу бағалау, бейімделгіш басқару және инновациялық белсенділік механизмдерін институционализациялауға ықпал етеді. Осылайша, бюджеттеу моделін таңдау және оның ішкі құрылымдар мен сыртқы сын-қатерлерге сәйкестігі қаржылық

тұрақтылықты ғана емес, сонымен қатар университеттің жалпы басқарушылық тиімділігін қамтамасыз етудегі анықтаушы факторға айналады.

5.2. Бюджеттеу модельдерінің салыстырмалы талдауы

Жоғары оқу орындарында қолданылатын бюджеттік модельдердің әртүрлілігі университеттердің жұмыс істеу жағдайларының өзгеруіне қаржылық басқаруды бейімдеу әрекеттерін көрсетеді. Негізгі модельдерге инкременталды бюджеттеу, бағдарламалық-мақсатты, нөлдік база бюджеттеу (ZBB), сондай-ақ стратегиялық және нәтижелі бюджеттеу жатады. Олардың әрқайсысы ұйымдық, мәдени және институционалдық ерекшеліктермен анықталатын өз артықшылықтары мен шектеулеріне ие.

Инкременталды бюджеттеу алдыңғы бюджет циклімен ұқсастық бойынша қаражатты қайта бөлуге негізделген және енгізудің қарапайымдылығы мен болжамдылығымен ерекшеленеді. (Wildavsky, 1992) Алайда, ол тиімсіз шығындарды сақтауға бейім және инновацияларды ынталандырмайды, бұл оны трансформация жағдайларында қолдануды шектейді. Бағдарламалық-мақсатты бюджеттеу нақты мақсаттар мен бағдарламаларға қол жеткізуге бағытталған, жақсырақ ашықтық пен есептілікті қамтамасыз етеді, бірақ міндеттерді дәл қоюды және дамыған мониторинг жүйесін талап етеді.

ZBB шығындарды автоматты түрде ұзартудан бас тартуды ұсынады және бюджеттегі әрбір бапты жыл сайын негіздеуді талап етеді. (Pyhrr, 1977) Бұл ресурстарды неғұрлым ұтымды пайдалануға ықпал етеді, алайда айтарлықтай уақыт пен аналитикалық шығындарды талап етеді, бұл оны шектеулі басқарушылық ресурстар жағдайында қолдануды шектейді. Стратегиялық бюджеттеу университеттің ұзақ мерзімді басымдықтарымен бюджетті келісуге негізделген, икемділік пен мақсатты дамуды қамтамасыз етеді. (Kaplan & Norton, 1996) Ол стратегиялық жоспар мен күшті басқарушылық буын болған жағдайда тиімді.

Ақырында, нәтижеге негізделген модельдер қаржыландыру мен қызметтің өлшенетін нәтижелері арасындағы байланысты нығайтады. Бұл модельдер ресурстар үшін жоғары автономия және бәсекелестік жүйелерінде әсіресе өзекті, бірақ бағалау критерийлері келісілмеген жағдайда академиялық ортада шиеленіс тудыруы мүмкін. Осылайша, модельді таңдау университеттің миссиясына, оның стратегиялық міндеттеріне және институционалдық контекстіне бейімделуі керек.

5.3. Халықаралық тәжірибе: табысты тәжірибелер

Халықаралық стратегиялық бюджеттеу тәжірибесі университеттің стратегиялық басқару жүйесіне қаржылық жоспарлауды интеграциялаған көптеген табысты жағдайларды көрсетеді. Ең көрнекті мысалдардың бірі - Миннесота университетінің (АҚШ) моделі, мұнда «миссияға негізделген бюджеттеу» қолданылады — әрбір академиялық және әкімшілік бөлім университеттің стратегиялық мақсаттарына қосқан үлесіне сүйене отырып, бюджеттік қажеттіліктерді негіздеуі керек. (Goldstein, 2005) Мұндай модель барлық бөлімшелердің жауапкершілігі мен іс-әрекеттерінің үйлесімділігін арттырады, нәтижеге бағытталған және ашық басқару ортасын құрады.

Канадада университеттер performance-based budgeting кеңінен қолданады, мұнда қаржыландыру студенттерді бітіру, жарияланымдық белсенділік және гранттарды тарту сияқты көрсеткіштерге байланысты. (OECD, 2020) Бұл академиялық бөлімшелерді нәтижелілікті арттыруға және ғылыми инфрақұрылымды дамытуға ынталандырады. Ұлыбританияда стратегиялық бюджеттеу мемлекеттік қаржыландыру шеңберіне, соның ішінде Research Excellence Framework (REF) механизмдеріне интеграцияланған, олар қаржыландыруды зерттеу сапасымен байланыстырады.

Еуропа елдерінде (Германия, Нидерланды, Скандинавия) бағдарламалық-мақсатты және стратегиялық тәсілдерді біріктіретін аралас модельдер басым. (Jongbloed & Vossensteyn, 2016) Мысалы, Финляндия және Швеция

университеттерінде бюджеттер тұрақты даму, интернационализация және цифрландыру саласындағы ұлттық стратегияларды ескере отырып қалыптастырылады. Бұл процестер университеттердің мақсатты көрсеткіштерді әзірлеуге және орындауды бақылауға белсенді қатысуымен жүреді.

Азия университеттерінің тәжірибесі де стратегиялық модельдерді белсенді бейімдеуді көрсетеді. Сингапур мен Оңтүстік Кореяда ғылым, технология және халықаралық бәсекеге қабілеттілік саласындағы ұлттық басымдықтарға байланысты ұзақ мерзімді қаржылық жоспарлау жүйелері белсенді дамуда. (World Bank, 2018) Осылайша, табысты халықаралық тәжірибелер стратегиялық бюджеттеу айқын мақсаттарға, нақты индикаторларға және университет ішіндегі негізгі акторлардың қатысуына негізделгенде институционалдық тиімділікті арттыратынын көрсетеді.

5.4. Мәселелі жағдайлар және тиімсіздік факторлары

Стратегиялық бюджеттеуді басқару тиімділігін арттыру құралы ретінде кеңінен мойындағанына қарамастан, тәжірибе көрсеткендей, мұндай модельдерді университеттерде енгізу жиі қиындықтармен жүреді және шектеулі әсерге әкеледі. Типтік мысалдардың бірі - стратегиялық жоспар нақты бюджеттік процеске байланыссыз формальды түрде қалыптасатын жағдай, бұл «қосарлы трек» басқаруға әкеледі: стратегия қағазда бар, ал ресурстарды бөлу инерциялық принцип бойынша жалғасады.

Сәтсіздіктердің жиі себебі факультеттер мен оқытушылардың бюджеттеу процесіне жеткіліксіз қатысуы болып табылады. Шешімдер академиялық қауымдастықпен кеңесусіз орталықтандырылған университеттерде өзгерістерге қарсылық пен сенімсіздік пайда болады. Мұндай жағдай, мысалы, Оңтүстік Еуропаның бірқатар университеттерінде performance-based budgeting енгізу әрекеттері автономия мен академиялық еркіндікті қабылдауға байланысты мәдени және институционалдық кедергілерге тап болған кезде байқалды. (Shattock, 2010)

Тиімсіздіктің тағы бір факторы - аналитикалық және IT-инфрақұрылымның жетіспеушілігі. Стратегиялық бюджеттеу деректерді, соның ішінде үлгерім көрсеткіштерін, түлектердің жұмыспен қамтылуын, қаржыландыруды және шығындарды жүйелі түрде жинауды, өңдеуді және түсіндіруді талап етеді. Интеграцияланған деректерді басқару жүйелерінің болмауы ақпараттың фрагменттілігіне және сенімсіздігіне әкеледі, бұл негізделген қаржылық шешімдер қабылдау негізін әлсіретеді. (Massy, 2016)

Сонымен қатар, бөлімшелердің ерекшеліктерін ескермей бүкіл ұйым үшін бірыңғай модельді енгізуге тырысқанда қиындықтар туындайды. Университет құрылымы әртекті: гуманитарлық және техникалық профильдегі факультеттер, ғылыми орталықтар және әкімшілік қызметтер әртүрлі мақсаттарға, қызмет циклдеріне және қаржыландыру механизмдеріне ие. Бұл айырмашылықтарға бейімделусіз әмбебап модель ресурстарды біркелкі бөлмеуге және мотивацияны бұзуға әкелуі мүмкін.

Осылайша, стратегиялық бюджеттеуді сәтті енгізу ұйымдық контекстті, персоналдың қатысуын, деректердің қолжетімділігін және қолданылатын модельдердің икемділігін ескермей мүмкін емес. Осы кезеңдердегі қателіктер процестерді формализациялауға және басқарушылық әлеуетті жоғалтуға әкеледі.

