

## AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA BYUDJETLASHTIRISHDAN FOYDALANGAN HOLDA BOSHQARUV TIZIMINI SHAKLLANTIRISH YO‘LLARI

**Sobirov Shoyadbek Kurbonaliyevich**

ADU mustaqil tadqiqotchi

E-mail: [jobir1144@gmail.com](mailto:jobir1144@gmail.com)

### **Annotatsiya**

Ushbu maqolada aksiyadorlik jamiyatlarida budjetlashtirish mexanizmlaridan foydalangan holda samarali boshqaruv tizimini shakllantirish yo‘llari yoritilgan. Undan tashqari, maqolada byudjetlashtirishning strategik rejalashtirish, nazorat va tahlil jarayonlari bilan integratsiyasi, shuningdek yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat (EVA) va balanslashgan baholash tizimi (BSC) asosidagi boshqaruv modeli tahlil qilingan va korxonada boshqaruvining byudjet qo‘mitasi, RACI matritsasi, byudjetlash kalendari hamda ERP tizimlari orqali nazorat mexanizmlarini shakllantirish bo‘yicha amaliy takliflar berilgan.

**Kalit so‘zlar:** byudjetlashtirish, korporativ boshqaruv, yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat (EVA), balanslashgan baholash kartasi (BSC), RACI matritsasi, strategik rejalashtirish, ERP tizimi.

### **Аннотация**

В статье рассматриваются пути формирования эффективной системы управления с использованием механизмов бюджетирования в акционерных обществах. Проанализирована интеграция бюджетирования с процессами стратегического планирования, контроля и анализа, а также моделью управления на основе созданной экономической добавленной стоимости (EVA) и сбалансированной системы показателей (BSC), а также даны практические предложения по формированию механизмов контроля посредством бюджетного комитета руководства предприятия, матрицы RACI, бюджетного календаря и ERP-систем.

**Ключевые слова:** бюджетирование, корпоративное управление, созданная экономическая добавленная стоимость (EVA), сбалансированная система показателей (BSC), матрица RACI, стратегическое планирование, ERP-система.

### **Abstract**

This article discusses ways to form an effective management system using budgeting mechanisms in joint-stock companies. In addition, the article analyzes the integration of budgeting with strategic planning, control and analysis processes, as well as the management model based on the created economic value added (EVA) and balanced scorecard (BSC), and provides practical suggestions for the formation of control mechanisms through the budget committee of the enterprise management, the RACI matrix, the budgeting calendar, and ERP systems.

**Keywords:** budgeting, corporate governance, created economic value added (EVA), balanced scorecard (BSC), RACI matrix, strategic planning, ERP system.

## KIRISH

Korxonada boshqaruv tizimini byudjetlashtirish asosida modellashtirish, avvalo, strategiyani qisqa muddatli rejalar va nazorat jarayonlari bilan yagona metodik karkasga tikishdan boshlanadi. “Byudjetlashtirish — bu byudjetlarni rejalashtirish va rivojlantirishning o‘ziga xos tartibi; u rejalashtirish-nazorat-tahlil-tuzatish bosqichlari orqali resurslarni optimal taqsimlashga xizmat qiladi” (Kunduzova Kumrixon, yil ko‘rsatilmagan). Shu bois, modellashtirishda boshqaruv hisobi, javobgarlik markazlari va prognozlash mexanizmlari yagona ma’lumotlar modeli va reglamentlarga tayangan holda ishlashi lozim.

Korxonalarda byudjetlashtirishni samarali tashkil etish boshqaruv tizimini barqaror, intizomli va strategik maqsadlarga yo‘naltirilgan qilishning muhim sharti hisoblanadi. Jahon tajribasi ham ko‘rsatadiki, “umumiy byudjet boshqaruvi korxonada faoliyatini boshqarishning muhim vositasi bo‘lib, u strategik maqsadlar bilan qisqa muddatli rejalarini uzviy bog‘laydi”<sup>1</sup>. Shu sababli, milliy amaliyotda ham byudjetlashtirish nafaqat moliyaviy nazorat vositasi, balki boshqaruvning konseptual modeli sifatida shakllanishi lozim.

