

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 jihatlari 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 koʻrsatadiki, byudjetlashtirish boshqaruv tizimini faqat smeta tuzish jarayoni sifatida emas, balki strategiyani operatsion darajaga tushiruvchi integratsiyalashgan boshqaruv vositasi sifatida koʻrish zarur. Balansirlangan koʻrsatkichlar tizimi strategiyani amalga oshirishga yoʻnaltirilgan tashkilotni qurishga yordam beradi va KPIlar orqali maqsadlar hamda harakatlarning uygʻunligini taʼminlaydi”. Shu bilan birga, operatsiyalarga asoslangan boshqaruv va xarajatlarni faoliyatlari kesimida tahlil qilish “qiymat qoʻshmaydigan xarajatlarni aniqlash va quvvatlarni talabga mos boshqarish” imkonini beradi, yaʼni resurslardan foydalanish intizomini kuchaytiradi. Integratsiyalashgan yondashuvlar “anʼanaviy byudjetlashga xos bir qator kamchiliklarni bartaraf etishga” xizmat qiladi, chunki ular natijalarni korporativ qiymat mezonlariga bogʻlaydi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Korxonada boshqaruv iyerarxiyasida byudjetlashtirish boshqaruvning ichki moliyaviy tizimi sifatida ishlaydi. U taktik maqsadlarni tanlash, boʻlimlar boʻyicha reja-smetalarni ishlab chiqish va ijroni nazorat qilish orqali umumiy boshqaruvni muvofiqlashtiradi. “Byudjetlashtirish korxonada darajasida taktik maqsadlarni tanlash, kelajakdagi operatsiyalarni rejalashtirish va bu rejalarni bajarilishini nazorat qilish tizimi, yaʼni ichki moliyaviy boshqaruv tizimi sifatida qaraladi”¹.

Byudjet markazlari (moliyaviy masʼuliyat markazlari) boshqaruv iyerarxiyasining funksional boʻgʻinlarida tashkil etiladi va odatda xarajatlar markazi, daromadlar markazi, foyda markazi hamda investitsiya markazlari shaklida ajratiladi. Ularning oʻzaro 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 taʼminlanadi. “Korxonaning umumiy (generatsiyalangan) byudjeti barcha boʻlinmalar va funksiyalar boʻyicha muvofiqlashtirilgan reja boʻlib, u strategik rejaga bevosita

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

² Харитоновa 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, korxonada faoliyatini baholash va menejerlarni 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 korxonada 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 Харитоновa Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2002. – 26 с.

² Харитоновa 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 — budget 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 manfaatlarini 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, variatsion 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 Гришкова С.В. Адаптивная система бюджетирования как способ повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. — Томск, 2009. — 24 с.

² Харитонова 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, variatsion tahlili natijalari va muammoning tub sababi bo‘yicha tuzatish choralari talab qiladi. “Byudjetning funksiyalari: rejalashtirish, nazorat, muvofiqlashtirish, rag‘batlantirish, korxonada 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‘onalari ushbu taqsimoti byudjetni oddiy smetadan ko‘ra kengroq — “ichki moliyaviy boshqaruv tizimi” sifatida talqin etishni talab qiladi. “Byudjetlashtirish korxonada 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 variatsion 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 ruhdagi 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 Харитоновна 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 korxonada 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 byurokrtiyani 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 korxonalar 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 korxonalar 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) korxonalar 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‘shish/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 korxonalar 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 korxonalar 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, korxonalar 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 korsatkichlar 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 qoʻllanib kelmoqda. Gʻarb mamlakatlari, xususan AQSh, Germaniya, Buyuk Britaniya tajribalarida “Anʻanaviy byudjetdan voz kechgan holda boshqaruv (Beyond Budgeting)”, “Nol asosidagi byudjetlashtirish (Zero-Based Budgeting)”, “Doimiy yangilanadigan prognozlar (Rolling Forecasts)”, “Yaratilgan qoʻshimcha iqtisodiy qiymat (EVA)” kabi ilgʻor modellar yordamida korxonalarda moslashuvchan, maqsadli va barqaror boshqaruv tizimlari shakllantirilgan. Ular anʻanaviy rejalashtirishdan farqli ravishda “resurslardan maksimal samara olishni taʼminlash, doimiy oʻzgaruvchan bozor sharoitlariga tez moslashishni koʻzlaydi”¹.

Oʻzbekiston sharoitida bu modellarni toʻgʻridan-toʻgʻri qoʻllash murakkab boʻlishi mumkin, biroq ularning ayrim komponentlarini milliy amaliyotga moslashtirish orqali menejment samaradorligini oshirish mumkin. “Xalqaro modellarni milliy korxonalarining tashkiliy tuzilmasi, moliyaviy hisobot standartlari, meʼyoriy hujjatlar bilan uygʻunlashtirish — eng dolzarb masalalardan biridir”².

XULOSA VA TAKLIFLAR

Xalqaro tajriba shuni koʻrsatadiki, 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 yoʻnaltiradi, “Zero-Based Budgeting” esa xarajatlarni “nol”dan asoslash orqali moliyaviy intizomni kuchaytiradi. “Rolling Forecasts” esa dinamik prognozlash orqali oʻzgaruvchan bozor sharoitida barqaror boshqaruvni taʼminlaydi. Shu bilan birga, “Balanced Scorecard” va “EVA” tizimlari strategik maqsadlar va moliyaviy natijalarni uygʻunlashtiradi.

Oʻzbekiston sharoitida ushbu modellarni toʻliq tatbiq etish muayyan qiyinchiliklarga ega boʻlsa-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 byudjetlashtirish modellarining adaptatsiyasi korxonalarda innovatsion, natijaviy va barqaror boshqaruv.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI

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 byudjetlashtirishning 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:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhah:

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, 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:

[@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**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**