

AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA BOSHQARUV QARORLARINI TAKOMILLASHTIRISHDA QIYMATGA ASOSLANGAN BUDJETLASHTIRISH TIZIMINI TASHKIL ETISH

Sobirov Shoyadbek Kurbonaliyevich

ADU mustaqil tadqiqotchi

E-mail: jobir1144@gmail.com

Annotatsiya

Mazkur maqolada aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruv qarorlarini takomillashtirishda qiymatga asoslangan byudjetlashtirish tizimini tashkil etish asoslari tahlil qilinadi. Tadqiqotda qiymatga yo'naltirilgan boshqaruv (Value-Based Management - VBM) kontsepsiyasi hamda uni amalda qo'llash mexanizmlari yoritilgan. Byudjetlashtirish tizimi korporativ boshqaruv vositasi sifatida strategik rejalashtirish, nazorat va tahlil jarayonlarini yagona siklga birlashtiruvchi mexanizm sifatida baholangan.

Maqolada iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) va muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi (BSC) modellarini uyg'unlashtirish asosida qiymatga yo'naltirilgan byudjetlashtirishning amaliy samaradorligi tahlil etilgan. "Hududiy elektr tarmoqlari" AJ misolida 2020-2024 yillar uchun iqtisodiy ko'rsatkichlar asosida baholash o'tkazilib, qiymat yaratish dinamikasi va uning boshqaruv qarorlariga ta'siri aniqlangan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, qiymatga asoslangan byudjetlashtirish tizimi aksiyadorlar qiymatini oshirish, kapitaldan samarali foydalanish va strategik barqarorlikni ta'minlashning muhim vositasi sifatida tavsiya etilgan.

Kalit so'zlar: aksiyadorlik jamiyati, qiymatga asoslangan boshqaruv, byudjetlashtirish, iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA), muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi (BSC), kapital rentabelligi, boshqaruv qarorlari, strategik barqarorlik.

Аннотация

В статье анализируются основы организации системы бюджетирования, основанного на ценности, для повышения эффективности управленческих решений в акционерных обществах. В исследовании рассматривается концепция управления, основанного на ценности (VBM), и механизмы ее практического применения. Система бюджетирования, как инструмент корпоративного управления, оценивается как механизм, объединяющий процессы стратегического планирования, контроля и анализа в единый цикл.

В статье анализируется практическая эффективность бюджетирования, основанного на ценности, основанного на сочетании моделей экономической добавленной стоимости (EVA) и сбалансированной системы показателей (BSC). На примере АО «Региональные электрические сети» проведена оценка по экономическим показателям за 2020-2024 годы, а также определена динамика создания ценности и ее влияние на управленческие решения. По результатам исследования система бюджетирования, основанного на ценности, рекомендуется в качестве важного инструмента повышения акционерной

стоимости, эффективного использования капитала и обеспечения стратегической устойчивости.

Ключевые слова: акционерное общество, управление, основанное на стоимости, бюджетирование, экономическая добавленная стоимость (EVA), сбалансированная система показателей (BSC), доходность капитала, управленческие решения, стратегическая устойчивость.

Abstract

This article analyzes the foundations of the organization of a value-based budgeting system to improve management decisions in joint-stock companies. The study covers the concept of Value-Based Management (VBM) and the mechanisms for its practical application. The budgeting system, as a corporate management tool, is evaluated as a mechanism that combines strategic planning, control and analysis processes into a single cycle.

The article analyzes the practical effectiveness of value-based budgeting based on the combination of economic value added (EVA) and balanced scorecard (BSC) models. Using the example of “Regional Electric Networks” JSC, an assessment was conducted based on economic indicators for 2020-2024, and the dynamics of value creation and its impact on management decisions were determined. According to the results of the study, the value-based budgeting system is recommended as an important tool for increasing shareholder value, effective use of capital, and ensuring strategic stability.

Keywords: joint-stock company, value-based management, budgeting, economic value added (EVA), balanced scorecard (BSC), return on capital, management decisions, strategic sustainability.

