



AKTUAR MOLIYA VA BUXGALTERIYA HISOBILMIY JURNALI

Vol. 5 Issue 10 | pp. 152-166 | ISSN: 2181-1865

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

RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR SOHASIDA BUDJET XARAJATLARINI NATIJADORLIK ASOSIDA BOSHQARISHNING NAZARIY-USLUBIY YONDASHUVLARI



Sattarov Ilxom

O'zbekiston Respublikasi Raqamli texnologiyalar vazirligi

E-mail: Sattarov-05@mail.ru

Orcid: 0009-0002-9137-5635

Annotatsiya. Raqamli transformatsiya davlat budjeti xarajatlarining mazmunini o'zgartirib, mablag' sarflanishini faqat smeta ijrosi bilan emas, balki erishilgan natija, foydalanuvchi uchun yaratilgan qiymat va tizimning uzoq muddatli barqarorligi bilan baholash zaruratini kuchaytirmoqda. Maqolada raqamli texnologiyalar sohasidagi budjet xarajatlarini boshqarishning nazariy asoslari natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirish, jamoat qiymati, xarajat–natija aloqasi va moslashuvchan moliyalashtirish g'oyalari asosida tizimlashtirilgan. Tadqiqotda raqamli xarajatni an'anaviy xarajat moddasidan farqli ravishda butun hayotiy sikl davomida natija yaratadigan davlat investitsiyasi sifatida talqin qilish taklif etiladi. Muallif tomonidan budjet qarorini "resurs – faoliyat – mahsulot – natija – jamoat qiymati – teskari aloqa" ketma-ketligida shakllantiruvchi nazariy model ishlab chiqilgan. Modelning asosiy xususiyati moliyaviy intizomni natijadorlikning yakuniy mezonini emas, zarur boshlang'ich sharti sifatida ko'rishidir. Maqola yakunida raqamli loyihalarni natija va jamoat qiymatiga qarab ustuvorlashtirishga xizmat qiluvchi moslashuvchan portfel budjetlashtirish konsepsiyasi asoslangan.

Kalit so'zlar: budjet xarajatlari, raqamli texnologiyalar, natijadorlik, samaradorlik, jamoat qiymati, dasturiy budjetlashtirish, raqamli investitsiya, moslashuvchan moliyalashtirish, budjet qarori, davlat moliyasi.

Аннотация. Цифровая трансформация меняет содержание государственных бюджетных расходов, повышая потребность в оценке использования средств не только по выполнению сметы, но и по достигнутому результату, созданной ценности для пользователя и долгосрочной устойчивости системы. В статье систематизированы теоретические основы управления бюджетными расходами в сфере цифровых технологий на основе идей результативно-ориентированного бюджетирования, общественной ценности, взаимосвязи затрат и результатов и гибкого финансирования. В исследовании предлагается интерпретировать цифровые расходы как государственные инвестиции, создающие результаты на протяжении всего жизненного цикла, в отличие от традиционной статьи расходов. Автор разработал теоретическую модель, формирующую бюджетное решение в последовательности «ресурс – деятельность – продукт – результат – общественная ценность – обратная связь». Главная особенность модели заключается в

том, что она рассматривает финансовую дисциплину не как конечный критерий эффективности, а как необходимое исходное условие. Статья завершается концепцией гибкого портфельного бюджетирования, которое служит для определения приоритетов цифровых проектов на основе результатов и общественной ценности.

Ключевые слова: бюджетные расходы, цифровые технологии, эффективность, результативность, общественная ценность, программное бюджетирование, цифровые инвестиции, гибкое финансирование, бюджетные решения, государственные финансы.

Abstract. Digital transformation is altering the nature of state budget expenditures, creating a need to evaluate spending not merely by the execution of cost estimates, but by achieved results, value created for the user, and the long-term sustainability of the system. This article systematizes the theoretical foundations of managing budget expenditures in the digital technology sector based on concepts such as results-oriented budgeting, public value, the cost-result relationship, and flexible financing. The study proposes interpreting digital expenditure—distinct from traditional expenditure items—as a public investment that generates results throughout its entire lifecycle. The author has developed a theoretical model that structures budget decisions according to the sequence: "resource – activity – product – result – public value – feedback." A key feature of this model is that it views financial discipline not as the ultimate criterion of effectiveness, but as a necessary prerequisite. Finally, the article substantiates a concept of flexible portfolio budgeting designed to prioritize digital projects based on results and public value.

Keywords: budget expenditures, digital technologies, effectiveness, efficiency, public value, program budgeting, digital investment, flexible financing, budget decision, public finance.

Kirish

Davlat moliyasini boshqarish nazariyasida xarajatning qonuniyligi, maqsadliligi va smeta intizomi uzoq vaqt asosiy mezon bo'lib xizmat qilgan. Bunday yondashuv budjet mablag'larini nazorat qilish uchun zarur, ammo raqamli texnologiyalar sohasida u xarajatning iqtisodiy mazmunini to'liq ochib bermaydi. Chunki dasturiy mahsulot, axborot tizimi, elektron davlat xizmati yoki ma'lumotlar platformasi uchun sarflangan mablag'ning qiymati xarid qilingan texnika yoki bajarilgan ish hajmida emas, undan keyin davlat boshqaruvi va foydalanuvchi xulqida yuzaga kelgan o'zgarishda namoyon bo'ladi.

Raqamli loyiha budjetdan moliyalashtirilganda ikki xil natija bir-biriga aralashib ketishi mumkin. Birinchisi — moliyaviy natija: mablag' ajratildi, shartnoma tuzildi, ish bajarildi va to'lov amalga oshirildi. Ikkinchisi — funksional hamda ijtimoiy-iqtisodiy natija: xizmat ko'rsatish muddati qisqardi, idoralararo ma'lumot almashinuvi yaxshilandi, fuqaroning xarajati kamaydi yoki boshqaruv qarorining sifati oshdi. Birinchi natija ikkinchisining sharti bo'lishi mumkin, biroq uning o'rnini bosa olmaydi. Shu sababli raqamli texnologiyalar sohasida budjet xarajatlari samaradorligini baholash nazariyasi "qancha sarflandi?" savolidan "sarflangan resurs qanday qiymat yaratdi?" savoliga o'tishi lozim.

O'zbekistonda 2025-yil uchun tasdiqlangan fiskal parametrlar davlat xarajatlarining natijadorligini oshirish masalasiga alohida ahamiyat beradi. O'RQ-1011-son Qonunga muvofiq 2025-yil uchun konsolidatsiyalashgan budjet xarajatlari 480 496,5 mlrd so'm, Davlat budjeti xarajatlari 290 417,5 mlrd so'm etib prognoz qilingan. Konsolidatsiyalashgan budjet saldosi 49 506,5 mlrd so'm miqdoridagi taqchillik bilan

rejalashtirilgan. Cheklangan fiskal makonda xarajat hajmini kengaytirishdan ko'ra mavjud resursdan olinadigan natijani ko'paytirish davlat moliyasining barqarorligi nuqtai nazaridan muhimroq bo'lib bormoqda (O'zbekiston Respublikasi, 2024).

