

MARKETING

ILMIY, AMALIY VA OMMABOP JURNAL

1-oktyabr- O'qituvchi va
Murabbiylar kuni



№9 – SON

9710 xalqaro daraja



№240874



ISSN: 3060-4621

2025-YIL, SENTYABR





JURNALNING MAQSADI

Tadbirkorlik-biznes faoliyatini tashkil etishning marketing asoslarini, yo'nalishlari, echimlari, vositalarini yaratish va rivojlantirish

ALOQA UCHUN MA'LUMOTLAR

TEL: (97) 783-84-64

VEB-SAYT

www.marketingjournal.uz

ELEKTRON POCHTA:

info@marketingjournal.uz

TELEGRAM BOT:

[@marketinjournalbot](https://t.me/marketinjournalbot)

TELEGRAM KANAL:

<https://t.me/tdiumarketingjournal>

MUASSIS

“Tadbirkor va ishbilarmon” MCHJ

JURNALNING ILMIYLIGI

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining **2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan

INDEKSATSIYA



BOSH MUHARRIR

Xakimov Ziyodulla Axmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent;

BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:

Yusupov Muxamadamin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor;

TAHRIR HAY'ATI:

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, i.f.d., prof., TDIU Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo'yicha prorektori;

Ergashxodjayeva Shaxnoza Djasurovna, i.f.d., prof., TDIU Marketing kafedrasini mudiri;

Soliyev Axmadjon Soliyevich, i.f.d., NaMTI Marketing kafedrasini professori;

Ikramov Murad Akramovich, i.f.d., TDIU Marketing kafedrasini professori;

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich, i.f.d., prof., TDIU Iqtisodiy xavfsizlik kafedrasini mudiri, Xalqaro statistika instituti kengashi doimiy a'zosi;

Zarova Elena Viktorovna, i.f.d., G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti professori, Xalqaro statistika instituti kengashi doimiy a'zosi

Akramov Tohir Abdurahmonovich, i.f.d., TDIU Marketing kafedrasini professori;

Ostonaqulova Gulsaraxon Muhammadyoqub qizi, i.f.d., TDIU Marketing kafedrasini professori;

Samadov Asqarjon Mishomovich, i.f.n., TDIU Marketing kafedrasini professori;

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxo'ja qizi, i.f.n., dots., TDIU Kengash kotibi;

Sobirov Azizbek Avazbekovich, PhD., TDIU Marketing kafedrasini dotsenti;

Sadikov Shoxrux Shuxratovich, PhD, dots., TIU Departament boshlig'i;

Musyeva Shoirazimovna, i.f.n., SamISI Marketing kafedrasini professori;

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li, PhD., TDIU Marketing kafedrasini dotsenti;

Djurabayev Otabek Djurabayevich, i.f.d., TDIU Innovatsion menejment kafedrasini dotsenti;

Karimova Shirin Zoxid qizi, PhD, TDIU Axborot texnologiyalari kafedrasini katta o'qituvchisi;

Mullabayev Baxtiyarjon Bulturbaevich, DSc., Namangan muhandislik-qurilish instituti dotsenti;

Fayzullayev Javlonbek Sultonovich, DSc., TDIU, Yashil iqtisodiyot kafedrasini dotsenti;

Aliyev Yashnarjon Egamberdiyevich, DSc., TDIU, "Iqtisodiy va moliyaviy xavfsizlik" kafedrasini professori

Bobojonov Azizjon Babaxanovich, DSc, TDIU, "Raqamli iqtisodiyot" kafedrasini dotsenti

Allayarov Shamsiddin Amanullayevich, DSc, prof., TDIU, "Savdo ishi" kafedrasini mudiri

Jumayev Olimjon Sadulloevich, DSc, Raqobat siyosati va iste'molchilar huquqlari tadqiqotlari markazi direktori

Maxamadjanov Akbar Maxamadaliyevich, PhD., TDIU Raqamli iqtisodiyot va axborot texnologiyalari fakulteti dekan muovini

Eshov Mansur Po'latovich, i.f.d., prof., Alfraganus universiteti "Menejment va marketing" kafedrasini mudiri

Kucharov Abrorjon Sobirjanovich, TDIU biznes boshqaruvi va logistika kafedrasini professori

Tuychiyev Alisher Jurayevich, Alfraganus University "Iqtisodiyot" fakulteti dekani professor

Nazarova Ra'no Rustamovna, TDIU "Yashil" iqtisodiyot kafedrasini mudiri, Iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Usmonov Bunyod Aktam o'g'li, PhD, TDIU Moliyaviy tahlil kafedrasini v.b.dotsenti;

Dehqonov Burxon Rustamovich, PhD., TDIU Ilmiy tadqiqot faoliyatini tashkil etish bo'limi bosh mutaxassisi;

Turobova Hulkar Rustamovna, PhD., BuxDU, Yashil iqtisodiyot va agrobiznes kafedrasini dotsenti;

Elektron nashr 603 sahifa. E'lon qilishga 2025-yil 29-sentyabrda ruxsat etildi

MUNDARIJA

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МЕХАНИЗМОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
Кучаров Абдор Собиржонович, Бобожонов Азизжон Бабаханович, Хусейнов Рахим Али оглы	
KADRLAR TAYYORLASH MENEJMENTIDA INNOVATSION TADBIRKORLIKNI QO‘LLAB-QUVVATLASHGA QARATILGAN TA‘LIM XIZMATLARI KO‘RSATISH TURLARI TAHLILI	16
Ergashev To‘lqin Shokirovich	
ЭВОЛЮЦИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ.....	23
Мирисаев Абдурахман Абдулахатович	
E-COMMERCE DIFFERENCES BETWEEN DEVELOPING AND DEVELOPED COUNTRIES.....	33
Makhmudova Munisakhon Abbos qizi	
TO‘QIMACHILIK KORXONALARINING MARKETING DASTURLARINI RAQAMLASHTIRISH ASOSIDA SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI	40
Ikramova Taxmina Latifovna	
MINTAQAVIY RESURLARNI BOSHQARISHDA MENEJMENT YONDASHUVLARI: INSTITUTSIONAL NAZARIYA VA IQTISODIY XAVFSIZLIK INDIKATORLARI ASOSIDA BAHOLASH.....	50
Ismoilov Abdulxoliq Muxiddin o‘g‘li	
TADBIRKORLIKNI BOSHQARISHDA ZAMONAVIY YETAKCHILIK MODELLARIDAN FOYDALANISH	60
Kazakov Olim Sabirovich	
TO‘G‘RIDAN-TO‘G‘RI XORIJIY INVESTITSİYALARNI QABUL QILUVCHI MAMLAKATLAR IQTISODIYOTIGA TA‘SIRI BO‘YICHA EKONOMETRIK DALILLAR: USLUBLARGA ASOSLANGAN SHARH	67
Madumarov Xusniddin Komilovich	
TO‘QIMACHILIK KORXONALARINING RAQOBATBARDOSHLIGINI TA‘MINLASHDA KORPORATIV MADANIYAT VA MARKETING STRATEGIYALARI UYG‘UNLIGI	78
Matrizayeva Dilaram Yusupbayevna	
AHOLINING MODDIY FAROVONLIGI TUSHUNCHASI VA UNGA TA‘SIR ETUVCHI OMILLARI	84
Mirzamurodov Oltinbek Sultonali o‘g‘li	
SUN‘IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARIDAN KICHIK BIZNESDA FOYDALANISHNING XORIJIY TAJRIBALARI VA O‘ZBEKISTONDA QO‘LLASH IMKONIYATLARI	90
Navruz-zoda Layli Baxtiyorovna	
CHAKANA SAVDODA ONLAYN KO‘RIB, OFLAYN XARID QIL (ROPO) MODELIDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARINI ANIQLASH.....	98
Rajapova Gulmira	
TRANSPORT-LOGISTIKA TIZIMINI RIVOJLANTIRISHDA IQTISODIY MEXANIZMLARNING ROLI VA SAMARADORLIGI	105
Agzamova Marguba Mirabdullayevna	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA ISHLAB CHIQRISHNI AVTOMATLASHTIRISH, ERP VA CRM TIZIMLARINI JORIY ETISH ORQALI SAMARADORLIKNI OSHIRISH	113
Uzakova Umida Ruziyevna	
FEATURES AND DISADVANTAGES OF IMPLEMENTING THE DIGITAL ECONOMY FOR CONSTRUCTION COMPANIES	122
Kurbanova Maftuna Lazizovna, Muhammad al-Khwarizmi	
LEVERAGING INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES IN RETAIL THROUGH DISTRIBUTED DATA AND KNOWLEDGE-BASED SYSTEMS	134
Karimova Nafisabonu Djamshidovna	
XALQARO RAQOBATBARDOSHLIKNI BAHOLASH BO‘YICHA USLUBIY YONDASHUVLAR....	145
Mallaboyev Anvarjon Sotvoldiyevich	

