



XFTAP10.23.45

<https://orcid.org/0000-0002-7467-6981>

<https://orcid.org/0000-0002-9981-704X>

<https://orcid.org/0000-0002-0755-3498>

<https://doi.org/10.32523/2789-4320-2024-1-309-324>

## Интеграцияланған есеп беру процесін институттандыратын басқарушылық бақылау жүйесі

Б.О. Кайранбеков<sup>1</sup>, М.А. Жолаева<sup>\*2</sup>, А.Б. Искакова<sup>3</sup>

А.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан

(E-mail: <sup>1</sup>Kairanbekbaur\_65@mail.ru, <sup>2</sup>r.zholaeva@mail.ru, <sup>3</sup>aika\_shagira@mail.ru)

**Аннотация.** Интеграцияланған есеп (ИЕ) беру процесін институционализациялау тұрғысынан басқарушылық бақылау жүйесін (ББЖ) зерттеу болып табылады. Сондай-ақ, ББ қалыптастыруға институционализациялаушы интеграцияланған әдіс, бизнесті ұйымдастырудың өзекті мәселелері қарастырылып, бизнес-құрылымдардағы ББЖ рөлі талданды. Зерттеудің мақсаты ББЖ интеграцияланған есептілік процесінің қамтамасыз етілуін немесе шектелуін түсіну болып табылады. Мақала әлеуметтік-экономикалық зерттеулер саласына жатады, өйткені үйлесімді есептілікпен жұмыс істейтін мамандардың ИЕ процесін қалай түсінетіні және түсіндіретіні зерттелді. Бизнеске басқа мүдделі тараптар үлкен алаңдаушылыққа кездеседі. Қазақстандық фирмалардың іріктемесінде, фирманың жоғары басшылығының саяси артықшылықтарына және ББ тиімді жүйесін енгізуге жоғары басшылық пен қаржылық есептіліктің сапалық әсеріне көңіл аударылды. ББЖ әдістемесі жүйеге аз әсері кері реакцияны тудыратын интеграцияланған есеп беру процесін институционализациялау үлкен ықпал етуі мүмкін, бұл сызықтық емес тәсіл ретінде танылуы керек. Әдіснамада интерактивті, интерпретациялық және сапалы зерттеуде зерттеу нәтижелерін жалпылау мүмкін еместігіне сипаттама жасалды. ББЖ мен ИЕ құру арасындағы байланысты тереңірек түсіну маңызды. Алайда ИЕ ғылыми әдебиеттерде жеткілікті зерттелмеген тақырып болғандықтан «Қазатомөнеркәсіп» АҚ мысалында қарастырылды. ББЖ, институционалдық жұмысты пайдалану, компанияның тұрақты даму мақсаттары айқындалды. Ұйымдастырушылық мәдениет, нақты міндеттер және мүдделі тараптармен тұрақты ИЕ процесінің дамуға ықпалы талданды. Мүдделі тараптармен үздіксіз өзара әрекеттесетін көп сатылы ИЕ процесі қарастырылды. Нәтижесінде, ИЕ дайындау процесіне қатысты ББЖ туралы толық ақпарат, қазіргі ИЕ мамандары мен біріктірілген есептілікті енгізуді қарастыратын ұйымдарға пайдалы болуы мүмкін.

**Түйін сөздер:** институттандыру, интеграцияланған есеп-қисап, басқарушылық бақылау жүйесі, қаржылық, қаржылық емес, техникалық және әлеуметтік бақылау

## Кіріспе

Соңғы жылдары ҚР-дағы компанияларда Корпоративтік есептілікте қаржылық емес сипаттағы ақпаратты ұсыну қажеттігі пайда болды. Осылайша, олар есеп берушілердің жаңа сұраныстарына жауап береді, алайда инвестициялық шешім қабылдау үшін дәстүрлі форматта жасалған есептілікте берілген мәліметтер жеткіліксіз. Корпоративтік есептіліктің жаңа нысаны – интеграцияланған есептілік туындаған қажеттіліктерге жауап беруге арналған. Интеграцияланған есеп беру қаржылық және қаржылық емес ақпаратты біріктіреді, сонымен қатар компанияның қаржылық және қаржылық емес капиталы арасындағы байланысты көрсетеді. Бұл пайдаланушылардың компания туралы түсінігін – оның қызметінің нәтижелерін, перспективалары мен стратегиясын және басқа да маңызды аспектілерді айтарлықтай жақсартуы тиіс [1].

Дегенмен, бүгінде интеграцияланған есептілікке қызығушылық артып келеді және оның құндылықты құруға біртұтас көзқарасын жаңадан құрылған халықаралық тұрақтылық стандарттар Кеңесі сияқты ықпалды ұйымдар ұсынды (ISSB; IFRS, 2022 ). Интеграцияланған есеп беру процесін институттандыратын басқарушылық бақылау жүйесі тек қаржылық және қаржылық емес ақпаратты біріктіру үшін ғана емес, сонымен қатар көптеген мүдделі тараптардың әртүрлі көзқарастарын ықтимал үйлестіру үшін де пайдаланылуы мүмкін екенін көрсетеді [2].

Сипаттамалар мен жүйелі модельдер арасындағы айырмашылықты түсіну басқарылатын өзгерістердің ықтималдығын және тиімділігін арттыруға көмектеседі. Осыған байланысты жеке және ұйымдық өзгерістерді басқарушылар үшін біріктірілген есеп беру процесін институттандыратын басқарушылық бақылау жүйесі қызығушылық тудырады. Сауалнама деректері бизнестегі біріктірілген есеп беруді институттандыратын басқарушылық бақылау жүйесі өнімділікке, сондай-ақ фирмаға енгізілген тәжірибелер мен процедураларға айтарлықтай әсер етуі мүмкін екенін көрсетеді [3].

