

2/2024,  
mart-  
aprel  
(№ 00070)



## НАТИЖАГА ЙЎНАЛТИРИЛГАН БЮДЖЕТЛАШТИРИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ: НАЗАРИЯ ВА АМАЛИЙ ЕЧИМЛАР

**Примова Нигора Икром қизи**

*Тошкент давлат иқтисодиёт университети Молия кафедраси  
доценти в.в.б., PhD. Тошкент. Ўзбекистон. [n.primova@tsue.uz](mailto:n.primova@tsue.uz)*

*<https://orcid.org/0000-0003-1423-1013>*

*DOI: [https://doi.org/10.55439/EIT/vol12\\_iss2/a28](https://doi.org/10.55439/EIT/vol12_iss2/a28)*

### **Аннотация**

Мақолада харажатларни режалаштириш эришилган натижалар билан бевосита боғлиқ ҳолда амалга ошириладиган бюджет жараёнини ташкил этиш тизими тадқиқ этилган. Шунингдек натижага йўналтирилган бюджетлаштиришнинг тармоқ вазирликлари ва маҳаллий бюджетлар харажатларини режалаштиришдаги муаммоси ўрганилган. Вазирликлар ва маҳаллий бюджетларни шакллантиришда натижага йўналтирилган бюджетлаштиришдан фойдаланиш бўйича тавсиялар берилган.

**Калит сўзлар:** натижага йўналтирилган бюджетлаштириш, харажатларни режалаштириш, маҳаллий давлат ҳокимияти, мақсадли дастур, бюджет маблағлари, маъмурий ислохотлар.

### **ТЕХНОЛОГИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЕЗУЛЬТАТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

**Примова Нигора Икром қизи**

*Временно исполняющий обязанности доцента кафедры Финансов Ташкентского государственного экономического университета, PhD. Ташкент. Узбекистан.*

### **Аннотация**

В статье рассматривается система организации бюджетного процесса, при котором планирование расходов осуществляется в непосредственной связи с достигаемыми результатами. Изучена проблема планирования расходов отраслевых министерств и местных бюджетов. В качестве инструмента предлагается использовать программно-целевое бюджетирование. Даны рекомендации по использованию бюджетирования, ориентированного на результат, при формировании отраслевых министерств и местных бюджетов.

**Ключевые слова:** бюджетирование, ориентированное на результат, планирование расходов, местное самоуправление, целевая программа, бюджетные средства, административная реформа.

### **RESULT-ORIENTED BUDGETING TECHNOLOGY: THEORY AND PRACTICAL SOLUTIONS**

**Primova Nigora Ikrom qizi**

*Acting Associate Professor of the Department of Finance, Tashkent State University of Economics, PhD. Tashkent. Uzbekistan.*

## **Abstract**

The article explores the system for organizing the budget process, the cost planning of which is carried out in direct connection with the results achieved. Also studied is the problem of result-oriented budgetization in planning the costs of network ministries and local budgets. Recommendations have been made to use result-oriented budgeting in the formation of ministries and local budgets.

**Keywords:** result-oriented budgeting, cost Planning, Local Government, target program, budget funds, administrative reforms.

## **Кириш**

Ўзбекистон Республикасида бюджет ислоҳоти давлат молиясини бошқаришда кенг қўламли ўзгаришларни, яъни ғазначилик бюджети ижросига ўтиш, соғлиқни сақлаш, умумий ўрта ва олий таълимни молиялаштиришда аҳоли жон бошига меъёрларни жорий этиш, бухгалтерия ҳисоби ва ҳисобот тизимини ислоҳ қилиш, бюджетлараро муносабатларни ривожлантиришни назарда тутди.

Шу нуқтаи назардан, бюджетни шакллантириш ва ижро этишга ёндашувлар ҳам ўзгариши керак. Давлат сиёсатининг аниқ белгиланган мақсадлари ва устувор йўналишлари бюджетни шакллантириш учун асос бўлиши, давлат бюджети харажатлари давлат фаолиятининг аниқ ва ўлчанадиган натижалари билан боғлиқ бўлиши керак. Бу бюджетни режалаштириш ва ижро этишга янги ёндашувнинг моҳияти - натижага йўналтирилган бюджетлаштириш (НЙБ) тизимида ўз аксини топади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги “Ўзбекистон – 2030” стратегияси тўғрисида”ги ПФ-158-сон Фармони, 46-мақсадида “Фискал барқарорликни таъминлаш ва давлат мажбуриятларини самарали бошқариш” белгиланган. Ушбу мақсадга эришиш учун 5 та самарадорлик кўрсаткичларидан бири 2030 йилгача “Натижага йўналтирилган бюджетлаштириш” амалиётига тўлиқ ўтиш кўзда тутилган [1].

Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Давлат молиясини бошқариш тизимини такомиллаштириш стратегиясининг асосий мақсадларидан бири бу ўрта муддатли бюджет асосларини ишлаб чиқиш ҳамда йиллик бюджетни шакллантиришнинг янги “натижага йўналтирилган бюджет” (Дастурий бюджетлаштириш) тизимини жорий этиш ҳисобланиб, мазкур мақсад бўйича қуйидагилар амалга оширилди [2].

Ҳар бир давлатнинг миллий стратегиясида (5-10 йиллик) белгиланган стратегик мақсадларга эришиш учун давлат бюджетидан сарфланадиган маблағларнинг узвий боғлиқлиги Дастурий бюджетлаштириш тизими орқали таъминланади.

Шу муносабат билан, ушбу тизимга ўтишнинг дастлабки босқичида сўнги уч йилда мамлакатнинг тараққиёт стратегияси ҳамда миллий барқарор ривожланиш мақсадларида белгиланган стратегик мақсадлардан келиб чиқиб, вазирлик ва идоралар бюджет харажатларининг мақсадли индикаторлари белгиланди.