FOREIGN EXPERIENCE IN ORGANIZING REMOTE BANKING SERVICE	154
Abduvohidov Abdumalik Mahkamovich	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA RAQAMLI IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHNING	
IQTISODIY-IJTIMOIIY OQIBATLARI TAHLILI	161
Xatamov Nurbek Ochildiyeovich	
THE IMPACT OF GREEN BUSINESS EDUCATION AMONG ENTREPRENEURS ON THE	
ECONOMY: A LITERATURE REVIEW	172
Amonov Sardor Zamon o'g'li, Turobova Hulkar Rustamovna	
ISTE'MOLCHILARNING EKOLOGIK ONGINI SHAKLLANTIRISHDA RAQAMLI	
MARKETINGNING ROLI	188
Uzoqova Dilnoza Yusuf qizi	
QURILISH MATERIALLARI ISHLAB CHIQUVCHI KORXONALARNI BOSHQARISHNING	
XORIJ MAMLAKATLAR TAJRIBASI VA ULARDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI	196
Uzakova Umida Ruziyeвна	
TEMIR YO'L TRANSPORTI INFRATUZILMASINI TAKOMILLASHTIRISH VA LOGISTIKA	
SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA SUN'IY INTELLEKTDAN FOYDALANISH	
IMKONIYATLARI.....	203
Qilichev Umid Ibodullayevich	
UNIVERSITETNI RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHDA BENCHMARKING USULIDAN	
FOYDALANISH YO'LLARI.....	210
Maxmudov Faxriddin Umarovich	
O'ZBEKISTONDA UY-JOY QURILISHINI RIVOJLANISHI TAHLILI	219
Usmanov Mirumar Abdulla o'g'li	
KIMYO SANOATI KORXONALARIDA INVESTITSION LOYIHALARNI BOSHQARISH	
SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHNING	
NAZARIY VA AMALIY ASOSLARI.....	228
Sabirov Oybek Shavkatbekovich	
QASHQADARYO VILOYATIDA KICHIK BIZNES VA TADBIRKORLIK TOMONIDAN ISHLAB	
CHIQUILGAN MAHSULOT HAJMINING PROGNOZLASH.....	237
Xudoyorov Laziz Niyozovich	
РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УЗБЕКИСТАНЕ В УСЛОВИЯХ	
ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ.....	246
Азизов Ильдар Рафаэльевич	
TIJORAT BANKLARI IQTISODIY SAMARADORLIGINI RAQAMLI XIZMAT TURLARI ORQALI	
RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLARI.....	254
Foziljonova Mushtariybonu Farruxbek qizi	
KORXONALAR PUL OQIMLARI BOSHQARUVIDA PROGNOZ USULLARIDAN FOYDALANISH	263
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li	
ELEKTRON SAVDO SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA SUN'IY INTELLEKT ASOSIDAGI	
INTEGRATSIYALASHGAN RAQAMLI MARKETING STRATEGIYALARINING O'RNI VA AMALIY	
JIHATLARI.....	270
Abidjonov Nodirbek Odiljon o'g'li	
INNOVATSION IQTISODIYOTNI SHAKLLANTIRISHDAGI ILG'OR XORIJ MAMLAKATLAR	
TAJRIBASI.....	277
Rajabov Alibek Xushnudbekovich	
O'ZBEKISTON SUG'URTA BOZORIDA YASHIL SUG'URTA KONSEPSIYASI: ZARURAT, JORIY	
HOLAT VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI	285
Zoyirov Laziz Subxonovich	
BREND QIYMATINI ANIQLASHNING METODOLOGIK YONDASHUVLARI VA ULARNING	
SAMARADORLIGI.....	294
Maxmudov Tohirjon Olimjonovich, Odilov Akbarjon Nosirjon o'g'li	
XUSUSIY OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA TA'LIM SIFATINI BOSHQARISHNI	
TAKOMILLASHTIRISH.....	304
Gulmatov Bahodir Xabibullayevich	

KORXONALAR BREND QIYMATINI ANIQLASHNING ILMIY-METODOLOGIK ASOSLARI	311
Maxmudov Tohirjon Olimjonovich	
MINTAQA TURIZM SALOHİYATINI VA UNGA TASIR ETUVCHI OMILLAR.....	318
Nasriddinov Husanbek Sadriddin o'g'li	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA OZIQ-OVQAT SANOATI DON MAHSULOTLARI TARMOG'IDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH: NAZARIY-METODOLOGIK YONDASHUV	324
Dildora Kurbanova	
XALQARO SAVDONING SIRKULAR IQTISODIYOT TAMOIYLLARIGA UYG'UNLASHUVIDA ASOSIY TENDENSIYALAR.....	333
Muratova Shohista Nimatullayevna	
QISHLOQ XO'JALIGI KLASSTERLARINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI RIVOJLANTIRISH YO'NALISHLARI.....	342
Yuldasheva Dildora Kamiljan qizi	
KOMPAINIYALARDA IQTISODIY KO'RSATKICHLARNI YAXSHILASHDA XODIMLAR SALOHİYATINING O'RNI.....	350
Sattarov Shuxrat Abug'affarovich	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI HUDUDLARI RIVOJLANISHINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI	355
O'rozov Azamat Otaboyevich	
KIMYO SANOATI KORXONALARIDA RAQAMLI KOMMUNIKATSIYA STRATEGIYALARINING SAMARADORLIGINI KPI VA ROI INDIKATORLARI ASOSIDA BAHOLASH.....	363
Muminova Dildora Dilshadovna	
HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT THROUGH INVESTMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE OF DEVELOPING COUNTRIES	371
Akhmadaliyeva Nikholakhon	
MILLIY IQTISODIYOTNING TASHQI IQTISODIY XAVFSIZLIGINI TA'MINLASHGA YONDASHUVLAR.....	378
Jalolov Bekzod Sherzod o'g'li	
"DAVLATNING IQTISODIY XAVFSIZLIGI" TOIFASIGA YONDASHUVLARNING PAYDO BO'LISHI VA EVOLYUTSIYASI	384
Karimov Javlon Ko'ziyevich	
ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE) TAMOIYLLARINI DAVLAT ISHTIROKIDAGI KORXONALARDA JORIY ETISH.....	395
Ismailov Allayor Rashidovich	
QURILISH MATERIALLARI SANOATIDA ISHLAB CHIQRISHNI SIFAT MENEJMENTI TAMOIYLLARI ASOSIDA TASHKIL ETISHDAGI MAVJUD MUAMMOLAR.....	405
Achilov Ilmurad	
INVESTITSION SALOHİYATNI OSHIRISH ORQALI MINTAQALARNI IJTIMOY-IQTISODIY RIVOJLANTIRISH YO'LLARI	415
Qobilov Anvar Eshpo'lotovich	
"YASHIL IQTISODIYOT" TAMOIYLLARI ASOSIDA IQTISODIY XAVFSIZLIK SOHASIDA BOSHQARUV QARORLARINI ASOSLASHNING INNOVATSION YONDASHUVLARI.....	424
Ibrogimov Sherzodbek Xalimjon o'g'li	
O'ZBEKISTONDA SUG'URTA KOMPAINIYALARINING INVESTITSION FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	433
Haqberdiyev Bekzod Uktamovich	
O'ZBEKISTONDA BARQAROR IQTISODIY O'SISH VA ATROF MUHIT MUHOFAZASINI TA'MINLASH MAQSADIDA KICHIK BIZNES VA YASHIL LOYIHALARNI MOLIYALASHTIRISH MEXANIZMLARI	444
Uskenbayeva Dilnoza Bakhodir qizi	
TRANSPORT TIZIMLARIDA IQTISODIY SAMARADORLIKNI OSHIRISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI	453
Saidmurodov Feruz Sodiqjon o'g'li	

