UOT 311.216; 336.717.6
https://doi.org/10.30546/25194011.2026.15.02.2197

BİZNES PLANLAŞDIRILMASINDA BÜDCƏ UÇOTUNUN TƏTBİQİ VƏ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ YOLLARI

Mələkxanım AĞAZADƏ*

Daxil olub: 13 Dekabr 2025 | Qəbul edilib: 8 Fevral 2026 | Onlayn nəşr edilib: 17 May 2026
Received: 13 December 2025 | Accepted: 8 February 2026 | Published online: 17 May 2026

Açar sözlər: *büdcə uçotu, biznes planlaşdırılması, maliyyə, nəzarət, idarəetmə alətləri.*

Giriş

Müasir iqtisadi sistemdə müəssisələrin fəaliyyət mühiti sürətlə dəyişən, qeyri-müəyyən və yüksək rəqabətli xarakter daşıyır. Qloballaşma proseslərinin dərinləşməsi, bazar münasibətlərinin mürəkkəbləşməsi, texnoloji yeniliklərin sürətli tətbiqi və maliyyə risklərinin artması idarəetmə qərarlarının daha elmi əsaslara söykənməsini zəruri edir. Belə bir şəraitdə biznes planlaşdırılması müəssisələrin strateji məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi və bu məqsədlərə nail olunması üçün resursların səmərəli idarə edilməsini təmin edən əsas mexanizmlərdən biri kimi çıxış edir.

Biznes planlaşdırılması yalnız gələcək fəaliyyətin istiqamətlərini müəyyən edən formal bir sənəd deyil, eyni zamanda müəssisənin iqtisadi potensialının qiymətləndirilməsi, risklərin proaktiv proqnozlaşdırılması və maliyyə dayanıqlığının təmin edilməsi baxımından mühüm idarəetmə alətidir. Bu prosesin effektivliyi isə birbaşa maliyyə planlaşdırmasının keyfiyyətindən və tətbiq edilən uçot mexanizmlərinin səmərəliliyindən asılıdır. Məhz bu kontekstdə, büdcə uçotu biznes planlaşdırılmasının mərkəzi elementlərindən biri kimi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Müasir idarəetmə nəzəriyyəsində büdcə uçotu strateji idarəetmənin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi qiymətləndirilir. Xüsusilə strateji və operativ planlaşdırma arasında əlaqənin qurulmasında büdcə mexanizmləri mühüm rol oynayır. Büdcələr vasitəsilə strateji məqsədlər konkret maliyyə göstəricilərinə çevrilir ki, bu da onların icrasına nəzarəti mümkün edir. Nəticədə, büdcə uçotu müəssisənin bütün struktur bölmələrinin fəaliyyətini əlaqələndirən inteqrasiyaedici mexanizm funksiyasını daşıyır.

Xüsusilə inkişaf etməkdə olan iqtisadiyyatlarda, o cümlədən keçid iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün büdcə uçotunun təkmilləşdirilməsi aktual elmi-praktik problem kimi çıxış edir. Müasir rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi, idarəetmə uçotunun beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması və büdcə nəzarətinin gücləndirilməsi bu sahədəki əsas prioritet istiqamətlərdən hesab olunur.

Bu məqalənin əsas məqsədi biznes planlaşdırılmasında büdcə uçotunun nəzəri əsaslarını sistemli şəkildə araşdırmaq, onun tətbiq mexanizmlərini təhlil etmək və mövcud problemlərin aradan qaldırılması istiqamətində təkmilləşdirmə yollarını müəyyən etməkdir. Tədqiqat çərçivəsində həm nəzəri yanaşmalara, həm də empirik analiz nəticələrinə istinad edilməklə büdcə uçotunun maliyyə nəticələrinə təsiri qiymətləndirilmişdir.

1. Büdcə uçotunun mahiyyəti və funksiyaları

Büdcə uçotu – planlaşdırılan maliyyə göstəriciləri ilə faktiki fəaliyyət nəticələrinin müqayisəsini təmin edən, müəssisənin maliyyə resurslarının formalaşdırılması və istifadəsinə nəzarəti həyata keçirən xüsusi idarəetmə uçotu sistemi kimi xarakterizə olunur. Bu uçot növü klassik maliyyə uçotundan fərqli olaraq, yalnız baş vermiş təsərrüfat əməliyyatlarının qeydiyyatını deyil, eyni zamanda

* *magistrant, Bakı Avrasiya Universiteti*
e-mail: melekaqazada99@gmail.com.

gələcək fəaliyyətin proqnozlaşdırılmasını və idarəetmə qərarlarının əsaslandırılmasını məqsəd kimi qarşıya qoyur. Büdcə uçotunun əsas məqsədi maliyyə resurslarından istifadənin səmərəliliyini artırmaq, planlaşdırılmış göstəricilərdən kənarlaşmaları vaxtında aşkar etmək və bu kənarlaşmaların səbəblərini təhlil etməklə operativ korrektiv tədbirlərin həyata keçirilməsini təmin etməkdir [9, s. 113].