Зерттеу барысында саяси ұстанымдар фирманың біріктірілген есеп беру процесін институттандыратын басқарушылық бақылау жүйесінің тиімділігіне айтарлықтай әсер ететіні анықталды. Мұндай нәтижелер ішкі бақылаудың тиімділігіне ықпал ететін басқа экономикалық қауіп факторларын есепке алғаннан кейін күшіне енеді. Атап айтқанда, менеджерлер тағайындалған фирмалар басқа бизнеске қарағанда тиімсіз басқарушылық бақылау жағдайларының 6%-ға аз екенін хабарлады. Оған кірістірілген жоғары басшылық командасының болуы басқарушылық бақылаудың жақсырақ сапасымен байланысты екенін көрсетеді. Біріктірілген есеп беру процесін институттандыратын басқарушылық бақылау жүйесінің кемшіліктері бухгалтерлік есеп сапасының төмендігі мен инвестициялардың тиімсіздігінің себеп болуы мүмкін екендігіне дәлелдер бар [4].

Менеджерлер ұстанымының бизнестің басқарушылық бақылау жүйесі арқылы біріктірілген есеп беру сапасына қаншалықты әсер ететінін анықтау мақсатында траекториялық талдауды қолданамыз [5]. Траекторияларды талдау басқарушылық

бақылау жүйесінің біріктірілген есептіліктің сапасына жоғары басшылық ұстанымының ықпалын анықтауға мүмкіндік береді. Осы қайта есептеу жиілігі мен аудиторлық төлемді пайдалана отырып, біріктірілген есептіліктің сапасын бағалаймыз. Осы нәтижелер жоғары топ менеджерлер мен біріктірілген есептіліктің сапасы арасындағы тікелей байланысты көрсетеді, ол қорытындыға сәйкес келеді [6]. Алайда, есеп беру сапасына әсер етудің едәуір бөлігі басқарушылық бақылау жүйесі арқылы жүзеге асырылатындығын анықтаймыз. Сондай-ақ бірқатар қосымша талдаулар мен сенімділік сынақтарын жүргіземіз. Себеп-салдар байланысын жақсырақ анықтауға мүмкіндік беретін өзгерістерге талдау жасап, негізгілеріне қорытынды жасаймыз [7]. Бизнес ұстанымында эндогендік түрде анықтай алады деген алаңдаушылықты болдырмау үшін айнымалы тәсіл қолданылып, негізгі нәтижелер сенімді болып қалады.

Фирманың бақылау ортасындағы басқарушылық бақылау жүйесінің елеулі кемшіліктері, ақпараттық технологиялар, бухгалтерлік есеп құжаттамасы, есеп саясаты мен процедуралары немесе бақылау құрылымы фирма қызметінің нәтижелеріне айтарлықтай теріс әсер ететінін анықтады [8]. Басқарушылық бақылау сапасы жақсарған кезде біріктірілген есеп беру процесінің әлсіз жақтары азаяды және кемшіліктерді жою шараларын басқарма мүшелері мен директорлар кеңесінің төрағалары жоғары біліктілікке ие фирмаларда қолданады [9].

Интеграцияланған есеп беру инвесторларға көбірек көңіл бөлінгендігін анықтады. Дегенмен оның бастапқы мақсаты мүдделі тараптардың кең ауқымы үшін пайдалы біртұтас есепті құру болды [10]. Басқарушылық бақылау жүйелері - бұл басшылыққа ұйымды қажетті стратегиялық мақсатқа бағыттауға көмектесетін, ақпаратты жинайтын және пайдаланатын құралдар [11].

### **Мәселені тұжырымдау**

Кейбір басқарушылық бақылау жүйелері интеграцияланған есепті құруды қалай қамтамасыз ете алатындығына байланысты интеграцияланған есептілікке зерттеу жасалды. Институционалдық жұмыс интеграцияланған есеп беру процесіне қатысатын интеграцияланған есеп беру және ұйымдық қатысушылар институционалдық нормаларды қолдайтыны және теріс ықтималдылықтың болуы қызықтырады. Институттарды қолдау бойынша институционалдық жұмыстың үш түрі бар, олар осы зерттеуге қызығушылық тудырады, атап айтқанда: орындау, тежеу, іске асыру және ретке келтіру.

Қолайлы жұмыс институттарға көмектесетін, толықтыратын және қолдайтын ережелерді құруды білдіреді, тежеу институционалдық өзгерістерге кедергілердің қалай орнатылатынын білдіреді, ал енгізу және ретке келтіру қайталау нәтижесінде қалыптасқан тәртіп арқылы институционалдық нормаларды сақтауды қамтамасыз етеді [12].

Жұмыстың орындау, тежеу, іске асыру және ретке келтіру, біріктірілген есепті дайындау процесін ұйымдарда қалай ынталандыруға, кедергі келтіруге және енгізуге болатынына және есепті дайындау қосымша өзгерістерге қалай әкелуі мүмкін деген

қызығушылық ұйымдардың ішінде интеграцияланған ойлау арқылы болуы мүмкін [12].

Жұмысты ынталандыру және тежеу сонымен қатар басқарушылық бақылау жүйесінің жалпы ролін, атап айтқанда ынталандыру немесе тежеу туралы еске салады [13]. Сонымен қатар, басқарушылық бақылау жүйесі интеграцияланған есептерді дайындау және кешенді ойлауды қолдану сияқты процедураларды енгізе және ұйымдастыра алады да мұндай процесс институционализациялауға әкеледі [14].

### **Мақсаты**

Зерттеу мақсаты – интеграцияланған есеп беру процесін институттандыратын басқарушылық бақылау жүйесіне байланысты зерделеу. Басқарушылық есеп интеграцияланған есептіліктің шынайы еңгізілуін қамтамасыз ету үшін жаңа міндеттерді шешуге мәжбүр болады, өйткені интеграцияланған есептілікті енгізу дәстүрлі құрылымдар мен бизнес-процестерге әсер етуі мүмкін [15]. Біріктірілген есеп беру процесін институттандыратын басқарушылық бақылау жүйесі үздіксіз талқылауларға сүйене отырып, келесі гипотезаны ұсынады.