MAMLAKAT IQTISODIYOTIDA OZIYQ-OVQAT SANOATI KORXONALARI FAOLIYATINI STRATEGIK BOSHQARISH MASALALARI	459
Xusanova Gavhar	
O'ZBEKISTONDA AHOLI TURMUSH FARAVONLIGI ASOSIY KO'RSATKICHLARI VA ULAR DINAMIKASI TAHLILI.....	467
Atayev Jahongir Erkinovich	
СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РАЗВИТИЕ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА	476
Исраилов Рустамбек Ибрагимович	
REKLAMA XIZMATLARI BOZORIDA RAQOBATBARDOSHLIKNI OSHIRISH BO'YICHA XORIY TAJRIBASI VA UNI O'ZBEKISTONDA QO'LLASH YO'NALISHLARI.....	487
Xamrakulov Azamat Baxritdinovich	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA BAHOLASH VA BOSHQA TUZILMALARNING O'ZARO HAMKORLIK MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	496
Rixsimbayev Odiljon Kabildjanovich	
MINTAQAVIY RIVOJLANISH VA SANOAT KORXONALARINI JOYLASHTIRISHNING IQTISODIY MOHIYATI.....	505
Nuritdinov Botir Kodirxanovich	
INVESTITSIYALAR VA ULARDAN TADBIRKORLIK FAOLIYATIDA SAMARALI FOYDALANISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI	517
Isakov Axmadali Esanbaevich	
KORXONALARNI BUDJETLASHTIRISH ASOSIDA BOSHQARISHNING XALQARO TAJRIBALARI.....	525
Sobirov Shoyadbek Kurbonaliyevich	
IQTISODIYOTGA XORIJIY INVESTITSIYALARNI JALB QILISH BO'YICHA JORIY MEXANIZMLARNING TAHLILI	537
Tirkashev Farruxjon Xolyigitovich	
TASHABBUSLI BYUDJETLASHTIRISHNI AMALGA OSHIRISH MEXANIZMLARIGA QARATILGAN CHORA-TADBIRLAR HAMDA ERISHILGAN NATIJALAR TAHLILI.....	545
Xamidov Xabibullo Xikmatulla o'g'li	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITAL MARKETING OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN UZBEKISTAN.....	553
Sadikov Shokhrux Shukhratovich	
INVESTITSIYALARNI MOLIYAVIY BOSHQARISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH.....	558
Ismailov Dilshod Anvarjonovich	
TRANSFORMATSIYALASH SHAROITIDA TURIZM SOHASIDA ZAMONAVIY BOSHQARUV MEXANIZMLARINI SHAKLLANTIRISH	566
Tajieva Shaxnoza Mamarejabovna	
MINTAQALAR KESIMIDA INNOVATSION SALOHİYAT NOMUTANOSIBLIKLARINING SABABLARI VA EKONOMETRIK TAHLILI.....	576
Dadamirzayev Muzaffar Xabibullayevich	
MINTAQAVIY SANOATNI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY MEXANIZMLARI.....	586
Ochilov Akram Odilovich, Ro'ziqulov Jamshid Ulug'bek o'g'li	
SUG'URTA INSTITUTLARI FAOLIYATIDA INNOVATSION TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISH VA UNING IQTISODIY KO'RSATKICHLARGA TA'SIRI.....	594
Sherov Sanjar Radjabovich	

KORXONALARNI BUDJETLASHTIRISH ASOSIDA BOSHQARISHNING XALQARO TAJRIBALARI

Sobirov Shoyadbek Kurbonaliyevich

ADU mustaqil tadqiqotchi

E-mail: jobir1144@gmail.com

Annotatsiya

Mazkur maqolada korxonalarni byudjetlashtirish asosida boshqarishning xalqaro tajribalari o'rganilgan. Xususan, ilmiy ishlar tahlili orqali adaptiv va kompleks byudjetlashtirish tizimlarining nazariy va amaliy jihatlarini yoritilgan. Maqolada "Beyond Budgeting", "Zero-Based Budgeting", "Rolling Forecasts", "Balanced Scorecard" va "EVA (Economic Value Added)" kabi ilg'or xalqaro modellar tahlil qilinib, ularning korxonalar boshqaruvida strategik va operatsion darajada moslashuvchanlik, shaffoflik hamda samaradorlikni oshirishdagi o'rni asoslab berilgan. Shu bilan birga, O'zbekiston korxonalari amaliyotida bu modellarni milliy boshqaruv tizimiga bosqichma-bosqich integratsiya qilish imkoniyatlari tahlil qilingan. Tadqiqot natijalari milliy menejment tizimida innovatsion yondashuvlarni joriy etish zarurligini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar: byudjetlashtirish, xalqaro tajriba, adaptiv byudjetlashtirish, nol asosidagi byudjetlashtirish, strategik boshqaruv, moliyaviy rejalashtirish, menejment samaradorligi, KPI tizimi.

Аннотация

В статье рассматривается международный опыт управления предприятиями на основе бюджетирования. В частности, теоретические и практические аспекты адаптивных и сложных систем бюджетирования рассматриваются на основе анализа научных трудов. В статье анализируются передовые международные модели, такие как «Beyond Budgeting», «Zero-Based Budgeting», «Rolling Forecasts», «Balanced Scorecard» и «EVA (Economic Value Added)», и обосновывается их роль в повышении гибкости, прозрачности и эффективности на стратегическом и операционном уровнях управления предприятиями. Анализируются возможности постепенной интеграции этих моделей в национальную систему управления в практике узбекских предприятий. Результаты исследования свидетельствуют о необходимости внедрения инновационных подходов в национальную систему управления.