Büdcə uçotunun mahiyyəti onun yerinə yetirdiyi funksiyalarda daha aydın şəkildə öz əksini tapır. Bu funksiyalar büdcə uçotunun yalnız texniki bir alət deyil, eyni zamanda kompleks idarəetmə mexanizmi olduğunu sübut edir.

Planlaşdırma funksiyası büdcə uçotunun əsas və ilkin istiqamətlərindən biridir. O, müəssisəyə gələcək fəaliyyətini daha dəqiq proqnozlaşdırmağa və maliyyə risklərini proaktiv şəkildə qiymətləndirməyə imkan yaradır. Büdcələrin hazırlanması zamanı tarixi verilənlərdən, bazar proqnozlarından və strateji məqsədlərdən istifadə edilir ki, bu da planlaşdırmanın elmi əsaslara söykənməsini təmin edir [4, s. 56].

Nəzarət funksiyası büdcə uçotunun ən mühüm elementlərindən biri hesab olunur. Bu funksiya faktiki maliyyə nəticələrinin planlaşdırılmış büdcə göstəriciləri ilə müqayisəsini həyata keçirməklə kənarlaşmaların müəyyən edilməsinə xidmət edir. O, büdcə intizamının möhkəmləndirilməsi və resursların səmərəsiz istifadəsinin qarşısının alınması baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir [10, s. 106].

Koordinasiya funksiyası büdcə uçotunun müəssisədaxili inteqrasiya rolunu ifadə edir. Bu funksiya istehsal, satış, marketinq və maliyyə bölmələri arasında balansın yaradılmasına, resursların optimal bölgüsünə və fəaliyyətlərin uzlaşdırılmasına şərait yaradır. Qeyd olunan istiqamət xüsusilə iri və çoxşaxəli fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün həyati əhəmiyyət daşıyır.

Motivasiya funksiyası büdcə uçotunun insan amili ilə əlaqəli tərəfini əks etdirir. Müəyyən edilmiş büdcə göstəricilərinin icrası menecerlərin və digər məsul şəxslərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün əsas meyar kimi çıxış edir. Büdcə planlarının yerinə yetirilməsi və ya aşılması idarəetmə heyətinin maddi və qeyri-maddi stimullaşdırılması ilə əlaqələndirildikdə, onların məsuliyyət səviyyəsi və təşəbbüskarlığı əhəmiyyətli dərəcədə artır. Bu baxımdan, büdcə uçotu müəssisədə effektiv motivasiya mexanizminin formalaşdırılmasında mühüm rol oynayır [1, s. 112].

Analitik funksiya büdcə uçotunun idarəetmə qərarlarının qəbulunda informasiya təminatçısı rolunu vurğulayır. Bu funksiya vasitəsilə alternativ strateji qərarların müqayisəsi aparılır, maliyyə riskləri qiymətləndirilir və gələcək inkişaf ssenariləri formalaşdırılır. Qeyd olunan istiqamət büdcə uçotunun strateji idarəetmə aləti kimi əhəmiyyətini daha da artırır [6, s. 120].

Beləliklə, büdcə uçotunun funksiyalarının kompleks xarakter daşıması onun yalnız texniki uçot və nəzarət vasitəsi olmadığını, eyni zamanda müəssisənin strateji idarəetmə sisteminin mühüm tərkib hissəsi olduğunu göstərir. Büdcə uçotu vasitəsilə planlaşdırma, nəzarət, koordinasiya, motivasiya və analitik fəaliyyətlər vahid idarəetmə mexanizmi çərçivəsində inteqrasiya olunur ki, bu da biznes planlaşdırılmasının ümumi səmərəliliyinin yüksəldilməsinə real şərait yaradır.

2. Biznes planlaşdırılmasında büdcə uçotunun tətbiqi mexanizmi

Biznes planlaşdırılmasında büdcə uçotunun tətbiqi müəssisənin maliyyə idarəetmə sisteminin təşkilində əsas mərhələlərdən biri hesab olunur. Büdcə uçotunun tətbiq mexanizmi strateji məqsədlərin maliyyə göstəricilərinə transformasiyasını, resursların planlaşdırılmasını və maliyyə nəticələrinə nəzarətin sistemli şəkildə həyata keçirilməsini təmin edir. Bu mexanizm yalnız texniki prosedurlar toplusu deyil, eyni zamanda idarəetmə qərarlarının qəbulunu dəstəkləyən kompleks təşkilati-iqtisadi sistem kimi çıxış edir [7, s. 114].