5.5. Тиімді модельдерді сәтті енгізу шарттары

Жоғары оқу орындарында стратегиялық бағытталған бюджеттеу модельдерін іске асыру процесстің тұрақтылығын және қойылған мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ететін институционалдық, ұйымдастырушылық және мәдени жағдайлар кешенін талап етеді. Негізгі факторлардың бірі - университеттің даму стратегиясының барлық деңгейлерде нақты қалыптасуы және қолдауы. Стратегиялық негізсіз бюджеттеу бағыттылығын жоғалтады және ұзақ мерзімді басымдықтармен байланысты емес операциялық құралға айналады.

Институционалдық автономия, соның ішінде кірістерді қалыптастыру, қаражатты бөлу және шығындарды құрылымдау еркіндігі кем емес маңызды алғышарт болып табылады. Қаржылық және басқарушылық тәуелсіздікке ие университеттер бюджеттеу модельдерін өз қажеттіліктеріне бейімдеуге және инновациялық тәжірибелерді енгізуге көбірек мүмкіндіктерге ие. Сонымен қатар, есептілік пен бақылаудың ашық процедуралары автономияны жауапкершілікпен үйлестіруге мүмкіндік береді.

Тиімді стратегиялық бюджеттеу әкімшіліктен бастап академиялық персоналға дейін барлық мүдделі тараптардың қатысуынсыз мүмкін емес. Оқытушылар мен қызметкерлердің бюджеттік жоспарлау процесіне қатысуы шешімдердің заңдылығын арттырады және институционалдық адалдықты күшейтеді. Бұл қатысушыларды қаржылық негіздерге талқылау, келісу және оқыту процедураларын енгізуді талап етеді.

Техникалық база - тағы бір маңызды элемент. Жүйенің тұрақты жұмыс істеуі үшін деректерді нақты уақыт режимінде жинауға, талдауға және визуализациялауға мүмкіндік беретін интеграцияланған цифрлық платформалардың болуы қажет. Бұл тұрақсыз сыртқы орта жағдайында негізделген және икемді шешімдер қабылдауға негіз жасайды.

Ақырында, бюджеттік модельдерді енгізудің табыстылығы ұйымның оқыту және бейімделу қабілетіне байланысты. Өзгерістерді даму мәдениетінің бөлігі ретінде қабылдайтын университеттер жаңа қаржылық тәжірибелерді оңай енгізеді және қатаң, иерархиялық құрылымдар шеңберінде әрекет ететіндерге қарағанда сын-қатерлерге бейімделеді.

Осылайша, табысты стратегиялық бюджеттеу айқын стратегияның, автономияның, қатысудың, цифрлық қолдаудың және ұйымдық даму мәдениетінің үйлесіміне негізделген. Тек осы шарттарды сақтаған кезде

бюджеттеу модельдері университеттердің тиімділігі мен тұрақтылығын арттыру құралына айналады.

5.6. 2-тарау бойынша қорытындылар

Жоғары оқу орындарының институционалдық тиімділігі мен қаржылық тұрақтылығына әртүрлі бюджеттеу модельдерінің әсерін талдау бюджеттік стратегияны таңдау ұйымдық процестерге, басқару сапасына және университеттің өз мақсаттарына жету қабілетіне айтарлықтай әсер ететінін көрсетті. Қарапайымдылығына қарамастан, инкременталды модельдер трансформация және стратегиялық даму мүмкіндіктерін шектейді. Бағдарламалық-мақсатты, ZBV және әсіресе стратегиялық бюджеттеу ресурстарды неғұрлым ұтымды бөлуге және нәтижелерге бағдарлануға ықпал етеді, олардың тиімділігі көбінесе институционалдық контекстке және университеттің өзгерістерге дайындығына байланысты.

Халықаралық тәжірибелер бюджеттің стратегиялық байланысы, басқарудың барлық деңгейлерінің қатысуы, дамыған цифрлық инфрақұрылым және икемді ұйымдық мәдениет болған кезде ең үлкен әсерге қол жеткізуге болатынын көрсетеді. Сонымен қатар, проблемалық жағдайларды талдау формализм, әлсіз аналитикалық қолдау және төмен автономия деңгейі тіпті ең озық модельдерді енгізудің оң әсерін барынша азайтуы мүмкін екенін көрсетеді.

Осылайша, бюджеттеу моделін таңдауда әмбебап шешім жоқ. Ең жақсы нәтижелер нақты университеттің ерекшеліктеріне, оның мақсаттарына, сыртқы жағдайларына және басқарушылық процестердің ішкі жетілуіне бейімделген құралдарды қолдану кезінде қол жеткізіледі. Бұл қорытындылар зерттеудің келесі, эмпирикалық тарауына көшуге негіз жасайды, онда Z University мысалында стратегиялық бюджеттеуді практикалық іске асыру және оның институттың тұрақтылығы мен тиімділігіне әсері қарастырылады.

6. 3-тарау. Z университетінде стратегиялық бюджеттеу тәжірибесін талдау

6.1. Z университетінің бюджет жүйесінің эволюциясы

Z университетінің бюджет жүйесі шығындарды азайтуға бағытталған қатаң экономикалық модельден университеттің дамуы мен оның ұзақ мерзімді мақсаттарын қолдайтын кешенді стратегиялық құралға дейін дәйекті эволюциядан өтті. Алғашында қолданылған бюджеттеу жүйесі zero based budgeting (ZBB) принциптеріне негізделген, олар әрбір шығын баптарын жыл сайын «нөлден» негіздеуді талап етті, оның алдыңғы қаржыландыруына қарамастан. (Pyhrr, 1977) Бұл қысқа мерзімді үнемдеуге қол жеткізуге мүмкіндік берді және шығындарды қатаң бақылау қажеттілігі жағдайында негізгі тиімділік көрсеткіштерін (KPI) орындау үшін тиімді болды. (Kaplan & Norton, 1996)

Алайда, мұндай модельде айтарлықтай шектеулер болды. Негізгі назар ағымдағы қажеттілікке және өтінімдердің «қорғалуына» аударылды, бұл жүйелі түрде ұзақ мерзімді өтелетін бастамаларды немесе кезең-кезеңімен жүзеге асырылатын жобаларды ығыстырды. Университет парадокспен бетпе-бет келді: тіпті стратегиялық маңызды деп танылған және action-plan-да бекітілген бағыттар да қаржыландыру ала алмауы мүмкін, егер олар дереу қажеттілікті көрсете алмаса. Бұл стратегиялық жоспарлау мен ресурстарды нақты бөлу арасында алшақтық туғызды.

Сонымен қатар, процестің жоғары еңбек сыйымдылығы — жыл сайын қаржы кеңесінде талқыланатын 1500-ге дейін өтінім — эмоционалдық және әкімшілік күйіп кетуге әкелді. Қаржы кеңесі, оның құрамына барлық топ-менеджерлер кірді, орасан зор жүктемемен жұмыс істеді, бір айға дейін уақыт жұмсап, циклдің аяқталуына қарай қараудың объективтілігі төмендеді. Субъективтілік факторы да пайда болды: өтінімнің табысы оның мазмұнына емес, өтініш берушінің оны сенімді түрде ұсына алу қабілетіне байланысты болды, бұл теңсіздік тудырып, процестің тиімділігін төмендетті.

Бұл сын-қатерлерге жауап ретінде жаңа бюджеттеу моделін әзірлеу және енгізу болды. Ол барлық шығындарды толық негіздеуден инкременттік және activity-based тәсілдердің элементтерін біріктіретін неғұрлым теңдестірілген, көп деңгейлі жүйеге көшуді көздеді. Бұл операциялық тұрақтылықты сақтауға және бір уақытта бюджетті бөлудің стратегиялық бағытын күшейтуге мүмкіндік берді. Жаңа жүйе сондай-ақ бюджетті алдын ала қорғауды, шығындарды басымдықтар бойынша жіктеуді және операциялық және стратегиялық міндеттер арасындағы құрылымдық бөлуді енгізді. Бұл реформалау бюджеттеу процесінің техникалық жаңартылуы ғана емес, басқарушылықты, ашықтықты және шешім қабылдаудың барлық деңгейлерінің келісімділігін арттыруға бағытталған институционалдық трансформацияның бір бөлігі болды. Жаңа модельге көшу Z университетінің басқару жүйесінің жетілуінің және сыртқы орта сын-қатерлеріне бейімделу қабілетінің символына айналды, бұл ретте тұрақты даму мен білім сапасына бағдарлануды сақтай отырып.