Byudjetlashtirishning maqsadi — faoliyatni tizimli prognozlash asosida moliyaviy-xo‘jalik samaradorligini va likvidlikni rejalashtirish, boshqarish va nazorat qilish vositalarini yaratishdir.

## ADABIYOTLAR SHARHI

So‘nggi yillarda korxonalarda byudjetlashtirish tizimi strategik boshqaruvning ajralmas qismi sifatida tadqiq etilmoqda. K.I.Kunduzova (2021) o‘z ishida byudjetlashtirishni rejalashtirish, nazorat va tahlilning yagona sikli sifatida baholab, uning korxonada moliyaviy intizomini oshirishdagi ahamiyatini ta’kidlaydi. Rong va Zhang (2018) esa byudjet boshqaruv tizimini yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat (EVA) asosida qurishning nazariy modelini ishlab chiqqan bo‘lib, bu yondashuv korxonada kapitalining haqiqiy qiymatini inobatga olish imkonini beradi.

Foster (2017) tadqiqotida kichik bizneslarda byudjetni puxta rejalashtirish moliyaviy salomatlikka sezilarli ta’sir ko‘rsatishini statistik dalillar asosida ko‘rsatgan. Shuningdek, xalqaro amaliyotda “Zero-based budgeting”, “Rolling budget” kabi ilg‘or yondashuvlar resurslardan samarali foydalanish va tezkor moslashuvchanlikni ta’minlashi bilan ajralib turadi.

Milliy tajribada esa byudjetlashtirish ko‘pincha faqat xarajatlarni nazorat qilish darajasida qo‘llaniladi, strategik rejalashtirish bilan uzviy bog‘lanmagan. Shu sababli, korporativ boshqaruvda byudjetlashtirishni qiymatga yo‘naltirilgan va avtomatlashtirilgan tizim sifatida modellashtirish dolzarb ilmiy-amaliy vazifadir.

## METODOLOGIYA

Tadqiqotda tizimli tahlil, modellashtirish va taqqoslash usullaridan foydalanildi. Tizimli tahlil usuli yordamida byudjetlashtirish jarayonining strategik, operatsion va moliyaviy komponentlari o‘zaro bog‘liqlikda o‘rganildi. Modellashtirish yondashuvi

---

<sup>1</sup> Rong, J., Zhang, Y. Research on the Construction of an Enterprise Total Budget Management System Based on EVA // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2018.– P. 394. DOI: 10.1088/1757-899X/394/5/052078

orqali “yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat” (EVA) va “balanslashgan baholash kartasi” (BSC) integratsiyasiga asoslangan boshqaruv modeli ishlab chiqildi. Empirik tahlil natijalari kichik biznes subyektlari va aksiyadorlik jamiyatlarida byudjetlashtirish amaliyotining samaradorligini baholashga qaratildi. Undan tashqari, maqolani tayyorlashda induksiya, deduksiya, solishtirma va tizimli tahlil usullaridan foydalanilgan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Modelning markaziy g‘oyasi — qiymat yaratuvchi omillarni byudjet ko‘rsatkichlari tizimi orqali uzatish va ularni korxonaning maqsadlar iyerarxiyasi bo‘ylab kaskadlashdir. Yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymatga asoslangan korxonada byudjet boshqaruv tizimining asosiy g‘oyasi — byudjet indeksleri tizimi orqali qiymatning uzatish yo‘lini yaratish va yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymatga ko‘ra drayverlarni parchalay olish; bunda moliyaviy va nomoliyaviy indikatorlardan iborat kompleks boshqaruv tizimi shakllanadi. Shunday tizimda yillik-choraklik-oylik byudjet maqsadlari biznes rejalar bilan sinxronlashadi, ijro intizomi esa davriy monitoring orqali ta‘minlanadi.

Modellashtirishning muhim tamoyili — byudjetni “tirik tizim” sifatida ko‘rish. “Yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymatga asoslangan kompleks byudjet tayyorlash bir martalik hisobot emas, balki turli davrlarning sharoitiga mos o‘zgarib turadigan dinamik jarayondir; u kundalik operatsiyalarda uzluksiz sikl bo‘lib ishlashi kerak”. Shu uzluksizlik ssenariyli (bazis-yaxshi-yomon) prognozlar, doimiy yangilanadigan prognoz, reja-fakt og‘ishlarini tezkor tuzatish va KPilar orqali kuchaytiriladi. Bundan tashqari, “Yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat kompaniya iqtisodiy foydasini, buxgalteriya foydasidan farqli ravishda, kapital qiymati hisobga olingan holda ifodalaydi”- shuning uchun modelda soliqlardan keyingi sof operatsion foyda, kapitalning o‘rtacha vaznli qiymati va kapital tuzilmasi kabi parametrlar aniq belgilanishi zarur.