Büdcə uçotunun tətbiq mexanizmində mühüm elementlərdən biri məsuliyyət mərkəzlərinin *(responsibility centers)* yaradılmasıdır. Məsuliyyət mərkəzləri üzrə büdcələrin tərtib edilməsi maliyyə resurslarına görə cavabdeh olan struktur bölmələrinin fəaliyyətinə nəzarəti gücləndirir. Hər bir məsuliyyət mərkəzi üçün konkret büdcə göstəriciləri müəyyən edilir və faktiki nəticələr həmin göstəricilərlə müqayisə olunur. Bu yanaşma büdcə nəzarətinin şəffaflığını və effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır [10, s. 123].

Sözügedən mexanizmin növbəti mərhələsi faktiki göstəricilərin uçota alınması və onların ilkin büdcə hədəfləri ilə müqayisəsidir. Bu mərhələdə faktiki gəlirlər, xərclər və pul axınları *(cash flows)* büdcədə nəzərdə tutulmuş göstəricilərlə tutuşdurulur və kənarlaşmalar *(variance analysis)* müəyyən edilir. Kənarlaşmaların təhlili büdcə nəzarətinin əsas alətlərindən biri hesab olunur və maliyyə intizamının səviyyəsini qiymətləndirməyə imkan yaradır. Kənarlaşmalar həm müsbət, həm də mənfi xarakter daşıya bilər və hər iki halda onların yaradan səbəblərin araşdırılması vacibdir [9, s. 114].

Büdcə uçotunun effektiv tətbiqi üçün operativ hesabatlılıq sisteminin qurulması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Operativ hesabatlar menecerlərə vaxtında və etibarlı maliyyə məlumatları təqdim etməklə idarəetmə qərarlarının qəbulunu sürətləndirir. Müasir şəraitdə bu hesabatlılıq sistemləri informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının tətbiqi ilə daha da təkmilləşdirilir. Müəssisə resurslarının planlaşdırılması *(ERP – Enterprise Resource Planning)* və digər rəqəmsal idarəetmə sistemləri büdcə uçotunun avtomatlaşdırılmasına, verilənlərin dəqiqliyinin artırılmasına və insan amilindən irəli gələn səhvlərin minimuma indirilməsinə imkan yaradır [1, s. 115].

Büdcə uçotunun tətbiq mexanizmi çərçivəsində çevik büdcələşmə *(flexible budgeting)* yanaşması da xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Ənənəvi statik büdcələr sürətlə dəyişən bazar şəraitində öz aktuallığını itirə bilər. Çevik büdcələr fəaliyyət həcminin dəyişməsinə uyğun olaraq büdcə göstəricilərinin yenidən hesablanmasını nəzərdə tutur və bu da büdcə nəzarətinin effektivliyini artırır. Çevik büdcələşmə biznes planlaşdırılmasının real iqtisadi şəraitə adekvat şəkildə uyğunlaşdırılmasına şərait yaradır.

Beləliklə, biznes planlaşdırılmasında büdcə uçotunun tətbiq mexanizmi strateji məqsədlərin maliyyə göstəriciləri vasitəsilə reallaşdırılmasını təmin edən çoxşaxəli idarəetmə prosesidir. Bu mexanizmin düzgün qurulması müəssisənin maliyyə resurslarından səmərəli istifadəsinə, risklərin azaldılmasına və biznes planların icra səviyyəsinin yüksəldilməsinə mühüm töhfə verir.

3. Büdcə uçotunun tətbiqində mövcud problemlər

Büdcə uçotu nəzəri baxımdan biznes planlaşdırılmasının səmərəli alətlərindən biri kimi qiymətləndirilsə də, praktikada onun tətbiqi bir sıra təşkilati, metodoloji və institusional problemlərlə müşayiət olunur. Bu problemlər büdcə uçotunun effektivliyini azaldır, planlaşdırma və nəzarət mexanizmlərinin formal xarakter daşımasına səbəb olur və nəticə etibarilə biznes planların icra səviyyəsinə mənfi təsir göstərir. Büdcə uçotunun tətbiqində qarşıya çıxan fəsadların kompleks şəkildə təhlil edilməsi onların aradan qaldırılması üçün elmi əsaslandırılmış yanaşmaların formalaşdırılması baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir [4, s. 118].

Büdcə uçotunun tətbiqində ən geniş yayılmış problemlərdən biri büdcə göstəricilərinin real iqtisadi konyunkturu tam əks etdirməməsidir. Bir çox hallarda büdcələr həddindən artıq optimist proqnozlara əsaslanaraq tərtib edilir və bazar dəyişkənliyi, inflyasiya səviyyəsi, xammal qiymətlərindəki makroiqtisadi dalğalanmalar kimi amillər kifayət qədər nəzərə alınmır. Nəticədə, planlaşdırılmış hədəflərlə faktiki nəticələr arasında ciddi kənarlaşmalar yaranır ki, bu da büdcə nəzarətinin etibarlılıq dərəcəsini zəiflədir [7, s. 213].

