



AKTUAR MOLIYA VA BUXGALTERIYA HISOBI ILMIY JURNALI

Vol. 5 Issue 09 | pp. 102-108 | ISSN: 2181-1865

Available online <https://finance.tsue.uz/index.php/afa>

BUDJETLASHTIRISHNING XALQARO MODELLARINI MILLIY MENEJMENT AMALIYOTIGA MOSLASHTIRISH ISTIQBOLLARI



Sobirov Shoyadbek Kurbonaliyevich

Zahiriddin Muhammad Bobur nomidagi

Andijon davlat universiteti mustaqil tadqiqotchi

E-mail: jobir1144@gmail.com

Annotatsiya. Ushbu maqolada xalqaro miqyosda keng qo'llanilayotgan budjetlashtirish modellarining mohiyati, ularning korxona boshqaruvidagi ahamiyati hamda O'zbekiston sharoitida moslashtirish istiqbollari yoritilgan. Tadqiqotda "Beyond Budgeting", "Zero-Based Budgeting", "Rolling Forecasts", "Balanced Scorecard" va "EVA" kabi ilg'or yondashuvlarning afzalliklari tahlil qilinib, ularni milliy menejment amaliyotiga tatbiq etish imkoniyatlari ko'rib chiqilgan. Maqola natijalariga ko'ra, xalqaro modellarni to'liq ko'chirib olish emas, balki ularning prinsiplarini milliy iqtisodiy, tashkiliy va huquqiy sharoitga moslashtirish orqali boshqaruv samaradorligini oshirish mumkinligi asoslab berilgan.

Kalit so'zlar: budjetlashtirish, menejment, xalqaro model, moslashtirish, strategik rejalashtirish, KPI, Beyond Budgeting, Zero-Based Budgeting, Balanced Scorecard, EVA.

Аннотация. В данной статье рассматривается сущность моделей бюджетирования, широко используемых в международной практике, их значение в управлении предприятием и перспективы их адаптации в условиях Узбекистана. В исследовании анализируются преимущества таких передовых подходов, как «Beyond Budgeting» (внебюджетирование), «Zero-Based Budgeting» (бюджетирование с нулевой базой), «Rolling Forecasts» (скользящие прогнозы), «Balanced Scorecard» (сбалансированная система показателей) и «EVA» (оценка стоимости активов), а также рассматриваются возможности их внедрения в национальную управленческую практику. По результатам статьи обосновывается, что повышение эффективности управления возможно не за счёт полного копирования международных моделей, а за счёт адаптации их принципов к национальным экономическим, организационно-правовым и экономическим условиям.

Ключевые слова: бюджетирование, менеджмент, международная модель, адаптация, стратегическое планирование, KPI, Beyond Budgeting, Zero-Based Budgeting, Balanced Scorecard, оценка стоимости активов.

Abstract. This article discusses the essence of budgeting models widely used internationally, their importance in enterprise management, and the prospects for their adaptation in the conditions of Uzbekistan. The study analyzes the advantages of such advanced approaches as "Beyond Budgeting", "Zero-Based Budgeting", "Rolling Forecasts", "Balanced Scorecard" and "EVA", and considers the possibilities of their implementation in national management practice. According to the results of the article, it is justified that management efficiency can be increased not by

completely copying international models, but by adapting their principles to national economic, organizational and legal conditions.

Keywords: *budgeting, management, international model, adaptation, strategic planning, KPI, Beyond Budgeting, Zero-Based Budgeting, Balanced Scorecard, EVA.*

Kirish

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

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

Masalan, nol asosidagi budjetlashtirish usuli bo'yicha xarajatlarni har bir davr boshida butunlay qaytadan baholash zarurati milliy korxonalarda ham samarali budjet intizomini shakllantirish imkonini beradi. Shu bilan birga, "Balanslashgan baholash kartasi" modeli orqali moliyaviy va noutfaktorli ko'rsatkichlarni uyg'unlashtirish korxonalarining strategik maqsadlarini aniqroq belgilashga xizmat qiladi. "Bunday yondashuvlar orqali o'zbek korxonalarida moliyaviy resurslardan foydalanish intizomi va javobgarlik mexanizmlari kuchayadi"³.