Нәтижелі гипотеза: басқару әрекетіне негізделген біріктірілген есеп беру процесін институттандыратын басқарушылық бақылау жүйесімен байланысты.

### **Тарихы**

Біріктірілген есеп беру идеясы ерте пайда болса да, 2011 жылы халықаралық интеграцияланған есеп беру кеңесінің (IIRC) құрылуымен рәсімделді. Комитет инвесторлардың, компания құрылтайшыларының, стандартты реттеушілердің, кәсіби бухгалтерлердің және халықаралық коалициясы негізінде құрылды [16,17]. Олардың мақсаты есептіліктің балама түрі ретінде интеграцияланған есептілікті алға жылжыту болды. Біріктірілген есеп – мүдделі тараптарға ұйымның стратегиясы, ұйымның қысқа, орта және ұзақ мерзімді перспективада құндылықты құру және сақтау қабілетін бағалауға мүмкіндік беретін қызметінің нәтижелері туралы есептілік түрде ұсыну [1,6,15].

Басқарушылық бақылау жүйелері (ББЖ) – бұл ұйымда басшылыққа қажетті стратегиялық мақсаттарды бағыттауға көмектесетін ақпаратты жинайтын және қолданатын құралдар [18]. ББЖ ресурстардың сатып алынуын және ұйымның мақсаттарына жету үшін тиімді пайдаланылуын қамтамасыз етеді. Менеджменттің негізгі міндетін шешіп, фирма мақсаттарына қызметкерлер тиімді үлес қосатындай сипатын бақылауды қамтамасыз ету [19]. Біріктірілген есепті жасақтау және енгізу басқарушылық бақылау жүйелері маңызды рөл атқаратын неғұрлым күрделі процесс кезеңдерін білдіреді [12].

Бастапқыда, басқарушылық бақылау жүйелері ұйымдардың басшылығын басқару үшін қолданды [20], осы призма арқылы интеграцияланған есеп беру процесіне талдау жасалғаннан кейін құнды ақпарат береді [21]. Дегенмен, интеграцияланған

есептілікке қызығушылық артып келеді және оған құндылықты құруға жаңадан құрылған халықаралық қаржылық есептілік стандарттар комитеті сияқты ықпалды ұйымдар ұсыныс жасай алады [22]. Біріктірілген есептілік тек қаржылық және қаржылық емес ақпаратты біріктіру үшін ғана емес, сонымен қатар, көптеген мүдделі тараптардың әртүрлі көзқарастарын ықтимал үйлестіру үшін де пайдаланылу мүмкіндігін көрсетеді.

Басқарушылық бақылау жүйесі ресурстардың (соның ішінде адами, физикалық және қаржылық) ұйымның мақсаттарына жету үшін тиімді және тиімді сатып алынуын және пайдаланылуын қамтамасыз етеді. Олар қызметкерлердің фирманың мақсатына тиімді үлес қосуы үшін мінез-құлықты бақылауға қол жеткізуден тұратын басқарудың негізгі міндетін шешеді. Біріктірілген есепті әзірлеу және енгізу басқарушылық бақылау жүйесі маңызды рөл атқаратын неғұрлым күрделі процестің кезеңдерін білдіреді. Басқарушылық бақылау жүйесін басшылық ұйымды басқару үшін қолдана алатындықтан, осы объектив арқылы біріктірілген есеп беру процесін талдау құнды ақпарат бере алады.

Интеграцияланған есеп беру тұжырымдамасы – бұл инвесторлар бизнес құны туралы толық түсінік алу үшін өткен кезеңдердегі қаржылық нәтижелермен ғана шектелмейтін ақпаратты қосу арқылы корпоративтік есеп берудің бағыты мен мазмұнын өзгертуге бағытталған әрекет.

Интеграцияланған есептілікті бизнес тиімділігінің барлық аспектілері бойынша ақпараттандыру үшін пайдалануға болады, оған әсіресе есептілікті дайындау кезінде интеграцияланған есептілік тұжырымдамасын қолдану өзекті болып табылады [11]. Осындай есеп беру тәртібі жылдық есептің бөлігі ретінде есептіліктің сипаттамалық бөлігінің сапасын жақсартуға тырысатын компаниялар мен реттеушілердің ерекше қызығушылығын тудырады, өйткені сайып келгенде бизнес секторы мен реттеушілер арасындағы диалогты жақсартуға ықпал етеді. Интеграцияланған есеп берудің бір ерекшелігі - оған енгізілген ақпарат міндетті талаптар шеңберімен шектелмейді, көбіне есеп берушіге бизнес құнын құру принциптерін түсінуді жеңілдетпейді, керісінше арттырады. Қаржылық есеп, есеп-қисап және интеграцияланған есеп беру корпоративті басқаруға тікелей емес, жанама түрде басқарушылық бақылаудың тиісті жүйелерін қажет етеді [12]. Басқарушылық есеп интеграцияланған есептіліктің шынайы енгізілуін қамтамасыз ету үшін жаңа міндеттерді шешуге мәжбүр болады, өйткені интеграцияланған есептілікті енгізу дәстүрлі құрылымдар мен бизнес-процестерге әсер етуі мүмкін [13]. Вуй және De Villiers [14] біріктірілген есеп компанияның стратегиясына негізделгенімен, ИЕ беру жүйесі өнімділіктің негізгі көрсеткіштері бойынша есеп беруді қажет етпейді және біріктірілген есептегі қызмет нәтижелері туралы ақпарат басшылықта қалады [15].

## **Зерттеу әдістері**

Зерттеудің мақсаты – басқарушылық бақылау жүйесі интеграцияланған есеп беру процесін қалай қамтамасыз ететінін немесе шектейтінін түсіну. Аталмыш мақала

экономикалық-әлеуметтік зерттеулер саласына жатады, өйткені біріктірілген есептілікпен жұмыс істейтін адамдардың біріктірілген есеп беру процесін қалай түсінетінін және түсіндіретінін зерттейді. Әдістеме интерактивті, интерпретациялық және сапалы. Зерттеу нысаны қызметкерлерімен тереңдетілген жартылай құрылымды сұхбаттарды талдайтын кейс-стади болып табылады. Оқиға орны жарияланған интеграцияланған есептер мен компаниялардың жылдық қаржылық есептілігіне сүйене отырып, компания өзінің интеграцияланған есебін жасау кезінде басқарушылық бақылау құралдарын қолдануға нақты сілтеме жасағанын анықтау арқылы белгіленді.