Шунингдек, давлат бюджетидан ажратилган маблағлар устидан Парламент ва жамоатчилик назоратини ўрнатиш алоҳида ўрин тутди. Шу муносабат билан, вазирлик ва идораларнинг бюджет харажатларининг мақсадли индикаторларининг ижроси тўғрисидаги ҳисоботлари Олий Мажлис палаталарида муҳокама қилиш учун киритиб борилмоқда.

**Мавзуга оид адабиётлар таҳлили**

Бюджетлаштиришга янги ёндашувларни жорий этиш давлат секторини бошқариш тизимини ислоҳ қилишнинг ажралмас элементи бўлиб, бошқарув бизнес-технологияларини давлат аппарати фаолиятига ёйишга қаратилган. Бу йўналиш XX асрнинг 80-йилларида машҳур бўлиб, New Public Management (янги давлат бошқаруви) деб номланди. Ушбу мафкурага мувофиқ давлат бошқаруви тизимини энг фаол ўзгартиришлар Буюк Британия, Австралия, Янги Зеландия ва АҚШда амалга оширилди (кўпчилик ҳолатда, экспертларнинг фикрича, амалда эмас, сўзда кўпроқ)[3]. Янги ёндашувлар миллий миқёсда энг кенг тарқалган, аммо АҚШ, Буюк Британия ва Канада каби бир қатор мамлакатларда улар минтақалар ва муниципалитетлардаги бошқарув тизимларига ҳам таъсир кўрсатди. Анъанавий бошқарув моделлари асосан федерал даражада сақланиб қолган Германия Федератив Республикасида бошқарувнинг янги технологияларини жорий этиш ташаббускорлари муниципалитетлар бўлди.

Аммо шуни таъкидлаш керакки, амалда энг кенг тарқалган амалиёт “бундай натижалар тўғрисида маълум маълумотларни тарқатиш орқали бюджет фаолияти натижаларига умумий йўналиш бериш... “Натижалар асосида бюджетни режалаштириш” ва “натижадорликка асосланган бюджетлаштириш” каби атамалардан кенг фойдаланилишига қарамасдан фаолиятнинг натижадорлик кўрсаткичларини бюджетдан ажратмалар билан механик равишда боғлашнинг жуда кам мисоллари мавжуд[3]. Бошқа экспертларнинг таъкидлашича, ярим аср давомида самарадорликни бюджет харажатлари билан тўғридан-тўғри боғлашга уринишлар кўплаб мамлакатларда доимий қийинчиликларни келтириб чиқарди. Амалда, бюджетдан ажратмалар ва самарадорлик кўрсаткичлари ўртасида тўғридан-тўғри боғлиқлик мавжуд эмас[4].

Шундай қилиб, давлат секторини бошқаришга янги ёндашувлар учун манифест бўлган машҳур “Ҳукуматни қайта кашф қилиш” асари муаллифлари Девид Осборн ва Тед Габлернинг сўзларига кўра, “ўз фаолияти натижаларини назорат қиладиган (ўлчайдиган) ташкилотлар - ҳатто молиялаштириш ёки ходимларни рағбатлантиришни ушбу натижалар билан боғламасалар ҳам молиялаштиришни боғламаса ҳам - бу маълумотлар уларнинг фаолиятини ўзгартиришини аниқладилар” [5]. Шунга қарамай, давлат бошқаруви тизимида бошқарув ходимларининг ҳатти-ҳаракатларига энг муҳим таъсир молиявий қарорларни қабул қилишдир. Шу сабабли, Осборн ва Габлер мантиқан таъкидлаганидек, “натижага йўналтирилган ташкилотлар охир-оқибат харажатлар эмас, балки натижалар молиялаштирилишини таъминлайдиган бюджет тизимини ишлаб чиқиш зарурлигини тушунадилар”[5].

Шундай қилиб, бир қатор мамлакатларда тегишли ислохотларни амалга оширишни қийин таҳлил қилишга бағишланган асарлардан бирининг муаллифлари маълумотларни батафсил ўрганиш асосида давлат секторини бошқаришнинг янги механизмларини жорий этиш оқибатларининг ноаниқлигини аниқладилар. Энг муҳими, тадқиқотда ислохотлар натижаларини нима деб ҳисоблаш кераклиги, бу натижаларни қандай асосда баҳолаш кераклиги ва уларнинг таъсирини давлат сектори фаолиятига сезиларли таъсир кўрсатадиган ташқи омиллардан қандай ажратиш мумкинлиги ҳақида аниқ тушунча йўқлиги таъкидланган [4].

Шу билан бирга, давлат органлари фаолияти ва молиялаштиришни баҳолашнинг янгича ёндашувлари энг қаттиқ танқидлар остига олган тадқиқотлар ҳам юзага чиқди.

Натижага йўналтирилган бюджетлаштириш тамойилларининг танқидий таҳлиliga мисол сифатида Ян Д. Кларк ва Гарри Свеннинг “Давлат секторида натижага йўналтирилган бошқариш тамойилларини жорий қилиш: реал ва сюрреал ўртасидаги чегара (Канадада маъмурий ислохотлар ўтказиш бўйича таклифлар)” мақоласини келтириш мумкин [6].

Шуниси эътиборга лойиқки, ушбу мақола муаллифлари томонидан аниқланган НЙБни амалга ошириш муаммолари ташқи муҳитнинг камчиликлари - малакали кадрларнинг етишмаслиги, ишлаб чиқилмаган процедуралар ва бошқалар билан боғлиқ эмас. Бюджетлаштиришнинг янги тамойилларини амалга оширишдаги қийинчиликларни кўриб чиқишда, бу тамойилларнинг ўзларининг муҳим хусусиятларига эътибор қаратди. Бундан ташқари, улар нафақат Канадага тегишлидир [6].