Digər mühüm problem büdcə uçotunun formal xarakter daşımasıdır. Bir sıra müəssisələrdə büdcələşmə prosesi yalnız inzibati-hesabat tələbi kimi qəbul edilir və real idarəetmə aləti kimi istifadə olunmur. Bu halda büdcələr mexaniki olaraq hazırlansa da, onların icrasına sistemli nəzarət həyata keçirilmir, yaranan kənarlaşmaların köklü səbəbləri təhlil edilmir və nəticələr üzrə korrektiv (düzəldici) qərarlar qəbul edilmir. Belə yanaşma büdcə uçotunun strateji əhəmiyyətini minimuma endirir və onun faydalılıq əmsalını azaldır [12, s. 120].

Büdcə uçotunun tətbiqində insan amili və korporativ mədəniyyətlə bağlı problemlər də xüsusi yer tutur. Menecerlərin və maliyyə işçilərinin maliyyə savadlılığının (rəqəmsal və funksional kompetensiyalarının) yetərsiz olması, büdcələşmə prosesinin fəlsəfəsinin düzgün dərk edilməməsi və institusional dəyişikliklərə qarşı daxili müqavimət büdcə uçotunun tətbiqini çətinləşdirir. Xüsusilə orta və kiçik sahibkarlıq subyektlərində peşəkar kadr çatışmazlığı büdcə planlarının keyfiyyətinə mənfi təsir göstərir və uçot dövründə sistemli səhvlərin yaranmasına zəmin yaradır [2, s. 132].

İnformasiya təminatının zəifliyi büdcə uçotunun tətbiqində qarşıya çıxan ən kritik problemlərdən biri hesab olunur. Müasir şəraitdə büdcə uçotu mütləq şəkildə operativ və dəqiq verilənlərə əsaslanmalıdır. Lakin bir çox müəssisələrdə informasiya sistemlərinin köhnəlməsi, uçot verilənlərinin gecikməsi və ya qeyri-dəqiqliyi büdcə nəzarətinin vaxtında (real vaxt rejimində) həyata keçirilməsinə mane olur. İnformasiya axınlarında yaranan vaxt gecikmələri kənarlaşmaların operativ aşkarlanmasını qeyri-mümkün edir və idarəetmə qərarlarının effektivliyini azaldır [6, s. 133].

Büdcə uçotunun tətbiqində digər mühüm problem struktur bölmələri arasında koordinasiyanın zəif olmasıdır. Büdcələr ayrı-ayrı bölmələr üzrə lokal şəkildə tərtib edilsə də, onların müəssisənin ümumi strateji hədəfləri ilə sinxronizasiyası bəzən təmin edilmir. Nəticədə, departamentlər arasında resursların optimal bölüşdürülməsində disbalans (uyğunsuzluqlar) yaranır ki, bu da biznes planın icra keyfiyyətinə mənfi təsir göstərir. Koordinasiya problemləri, xüsusilə iri korporativ strukturlarda və çoxşaxəli fəaliyyət göstərən təşkilatlarda daha qabarıq şəkildə özünü büruzə verir [11, s. 107].

Çevik büdcələşmə mexanizmlərinin tətbiq edilməməsi də büdcə uçotunun effektivliyini məhdudlaşdıran fundamental amillərdən biridir. Ənənəvi statik büdcələr dinamik dəyişən bazar konyunkturunda operativ korrektiv tədbirlərin görülməsinə imkan vermir. Bu isə büdcə göstəricilərinin qısa zaman kəsiyində aktuallığını itirməsinə və strateji idarəetmə qərarlarının gecikməsinə səbəb olur. Çevik büdcələrin tətbiq edilməməsi, xüsusilə makroiqtisadi qeyri-sabitlik şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün daha kritik bir problem kimi çıxış edir.

Nəhayət, büdcə intizamının zəif olması büdcə uçotunun tətbiqində mühüm maneələrdən biridir. Büdcə göstəricilərinin icrasına dair fərdi məsuliyyət mexanizmlərinin kifayət qədər formalaşdırılmaması, daxili nəzarət sistemlərinin zəifliyi və daxili audit mexanizmlərinin qeyri-effektiv işləməsi büdcə intizamının pozulmasına zəmin yaradır. Bu vəziyyət maliyyə resurslarının səmərəsiz istifadəsinə və biznes planların strateji məqsədlərindən kənarlaşmasına səbəb olur [14, s. 120].