Modellashtirishning amaliy poydevori — rejalashtirish va nazoratning o‘lchovli bog‘lanishidir. Empirik dalillar shuni ko‘rsatadiki, “byudjetni yanada puxta rejalashtirish kichik bizneslar moliyaviy salomatligini yaxshilashga yordam beradi”<sup>1</sup>. Kichik bizneslarda byudjetni rejalashtirish, byudjet nazorati va biznes yoshi moliyaviy natijani sezilarli darajada bashorat qiladi; ulardan ayniqsa rejalashtirish omili statistik jihatdan ahamiyatli. Shu sabab, model dizaynida rejalashtirish-nazorat mexanizmlar (limitlar, variatsiya tahlili, tuzatish rejasi) standartlashtiriladi va avtomatlashtiriladi. Rejalashtirishdagi sustlik — biznes muvaffaqiyatsizliklarining asosiy sabablaridan biri, byudjet esa rejalashtirishning asosiy vositasidir.

Hozirgi kunda aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruv jarayonini samarali tashkil etish uchun moliyaviy oqimlar, xarajatlar va daromadlarni oldindan rejalashtirish zarur hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan quyidagi muammolar yuzaga kelishi mumkin:

---

<sup>1</sup> Foster, T. A. Budget Planning, Budget Control, Business Age, and Financial Performance in Small Businesses: Doctoral Study. – Minneapolis: Walden University, 2017. – 111 s.

- byudjetlashtirish tizimi yetarli darajada rivojlanmagan, u ko‘pincha faqat smeta tuzish yoki xarajatlarni nazorat qilish darajasida to‘xtab qoladi.
- bo‘linmalararo koordinatsiya va axborot almashinuvi sust — bu strategik maqsadlar va operatsion rejalar o‘rtasida uzilishlarga sabab bo‘ladi.
- moliyaviy tahlil va monitoring tizimi raqamli texnologiyalar bilan integratsiyalashmagan, bu esa qaror qabul qilishni sekinlashtiradi.
- rahbariyat va xodimlar orasida byudjetlashtirish madaniyati past — byudjet jarayoniga mas‘uliyat bilan yondashish va natijaviylikni tahlil qilish mexanizmlari to‘liq shakllanmagan.
- strategik rejalashtirish bilan byudjetlashtirish o‘rtasidagi uzviylik yo‘q, bu esa aksiyadorlar manfaatiga mos qarorlarni qabul qilishni qiyinlashtiradi.

Yuqorida sodir bo‘lishi mumkin bo‘lgan muammolarni inobatga olgan holda quyidagi yo‘llarni aksiyadorlik jamiyatlarida byudjetlashtirish asosida samarali boshqaruv tizimini shakllantirish uchun qo‘llash mumkin:

- integratsiyalashgan byudjetlashtirish tizimini joriy etish – strategik, operatsion va moliyaviy byudjetlar o‘zaro bog‘liq holda ishlab chiqilishi lozim.
- raqamli texnologiyalar va ERP tizimlarini qo‘llash – byudjet tuzish, tahlil qilish va monitoring jarayonlarini avtomatlashtirish orqali aniqlik va tezkorlikni oshirish.
- moliyaviy nazorat va tahlil mexanizmlarini kuchaytirish – byudjet ijrosini doimiy monitoring qilish, og‘ishlarni tahlil qilish va sabablarga tezkor javob berish.
- xodimlarni byudjetlashtirish bo‘yicha o‘qitish va rag‘batlantirish tizimini yo‘lga qo‘yish – barcha darajadagi boshqaruv xodimlarida byudjet mas‘uliyati va natijaviylik madaniyatini shakllantirish.
- “Rolling budget” va “Zero-based budgeting” kabi ilg‘or xalqaro usullarni joriy etish – bu metodlar moslashuvchanlik va resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi.
- aksiyadorlar manfaatini inobatga oluvchi shaffof hisobot tizimini yaratish – byudjet jarayonining ochiqligini ta‘minlash orqali ishonchni oshirish.