Ключевые слова: бюджетирование, международный опыт, адаптивное бюджетирование, бюджетирование с нулевой базой, стратегическое управление, финансовое планирование, эффективность управления, система ключевых показателей эффективности (KPI).

Abstract

This article studies international experience in managing enterprises based on budgeting. In particular, the theoretical and practical aspects of adaptive and complex budgeting systems are covered through the analysis of the scientific works. The article analyzes advanced international models such as "Beyond Budgeting", "Zero-Based

Budgeting”, “Rolling Forecasts”, “Balanced Scorecard” and “EVA (Economic Value Added)”, and justifies their role in increasing flexibility, transparency and efficiency at the strategic and operational levels in enterprise management. At the same time, the possibilities of gradually integrating these models into the national management system in the practice of Uzbek enterprises are analyzed. The results of the study indicate the need to introduce innovative approaches in the national management system.

Keywords: budgeting, international experience, adaptive budgeting, zero-based budgeting, strategic management, financial planning, management efficiency, KPI system.

KIRISH

Xalqaro amaliyot shuni ko‘rsatadiki, byudjetlashtirish boshqaruv tizimini faqat smeta tuzish jarayoni sifatida emas, balki strategiyani operatsion darajaga tushiruvchi integratsiyalashgan boshqaruv vositasi sifatida ko‘rish zarur. Balansirlangan ko‘rsatkichlar tizimi strategiyani amalga oshirishga yo‘naltirilgan tashkilotni qurishga yordam beradi va KPilar orqali maqsadlar hamda harakatlarning uyg‘unligini ta‘minlaydi”. Shu bilan birga, operatsiyalarga asoslangan boshqaruv va xarajatlarni faoliyatlar kesimida tahlil qilish “qiymat qo‘shmaydigan xarajatlarni aniqlash va quvvatlarni talabga mos boshqarish” imkonini beradi, ya‘ni resurslardan foydalanish intizomini kuchaytiradi. Integratsiyalashgan yondashuvlar “an‘anaviy byudjetlashga xos bir qator kamchiliklarni bartaraf etishga” xizmat qiladi, chunki ular natijalarni korporativ qiymat mezonlariga bog‘laydi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Korxona boshqaruv iyerarxiyasida byudjetlashtirish boshqaruvning ichki moliyaviy tizimi sifatida ishlaydi. U taktik maqsadlarni tanlash, bo‘limlar bo‘yicha reja-smetalarni ishlab chiqish va ijroni nazorat qilish orqali umumiy boshqaruvni muvofiqlashtiradi. “Byudjetlashtirish korxona darajasida taktik maqsadlarni tanlash, kelajakdagi operatsiyalarni rejalashtirish va bu rejalarni bajarilishini nazorat qilish tizimi, ya‘ni ichki moliyaviy boshqaruv tizimi sifatida qaraladi”¹.

Byudjet markazlari (moliyaviy mas‘uliyat markazlari) boshqaruv iyerarxiyasining funksional bo‘g‘inlarida tashkil etiladi va odatda xarajatlar markazi, daromadlar markazi, foyda markazi hamda investitsiya markazlari shaklida ajratiladi. Ularning o‘zaro munosabati “maqsadlar kaskadi” tamoyiliga asoslanadi. “Yuqoridan pastga strategik maqsadlar va limitlar yuboriladi, pastdan yuqoriga esa resurs ehtiyojlari va prognozlar qaytariladi”².

Byudjetlashtirishning markazlararo integratsiyasi umumiy byudjet orqali ta‘minlanadi. “Korxonaning umumiy (generatsiyalangan) byudjeti barcha bo‘linmalar va funksiyalar bo‘yicha muvofiqlashtirilgan reja bo‘lib, u strategik rejaga bevosita

¹ Харитонова Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2002. – 15 с.

² Харитонова Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2002. – 13 с.

bog'langan bo'lishi kerak"¹. Shu asosda operatsion byudjetlar (sotuv, ishlab chiqarish, materiallar, mehnat, ustama xarajatlar) moliyaviy byudjetlar (pul oqimi, foyda va zarar, balans prognozi) bilan tutashtiriladi va markazlar kesimida KPilar belgilab beriladi.

Iyerarxiya va markazlar o'zaro munosabatining samaradorligi byudjet funksiyalarining to'liq ishlashiga bog'liq. "Byudjetning funksiyalari: rejalashtirish, nazorat, muvofiqlashtirish, rag'batlantirish, korxona faoliyatini baholash va menejrlarni o'qitish"². Shu asosda yuqori boshqaruv strategik ko'rsatkichlarni belgilaydi, o'rta bo'g'in bu maqsadlarni bo'limlar darajasida operatsion rejalarga aylantiradi, ijro pog'onasi esa ishlab chiqarish jarayonlari orqali natijani ta'minlaydi.

Tez o'zgaruvchan sharoitlarda qattiq, an'anaviy byudjetlar markazlararo moslashuvni sekinlashtirishi mumkin. "An'anaviy byudjetlarning muammolari yangi qarashlarni ishlab chiqishga va adaptiv byudjetlashtirish tizimini yaratishga turtki bo'ldi"³. Adaptiv modelda markazlar uchun "aylanma prognozlar, ssenariylar va tezkor yangilash tartiblari" qo'llanadi, bu esa aksiyadorlik jamiyatlarida bozor tebranishlari va korporativ qarorlarni tez sinxronlashtirishga yordam beradi.

S.V.Grishkovskaya o'zining ilmiy ishida adaptiv byudjetlashtirishni korxonani yanada samarali boshqarish vositasi sifatida talqin qiladi. Uning fikricha, bu tizim quyidagi tarkibiy elementlarga ega:

1. Byudjet prognozlari va ssenariylarini tezkor yangilab borish mexanizmini joriy etish;

2. Byudjetlashtirishni nazorat (kontrolling) va asosiy natijaviy ko'rsatkichlar (KPI) tizimi bilan integratsiyalash;

3. Strategik va operatsion boshqaruv o'rtasida uzluksiz aloqani ta'minlovchi reglament va ichki komissiyalar (masalan, byudjet komiteti)ni shakllantirish.

L.S.Mavukyan⁴ o'zining "Bozor munosabatlari rivojlanish sharoitida sanoat korxonasi faoliyatini boshqarishning kompleks tizimi sifatida byudjetlashtirish (yog'ochni qayta ishlash tarmog'i misolida)" nomli tadqiqot ishida byudjetlashtirishni korxona boshqaruv tizimining ajralmas qismi sifatida tahlil qilgan. Muallif byudjetlashtirishni nafaqat moliyaviy rejalashtirish vositasi, balki strategik va operatsion qarorlar o'rtasidagi bog'lovchi mexanizm sifatida talqin etadi.

¹ Харитонов Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2002. – 26 с.

² Харитонов Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2002. – 20 с.

³ Гришкова С.В. Адаптивная система бюджетирования как способ повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Томск, 2009. – 24 с.

⁴ Мавукян Л.С. Бюджетирование как комплексная система управления деятельностью промышленного предприятия в условиях развития рыночных отношений (на примере деревообрабатывающей отрасли): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2005. – 25 с.