Сауалнамаға қатысушылар компанияда интеграцияланған есебін дайындау жауапкершілігі инвесторлармен байланыс бөліміне тиесілі деп есептейді. Процеске меншік құқығы, сайып келгенде, компанияның қаржы директорына (CFO) қатысты, ал директорлар кеңесі жариялануы тиіс интеграцияланған есептің түпкілікті бекітілуін қамтамасыз етеді.

Тақырыпты зерттеу материалдары мен әдістерін ең алдымен кестелік түрде интеграцияланған есеп беру процесін институттандыратын басқарушылық бақылау жүйесінің негізгі сипатын елестетіп көрейік. 1 кестеде көрсетілген.

Кесте-1 Компанияда біріктірілен есептілікті дайындау процесі және басқарушылық бақылау жүйесімен өзара әрекеттесуі

Этап	Сипаттама	ББЖ өзара әрекеттесуі (мақсат, ниет, презентация және қабылдау)
	Инвесторлармен байланыс бөлімінде есептер дайындау бойынша жауапкершілік болады	Жоғары сапалы интеграцияланған есепті дайындау мүмкіндігін қамтамасыз ету мақсатында операциялық тиімділікті (техникалық) бақылау. Қызметкерлермен оң қабылданады.
	Кеңседе бөлімдер арасындағы байланысты ынталандырады	Өнімділік мәселелері бойынша коммуникацияны қамтамасыз ету мақсатында шекараларды стратегиялық бақылау.
	Мүдделі тараптардың тұрақты өзара әрекеттесуі бар көп сатылы процесс (төмендегі қадамдарды қараңыз)	Төменде әр кезеңнің талдауы қаралады
1	Жақында жарияланған біріктірілген есеп бойынша сыртқы пікір алу	Стратегияны ұйымның көзқарасымен байланыстыруға мүмкіндік беретін стратегиялық тиімділікті бақылау (техникалық), оған жету механизмі ретінде біріктірілген есеп беру процесін пайдаланады. Басшылық мұндай басқаруды интерактивті түрде пайдаланады және оны қызметкерлер оң өзгеріспен қабылдайды

2	Жақында жарияланған интеграцияланған есеп бойынша ішкі кері байланыс алу	Біріктірілген есепті жақсарту үшін «Қазатомөнеркәсіп» АҚ не істеу керектігін бақылау үшін жедел шекаралық бақылау (техникалық). Бақылау жүйесі интерактивті режимде қолданылады және оны қызметкерлер оң қабылдайды
3	Пікірлерді ескере отырып, құрылым мен мазмұнды жаңарту	Операциялық өнімділікті бақылау (техникалық) мүмкіндік беретін бақылау ретінде пайдаланылады. Мұндай бақылауды қызметкерлер оң бағалайды
4	Мақсаттарды, жалпы КРІ көрсеткіштерін, бизнес тәуекелдері мен мүмкіндіктерін анықтау	Стратегиялық жоспарлау жөніндегі кеңестер тиімділікті стратегиялық бақылау (техникалық) және тиімділікті жедел бақылау (техникалық) ретінде қызмет етеді. Интерактивті режимде де, диагностикада да қолданылатын бұл бақылау құралдарын қызметкерлер оң қабылдайды
5	Қаржылық және қаржылық емес деректерді жинау	Стратегияға қарсы мониторинг жүргізуге мүмкіндік беретін операциялық шегінің бақылау жүйесі. Диагностикалық мақсатта қолданылады. Біріктірілген есепке қосу үшін тәуекелге қатысты ақпаратты ұсыну қажет болған жағдайларды қоспағанда, қызметкерлер негізінен оң қабылдайды
6	Басқармаға есеп беру және тіркеу	Жедел деңгейдегі қызметкерлердің әрекеттеріне шектеулер белгілейтін операциялық тиімділікті бақылау (техникалық). Қызметкерлер бұл бақылауды бейтарап қабылдайды
7	Біріктірілген есепті жасау және қорытындылау	Қорытынды есептің стратегиямен анық байланысын қамтамасыз ету үшін операциялық шекаралық бақылаулар (техникалық). Ондай бақылауды қызметкерлер оң көзқараспен бағалайды
Ескерту: авторлық зерттеме		

Инвесторлармен байланыс бөлімінің басшысы интеграцияланған есеп беру процесін орындауға, интеграцияланған есепті жариялауға, тоқсандық есептерді жариялауға, мүдделі тараптармен өзара әрекеттесуге және қаржы директорына есеп беруге жауапты. Бөлім сонымен қатар интеграцияланған есептілікке енгізу үшін әр түрлі бөлімдерден мәліметтер жинауға жауап беретін және топ басшысына көмектесетін интеграцияланған есеп беру маманын қамтиды. Сондай-ақ, командада ішкі және сыртқы кездесулерді жоспарлауға, сондай-ақ сыртқы мүдделі тараптармен өзара әрекеттесу үшін роуд-шоу ұйымдастыруға жауапты үйлестірушісі бар.

Біріктірілген есепті дайындауға нақты жауапкершілік - бұл қажетті стратегиялық мақсаттарға жету үшін қызметкерлерге шектеулер қою арқылы операциялық қызметті бақылаудың бір түрі. Менеджменттің мақсаты жоғары сапалы интеграцияланған есепті дайындауды қамтамасыз ету болды және бұл бақылауды қызметкерлер негізінен оң қабылдады. Мұны бақылау ретінде қарастырудан басқа, оны институционалдық жұмыс тұрғысынан ынталандырушы жұмыс ретінде де қарастыруға болады.