Шундай қилиб, халқаро тажрибани таҳлил қилиш асосида натижага йўналтирилган бошқаришни амалга оширишдаги шунга ўхшаш қийинчиликларни голланд олими Ханс де Брюйн ўзининг “Давлат секторида натижага асосан бошқариш” асарида кўриб чиқади [7]. У натижадорликни ўлчаш адекват бошқарув механизми бўлган ва жиддий бузилишларни келтириб чиқарадиган шартларни ажратиб кўрсатиб, муаммога янада мувозанатли ёндашишга интилади.

Натижага йўналтирилган бюджетлаштириш молиявий қарорларни қабул қилишнинг сиёсий жараёнини натижадорлик кўрсаткичларига эришишга мувофиқ бюджет маблағларини тақсимлашнинг автоматик тартиби билан алмаштира олмайди. Муайян харажатларни молиялаштириш тўғрисидаги қарор, пировардида, жамоатчилик танловининг натижаси бўлиб, аҳолининг (электоратнинг) хоҳиш-истакларига ҳар доим ҳам мантиқий характерга эга бўлмаган ва аниқ талқин қилиниши мумкин бўлган кўплаб омиллар таъсир кўрсатади. Бундан ташқари, молиявий қарорлар муқаррар равишда минтақанинг сиёсий раҳбарияти ва минтақавий (маҳаллий) бюрократия билан боғлиқ бўлган турли элита гуруҳларнинг манфаатларига таъсир қилади. Шу сабабли, бюджетлаштиришнинг янги механизмларини жорий этиш на ижтимоий аҳамиятга эга натижаларга олиб келмайдиган популистик харажатларни, на молиявий қарорларни қабул қилишда фаолият кўрсатиш билан боғлиқ бўлмаган сиёсий омилларнинг таъсирини тўлиқ бартараф этишга қодир эмас. Бу муаммо универсалдир. Ханс де Брюйн ўз тадқиқотларида таъкидлаганидек, натижадорликни баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш мавжуд кучлар мувозанатини акс эттириши ва “маълум даражада сиёсий мувофиқлаштириш” ни назарда тутиши керак, бу эса ушбу тизимни янада мураккаблаштиради [7]. АҚШлик иқтисодчилар Поллитт ва Буккаерт ҳам худди шундай фикрда: “Бюджетлаштириш биринчи навбатда сиёсий жараёндир ва ҳатто расмий тартиб-қоидалар ўзгарганда ҳам ҳақиқий хатти-ҳаракатни ўзгартириш жуда қийин бўлиши мумкин” [4].

Бизнинг тадқиқотларимизда “натижага йўналтирилган бюджетлаштириш” технологиясини бюджетни шакллантириш ва ижро қилишнинг замонавий шакли деб айтиш мумкин. Мазкур технология бюджет харажатлари ва мазкур харажатлардан кутилаётган самара ўртасидаги ўзаро боғлиқликни, бюджет хизматларини кўрсатиш билан эришилган натижани ва уларнинг ижтимоий, иқтисодий самарадорлигини ва натижадорлигини ифодалайди [8].

**Тадқиқот методологияси**

“Натижага йўналтирилган бюджетлаштириш” технологияси бўйича тадқиқот олиб боришда гуруҳлаш, абстракциялаш, қиёсий таҳлил, таркибий таҳлил усуллари кенг фойдаланилди.

Тадқиқотда “натижага йўналтирилган бюджетлаштириш” бўйича тизимли адабиётлар таҳлили амалга оширилди. Ўрни келганда шунини таъкидлаш керакки, “натижага йўналтирилган бюджетлаштириш”ни турли адабиётларда технология, модель, услуб, усул, тизим, механизм сифатида ўрганилган.

### **Таҳлил ва натижалар**

Давлат харажатларини бошқариш бюджет сиёсатининг муҳим қисми бўлиб, кўп жиҳатдан бюджет жараёнининг ҳолати, бюджетни режалаштириш, тасдиқлаш ва ижро этиш тартиби, шунингдек унинг ижросини назорат қилиш билан белгиланади. Харажатларни бошқариш доирасида бюджет ижроси жа-раёнида молиявий бошқарувни ўзгартириш алоҳида аҳамиятга эга. Янги ёндашувнинг мазмун-моҳияти бошқарув иерархиясининг турли даражаларда даражаларида жойлашган мансабдор шахслар – бюджет жараёни иштирокчилари ўртасида ваколат ва мажбуриятларни тақсимланишини ўзгартиришдан иборат.

Ушбу ўзгаришлар ваколат ва масъулиятни “юқоридан пастга” топширишга қаратилган бўлиши керак ва барча даражадаги давлат хизматчилар-ининг режалаштирилган натижаларга эриша олмаганлиги ва норматив ҳуж-жатлар талабларини бузганлик учун жавобгарлигини батафсил белгилаш билан чамбарчас боғлиқ ҳолда амалга оширилиши керак бўлган қоидалардир. Амалга оширилаётган ўзгаришларни икки йўналишда қўллаб-қувватлаш зарур:

*биринчидан*, бошқарув ҳисобини жорий этиш, замонавий молиявий ах-борот тизимларини ривожлантириш ва асосий эътиборни ташқи назоратдан ички назоратга ўтказиш имконинини берувчи ички аудит хизматини ташкил этиш;

*иккинчидан*, давлат хизматчиларини бюджет харажатлари самарадор-лигини оширишни рағбатлантириш тизимини яратиш орқали.