Milliy amaliyot nuqtai nazaridan, modellashdirish korporativ ichki institutlar bilan uyg‘unlashishi kerak. “Korxonaning har bir bo‘g‘ini o‘z ishiga javobgardir, lekin u boshqa bo‘g‘in ishiga bog‘liq; shuning uchun muvofiqlashtirishning maqsadi — barcha bo‘linmalar harakatlarini umumiy byudjetni tayyorlash va bajarishga yo‘naltirish”<sup>1</sup>. “Byudjetlashtirish nazorat vositasi sifatida namoyon bo‘ladi: haqiqiy ko‘rsatkichlar rejalashtirilgan ko‘rsatkichlar bilan taqqoslanadi, og‘ishlar aniqlanadi va baholanadi”. Amaliy tajriba bir oylik nazorat davrlari samarali ekanini ko‘rsatadi; bu esa ijro tezligini va mas‘uliyatni oshiradi.

Modelga kiritiladigan rag‘bat va javobgarlik mexanizmlari ham aniq ko‘rsatilishi lozim. “Yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat yo‘riqnomasiga asoslangan rag‘bat tizimi — har oygi ijro byudjetini baholash va standartga yetmagan bo‘linmalarni

<sup>1</sup> Kunduzova, K.I. Korxonalarni boshqarishda budjetlashtirishning mohiyati va ahamiyati // Raqamli iqtisodiyot: ilmiy-elektron jurnal. — № 8. – b. 95-105

intizomiy choralar bilan, standartga erishganlarni esa mukofotlash orqali umumiy Yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat maqsadiga xizmat qiladi”<sup>1</sup>.

Shu tariqa, “Yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat g‘oyasi umumiy byudjet boshqaruvi g‘oyasi bilan integratsiyalanib, strategiyani “sof foyda”ni quvishdan “qo‘shilgan iqtisodiy qiymat”ga yo‘naltirilgan boshqaruvga aylantiradi”<sup>2</sup>.

“Byudjetlashtirish — korxonaning aniq maqsadlariga erishishga xizmat qiladigan mablag‘larni boshqarish strategiyasi”<sup>3</sup>.

Shundan kelib chiqib, model:

- strategik maqsadlar va drayverlar xaritasi; moliyaviy/nomoliyaviy KPilar va byudjet ko‘rsatkichlari mosligi;

- doimiy yangilanadigan prognoz va og‘ishlarni tahlil qilish;

- mas‘ul-javobgar-maslahatlashuvchi-xabardor qilinuvchi asosidagi javobgarlik;

- yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat/Balanslashgan baholash kartasi integratsiyasi hamda rag‘bat-intizom mexanizmlarini o‘z ichiga olishi kerak. Shu yondashuv bilan byudjet — hisob-kitoblar to‘plamidan chiqib, korxonaga qiymatini oshirishga xizmat qiladigan integratsiyalashgan boshqaruv tizimiga aylanadi.

Korxonalarda byudjetlashtirish va strategik rejalashtirish uyg‘unligi korporativ boshqaruvning metodik karkasini belgilaydi: strategik maqsadlar (missiya-vision-ustuvor yo‘nalishlar) yillik/choraklik byudjetlar, KPilar va resurs taqsimoti orqali operatsion darajaga “tikiladi”. Buning uchun, birinchidan, vertikal uyg‘unlik (aksiyadorlar kengashi — kuzatuv kengashi — ijroiya organlar — bo‘linmalar) va ikkinchidan, gorizontal sinxronizatsiya (moliyaviy reja, sotuv prognozi, ishlab chiqarish quvvatlari, kadrlar boshqaruvi va IT dasturlari) bir vaqtning o‘zida ishlashi shart. Strategik xarita (Balanced Scorecard) maqsad-ko‘rsatkich-tashabbus zanjirini aniq beradi, moliyaviy blokda ko‘rsatkichlar esa qiymatga yo‘naltirilgan boshqaruv (masalan, yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat) bilan muvofiqlashtiriladi; bunda har bir byudjet bandi aynan qaysi strategik natijaga xizmat qilishi ko‘rinadi. Amaliy jihatdan bu yondashuv markaziy rahbariyat tomonidan belgilangan chegaralar va bo‘linmalar tomonidan hisoblangan talablar ehtiyojlar muvozanatini ta‘minlaydigan siklga tayanadi: strategik limitlar va risk ishtahasi yuqoridan beriladi, bo‘linmalar esa bozor talabi, quvvat, tannarx va pul oqimlariga oid taxminlarni pastdan konsolidatsiya qiladi.