Инвесторлармен байланыс бөлімі компания стратегиясын анықтау үшін қолданылатын ішкі маңыздылық процестеріне негізделген алты капиталды мұқият бағалауды бекіткеннен кейін түпкілікті интеграцияланған есептің мазмұны мен құрылымын басып шығарып, жариялайды.

## Нәтижелер

Тұрақтылық «Қазатомөнеркәсіп» АҚ жан-жақты стратегиясының механизмдерімен қаралады. «Қазатомөнеркәсіп» АҚ тұрақтылық мақсаттары менеджментті және оның тек компания ішінде ғана емес, сонымен қатар оның сыртында, әлеуметтік және экологиялық салаларда қалай әсер ететініне бағыттайды. «Қазатомөнеркәсіп» АҚ компаниясының есептілігіне әсерін тек компания ішінде ғана емес, сонымен қатар оның өнімдері мен қызметтерінің әлеуетін іске асыруға, стратегиялық түрде қалай азайтуға болатыны туралы нұсқаулық ретінде пайдаланылады. «Қазатомөнеркәсіп» АҚ тұрақты даму мақсаттары жыл сайын бағаланады, 2 кестеде көрсетілген.

Кесте-2 «Қазатомөнеркәсіп» АҚ компаниясының тұрақты даму мақсатын бағалау

Әлеуметтік құндылықтарды қамтамасыз ету	Өз қызметкерлеріне инвестиция салу
Клиент және оның қанағаттануы	Толық уақытта жұмыс істейтін қызметкерлер саны
Қаржылық қызметтерге кеңейтілген қол жетімділік	Жұмыс орнындағы әйелдердің өкілдігі
Ақшалай салық жарнасы	Ерлер мен әйелдердің орташа базалық жалақысының арақатынасы
Клиенттердің қанағаттану индексіне инвестициялар	Жұмысқа байланысты жазатайым оқиғалар
Инфрақұрылымға инвестициялар	Дағдыларды дамыту
Ауылдық желі сайттары	Атқару комитетіндегі өкілдік
	Уақытты жоғалтуға байланысты жарақаттардың жиілігі
Ескерту: «Қазатомөнеркәсіп» АҚ 2021-2022 жылдардағы тұрақты даму туралы есептері	

Өнімділіктің негізгі көрсеткіштерін анықтау «Қазатомөнеркәсіп» АҚ атқарушы тобы жаңа қаржы жылына арналған стратегияны тұжырымдаған сәттен басталады. Нәтижесінде, әрбір бөлім басшысы үшін негізгі өнімділік көрсеткіштерінің жиынтығы,



содан кейін ол қызметкерлерге каскад бойынша беріледі. «Қазатомөнеркәсіп» АҚ компаниясының тұрақты даму жөніндегі маманының айтуынша, осындай негізгі көрсеткіштердің бірі - компанияда ғана емес, одан тыс жерлерде орын алады. Алайда, «Қазатомөнеркәсіп» АҚ тұрақтылық жөніндегі маманның айтуынша, жалпы тиімділік көрсеткіштерінің болуы жұмыста әрдайым есепке алынып отырады. Біріктірілген есеп беру үшін қажетті мәліметтерді жинақтауды жеңілдетуге сұхбатты талдау «Қазатомөнеркәсіп» АҚ өзінің өнімділігін басқару жүйесін Тессье мен Отли [23] тұжырымдамасына сәйкес жедел шекаралық бақылау жүйесі ретінде пайдаланатынын көрсетеді. Операциялық тиімділікті бақылау маңызды тиімділік көрсеткіштерін және алдын ала белгіленген есеп саясатқа, жоспарға немесе стратегияға сәйкес тиімділікті өлшеуге, бақылауға және басқаруға мүмкіндік беретін басқару элементтерін қамтиды [14].

### Қорытынды

Зерттемеде біріктірілген есепті дайындауда басқарушылық бақылау жүйелерінің рөлі және оның институционализациялануына ықпал ететін, біріктірілген есеп беру процесін жасайтын, шектеуге және енгізуге болатыны туралы түсінік береді. Басқарушылық бақылау жүйелері мен институционалдық жұмыстың әртүрлі формалары арасындағы байланыстар анықталды, атап айтқанда басқарушылық бақылау жүйелері процедураларға рұқсат бере алады (жұмыс жасауға мүмкіндік береді), шектейді (жұмысты тежейді) және бекітеді (жұмысты енгізеді). Осы ИЕ беру процесі ішкі пайда әкелуі мүмкін екенін көрсететін дәлелдер жиынтығын толықтырады, өйткені деректер негізінде процесті қолдайтын басқарушылық бақылау жүйелерінің нәтижесі мен онтайлы қабылдауын көрсететіндіктен, «Қазатомөнеркәсіп» АҚ қызметкерлері, әсіресе ашық жоспар кеңсе құрылымдары сияқты бейресми бақылауды қолдады. Сондай-ақ әр кезеңде басқарушылық бақылау жүйелерімен өзара әрекеттесуді көрсететін интеграцияланған есеп беру үшін өндіріс процесінің егжей-тегжейлі, кезең-кезеңімен талдауын ұсынған алғашқылардың бірі болып табылады. Зерттеудегі ИЕ дайындау процесі туралы академиялық білімге үлес қосу, мүдделі тараптармен тұрақты диалог пен стратегияны дайындаумен байланысы бар көп сатылы процесті ашу арқылы жыл сайынғы ИЕ дайындау процесіне үйлесімділік береді. Және басқарушылық бақылау жүйелері мен интеграцияланған есеп беру арасындағы өзара әрекеттесуді одан әрі зерттеуге шақырады [13]. Зерттемедегі жағдай нақты интеграцияланған есепті дайындауға ықпалы, интеграцияланған есептілікті енгізуге және оны институттандыруға мүмкіндік беретіндігін көрсетті. Қолда бар мәліметтерді бақылау ретінде, кешенді есепті дайындау кезінде тиімділікті оперативті бақылау ретінде пайдаланылуына мүмкіндік береді. Зерттеу сонымен қатар компанияның ұйымдастырушылық мәдениетін, интеграцияланған есепті дайындау процесін қамтамасыз ету үшін стратегиялық шекаралық бақылау ретінде, жедел шекаралық бақылау ретінде де қолдануға болатындығын дәлелдейді.