Beləliklə, büdcə uçotunun tətbiqində mövcud olan struktur və metodoloji problemlər onun nəzəri potensialının praktikada tam reallaşdırılmasına mane olur. Bu çatışmazlıqların aradan qaldırılması biznes planlaşdırılmasında büdcə uçotunun təkmilləşdirilməsi yollarının sistemli şəkildə müəyyən edilməsini və müasir rəqəmsal idarəetmə yanaşmalarının tətbiqini zəruri edir.

4. Büdcə uçotunun maliyyə nəticələrinə təsirinin empirik təhlili

Büdcə uçotunun biznes planlaşdırılmasında rolunun daha dərindən qiymətləndirilməsi üçün empirik analizin aparılması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Empirik yanaşma nəzəri müddəaların praktik nəticələrlə təsdiqlənməsinə, büdcə mexanizmlərinin real maliyyə göstəricilərinə təsirinin ölçülməsinə imkan yaradır. Bu baxımdan empirik analiz büdcə uçotunun yalnız konseptual deyil, eyni zamanda praktik səmərəliliyini qiymətləndirmək baxımından mühüm tədqiqat alətidir (5, s. 67).

Təhlil məqsədilə şərti olaraq orta ölçülü istehsal müəssisəsinin 2019–2023-cü illər üzrə maliyyə göstəriciləri nəzərdən keçirilmişdir. Araşdırmada büdcə planı ilə faktiki maliyyə nəticələri müqayisə edilmiş, kənarlaşmaların dinamikası və onların səbəbləri təhlil olunmuşdur. Seçilmiş dövr büdcə uçotunun tədricən təkmilləşdirildiyi mərhələni əhatə edir ki, bu da analizin nəticələrini daha obyektiv qiymətləndirməyə imkan verir.

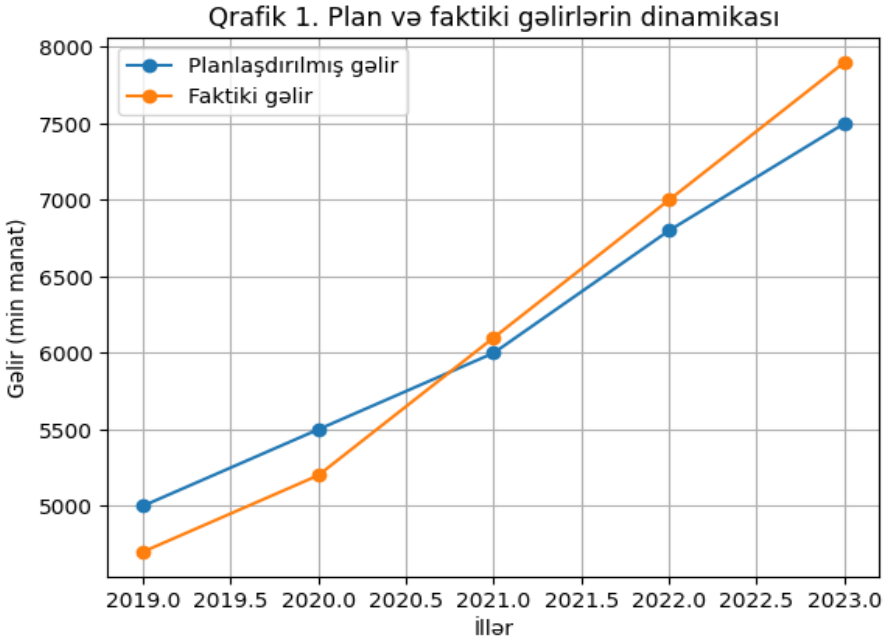
Cədvəl 1. *Büdcə üzrə plan və faktiki gəlirlərin müqayisəsi (min manat)*

İl	Planlaşdırılmış gəlir	Faktiki gəlir	Kənarlaşma
2019	5 000	4 700	-300
2020	5 500	5 200	-300
2021	6 000	6 100	+100
2022	6 800	7 000	+200
2023	7 500	7 900	+400

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəldə təqdim olunan məlumatlardan göründüyü kimi, tədqiqatın ilkin illərində planlaşdırılmış və faktiki gəlirlər arasında mənfi kənarlaşmalar müşahidə olunur. Bu, büdcə planlaşdırılmasının kifayət qədər dəqiq aparılmaması və bazar risklərinin tam nəzərə alınmaması ilə izah oluna bilər. Lakin sonrakı illərdə büdcə uçotunun təkmilləşdirilməsi və nəzarət mexanizmlərinin gücləndirilməsi nəticəsində müsbət kənarlaşmaların artdığı müşahidə edilir. Bu tendensiya büdcə uçotunun maliyyə nəticələrinin proqnozlaşdırılmasında mühüm rol oynadığını sübut edir (5, s. 69).