Raqamlashtirish sohasidagi 2025-yilgi siyosiy vazifalar ham natijadorlik masalasini keskinlashtirdi. 2025-yil 16-sentabrdagi PQ-286-son qarorda "Raqamli hukumat" doirasida 41 ta ustuvor loyihani ishga tushirish, elektron davlat xizmatlari ulushini 70 foizga yetkazish, 66 ming km optik tolali aloqa liniyasini o'tkazish, 2 284 ta tayanch stansiyani ishga tushirish, 100 dan ortiq axborot tizimi hamda 100 dan ortiq yangi elektron xizmatni joriy etish kabi vazifalar belgilandi (Raqamli texnologiyalar vazirligi, 2025). Bu ko'lam raqamli xarajatlarni alohida smeta satrlari sifatida emas, o'zaro bog'liq davlat investitsiyalari portfeli sifatida boshqarish zaruratini yuzaga keltiradi.

Adabiyotlar sharhi

Natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirish davlat moliyasida resurs va natija o'rtasidagi bog'liqlikni kuchaytirishga qaratilgan yondashuv sifatida shakllangan. Uning nazariy mohiyati budjet mablag'ini sarflash huquqini muayyan natijani asoslash majburiyati bilan birlashtirishdan iborat. Robinson (2018) xarajatlarni qayta ko'rib chiqish jarayonida sifatli baholash ma'lumotlari va natija ko'rsatkichlari tejam imkoniyatlarini aniqlash uchun asosiy axborot manbai ekanini ta'kidlaydi. Bu yondashuvda xarajatni qisqartirish maqsad emas; resursni ustuvor va samarali yo'nalishga o'tkazish maqsad sifatida qaraladi.

OECDning zamonaviy talqinida natijadorlikka asoslangan budjetlashtirish moliyaviy axborot bilan natija to'g'risidagi axborotni bir qaror maydoniga olib kiradi. Bunda indikatorlar budjet hujjatiga qo'shimcha ma'lumot sifatida kiritilishi bilan cheklanmasdan, ustuvorliklarni belgilash, dasturlarni qayta ko'rib chiqish va boshqaruv javobgarligini kuchaytirishga xizmat qilishi kerak (Tryggvadottir and Bambalaite, 2024; OECD, 2025a). Demak, natijadorlikka yo'naltirilgan budjetlashtirishning haqiqiy samarasi ko'rsatkichlar sonida emas, ularning resurs taqsimotiga ta'sirida ko'rinadi.

Gharib, Saleh and Isa (2024) natijaga asoslangan budjetlashtirish bo'yicha ilmiy adabiyotlarni tizimli tahlil qilib, amaliy samaradorlik uch omilga — budjet amaliyoti sifati, institutsional joriy etish mexanizmi va natija axborotidan real foydalanishga bog'liqligini ko'rsatadi. Bu xulosa raqamli texnologiyalar sohasi uchun ayniqsa dolzarb. Axborot tizimi bo'yicha yuzlab texnik indikatorlar mavjud bo'lishi mumkin, lekin ular budjet qarorini o'zgartirmasa, natijadorlik mexanizmi formal tusda qoladi.

Ho, Shen and Xu (2023) natijadorlik tushunchasini faqat iqtisodiy samaradorlik bilan cheklash davlat sektorining tabiati uchun tor ekanini asoslaydi. Davlat budjeti qarorlari shaffoflik, tenglik, inklyuzivlik, ishonch va fuqaroga yaratilgan qiymat kabi jamoat qadriyatlarini ham ifodalashi lozim. Raqamli davlat xizmatlarida bu masala juda aniq: vaqt tejalishi, xizmatga masofadan kirish, inson omilining kamayishi va xizmatdan foydalanishdagi teng imkoniyatlar to'g'ridan-to'g'ri budjet daromadi keltirmasa ham, muhim jamoat qiymatini yaratadi.

Valle-Cruz, Fernandez-Cortez and Gil-Garcia (2022) elektron budjetlashtirishdan "aqli budjetlashtirish"ga o'tishda ma'lumotlar tahlili va sun'iy intellekt davlat resurslarini taqsimlash qarorlarini qo'llab-quvvatlashi mumkinligini ko'rsatadi. Ushbu g'oya raqamli budjet boshqaruvining keyingi bosqichini anglatadi: moliyaviy ma'lumotni faqat qayd

etish emas, balki undan tanlov va ustuvorlik qarorlarida foydalanish. Biroq texnologiyani o'zi natijadorlikni kafolatlamaydi; algoritmgga beriladigan mezonlar va davlat siyosati maqsadlari o'rtasidagi muvofiqlik hal qiluvchi ahamiyatga ega.

OECDning raqamli davlat investitsiyalarini boshqarishga bag'ishlangan 2025-yilgi siyosiy doirasi raqamli loyihalar uchun alohida nazariy tamoyillarni ajratadi. Raqamli texnologiyalar tez yangilanadi, texnik xatarlar loyiha davomida o'zgaradi, komponentlarni qayta ishlatish va tizimlararo integratsiya esa xarajat tuzilmasiga bevosita ta'sir qiladi. Shu sababli raqamli investitsiya faqat boshlang'ich biznes-reja asosida emas, butun hayotiy sikl davomida boshqarilishi kerak (OECD, 2025b). Bu fikr an'anaviy yillik budjetlash bilan raqamli loyiha tabiatining o'rtasidagi asosiy nazariy ziddiyatni ko'rsatadi.

Adabiyotlar tahlilidan kelib chiqadigan umumiy xulosa shuki, budjet natijadorligi, jamoat qiymati va raqamli investitsiyalarni boshqarish bo'yicha yondashuvlar ilmiy adabiyotda alohida rivojlangan. Biroq raqamli texnologiyalar sohasidagi budjet xarajatini bir vaqtning o'zida fiskal resurs, texnologik investitsiya va jamoat qiymatini yaratuvchi vosita sifatida izohlovchi yaxlit nazariy model yetarli darajada shakllanmagan. Ushbu maqolada taklif etilayotgan yondashuv aynan shu uch yo'nalishni birlashtirishga qaratilgan.

Tadqiqot metodologiyasi

Maqola nazariy-uslubiy xususiyatga ega. Tadqiqotda tizimli tahlil, qiyosiy yondashuv, mantiqiy umumlashirish va konseptual modellashirish usullaridan foydalanildi. Ilmiy manbalar natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirish, jamoat qiymati va raqamli davlat investitsiyalarini boshqarish yo'nalishlari bo'yicha guruhlandi.