Қорытындылай келе, ұйымдарға жоғары сапалы интеграцияланған есептерді жасау қиынға соғатыны анықталды [24]. «Қазатомөнеркәсіп» АҚ қабылдаған үздіксіз көп

сатылы практиктерді қызықтыратын процесс. Сонымен қатар, нақты ұйымдастыру рөлі мен міндеттерін ұсынатын практикалық нұсқаулық егер қаржылық және қаржылық емес ақпарат иелерімен берік қарым-қатынас орната алса, жоғары сапалы есепті дайындауға бір команда жауапты болуы керек деп болжайды, Дегенмен, есептік-аналитикалық саладағы басқа зерттеулерге сәйкес, сыртқы есеп беру үшін берілген қаржылық емес ақпарат ішкі бақылау мақсаттарына тиімсіз екені байқалады. Барлық зерттеулер сияқты, ізденіс белгілі бір шектеулерге ұшырайды. Сондықтан теорияны жалпылауды жеңілдетсе, әрі қарай терең зерттеуге мүмкіндік беріледі.

### Әдебиеттер тізімі

1. De Villiers, C. & Dimes, R. Critical analysis of the contribution of integrated reporting (IR) to sustainability //In: Adams, C. Handbook of accounting and sustainability. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. -2022. <https://doi.org/10.4337/9781800373518.00020> [in English]
2. Integrated Reporting Framework (IRF). [Electronic resource] –2021. –URL:[https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/International Integrated Reporting Framework.pdf](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/International_Integrated_Reporting_Framework.pdf) [Accessed 21.01.2021].
3. McNally M., Cerbone D. & Maroun, W. Exploring the challenges of preparing an integrated report // Meditari Accountancy Research. -2017. -Vol.25 (4). –P.481–504. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2016-0085>
4. Большбек А.К., Сапарбаева С.С. Интегрированная финансовая отчетность: история развития и необходимость применения // Вестник университета «Туран». -2018. –№(4). – С.206-211.
5. IIRC. Creating value: the cyclical power of integrated thinking and reporting [Electronic resource]. – 2021. – URL:[https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue\\_Integrated ThinkingK1.pdf/](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue_Integrated_ThinkingK1.pdf/) (Accessed 21.01. 2021).
6. De Villiers C., Venter, E. & Hsiao, P. Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research //Accounting and Finance. –2017. –Vol. 57(4). –P. 937–959. <https://doi.org/10.1111/acfi.12246>
7. Chaidali P. & Jones M.J. It's a matter of trust: exploring the perceptions of integrated reporting preparers //Critical Perspectives on Accounting. –2017. -Vol. 48. –P. 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.08.001>
8. Cavicchi C., Oppi C. & Vagnoni E. On the feasibility of integrated reporting in healthcare: a context analysis starting from a management commentary //Journal of Management and Governance. –2019. –Vol. 23(8). –P. 345–371. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09456-2>
9. Dimes R. & De Villiers C. How management control systems enable and constrain integrated thinking // Meditari Accountancy Research. – 2020. -Vol. 29. -P. 851–872. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2020-0880>
10. Zharfpeykan R., Akroyd C. Factors influencing the integration of sustainability indicators into a company's performance management system // Journal of Cleaner Production. –2022. – Vol. 331 (4). -129988. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129988>
11. Еремеева О.С. Об идее интегрированной отчетности территории как модели развития экономического региона // Вестник Северо-Казахстанского университета им. М. Козыбаева. –2022. –№3 (55). – С.103-108. <https://doi.org/10.54596/2309-6977-2022-3-103-108>.

12. Wulf I., Niemöller J., Rentzch N. Development toward integrated reporting and its impact on corporate governance: a two dimensional approach to accounting with reference to the German two-tier system // *Journal of Management Control*. -2014. -Vol. 25(2). - P.135–164. <https://doi.org/10.1007/s00187-014-0200-z>
13. Bridges C.M., Yeoman M. & Harrison J. Implementation of integrated thinking and reporting – integrated thinking or integrated reporting, which comes first? In: De Villiers, C., Hsiao, P.C.K. & Maroun, W. (Eds.) // *The Routledge handbook of integrated reporting*. – London.: Routledge. -2020. -P.486 <https://doi.org/10.4324/9780429279621>
14. Bui B. & De Villiers C. Carbon emissions management control systems: field study evidence// *Journal of Cleaner Production*. -2017. -Vol.166. -P. 1283–1294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.150>
15. De Villiers C. & Sharma U. A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting // *Critical Perspectives on Accounting*. -2020. -Vol. 70.-101999. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.05.003>
16. Dimes R., De Villiers C. How management control systems enable and constrain integrated thinking // *Meditari Accountancy Research*. -2020. -Vol. 29. -P. 851–872. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2020-0880>
17. Сайт Международного совета Интегрированной отчетности [Электрон. ресурс]. –URL: <http://www.theiirc.org/> (дата обращения: 17.04.2023).
18. Жолаева М.А. Концептуальные подходы к организации системы управленческого контроля в страховых компаниях // *Actual Problems of Economics*. –2015. – №8 (146). – С.349-359.
19. Merchan K.A. & Van der Stede, W.A. *Management control systems. // Performance measurement, evaluation, and incentives, 4th edition*. Pearson Education Limited. -2017.
20. Жолаева М.А., Садуакасова К.Ж., Уразбаева З.О. Мемлекеттік ұйымдарды децентрализация, есепке алу, бақылау және оның тиімділігі // *Қазақ экономика, қаржы және халықаралық сауда университетінің жаршысы*. – 2023. – №4 (53). – Б.244-252 . DOI 10.52260/2304-7216
21. Серебрякова Т.Ю. Интегрированный учет и отчетность: институциональный подход // *Учет. Анализ. Аудит*. -2016. -№(2). -P.24-33. <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2016--2-24-33>.
22. IFRS. Integrated reporting: articulating a future path. [Electron. resource]. -2022. -URL: <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/05/integrated-reporting-articulating-a-future-path/> [Accessed 21.01. 2022]
23. Tessier S., Otley D. A conceptual development of Simons' levers of control framework // *Management Accounting Research*. -2012.-Vol. 23 (3). -P. 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
24. Zholayeva M.A. Internal control: non-linear view // *Central Asian economic review Journal Narxoz University*. -2019.- 1 (124). - P.26-33