6.2. Бұрынғы бюджеттеу моделінің негізгі мәселелері

Әкімшілік тиімділіктің белгілі бір деңгейіне қарамастан, Z университетінде бұрын қолданылған zero based budgeting (ZBB) моделі оның кейінгі трансформациясына себеп болған бірқатар жүйелік шектеулерге ие болды. Ең маңызды кемшіліктердің бірі стратегиялық жоспарлау мен ресурстарды нақты бөлу арасындағы келісімділіктің болмауы болды. Университет бес жылдық стратегияға негізделген action-plan-ды үнемі әзірлегенімен, бұл жұмыс бюджет процесімен қатар жүргізілді. Нәтижесінде стратегиялық құжаттарда қолдау тапқан бастамалары бар департаменттер көбінесе олардың өзектілігін топ-менеджмент алдында қайта дәлелдеуге мәжбүр болды. Бұл басқарушылық күш-жігерді қайталаумен қатар, стратегиялық жоспарлауға деген мотивацияны төмендетті.

Тағы бір маңызды шектеу шығындардың басымдық иерархиясының болмауы болды. Барлық өтінімдер олардың маңыздылығына қарамастан бірдей критерийлер бойынша бағаланды, бұл төмен стратегиялық үлесі бар жобаларға айтарлықтай ресурстарды қайта бөлу қаупін тудырды. Шығындардың нақты жіктелуінің болмауы қаржы кеңесіне университеттің дамуының ең маңызды бағыттарына назар аударуға мүмкіндік бермеді.

Субъективті фактордың әсері де маңызды рөл атқарды. Өтінімнің табысы көбінесе департамент басшысының оны қаншалықты сенімді қорғай алатынына байланысты болды, ал жобаның объективті маңыздылығына емес. Бұл ресурстарды бөлімшелер арасында біркелкі бөлмеуге және ішкі ұйымдық шиеленісті күшейтуге әкелді. Мәселе әсіресе академиялық немесе әкімшілік көшбасшылар, күшті коммуникативтік дағдылары жоқ, өтінімдерді қорғауда қолдаусыз қалған кезде өткір көрінді.

Бұрынғы модельдегі бюджеттеу процесі жоғары ресурстық сыйымдылықпен ерекшеленді. Көптеген өтінімдерді (1500-ден астам) талқылау бір айға дейін созылып, топ-менеджменттен айтарлықтай басқарушылық ресурстарды алды. Өтінімдер тізімі бойынша ілгерілеу барысында назар аудару деңгейі мен бағалаудың сынилығы төмендеді, ал шешімдер тезірек, бірақ аз өлшенген түрде қабылданды. Бұл ерте өтінімдер қатаң талдауға ұшыраған, ал кейінгілері минималды сұрақтармен өткен жағдайды жасайды, бұл жағдайлардың теңдігін және бөлудің әділдігін төмендетеді.

Аталған мәселелер жиынтығы Z университетінде бюджеттеу тәсілін толық қайта қарау қажеттілігін анықтады. Университет стратегиялық тұрақтылықты және ресурстарды бөлудің әділдігін қамтамасыз ету үшін басымдықтарды, action-plan және институционалдық мақсаттармен интеграцияны ескеретін, субъективті факторларға тәуелділікті азайтатын және ашықтықты арттыратын жүйе қажет деген қорытындыға келді.

6.3. Жаңа бюджеттеу моделінің ерекшеліктері

Z университетінде енгізілген жаңа бюджеттеу моделі университеттің стратегиялық мақсаттарына және ресурстарды ұзақ мерзімді басқару логикасына бейімделген көп деңгейлі жүйені білдіреді. Оның негізгі артықшылығы шығын түріне байланысты үш түрлі тәсілді біріктіру болды: инкременттік бюджеттеу тұрақты (операциялық) шығындарды жабу үшін, activity-based — action-plan-дағы стратегиялық міндеттер үшін, ал орталықтандырылған — көлденең шығындар үшін қолданылады. Мұндай функционал бойынша модельдерді бөлу әкімшілік жүктемені азайтып қана қоймай, бүкіл ұйым деңгейінде стратегиялық үйлестіруді күшейтеді.

Инкременттік бюджеттеу бөлімшелердің стандартты операциялық қажеттіліктеріне қолданылады. ZBB-дегідей жыл сайынғы толық негіздеудің орнына, жүйе тек объективті өзгерістер болған жағдайда, мысалы, бағаның өсуі немесе жұмыс көлемінің кеңеюі кезінде түзетулерге жол береді. Бұл департаменттер мен әкімшілік аппаратқа жүктемені азайтады, әдеттегі шығындарды негіздеуге емес, процестердің сапасын жақсартуға назар аударуға мүмкіндік береді.

Activity-based budgeting (ABB) action-plan-мен байланысты бастамаларды жоспарлаудың бір бөлігі ретінде енгізілді. Бұл модель бюджет баптарын университеттің стратегиялық құжаттарында белгіленген нақты әрекеттер мен нәтижелермен тікелей байланыстыруға мүмкіндік береді. Осылайша, әрбір бюджет өтінімі оның даму бағыттарын іске асыруға қосқан үлесі тұрғысынан қарастырылады. ABB жоспар мен ресурстар арасындағы келісімділікті күшейтіп қана қоймай, шешім қабылдау процесінің ашықтығы мен басқарылуын арттырады.

Орталықтандырылған тәсіл жекелеген департаменттердің құзыретінен тыс шығындарға қолданылады. Бұл қайталауды болдырмауға, ауқым әсеріне қол жеткізуге және осындай маңызды бағыттарда бірыңғай стандарттар

орнатуға мүмкіндік береді. Мұндай тәсіл университет деңгейінде стратегиялық басқаруды күшейтеді және университеттің жалпы қаржылық архитектурасын дәлірек жоспарлауға мүмкіндік береді.

Жаңа модель сондай-ақ үш қор механизмін: үнемдеу қорын, күтпеген шығындар қорын және резервтік қорды қарастырады. Бұл құралдар ресурстарды басқаруда қосымша икемділікті қамтамасыз етеді, университетке бүкіл бюджетті қайта қарау қажеттілігінсіз ішкі және сыртқы сын-қатерлерге жауап беруге мүмкіндік береді. Мысалы, үнемдеу қоры пайдаланылмаған қаражат есебінен қалыптасады және тиімді департаменттерді ынталандыруға бағытталуы мүмкін. Күтпеген шығындар қоры шұғыл, бірақ бұрын жоспарланбаған қажеттіліктерді жою үшін пайдаланылады, ал резервтік қор дағдарыс жағдайларында қаржылық жастық ретінде қызмет етеді.

Жаңа бюджеттеу моделін енгізу нәтижесінде Z университеті стратегиялық жоспарлау мен ресурстарды бөлу арасындағы өзара әрекеттесудің неғұрлым нақты құрылымын алды. Жаңалық басқарушылық жүктемені қайта бөлуге, ішкі процестерді оңтайландыруға және қаржылық шешімдер мен университеттің ұзақ мерзімді мақсаттары арасындағы келісімділікті күшейтуге мүмкіндік берді. Икемділік пен құрылымдылықтың мұндай үйлесімі модельді әртүрлі контексттерге қолдануға мүмкіндік береді және университеттің өсуі мен стратегиялық бағыттардың кеңеюін ескере отырып, оны масштабтауға мүмкіндік береді.

6.4. Шығындарды басымдықтар бойынша жіктеу

Z Университетінің жаңа бюджеттеу жүйесінің негізгі элементтерінің бірі үш деңгейлі тәсілге негізделген шығындарды басымдықтар бойынша жіктеу болды. Бұл модель өтінімдерді олардың стратегиялық маңыздылығы мен шұғылдығына қарай ажыратуға мүмкіндік береді, бұл шектеулі бюджет жағдайында және әрбір салынған теңгенің әсерін барынша арттыру қажеттілігінде өте маңызды. Енгізілген санаттар — Tier 1 (must-have), Tier 2

(should-have) және Tier 3 (nice-to-have) — шешім қабылдауға логикалық негіз береді және ресурстарды бөлудің объективтілігін арттыруға ықпал етеді.

Tier 1 университеттің негізгі операциялық қызметінсіз мүмкін болмайтын маңызды шығындарды қамтиды. Бұған коммуналдық төлемдер, жалақы, міндетті лицензиялар, қауіпсіздік және қауіпсіздік шығындары кіреді. Бұл бюджет баптары сөзсіз қаржыландыруға жатады және жоспарлау кезінде бірінші кезекте қарастырылады.