Normativ va statistik materiallar uchun vaqt chegarasi 2025-yil 30-sentabr etib belgilandi. Shu sababli maqolada 2025-yil yakuniga oid keyinchalik e'lon qilingan ma'lumotlar ishlatilmadi. O'zbekiston bo'yicha raqamli va fiskal ko'rsatkichlar faqat 2025-yil uchun tasdiqlangan budjet parametrlari hamda 2025-yil sentabrigacha qabul qilingan rasmiy hujjatlardagi vazifalar bilan cheklangan.

Tahlil va natijalar muhokamasi

Budjet xarajati klassik ma'noda davlat zimmasidagi funksiyalarni bajarish uchun pul mablag'larining sarflanishini anglatadi. Raqamli texnologiyalar bu tushunchaga yangi qatlam qo'shadi. Dasturiy ta'minot yoki axborot platformasiga yo'naltirilgan mablag' bir martalik iste'mol qilinadigan resurs emas: u keyingi davrlarda xizmat ko'rsatish xarajatlarga, ma'lumotlar sifati va boshqaruv tezligiga, boshqa idoralarning texnik arxitekturasiga ham ta'sir etadi. Shu sababli raqamli xarajatni faqat moliya yilidagi sarf sifatida ko'rish uning iqtisodiy mohiyatini toraytiradi.

Nazariy jihatdan raqamli budjet xarajatining kamida to'rtta xususiyati mavjud. Birinchidan, u ko'p davrli ta'sirga ega: bugun yaratilgan platforma bir necha yil davomida ekspluatatsiya qilinadi. Ikkinchidan, uning qiymati tarmoq ta'siriga bog'liq: tizim boshqa ma'lumotlar bazalari va xizmatlar bilan integratsiyalashgan sari bir birlik investitsiyaning foydasi ortishi mumkin. Uchinchidan, takroriylik xatari yuqori: idoralar o'xshash funksiyani alohida ishlab chiqsa, xarajatlar ko'payadi, lekin jamoat qiymati shunga

mutanosib oshmaydi. To'rtinchidan, texnologik eskirish tez: dastlab maqbul bo'lgan yechim qisqa davr ichida qimmat yoki nomuvofiq bo'lib qolishi mumkin.

Ushbu xususiyatlar raqamli budjet xarajatini investitsion qaror sifatida ko'rishni talab qiladi. Bunda xarajatning natijasi faqat yaratilgan dastur yoki sotib olingan uskunada emas, butun tizimning ishlash qobiliyatida namoyon bo'ladi. Masalan, ma'lumotlar bazasi alohida idorada sifatli ishlashi mumkin, ammo u boshqa davlat tizimlari bilan ma'lumot almasha olmasa, jamoat sektori miqyosida uning qiymati cheklanadi. Demak, natijadorlikni baholash bir tashkilot chegarasidan butun hukumat miqyosidagi tizimli samara tomon siljishi kerak.

Shu nuqtai nazardan "budjet xarajati samaradorligi" va "budjet xarajati natijadorligi" tushunchalarini farqlash muhim. Samaradorlik ko'proq sarflangan resurs va olingan mahsulot nisbatini ifodalaydi. Natijadorlik esa belgilangan maqsadga qanchalik erishilganini ko'rsatadi. Raqamli davlat loyihasida arzon narxda axborot tizimi yaratish samaradorlik belgisi bo'lishi mumkin, lekin tizimdan foydalanuvchilar kam bo'lsa yoki xizmat sifati o'zgarmasa, natijadorlik past qoladi. Shuning uchun nazariy model bu ikki mezonni bir-biriga almashtirmasligi kerak.

1-jadval.

2025-yilda budjet va raqamli transformatsiya bo'yicha asosiy rasmiy parametrlar

Yo'nalish	2025-yil parametri	Miqdor/maqsad	Nazariy mazmuni
Konsolidatsiyalashgan budjet xarajatlari	2025-yil prognozi	480 496,5 mlrd so'm	Cheklangan fiskal resurs sharoitida xarajat sifatiga talab ortadi
Davlat budjeti xarajatlari	2025-yil prognozi	290 417,5 mlrd so'm	Natijadorlikka asoslangan taqsimot zaruratini kuchaytiradi
Konsolidatsiyalashgan budjet saldos	2025-yil prognozi	-49 506,5 mlrd so'm	Tejam va ustuvorlashtirish fiskal barqarorlik omiliga aylanadi
"Raqamli hukumat" ustuvor loyihalari	PQ-286, 16.09.2025	41 ta loyiha	Loyihalarni portfel sifatida boshqarish zarurati kuchayadi
Elektron davlat xizmatlari	2025-yilgi maqsad	Ulushini 70 foizga yetkazish; 100 dan ortiq yangi xizmat	Natijani xizmat sonidan sonidan foydalanuvchi qiymatiga bog'lash talab etiladi
Telekommunikatsiya infratuzilmasi	2025-yilgi vazifalar doirasi	66 ming km optik tola; 2 284 ta tayanch stansiya	Raqamli xarajatning uzoq muddatli investitsion tabiatini ko'rsatadi

Axborot tizimlari	2025-yilgi vazifalar doirasi	100 dan ortiq tizim	Takroriylik va integratsiya xarajatlarini nazorat qilish zarur
-------------------	------------------------------	---------------------	--

Manba: O'zbekiston Respublikasining 2024-yil 24-dekabrda O'RQ-1011-son Qonuni va O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 16-sentabrda PQ-286-son qarori asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Jadvaldagi ko'rsatkichlar maqolaning empirik markazi emas. Ular nazariy muammoning miqyosini ko'rsatadi: davlat bir tomondan katta hajmdagi fiskal majburiyatlarni moliyalashtiradi, ikkinchi tomondan esa raqamli transformatsiyani jadallashtirmoqda. Natijada raqamli loyiha bo'yicha har bir moliyaviy qaror nafaqat texnik vazifani bajarish, balki budjetning alternativ qiymatini ham hisobga olishi kerak. Bir loyihaga sarflangan ortiqcha resurs boshqa ustuvor xizmatni moliyalashtirish imkoniyatini kamaytiradi.

Shunday qilib, raqamli budjet xarajatini nazariy jihatdan "davlat funksiyasini moliyalashtirish"dan "davlat funksiyasini yangi texnologik shaklda bajarish uchun natija yaratadigan investitsiya"ga aylantirish zarur. Mazkur talqin keyingi baholash mezonlarini ham o'zgartiradi. Agar xarajat investitsiya bo'lsa, unda uning hayotiy sikli, muqobil variantlari, saqlash va modernizatsiya xarajatlari, foydalanuvchi natijasi va tizimlararo ta'siri ham budjet qarorining bir qismi bo'lishi kerak.

Raqamli texnologiyalar sohasidagi budjet xarajatlarini boshqarish uchun maqolada olti bo'g'indan iborat nazariy bog'liqlik taklif etiladi: resurs, faoliyat, mahsulot, natija, jamoat qiymati va teskari aloqa. Ushbu ketma-ketlik oddiy mantiqiy sxema emas; u budjet ko'rsatkichlarini qaysi darajada shakllantirish va ularni qaror qabul qilishda qanday talqin etish kerakligini ko'rsatadi.