1-jadval

Byudjetlashtirish va boshqaruv samaradorligi bo'yicha olimlar fikrlari¹

Olim	Asar nomi	Asosiy g'oya	Manba
Grishkovskaya S.V. (2009)	Адаптивная система бюджетирования как способ повышения эффективности управления предприятием	An'anaviy byudjetlashtirish tashqi muhitga moslashmaydi; adaptiv byudjetlashtirish strategiyani reja bilan bog'laydi, nazorat va tahlilni uyg'unlashtiradi, risklarni oldindan baholaydi.	Grishkovskaya S.V. — Moskva, 2009. — P. 45-47.
Kharitonova E.N. (2002)	Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием	Byudjetlashtirish — operativ boshqaruv vositasi; moliyaviy jarayonlarni muvofiqlashtiradi, risklarni kamaytiradi, barqarorlikni ta'minlaydi.	Kharitonova E.N. — SPb., 2002. — P. 102-105.
Mavukyan L.S. (2005)	Бюджетирование как комплексная система управления деятельностью промышленного предприятия	Byudjetlashtirish — kompleks boshqaruv tizimi; nafaqat operatsion, balki strategik boshqaruvga ham xizmat qiladi.	Mavukyan L.S. — Moskva, 2005. — P. 88-90.
Blank I.A. (2015)	Финансовый менеджмент	Byudjetlashtirish "rejalashtirish — nazorat — tahlil" uchligi orqali samaradorlikni oshiradi, resurslarni optimal taqsimlaydi.	Blank I.A. — Kiev, 2015. — P. 210-212.
Balabanov I.T. (2001)	Основы финансового менеджмента	Bo'linmalar faoliyatini yagona reja asosida uyg'unlashtiradi; samarali byudjetlashtirish moliyaviy barqarorlikning sharti.	Balabanov I.T. — Moskva, 2001. — P. 134-137.
Stoyanova E.S. (2010)	Финансовый менеджмент: теория и практика	Byudjetlashtirish — ichki nazorat vositasi va strategik qarorlar tayanchidir; tashqi muhit noaniqligiga moslashadi.	Stoyanova E.S. — Moskva, 2010. — P. 156-160.
Xrutskiy V.E. (2006)	Бюджетирование на предприятии	Budjet — bo'linmalarni yagona tizimga birlashtiruvchi boshqaruv mexanizmi.	Xrutskiy V.E. — Minsk, 2006. — P. 99-101.

¹ Muallif ishlanmasi

Olim	Asar nomi	Asosiy g'oya	Manba
Drury C. (2018)	Management and Cost Accounting	Byudjetlashtirish samarali nazorat vositasi; strategik maqsadlarni operatsion faoliyat bilan bog'laydi.	Drury C. — London, 2018. — P. 320-324.
Hope J. & Fraser R. (2003)	Beyond Budgeting	An'anaviy yillik byudjetlarni tanqid qiladi; o'rniga moslashuvchan tizimlar boshqaruvni tezlashtiradi, resurslardan samarali foydalanishni ta'minlaydi.	Hope J., Fraser R. — Boston, 2003. — P. 45-50.

Yuqoridagi 1-jadvalda byudjetlashtirishni boshqaruv samaradorligiga ta'siri to'g'risida olimlarning fikrlarini qiyosiy jadvali keltirilgan.

Bunda “budgetary slack — budjet zaxirasi, ya'ni byudjetdagi sun'iy zaxira, byudjetni ataylab past ko'rsatish” xavfini pasaytirish muhim: “shaffof taxminlar matritsasi, mustaqil “challenge session — bahs-munozara sessiyasi”lar va “stretch-target — ambitsiyali maqsad”lar qo'llanishi” kerak. Axborotning o'z vaqtida va aniqligi — investorlar bilan muloqot va korporativ shaffoflikning asosi: byudjet ssenariylari, kutilmalar va asosiy drayverlar bo'yicha boshqaruv hisobotlari ichki va tashqi manfaatdor tomonlar uchun izchil bo'lishi shart. “An'anaviy byudjetlarning muammolari yangi qarashlarni ishlab chiqishga va adaptiv byudjetlashtirish tizimini yaratishga turtki bo'ldi”¹ shu sababli aylanma prognozlar va tezkor rejalashtirish aksionerlar manfaatlariga mos moslashuvchan boshqaruvni ta'minlaydi.

Bunda, byudjetlashtirish aksionerlar manfaatlari va boshqaruv maqsadlarini operatsion ijroga bog'lovchi “institutsional ko'prik” vazifasini bajaradi: strategik KPilar balanslashgan baholash xaritasida maqsad — ko'rsatkich — byudjet bandi — mas'ul markaz zanjiri bo'yicha kaskadlanadi, variats tahlili va muammoning tub sababilar orqali doimiy takomillashtirish ishlaydi, kapital taqsimoti esa WACC-kapitalning o'rtacha vaznli qiymatidan yuqori rentabellikni nishonga oladi. Shu tarzda byudjet — nafaqat hisob-kitoblar to'plami, balki aksioner qiymatini ko'paytirishga xizmat qiladigan korporativ boshqaruv mexanizmiga aylanadi; “byudjetlar ... strategik yo'nalishlar bilan bevosita bog'langan bo'lishi kerak”².

Aksiyadorlar kengashi, kuzatuv kengashi va ijro organlari o'rtasidagi o'zaro mas'uliyat byudjetlashtirishni korporativ boshqaruv tizimi bilan uzviy bog'laydi va aksiyadorlar qiymatini yaratish yo'lida qarorlar kaskadini izchil qiladi. Aksiyadorlar kengashi darajasida strategik maqsadlar, kapital siyosati, dividendlar, risk ishtahasi va

¹ Гришковская С.В. Адаптивная система бюджетирования как способ повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. — Томск, 2009. — 24 с.

² Харитонов Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Москва, 2002. — 20 с.

investitsiya limitlari tasdiqlanadi; bu cheklovlar yillik va choraklik byudjetlarga “yuqoridan pastga” kaskadlanadi. “Strategik, qisqa muddatli va operativ rejalashtirishni bog‘laydigan byudjetlashtirish tizimi zarur”¹. Ayni shu bog‘liqlik ijro darajasidagi rejalashtirish, nazorat va tahlil jarayonlariga mezon bo‘lib xizmat qiladi hamda byudjet-bandlar orqali strategik KPilar bilan tikiladi.

Kuzatuv kengashi institutsional nazorat va monitoring funksiyasini bajaradi: byudjet jarayonining reglamenti, tasdiq kalendari, “doimiy yangilanadigan prognoz” va ssenariy siyosati (bazis-yaxshisi-yomon) ustidan metodik nazoratni ta’minlaydi, variats tahlili natijalari va muammoning tub sababi bo‘yicha tuzatish choralari talab qiladi. “Byudjetning funksiyalari: rejalashtirish, nazorat, muvofiqlashtirish, rag‘batlantirish, korxona faoliyatini baholash va menejerlarni o‘qitish”². Shu bilan birga, amaliy tajriba ko‘rsatadiki, nazoratning kollegial mexanizmlari zaif bo‘lsa, agentlik xatarlari kuchayadi: “byudjet qarorlarini qabul qilish bo‘yicha nazoratning kollegial organi yo‘qligi” muammosi tez-tez uchraydi. Shuning uchun ko‘plab aksiyadorlik jamiyatlarida Byudjet qo‘mitasi tashkil etilib, unda kuzatuv kengashi vakillari, moliyaviy direktor va funksional rahbarlar ishtirok etadi.