Бюджет жараёнини янги ташкил этишнинг ўзаги бутун дунёда кенг қўлланиладиган, ўрта муддатли молиявий режалаштириш доирасида натижа-га йўналтирилган бюджетлаштириш концепцияси (модел) бўлиши керак. Ҳу-дудий тизимлар учун бу ҳорижда кенг қўлланиладиган, инқирозни бошқариш муаммо ларини ҳал қилишда долзарб бўлган ва бизнинг шароитларга мослаштирилиши мумкин бўлган янги бошқарув технологиясидир[9].

Корпоратив бошқарув назариясида бюджетлаштириш деганда ком-паниянинг баржа даражаларида бизнесни бошқариш технологияси тушунилади. Бунда стратегик мақсадларга мувозанатли молиявий кўрсаткичли бюджетлаштириш орқали эришиш таъминланади.

Бу алоҳида бўлимларнинг бюджетлари асосида компания бюджетини тузиш ва ижро этиш жараёнидир. Анъанага кўра, бюджет деганда харажатлар даромадлар билан таққосланадиган баланс кўринишидаги молиявий режа тушунилади. Бироқ, корхона бюджети тизимида ушбу тоифа кенгроқ семантик таркибга эга бўлди: бюджет ташкилотнинг миссиясини бажариш жараёнида фаолиятнинг ҳар қандай жиҳатини акс эттирувчи ҳар қандай ҳужжат сифатида тушунилади. Бюджет фаолият йўналишини белгилайди ва унинг ҳақиқий натижаларини акс

этиради. Бюджет тизими томонидан амалга ошириладиган асосий ғоя корхона даражасида марказлаштирилган стратегик бошқарувни ва унинг бўлинмалари даражасида оператив бошқарувни марказлашмаган ҳолда уйғунлаштиришдир. Ушбу тизимда бюджетлар учта бошқарув вазифасини ҳал қилишни қўллаб- қувватлайди: молиявий прогноз;

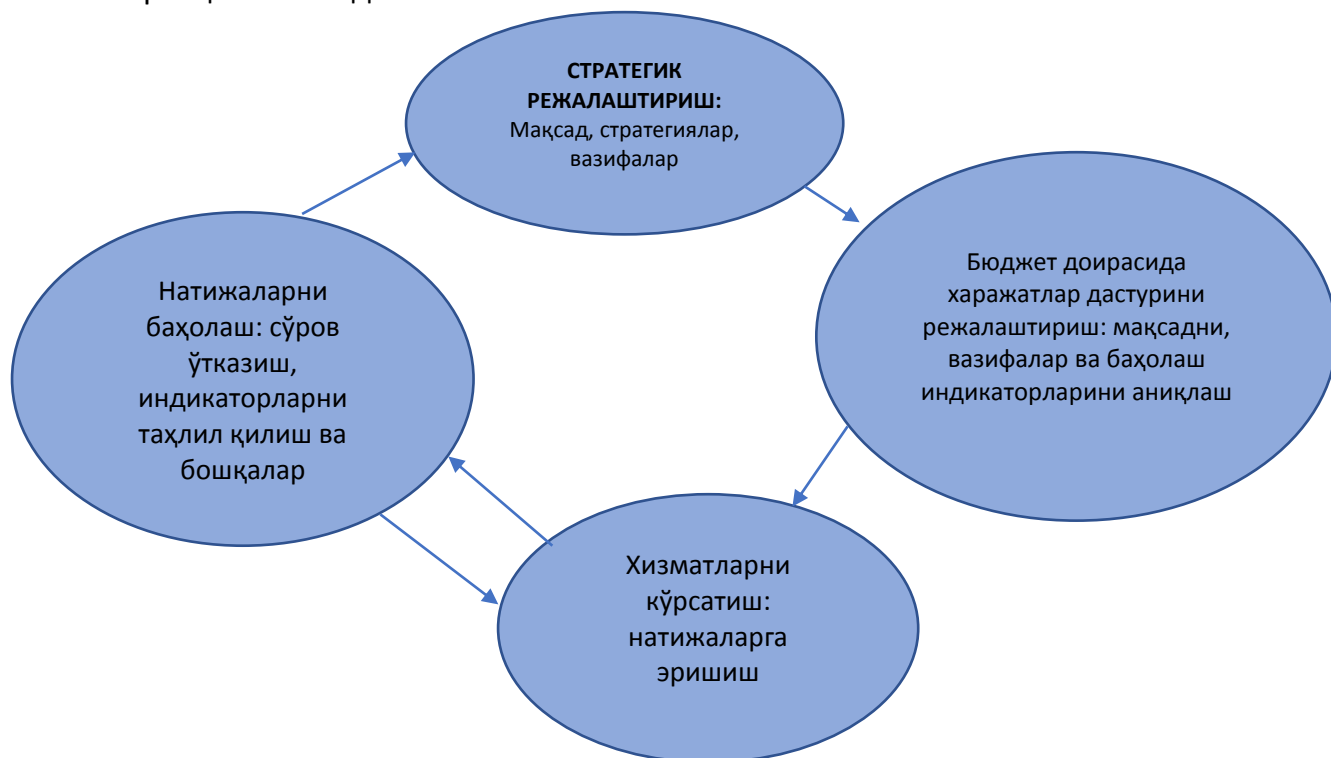
режалаштирилган ва ҳақиқатда эришилган натижаларни қиёсий таҳлил қилиш; аниқланган оғишларни баҳолаш ва таҳлил қилиш.