Tier 2 университеттің дамуын қолдайтын және білім сапасын арттыруға ықпал ететін, бірақ өмірлік маңызды емес шығындарды қамтиды. Бұл, мысалы, жаңа жабдықтарды сатып алу, үй-жайларды жөндеу, кітапхананы кеңейту, IT-инфрақұрылымды жаңарту, оқытушыларды дамыту шығындары. Бұл өтінімдерді қаржыландыру міндетті шығындарды жабудан кейін ресурстар болған жағдайда жүзеге асырылады.

Tier 3 имидждік, мотивациялық және екінші дәрежелі мақсаттарға бағытталған бастамаларды қамтиды: конференциялар өткізу, маркетингтік іс-шаралар, интерьер дизайны және т.б. Олар университеттің қабылдауына оң әсер етуі мүмкін болса да, оларды жүзеге асыру тек бюджет профициті болған жағдайда немесе ынталандыру бағдарламалары аясында мүмкін болады.

Кесте 1. Үш деңгейлі шығындар жіктелімі (Z Университеті мысалында)

Деңгей	Мазмұны	Мысалдар	Қаржыландыру шарты
Tier 1 (must-have)	Университеттің үздіксіз жұмысын қамтамасыз ететін өмірлік маңызды	Коммуналдық төлемдер, жалақы, міндетті лицензиялар, қауіпсіздік	Міндетті түрде қаржыландырылады, жоспарлау кезінде бірінші кезекте

	шығындар		
Tier 2 (should-have)	Университеттің дамуын қолдайтын, білім сапасын арттыратын шығындар	Жаңа жабдықтар, жөндеу жұмыстары, кітапхана қоры, IT- инфрақұрылым, оқытушылардың біліктілігін арттыру	Tier 1 толық жабылғаннан кейін қарастырылады
Tier 3 (nice-to-have)	Имидждік, мотивациялық және екінші дәрежелі бастамалар	Конференциялар, маркетингтік іс- шаралар, интерьер дизайны	Тек бюджет профициті болған жағдайда немесе арнайы бағдарламалар аясында

Процесті құрылымдаудан басқа, басымдық деңгейлері бойынша жіктеу бөлімшелер тарапынан қатысуды және жауапкершілікті арттырды. Енді департамент басшылары өз өтінімдерін тиісті Tier-ге байланысты негіздеуге міндетті, бұл оларды стратегиялық ойлауға және өз бастамаларының маңыздылығын барабар бағалауға ынталандырады. Мұндай жүйе университет ішіндегі тұтынудың ұтымды мәдениетін және қаржылық жоспарлаудың неғұрлым жетілген мәдениетін қалыптастырады.

Сонымен қатар, бюджет тапшылығы болған жағдайда қаржы кеңесі жедел әрекет ету механизмін алады: Tier 3 және Tier 2 бөлігін жүзеге асыруды тоқтата тұруға немесе кейінге қалдыруға болады, бұл ретте операциялық қызметтің тұрақтылығын сақтайды. Бұл белгісіздік, инфляциялық тәуекелдер және сыртқы қаржыландырудың тұрақсыздығы жағдайында өте маңызды.

Басымдық шығындар моделін қолдану нақты нәтижелер берді: өтінімдерді қабылдамау туралы қақтығыстар саны азайды, процестің болжамдылығы артты және бюджет қажеттіліктерін негіздеу сапасы жақсарды. Модель қаржы комиссиясы мен қаржы кеңесінің жұмысын жеңілдетіп, оларға шынымен стратегиялық маңызды шығындарды талдауға назар аударуға мүмкіндік берді.

6.5. Бюджетті алдын ала қорғау және процесті оңтайландыру

Z Университетіндегі бюджет процесінің басқарылуын және тиімділігін айтарлықтай арттырған жаңалықтардың бірі өтінімдерді алдын ала қорғау кезеңін енгізу болды. Бұрын барлық бөлімшелердің ұсыныстары тікелей қаржы кеңесінің қарауына шығарылатын, бұл өтінімдердің үлкен көлемі — жылына 1500-ге дейін — шамадан тыс жүктемеге, мерзімдердің ұзартылуына және бағалау сапасының төмендеуіне әкелетін. Алдын ала сүзу процедурасы түпкілікті бекітуге келіп түсетін өтінімдер санын айтарлықтай қысқартуға және олардың сапасын арттыруға мүмкіндік берді.

Қаржы комиссиясы, оның құрамына қаржы жөніндегі проректор, қаржы департаментінің директоры және өтінімге тиесілі департаменттің куратор проректоры кіреді, ұсынылған өтінімдерді белгіленген критерийлерге сәйкестігіне алдын ала бағалайды: action plan-ға байланысы, басымдықты Tier-ге тиесілігі, жеткілікті негіздеменің және шығындардың ашықтығының болуы. Комиссия әлсіз өтінімдерді жай ғана қабылдамай, оларды пысықтауға нақты ұсыныстармен қайтарады, бұл қызметкерлердің қаржылық сауаттылығының өсуіне және өтінімдерді қалыптастыру сапасының жақсаруына ықпал етеді.

Алдын ала кезең сонымен қатар білім беру функциясын орындайды. Департамент басшылары өз ұсыныстарының әлсіз жақтары туралы кері байланыс алады және тек жеке өтінімді ғана емес, болашақта бюджеттерді дайындау қағидаттарын да түзете алады. Бұл институционалдық оқытуға және

университеттің ұйымдық құрылымының барлық деңгейлерінде жоспарлаудың құзыретті деңгейін қалыптастыруға ықпал етеді.

Уақыт пен әкімшілік шығындар тұрғысынан алғанда, бұл процедураны енгізу бюджет талқылауының жалпы уақытын екі есе қысқартуға мүмкіндік берді. Қаржы кеңесі енді шынымен маңызды шешімдерге назар аударады, ал оның қатысушыларының қатысуы отырыстар бойы жоғары деңгейде қалады. Мұндай оңтайландыру ашықтықтың өсуіне, шешімдердің субъективтілігінің төмендеуіне және неғұрлым болжамды және теңдестірілген бюджет процесінің қалыптасуына әкелді.

Жаңа жүйе экономикалық тұрақсыздықтың өсу кезеңінде, шығындардың шұғылдығы мен негізділігі маңызды мәнге ие болған кезде өзін ерекше оң жағынан көрсетті. Алдын ала қорғау қаржы кеңесіне күнделікті мәселелерге емес, стратегиялық маңызды талқылауларға назар аударуға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, өтінімдерді дайындау мәдениетінде оң өзгерістер байқалды: басшылар жіктеу талаптары мен сапа критерийлерін алдын ала ескеріп, формальды және тиімсіз өтінімдердің санын азайтты.

Сондай-ақ, алдын ала қорғау қаржы кеңесіне эмоционалдық жүктемені азайтқанын атап өткен жөн. Бұрын талқылау циклының соңына қарай қатысушылардың шоғырлануы төмендеп, бағалау сапасы зардап шегуі мүмкін еді. Енді қаржы кеңесі тек алдын ала іріктелген және нақтыланған өтінімдерді қарастырады, бұл талдау мен шешім қабылдаудағы саналы деңгейдің жоғары болуын қамтамасыз етеді. Болашақта бұл кезеңді цифрландыру және бағалаудың автоматтандырылған жүйесін енгізу жоспарлануда, бұл бүкіл процедураның тиімділігін одан әрі арттырады.

6.6. Жаңа бюджеттеу жүйесін енгізудің нәтижелері

Z Университетінде жаңа бюджеттеу моделін енгізу жоспарлау процестерін жақсартуда және жалпы институционалдық тұрақтылықты

арттыруда айтарлықтай әсер етті. Алғашқы және ең айқын нәтижелердің бірі бюджет циклының уақытын екі есеге жуық қысқарту болды. Өтінімдерді алдын ала қорғау және басымдықтар бойынша жіктеу кезеңін енгізудің арқасында қаржы кеңесі стратегиялық маңызды мәселелерге назар аудару мүмкіндігіне ие болды, бұл қабылданған шешімдердің тиімділігі мен ашықтығын арттырды.

Өзгерістер университет ішіндегі әділдікті қабылдауға да оң әсер етті. Бұрын өтінім берушілердің презентация сапасына және коммуникативтік дағдыларына тәуелді болған субъективтілік сенімсіздік пен қақтығыстар тудырды. Жаңа модельде қарау критерийлері неғұрлым формалданған: басымдықтар жүйесі, action-plan-мен байланыс, қаржы комиссиясының ұсыныстары пайда болды. Бұл процесті неғұрлым болжамды етіп, бөлімшелер арасындағы шиеленісті төмендетуге мүмкіндік берді.