Biroq xalqaro tajribalarni milliy amaliyotga to'liq moslashtirishda ayrim muammolar mavjud. Jumladan, xalqaro modellar ilgari surgan indikatorlar va budjetlashtirish mezonlarini milliy qonunchilik va raqamli infratuzilma darajasi bilan uyg'unlashtirish muhim. Ayniqsa, "Yaratilgan qo'shimcha iqtisodiy qiymat" yoki "Balanslashgan baholash kartasi" kabi modellarda aniq moliyaviy va strategik ko'rsatkichlar bo'yicha uzluksiz monitoringni talab qiluvchi IT infratuzilmaning yetishmasligi ayrim korxonalarda bu usullarni to'liq joriy etishni murakkablashtiradi.

Shu sababli, O'zbekiston korxonalari uchun xalqaro modellarning asosiy tamoyillarini bosqichma-bosqich moslashtirish, ya'ni milliy xususiyatlarni inobatga olgan holda adaptiv strategiyalar ishlab chiqish muhim. Xususan, "mahalliy sharoitda

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. Korxonalarini boshqarishda budjetlashtirishning mohiyati va ahamiyati // Raqamli iqtisodiyot: ilmiy-elektron jurnal. - № 8. 2023. – b. 95-105

³ Гарбузов, В.В. Методические основы эффективного стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями с использованием каскадного бюджетирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05, 08.00.10. — Москва, 2008. - 20 с.

bosqichma-bosqich, segmentlarga ajratilgan holda budjetlashtirish elementlarini joriy etish orqali zamonaviy menejment texnologiyalariga o'tish ta'minlanadi"⁴.

Adabiyotlar sharhi va metodologiya

Avvalo, G'arb davlatlarining (AQSh, Germaniya, Buyuk Britaniya, Skandinaviya mamlakatlari) budjetlashtirish modellarining asosiy xususiyatlari tahlil qilindi. Keyin, ularning milliy menejment amaliyotiga moslashtirish imkoniyatlari jadval shaklida baholandi. Shuningdek, O'zbekiston korxonalarida mavjud boshqaruv tizimi holati, moliyaviy intizom darajasi va raqamli infratuzilma imkoniyatlari asosida adaptiv model ishlab chiqish bo'yicha takliflar ilgari surildi.

Tahlil jarayonida xalqaro ilmiy manbalar, davlat iqtisodiy siyosati hujjatlari, hamda amaliyotchi mutaxassislarining fikrlari asos sifatida foydalanildi.

Budjetlashtirishning xalqaro va milliy menejment amaliyotidagi o'rni ko'plab olimlar tomonidan turli jihatlarida o'rganilgan. Quyida ushbu yo'nalishda olib borilgan ilmiy izlanishlarning asosiy natijalari tahlil qilinadi.

1. Aqmirzayevich S.A. (2024) - muallif o'z tadqiqotida korxonalarda moliyaviy rejalashtirish va risklarni boshqarishning xorijiy tajribasini o'rganib, AQSh, Germaniya va Yaponiya kompaniyalarida qo'llaniladigan strategik budjetlashtirish modellarini tahlil qilgan. Tadqiqotda, ayniqsa, EVA (Economic Value Added) va Rolling Forecast modellarining afzalliklari yoritilgan bo'lib, ularning asosiy ustunligi sifatida barqarorlik va prognoz aniqligini oshirish ko'rsatib o'tiladi.