Qrafik 1. *Plan və faktiki gəlirlərin dinamikası*



Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Qrafik analizi göstərir ki, büdcə uçotunun tətbiq səviyyəsi yüksəldikcə plan və faktiki göstəricilər arasındakı fərq azalır və maliyyə planlaşdırılmasının dəqiqliyi artır. Bu isə biznes planlaşdırılmasının daha real və əsaslandırılmış şəkildə aparılmasına şərait yaradır.

Empirik təhlilin nəticələri onu göstərir ki, büdcə nəzarətinin gücləndirilməsi yalnız gəlirlərin artımına deyil, eyni zamanda xərclərin optimallaşdırılmasına və maliyyə intizamının möhkəmləndirilməsinə də müsbət təsir göstərir. Büdcə uçotu vasitəsilə kənarlaşmaların vaxtında aşkar edilməsi müəssisəyə operativ idarəetmə qərarları qəbul etməyə və riskləri minimuma endirməyə imkan verir (8, s. 40).

Beləliklə, empirik analiz büdcə uçotunun biznes planlaşdırılmasında maliyyə nəticələrinə real və ölçüləbilən təsir göstərdiyini təsdiqləyir və onun strateji idarəetmə aləti kimi əhəmiyyətini bir daha ön plana çıxarır.

5. Büdcə uçotunun təkmilləşdirilməsi yolları

Müasir iqtisadi şəraitdə büdcə uçotunun effektivliyinin artırılması müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi baxımından əsas prioritetlərdən biri hesab olunur. Büdcə uçotunun təkmilləşdirilməsi yalnız texniki dəyişikliklərlə məhdudlaşmır, eyni zamanda təşkilati, metodoloji və institusional yanaşmaların kompleks şəkildə yenilənməsini tələb edir. Bu baxımdan, büdcə uçotunun inkişaf etdirilməsi biznes planlaşdırılmasının keyfiyyət göstəricilərinə birbaşa təsir bəxş edir [12, s. 120].

Büdcə uçotunun təkmilləşdirilməsinin əsas istiqamətlərindən biri rəqəmsal texnologiyaların tətbiqidir. Müasir müəssisə resurslarının planlaşdırılması *(ERP)* və idarəetmə informasiya sistemləri büdcə uçotunun tam avtomatlaşdırılmasına, analitik verilənlərin operativ və dəqiq emalına imkan yaradır. Sözügedən rəqəmsal həllər büdcə göstəricilərinin real vaxt rejimində izlənilməsini təmin edir və insan amilindən irəli gələn səhvləri minimuma endirir.

Digər mühüm istiqamət çevik büdcələşmə *(flexible budgeting)* mexanizmlərinin tətbiqidir. Çevik büdcələr bazar konyunkturunda baş verən dinamik dəyişikliklərə operativ reaksiya verməyə şərait yaradır və statik büdcələrin məhdudiyyətlərini aradan qaldırır. Bu yanaşma, xüsusilə makroiqtisadi qeyri-sabitlik mühitində fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün olduqca aktualdır və büdcə planlaşdırılmasının reallıq dərəcəsini artırır [13, s. 184].

İnsan kapitalının və kadr potensialının inkişaf etdirilməsi büdcə uçotunun təkmilləşdirilməsində mühüm rol oynayır. Maliyyə menecerlərinin və mühasiblərin peşəkar bilik və funksional kompetensiyalarının artırılması, müasir büdcələşmə metodologiyaları üzrə sistemli təlimlərin təşkili büdcə planlarının keyfiyyətini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldir. İnsan resurslarına edilən investisiyalar büdcə uçotunun uzunmüddətli effektivliyinin təmin edilməsində fundamental şərtlərdən biridir.

Büdcə uçotunun təkmilləşdirilməsi baxımından daxili nəzarət və audit mexanizmlərinin gücləndirilməsi də xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Daxili audit prosesi büdcə intizamının qorunmasına, planlaşdırılmış göstəricilərdən yaranan kənarlaşmaların səbəblərinin vaxtında müəyyən edilməsinə və potensial maliyyə pozuntularının qarşısının alınmasına xidmət edir. Effektiv nəzarət sisteminin mövcudluğu büdcə uçotunun şəffaflığını və etibarlılıq dərəcəsini əhəmiyyətli dərəcədə artırır [15, s. 183].

Nəhayət, büdcə uçotunun strateji idarəetmə sistemi ilə inteqrasiyası onun təkmilləşdirilməsinin əsas prioritetlərindən biri kimi çıxış edir. Büdcə göstəricilərinin müəssisənin ümumi strateji məqsədləri ilə birbaşa əlaqələndirilməsi, büdcə uçotunu subyektiv bir maliyyə nəzarəti aləti olmaqdan çıxararaq, onu uzunmüddətli strateji inkişafın əsas təminatçısına çevirir.