Факультеттер мен департаменттер басшылары бюджеттеуді әкімшілік күнделікті жұмыс емес, стратегиялық құрал ретінде қарастыра бастады. Өтінімдерді әзірлеу деңгейі айтарлықтай өсті, бұл ресурстарды жоспарлауға жауапкершілік мәдениетінің қалыптасуын көрсетеді. Өз кезегінде, қаржы бөлімі дайындалмаған өтінімдерді қолмен сүзуге емес, орындауды бақылауға және тиімділікті талдауға назар аудару мүмкіндігіне ие болды.

Бюджет моделінің тұрақтылығы резервтік және ынталандыру қорлары жүйесін енгізу арқылы күшейтілді. Олар дағдарыстар немесе күтпеген мүмкіндіктер пайда болған жағдайда қаражатты бөлуде икемділікті қамтамасыз етеді. Бұл сыртқы ортаның тұрақсыздығы және ресурстардың құнының өсуі аясында әсіресе маңызды болды. Университет жалпы қаржылық тепе-теңдікті бұзбай, сын-қатерлерге жедел жауап беру мүмкіндігіне ие болды.

Операциялық деңгейде де департаменттер арасындағы келісімділіктің өсуі байқалады. Институционалдық құжаттармен бекітілген нақты ережелер мен процедуралардың пайда болуы қосарланған қаржыландыру ықтималдығын

төмендетіп, функциялар арасындағы өзара әрекеттесуді күшейтті. Мысалы, IT және әкімшілік блоктардағы орталықтандырылған бюджеттеудің бірыңғай ережелері сатып алу стандарттарын біріздендіруге, шығындарды азайтуға және есептеулердің ашықтығын арттыруға көмектесті.

Сандық көрсеткіштер жаңа модельдің тиімділігін растайды: өтінімді қарау уақыты орта есеппен 8 минуттан 3 минутқа дейін қысқарды, қабылданбаған өтінімдер саны 25%-ға азайды, ал бөлімшелердің процесс қанағаттану деңгейі ішкі сауалнамаға сәйкес 37%-ға өсті. Бұл деректер әкімшілік аппараттың тиімділігінің айтарлықтай өсуін және университет ішіндегі климаттың жақсаруын көрсетеді.

Кесте 2. Жаңа бюджеттеу моделінің нәтижелері

Көрсеткіш	Бұрынғы модель	Жаңа модель	Өзгеріс
Өтінімдерді қарау уақыты (орта есеппен)	8 минут	3 минут	–62,5%
Барлық өтінімдер саны	1516	1516	Өзгеріссіз
Қабылданбаған өтінімдер саны	697 (46%)	318 (21%)	–379 өтінім (–25%)
Қанағаттанған департаменттер саны (барлығы 54)	29 (54%)	49 (91%)	+20 департамент (+37%)

Бюджеттеуге жүйелі көзқарас Z Университетінің ұлттық қаржыландыру бағдарламалары мен халықаралық серіктестіктер аясындағы позициясын да күшейтті. Бюджет процесінің нақты құрылымы, ашықтығы және нәтижеге бағытталуы грант берушілер мен реттеушілерді қоса алғанда, сыртқы мүдделі тараптардың сенімін арттырудың дәлелдеріне айналды. Жаңа бюджеттеу моделі тиімділікті арттырудың ішкі құралы ғана емес, сонымен қатар университеттің беделдік стратегиясының элементі болды.

Осылайша, жаңа бюджеттеу жүйесін енгізу процесті техникалық жаңғыртумен шектелмеді. Бұл Z Университетінің жоғары бәсекеге қабілетті білім беру ортасында стратегиялық икемділікті, басқарылуды және қаржылық тұрақтылықты арттыруға бағытталған неғұрлым кең институционалдық реформаның бөлігі болды.

6.7. 3-тарау бойынша қорытындылар

Z Университетінің бюджет тәжірибесін талдау нөлдік негіздегі бюджеттеу моделінен стратегиялық бағытталған жүйеге көшу қаржылық басқарудың тиімділігін, ашықтығын және тұрақтылығын арттыру бағытындағы негізгі қадам болғанын көрсетті. Жүргізілген реформа шешім қабылдау құрылымынан бастап жоспарлау философиясы мен қатысушыларды ынталандыруға дейінгі бюджет процесінің барлық аспектілерін қамтыды. Алдыңғы модельдің негізгі мәселелері — action-plan-мен келіспеушілік, бөлудің субъективтілігі, ресурстарды көп қажет ету — шығындарды көп деңгейлі жіктеу, өтінімдерді алдын ала қорғау және университеттің басымдықтарымен интеграциялау арқылы жүйелі түрде жойылды.

7. 4-тарау. Студенттерді қабылдауды болжау қаржылық жоспарлау құралы ретінде

7.1. Университетті басқару жүйесіндегі болжаудың рөлі

Студенттерді қабылдауды болжау жоғары оқу орындарының стратегиялық басқару жүйесіндегі негізгі функциялардың бірі болып табылады, себебі ол қаржылық тұрақтылыққа, ресурстарды жоспарлауға және университеттің ұзақ мерзімді мақсаттарын жүзеге асыруға тікелей әсер етеді. (OECD, 2020; UNESCO, 2021). Көптеген жоғары оқу орындарында оқу ақысынан түсетін кірістер бюджеттің негізгі бөлігін құрайды, сондықтан студенттерді қабылдаудағы аздаған ауытқулар да жалпы қаржылық нәтижеге айтарлықтай әсер етуі мүмкін. Болжамның дәлдігі тек кірістердің тұрақтылығын ғана емес, сонымен қатар университеттің шығындарды тиімді басқару қабілетін, тапшылықтан және орынсыз артық қаржыландырудан аулақ болуын анықтайды.

Әлемдік білім беру жүйелерінде болжау стратегиялық менеджменттің құралына айналды. АҚШ, Канада, Ұлыбритания және Австралия университеттері демографиялық трендтерді, студенттердің көші-қон ағындарын, жаһандық рейтингтерді, заңнамалық өзгерістерді және тіпті валюта бағамдарының ауытқуларын ескеретін көп нұсқалы болжамдық модельдерді белсенді қолданады. (Johnstone, 2006; Jongbloed & Vossensteyn, 2016) Мысалы, канадалық университеттер болжамдарды стратегиялық KPI жүйесіне біріктіреді (Middaugh, 2001), бұл белгілі бір мамандықтарға сұраныс пен студенттердің халықаралық мобильділік динамикасына байланысты қабылдау жоспарларын түзетуге мүмкіндік береді.

Посткеңестік елдерде, соның ішінде Қазақстанда, жоғары оқу орындарының мемлекеттік гранттарға және ақылы білім беру бағдарламаларына сұраныстың ауытқуларына жоғары тәуелділігіне байланысты болжаудың рөлі ерекше маңызды. (Турлыбекова, 2019; ҚР БҒМ, 2019) Мұнда болжау қос функцияны орындайды: біріншіден, қаржылық

жоспарлауды қамтамасыз етеді, екіншіден, білім беру саласындағы саясатқа бейімделу құралы болып табылады, ол өте тез өзгеруі мүмкін.

Жоғары оқу орындары арасындағы бәсекелестіктің күшеюі жағдайында студенттерді қабылдауды болжау қаржылық құрал ретінде ғана емес, нарықтағы позициялау элементі ретінде де маңызға ие болады. (Bekturova, 2020).

Болжамдар неғұрлым дәл болса, университет талапкерлердің қалауларының өзгеруіне соғұрлым икемді жауап бере алады, жекелеген бағдарламалардың тартымдылығын уақтылы арттырып, жаңа оқыту форматтарын енгізіп немесе керісінше, тиімсіз бағыттарды жаба алады.

Z университеті үшін болжау оқшауланған процесс емес, стратегиялық жоспарлаудың интеграцияланған жүйесінің бөлігі болып табылады. Болжамдардың нәтижелері кадрлық саясатқа, инвестициялық шешімдерге, маркетингтік кампанияларға және тіпті инфрақұрылымды дамытудың ұзақ мерзімді жоспарларына әсер етеді. Осылайша, заманауи университеттегі сапалы болжау қаржылық тұрақтылықтың, бәсекеге қабілеттіліктің және стратегиялық өсудің кілті болып табылады.