Ijro organlari (bosh direktor, bosh moliya direktori va funksional rahbarlar) byudjetni ishlab chiqish, konsolidatsiya, ijro va qayta ko‘rib chiqish uchun mas’uldir; ular “pastdan yuqoriga” taxminlar matritsasini yig‘adi, bo‘limlar rejasini umumiy byudjetga birlashtiradi va resurslarni qayta taqsimlaydi. “Umumiy (generatsiyalangan) byudjet korxonaning barcha bo‘linmalari yoki funksiyalari bo‘yicha muvofiqlashtirilgan ish rejasi bo‘lib, u uzoq muddatli strategiyani ishlab chiqishdan operatsion rejalarni optimallashtirishgacha bo‘lgan ketma-ketlikni nazarda tutadi”³.

“Umumiy byudjetni shakllantirishda barcha bo‘linmalarning ishtiroki zarur; byudjet vazifalarni delegatsiya qilish va ular uchun mas’uliyatni belgilashning asosidir”⁴. Bu yerda moliyaviy direktor boshchiligidagi moliya funksiyasi konsolidatsiya, kassa oqimlari, balans va foyda va zararlar prognozlarini boshqaradi, operatsion bo‘lim esa sotuv, ishlab chiqarish, xarajat va investitsiya byudjetlarini bajaradi.

Boshqaruv pog‘onalarining ushbu taqsimoti byudjetni oddiy smetadan ko‘ra kengroq — “ichki moliyaviy boshqaruv tizimi” sifatida talqin etishni talab qiladi. “Byudjetlashtirish korxona darajasida taktik maqsadlarni tanlash, kelajakdagi operatsiyalarni rejalashtirish va bu rejalarni bajarilishini nazorat qilish tizimi, ya’ni ichki moliyaviy boshqaruv tizimi sifatida qaraladi”⁵. Bunda, taqsimlangan mas’uliyat zanjiri quyidagicha ishlaydi: aksiyadorlar kengashi — strategiyani tasdiqlaydi; kuzatuv

¹ Коршунов Д.В. Бюджетирование как технология управления предприятием на основе стратегии: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Москва, 2012. — 25 с.

² Харитонова Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Москва, 2002. — 22 с.

³ Харитонова Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Москва, 2002. — 12 с.

⁴ Харитонова Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Москва, 2002. — 10 с.

⁵ Харитонова Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Москва, 2002. — 18 с.

kengashi — ijroga institutsional nazorat oʻrnatadi; ijro organlari — operatsion rejalashtirish, ijro va variatsiyalar boshqaruvini olib boradi. “Byudjet ... boshqaruvning deyarli barcha bosqichlarida qoʻllaniladigan boshqaruv vositasidir”¹.

Tashkiliy jihatdan bu masʼuliyatlar Byudjet reglamenti va RACI (masʼul — javobgar — maslahatlashuvchi — xabardor qilinuvchi) matritsasida mustahkamlanadi:

- kim tashabbus koʻtaradi;
- kim yakuniy qaror beradi;
- kim maslahatlashadi;
- kim xabardor qilinadi.

“Umumiy byudjet odatda ikki qismdan iborat: operatsion va moliyaviy byudjet; moliyaviy byudjet tarkibida balans prognozi, pul oqimi hisobotlari hamda kapital qoʻyilmalar byudjeti mavjud”². Bu tuzilma ijro organlarining pul oqimlari intizomini saqlashini, kuzatuv kengashining esa likvidlik va barqarorlik koʻrsatkichlari boʻyicha kafolatni talab qilishini anglatadi.

Dinamik muhitda aylanma prognozlar va adaptiv byudjetlash tamoyillari organlararo masʼuliyatni yanada faol qiladi. “Adaptiv byudjetlashtirish — tizimning tashqi sharoitlarga moslashish qobiliyatidir ... bu esa tashkilotning moslashuvchanligini oshiradi”³. Shunday ekan, aksiyadorlar kengashi reforecast triggerlari va risk ishtahasini belgilaydi, kuzatuv kengashi trigger ishga tushganda tezkor koʻrib chiqish sessiyalarini chaqiradi, ijro organlari esa ssenariylar kesimida resurslarni qayta taqsimlaydi. Shu tarzda byudjetlashtirishdagi oʻzaro masʼuliyat korporativ boshqaruvning “institutsional koʻprigi”ga aylanib, strategiya-byudjet-ijro zanjirining uzluksiz ishlashini taʼminlaydi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Xalqaro amaliyotda anʼanaviy byudjetdan voz kechgan holda boshqaruv (Beyond budgeting) va nol asosidagi byudjetlashtirish (Zero-based budgeting) yondashuvlari mavjud va anʼanaviy qatʼiy byudjetlardan voz kechib, tez oʻzgaruvchi muhitda boshqaruvni moslashuvchan qilishga qaratilgan. “Anʼanaviy byudjetlar koʻpincha strategiyani qoʻllab-quvvatlamaydi va operativ hamda strategik boshqaruv oʻrtasida uzilish paydo boʻladi”⁴.

Anʼanaviy byudjetdan voz kechgan holda boshqaruvning boshqaruv jihatida markazlashuvni kamaytirish, qaror huquqlarini pastki boʻgʻinlarga berish, nisbiy koʻrsatkichlar va moslashuvchan maqsadlar bilan ishlash, hamda doimiy yangilanadigan byudjetlar orqali rejalashni yangilab borishga tayanadi. Shu ruhda yondashuv haqida “adaptiv byudjetlashtirish strategik rejalashtirish bilan

¹ Мавукян Л.С. Бюджетирование как комплексная система управления деятельностью промышленного предприятия в условиях развития рыночных отношений (на примере деревообрабатывающей отрасли): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Москва, 2005. — 25 с.

² Харитонова Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Москва, 2002. — 128 с.

³ Гришковская С.В. Адаптивная система бюджетирования как способ повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. — Томск, 2009. — 24 с.

⁴ Гришковская С.В. Адаптивная система бюджетирования как способ повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. — Томск, 2009. — 24 с.

integratsiyada bo‘lib, doimiy yangilanadigan byudjetlar orqali davrni dinamik qoplaydi”¹ deyiladi. Bunday modelda “e’tibor xarajat vakolatidan ko‘ra natija uchun javobgarlikka ko‘chadi”, ya’ni rahbarlar resurslarni faqat tasdiqlash emas, qiymat yaratuvchi natijalarni ta’minlash mas’uliyatini ham zimmasiga oladi.

An’anaviy byudjetdan voz kechgan holda boshqaruv amaliyoti korxona ichki siklini ham qayta dizayn qiladi: tahlil va nazorat doimiy, reja-fakt taqqoslari nisbiy me’yorlar bilan olib boriladi, prognozlar esa muntazam yangilanadi. Buning natijasida strategik maqsadlar operativ boshqaruvga “suzuvchi” ko‘rsatkichlar orqali uzviy ulanadi; bo‘limlararo muvofiqlashuv reglamentlardan ko‘ra real vaqt axboroti va javobgarlik markazlariga tayanadi.

Nol asosidagi byudjetlashtirish esa xarajatlarni “nol”dan asoslash tamoyiliga quriladi. “Qolgan xarajatlarni noldan rejalashtirish maqsadga muvofiq: oldingi davrning darajasi emas, kelgusi davr talabi va samaradorligi asos bo‘lishi kerak”². Amalda bu yondashuv “ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish me’yorlarini yangilash, xarajatlarni tashuvchilarini qayta ko‘rib chiqish va faqat eng muhim jarayonlar uchun bilvosita xarajatlarni bevosita qilishga yo‘naltirilgan mexanizmlarni talab etadi. Ko‘p korxonalarda nol asosidagi byudjetlashtirish evolyutsion qo‘shma shaklda, ya’ni, investitsiya va tashabbuslar uchun nol-bazis, takrorlanuvchi, barqaror xarajatlar uchun esa soddalashtirilgan inkremental rejim bilan uyg‘unlashtiriladi.