Beləliklə, biznes planlaşdırılmasında büdcə uçotunun təkmilləşdirilməsi yolları kompleks və sistemli bir yanaşma tələb edir. Qeyd olunan islahat xarakterli tədbirlərin kompleks şəkildə həyata keçirilməsi biznes planlaşdırılmasının effektivliyini artırmaqla yanaşı, müəssisələrin maliyyə dayanıqlığını və qlobal rəqabət üstünlüyünü mühüm dərəcədə möhkəmləndirir.

Nəticə

Aparılan tədqiqat göstərir ki, biznes planlaşdırılmasında büdcə uçotu müəssisələrin maliyyə resurslarının səmərəli idarə olunmasında, strateji məqsədlərin reallaşdırılmasında və idarəetmə qərarlarının əsaslandırılmasında mühüm rol oynayır. Büdcə uçotu yalnız planlaşdırılan göstəricilərlə faktiki nəticələrin müqayisəsini təmin edən texniki uçot mexanizmi deyil, eyni zamanda müəssisənin strateji, taktiki və operativ idarəetmə səviyyələrini birləşdirən kompleks idarəetmə aləti kimi çıxış edir.

Tədqiqat çərçivəsində aparılan empirik analiz büdcə uçotunun maliyyə nəticələrinə real və ölçüləbilən təsir göstərdiyini təsdiqləmişdir. Planlaşdırılmış və faktiki gəlirlər arasındakı kənarlaşmaların dinamikasının təhlili göstərir ki, büdcə nəzarətinin gücləndirilməsi və uçot mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi maliyyə planlaşdırılmasının dəqiqliyini artırır və biznes planların icra səviyyəsinə müsbət təsir edir. Bu nəticələr büdcə uçotunun müəssisənin maliyyə dayanıqlığının təmin edilməsində mühüm rol oynadığını bir daha sübut edir.

Araşdırmanın nəticələrinə əsasən demək olar ki, büdcə uçotunun təkmilləşdirilməsi istiqamətində rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi, çevik büdcələşmə sistemlərinin qurulması, kadr potensialının inkişaf etdirilməsi və daxili nəzarət mexanizmlərinin gücləndirilməsi prioritet istiqamətlər kimi çıxış etməlidir. Büdcə uçotunun strateji idarəetmə sistemi ilə inteqrasiyası isə onun yalnız nəzarət aləti deyil, eyni zamanda müəssisənin uzunmüddətli inkişafını təmin edən əsas mexanizmlərdən birinə çevrilməsinə imkan yaradır.

ƏDƏBİYYAT

1. Abbasov İ., Məmmədov İ., Cabbarov A. Mühasibat uçotu: sahələr üzrə: dərslik. Bakı: Biznes Universiteti nəşriyyatı, 2017, 408 s.
2. Abbasov T. Büdcə uçotu. Bakı: ADPU nəşriyyatı, 2023, 283 səh.
3. Əliyeva A. Mühasibat uçotu. Bakı: ADPU nəşriyyatı, 2018, 166 s.
4. Xankişiyev B., Əliyev Ş. Büdcə təşkilatlarında uçot və hesabat: dərslik. Bakı: Şərq-Qərb, 2013, 320 s.

5. Баукадзе Б. Роль бюджетирования в системе управленческого учета//. Инновационная экономика и менеджмент, 2022, 9(1), с. 66-70.
6. Белолепцев И., Лукина И., & Кабирова А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. Москва: Прометей, 2021, 192 с.
7. Геррутский В. & Хрутский Р. Внутрифирменное бюджетирование: теория и практика (4-е изд.). Москва: Юрайт, 2025, 572 с.
8. Добина О. & Меньщикова В. Бюджетирование как основной инструмент управленческого учета//. Научные записки Российской академии предпринимательства, 2025, 24(3), с. 38–44.
9. Ильина А., Лукина И., Кабирова А., & Чувилин Д. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование (2-е изд.). Москва: Прометей, 2021, 192 с.
10. Костюкова Е., Бобрышев А., Клычова Г., Закирова А., Хусаинов С. Развитие системы бюджетирования как инструмента управленческого учета в бюджетной организации. BIO Web of Conferences, 2024, 116, 7001.
11. Незамайкин В. Платонова Н., Поморцева И., Юрзинова И., Алиева Т. Финансовое планирование и бюджетирование. Москва: INFRA M Academic Publishing LLC, 2026, 112 с.
12. Пашенко В., Пастернак Я. Бюджетирование как инструмент управления ресурсами в системе учета предприятия//. Black Sea Economic Studies, 2021, 65, с.118–125.
13. Рябко Т., Жидкова Е., Зотов В. Система бюджетирования в административном учете современной организации. Journal of Food and Processing Research, 2016, 1(1), с. 181–185.
14. Khan A. Cost and Managerial Accounting in Government and Nonprofit Organizations. Routledge, 2026, 402 p.
15. Rensburg V. Cost and Management Accounting (4th ed.), 2022, 442 p.