Resurs bosqichi ajratilgan mablag', xodim va texnik imkoniyatlarni ifodalaydi. Faoliyat - texnik topshiriq ishlab chiqish, dasturlash, integratsiya, sinov yoki infratuzilmani qurish kabi jarayonlarni qamrab oladi. Mahsulot - yaratilgan axborot tizimi, elektron xizmat, ma'lumotlar moduli yoki aloqa infratuzilmasidir. Amaliyotda ko'pincha aynan shu uchinchi bosqich "natija" deb qabul qilinadi. Aslida esa bu hali budjet xarajatining mahsuloti, xolos.

Natija bosqichi mahsulotdan foydalanish natijasida yuzaga kelgan o'zgarishni anglatadi: xizmat ko'rsatish muddati qisqarishi, murojaatlar qayta ishlanish tezligi oshishi, ma'lumotlarni takror kiritish kamayishi, boshqaruv xatosi yoki xizmat tannarxi pasayishi. Jamoat qiymati esa bu o'zgarishning fuqarolar va jamiyat uchun mazmunini ifodalaydi. Xizmatning masofadan ko'rsatilishi chekka hududdagi fuqaro uchun yo'l xarajatini kamaytirishi, tadbirkor uchun vaqtni tejashi, davlat organi uchun esa xodim yuklamasini pasaytirishi mumkin. Ana shu umumiy samara jamoat qiymatining iqtisodiy ifodasidir.

Teskari aloqa oxirgi, lekin amaliy jihatdan eng muhim bo'g'indir. Natijadorlik haqidagi ma'lumot keyingi budjet qaroriga qaytmasa, butun tizim faqat monitoring mexanizmi bo'lib qoladi. Past natija ko'rsatgan loyiha qayta ko'rib chiqilishi, yuqori natija ko'rsatgan yechim esa masshtablanishi kerak. Demak, budjet sikli "rejalashtirish – ijro –

hisobot” yopiq aylanasiidan “rejalashtirish – ijro – natijani o’lchash – qarorni yangilash” o’rganuvchi tizimiga aylanishi lozim.

2-jadval.

Raqamli budjet xarajatlarini baholashning nazariy bosqichlari

Bosqich	Asosiy savol	Namunaviy mazmun	Noto’g’ri talqin xavfi	Budjet qaroridagi o’rni
Resurs	Qancha mablag’ va imkoniyat ajratildi?	Budjet, xodim, texnika	Ajratilgan mablag’ni natija deb qabul qilish	Moliyaviy cheklovni belgilaydi
Faoliyat	Qanday ish bajarildi?	Dasturlash, integratsiya, sinov	Jarayon hajmini samaradorlik bilan tenglashtirish	Ijroni kuzatish uchun xizmat qiladi
Mahsulot	Nima yaratildi?	Tizim, servis, platforma	Yaratilgan obyektning yakuniy natija deb olish	Keyingi natija uchun vosita
Natija	Foydalanish nimani o’zgartirdi?	Vaqt, tannarx, sifat, qamrov	Faqat bitta operatsion ko’rsatkichga bog’lanish	Moliyalashtirish sifatini baholaydi
Jamoat qiymati	Fuqaro va jamiyat nima yutdi?	Qulaylik, teng kirish, ishonch, tejam	Faqat bevosita pul tejimini hisobga olish	Ustuvorlikni belgilashga xizmat qiladi
Teskari aloqa	Natija keyingi qarorni o’zgartirdimi?	Kengaytirish, qayta loyihalash, to’xtatish	Baholashni hisobot bilan yakunlash	Resurslarni qayta taqsimlaydi

Manba: muallifishlanmasi.

Budjet nazoratida eng ko’p uchraydigan nazariy xatolardan biri moliyaviy intizom bilan natijadorlikni bir ma’noda talqin qilishdir. Mablag’ning belgilangan maqsadga sarflanishi, xarid tartibiga rioya etilishi va smeta buzilmasligi budjet boshqaruvining muhim shartlari. Ammo bu shartlarning bajarilishi o’z-o’zidan yuqori natija yaratmaydi. Texnik jihatdan to’g’ri xarid qilingan tizim foydalanuvchi ehtiyojiga mos kelmasligi mumkin; vaqtida yakunlangan loyiha boshqa idorada mavjud funksiyani takrorlashi mumkin.

Shu sababli moliyaviy nazoratni ikki pog’ona ajratish maqsadga muvofiq. Birinchi pog’ona “resursning to’g’ri sarflanishi”ni, ikkinchisi “resursning to’g’ri natijaga aylanishi”ni tekshiradi. Birinchi pog’ona qonuniylik va maqsadlilikka, ikkinchisi esa natijadorlik va jamoat qiymatiga bog’liq. Mazkur ajratish nazoratning an’anaviy funksiyasini zaiflashtirmaydi; aksincha, uning iqtisodiy mazmunini kengaytiradi.

Raqamli loyiha uchun bu farq ayniqsa muhim, chunki texnik mahsulotni qabul qilish nisbatan oson, ammo uning haqiqiy foydasini baholash murakkab. Masalan, elektron xizmat ishga tushgani dalolatnoma bilan tasdiqlanishi mumkin. Lekin xizmatdan foydalanish uchun fuqaro yana boshqa idoradan qog'oz hujjat olib kelishi kerak bo'lsa, raqamlashtirishning jamoat qiymati cheklanadi. Shunday holatda loyiha moliyaviy jihatdan to'g'ri bajarilgan bo'lsa-da, natijadorlik talabi to'liq bajarilmagan hisoblanadi.

Nazariy modelda shu sababli "muvofiglik" natijadorlik indeksining tarkibiy elementi emas, moliyalashtirishning kirish sharti sifatida qaraladi. Ya'ni qonuniylik buzilgan loyiha natijador deb baholanmaydi. Biroq qonuniylikka to'liq rioya etilgan loyiha ham natijadorlik mezonlaridan alohida o'tishi kerak. Bu ikki bosqichli mantiq davlat auditi, ichki audit va budjet rejalashtirish o'rtasidagi vazifalarni aniqroq chegaralash imkonini beradi.

Xususi sektorida investitsiya natijasini foyda, daromadlilik yoki xarajat tejallishi orqali o'lchash mumkin. Davlat sektorida esa ayrim eng muhim natijalar bozorda sotilmaydi. Fuqaroning davlat xizmatiga ishonchi, hujjat olish uchun navbatda turmasligi, nogironligi bo'lgan shaxsning masofadan xizmat olishi yoki ma'lumotlarning bir marta taqdim etilishi bevosita budjet daromadini oshirmasligi mumkin. Biroq bular davlat xizmatining sifatini belgilaydigan real qiymatlardir.

