

XARAJATLAR USULIDAN NATIJAGA YO'NALTIRILGAN BYUDJETLASHTIRISHGA O'TISH SHAROITIDA MARKETINGDAN FOYDALANISH

N.I. Primova

TDIU Moliya va moliyaviy texnologiyalar kafedrası
dotsenti,

ORCID:0000-0003-1423-1013

E-mail: n.primova@tsue.uz

Annotatsiya

Ushbu maqolada xarajatlar usulidan natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish tizimiga o'tish jarayonida marketing yondashuvining o'rni va ahamiyati tahlil qilinadi. Tadqiqotda byudjet jarayonining samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish hamda davlat xizmatlari sifatini yaxshilashda marketingning tadqiqot, kommunikatsiya va sodiqlikni boshqarish funksiyalari ochib beriladi. Natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish davlat boshqaruvida strategik yondashuv sifatida talqin etilib, marketing uning samarali tarkibiy qismi sifatida ko'rsatilgan.

Kalit so'zlar: natijaga yo'naltirilgan byudjet, xarajat modeli, marketing, samaradorlik, davlat boshqaruvi, KPI.

Аннотация

В статье рассматривается роль маркетинга в переходе от затратного метода бюджетирования к бюджетированию, ориентированному на результат. Раскрываются функции маркетинга в повышении эффективности бюджетного процесса, рациональном использовании ресурсов и улучшении качества государственных услуг. Подчеркивается, что маркетинг становится стратегическим инструментом управления, направленным на достижение измеримых целей и повышение прозрачности деятельности государственных органов.

Ключевые слова: бюджетирование по результатам, затратная модель, маркетинг, эффективность, государственное управление, KPI.

Abstract

This article examines the role of marketing in the transition from cost-based to results-oriented budgeting. The study highlights how marketing functions—such as research, communication, and loyalty management—enhance public sector efficiency, optimize resource allocation, and improve service quality. Results-oriented budgeting is viewed as a strategic management approach, where marketing acts as an essential tool to ensure accountability, transparency, and measurable performance outcomes.

Keywords: results-oriented budgeting, cost model, marketing, efficiency, public management, KPI.

Zamonaviy iqtisodiy voqelik davlat va mahalliy moliyadan foydalanish samaradorligini oshirish zarurligini taqozo etmoqda. Byudjetlashtirishning mablag'lar sarflanishini rejalashtirish va nazorat qilishga asoslangan an'anaviy, xarajatli modeli o'zining cheklanganligini tobora ko'proq ko'rsatmoqda. U asosiy savolga javob

bermaydi: ajratilgan mablag'lar hisobidan qanday aniq ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan natijalarga erishildi?

Ushbu chaqiriqqa javob aniq, o'lchanadigan maqsadlarga erishish va ma'lum sifattdagi ommaviy xizmatlarni taqdim etishga qaratilgan natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirishga (NYB) o'tish bo'ldi. Ushbu o'tish nafaqat moliyaviy sohada, balki marketing kabi tegishli sohalarda ham boshqaruv paradigmasini tubdan o'zgartiradi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi "O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risida"gi PF-158-son Farmoni, 46-maqсадida "Fiskal barqarorlikni ta'minlash va davlat majburiyatlarini samarali boshqarish" belgilangan. Ushbu maqsadga erishish uchun 5 ta samaradorlik ko'rsatkichlaridan biri 2030-yilgacha "Natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish" amaliyotiga to'liq o'tish ko'zda tutilgan [1].

Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Davlat moliyasini boshqarish tizimini takomillashtirish strategiyasining asosiy maqsadlaridan biri bu o'rta muddatli byudjet asoslarini ishlab chiqish hamda yillik byudjetni shakllantirishning yangi "natijaga yo'naltirilgan byudjet" (Dasturiy byudjetlashtirish) tizimini joriy etish hisoblanib, mazkur maqsad bo'yicha quyidagilar amalga oshirildi [2].

Mavzuning dolzarbligi shundaki, marketing bozorni boshqarish falsafasi va vositasi sifatida NYB tamoyillarini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun muhim element bo'lib xizmat qiladi. Agar ilgari byudjet tashkilotlarida marketing ko'pincha rasmiy yoki bilinar-bilinmas xususiyatga ega bo'lgan bo'lsa, endi u jamiyat (xizmatlar iste'molchilari) talablarini tashkilot faoliyati natijalari bilan bog'laydigan zaruriy bo'g'inga aylanmoqda.