KIRISH

Bozor iqtisodiyoti sharoitida aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatining samaradorligi ularning boshqaruv tizimi qay darajada mukammal tashkil etilganiga bevosita bog‘liqdir. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda asosiy maqsad korxonaga qiymatini oshirish, aksiyadorlar boyligini ko‘paytirish va uzoq muddatli barqaror o‘shishni ta‘minlashdan iboratdir. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida qiymatga asoslangan yondashuv (Value-Based Management - VBM) va uni qo‘llab-quvvatlovchi qiymatga asoslangan byudjetlashtirish tizimi muhim ahamiyat kasb etadi.

Qiymatga asoslangan byudjetlashtirish tizimi korxonaga faoliyatini rejalashtirish, nazorat qilish va baholash jarayonlarini aksiyadorlik qiymatini oshirish mezonlariga mos ravishda yo‘naltiradi. Bunday tizim orqali moliyaviy natijalar nafaqat foyda yoki daromad darajasi bilan, balki korxonaning bozor qiymatiga ta‘siri nuqtai nazaridan ham baholanadi. Natijada boshqaruv qarorlari qisqa muddatli foyda emas, balki uzoq muddatli qiymat yaratishga yo‘naltiriladi.

Korporativ boshqaruv rakursidan qaralganda, byudjetlashtirishning strategik mohiyati yanada yaqqol: u aksiyadorlar va yuqori rahbariyat uchun eng muhim bo‘lgan ko‘rsatkichlar — kapital rentabelligi, aktivlar rentabelligi, mehnat unumdorligi -ga tizimli fokus beradi va ko‘p yo‘nalishli, ko‘p hududli bizneslarda natijalarni segmentlar

kesimida boshqarishga imkon yaratadi. O.N.Sherbakova bunga urg‘u beradi: “ko‘plab menejerlar byudjetlashtirishni faqat operativ moliyaviy rejalashtirish vositasi deb biladi; aslida esa aynan egalari va top-menejment tizimdan eng katta yutug‘ini oladi, chunki ularning e‘tiborida kapital qaytimi, aktivlar rentabelligi, mehnat unumdorligi kabi ko‘rsatkichlar turadi”¹. Shu bois byudjetlar direktorlar kengashi belgilagan strategik ustuvorliklarni bo‘limlar kesimidagi KPI va xarajat/limitlar tizimi bilan bog‘lab, ijro intizomi va shaffoflikni oshiradi.

Qiyamatga yo‘naltirilgan boshqaruv (Value-Based Management, VBM) kontekstida byudjetlashtirish strategik maqsad — kompaniya qiymatini oshirish — bilan bevosita bog‘lanadi. Bu yerda byudjetlar EVA (Iqtisodiy qoshimcha qiymat — iqtisodiy qo‘shilgan qiymat), ROIC (Return on Invested Capital — investitsiya qilingan kapital rentabelligi), CF (Cash Flow — Pul oqimi), WACC (Weighted Average Cost of Capital — kapitalning o‘rtacha tortilgan qiymati) kabi qiymat yaratishga ta‘sir etuvchi ko‘rsatkichlar bilan integratsiyalashtiriladi, BSC (Muvozanatli ko‘rsatkichlar tizimi- muvozanatli ko‘rsatkichlar tizimi) orqali esa strategik tashabbuslar moliyaviy va operatsion ko‘rsatkichlarga tarjima qilinadi; bunda byudjetlar qiymat yaratish bo‘yicha real qarorlarni boshqarish paneliga aylanadi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Tadqiqot davomida qiymatga asoslangan boshqaruv va byudjetlashtirish tizimlariga oid ilmiy adabiyotlar hamda xorijiy va mahalliy olimlar ishlari tahlil qilindi.

O.N.Sherbakova o‘z ishlarida byudjetlashtirishni nafaqat operativ moliyaviy rejalashtirish vositasi, balki strategik boshqaruv instrumenti sifatida ko‘radi. Unga ko‘ra, byudjetlar kapital rentabelligi, aktivlar rentabelligi va mehnat unumdorligi kabi ko‘rsatkichlarga yo‘naltirilishi lozim.

R.Kaplan va D.Norton tomonidan ishlab chiqilgan Balanced Scorecard (BSC) modeli qiymat yaratish jarayonini moliyaviy va nomoliyaviy ko‘rsatkichlar orqali baholash imkonini beradi.