2. Kunduzova K.I. (2023) - u o'z maqolasida korxona boshqaruvida budjetlashtirishning mohiyati va ahamiyatini ochib bergan. Muallifning ta'kidlashicha, budjetlashtirish tizimi korxonaning strategik rejalashtirish, nazorat va javobgarlik mexanizmlarini yaxlit tizimga birlashtiruvchi vosita hisoblanadi. U milliy korxonalarda budjetlashtirishni faqat moliyaviy smeta sifatida emas, balki boshqaruvning axborot modeli sifatida joriy etish zarurligini qayd etadi. Tadqiqotda xalqaro tajriba elementlarini O'zbekiston sharoitiga bosqichma-bosqich moslashtirish zarurligi alohida urg'u bilan ko'rsatilgan. Bu qarash maqoladagi metodologik yondashuv – "adaptiv budjetlashtirish" konsepsiyasi bilan uyg'unlashadi.

3. Garbuzov V.V. - Garbuzovning tadqiqotlarida elektr energiyasi ta'minoti tarmoqlarida strategik boshqaruvni takomillashtirish masalalariga bag'ishlangan bo'lib, u kaskadli budjetlashtirish mexanizmini ishlab chiqqan. Tadqiqotda budjetlashtirishni ko'p bosqichli rejalashtirish tizimi sifatida qarash taklif etiladi: yuqori darajadagi strategik budjetlar – o'rta bo'g'in taktik rejalashtirish – quyi bo'g'in operatsion budjetlar. Bu modelning ustunligi shundaki, u korxonada vertikal muvofiqlikni va resurslardan kompleks foydalanishni ta'minlaydi. Mazkur yondashuv milliy menejment tizimida "Beyond Budgeting" va "Rolling Forecast" modellarining asosiy g'oyalarini tatbiq etish uchun muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi.

4. Norpolova L.A. - Norpolova kichik sanoat korxonalarida budjetlashtirish asosida boshqaruv mexanizmini shakllantirish masalasini tadqiq qilgan. U faoliyatga asoslangan budjetlashtirish (Activity-Based Budgeting) yondashuvini qo'llagan holda, ishlab

⁴ Норполова Л.А. Формирование механизма управления малыми предприятиями промышленности на основе бюджетирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Улан-Удэ, 2004. – 22 с.

chiqarish jarayonlarida resurs taqsimoti va xarajatlar strukturasi optimallashtirish bo'yicha metodik tavsiyalar bergan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, budjetlashtirish tizimi korxonada javobgarlik markazlarini aniq belgilash va ichki nazoratni kuchaytirish orqali menejment sifatini oshiradi. Ushbu ilmiy yondashuv O'zbekiston sharoitida budjet intizomini mustahkamlashda amaliy ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqotda taqqoslama tahlil va sistemali yondashuv metodlaridan foydalanildi.

Natijalar

Korxonalarda budjetlashtirishni samarali tashkil etish boshqaruv tizimini barqaror, intizomli va strategik maqsadlarga yo'naltirilgan qilishning muhim sharti hisoblanadi. Jahon tajribasi ham ko'rsatadiki, "umumiy budjet boshqaruvi korxona faoliyatini boshqarishning muhim vositasi bo'lib, u strategik maqsadlar bilan qisqa muddatli rejalarni uzviy bog'laydi"⁵. Shu sababli, milliy amaliyotda ham budjetlashtirish nafaqat moliyaviy nazorat vositasi, balki boshqaruvning konseptual modeli sifatida shakllanishi lozim.

1-jadval

Xalqaro budjetlashtirish modellarining milliy menejment amaliyotiga moslashtirish imkoniyatlari

No	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	Budjet 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

⁵ 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

Ushbu 1-jadval O'zbekiston korxonalarida menejment tizimini takomillashtirishda xalqaro tajribalardan qanday foydalanish mumkinligini tahlil qiladi. Har bir xalqaro model o'ziga xos boshqaruv falsafasiga ega bo'lib, uni milliy sharoitga moslashtirishda bir qator muhim omillar hisobga olinishi lozim: bu - korxona hajmi, IT infratuzilmasining mavjudligi, me'yoriy huquqiy baza, menejerlarning malakasi va tashkilot madaniyatidir.