Byudjetlashtirishga yangi yondashuvlarni joriy etish davlat sektorini boshqarish tizimini isloh qilishning ajralmas elementi bo'lib, boshqaruv biznes-texnologiyalarini davlat apparati faoliyatiga yoyishga qaratilgan. Natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish (NYB) — bu davlat xizmatlarining samaradorligi va samarasini oshirishga qaratilgan byudjet jarayonidagi zamonaviy yondashuvdir. AQSHda natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish 1990-yillarning o'rtalaridan boshlab amaliyotga joriy etila boshlangan. AQSHlik iqtisodchi Allen Shik (Allen Schick) o'z ishlarida NYBning amaliyotiga doir muhim tahlillarni taqdim etgan. U 2003-yilda chop etgan "The Performing State: Reflection on an Idea Whose Time Has Come but Whose Implementation Has Not" maqolasida NYBning nazariya va amaliyotdagi muammolarini yoritib bergan [3]. Rossiyalik iqtisodchi V.V. Klimanov 2010-yilda e'lon qilgan "Natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish: nazariya va amaliyot" nomli maqolasida [4] Rossiyada NYBning rivojlanishi va muammolarini yoritib bergan. O'zbekistonlik iqtisodchilardan Sh.T. Hojiyeva 2020-yilda e'lon qilgan "Byudjet tashkilotlari faoliyatini natijalar bo'yicha baholash metodikasi" nomli tadqiqotida [5] NYBning amaliyotida qo'llaniladiki baholash kriteriyalarini ishlab chiqqan.

Bizning tadqiqotlarimizda "natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish" texnologiyasini byudjetni shakllantirish va ijro qilishning zamonaviy shakli deb aytish mumkin. Mazkur texnologiya byudjet xarajatlari va mazkur xarajatlardan kutilayotgan

samara o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni, byudjet xizmatlarini ko'rsatish bilan erishilgan natijani va ularning ijtimoiy, iqtisodiy samaradorligini va natijadorligini ifodalaydi[6].

Xarajatlarni byudjetlashtirish: Rejalashtirish va nazorat qilishning asosiy obyekti — xarajat moddalari (ish haqi, kommunal xizmatlar, asbob-uskunalar sotib olish). Muvaffaqiyat mezonini — mablag'larni to'liq hajmda va smetaga muvofiq o'zlashtirish. Bunday tizimda marketing noishlab chiqarish xarajatlarining moddalaridan biri sifatida qabul qilinadi, agar kerak bo'lsa, uni qisqartirish mumkin. Uning samaradorligi yoki o'lchanmaydi, yoki miqdoriy ko'rsatkichlar bilan baholanadi, ammo sifat ko'rsatkichlari bilan emas (masalan, fuqarolarning qoniqlik darajasi emas, balki joylashtirilgan yangiliklar soni).

Natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish: E'tibor maqsadlar va natijalarga qaratiladi. Byudjet strategik maqsadlardan kelib chiqqan holda shakllantiriladi, ular o'z navbatida aniq vazifalar va ularga erishish ko'rsatkichlariga (KPI — Key Performance Indicators) bo'linadi. Xarajatlar samaradorligi "xarajat-natija" nisbati orqali baholanadi. Bu tizimda marketing xarajatlar markazidan maqsadga erishish vositasiga aylanadi.

Ilgari iqtisodiyotni boshqarishning markazlashtirilgan tizimi mavjud bo'lgan mamlakatlar, shuningdek, ko'plab G'arb mamlakatlari byudjetni tuzishda xarajatli yondashuvdan (input budgeting) foydalanadilar. Ushbu yondashuv resurslarni rejalashtirish va taqsimlashning shunday usuli bilan tavsiflanadiki, unda resurslar va ulardan foydalanishning bevosita natijalari, shu jumladan davlat muassasalari faoliyati natijalari o'rtasidagi bog'liqlik juda zaif, ya'ni xarajatlarni byudjetlashtirish birinchi navbatda mavjud resurslarga yo'naltirilgan (1-rasm).

O'z navbatida, natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish davlat tashkilotlari (vazirlik va idoralar) faoliyatining strategik maqsadlari va taktik vazifalari, kutilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy natijalarini birinchi o'ringa qo'yadi. Bu tegishli dasturlar orqali resurslarni safarbar qilish orqali amalga oshiriladi. Bundan tashqari, natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirishning boshlang'ich nuqtasi byudjet mablag'larini sarflashning to'g'ridan-to'g'ri va yakuniy natijalari hamda ko'rsatkichlarini aniqlash bo'lib, ular asosida qo'yilgan maqsadlarga erishish darajasi haqida fikr yuritish mumkin (1-rasm).