7.2. Жоғары білім берудегі болжау әдістері

Жоғары оқу орындарын басқару тәжірибесінде студенттерді қабылдауды болжаудың кең ауқымды әдістері қолданылады, олардың таңдауы тек деректердің қолжетімділігі мен жоспарлау көкжиегімен ғана емес, сонымен қатар университеттің стратегиялық мақсаттарымен де анықталады. Ең кең таралған тәсілдердің бірі тарихи деректерді талдауға негізделген статистикалық әдістер болып қала береді. (Middaugh, 2001) Трендтік талдау қабылдау санының өзгеруіндегі тұрақты заңдылықтарды анықтауға мүмкіндік береді, ал регрессиялық модельдер демографиялық көрсеткіштердің, экономикалық

факторлардың, оқу құнының және маркетингтік кампаниялардың қабылдау белсенділігіне әсерін бағалауға мүмкіндік береді.

Эконометрикалық модельдер өзара байланысты бірнеше айнымалыларды ескеретін сценарийлер құруға мүмкіндік береді, (Ehrenberg, 2000; OECD, 2020) бұл әсіресе ұзақ мерзімді жоспарлау кезінде пайдалы. Мысалы, олардың көмегімен мемлекеттік гранттарды бөлу саясатының өзгеруі немесе валюта бағамының ауытқуы шетелдік студенттерді қабылдауға қалай әсер етуі мүмкін екенін бағалауға болады. Еуропаның кейбір университеттерінде мұндай модельдер тәуекелдерді басқару жүйесіне біріктірілген және бюджетке бейімделу жоспарларын алдын ала дайындауға мүмкіндік береді.

Сараптамалық бағалау әдістері, соның ішінде Delphi техникасы, сенімді статистикалық модельдер құру үшін деректер жеткіліксіз болған немесе сандық бағалауға келмейтін факторларды ескеру қажет болған жағдайда қолданылады. (Jongbloed & Vossensteyn, 2016) Бұл тәсіл аясында қабылдау комиссиясының өкілдері, маркетингтік мамандар, академиялық басшылар және білім беру саясатының мамандары тартылады. Олардың пікірі бірнеше раундта жинақталады, бұл болжамның негізгі параметрлері бойынша консенсусқа қол жеткізуге көмектеседі.

Соңғы жылдары цифрлық және аралас болжау әдістері белсенді дамып келеді. Big Data және машиналық оқыту үміткерлердің веб-сайттар мен әлеуметтік желілердегі белсенділігінен бастап, іздеу сұрауларының динамикасы мен ашық білім беру платформаларының статистикасына дейінгі әртүрлі ақпарат көлемін талдауға мүмкіндік береді. (UNESCO, 2021) Мысалы, алгоритмдер МООС платформаларындағы белгілі бір курстарға деген қызығушылық пен болашақта ұқсас университеттік бағдарламаларға сұраныс арасындағы жасырын корреляцияларды анықтай алады. (OECD, 2020). Мұндай жүйелер көбінесе нақты уақыт режимінде жұмыс істейді, бұл қабылдау науқаны барысында болжамдарды түзетуге мүмкіндік береді.

Жоғары белгісіздік жағдайында сандық және сапалық әдістерді біріктіретін аралас модельдер әсіресе танымал бола бастады. Олар бір жағынан объективті деректерге сүйенуге, екінші жағынан ағымдағы нарықтық үрдістерді білу мен тәжірибеге негізделген сараптамалық сценарийлерді ескеруге мүмкіндік береді.

Осылайша, жоғары білім берудегі болжаудың заманауи тәжірибесі статистика мен эконометриканың классикалық әдістерін озық цифрлық құралдармен толықтыратын кешенді тәсілге ұмтылады. Z университеті үшін бұл білім беру нарығының тез өзгертін жағдайларын ескеретін дәлірек және бейімделгіш болжамдар құру мүмкіндігін ашады.

7.3. Z университетінің студенттерді қабылдауды болжау тәжірибесі

Z университетінде студенттерді қабылдауды болжау статистикалық, эконометрикалық және сараптамалық әдістердің үйлесіміне негізделген, бұл талапкерлердің таңдауына әсер ететін объективті көрсеткіштер мен субъективті факторларды ескеруге мүмкіндік береді. Негізгі база ретінде соңғы 5-7 жылдағы қабылдау науқандарының деректері, Қазақстандағы мектеп түлектерінің динамикасы, ҰБТ нәтижелері, қабылдаудан бас тарту статистикасы, сондай-ақ бәсекелестердің мінез-құлқы туралы ақпарат — оқу құнының өзгеруі, жаңа білім беру бағдарламаларының іске қосылуы және маркетингтік арналардағы белсенділік қолданылады.

Университеттегі болжау процесі құрылымдалған және бірнеше кезеңге бөлінген. Бастапқы кезеңде маркетинг бөлімі мен қабылдау комиссиясы алдын ала болжамдарды университет сайты, әлеуметтік желілер және талапкерлердің жеке кабинеттеріндегі онлайн белсенділік статистикасына сүйене отырып жасайды. Бұл деректер ықтимал қабылдау «дәлізін» анықтауға мүмкіндік береді, ол кейін демографиялық және экономикалық үрдістерді ескеретін эконометрикалық модельдерді қолдану арқылы нақтыланады.

Z университетінің тәсілінің ерекшелігі — болжамдардың егжей-тегжейлі сегментациясы. Деректер факультеттер, білім беру бағдарламалары және тіпті мақсатты талапкерлер топтары (қалалық және ауылдық мектеп түлектері, халықаралық мектеп түлектері, шетелдік студенттер) бойынша қалыптастырылады. Мысалы, егер болжам IT бағыттарына қызығушылықтың артуын көрсетсе, университет тиісті бағдарламалар бойынша қабылдау квоталарын алдын ала ұлғайтады, оқытушылар құрамын кеңейтеді және материалдық-техникалық базаны — компьютерлік зертханаларды, мамандандырылған бағдарламалық қамтамасыз етуді және жабдықтарды дайындайды.

Соңғы жылдары университет қабылдау динамикасын бақылауға арналған автоматтандырылған платформаны енгізді. Бұл жүйе нақты уақыт режимінде қабылдау комиссиясының CRM, онлайн жарнама платформалары, білім беру көрмелері және ашық есік күндерінен алынған деректерді біріктіреді. Мұндай құрал ағымдағы жағдайды тіркеуге ғана емес, сонымен қатар маркетингтік бюджеттерді жедел түзетуге, ресурстарды факультеттер арасында қайта бөлуге және талапкерлермен байланысқа басымдықтарды реттеуге мүмкіндік береді.

Болжамдаудың сәтті қолданылуына 2023 жылғы науқан мысал бола алады, онда іздеу сұраулары мен инженерлік мамандықтарға арналған сайт беттерінің қатысуын талдау негізінде университет дәл осы бағытқа жарнамалық бюджетті ұлғайтты. Нәтижесінде инженерлік бағдарламалар бойынша студенттерді нақты қабылдау жоспардан 15% асып түсті, бұл қосымша табыс әкеліп, зертханалық базаны кеңейтуге мүмкіндік берді.

Осылайша, Z университетіндегі болжау тек техникалық міндет ғана емес, ресурстарды бөлуге, оқу жоспарларын әзірлеуге және университеттің бәсекелестік артықшылықтарын қалыптастыруға тікелей әсер ететін стратегиялық басқару құралы болып табылады.

7.4. Болжамдардың кірістерді жоспарлауға және ресурстарды бөлуге әсері

Z университетіндегі студенттерді қабылдау туралы болжамдық деректер кіріс бөлігін қалыптастырудың негізі және басқарушылық шешімдердің көпшілігінің негізі болып табылады. Оқу ақысы университет кірісінің едәуір бөлігін құрайтындықтан, болжамның дәлдігі университеттің қаржылық тұрақтылығын тікелей анықтайды. Қабылдау жоспарлы көрсеткіштерден асқан жағдайда университет стратегиялық жобаларға бағытталуы мүмкін қосымша ресурстар алады, ал қабылдау жеткіліксіз болған жағдайда шығындарды қысқартуға немесе оларды ең басым бағыттарға қайта бөлуге мәжбүр болады.

Болжамдарды қолданудың негізгі бағыттарының бірі — кадрлық құрамды жоспарлау. Болашақ студенттер санының бағасы оқытушыларға, әкімшілік қызметкерлерге және техникалық мамандарға қажеттілікті алдын ала анықтауға мүмкіндік береді. Мысалы, инженерлік факультеттерде болжамды өсім болған жағдайда университет қажетті құзыреттері бар оқытушыларды қабылдауды бастайды, оларды жаңа әдістемелерге үйретеді және оқу аудиториялары мен зертханаларды кеңейтуді жоспарлайды.