**Б.О.Кайранбеков, М.А. Жолаева, А.Б. Исакова**

*Евразийский национальный университет имени Л.Н.Гумилева, Астана, Казахстан*

### **Система управленческого контроля, институционализирующая интегрированный процесс отчетности**

**Аннотация.** Актуальностью данной статьи является изучение системы управленческого контроля с точки зрения институционализирующего интегрированного процесса отчетности. Также рассмотрен институционализирующий интегрированный подход к формированию управленческого контроля, актуальные проблемы организации бизнеса, проанализирована роль системы управленческого контроля в бизнес-структурах. Целью данного исследования является понимание того, как система управленческого контроля обеспечивает или ограничивает процесс интегрированной отчетности. Наше исследование относится к сфере социальных исследований, поскольку оно изучает, как люди, работающие с интегрированной отчетностью, понимают и интерпретируют процесс интегрированной отчетности. В бизнесе акционеры и другие заинтересованные стороны вызывают большую озабоченность. Основываясь на выборке казахстанских фирм, использовали политические предпочтения высшего руководства фирмы и изучаем, влияет ли на решение о внедрении эффективной системы управленческого контроля высшее руководство и качество финансовой отчетности. Методология системы управленческого контроля, институционализирующая интегрированный процесс отчетности, в которой стимулы вызывают обратную реакцию, при малом воздействии на систему могут вызвать большие эффекты, следует признать нелинейным подходом. В интерактивном, интерпретирующем и качественном исследовании методология подчеркнула характеристику, используемую для исследования, заявив, что «результаты исследования обычно уникальны и не могут быть обобщены». Важно более глубокое понимание взаимосвязи между системами управленческого контроля и созданием интегрированных отчетов, но интегрированная отчетность рассматривается на примере АО «Казатомпром», так как тема недостаточно изучена в научной литературе. В исследовании мы подробно оцениваем цели устойчивого развития компании с использованием системы управленческого контроля, институциональной работы. Организационная культура, конкретные задачи и влияние на развитие постоянно интегрированного процесса отчетности с заинтересованными сторонами. Кроме того, помогает внедрить многоступенчатый интегрированный процесс отчетности, который постоянно взаимодействует с заинтересованными сторонами. Подробная информация о системе управленческого контроля, касающаяся процесса подготовки интегрированного отчета, может быть интересна существующим специалистам по интегрированной отчетности и организациям, рассматривающим возможность внедрения интегрированной отчетности.

**Ключевые слова:** институционализация, интегрированный учет, система управленческого контроля, финансовый, нефинансовый, технический и социальный контроль.

**B.O.Kairanbekov, M.A. Zholayeva, A.B. Iskakova**  
*L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan*

### **The management control system that institutionalizes the integrated reporting process**

**Abstract.** The relevance of this article is to study the management control system from the point of view of institutionalizing the integrated reporting process. It also considers the institutionalizing integrated approach to the formation of management control, current problems of business organization, and analyses the role of the management control system in business structures. The purpose of this study is to understand how the management control system ensures or limits the integrated reporting process. Our research belongs to the field of social research as it examines how people working with integrated reporting understand and interpret the integrated reporting process. In business, shareholders and other stakeholders are of great concern. We used a sample of Kazakhstani firms to investigate whether the decision to implement an effective management control system is influenced by top management's policy preferences and the quality of financial reporting. The methodology of the management control system institutionalizing the integrated reporting process, in which incentives cause a backlash, with a small impact on the system can cause large effects, should be recognized as a non-linear approach. Methodology in an interactive, interpretive and qualitative study noted the characteristic applied to the study as «the results of the study are usually unique and cannot be generalized». A deeper understanding of the relationship between management control systems and the creation of Integrated Reports is important, but integrated reporting is considered on the example of Kazatomprom JSC, since it is a topic that has not been sufficiently studied in the scientific literature. In the study, we evaluate the Sustainable Development Goals of the company in detail using the management control system, institutional work. Organizational culture, specific tasks and influence on the development of a constantly integrated reporting process with stakeholders. In addition, it helps to implement a multi-stage integrated reporting process that continuously interacts with stakeholders. Conclusion, detailed information about the management control system in relation to the process of preparing an integrated report, may be of interest to modern integrated reporting (owner) specialists and organizations considering the introduction of Integrated Reporting.

**Keywords:** institutionalization, integrated accounting, management control system, financial, non-financial, technical and social control

### **References**

1. De Villiers C., Dimes R. Critical analysis of the contribution of integrated reporting (IR) to sustainability, In: Adams, C. (Ed.) Handbook of accounting and sustainability, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, (2022).<https://doi.org/10.4337/9781800373518.00020> [in English]
2. Integrated Reporting Framework (IRF). [Electronic resource] – Available at: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/International-Integrated-Reporting-Framework.pdf> [Accessed 21.01.2021].