Ho, Shen and Xu (2023) aynan shu nuqtaga e'tibor qaratib, natijadorlikka asoslangan budjetlashtirishda iqtisodiy samaradorlik bilan bir qatorda shaffoflik, inklyuzivlik va boshqa jamoat qadriyatlarini ham hisobga olish kerakligini ko'rsatadi. Raqamli texnologiyalar bu qadriyatlarni o'lchash uchun yangi ma'lumot manbalarini ham yaratadi. Portal loglari, ariza ko'rib chiqish vaqti, foydalanuvchi yo'li, takror murojaatlar yoki rad etish sabablari xizmat qiymatini an'anaviy hisobotga qaraganda aniqroq tasvirlashi mumkin.

Jamoat qiymati yondashuvining yana bir afzalligi shundaki, u "eng arzon loyiha eng yaxshi loyiha" degan noto'g'ri xulosaning oldini oladi. Ayrim raqamli xizmatlar kichik foydalanuvchi guruhiga mo'ljallangan bo'lishi mumkin, lekin ushbu guruh uchun xizmatning ijtimoiy ahamiyati juda yuqori. Masalan, kam uchraydigan, ammo hayotiy muhim ma'muriy xizmatni raqamlashtirish katta miqdordagi tranzaksiyani qamrab olmasligi mumkin. Uni faqat bir operatsiya tannarxi bo'yicha baholash davlatning ijtimoiy vazifasini e'tibordan chetda qoldiradi.

Shu bois maqolada jamoat qiymatini uch tarkibda ko'rish taklif etiladi: iqtisodiy qiymat — vaqt va xarajatning kamayishi; institutsional qiymat — shaffoflik, nazorat va ma'lumotlar sifati; ijtimoiy qiymat — xizmatga teng kirish, qulaylik va foydalanuvchi tajribasi. Ular o'zaro muvozanatda bo'lishi kerak. Raqamli loyiha bir yo'nalishda kuchli, boshqasida zaif bo'lishi mumkin; yakuniy qaror aynan shu nisbatni hisobga oladi.

3-jadval.

Raqamli budjet xarajatlarida jamoat qiymatining tarkibiy mezonlari

Qiymat turi	Mazmuni	Raqamli loyiha misolida	Budjet qaroriga ta'siri
Iqtisodiy qiymat	Davlat va foydalanuvchi	Bir xizmat tannarxi, vaqt va tranzaksiya	Tejam va masshtablash

	xarajatlarining kamayishi	xarajatining qisqarishi	imkoniyatini ko'rsatadi
Institutsional qiymat	Boshqaruv sifati va hisobdorlikning yaxshilanishi	Ma'lumot sifati, izchillik, audit izi, idoralararo integratsiya	Tizimning davlat boshqaruvidagi strategik ahamiyatini belgilaydi
Ijtimoiy qiymat	Fuqaroga qulaylik va teng imkoniyat yaratish	Masofadan foydalanish, inklyuziv dizayn, soddalashtirilgan xizmat yo'li	Past tranzaksiya soniga ega, ammo ijtimoiy ahamiyatli xizmatlarni himoya qiladi
Barqaror qiymat	Natijaning davomida saqlanishi	Kiberxavfsizlik, texnik qo'llab-quvvatlash, modernizatsiya imkoniyati	Qisqa muddatli tejamni uzoq muddatli xarajat bilan solishtiradi

Manba: Ho, Shen and Xu (2023), OECD (2025b) yondashuvlari asosida muallif tomonidan tizimlashtirilgan.

Davlat budjeti, odatda, yillik davrda rejalashtiriladi. Raqamli loyiha esa bu davrga to'liq sig'maydi. Texnik yechimni tanlash, yaratish, sinovdan o'tkazish, foydalanuvchi xulqini o'rganish, integratsiya, ekspluatatsiya va keyingi modernizatsiya bir necha moliya yilini qamrab olishi mumkin. Shu sababli yillik budjet intizomi bilan ko'p davrli texnologik hayotiy sikl o'rtasida tabiiy tafovut yuzaga keladi.

Agar loyiha faqat yillik smeta mantiqida boshqarilsa, tashkilotning asosiy rag'batlari yil oxirigacha tasdiqlangan mablag'ni o'zlashtirishga siljishi mumkin. Raqamli loyiha mantiqida esa ayrim xarajatni keyingi bosqichga qoldirish, prototipni qayta ishlash yoki keraksiz moduldan voz kechish samaraliroq qaror bo'lishi mumkin. Shuning uchun natijadorlik yondashuvi budjet intizomini buzmasdan moliyalashtirishning bosqichli va qayta ko'rib chiqiladigan shakllarini nazarda tutishi kerak.

OECD (2025b) raqamli investitsiyalarni boshqarishda moslashuvchan yondashuvni, loyiha davomida yangi ma'lumotlar asosida qarorlarni yangilash va butun hukumat darajasida takroriy xarajatlarni kamaytirishni muhim deb hisoblaydi. Bu nazariy tamoyilni budjet tizimiga moslashtirganda "tasdiqlangan loyiha = to'liq moliyalashtirish" tenglamasi o'rniga "tasdiqlangan loyiha = natijani tekshirish huquqiga ega bosqichli moliyalashtirish" tamoyili paydo bo'ladi.

Mazkur yondashuvda dastlabki moliyalashtirish loyiha g'oyasini tekshirish uchun yetarli bo'lishi, keyingi resurs esa sinovdan o'tgan natijaga bog'lanishi kerak. Natijasi tasdiqlangan loyiha kengaytiriladi; kamchiligi aniqlangan, biroq strategik salohiyati yuqori loyiha qayta loyihalangani; takroriy yoki qiymati past loyiha esa to'xtatilishi mumkin. Bu qarorlar xarajatni jazolash emas, resursning alternativ qiymatini hisobga olish vositasidir.

Moslashuvchan portfel budjetlashtirish konsepsiyasi

Raqamli transformatsiya alohida loyihalar yig'indisi emas. Elektron xizmatlar, davlat ma'lumotlar bazalari, identifikatsiya, to'lov, ma'lumot almashinuvi va kiberxavfsizlik yechimlari bir-biriga bog'liq. Shu sababli bir vazirlikning alohida loyihasini faqat uning ichki smetasi bo'yicha baholash davlat miqyosidagi umumiy iqtisodiy samarani ko'rsatmaydi. Maqolada shu muammoni hal qilish uchun "moslashuvchan portfel budjetlashtirish" tushunchasi taklif etiladi.

Moslashuvchan portfel budjetlashtirish — raqamli loyihalarni umumiy strategik maqsadlar, jamoat qiymati, texnologik o'zaro bog'liqlik va xatarlar asosida bir portfel doirasida ko'rib, moliyaviy resurslarni natija haqidagi yangi ma'lumotga qarab qayta ustuvorlashtirishga imkon beradigan boshqaruv yondashuvidir. Bu yondashuv alohida tashkilotning budjet vakolatlarini inkor etmaydi. Uning vazifasi umumiy davlat arxitekturasini nuqtai nazaridan takroriylik, qayta foydalanish va masshtablash imkoniyatlarini ko'rsatishdir.