S.Stewart tomonidan ishlab chiqilgan EVA (Economic Value Added) modeli esa kompaniyaning haqiqiy iqtisodiy foydasini aniqlashda asosiy vosita bo‘lib, qiymatga asoslangan byudjetlashtirish tizimining markaziy elementi hisoblanadi.

Tadqiqotning metodologik asosi qiymatga asoslangan boshqaruv (Value-Based Management - VBM) konsepsiyasiga hamda byudjetlashtirishning zamonaviy strategik yondashuvlariga tayanadi. Ushbu yondashuv korxonada qiymatini oshirishni boshqaruv qarorlarining asosiy maqsadi sifatida belgilaydi va shu orqali korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

METODOLOGIYA

Tadqiqotda quyidagi ilmiy usullar va yondashuvlar qo‘llanildi:

1. Nazariy tahlil usuli. Iqtisodiy adabiyotlar, xorijiy va mahalliy olimlarning ilmiy ishlari, qiymatga asoslangan boshqaruv va byudjetlashtirish tizimlariga oid nazariy konsepsiyalar o‘rganildi. Xususan, O.N.Sherbakova, R.Kaplan, D.Norton, S.Stewart,

¹ ЩербакOVA O.H. Бюджетирование как механизм эффективного управления предприятием. Автореф. дис. ... к.э.н. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет, 2006. – С. 24

A.Damodaran kabi olimlarning ilmiy qarashlari tahlil qilinib, ularning VBM, EVA va BSC modellari bo'yicha yondashuvlari solishtirildi.

2. Tizimli yondashuv. Byudjetlashtirish, moliyaviy rejalashtirish, nazorat va tahlil elementlarini yagona qiymatga yo'naltirilgan boshqaruv tizimi sifatida o'rganish uchun tizimli tahlil usuli qo'llanildi. Bu usul orqali byudjetlashtirishning korporativ qiymat yaratishdagi o'rni aniqlab berildi.

3. Empirik tahlil. Tadqiqot obyekti sifatida "Hududiy elektr tarmoqlari" aksiyadorlik jamiyati tanlandi. Mazkur korxonaning 2020-2024 yillardagi moliyaviy hisobotlari asosida iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) va muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi (BSC) orqali tahlil o'tkazildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Qiymatga yo'naltirilgan yondashuvlar kuchaygani sari byudjetlashtirish ham korxonaga qiymatini oshirish instrumentiga aylana bordi. Tadqiqotlarda ta'kidlanadi: "byudjetlashtirish o'z vaqtida ishonchli axborot bazasini shakllantiruvchi vosita bo'lib, unda moliyaviy ko'rsatkichlar — qiymat omillari jamlanadi; bu esa asosli boshqaruv qarorlarini qabul qilish garovidir"¹.

Ushbu konsepsiyada byudjetlar operatsion, investitsion va moliyaviy faoliyatning qiymatlarini (masalan, naqd pul oqimi, kompaniyaning likvidligi va pul harakatini ko'rsatadi, investitsiya qilingan kapitaldan olinadigan foyda, investitsiya samaradorligini o'lchovchi ko'rsatkich, kapitalning o'rtacha qiymati, investitsiyadan talab etiladigan minimal daromad me'yori) tizimli boshqarishga xizmat qiladi va aksiyadorlik jamiyatlarida qiymatni maksimal darajada oshirish maqsadini amaliy mexanizmlar bilan bog'laydi.

Byudjetlashtirish korxonaga boshqaruvining markaziy mexanizmlaridan biri bo'lib, u strategik rejalashtirish, nazorat va tahlilni yagona siklga birlashtiradi. Ilmiy manbalarda ta'kidlanganidek, byudjetlashtirish dastlab moliyaviy nazorat vositasi sifatida shakllanib, keyinchalik strategik boshqaruv integratori va qiymatga asoslangan boshqaruv modeliga aylangan, hozirda esa moslashuvchan (adaptiv) byudjetlashtirish bosqichida rivojlanmoqda.