Uslubiy asosning ikkinchi tayanchi — integratsiyalashgan rejalashtirish va nazorat arxitekturasi. Yillik operatsion reja va umumiy byudjet strategiya bilan bog‘lovchi hujjat bo‘lib, u doimiy yangilanadigan prognoz va ssenariylar (bazi-yaxshi-yomon) orqali dinamik boshqariladi; reja-fakt tahlili (varians) har chorak/o‘ylik ritmda KPilar bilan birga ko‘rib chiqiladi. Balanslashgan baholash xaritasidagi moliyaviy, mijozlar, ichki jarayonlar va o‘shish/innovatsiya bloklarida indikatorlar

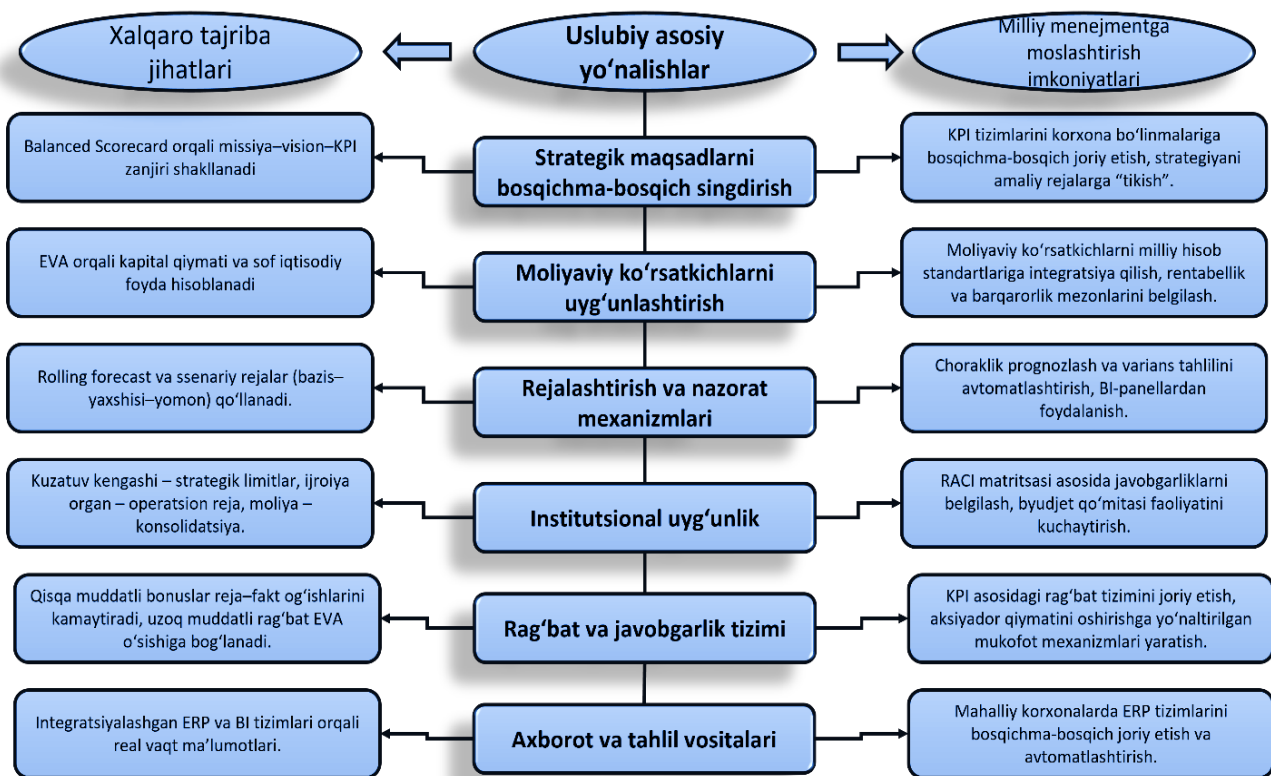
<sup>1</sup> Rong, J., Zhang, Y. Research on the Construction of an Enterprise Total Budget Management System Based on EVA // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2018. – P. 394. DOI: 10.1088/1757-899X/394/5/052078