Болжамдардың әсері инфрақұрылымдық инвестицияларда да байқалады. Ұзақ мерзімді болжамдар жаңа корпусстар, жатақханалар және зертханалар салу, кітапханаларды жаңғырту және жабдықтар сатып алу туралы шешімдер қабылдау үшін қолданылады. Мысал ретінде Freedom Holding демеушілігімен «жасанды интеллект» жаңа оқу блогын салу туралы шешім қабылдауды айтуға болады, ол IT бағдарламаларына талапкерлердің тұрақты қызығушылығы анықталғаннан кейін қабылданды.

Қысқа мерзімді болжамдар, өз кезегінде, ағымдағы шығындарды оңтайландыруға көмектеседі. Егер қабылдау науқаны барысында белгілі бір бағдарламаға қызығушылықтың төмендеуі тіркелсе, маркетинг бөлімі жарнамалық бюджетті жедел қайта бөле алады, сұранысқа ие бағыттарды

ілгерілетуді күшейте алады немесе арнайы акциялар мен жеңілдіктер енгізе алады. Мұндай тәсіл ресурстарды нақты уақыт режимінде тиімді басқаруға және қаржылық шығындар тәуекелдерін азайтуға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, студенттерді қабылдау болжамдары Z университетінің стратегиялық бюджеттеу жүйесіне біріктірілген, бұл олардың көпжылдық қаржылық жоспарлармен тікелей байланысын қамтамасыз етеді. Бұл даму мен ағымдағы операциялық шығындарға инвестициялар арасындағы тепе-теңдікті сақтауға, бюджет тапшылығы тәуекелдерін азайтуға және сыртқы ортаның өзгерістеріне уақтылы әрекет етуге мүмкіндік береді.

Осылайша, Z университетіндегі студенттерді қабылдауды болжау қаржылық жоспарлау құралы ғана емес, сонымен қатар университетке динамикалық білім беру нарығы жағдайында тұрақтылық пен бәсекеге қабілеттілікті сақтауға мүмкіндік беретін ресурстарды басқарудың негізгі механизмі болып табылады.

7.5. Болжамдаудың шектеулері мен тәуекелдері

Әдістемені дамытуға және заманауи цифрлық құралдарды енгізуге қарамастан, Z университетіндегі студенттерді қабылдауды болжау процесі басқа жоғары оқу орындарындағыдай бірқатар шектеулер мен тәуекелдерге ұшырайды. Белгісіздіктің негізгі факторларының бірі — сыртқы ортаның тұрақсыздығы. Экономикалық дағдарыстар, білім беру саласындағы мемлекеттік саясаттың өзгеруі, демографиялық ауысулар және пандемиялар сияқты жаһандық оқиғалар білім беру қызметтері нарығындағы жағдайды күрт өзгертуі мүмкін. Мысалы, 2020 жылы COVID-19 салдарынан шекаралардың күтпеген жерден жабылуы шетелдік студенттер санының айтарлықтай төмендеуіне әкелді, бұл болжамдық көрсеткіштерден елеулі ауытқу болды және бюджетті жедел түзетуді талап етті.

Білім беру қызметтері нарығындағы бәсекелестік те тәуекелдің маңызды көзі болып табылады. Жаңа ойыншылардың пайда болуы, бәсекелестердің агрессивті маркетингтік науқандары немесе басқа жоғары оқу орындарында оқу құнының төмендеуі талапкерлердің таңдауын тез өзгертуі мүмкін. 2022 жылы Қазақстанның аймақтық университеттерінің бірі инженерлік мамандықтар бойынша оқуға елеулі жеңілдіктер ұсынатын ауқымды жарнамалық науқанды іске қосты, бұл осы бағыттар бойынша Z университетінің қабылдауына әсер етті және қабылдау науқанының ортасында маркетингтік стратегияға түзетулер енгізуге мәжбүр етті.

Аталған тәуекелдерді азайту үшін Z университеті статистикалық, эконометрикалық және сараптамалық әдістерді біріктіретін әртараптандырылған тәсілді қолданады. Сонымен қатар, университетте жаңа ақпарат түскен сайын деректер мен сценарийлерді үнемі жаңартып отыратын «тірі» болжамдар тәжірибесі енгізілді. Мұндай тәсіл жоғары белгісіздік жағдайында болжамдық модельдердің икемділігі мен тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

7.6. 4-тарау бойынша қорытындылар

Жүргізілген талдау студенттерді қабылдауды болжау Z университетінің қаржылық жоспарлау жүйесінде орталық рөл атқаратынын, болашақ кірістерді бағалау құралы ғана емес, сонымен қатар ресурстарды стратегиялық басқарудың маңызды механизмі болып табылатынын көрсетті. Университет статистикалық, эконометрикалық, сараптамалық және заманауи цифрлық әдістерді біріктіретін кешенді тәсілді қолданады, бұл болжамдардың дәлдігін арттыруға және сандық және сапалық факторларды ескеруге мүмкіндік береді.

Z университетінің тәжірибесі болжамдарды бюджеттік процеске біріктіру ресурстарды икемді бөлу, оқу жоспарларын, кадрлық саясатты және инфрақұрылымдық жобаларды уақтылы түзету мүмкіндігін қамтамасыз ететінін көрсетеді. Болжамдық деректер теңдестірілген қаржылық стратегияны

құруға, бюджет тапшылығы тәуекелдерін азайтуға және тұрақсыз сыртқы орта жағдайында жоғары бейімделгіштікті сақтауға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, болжамдау бәсекелестіктің әсері, демографиялық және экономикалық өзгерістер, күтпеген сыртқы оқиғалар және бағалаудағы қателіктерді қоса алғанда, бірқатар шектеулер мен тәуекелдерге ұшырайды. Оларды азайту үшін Z университеті әдістерді әртараптандыруды және қабылдау науқаны барысында негізгі көрсеткіштерді белсенді бақылауды қолданады.

Осылайша, Z университетіндегі студенттерді қабылдауды болжау болашақ көрсеткіштерді техникалық есептеумен шектелмейді, стратегиялық мақсаттарды жүзеге асырумен және университеттің қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етумен тікелей байланысты жүйелі аналитикалық процесс болып табылады.

8. 5-тарау. Зерттеу нәтижелерін қорыту және практикалық ұсыныстар

8.1. Кіріспе

Диссертацияның бесінші тарауы жүргізілген зерттеудің қорытындысын шығарады, теориялық тәсілдерді талдау, бюджеттеу модельдерін салыстырмалы зерттеу, Z университетінің практикалық тәжірибесі және студенттерді қабылдауды болжау ерекшеліктері бойынша алынған негізгі қорытындыларды жинақтайды. Бұл тараудың мақсаты — нәтижелерді синтездеу, стратегиялық бюджеттеу мен университеттің қаржылық тұрақтылығы арасындағы байланыстарды анықтау, сондай-ақ Z университетінде және Қазақстанның басқа жоғары оқу орындарында қолдануға болатын практикалық ұсыныстарды ұсыну.

Зерттеу барысында стратегиялық тәсілді бюджет процесіне интеграциялаудың оңтайлы құралдарын іздеуге, халықаралық тәжірибені жергілікті жағдайларға бейімдеуге және қаржылық басқарудың ұзақ мерзімді

мақсаттары мен икемділігі арасындағы тепе-теңдікті қамтамасыз ететін әдістемелік шешімдерді әзірлеуге ерекше назар аударылды. Жұмыстың қорытынды бөлімінде жоғары білім беру жүйесінде стратегиялық бюджеттеуді одан әрі зерттеудің перспективалық бағыттары да анықталды, бұл алынған нәтижелерді дамытуға және басқару тәжірибесін жетілдіруге мүмкіндік береді.

8.2. 1–4 тараулар бойынша қорытындыларды синтездеу

1-тарау жоғары оқу орындарындағы стратегиялық бюджеттеу қаржылық жоспарлау тәсілдерінің эволюциясының нәтижесі болып табылатынын көрсетті, дәстүрлі инкременттік әдістен бастап нөлдік негіздегі бюджеттеу және мақсатты бюджеттеу сияқты заманауи және кешенді модельдерге дейін. Стратегиялық тәсіл дәстүрлі модельдерден айырмашылығы, шығындарды бақылауды ғана емес, сонымен қатар университеттің даму басымдықтарымен бюджеттің тығыз байланысы арқылы ұзақ мерзімді қаржылық тұрақтылықты қалыптастыруды қамтамасыз етеді. Стратегиялық бюджеттеудің негізгі қағидаттары анықталды: ұзақ мерзімді мақсаттарға бағдарлану, икемділік, ашықтық және басқарудың барлық деңгейлерін тарту.