Ҳудудий тизимлар учун янги моделнинг моҳияти мавжуд бюджет маблақларини бошқарувнинг таркибий бўлинмалари ва (ёки) улар томонидан бошқариладиган бюджет дастурлари ўртасида аниқ натижаларга (кўрса-тилаётган хизматлар) эришишни ҳисобга олган ҳолда ёки бевосита боғлиқ ҳолда тақсимлашдан иборат. Ушбу технология ёки унинг аналогларини қўллаш бўйича хорижий ва маҳаллий тажрибага асосланиб, биз қуйидаги таърифни беришимиз мумкин: натижага йўналтирилган бюджетлаштириш (НЙБ) - бу бюджет харажатлари ва уларнинг натижалари ўртасидаги тўғри-дан-тўғри боғлиқликни таъминловчи ва бюджетни тақсимлашни назарда тутадиган бюджетни режалаштириш усулидир. Давлат (алоҳида ҳудуд) сиёсатининг устувор йўналишлари ҳамда бюджет маблағларидан фойдаланишнинг кутилаётган бевосита ва якуний натижаларининг ижтимоий аҳамиятини ҳисобга олган ҳолда давлат (маҳаллий давлат ҳокимияти) органларнинг мақсадлари, вазифалари ва функцияларига мувофиқ бюджет маблағлари режалаштирилади. НЙБ харажатлар ва натижаларни таққослаш, бюджет маблағларини сарфлашнинг энг самарали усулларини танлаш, режалаштирилган натижаларга эришиш даражасини ва уларнинг сифатини ўз вақтида баҳолаш имконини беради. Натижалар ҳам миқдорий, ҳам сифат кўрсаткичлари бўйича баҳоланиши мумкин, уларнинг асосий талаби ўлчаш ва таққослашдир. Гап бюджет доирасида ҳал этилиши лозим бўлган устувор вазифалар рўйхатининг оддий таърифидан босқичма- босқич ўтиш, эришилиши режалаштирилган натижалар бўйича бюджетни шакллантириш, бюджет маблағларини қонун ҳужжатларига мувофиқ тақсимлаш тамойилига ўтиши ҳақида бормоқда. Албатта бунда давлат хизматларининг ҳажми ва сифатини сифатини ҳисобга олиш зарур бўлади. Янги бюджет тизими жорий этиш, шунингдек, бюджет муассасалари томонидан эришиш учун бюджет маблағлари ажратилган зарур натижаларнинг бажарилишини мажбурий баҳолашни назарда тутди.

Сўнги бир неча ўн йилликларда НЙБ усули Британия Ҳамдўстлиги мамлакатларида, АҚШ, Швеция, Нидерландия, ОЭСРнинг бошқа мамлакатларида шунингдек, Болтиқбўйи ва МДХ давлатларида муваффақиятли қўлланилмоқда. Шунингдек, таъкидлаш лозимки, НЙБ элементларини нисбатан тезроқ жорий этиш ташқи қарзи юқори ва аҳоли жон бошига тўғри келадиган даромад паст бўлган малакатларда кенгроқ кўзатилган.

Вазирликлар, идоралар ва бошқа давлат ва маҳаллий ўз-ўзини бошқариш ташкилотлар фаолиятининг мақсад ва натижаларини бошқариш тизимини бюджет жараёнига интеграция қилиш бугунги куннинг энг мураккаб вазифасидир. Таъкидлаш жоизки, бюджет тизимининг барча

бўғинларидаги бу вазифа шу кунгача ҳеч бир давлатда тўлиқ ҳал этилмаган. Асосий муаммо турли даражадаги бошқарув органлари жавобгар бўлган ижтимоий фойдали натижалар, уларни молиялаштириш ҳажми ва бўйсунув-чи ташкилотлар фаолияти билан боғлиқ бўлиб, охир-оқибатда аниқ бюджет хизматлари ҳисобланади.



**Расм-1. Натижага йўналтирилган бюджетлаштиришни қўллаш схемаси.\***

*\*Манба: муаллиф ишланмаси*

Аниқ мақсадлар, вазифалар ва фаолият натижаларини бюджетдан молиялаштириш ҳажми билан боғлашнинг асосий механизми бўлиб алоҳида қабул қилинган дастурлар ёки келишувлар хизмат қилади. (1-расм)

НИБ тизимини жорий этишнинг асосий босқичлари қуйидагилардан иборат бўлади:

**1-босқич.** Бюджет маблақларини олувчиларнинг жорий тармоғини мониторинг қилиш.

Мониторинг предмети бўлиб кўрсатилаётган хизматлар сифати кўрсаткичлари тўғрисидаги ва ушбу хизматларни кўрсатиш билан боғлиқ харажатлар тўғрисидаги маълумотлар хизмат қилади. Мониторинг натижалари тўғрисидаги маълумотлар фуқаролар ва хизматлар истеъмолчиларига интернет ва оммавий ахборот воситалари орқали тақдим этилиши кўзда тутилган. Мониторинг натижаларига кўра норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш ва янада ривожлантириш бўйича қарорлар қабул қилинади.