Masalan, nol asosidagi budjetlashtirish orqali budjet tuzilmasi soddalashtirilishi va mas'uliyatlilik orttirilishi mumkin, biroq bu yondashuv kuchli nazorat tizimini talab etadi. Shuningdek, balanslashgan baholash kartasi strategik ko'rsatkichlarni aniqlashtirish orqali uzoq muddatli rivojlanishning aniq yo'nalishini belgilaydi, bu esa korporativ boshqaruv madaniyatining yuksalishini ta'minlaydi. Shu nuqtayi nazardan qaralganda, xalqaro modellarni bevosita tatbiq etishdan ko'ra, ularning moslashtirilgan, sinovli shakllarini joriy qilish yanada samarali natijalar beradi.

Dunyo amaliyotida quyidagi budjetlashtirish modellaridan keng foydalaniladi:

1. Traditional Budgeting (An'anaviy budjetlashtirish) – xarajatlarni tarixiy ma'lumotlarga asoslab rejalashtirish.
2. Zero-Based Budgeting (Nol asosli budjetlashtirish) – har bir xarajatni qayta asoslashga majbur qiluvchi model.
3. Rolling Budget (Aylanuvchi budjet) – har oy yoki chorakda budjetni yangilab borish tizimi.
4. Activity-Based Budgeting (Faoliyatga asoslangan budjetlashtirish) – xarajatlarni faoliyat turlari bo'yicha rejalashtirish.
5. Balanced Scorecard (Muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi) – moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlar integratsiyasi orqali strategik boshqaruvni qo'llab-quvvatlash.

Muhokama

Xalqaro amaliyotda an'anaviy budjetdan voz kechgan holda boshqaruv (Beyond budgeting) va nol asosidagi budjetlashtirish (Zero-based budgeting) yondashuvlari mavjud va an'anaviy qat'iy budjetlardan voz kechib, tez o'zgaruvchi muhitda boshqaruvni moslashuvchan qilishga qaratilgan. "An'anaviy budjetlar ko'pincha strategiyani qo'llab-quvvatlamaydi va operativ hamda strategik boshqaruv o'rtasida uzilish paydo bo'ladi"⁶.

An'anaviy budjetdan voz kechgan holda boshqaruvning boshqaruv jihati markazlashuvni kamaytirish, qaror huquqlarini pastki bo'g'inlarga berish, nisbiy ko'rsatkichlar va moslashuvchan maqsadlar bilan ishlash, hamda doimiy yangilanadigan budjetlar orqali rejalashni yangilab borishga tayanadi. Shu ruhdagi yondashuv haqida "adaptiv budjetlashtirish strategik rejalashtirish bilan integratsiyada bo'lib, doimiy yangilanadigan budjetlar orqali davrni dinamik qoplaydi"⁷ 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.

⁶ Гришкова С.В. Адаптивная система бюджетирования как способ повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Томск, 2009. – 24 с.

⁷ Гришкова С.В. Адаптивная система бюджетирования как способ повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Томск, 2009. – 15 с.

O'zbekiston iqtisodiyotida aksariyat korxonalar budjetlashtirishni moliyaviy smeta shaklida yuritadi. Biroq global amaliyotda bu jarayon boshqaruv va nazorat tizimining ajralmas qismi sifatida qaraladi. Milliy amaliyotda quyidagi yo'nalishlarda moslashtirish zarur:

- 1) Strategik boshqaruv bilan integratsiya: xalqaro modellarni milliy strategik rejalashtirish tizimi bilan uyg'unlashtirish;
- 2) Raqamli texnologiyalarni qo'llash: ERP tizimlari (SAP, Oracle, 1C) orqali real vaqtli budjet nazoratini joriy etish;
- 3) KPI tizimini joriy etish: natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tamoyillarini kiritish;
- 4) Kadrlar malakasini oshirish: budjetlashtirish sohasida xalqaro metodologiyalar bo'yicha treninglar tashkil etish.