3. McNally M., Cerbone D. & Maroun W. Exploring the challenges of preparing an integrated report. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 481–504 (2017). <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2016-0085> [in English]
4. Bolysbek A.K., Saparbaeva S.S. Integrirovannaya finansovaya otchetnost': istoriya razvitiya i neobhodimost' primeneniya [Integrated financial reporting: history of development and need for application]. *Bulletin of «Turan» University*.(4).206-211(2018). [in Russian]
5. IIRC. Creating value: the cyclical power of integrated thinking and reporting. [Electronic resource]- Available at: [https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue\\_IntegratedThinkingK1.pdf/](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue_IntegratedThinkingK1.pdf/) (Accessed 21.01. 2021).
6. De Villiers C., Venter E. & Hsiao P. Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research. *Accounting and Finance*, 57(4), 937–959 (2017). <https://doi.org/10.1111/acfi.12246> [in English]
7. Chaidali P. & Jones M.J. It's a matter of trust: exploring the perceptions of integrated reporting preparers. *Critical Perspectives on Accounting*, 48, 1–20 (2017). <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.08.001> [in English]
8. Cavicchi C., Oppi C., Vagnoni E. On the feasibility of integrated reporting in healthcare: a context analysis starting from a management commentary. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 345–371(2019). <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09456-2> [in English]
9. Dimes R., De Villiers C. How management control systems enable and constrain integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*, 29, 851–872 (2020). <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2020-0880> [in English]
10. Zharfpeykan R., Akroyd C. Factors influencing the integration of sustainability indicators into a company's performance management system. *Journal of Cleaner Production*, 331 (4), 129988 (2022). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129988> [in English]
11. Eremeeva O.S. Ob idee integrirovannoj otchetnosti territorii kak modeli razvitiya ekonomicheskogo regiona [About the idea of integrated reporting of the territory as a model for the development of an economic region]. *Bulletin of the North Kazakhstan University named after M. Kozybayev*, 3 (55), 103-108 (2022). <https://doi.org/10.54596/2309-6977-2022-3-103-108> [in Russian]
12. Wulf I., Niemöller J., Rentzch N. Development toward integrated reporting and its impact on corporate governance: a two dimensional approach to accounting with reference to the German two-tier system. *Journal of Management Control*, 25(2), 135–164 (2014). <https://doi.org/10.1007/s00187-014-0200-z> [in English]
13. Bridges C.M., Yeoman M., Harrison J. Implementation of integrated thinking and reporting – integrated thinking or integrated reporting, which comes first? In: De Villiers, C., Hsiao, P.C.K. & Maroun, W. (Eds.) *The Routledge handbook of integrated reporting*. London, Routledge, 486 (2020). <https://doi.org/10.4324/9780429279621> [in English]
14. Bui B., De Villiers C. Carbon emissions management control systems: field study evidence. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1283–1294 (2017). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.150> [in English]
15. De Villiers, C. Sharma U. A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 70, 101999 (2020). <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.05.003> [in English]

16. Dimes R., De Villiers C. How management control systems enable and constrain integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*, 29, 851–872 (2020). <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2020-0880>[in English]
17. Website of the International Integrated Reporting Council [Electronic resource]. Available at: <http://www.theiirc.org/> (accessed 15.08.2023)
18. Zholayeva M.A. Konceptual'nye podhody k organizacii sistemy upravlencheskogo kontrolya v strahovyh kompaniyah [Conceptual approaches to the organization of the management control system in insurance companies]. *Actual Problems of Economics journal*. 8 (146). 349-359(2015). [in Russian]
19. Merchant K.A., Van der Stede, W.A. Management control systems, Performance measurement, evaluation, and incentives. 4th edition. Pearson, Education Limited, (2017). ISBN: 978-1-292-11055-4. [in English]
20. Zholaeva M.A., Saduakasova K.Zh., Urazbaeva Z.O. Memlekettik yjymdardy decentralizaciya, esepke alu, baqylau zhәне оның тиімділігі [Decentralization, accounting, control of state organizations and its effectiveness]. *Қазақ экономика, қарзhy zhәне halyқаралық sauda universitetiniң zharshysy*. №4 (53). 244-252 (2023). DOI 10.52260/2304-7216 [in Kazakh]
21. Serebryakova T.Yu. Integrirovannyj uchet i otchetnost': institucional'nyj podhod [Integrated accounting and reporting: an institutional approach]. *Accounting Analysis Audit*. (2). 24-33(2016). <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2016--2-24-33> [in Russian]
22. IFRS Integrated reporting: articulating a future path. [Electronic resource]. Available at: <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/05/integrated-reporting-articulating-a-future-path/> (accessed 21.01. 2022) [in English]
23. Tessier S., Otley D. A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research*, 23, 171–185 (2012). <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003> [in English]
24. Zholayeva M.A. Internal control: non-linear view. *Central Asian economic review Journal Narxoz University*. 1(124). 26-33(2019). (accessed 15.08.2023). [in English]

### Информация для авторов:

**Кайранбеков Бауржан Окташевич** – э.ғ.к., есеп және талдау кафедрасының доценті, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Сәтбаев к-сі, 2, Астана, Қазақстан, [orcid.org/0000-0002-7467-698](https://orcid.org/0000-0002-7467-698)

**Жолаева Маргарита Ахантаевна** – есеп және талдау кафедрасының PhD доцент м.а. Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Сәтбаев к-сі, 2, Астана, Қазақстан [orcid.org/0000-0002-9981-704X](https://orcid.org/0000-0002-9981-704X)

**Искакова Айгуль Болатбековна** – есеп және талдау кафедрасының аға оқытушысы, Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Сәтбаев к-сі 2, Астана, Қазақстан [orcid.org/0000-0002-0755-3498](https://orcid.org/0000-0002-0755-3498)

**Kairanbekov Baurzhan Oktashevich** – candidate of economic sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and analysis L.N.Gumilyov Eurasian National University, Satpayev str., 2, Astana, Kazakhstan, orcid.org/0000-0002-7467-6981

**Zholayeva Margarita Akhantaevna** – PhD associate professor of the Department of Accounting and analysis L.N.Gumilyov Eurasian National University, Satpayev str., 2, Astana, Kazakhstan, orcid.org/0000-0002-9981-704X

**Iskakova Aigul Bolatbekovna** – Senior Lecturer of the Department of accounting and analysis L.N.Gumilyov Eurasian National University, Satpayev str., 2, Astana, Kazakhstan, orcid.org/0000-0002-0755-3498



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).