Byudjetlashtirish korporativ boshqaruv jarayonida aksiyadorlar manfaatlarini bevosita boshqaruv qarorlariga integratsiyalashga xizmat qiladi. Kapital resurslari aynan qiymat yaratuvchi yo'nalishlarga yo'naltiriladi, xatarlar ehtimoliy ssenariylar orqali oldindan modellashtiriladi, bo'linmalar esa rejalashtirilgan ko'rsatkichlarni bajarish emas, balki qo'shimcha qiymat yaratish uchun ichki raqobat muhitiga kiradi. Bu esa uzoq muddatli strategik barqarorlik, optimal kapital tuzilmasi va yuqori dividend salohiyatini ta'minlovchi, qiymatga asoslangan boshqaruv modelidir.

Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy moliyaviy boshqaruv tizimlaridan biri bu qiymatga yo'naltirilgan byudjetlashtirish hisoblanadi. Uning asosiy maqsadi faqat moliyaviy ko'rsatkichlarni qayd etish emas, balki aksiyadorlar uchun qo'shimcha

¹ Галкин А.А. Методологические основы повышения эффективности развития предприятий путем внедрения бюджетирования как элемента системы управления. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Москва: 2005. – С. 26

qiymat yaratishga xizmat qiladi. Bu jarayonda iqtisodiy qo'shimcha qiymat va muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi modellari alohida ahamiyat kasb etadi.

Iqtisodiy qo'shimcha qiymat modeli kompaniyaning haqiqiy iqtisodiy qiymat yaratayotganligini ko'rsatib beruvchi muhim moliyaviy ko'rsatkich hisoblanadi. U soliقدan keyingi operatsion foydadan kapitalning o'rtacha hisoblangan qiymati bo'yicha xarajatlarni chiqarish orqali aniqlanadi. Agar iqtisodiy qo'shimcha qiymat ijobiy bo'lsa, demak, kompaniya aksiyadorlar uchun qo'shimcha qiymat yaratyapti, agar salbiy bo'lsa, mavjud kapitaldan samarali foydalanilmayapti, degan xulosaga kelish mumkin. Bu usul investitsiya loyihalarini baholashda, korxonaning uzoq muddatli moliyaviy strategiyasini belgilashda va byudjetlashtirish jarayonida ortiqcha resurs sarfini oldini olishda muhim vosita sifatida xizmat qiladi.

Muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi esa qiymatga yo'naltirilgan boshqaruvda moliyaviy ko'rsatkichlar bilan cheklanib qolmay, strategik maqsadlarni ham qamrab oladi. U kompaniya faoliyatini to'rt yo'nalishda baholaydi: moliyaviy samaradorlik, mijozlar bilan munosabatlar, ichki biznes jarayonlar va o'rganish hamda rivojlanish ko'rsatkichlari. Shu tariqa, korxonada faqat foyda olishga emas, balki xizmat sifati, innovatsiya, xodimlar malakasi va mijozlar qoniqishiga ham e'tibor qaratadi.

Iqtisodiy qo'shimcha qiymat va muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi modellarini uyg'un holda qo'llash aksiyadorlik jamiyatlari uchun qiymatga yo'naltirilgan byudjetlashtirishning samaradorligini oshiradi. Iqtisodiy qo'shimcha qiymat orqali kompaniya moliyaviy qiymat yaratish darajasini baholasa, Muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi bu jarayonning strategik va nomoliyaviy jihatlarini qamrab oladi. Bunda byudjetlashtirish tizimi raqamlar hisobidan tashqari, kompaniyaning uzoq muddatli barqarorligi va aksiyadorlar qiymatini oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv vositasiga aylanadi.

Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) — kompaniyaning soliقدan keyingi operatsion foydasidan kapital qiymati (WACC) bo'yicha xarajatlarni chiqarib tashlash orqali aniqlanadigan qiymat yaratish ko'rsatkichidir.

$$EVA = NOPAT - (WACC \times Capital) \quad (1)$$

Bu yerda:

NOPAT — soliقدan keyingi operatsion foyda,

WACC — kapitalning o'rtacha hisoblangan qiymati,

Capital — jalb qilingan investitsiya kapitali.

Investitsiya loyihalarini baholashda iqtisodiy qo'shimcha qiymat kompaniyaning haqiqiy qiymat yaratyaptimi yoki yo'qligini ko'rsatadi. Byudjetlashtirish jarayonida ortiqcha resurs sarfini oldini olib, qiymatga yo'naltirilgan investitsiya qarorlarini qabul qilish imkonini beradi.

Muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi (BSC) asosida tahlil kompaniya faoliyatini to'rtta asosiy yo'nalishda baholaydi:

- moliyaviy ko'rsatkichlar (daromad, foyda, rentabellik).
- mijozlar bilan munosabatlar (qoniqish, bozor ulushi).
- ichki biznes jarayonlar (samaradorlik, innovatsiya).

- o'rganish va rivojlanish (xodimlar malakasi, innovatsiyaga tayyorlik).

Yuqoridagilar asosida “Hududiy elektr tarmoqlari” AJ ning moliyaviy hisobot ma'lumotlari asosida “Iqtisodiy qo'shimcha qiymat” va “Muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi” qiymatga yo'naltirilgan byudjetlashtirish tahlili o'tkazildi.

1-jadval

“Hududiy elektr tarmoqlari” AJning “Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA)” va “Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar kartasi (Balanced Scorecard)” asosida byudjetlashtirish tahlili¹

Yil	EVA tahlili (NOPAT — WACC × Capital)	Muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi yo'nalishlari	Xulosa
2020 y.	Aktivlar 6 trln so'mdan ortiq, kapital hajmi cheklangan. Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) ko'rsatkichi past.	Asosiy vositalar 4,3 mlrd so'm. Mijozlar yo'nalishi — xizmat uzluksizligi muammoli.	Investitsiya talab yuqori, iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) salbiy bo'lishi mumkin.
2021 y.	Aktivlar va kapital o'sgan, ammo qarzlilar ham ortgan. Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) barqaror emas.	Modernizatsiya jarayonlari boshlangan. Ichki jarayonlar samaradorligi oshgan.	Foyda ortishi kuzatilgan, lekin iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) cheklangan.
2022 y.	Taqsimlanmagan foyda manfiy. Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) salbiy chiqish ehtimoli yuqori.	Asosiy vositalar yangilanishi davom etgan. Mijozlar qoniqishi ortiqcha talabga bog'liq.	Moliyaviy bosim kuchaygan, strategik barqarorlik xavf ostida.
2023 y.	Kapital va aktivlar o'sgan, ammo kreditlar ko'paygan. Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) salbiy yoki past bo'lishi mumkin.	Ichki jarayonlarda modernizatsiya tezlashgan. Investitsiya faolligi yuqori.	Qiymat yaratilishiga salbiy ta'sir etuvchi omillar saqlanib qolgan.
2024 y.	Aktivlar 30 trln so'mdan ortiq, kapital o'sgan. Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) ijobiy bo'lishi ehtimoldan yuqori.	Asosiy vositalar 13,9 trln so'm. Mijozlar yo'nalishi — xizmat sifati oshgan.	Qiymat yaratilishi barqarorlashgan, strategik rivojlanishga zamin yaratilgan.

Jadval ma'lumotlarga ko'ra, “Hududiy elektr tarmoqlari” AJda 2020-2024 yillarda iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) ko'rsatkichi turli yillarda ijobiy va salbiy dinamikaga ega bo'lgan. Ayniqsa, 2022-2023 yillarda kapital qiymatining oshishi va taqsimlanmagan foydaning pasayishi natijasida iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) salbiy chiqdi. Bu holat kompaniyaning kapitaldan samarali foydalanmaganini anglatadi. Biroq 2024 yilda aktivlar o'sishi va asosiy vositalarni yangilash natijasida iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) ko'rsatkichi barqarorlashishga yo'naldi.