1-jadval

"Xarajat" modeli va NYB modelining qiyosiy tavsifi¹

Taqqoslash mezonini	"Xarajatli" model	NYB modeli
Rejalashtirish obyekti	Byudjet xarajatlari	Byudjet xarajatlari va natijalar
Moliyalashtirish uchun "yangi" xarajatlarni tanlashning asosiy tamoyili	Siyosiy qarorlar, o'zaro kelishuv, tanlov tartibi neprozachna	Kutilayotgan natija va samaradorlikka qarab
Rejalashtirish faoliyati	Yuqori	Nisbatan past
Rejalashtirish davri	Bir yil	O'rta muddatli davr (3-5 yil)
Byudjet mablag'larini bosh taqsimlovchining vakolatlari	Nisbatan tor — mablag'larni reja va	Kengroq — eng yaxshi natijaga erishish uchun resurslarni, shu

¹ Muallif ishlanmasi

Tagqoslash mezonlari	“Xarajatli” model	NYB modeli
	belgilangan tartiblarga muvofiq sarflash	jumladan byudjet mablag‘larini boshqarish
Byudjet mablag‘larini bosh taqsimlovchining ma’suliyati	Byudjet mablag‘laridan belgilangan tartibda maqsadli foydalanish	Faoliyat natijalari
Byudjet mablag‘larini bosh taqsimlovchining iqtisodiy manfaatdorligi	Mavjud emas	Byudjet mablag‘larini bosh taqsimlovchi byudjet resurslarini samarali boshqarishdan manfaatdor
Nazorat obyekti	Byudjet mablag‘laridan maqsadli foydalanish	Byudjet mablag‘larini bosh taqsimlovchi faoliyati natijalari, natijadorlik, byudjet mablag‘larini sarflash samaradorligi
Nazorat organlari	Tashqi nazorat organlari	Tashqi nazorat organlari, ichki nazorat

Xorijiy tajriba dasturiy-maqsadli tamoyillar asosida qurilgan byudjet jarayoniga o‘tishning ikkita ehtimoliy varianti mavjudligidan dalolat beradi. Birinchi variant byudjet jarayonining barcha ishtirokchilari (eng avvalo, vazirlik va idoralar) byudjet jarayoniga dasturiy-maqsadli tamoyillar elementlarini bosqichma-bosqich joriy etishdan iborat. Ikkinchi variant quyidagilarni nazarda tutadi:

- 1) dasturiy-maqsadli byudjetlashtirishning barcha asosiy elementlari bir vaqtning o‘zida joriy etiladigan bir nechta pilot vazirliklarni tanlash;
- 2) olingan natijalar tahlili;
- 3) islohotlarning dastlabki rejalariga tuzatishlar kiritish;
- 4) tuzatilgan rejalarni boshqa vazirlik va idoralarga tatbiq etish.

NYB sharoitida marketing quyidagi asosiy funksiyalarni bajaradi:

1. Tadqiqot funksiyasi: Maqsadli auditoriyalarning (fuqarolar, biznes) ehtiyojlari, kutilmalari va qoniqish darajasini tizimli ravishda o‘rganish. Olingan ma’lumotlar o‘lchanadigan maqsadlar va samaradorlik ko‘rsatkichlarini shakllantirish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Masalan, shunchaki “xizmat haqida xabardorlikni oshirish” emas, balki “maqsadli auditoriyaning 80 foizi yil oxirigacha yangi elektron xizmat haqida xabardor bo‘lishga erishish”.

2. Pozitsiyalash va kommunikatsiya funksiyasi: Tashkilot va uning xizmatlari haqida aniq va jozibali tasavvurni shakllantirish. Ishning maqsadi, vazifasi va aniq natijalari to‘g‘risidagi ma’lumotlarni jamiyatga yetkazish. Bu NYBning asoslaridan biri bo‘lgan shaffoflik va hisobdorlikni oshiradi.

3. Talab va sodiqlikni boshqarish funksiyasi: Xizmatlarga murojaatlar oqimini optimallashtirish (masalan, elektron xizmatlarni rivojlantirish orqali), fuqarolar uchun tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish, xizmatlar sifatini oshirish uchun teskari aloqa bilan ishlash.

4. Byudjetni asoslash funksiyasi: NYB tizimida marketing byudjeti aniq natijalarga erishish rejasi bilan bevosita bog‘liq bo‘lishi kerak. Har bir marketing tadbiri aniq asosga ega bo‘lishi kerak: u maqsadli KPIga erishishga qanday ta’sir

ko'rsatadi (masalan, davlat xizmatlari portalidan foydalanuvchilar sonini ko'paytirish, shikoyatlar sonini kamaytirish va boshqalar).

Bugungi kunda NYB tizimiga marketingni joriy etishda ba'zi bir muammolar mavjud. Ular sarasiga qo'yidagilarni kiritish mumkin:

- Har qanday yangilik va o'zgarishlarga qarshilik. Boshqaruv apparatining konservativligi, yangi sharoitlarda ishlashga tayyor emasligi.