**2-босқич.** Бюджет хизматларини стандартлаштириш ва улар натижа-дорлиги кўрсаткичлари тизимини ишлаб чиқиш.

Иқтисодиётнинг давлат секторини таркибий ўзгартириш, шу жумладан, амалдаги бюджет тармоғини оптималлаштириш шароитида бюджетлаштиришнинг янги усулини жорий этиш янада самаралироқ бўлиши мумкин. Ушбу босқичда қуйидагилар зарур:

- бюджет муассасаларининг мавжуд тизимини инвентаризациядан ўтказиш, уни давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари ва маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг аҳолига давлат хизматлари кўрсатиш соҳасидаги вази-фаларига мувофиқлаштириш;

- амалдаги қонун ҳужжатлари доирасида ваколатларни кўриб чиқади, давлат ҳокимияти ва бошқаруви органларининг функциялари ҳамда даража-лари бўйича бюджет муассасаларини қабул қилиш ва ўтказиш тартибини тай-

ёрлайди;

- бюджет муассасаларининг ҳуқуқий ҳолатини ўзгартириш масалалари бўйича норматив-ҳуқуқий базани ишлаб чиқиш, бюджет муассасаларининг ҳуқуқий лаёқатини аниқлаштириш ва уларни қайта ташкил этиш ҳамда тугат-ишни амалга ошириш

Ўз навбатида, давлат (алоҳида шаҳар) ваколатларини молиявий қўллаб-қувватлашнинг янги шаклларига ўтиш қўйидагиларни назарда тутати:

- истеъмолчиларнинг аниқ тоифалари учун стандартлаштирилган давлат (шаҳар) хизматларининг тармоққа оид рўйхатини шакллантириш;

- давлат (алоҳида шаҳар) хизматларини кўрсатиш учун ягона стандартларини ҳисоблаш;

- танлов асосида давлат (шаҳар) ижтимоий буюртмаларини шакллантириш ва жойлаштириш тартибини ишлаб чиқиш;

- таъминоти бюджетдан молиялаштириладиган ташкилот ва муассасалар ходимлари сонини оптималлаштириш.

**3-босқич.** Бюджет мақсадли дастурларини шакллантиришнинг янги концепциясини ишлаб чиқиш.

Натижага йўналтирилган бюджетлаштириш тизимининг асосий элементларидан бири сифатида дастурлар қўйидаги талабларга жавоб бериши керак:

1) бир молиявий йил учун мақсадли бюджет дастурларини ишлаб чиқишнинг рад этиш (умумий бюджет ислоҳоти доирасида кўп йиллик бюджетни режалаштиришга ўтиш муносабати билан);

2) давлат (шаҳар) сиёсатининг устувор йўналишларига, давлат ижроия ҳокимияти ва маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг ваколатлари ва масъулият соҳаларига мос келадиган дастурнинг мақсади ва режалаштирилган натижаларини аниқ шакллантириш;

3) дастурнинг мақсадлари ва натижаларига эришиш учун ресурсларга бўлган талабларни асослаш;

4) дастурни амалга оширишни бошқариш тизимини белгилаш, давлат (шаҳар) буюртмачиси ва дастур ижрочиларининг ваколатлари ва мажбуриятларини чегаралаш;

5) дастурнинг кутилаётган натижалари (маълум сифат ва ҳажмдаги хизматлар кўрсатиш) ва дастурнинг ижтимоий-иқтисодий самарасини баҳолашнинг мавжудлиги.

Инқирозни бошқариш стратегияси ва тактикасида ўрганилаётган технологиядан фойдаланиш имкониятларини баҳолашда шуни таъкидлаш керакки, бюджетлаштириш тактик масалаларни ҳал қилади ва моҳиятан стратегик бошқарув учун мўлжалланмаган ва кўпинча стратегия томонидан қўллаб-

қувватланмайди. Шундай қилиб, яқин вақтгача кўпчилик корхоналар учун қуйидаги амалиёт характерли эди:

- бюджет тузиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш стратегик режалаштиришдан ажратилган;
- менежерларни рағбатлантириш стратегик эмас, балки тактик бюджет кўрсаткичларига асосланади;
- бюджет назоратнинг асосий воситасидир.

Шу сабабли раҳбариятнинг диққати қисқа муддатли мақсадларга қаратилади. Стратегик бошқарув вазифалари бошқа технологиялар орқали, шужумладан стратегик мақсадлар, уларни акс эттирувчи параметрлар ва режалаштирилган натижаларни олиш омиллари ўртасидаги сабаб- натижа муносабатларига асосланган (Balanced Scorecard, BSC) тизими орқали ҳал қилинади. Ҳозирги вақтда корпоратив тизимларда ўрганилаётган технологияларни интеграциялаш тенденцияси мавжуд. Ҳудудий тизимлар даражасида ҳам худди шундай интеграция мумкин, деб тахмин қилиш мантиқан тўғри бўлади.

Балансланган кўрсаткичлар тизимининг афзаллиги шундаки, у стратегик бошқарув санъатини аниқ техника ва технологияларга айлантиради, стратегик режаларни аниқ мақсадларга, уларга эришиш чора-табирларини ва уларни амалга ошириш кўрсаткичларига айлантиради.

Бундан ташқари, BSCдаги мақсад ва кўрсаткичларнинг аксарияти мол-иявий бўлмаган ва “Маркетинг”, “Ички жараёнлар”, “Таълим ва ривожлан-иш” каби соҳаларнинг истиқболлари билан боғлиқ. Муниципал тузилманинг

мувозанатли стратегиясида қуйидаги мақсад ва кўрсаткичлардан фойдаланиш мумкин: ҳудуднинг инвестиция ва кредит рейтинги, шартнома муносабатларининг шаффофлиги, норматив-ҳуқуқий базанинг етарлилиги, давлат (маҳаллий) бошқарув органлари орқали давлат (маҳаллий) харидларнинг улуши, ҳудуднинг молиявий - иқтисодий салоҳиятини баҳолашда илгари фойдаланилмаган инновациялар даражаси ва кадрлар малакаси каби кўрсаткичлар бўлиши мумкин.

BSCдан солиқ ва солиқ бўлмаган тушумларни ошириш каби кўрсаткичлар учун мақсадли параметрлар тўғридан-тўғри бюджетга ўтказилиши мумкин.