Mazkur modellarni joriy etish nazariy asosdan ham kuch oladi: “iqtisodiy adabiyotlarda byudjetlashtirishga yondashuvlar ichida byudjetlar chegarasidan tashqarida boshqaruv (Beyond Budgeting) konsepsiyasi ham muhokama qilinadi”³.

L.S.Mavukyan, shuningdek, byudjetlashtirishni “faqat operativ emas, balki avvalo strategik maqsadlarga yo‘naltirilgan”⁴ boshqaruv texnologiyasi sifatida asoslaydi.

Aksiyadorlik jamiyatlari misolida qaralganda, an’anaviy byudjetdan voz kechgan holda boshqaruv bo‘linmalar darajasida tezkor vakolat va javobgarlikni kuchaytirib, bozor signallariga mos ravishda resurslarni qayta taqsimlash imkonini beradi; nol asosidagi byudjetlashtirish esa xarajatlar mavjud holatni buzib, har bir byudjet satrining qiymatga qo‘shgan hissasini qayta isbotlashni majburiy qiladi. Har ikkisi ham boshqaruv mexanizmini intizomli ma’lumotlar oqimi, doimiy prognozlash va aniq javobgarlik markazlari orqali takomillashtiradi, farqi shundaki, an’anaviy byudjetdan voz kechgan holda boshqaruv ko‘proq moslashuvchan boshqaruv tamoyillariga (desentralizatsiya, nisbiy maqsadlar, rolling prognozlar) suyanadi, nol asosidagi

¹ Гришковская С.В. Адаптивная система бюджетирования как способ повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Томск, 2009. – 15 с.

² Гришковская С.В. Адаптивная система бюджетирования как способ повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Томск, 2009. – 18 с.

³ Мавукян Л.С. Бюджетирование как комплексная система управления деятельностью промышленного предприятия в условиях развития рыночных отношений (на примере деревообрабатывающей отрасли): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2005. – 25 с.

⁴ Мавукян Л.С. Бюджетирование как комплексная система управления деятельностью промышленного предприятия в условиях развития рыночных отношений (на примере деревообрабатывающей отрасли): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2005. – 20 с.

byudjetlashtirish esa xarajatlarning tubdan qayta asoslanishi va “nol”dan baholanishi bilan resurs taqsimotini yangilaydi.

Nol asosidan baholanish tamoyili resurslar taqsimotini yangilab, ularni real ehtiyoj va samaradorlik mezonlariga moslashtirish imkonini beradi.

Shuningdek, amaliy so‘rovlar natijalari byudjet jarayonlarini takomillashtirish zarurligini ko‘rsatadi: “byudjet va ruxsatnomalarni ko‘rib chiqish jarayonlari eng ko‘p vaqt va mehnat talab qiladi”¹.

Bu holat an’anaviy yondashuvni modernizatsiya qilish, boshqaruv jarayonlarini soddalashtirish va qaror qabul qilish tezligini oshirish, nol asosidagi byudjetlashtirish esa xarajatlarni chuqur tahlil qilish hamda resurslardan foydalanish samaradorligini yanada yuksaltirishga xizmat qiluvchi mexanizmlar sifatida dolzarb ahamiyat kasb etishini ko‘rsatadi.

Bu holat An’anaviy byudjetdan voz kechgan holda boshqaruvning byurokратиyani qisqartirish, nol asosidagi byudjetlashtirishning esa xarajatlarni chuqur qayta asoslash orqali samaradorlikni oshirishga qaratilgan mexanizmlarini dolzarb qiladi.

Yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat (Iqtisodiy qoshimcha qiymat) va Balanslashgan baholash xaritasi (Balanced Scorecard) zamonaviy menejment tizimlarida strategik qarorlar qabul qilishning muhim vositalaridan biri sifatida e‘tirof etiladi. Bu yondashuvlar an’anaviy moliyaviy ko‘rsatkichlarga qaraganda kompaniya qiymatini oshirish, resurslardan samarali foydalanish va uzoq muddatli barqarorlikka erishishni ko‘zlaydi. Ayniqsa, aksiyadorlik jamiyatlari kabi ko‘p darajali boshqaruv tizimiga ega korxonalarda bu model va ko‘rsatkichlar asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilish korxona manfaatdor tomonlari — aksiyadorlar, direktorlar kengashi, boshqaruvchilar, mijozlar va xodimlar — o‘rtasida uyg‘unlik va shaffoflikni ta‘minlaydi.

Yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat (EVA) usuli orqali korxonaning sof iqtisodiy foydasi hisoblab chiqiladi. Bu ko‘rsatkich sof operatsion foydadan kapital qiymati bo‘yicha xarajatlarni ayirish orqali aniqlanadi.

$$EVA = NOPAT - (Kapital \times Kapital\ qiymati)$$

formulasi orqali korxona yaratgan haqiqiy iqtisodiy qo‘shimcha aniqlanadi. Bu uslubning asosiy afzalligi shundaki, u foydani nafaqat hisobiy ko‘rsatkich, balki real kapital samaradorligi asosida aniqlaydi. Shu sababli, bu ko‘rsatkich investorlar uchun ishonchli indikator bo‘lib xizmat qiladi. Yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat (EVA) korxona qarorlarining har birini moliyaviy intizom va investitsiya samaradorligi nuqtai nazaridan tahlil qilish imkonini beradi. Misol uchun, yangi investitsiya loyihalarini baholashda yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat (EVA) orqali foyda keltiruvchi va zararli loyihalarni aniqlash ancha osonlashadi.

Balanslashgan baholash kartasi (Balanced Scorecard) esa faqat moliyaviy natijalarga emas, balki to‘rt asosiy yo‘nalish — moliyaviy, mijozlar, ichki biznes jarayonlari va o‘rish/innovatsiyalar nuqtai nazaridan korxonaning faoliyatini baholashga asoslanadi. Bu tizim strategik maqsadlarni aniqlash va ularni o‘lchab turish

¹ Aqmirzayevich S.A. Korxonalarda moliyaviy rejalashtirish va moliyaviy risklarni baholashning xorij tajribasi // Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика). – 2024. – №. 9. – С. 92-104.

imkonini beradigan mezonlar to'plamini shakllantiradi. Har bir yo'nalish bo'yicha mezonlar, ko'rsatkichlar va ular bo'yicha javobgar bo'lgan shaxslar aniqlanadi. Masalan, mijozlar yo'nalishida mijozlar qoniqish darajasi, mijozlarni ushlab qolish koeffitsiyenti; ichki jarayonlarda — sikllarning davomiyligi, nuqsonlar soni; innovatsiyada — yangi mahsulotlar ulushi va xodimlar malakasining oshishi kabi ko'rsatkichlar olinadi. Shu tarzda korxona strategik maqsadlarini kunlik operatsion faoliyat bilan bog'laydi va ularning bajarilishini doimiy monitoringda ushlab turadi.