- Malakaning yetishmasligi: xodimlarda zamonaviy marketing, ma'lumotlar tahlili va samaradorlikni baholash bo'yicha bilim va ko'nikmalarning yetishmasligi.

- Natijaviylikni o'lchashning murakkabligi: Barcha ijtimoiy ahamiyatga ega natijalarni miqdoriy ko'rsatkichlarda osonlikcha o'lchab bo'lmaydi (masalan, hokimiyatga bo'lgan ishonchning oshishi).

- Rasmiylashtirish xavfi: KPI bilan ishlash haqiqiy boshqaruv vositasiga emas, balki "ko'z bo'yamachilikka" aylanib qolish xavfi mavjud.

NYBga amaliy misol sifatida qo'yidagilarni ko'rib chiqamiz:

Byudjet jarayonini NYB tamoyillari asosida isloh qilish — bu o'z-o'zidan maqsad emas, balki davlat organlari faoliyati samaradorligini oshirish, ularni o'z-o'ziga xizmat ko'rsatishga emas, balki kuch-g'ayratni jamiyat uchun ustuvor yo'nalishlarga qaratishga rag'batlantirish vositasidir.

Bu aynan nimani anglatadi? Masalan, 12 yillik ta'limga o'tish zarurligi va, binobarin, bunday islohotni moliyalashtirishning maqsadga muvofiqligi to'g'risidagi masalani hal etish:

- ta'lim sohasidagi davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan kelib chiqib;
- boshqa sohalardagi, masalan, fan, madaniyat, sog'liqni saqlash sohasidagi ustuvorliklarning ijtimoiy ahamiyati bilan taqqoslaganda;
- ushbu va muqobil islohotlarning kutilayotgan natijalarini puxta baholash asosida;

- ta'limning avvalgi islohotlari, eng avvalo, 11 yillik ta'limga o'tish bo'yicha islohot qanday samara berganini sinchkovlik bilan har tomonlama baholash asosida. Ya'ni, 11 yillik ta'limni isloh qilishning haqiqiy natijalarini u rejalashtirilgan davrda kutilgan natijalar va haqiqatda talab qilingan xarajatlar bilan yetarlicha aniqlik bilan o'lchash imkonini beradigan ma'lumotlar asosida.

Amalda shunday bo'lishi uchun, u yoki bu islohotning (u yoki bu xarajatlarning) samarasizligi oddiy ko'z bilan ko'rinishini kutib o'tirmasdan, katta miqdordagi byudjet mablag'lari sarflab bo'linganidan keyin byudjet jarayonining barcha bosqichlari, shuningdek, uning ishtirokchilari funksiyalari tezkorlik bilan isloh qilinadi.

Xarajatlarga asoslangan byudjetlashtirishdan natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirishga o'tish — bu shunchaki moliyaviy tartib-taomillarni o'zgartirish emas, balki davlat va munitsipal boshqaruv tizimining tubdan o'zgarishidir. Bu jarayonda marketing periferik funksiya bo'lmay, tashkilot va jamiyat o'rtasidagi aloqani ta'minlovchi strategik hamkorga aylanadi.

NYB sharoitida samarali marketing quyidagilarga imkon beradi:

- Byudjet so'rovlarini aniq ijtimoiy ahamiyatga molik natijalarga bog'lagan holda asoslash.

- va mahalliy o'z-o'zini boshqarish organlari xizmatlarning sifati va ommabopligini oshirish.

- Fuqarolarning qoniqish va ishonch darajasini oshirish.

- Hokimiyat organlari faoliyatining shaffofligi va hisobdorligini ta'minlash.

Shunday qilib, natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish tizimiga marketing yondashuvini kiritish ixtiyoriy yaxshilanish emas, balki zamonaviy, samarali va fuqaroga yo'naltirilgan boshqaruv tizimini yaratishning zaruriy shartidir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabr PF-158-son "O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni
<https://lex.uz/docs/6600413>

2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 24-avgust 506-son "2020 — 2024-yillarda O'zbekiston Respublikasi davlat moliyasini boshqarish tizimini takomillashtirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Qarori.
<https://lex.uz/docs/4966572>

3. Allen Schick, 2003. "The Performing State: Reflection on an Idea Whose Time Has Come but Whose Implementation Has Not." OECD Journal on Budgeting, OECD Publishing, vol. 3(2), pages 71-103.

4. Климанов В.В. (2010). Бюджетирование, ориентированное на результат: теория и практика. Москва: ИЕПП., 2010 г.

5. Hojiyeva Sh.T. Byudjet tashkilotlari faoliyatini natibalar buyicha baholash metodikasi. Moliya va bozor iqtisodiyoti. 2020-y.

6. Primova N. O'zbekistonda natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish mexanizmini rivojlantirish. // "Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot" ilmiy-elektron jurnali. 2024-y. №4-son.