2-jadval.

Xalqaro tajribadan o'rganish mumkin bo'lgan jihatlar

Mamlakat	Model	Asosiy afzallik	O'zbekistonga tatbiq etish imkoniyati
AQSh	Zero-Based Budgeting	Xarajatlarni optimallashtirish	Davlat korxonalarida samarasiz xarajatlarni kamaytirish
Germaniya	Activity-Based Budgeting	Faoliyat tahlili orqali resurs taqsimoti	Ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun mos
Yaponiya	Kaizen budgeting	Doimiy takomillashtirish	Innovatsion menejment tizimlari bilan uyg'unlashtirish
Janubiy Koreya	Performance Budgeting	KPI asosida nazorat	Davlat boshqaruvi va yirik AJlarda qo'llash mumkin

Milliy menejment amaliyotida xalqaro modellarni joriy etish uchun quyidagi mexanizmlar ishlab chiqilishi lozim:

- normativ-huquqiy asoslarni takomillashtirish (budjetlashtirish bo'yicha yagona metodika ishlab chiqish);
- pilot loyihalar orqali sinov (yirik aksiyadorlik jamiyatlarida bosqichma-bosqich joriy etish);
- axborot texnologiyalarini integratsiya qilish (avtomatlashtirilgan budjet tizimlari);
- monitoring va tahlil tizimini yaratish (ko'rsatkichlar asosida baholash).

Xulosa

Xalqaro budjetlashtirish modellarini milliy menejment amaliyotiga moslashtirish - O'zbekiston korxonalarida strategik boshqaruv madaniyatini rivojlantirishning eng muhim omillaridan biridir.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki:

- a) Xalqaro modellarni to'liq tatbiq etish emas, balki bosqichma-bosqich, adaptiv shaklda joriy qilish samaraliroqdir;
- b) "Zero-Based Budgeting" milliy korxonalarda budjet intizomini mustahkamlash, "Balanced Scorecard" esa strategik maqsadlarni aniqlashtirish imkonini beradi;

c) "Beyond Budgeting" va "Rolling Forecasts" modellarining elementlarini raqamli boshqaruv tizimlari orqali tatbiq etish korxonalarda moslashuvchan boshqaruvni ta'minlaydi;

Ushbu jarayonlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun axborot infratuzilmasini rivojlantirish, kadrlar malakasini oshirish va normativ asoslarni takomillashtirish zarur.

Umuman olganda, xalqaro budjetlashtirish modellarining asosiy tamoyillarini milliy menejment tizimiga moslashtirish orqali O'zbekiston korxonalarida moliyaviy barqarorlik, javobgarlik va raqobatbardoshlikni oshirish istiqbollari mavjud.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Aqmirzayevich S.A. Korxonalarda moliyaviy rejalashtirish va moliyaviy risklarni baholashning xorij tajribasi //Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика). – 2024. – №. 9. – b. 92-104.
2. Hope, J., & Fraser, R. (2003). Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business School Press.
3. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.
4. Kunduzova, K.I. (2023). Korxonalarni boshqarishda budjetlashtirishning mohiyati va ahamiyati. // Raqamli iqtisodiyot: ilmiy-elektron jurnal, №8, b. 95–105.
5. 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
6. Toshmatov, B.M. (2022). Korxona moliyasini boshqarish va budjetlashtirishning zamonaviy usullari. – Toshkent: Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar markazi.
7. Гарбузов, В.В. Методические основы эффективного стратегического управления распределительно-сетевыми электроэнергетическими предприятиями с использованием каскадного бюджетирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05, 08.00.10. — Москва.
8. Норполова Л.А. Формирование механизма управления малыми предприятиями промышленности на основе бюджетирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Улан-Удэ.

Copyright: © 2025 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution- 4.0 International License (CC - BY 4.0)