¹ Tadqiqotlar natijasida muallif ishlanmasi

Qiymatga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirishni iqtisodiy qoʻshimcha qiymat (EVA) va muvozanatli koʻrsatkichlar tizimi integratsiyasi asosida boshqarish barqaror moliyaviy natijalar hamda strategik rivojlanish uchun muhim poydevor yaratadi: qisqa muddatda — operatsion samaradorlik, likvidlik va pul oqimlarini mustahkamlash (xarajatlarni “noldan” asoslash, kapital aylanishini tezlashtirish, qarz yukini optimallashtirish orqali), oʻrta muddatda — ichki jarayonlar va xizmat sifati boʻyicha koʻrsatkichlarni muvozanatli koʻrsatkichlar tizimi bilan qatʼiy bogʻlash (mijozlar qoniqishi, xizmat sifatining barqarorligi, texnik yoʻqotishlar, aktivlardan foydalanish), uzoq muddatda esa — kapitalning oʻrtacha tortilgan qiymatini pasaytirish, innovatsion investitsiyalarni “Iqtisodiy qoʻshimcha qiymat (EVA) > 0” mezonini bilan tanlash va rolling forecast orqali xatarlarni oldindan boshqarish hisobiga aksiyadorlar qiymatini izchil oshirish mumkin boʻladi. Shu tariqa, byudjetlashtirish tizimi oddiy rejalashtirishdan chiqib, korporativ qarorlar qabul qilishning intizomli, shaffof va qiymatga yoʻnaltirilgan mexanizmiga aylanadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari shuni koʻrsatadiki, aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruv qarorlarini takomillashtirishda qiymatga asoslangan byudjetlashtirish tizimini joriy etish zaruriy va istiqbolli yoʻnalish hisoblanadi. Mazkur tizim boʻyicha quyidagilarni inobatga olish muhimdir:

- boshqaruv samaradorligini oshiradi - moliyaviy va strategik maqsadlar oʻrtasida uygʻunlikni taʼminlash;
- qiymat yaratishga yoʻnaltirilgan qarorlar qabul qilishni ragʻbatlantiradi - EVA va BSC koʻrsatkichlari asosida kapitaldan foydalanish natijadorligi aniqlash;
- shaffoflik va javobgarlikni kuchaytiradi - boʻlimlar kesimidagi byudjetlar korporativ strategiya bilan uzviy bogʻlash;
- resurslardan oqilona foydalanishni taʼminlaydi - investitsiyalar faqat — “EVA > 0” mezoniga javob beruvchi loyihalarga yoʻnaltirish.
- uzoq muddatli barqarorlikni qoʻllab-quvvatlaydi - kapitalning oʻrtacha tortilgan qiymatini (WACC) pasaytirish, innovatsion rivojlanish va risklarni oldindan boshqarish imkonini yaratish.

Umuman olganda, qiymatga asoslangan byudjetlashtirish tizimi oddiy rejalashtirishdan chiqib, aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning strategik, shaffof va qiymat yaratishga yoʻnaltirilgan modeli sifatida shakllanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI

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.

4. Yoʻldoshev N., Zohidov E. Menejment. - T.: Oʻzbekiston faylasuflari milliy jamiyati, 2018. — 392 b.
5. Zaynutdinov SH.N. Korporativ boshqaruv asoslari. Oʻquv qoʻllanma. - T.: Oʻzbekiston, 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. Галкин А.А. Методологические основы повышения эффективности развития предприятий путем внедрения бюджетирования как элемента системы управления. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. - Москва: 2005. - С. 26
9. Кожин В.А., Шагалова Т. В., Жесткова И.С., Иванов С.А. Бюджетирование. Учебное пособие. - Н.Новгород: ННГАСУ, 2016. — 245 с.
10. Қосимова Д.С., Собиров А.А. Бошқариш назарияси асослари. ОУЮлари учун дарслик. - Т: ТДИУ, 2011. 320 б.
11. Наумова Н.В. Бюджетирование в деятельности предприятия. Учебное пособие. - Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. - 112 с.
12. Сирожиддинов К.И., Имомов Р.Н. Корхона хўжалик фаолиятидаги иқтисодий хатарлар ва уларни бошқариш. Монография. - Наманган: “Навруз” нашриёти, 2017. — 116 б.
13. Хамидулин М.Б. Финансовые механизмы корпоративного управления. Монография. - Т.: Молия, 2008. -204 с.
14. Щербакова О.Н. Бюджетирование как механизм эффективного управления предприятием. Автореф. дис. ... к.э.н. - Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет, 2006. - С. 24



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
Musahhah: Karimova Shirin Zoxid qizi
Sahifalovchi va dizaynerlar: Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-yil, may, 5-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: [@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. ГОСТ 7.56-2002** " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**