2025-yil sentabrida 41 ta ustuvor raqamli loyiha, 100 dan ortiq axborot tizimi va 100 dan ortiq elektron xizmat bo'yicha vazifalar belgilanishi portfel yondashuvining amaliy ahamiyatini ko'rsatadi. Agar har bir loyiha mustaqil texnik obyekt sifatida moliyalashtirilsa, autentifikatsiya, ma'lumot almashinuvi, xabarnoma, to'lov yoki foydalanuvchi profili kabi umumiy komponentlarning takror ishlab chiqilishi ehtimoli ortadi. Portfel yondashuvi esa yangi loyiha oldidan "nima quramiz?" degan savoldan avval "mavjud davlat raqamli infratuzilmasidan nimani qayta ishlatish mumkin?" degan savolni qo'yadi.

Nazariy nuqtai nazardan portfel yondashuvining yana bir afzalligi — muvaffaqiyatsiz loyihani to'xtatishni institutsional muvaffaqiyatsizlik sifatida emas, resurslarni oqilona boshqarish qarori sifatida talqin qilishidir. An'anaviy tizimda loyiha to'xtashi rejaning bajarilmagani sifatida ko'rilishi mumkin. Moslashuvchan portfel mantiqida esa yangi dalillar loyiha qiymati pastligini ko'rsatsa, keyingi xarajatni qilmaslikning o'zi samarali boshqaruv natijasi hisoblanadi.

Bunda asosiy xavf — moslashuvchanlikni subyektiv qayta taqsimlashga aylantirib yuborishdir. Shu sababli portfel qarorlari oldindan ma'lum mezonlarga tayanishi kerak: strategik moslik, kutilayotgan va amaldagi natija, jamoat qiymati, umumiy komponentlardan foydalanish darajasi, butun hayotiy sikl xarajati va xatar. Qaror sabablari hujjatlashtirilsa, moslashuvchanlik budjet intizomiga zid emas, aksincha, natija uchun javobgarlikni kuchaytiradi.

4-jadval.

Budjet boshqaruvi yondashuvlarining nazariy qiyosi

Mezon	An'anaviy smeta yondashuvi	Natijaga yo'naltirilgan yondashuv	Moslashuvchan portfel yondashuvi
Asosiy birlik	Xarajat moddasi	Dastur va natija	O'zaro bog'liq raqamli loyihalar portfeli
Asosiy savol	Mablag' maqsadli sarflandimi?	Belgilangan natijaga erishildimi?	Qaysi loyiha keyingi resurs uchun eng katta

			qiymat yaratadi?
Vaqt ufqi	Bir moliya yili	Dastur davri	Loyiha hayotiy sikli va portfelning doimiy yangilanishi
Natija axboroti	Hisobot uchun	Baholash va javobgarlik uchun	Resurslarni qayta ustuvorlashtirish uchun
Takroriylikka munosabat	Idora doirasida ko'riladi	Dastur doirasida ko'riladi	Butun davlat raqamli arxitekturasi doirasida baholanadi
Past natijali loyiha	Smeta ijrosi davom etishi mumkin	Ko'rsatkichlar qayta ko'rib chiqiladi	Qayta loyihalanadi, birlashtiriladi yoki to'xtatiladi
Yuqori natijali loyiha	Keyingi yillik siklni kutadi	Qo'shimcha asoslash oladi	Portfel doirasida ustuvorlashtiriladi va masshtablanadi

Manba: muallif ishlanmasi.

Natijadorlikka yo'naltirilgan tizim ko'rsatkichlarsiz ishlamaydi, biroq ko'rsatkichlar sonining ko'payishi avtomatik ravishda boshqaruv sifatini oshirmaydi. Aksincha, ortiqcha indikatorlar tashkilotni real natijani emas, hisobot uchun qulay raqamlarni boshqarishga undashi mumkin. Shu sababli raqamli loyihalarda ko'rsatkichni tanlashning birinchi qoidasi uning budjet qaroriga aloqadorligi bo'lishi kerak.

Ko'rsatkichning budjet qaroriga aloqadorligi uch savol bilan tekshirilishi mumkin. Birinchisi: ushbu ko'rsatkich yomonlashsa, loyiha bo'yicha qaror o'zgaradimi? Ikkinchisi: tashkilot ushbu natijaga sezilarli darajada ta'sir qila oladimi? Uchinchisi: ko'rsatkichni ishonchli va muntazam o'lchash mumkinmi? Agar uchala savolga ham ijobiy javob bo'lmasa, indikator boshqaruv uchun zaif signal bo'ladi.

Raqamli loyihalarda "yaratilgan tizimlar soni", "ishga tushirilgan xizmatlar soni" yoki "xarid qilingan texnika soni" kabi ko'rsatkichlar mahsulot darajasini aks ettiradi. Ular zarur, ammo yakuniy natija emas. Natija darajasida xizmatdan foydalanish, ariza ko'rib chiqish muddati, xodimning bir operatsiyaga sarflaydigan vaqti, foydalanuvchi yo'lidagi bosqichlar soni yoki takror ma'lumot talab qilinishi kabi ko'rsatkichlar muhimroq bo'ladi. Jamoat qiymati darajasida esa xizmatga kirish qulayligi, foydalanuvchi xarajatlarining kamayishi va xizmatdan qoniqish kabi mezonlar qo'shiladi.

Biroq har bir loyihaga aynan bir xil indikatorlarni majburan qo'llash ham to'g'ri emas. Infratuzilma loyihasida qamrov va uzluksizlik, ma'lumotlar platformasida integratsiya va ma'lumot sifati, elektron xizmatda foydalanuvchi yo'li va vaqt tejallishi, kiberxavfsizlik loyihasida esa xatarni pasaytirish asosiy natija bo'lishi mumkin. Shuning uchun nazariy model umumiy natija mantiqini bir xil saqlaydi, lekin o'lchov ko'rsatkichlarini loyiha turiga moslashtiradi.

Raqamlashtirishning o'zi budjet natijadorligini baholash uchun yangi imkoniyat yaratadi. An'anaviy davlat dasturlarida natija to'g'risidagi ma'lumot ko'pincha davriy hisobot, so'rov yoki tekshiruv orqali olinadi. Elektron xizmat va axborot tizimida esa foydalanish to'g'risidagi ma'lumot jarayonning o'zida shakllanadi. Foydalanuvchi soni,

tranzaksiya vaqti, texnik xatolar, takroriy murojaat, rad etish sababi yoki servislararo almashinuv real vaqtga yaqin tarzda qayd etilishi mumkin.