Стратегик ташаббуслар учун бюджетни тузиш тадбирларнинг қийматини аниқлаш ва даврлараро харажатларни тақсимлаш имконини беради. Стратегик йўналтирилган бюджетни тузишнинг охири босқичи прогнозли молиявий режанинг даромадлари ва харажатларини мувозанатлашдир. Маблағларнинг прогноз манбалари барча стратегик ташаббусларни молиялаштириш учун етарли бўлмаслиги ҳолати ҳам вужудга келиши мумкин. Бунда ҳолда BSCни қайта кўриб чиқиш ва стратегик кўрсаткичларнинг қийматларини камайтириш ёки ҳатто мақсадларни ўзгартиришга тўғри келади. Бир неча марта такрорлашдан сўнг, ҳудудни стратегик ривожлантириш учун молиявий жиҳатдан мувозанатли сценарий тузилади. Шундай қилиб, мувозанатлашган кўрсаткичлар картасини (BSC) тузиш ва уни бюджетга кейинги прогнозлашбизга стратегик йўналтирилган бюджет тизимини яратиш масаласини самарали ҳал қилиш имконини беради.

Шундай қилиб бюджетни режалаштиришнинг дастурий-мақсадли усулларини ишлаб чиқиш ва бюджет харажатлари самарадорлигини назорат қилиш тизимини

яратиш билан бир қаторда, бюджет модели ҳажмини ўзгартиришнинг аниқ қодаларини ўрнатган ҳолда кўп йиллик бюджетлаштиришга ўтишни назарда тутди. Бундан кўзланган мақсад харажатлар таркиби ва соҳа вазирликлари томонидан бошқариладиган маблақлар ҳажмининг прогнозлилигини оширишдир.

Ўзбекистонда бугинги кунда, бюджетнинг қатъий бажарилишини, бюджет маблағларини олувчиларнинг молиявий интизомини таъминлаш билан боғлиқ техник муаммолар ҳал қилинган. Шу билан бирга бюджетни чегаралашнинг асосий муаммолари турли даражадаги давлат ҳокимияти органлари ва маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш ўртасидаги ваколатларни тақсимлаш, бюджет харажатларининг самарадорлиги ва натижадорлигини ошириш натижага йўналтирилган бюджетлаштириш орқали амалга оширилади. Мамлакатимизда “маъмурий” анаънага эга эканлигимизни инобатга олсак, бюджет харажатларини дастурий механизми, яъни натижага йўналтирилган бюджетлаштириш энг маъқбул вариант бўлиб хизмат қилади[10]

2022 йилда ЮНИСЕФнинг Ўзбекистондаги ваколатхонаси билан ҳамкорликда Дастурий бюджетлаштириш тизими бўйича сўнгги йилларда амалга оширилган ислохотлар таҳлил қилинди ва келгуси режалар ишлаб чиқиш мақсадида халқаро экспертлар жалб этилди[11].

Экспертлар томонидан амалга оширилган баҳолаш натижасига мувофиқ қўйидаги муаммо ва уларнинг ечими бўйича асосий тавсиялар берилди.

- дастурий бюджетлаштириш амалиётини жорий этиш бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни ишлаб чиқиш (вазирлик ва идораларнинг бюджет дастурини ишлаб чиқиш услуби);

- вазирлик ва идораларнинг ўрта муддатга мўлжалланган бизнес режалари (стратегияларини, ривожлантириш дастурлари) ишлаб чиқиш тартибини белгилаш;

- молия йили доирасида давлатнинг дастурий бюджетлаштириш амалиётидаги функциялари, вазифалари ва мақсадларини аниқлаш;

- дастурий бюджетлаштириш тизимида бюджет классификациясини ишлаб чиқиш ва бюджет харажатларини дастурлар бўйича таснифлашни жорий этиш;

- дастурий бюджетлаштириш амалиётининг ахборот-таҳлил бошқариш тизимини ишлаб чиқиш;

- анъанавий, режаларни бошқариш тизимидан натижадорликни бошқариш тизимига ўтиш;

- тармоқлар ва вазирликлар мисолида натижага йўналтирилган бюджетлаштиришни жорий этиш шарт-шароитларини асослаш;

- устуворликларни ва улар асосида тармоқнинг ўрта ва узоқ муддатли истиқболда (3 йил) ривожлантириш бўйича мақсадли бюджет дастурларини белгилаш;

- ҳар бир дастур бўйича мақсадлар, вазифалар ва кутилаётган натижаларни ишлаб чиқиш;

- янги усул асосида ажратиладиган бюджет маблағларидан фойдаланишни мониторинг қилиш учун индикаторларни ишлаб чиқиш;

- мақсадли бюджет дастурлари асосида бюджет буюртманомасини тайёрлаш (бунда, албатта вазирликлар синов тарзида қўллаб кўрилиши зарур);

- Ўзбекистон Республикаси Бюджет кодексига “Дастурий бюджетлаштириш” тизимини назарда тутувчи моддаларни киритиш;

- вазирлик ва идоралар ходимларининг билим ва салоҳиятини ошириш мақсадида Дастурий бюджетлаштириш тизими бўйича доимий ўқув курслари ва тренинглари ўтказиб бориш.

2024-2026 йилларда Дастурий бюджетлаштириш тизими бўйича амалга ошириладиган истиқболли режалар сифатида қўйидагилар белгилаб олинди:

- Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Дастурий бюджетлаштириш тизимини жорий этишда бюджет маблағлари тақсимловчиларнинг бюджет дастурларини ишлаб чиқиш, мониторингини юритиш ва уларнинг самарадорлигини баҳолаш тартиби тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида”ги қарорини қабул қилиш; (Низом лойиҳаси ишлаб чиқилган ва ҳозирда ушбу норматив ҳужжат лойиҳаси тасдиқлаш учун Вазирлар Маҳкамасига киритилган).