<sup>2</sup> Rong, J., Zhang, Y. Research on the Construction of an Enterprise Total Budget Management System Based on EVA // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2018. – P. 394. DOI: 10.1088/1757-899X/394/5/052078

<sup>3</sup> Kunduzova, K.I. Korxonalarni boshqarishda budjetlashtirishning mohiyati va ahamiyati // Raqamli iqtisodiyot: ilmiy-elektron jurnal. — № 8. – b. 95-105

savati shakllanadi; pul oqimlari, aylanma kapital, rentabellik va kapital kiritish samaradorligi kabi moliyaviy ko‘rsatkichlar yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat mantig‘i bilan baholanadi, jarayon va mijoz ko‘rsatkichlari esa ushbu moliyaviy natijalarga ta‘siri bo‘yicha “drayver-natija” bog‘lanishida tahlil qilinadi. Shu bilan KPI — byudjet bandi — javobgar markaz zanjiri bir xilda ishlaydi: masalan, sotuvlar o‘sishi (mijoz blokida) ishlab chiqarish sikllari va sifat nuqsonlari (ichki jarayon) bilan, ular esa operatsion xarajatlar va soliqlardan keyingi sof operatsion foyda bilan, yakunda esa kapital qiymati orqali yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat bilan bog‘lanadi. Buni barqarorlashtirish uchun savdo va operatsiyalarni rejalashtirish yig‘ilishlari, byudjet qo‘mitasi, ma‘lumotlar katalogi va taxminlar matritsasi yagona reglamentda belgilanadi.

korporativ boshqaruv bir vaqtning o‘zida ham qiymat yaratuvchi, ham javobgar, ham shaffof tizimga aylanadi.



**1-rasm. Byudjetlashtirish va strategik rejalashtirish uyg'unligida korporativ boshqaruvning uslubiy asoslari<sup>1</sup>**

Uchinchi metodik poydevor — institutlar va rag‘bat mexanizmlarining uyg‘unligi. Boshqaruv organlari rollari “Mas‘ul-javobgar-maslahatlashuvchi-xabardor qilinuvchi” matritsasi (RACI) qat‘iy belgilanadi: strategik moslik va limitlar — kuzatuv/aksiyadorlar kengashida, operatsion byudjetlash va konsolidatsiya — ijroiya organlari va moliya funksiyasida, prognoz va variatsiya tuzatish — bo‘linma rahbarlarida. Rag‘bat tizimi KPIlarning muvozanatiga tayanadi: qisqa muddatli

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

bonuslar — reja-fakt og‘ishlarini kamaytirish va pul intizomiga, uzoq muddatli rag‘batlar — kapitalizatsiya va yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat o‘shishiga bog‘lanadi. Shu bilan birga, metodik asos sifatida byudjet bo‘shlig‘ini cheklovchi choralar — mustaqil sinov-muzokara yig‘ilishlar, shaffof taxminlar, soddalashtirilgan ruxsat zanjiri, hamda avtomatlashtirilgan analitik boshqaruv panellar qo‘llanadi. Yakunda, byudjetlashtirish strategiyani amaliyotga aylantiradigan institutsional ko‘prik vazifasini bajaradi: strategik ustuvorliklar KPI va byudjetlarga bosqichma-bosqich uzatiladi, aylanma prognozlar va ssenariylar moslashuvchanlikni ta‘minlaydi, og‘ishlarni tahlil qilish esa doimiy yaxshilanish siklini ishga tushiradi — bunda

1-rasmdan ko‘rinib turibdiki, korporativ boshqaruvni samarali tashkil etish uchun strategik maqsadlar KPIlar va byudjetlar bilan uyg‘unlashtirilishi, moliyaviy ko‘rsatkichlar yaratilgan qo‘shimcha iqtisodiy qiymat va muvozanatlashgan baholash tizimi kabi modellar orqali baholanishi, institutlar-aro javobgarlik aniq belgilanishi va zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish zarur. Bu esa O‘zbekiston korxonalarida ham strategiya va byudjet integratsiyasini metodik asoslangan va shaffof mexanizmga aylantirish imkonini beradi.