Резюме

Мелекханым Агазаде

Применение и совершенствование бюджетного учета в бизнес-планировании

В данной работе рассматривается применение и совершенствование бюджетного учета в рамках бизнес-планирования, с акцентом на его роль как инструмента стратегического управления. Бизнес-планирование представляет собой сложный процесс, интегрирующий стратегические, тактические и оперативные цели, при этом бюджетный учет служит критически важным механизмом для мониторинга финансовых показателей, контроля ресурсов и поддержки управленческих решений. Исследование предоставляет всесторонний теоретический анализ принципов бизнес-планирования, подчеркивая значимость бюджетирования для прогнозирования доходов, расходов, инвестиций и денежных потоков.

Дальнейшее исследование изучает функции бюджетного учета, включая планирование, контроль, координацию, мотивацию и аналитическую поддержку, демонстрируя его двойственную роль как технического и стратегического инструмента. Эмпирический анализ, проведенный на основе данных среднего производственного предприятия за период 2019–2023 годов, иллюстрирует практическое влияние бюджетного контроля на финансовые результаты. Сравнение плановых и фактических доходов показывает, что внедрение эффективных механизмов бюджетирования повышает финансовую предсказуемость и способствует достижению стратегических целей.

Несмотря на теоретические преимущества, работа выявляет несколько практических проблем в применении бюджетного учета. К ним относятся несоответствие бюджетных показателей реальным экономическим условиям, недостаточная информатизация, ограниченные управленческие навыки, слабая координация между подразделениями и ограниченное применение гибких подходов к бюджетированию. Решение этих проблем имеет ключевое значение для повышения эффективности бюджетного контроля и бизнес-планирования в целом.

В исследовании предлагаются несколько стратегий совершенствования, включая интеграцию цифровых технологий, внедрение гибких методов бюджетирования, повышение человеческого капитала через обучение, усиление систем внутреннего контроля и аудита, а также выравнивание бюджетного учета с процессами стратегического управления. Полученные результаты свидетельствуют о том, что эффективно внедренная и постоянно совершенствуемая система бюджетного учета существенно способствует финансовой стабильности организации, повышению операционной эффективности и долгосрочной конкурентоспособности.

В заключение, бюджетный учет следует рассматривать как важнейший стратегический инструмент современного бизнес-менеджмента, способствующий обоснованному принятию решений, снижению рисков и успешной реализации бизнес-планов. Интеграция теоретических концепций с эмпирическими данными подчеркивает его незаменимую роль как в планировании, так и в контроле финансовой деятельности предприятия.

Ключевые слова: *бюджетный учет, бизнес-планирование, финансы, контроль, управленческие инструменты.*

Summary

Melekhanim Agazade

Application and İmprovement of Budgetary Accounting in Business Planning

This paper explores the application and improvement of budgetary accounting within business planning, emphasizing its role as a strategic management tool. Business planning is a complex process that integrates strategic, tactical, and operational objectives, and budgetary accounting serves as a critical mechanism for monitoring financial performance, controlling resources, and supporting managerial decision-making. The study provides a comprehensive theoretical analysis of business planning principles, highlighting the importance of budgeting for forecasting revenues, expenses, investments, and cash flows.

The research further investigates the functions of budgetary accounting, including planning, control, coordination, motivation, and analytical support, demonstrating its dual role as both a technical and strategic instrument. Empirical analysis based on a mid-sized manufacturing enterprise over the period 2019–2023 illustrates the practical impact of budgetary control on financial outcomes. The comparison between planned and actual revenues reveals that the implementation of effective budgeting mechanisms enhances financial predictability and supports the achievement of strategic objectives.

Despite its theoretical advantages, the paper identifies several practical challenges in the application of budgetary accounting. These include the lack of alignment between budget targets and real economic conditions, inadequate information systems, insufficient managerial skills, weak coordination among departments, and limited adoption of flexible budgeting approaches. Addressing these challenges is critical to enhancing the effectiveness of budgetary control and overall business planning.

The study proposes several improvement strategies, including the integration of digital technologies, adoption of flexible budgeting methods, enhancement of human capital through training, strengthening of internal control and audit systems, and the alignment of budgetary accounting with strategic management processes. The findings suggest that an effectively implemented and continuously improved budgetary accounting system significantly contributes to organizational financial stability, operational efficiency, and long-term competitiveness.

In conclusion, budgetary accounting should be recognized as an essential strategic tool within modern business management, facilitating informed decision-making, risk mitigation, and the successful implementation of business plans. The integration of theoretical insights with empirical evidence highlights its indispensable role in both planning and controlling enterprise financial activities.

Keywords: *budgetary accounting, business planning, finance, control, management tools.*

***Rəyçi**: i.e.d., prof. Məmmədov Elşad Yaqub oğlu*