- синов тариқасида 2025-2026 йилларда Соғлиқни сақлаш ва Қишлоқ хўжалиги вазирликларининг бюджет харажатларини бюджет дастурлари кесимида ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш;

- вазирлик ва идораларнинг масъул мутахассисларини мунтазам равишда бюджет дастурларини ишлаб чиқиш, ижросини мониторинг қилиш бўйича ўқув курсларини ташкил қилиш ва ўқитиб бориш;

- Жаҳон банкининг Институционал салоҳиятни ошириш лойиҳаси доирасида Дастурий бюджетлаштириш тизими бўйича халқаро консультантларни жалб этиш бўйича техник вазифани қайта кўриб чиқиш;

- 2025-2030 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасида натижага йўналтирилган бюджетлаштиришни (дастурий бюджетлаштириш) жорий этиш амалий чора-тадбирларни ишлаб чиқиш;

- биринчи даражали бюджет маблағлари тақсимловчиларнинг 2024-2026 йиллар учун бюджет маблағларидан фойдаланиш билан боғлиқ мақсадли индикаторларини тасдиқлаш;

- халқаро консультантлар билан биргаликда вазирлик ва идораларнинг бюджет дастурлари учун Дастурий таснифни жорий этиш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш;

- синов натижаларидан келиб чиқиб, Ўзбекистон Республикаси Бюджет кодексига вазирлик ва идораларнинг Стратегик режаси (ривожлантириш дастури) ва бюджет дастури тушунчаларини акс эттириш юзасидан ўзгартириш киритиш бўйича таклиф тайёрлаш.

### **Хулоса ва таклифлар**

НИБ технологияси харажатларни режалаштириш ва улардан мақсадли фойдаланишни назорат қилишдан бюджет харажатларини ва уларнинг натижаларини самарали бошқаришга ўтиш имконини беради. Яъни давлат органларини бюджетдан молиялаштиришдан давлатнинг функцияларини бюджетлаштиришга имкон яратилади.

“Функционал бюджет” тушунчаси – бу ижро этувчи ҳокимиятга юкланган функцияларни ва фаолиятнинг кутилаётган натижаларини молиявий таъминлаш учун мўлжалланган маблағлар фондиди шакллантириш ва сарфлашнинг янги шаклидир.

Бозор секторига қараганда самаралироқ бўлган соҳаларда аниқ натижаларга эришиш учун давлат томонидан қилинган харажатлар самарали ҳисобланади[12].

Аънанавий ёндашувдан фарқли ўлароқ, биринчи ўринда мавжуд харажатларни индексация қилиш ва ушлаб туриш эмас, балки давлат орган-лари

фаолиятининг мақсад ва вазифаларини аниқ шакллантириш, улар амалга ошираётган бюджет дастурлари самарадорлигини таққослаш, жорий ҳақиқат-да мавжуд бюджет ресурсларига белгиланган чекловларга риоя қилган ҳолда белгиланган мақсадлар ва натижаларга эришишни тавсифловчи кўрсаткич-ларнинг бюджет жараёнидир.

Хулоса қилиб айтганда, бюджетдан молиялаштиришни қўллаб-қувватлаш шарти билан амалга оширилиши мумкин бўлган яна бир йўналиш, яъни кам таъминланган оилалар “навбат” деб аталадиган ижарага бериладиган уй-жой, шу жумладан хусусий уй-жой институтини ташкил этиш рағбатлантиришни қайд этамиз. Хусусий уй-жой фонди ижарачиларига уй-жой субсидиялари тақдим этилган ҳолда (ижаранинг 0 дан 100 фоизигача) бе-пул коммунал уй-жойлар, турар-жой биноларининг ижарачиларига айланади.

НЙБ кўлами бюджет харажатларининг молиялаштириш дастурлари ва субсидиялар доирасида самарадорлигини баҳолашдан иборатдир. Натижада хусусий сектор инфратузилмани ривожлантириш ёки кўп қаватли уйларнинг ҳолатини яхшилашга инвестицион лойиҳалар жалб этиш каби масалаларни ўзи молиялаштиради бозор тамойиллари бўйича баҳолашни амалга оширади.

#### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. <https://lex.uz/docs/4966572>
2. <https://lex.uz/docs/4966572>
3. Мэннинг Н., Парисон Н. Реформа государственного управления: Международный опыт: - М.: весь мир, 2003. - 495 с.
4. Pollitt C., Bouckaert D. Public management reform. A comparative analysis. Oxford University Press, 2004. p. 90
5. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector (Plume) [Osborne, David, Gaebler, Ted] on Amazon.com.
6. Кларк Д.Я., Суэйн Г. Внедрение принципов управления по результатам в секторе государственного управления: граница между реальным и сюрреальным (Предложения по проведению административной реформы в Канаде) // Экономическая политика. 2006. № 3.
7. Брюйн Ханс, де. Управление по результатам в государственном секторе. М.:Институт комплексных стратегических исследований, 2005. 192 с.
8. Primova N. Natijaga yo`naltirilgan byudjetlashtirish. // Journal of Economy, Tourism and Service Vol. 3, No. 03, 2024
9. Баймуратов У. Деньги и финансы: нелинейная система: научно-популярное издание. Том 1. – Алматы: Экономика, 2005. – 320 с.
10. Бюджетирование, ориентированное на результаты: анализ мирового опыта. Фонд «Институт экономики города». – М., 2004.
11. Бюджетнома 2022-2024.Т.:Иқтисодиёт ва молия вазирлиги,2023.23 б.
12. Примова Н. Натижага йўналтирилган бюджетлаштириш тизимининг аҳамияти. // Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil, 2024-yil, mart. www.e-itt.uz