Bu holat nazorat falsafasini ham o'zgartiradi. Moliyaviy nazorat tarixan sodir bo'lgan operatsiyani tekshirishga tayansa, raqamli ma'lumotlar loyiha natijasi pasayayotganini oldindan ko'rish imkonini beradi. Masalan, foydalanuvchilar sonining kutilgan darajaga chiqmasligi, tizimdagi xatolar ulushining ortishi yoki texnik xizmat xarajatining reja ko'rsatkichidan tez o'sishi keyingi moliyalashtirish bosqichidan avval chuqur tahlil o'tkazish uchun signal bo'lishi mumkin.

Valle-Cruz, Fernandez-Cortez and Gil-Garcia (2022) "aqlli budjetlashtirish" g'oyasida ma'lumlardan qarorlarni qo'llab-quvvatlash uchun foydalanishni asoslaydi. Raqamli davlat sharoitida bu yondashuvni kengaytirib, budjet axboroti bilan operatsion tizim ma'lumotlarini birlashtirish mumkin. Natijada budjet boshqaruvi xarajatni qayd etuvchi tizimdan xarajat natijasini o'rganuvchi tizimga aylanadi.

Shu bilan birga, ma'lumot ko'pligi sifatli qaror kafolati emas. Avtomatik yig'ilgan indikatorlar noto'g'ri maqsadni o'lchasa, qaror ham noto'g'ri yo'nalishga ketadi. Shu sababli raqamli budjet boshqaruvida birinchi masala texnik integratsiya emas, nazariy jihatdan to'g'ri natija zanjirini belgilashdir. Texnologiya keyin ushbu zanjirni tez va ishonchli o'lchash vositasiga aylanadi.

Raqamli loyiha qisqa muddatda yaxshi natija ko'rsatib, uzoq muddatda qimmatga tushishi mumkin. Dastlabki ishlab chiqish narxi past bo'lgan tizim keyinchalik litsenziya, texnik xizmat, server resursi yoki yetkazib beruvchiga qaramlik sabab katta xarajat talab qilishi ehtimoli mavjud. Shu sababli natijadorlikni faqat birinchi yil xarajatiga nisbatan o'lchash noto'liq xulosa beradi.

Nazariy jihatdan bu muammoni "butun hayotiy sikl xarajati" tushunchasi bilan hal qilish mumkin. Raqamli loyiha uchun boshlang'ich ishlab chiqish, joriy etish, integratsiya, o'qitish, ekspluatatsiya, kiberxavfsizlik, modernizatsiya va yakunda tizimni almashtirish yoki yopish xarajatlari bir qaror zanjirining qismlari sifatida ko'rilishi kerak. OECD (2025b) raqamli investitsiyalarni aynan butun hayotiy sikl doirasida boshqarishga urg'u beradi.

Xatar ham shu sababli natijadorlikka zid alohida kategoriya emas. Bir xil natija yaratadigan ikki loyihadan biri texnik va institutsional jihatdan barqarorroq bo'lsa, uning kutilayotgan jamoat qiymati yuqoriroq hisoblanadi. Masalan, bir yetkazib beruvchiga kuchli bog'langan yopiq tizim qisqa muddatda qulay bo'lishi mumkin, ammo keyinchalik modernizatsiya xarajatlari va texnologik qaramlikni oshiradi. Ochiq standartlar va qayta foydalaniladigan komponentlar esa dastlab ko'proq koordinatsiya talab qilsa ham, uzoq muddatda budjet moslashuvchanligini kuchaytirishi mumkin.

Shu bois raqamli budjet xarajatlari bo'yicha nazariy qaror "eng arzon variant"ga emas, "xatarni hisobga olgan holda eng katta jamoat qiymati yaratadigan variant"ga asoslanishi kerak. Bu tamoyil xarajat-foyda tahlilini ham kengaytiradi: monetar natijaga qo'shimcha ravishda institutsional barqarorlik, integratsiya imkoniyati va texnologik mustaqillik kabi omillar ko'rib chiqiladi.

Mazkur tadqiqotning ilmiy yangiligi raqamli texnologiyalar sohasidagi budjet xarajatlarini alohida smeta moddasi sifatida emas, butun hayotiy sikl davomida jamoat qiymatini yaratadigan davlat investitsiyasi sifatida talqin qilish hamda uning

boshqaruvini “resurs – faoliyat – mahsulot – natija – jamoat qiymati – teskari aloqa” nazariy zanjiri asosida tashkil etish taklif etilganligi bilan belgilanadi.

Modelda moliyaviy intizom natijadorlikning yakuniy ko’rsatkichi emas, moliyalashtirishning zarur kirish sharti sifatida ajratiladi. Natijadorlik esa operatsion o’zgarish va jamoat qiymati orqali aniqlanadi. Shu bilan birga, loyiha bo’yicha natija haqidagi ma’lumot keyingi budjet qaroriga qaytarilishi shart. Ana shu teskari aloqa bo’lmasa, natijaga yo’naltirilgan budjetlashtirishning boshqaruv ta’siri cheklangan bo’lib qoladi.

Ikkinchi ilmiy jihat sifatida raqamli davlat loyihalarini moslashuvchan portfel budjetlashtirish asosida boshqarish konsepsiyasi taklif etiladi. Uning mazmuni — umumiy davlat raqamli arxitekturasida doirasida loyihalarining strategik mosligi, jamoat qiymati, takroriylik darajasi, butun hayotiy sikl xarajati va xatarini baholab, yangi ma’lumotlar paydo bo’lishi bilan moliyaviy ustuvorliklarni qayta ko’rib chiqishdir.

Bu yondashuv avvalgi natijaga yo’naltirilgan budjetlashtirish g’oyasini takrorlamaydi, balki uni raqamli loyihalarining o’ziga xos xususiyatlari bilan rivojlantiradi. Natija indikatorlari budjet hujjatida qayd etilishi bilan cheklanmaydi; ular loyihaning davom ettirilishi, qayta loyihalanishi, boshqa tizim bilan birlashtirilishi yoki masshtablanishi bo’yicha qarorning asosiga aylanadi.

Taklif etilayotgan konsepsiyani amaliyotga o’tkazish birinchi navbatda raqamli loyiha pasportining mazmunini o’zgartirishni talab qiladi. Unda faqat texnik topshiriq, muddat va xarajat emas, muammo tavsifi, foydalanuvchi ehtiyoji, kutilayotgan natija, mavjud davlat tizimlaridan qayta foydalanish imkoniyati, butun hayotiy sikl xarajati va o’lchanadigan jamoat qiymati ham ko’rsatilishi kerak.

Ikkinchi yo’nalish — budjet va raqamli loyihalar monitoringi o’rtasidagi axborot aloqasini kuchaytirish. Moliyaviy ijro alohida, texnik loyiha holati alohida yuritilsa, resurs va natija o’rtasidagi bog’liqlikni ko’rish qiyinlashadi. Nazariy model bu ikki axborot oqimini yagona boshqaruv savoliga birlashtiradi: ajratilgan mablag’ aynan qaysi natijani yaratdi va keyingi mablag’ni ajratish uchun dalil yetarlimi?