Yaratilgan qo'shimcha iqtisodiy qiymat (EVA) va balanslashgan baholash kartasi (BSC)ni uyg'unlashtirish esa korxona uchun kuchli sinergetik samara yaratadi. Yaratilgan qo'shimcha iqtisodiy qiymat (EVA) ko'rsatkichlari balanslashgan baholash kartasi (BSC) modelining moliyaviy blokiga kiritiladi va boshqa bloklar orqali bu ko'rsatkichga ta'sir etuvchi omillar kuzatiladi. Masalan, innovatsion faoliyat natijasida ishlab chiqarish samaradorligi oshadi, bu esa xarajatlarni kamaytirib, sof operatsion foyda (NOPAT)ni ko'paytiradi va bunda yaratilgan qo'shimcha iqtisodiy qiymat (EVA) yuqorilaydi. Shu bilan birga, balanslashgan baholash kartasi (BSC) vositasida xodimlarni rag'batlantirish, jamoaviy ishlash, jarayonlarni optimallashtirish orqali Yaratilgan qo'shimcha iqtisodiy qiymat (EVA) qiymatiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi omillar nazoratga olinadi. Bu uyg'unlik strategik rejalashtirishda bosqichma-bosqich moliyaviy va no-moliyaviy indikatorlarni yagona tizimda birlashtirib, korxona qiymatini maksimal darajada oshirishga xizmat qiladi.

2-jadval

Xalqaro byudjetlashtirish modellarining milliy menejment amaliyotiga moslashtirish imkoniyatlari¹

№	Xalqaro model (mamlakat)	Asosiy jihatlari	O'zbekistonga moslashtirish imkoniyati
1	Beyond Budgeting (Skandinaviya)	Moslashuvchanlik, markazlashmagan boshqaruv, tez-tez qayta baholash	Innovatsion menejment madaniyatini rivojlantirish va raqamli tahlil vositalarini joriy etish orqali bosqichma-bosqich tatbiq etish mumkin
2	Zero-Based Budgeting (AQSh)	Har bir xarajatni asoslash zarurati, ortiqcha resurslarni qisqartirish	Byudjet intizomini mustahkamlash va moliyaviy nazoratni kuchaytirishda foydali, amaliyotga bosqichma-bosqich tatbiq etish lozim
3	Rolling Forecasts (Buyuk Britaniya)	Davriy (har chorakda) prognozlar, moslashuvchan rejalashtirish	Qisqa muddatli moliyaviy barqarorlikni ta'minlashda qo'llash mumkin; monitoring mexanizmini rivojlantirish zarur
4	Muvozanatli kursoratkichlar tizimi(AQSh, global)	Strategik va operatsion ko'rsatkichlarni uyg'unlashtirish	Korxonalar strategik boshqaruvini kuchaytirishda foydali; KPI tizimini joriy etishni talab qiladi
5	EVA — Iqtisodiy qoshimcha qiymat (AQSh)	Sof iqtisodiy qiymatga asoslangan baholash, kapitalkiritish samaradorligi	Faoliyatning iqtisodiy natijalarini baholashda qulay; moliyaviy ko'rsatkichlar sifatini oshirish zarur

¹ Muallif ishlanmasi

Xalqaro menejment amaliyotida byudjetlashtirish usullari uzoq yillardan buyon strategik rejalashtirish va moliyaviy nazorat vositasi sifatida muvaffaqiyatli qo'llanib kelmoqda. G'arb mamlakatlari, xususan AQSh, Germaniya, Buyuk Britaniya tajribalarida "An'anaviy byudjetdan voz kechgan holda boshqaruv (Beyond Budgeting)", "Nol asosidagi budjetlashtirish (Zero-Based Budgeting)", "Doimiy yangilanadigan prognozlar (Rolling Forecasts)", "Yaratilgan qo'shimcha iqtisodiy qiymat (EVA)" kabi ilg'or modellar yordamida korxonalarda moslashuvchan, maqsadli va barqaror boshqaruv tizimlari shakllantirilgan. Ular an'anaviy rejalashtirishdan farqli ravishda "resurslardan maksimal samara olishni ta'minlash, doimiy o'zgaruvchan bozor sharoitlariga tez moslashishni ko'zlaydi"¹.

O'zbekiston sharoitida bu modellarni to'g'ridan-to'g'ri qo'llash murakkab bo'lishi mumkin, biroq ularning ayrim komponentlarini milliy amaliyotga moslashtirish orqali menejment samaradorligini oshirish mumkin. "Xalqaro modellarni milliy korxonalarining tashkiliy tuzilmasi, moliyaviy hisobot standartlari, me'yoriy hujjatlar bilan uyg'unlashtirish — eng dolzarb masalalardan biridir"².

XULOSA VA TAKLIFLAR

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, byudjetlashtirish faqat moliyaviy rejalashtirish vositasi emas, balki strategiyani amalga oshirish va resurslarni samarali boshqarishning muhim mexanizmi hisoblanadi. "Beyond Budgeting" modeli boshqaruvni markazlashuvdan xoli, moslashuvchan va tezkor qaror qabul qilishga yo'naltiradi, "Zero-Based Budgeting" esa xarajatlarni "nol"dan asoslash orqali moliyaviy intizomni kuchaytiradi. "Rolling Forecasts" esa dinamik prognozlash orqali o'zgaruvchan bozor sharoitida barqaror boshqaruvni ta'minlaydi. Shu bilan birga, "Balanced Scorecard" va "EVA" tizimlari strategik maqsadlar va moliyaviy natijalarni uyg'unlashtiradi.

O'zbekiston sharoitida ushbu modellarni to'liq tatbiq etish muayyan qiyinchiliklarga ega bo'lsa-da, ularning ayrim elementlarini milliy menejment amaliyotiga moslashtirish orqali korxonalar samaradorligini oshirish mumkin. Ayniqsa, KPI tizimi, elektron kontrolling, hamda strategik budjet komissiyalarini joriy etish orqali boshqaruvning shaffofligi, javobgarlik va natijadorlik darajasini oshirish imkoniyati mavjud. Shu tariqa, xalqaro budjetlashtirish modellarining adaptatsiyasi korxonalarda innovatsion, natijaviy va barqaror boshqaruv.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Aqmirzayevich S.A. Korxonalarda moliyaviy rejalashtirish va moliyaviy risklarni baholashning xorij tajribasi // Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика). — 2024. — №. 9. — С. 92-104.

2. Kunduzova, K.I. Korxonalarni boshqarishda budjetlashtirishning mohiyati va ahamiyati // Raqamli iqtisodiyot: ilmiy-elektron jurnal. — № 8. 2023. — b. 95-105

¹ Aqmirzayevich S.A. Korxonalarda moliyaviy rejalashtirish va moliyaviy risklarni baholashning xorij tajribasi // Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика). — 2024. — №. 9. — b. 92-104.

² Kunduzova, K.I. Korxonalarni boshqarishda byudjetlashtirishning mohiyati va ahamiyati // Raqamli iqtisodiyot: ilmiy-elektron jurnal. — № 8. 2023. — b. 95-105

3. Гришковская С.В. Адаптивная система бюджетирования как способ повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Томск, 2009. – 18 с.

4. Коршунов Д.В. Бюджетирование как технология управления предприятием на основе стратегии: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2012. – 25 с.

5. Мавукян Л.С. Бюджетирование как комплексная система управления деятельностью промышленного предприятия в условиях развития рыночных отношений (на примере деревообрабатывающей отрасли): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2005. – 20 с.

6. Харитонова Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2002. – 128 с.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir: Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Ingliz tili muharriri: Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Rus tili muharriri: Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Musahhih: Karimova Shirin Zoxid qizi
Sahifalovchi va dizaynerlar: Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-yil, sentyabr, 9-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketingjournalbot](https://t.me/@marketingjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. ГОСТ 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlartaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**