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Korxonalarda byudjetlashtirish jarayonining institutsional xususiyatlari, avvalo, korporativ boshqaruv organlari o‘rtasida vakolat va javobgarliklarni aniq taqsimlash, ularni rasmiy reglamentlar va jarayon xaritalari bilan mustahkamlash, hamda markaziy rahbariyat tomonidan belgilangan chegaralar bilan bo‘linmalar tomonidan hisoblangan ehtiyojlarni muvofiqlashtirishdan iborat. Amaliy arxitektura odatda Byudjet qo‘mitasi (aksiyadorlar/kuzatuv kengashi vakillari, moliyaviy direktor va funksional rahbarlar), RACI matritsasi (kim mas‘ul, kim javobgar, kim bilan maslahatlashiladi, kim xabardor qilinadi), hamda byudjetlash kalendari va tasdiqlash zanjiridan tashkil topadi. Bu tuzilma strategiya-byudjet-ijro bog‘liqligini ta‘minlaydi: kengashlar strategik chegara va risk ishtahasini belgilaydi, ijroiya organlar esa bo‘linmalar rejaları va limitlarni konsolidatsiya qiladi, moliya funksiyasi esa pul oqimi, foyda-zarar va balans prognozlarini bir tizimga keltiradi. Shu bilan birga, institutsional uyg‘unlikni mustahkamlash uchun savdo va operatsiyalarni rejalashtirish yig‘ilishlari, sinov-muzokara yig‘ilishlar va taxminlar matritsasini standartlashtirish muhim, ushbu usullar reja-fakt tafovutlarining sabablarini tezda aniqlash va tuzatish choralari joriy qilishga xizmat qiladi.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. Foster, T. A. Budget Planning, Budget Control, Business Age, and Financial Performance in Small Businesses: Doctoral Study. – Minneapolis: Walden University, 2017. – 111 s.
2. Kunduzova, K.I. Korxonalarni boshqarishda budjetlashtirishning mohiyati va ahamiyati // Raqamli iqtisodiyot: ilmiy-elektron jurnal. — № 8. – b. 95-105
3. Rong, J., Zhang, Y. Research on the Construction of an Enterprise Total Budget Management System Based on EVA // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2018.– P. 394. DOI: 10.1088/1757-899X/394/5/052078

4. Yo‘ldoshev N., Zohidov E. Menejment. – T.: O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati, 2018. – 392 b.
5. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. O‘quv qo‘llanma. – T.: O‘zbekiston, 2008. – 260 b.
6. Бочаров В.В. Финансовое планирование и бюджетирование. Учеб. Пособие. – СПб.: СПбГЭУ, 2013. – 90 с.
7. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. Н. Барышниковой. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 1008 с.
8. Кожин В.А., Шагалова Т. В., Жесткова И.С., Иванов С.А. Бюджетирование. Учебное пособие. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2016. — 245 с.
9. Қосимова Д.С., Собиров А.А. Бошқариш назарияси асослари. ОУЮлари учун дарслик. – Т: ТДИУ, 2011. 320 б.
10. Наумова Н.В. Бюджетирование в деятельности предприятия. Учебное пособие. – Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 112 с.
11. Сирожиддинов К.И., Имомов Р.Н. Корхона хўжалик фаолиятидаги иқтисодий хатарлар ва уларни бошқариш. Монография. – Наманган: “Навруз” нашриёти, 2017. — 116 б.
12. Хамидулин М.Б. Финансовые механизмы корпоративного управления. Монография. – Т.: Молия, 2008. –204 с.



# Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

**Muharrir:**

**Ingliz tili muharriri:**

**Rus tili muharriri:**

**Musahhih:**

**Sahifalovchi va dizaynerlar:**

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2025-yil, iyul, 7-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](mailto:info@marketingjournal.uz)

Bot:

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

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**. GOST 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlararo standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**