Uchinchi yo’nalish — loyiha tugashi va loyiha muvaffaqiyati tushunchalarini farqlash. Texnik topshiriq bo’yicha barcha ish bajarilishi loyiha yakunlanganini bildiradi, lekin muvaffaqiyatni faqat foydalanuvchi natijasi va jamoat qiymati ko’rsatadi. Shu sababli yakuniy qabul qilishdan keyin ham ma’lum davr davomida natija monitoringi zarur bo’ladi.

To’rtinchi yo’nalish — tejamni faqat xarajatni kamaytirish sifatida emas, resursni yuqori qiymatli yo’nalishga qayta taqsimlash imkoniyati sifatida ko’rishdir. Robinson (2018) ta’kidlagan spending review mantiqi bilan uyg’un ravishda, samarasiz yoki takroriy raqamli xarajatni qisqartirishning iqtisodiy mazmuni bo’shagan mablag’ni ustuvor natijaga yo’naltirishda namoyon bo’ladi.

Beshinchi yo’nalish — auditning rolini kengaytirish. Ichki va tashqi audit faqat qonuniylik buzilishini aniqlash bilan cheklanmasdan, natijadorlik axborotining ishonchliligi, indikatorlarning maqsadga muvofiqligi va loyiha bo’yicha teskari aloqa mexanizmi ishlayotganini ham baholashi mumkin. Bu raqamli moliyaviy nazoratning mazmunini nazoratdan boshqaruvni takomillashtirish tomon kengaytiradi.

Xulosa

Raqamli texnologiyalar davlat budjeti xarajatlarining iqtisodiy mazmuniga yangi talablarni olib kirdi. Raqamli loyiha uchun sarflangan mablag'ni faqat smeta ijrosi, xarid qiymati yoki yaratilgan axborot tizimi soni orqali baholash uning haqiqiy natijasini ko'rsatmaydi. Bunday xarajat kelgusi davrlardagi davlat xizmatlari sifati, boshqaruv unumdorligi va foydalanuvchi xarajatlariga ta'sir qiladigan ko'p davrli investitsiya hisoblanadi.

Tadqiqotda raqamli budjet xarajatini "resurs – faoliyat – mahsulot – natija – jamoat qiymati – teskari aloqa" zanjiri orqali boshqarish taklif etildi. Ushbu yondashuv mahsulot bilan natijani, moliyaviy intizom bilan natijadorlikni hamda qisqa muddatli tejam bilan uzoq muddatli qiymatni bir-biridan ajratish imkonini beradi. Jamoat qiymatining iqtisodiy, institutsional, ijtimoiy va barqarorlik jihatlarini hisobga olish esa davlat sektori uchun sof moliyaviy qaytimdan kengroq baholash mezonini shakllantiradi.

2025-yil uchun tasdiqlangan budjet parametrlari va sentabr oyida belgilangan raqamli transformatsiya vazifalari ushbu nazariy masalaning amaliy dolzarbligini ko'rsatadi. Bir vaqtning o'zida o'nlab ustuvor loyihalar, yuzdan ortiq axborot tizimi va elektron xizmatlarni rivojlantirish rejalashtirilayotgan sharoitda takroriylik, butun hayotiy sikl xarajati va resursning alternativ qiymatini hisobga olmasdan turib yuqori budjet natijadorligiga erishish qiyin.

Shu asosda raqamli loyihalarni moslashuvchan portfel budjetlashtirish tamoyili asosida boshqarish maqsadga muvofiq deb hisoblanadi. Bu modelda loyiha moliyalashtirish qarori bir marotaba qabul qilinadigan hujjat emas, balki natija haqidagi yangi ma'lumotlar bilan yangilanib boradigan boshqaruv qaroridir. Natijasi yuqori va qayta foydalanish imkoniyati keng loyihalar ustuvorlashtiriladi, takroriy yoki past qiymatli yechimlar esa qayta ko'rib chiqiladi.

Kelgusi tadqiqot bosqichida taklif etilgan nazariy modelni Raqamli texnologiyalar vazirligi va boshqa davlat organlarining tanlangan loyihalari bo'yicha empirik sinovdan o'tkazish, jamoat qiymati mezonlarini o'lchash usullarini aniqlashtirish va loyiha hayotiy sikli xarajatlari bilan amaldagi natijalar o'rtasidagi bog'liqlikni baholash maqsadga muvofiq.

Adabiyotlar

- Gharib, N.S.M., Saleh, Z. and Isa, C.R. (2024) 'A thematic review on performance-based budgeting in the public sector organisation', *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management*, 14(2), pp. 1–31. doi: 10.58458/ipnj.v14.02.01.0104.
- Ho, A.T-K., Shen, C. and Xu, Y. (2023) 'In search of public values in performance budgeting studies', *Public Administration Review*, 83(6), pp. 1528–1541. doi: 10.1111/puar.13755.
- OECD (2025a) *Government at a Glance 2025*. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/0efd0bcd-en.
- OECD (2025b) *Effectively Managing Investments in Digital Government: An OECD Policy Framework*. OECD Public Governance Policy Papers, No. 76. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/5c324e91-en.

- O'zbekiston Respublikasi (2024) '2025-yil uchun O'zbekiston Respublikasining Davlat budjeti to'g'risida'gi O'RQ-1011-son Qonun, 24 dekabr 2024. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi.
- O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi (2024) O'zbekiston Respublikasining 2025–2027-yillarga mo'ljallangan Fiskal strategiyasi. Toshkent.
- O'zbekiston Respublikasi Prezidenti (2025) 'Respublikaning hudud, soha va tarmoqlarida raqamli texnologiyalar joriy etilishini yanada jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida'gi PQ-286-son qaror, 16 sentabr 2025.
- Raqamli texnologiyalar vazirligi (2025) 'Prezident qarori: mamlakatda raqamli texnologiyalar joriy etilishini yanada jadallashtirish chora-tadbirlari belgilandi', 17 sentabr 2025. Available at: <https://gov.uz/oz/digital/news/view/86313>.
- Robinson, M. (2018) 'The role of evaluation in spending review', *Canadian Journal of Program Evaluation*, 32(3), pp. 305–315. doi: 10.3138/cjpe.43177.
- Sattarov, I.A. (2024) Raqamli texnologiyalar sohasida budget xarajatlarining samaradorligini oshirish. Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi. Toshkent: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi 'O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari' ilmiy-tadqiqot markazi.
- Tryggvadottir, Á. and Bambalaite, I. (2024) 'OECD performance budgeting framework', *OECD Journal on Budgeting*, 23(3). doi: 10.1787/247e9dcb-en.
- Valle-Cruz, D., Fernandez-Cortez, V. and Gil-Garcia, J.R. (2022) 'From E-budgeting to smart budgeting: Exploring the potential of artificial intelligence in government decision-making for resource allocation', *Government Information Quarterly*, 39(2), 101644. doi: 10.1016/j.giq.2021.101644.

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