2-тарау бюджет модельдерінің табыстылығы олардың формальды құрылымына емес, университеттегі басқару мәдениеті мен ұйымдастырушылық тәжірибелеріне байланысты екенін анықтады. Халықаралық тәжірибе — Performance-Based Budgeting белсенді қолданатын британдық университеттерден бастап, интеграцияланған цифрлық платформаларды енгізетін канадалық және австралиялық жоғары оқу орындарына дейін — процестердің ашықтығы, академиялық қауымдастықты тарту және аналитиканы кеңінен пайдалану тиімділікті арттыратынын және ресурстарды бөлу кезінде қақтығыстарды азайтатынын көрсетеді. Қазақстан үшін мұндай тәжірибелерді жергілікті нормативтік және экономикалық жағдайларға бейімдеу қажеттілігін түсіну маңызды сабақ болды.

3-тарау Z университетінің дәстүрлі бюджеттеу моделінен стратегиялық модельге көшуі жоспарлаудың дәлдігін, шығындардың даму мақсаттарымен үйлесімділігін және сыртқы ортаның өзгерістеріне тез жауап беру қабілетін айтарлықтай жақсартуға мүмкіндік бергенін көрсетті. Бюджеттік өтінімдерді алдын ала қорғауды енгізу, шығындарды жіктеу және талдаудың автоматтандырылған құралдары ресурстарды тиімдірек бөлуді қамтамасыз етті. Сонымен қатар, болжамды деректерді тығыз интеграциялау және негізгі тиімділік көрсеткіштері (KPI) жүйесін дамыту қажеттілігі сияқты жетілдіру салалары анықталды.

4-тарау студенттерді қабылдауды болжау стратегиялық бюджеттеудің ажырамас элементі екенін атап өтті. Z университетінде болжау кірістерді жоспарлау құралы және ресурстарды бейімделген бөлу механизмі ретінде қызмет етеді. Регрессиялық модельдерден бастап Big Data талдауына дейінгі аралас әдістерді қолдану болжамдардың дәлдігін арттыруға және бюджет басымдықтарын уақтылы түзетуге мүмкіндік берді. Алайда сыртқы факторлармен, бәсекелестікпен, адами факторлармен және техникалық ақаулармен байланысты тәуекелдер сақталады, бұл әдістерді әртараптандыруды және деректерді үнемі жаңартуды талап етеді.

8.3. Z университеті үшін практикалық ұсыныстар

Бюджеттік жоспарлау цифрлық платформасын дамыту — оған студенттерді қабылдау болжамдары, бөлімшелердің KPI және маркетингтік кампаниялардың тиімділік көрсеткіштері туралы деректерді интеграциялау. Бұл бірыңғай, өзекті көрініс алуға және түзетулер енгізуге мүмкіндік береді.

Сценарийлік бюджеттеу жүйесін енгізу — студенттерді қабылдау және сыртқы орта сценарийлерін ескере отырып, бірнеше қаржылық жоспарларды (оптимистік, базалық, пессимистік) дайындау.

КРІ жүйесін нығайту — қаражатты жұмсау тиімділігін, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу деңгейін және әрбір бюджет орталығының нәтижелілігін бағалау үшін нақты метрикаларды әзірлеу.

Факультеттерді тартуды кеңейту — бюджет өтінімдерін академиялық басшылармен бірлесіп қалыптастыру, болжамдардың шынайылығын арттыру және олардың орындалуына жауапкершілікті арттыру.

Маркетинг үшін болжамдарды белсенді пайдалану — сұранысқа ие бағдарламаларды ілгерілетуді күшейту және белгілі бір бағыттарға қызығушылық төмендеген кезде кампанияларды уақтылы түзету.

Ікемді әрекет ету резервтік қорын құру — студенттерді қабылдаудағы ауытқулармен немесе сыртқы жағдайлардың күрт өзгеруімен байланысты күтпеген шығындарды жабу үшін бюджетте бапты қалыптастыру.

8.4. Қазақстанның басқа жоғары оқу орындары үшін ұсыныстар

- Стратегиялық бюджеттеуді кезең-кезеңімен енгізу, процестерді сынақтан өткізу және оларды жергілікті жағдайларға бейімдеу үшін пилоттық бөлімшелерден бастау.
- Статистикалық, эконометрикалық және сараптамалық әдістерді біріктіретін аралас болжау модельдерін пайдалану.
- Әрбір факультет жоспармен салыстырғанда нақты нәтижелер туралы үнемі есеп беретін кері байланыс жүйесін қалыптастыру.
- Білім беру аналитикасы бойынша мамандар мен қаржылық басқару бойынша кеңесшілерді қоса алғанда, сыртқы сарапшыларды тарту, тиімділікті бағалау және ұсыныстар енгізу.

- Цифрлық технологияларды бюджет процесіне интеграциялау саласындағы үздік тәжірибелерді бейімдей отырып, халықаралық тәжірибені зерттеу.

8.5. Болашақ зерттеулердің бағыттары

- **Стратегиялық бюджеттеудің академиялық нәтижелерге әсері** — ресурстарды бөлудегі өзгерістердің үлгерімге, ғылыми өнімділікке және студенттердің қанағаттанушылығына қалай әсер ететінін зерттеу.
- **Бюджеттеуге ESG тәсілдерін интеграциялау** — ресурстарды бөлу процесіне экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық критерийлерді енгізу мүмкіндіктерін бағалау.
- **Болжауда жасанды интеллектіні қолдану** — болжамдарды нақты уақыт режимінде автоматты түрде түзету үшін машиналық оқытудың әлеуетін зерттеу.
- **Университетаралық салыстырмалы зерттеулер** — әртүрлі типтегі жоғары оқу орындарында (мемлекеттік, жеке, аймақтық, халықаралық) стратегиялық бюджеттеудің тиімділігін талдау.

9. Қорытынды

Жүргізілген зерттеу стратегиялық бюджеттеу мен студенттерді қабылдауды болжау университеттің заманауи қаржылық басқаруының өзара толықтыратын элементтері екенін растады. Оларды бірыңғай процеске біріктіру ресурстарды пайдалануды оңтайландыруға ғана емес, сонымен қатар білім беру нарығында тұрақты стратегиялық позицияны қалыптастыруға мүмкіндік береді. Z университетінің тәжірибесі ашықтыққа, аналитикаға және барлық қатысушыларды тартуға негізделген кешенді тәсіл ұзақ мерзімді тұрақтылық пен бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ететінін көрсетеді. Қазақстанның басқа жоғары оқу орындары үшін бұл тәжірибе бейімделу моделі бола алады, ал

ұсынылған ұсыныстар үнемі өзгеріп отыратын сыртқы орта жағдайында бюджет процесін жетілдірудің бастапқы нүктесі бола алады.

дебиеттер

1. Barr, R., & McClellan, G. (2011). Budgets and financial management in higher education. Jossey-Bass.
2. Bekturova, Zh. (2020). Бюджеттеудің стратегиялық әдістері: қазақстандық тәжірибе. Академический вестник Казахстана, 2(36), 88–95.
3. Ehrenberg, R. G. (2000). Tuition rising: Why college costs so much. Harvard University Press.
4. Goldstein, L. (2005). College and university budgeting: An introduction for faculty and academic administrators. NACUBO.
5. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2020). Cost accounting: A managerial emphasis (16th ed.). Pearson.
6. Johnstone, D. B. (2006). Financing higher education: Cost-sharing in international perspective. Sense Publishers.
7. Jongbloed, B., & Vossensteyn, H. (2016). University funding and student funding: International comparisons. Oxford Review of Economic Policy, 32(4), 576–595. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grw029>
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
9. Massy, W. F. (2016). Reengineering the university: How to be mission centered, market smart, and margin conscious. Johns Hopkins University Press.
10. Middaugh, M. F. (2001). Understanding faculty productivity: Standards and benchmarks for colleges and universities. Jossey-Bass.
11. OECD. (2020). Education at a glance 2020: OECD indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
12. Pyhrr, P. A. (1977). Zero-base budgeting: A practical management tool for evaluating expenses. Wiley.
13. Rubin, I. S. (2016). The politics of public budgeting: Getting and spending, borrowing and balancing (8th ed.). CQ Press.

14. Shattock, M. (2010). Managing successful universities. Open University Press.
15. Turlybekova, A. (2019). Қазақстандағы жоғары оқу орындарының қаржылық тұрақтылығының мәселелері. Қаржы және есеп, 4(123), 45–52.
16. UNESCO. (2021). Higher education in a changing global landscape: Report on trends and challenges. UNESCO Publishing.
17. Wildavsky, A. (1992). The new politics of the budgetary process. HarperCollins.
18. World Bank. (2018). Improving higher education financing in Central Asia. World Bank.