

# Natijaga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirish: xorij tajribasi

Jurʼatbek Gʻulomqodirovich Raxmonov  
Oʻzbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada natijaga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirishning xorij tajribalari, ularni mamalakatimiz byudjet tizimida qoʻllash yuzasidan fikr-mulohazalar olib borilgan. Shuningdek, bugungi kunda jahon amaliyotida keng qoʻllanilyotgan va milliy amaliyotimizda foydalaniladigan anʼanaviy byudjetlashtirish tizimidan farqli oʻlaroq, natijaga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirish tizimidan foydalanish zarurati byudjetni taqsimlovchilar faoliyatining miqdoriy oʻlchanadigan natijalari bilan baholanadigan davlat mablagʻlarini ijtimoiy ahamiyatga ega boʻlgan maqsadlarga yoʻnaltirish ehtiyojidan kelib chiqadi. Mazkur amaliyotni takomillashtirishda ilgʻor xorij tajribasidan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirishga qaratilgan qarashlar ushbu maqolada oʻz aksini topgan.

**Kalit soʻzlar:** natijaga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirish, barqaror rivojlanish maqsadlari, dasturiy byudjetlashtirish, samaradorlik koʻrsatkichlari, yakuniy natija koʻrsatkichi

## Results-oriented budgeting: foreign experience

Jurʼatbek Gulomqodirovich Raxmonov  
Banking and Finance Academy of the Republic of Uzbekistan

**Abstract:** This article discusses the foreign experiences of outcome-oriented budgeting and draws conclusions on their applicability within our country's budget system. Additionally, it highlights the necessity of using the outcome-oriented budgeting system, which is more widely used in global practices today, compared to the traditional budgeting system used in our national practices. The need to redirect state funds towards objectives of social significance, which are evaluated based on the quantitative results of the activities of budget allocators, arises from the goal of directing budget resources towards socially significant goals. The decisions made to expand the possibilities of using foreign experience in perfecting this practice are reflected in this article.

**Keywords:** outcome-oriented budgeting, sustainable development goals, program budgeting, performance indicators, final outcome indicator

## KIRISH

So‘nggi yillarda davlat byudjetidan moliyalashtirish tizimida ko‘pgina islohotlarning amalga oshirilishiga qaramay bu sohadagi bir qancha muammo va qiyinchiliklar hanuz o‘z yechimini yetarlicha topgani yo‘q. Eng avvalo, bu holat an’anaviy byudjetlashtirish jarayonida samaradorlikni oshirish natijasida qo‘shimcha moliyalashtirish manbalarining talab qilinishi bilan davlat byudjeti xarajatlarining ko‘zlangan rejadan ortib ketishi bilan izohlanmoqda.

Shuni alohida ta’kidlash zarurki, so‘nggi o‘n yilda jahonning ko‘pgina rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarida jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy sohalarida davlatning o‘z vazifasini amalga oshirishda davlat boshqaruv tizimini ya’nada takomillashtirishni taqozo etmoqda. Jamiyatdagi islohotlarning natijaviyligi va uzviyligini ta’minlash maqsadida, avvalo, davlat moliya tizimida asosiy bo‘g‘in hisoblangan mamlakatning byudjet islohotlarini, davlat byudjet xarajatlarini aniq rejalashtirilgan natijalarga asoslangan ijtimoiy-iqtisodiy loyihalarni ajratish muhim va aytish mumkinki, zaruriy sharti bo‘lib kelmoqda.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Bugungi iqtisodiyot tarmoqlarini diversifikatsiyalash sharoitida xarajatlarning transformatsiyalashuvi tabiiy holdir. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash jarayonida byudjet assignovaniyalarini tez o‘zgaruvchanligini taqazo etuvchi xarajatlarga yo‘naltirilishi, joriy moliyaviy rejalashtirish davomida pul mablag‘larining pirovardida samara berishi ko‘p jihatdan belgilangan maqsadlarning aniqligi va haqqoniyligiga bog‘liq.

Xalqaro ekspertlarning ilmiy izlanishlariga qaraganda 1999-2000-yillarda dunyoning 75% davlati o‘zining byudjet ijrosidan natijaviylikni kutganligi ma’lum bo‘lmoqda. Bu davlatlar XX asrning 80-yillaridan boshlab byudjet ijrosida asosiy urg‘uni faoliyatlarning natijaviyligiga qaratdilar. Bu jarayon, ayniqsa, “New Public Management” (NPM) davlat boshqaruv tizimiga asoslangan davlatlarda ilk bora qayd etilgan. Jumladan, bu jarayonni davlat boshqaruvi tizimi amaliyotida Buyuk Britaniya, AQSH, Yangi Zelandiya va boshqa ko‘pgina rivojlangan mamlakatlar keng tadbiiq qildilar [1].

Natijaviylikka yo‘naltirilgan byudjetlashtirish amaliyoti chet ellik ekspert va olimlar tomonidan tanqidiy yondashuv asosida nazariy jihatdan talqin etib kelinmoqda. “Shuni alohida aytib o‘tish kerakki, amaliyotda “natijaviylikka yo‘naltirilgan byudjetlashtirish” yoki “natijaviylik rejalashtirilgan byudjet tizimi” haqida keng ommaga eshittirilgan bo‘lsa ham haqiqatda esa bu jarayon byudjet assignovaniyalarining ko‘zlangan natijalarga yuqori darajada muvofiq emasligini anglatmoqdaki, yaqin kelajakda natijaga yo‘naltirilgan byudjetlashtirish amaliyotining barcha mamlakatlar iqtisodiyotiga keng ko‘lamda xos bo‘lgan yaxlit mexanizmi zarurligini anglatadi”, deb ta’kidlaydilar N.Menning va N.Parison [2].

Shuningdek, S.Pollit va G.Bauekertning fikrlariga qaraganda, "O'tgan yarim asrlik tajribada transformatsion xarakterdagi xarajatlar byudjet mablag'larini natijaviylikka o'zaro bog'langan ko'pgina davlatlarda murakkabliklarni keltirib chiqardi", deya fikr bildiradi [3].

Yangi boshqaruv va byudjet mexanizmi joriy etilishiga birinchi galda, an'anaviy byudjet tizimi sohasidagi nomutonositliklar sabab qilib ko'rsatildi. Yangi boshqaruv va byudjet mexanizmining tarafdorlari an'anaviy smetali (xarajatli yondashuv) moliyalashtirishning noqulayliklari sifatida quyidagilarni ko'rsatishadi:

- byudjet mablag'larining natijalarga emas, balki xarajatlarga yo'nalganligi;
- xarajatlar smetasining o'tgan davrga nisbatan joriy yoki kelgusi davr xarajatlarning rejalashtirilishi;
- yuzaga kelgan yangi talab va ehtiyojlarni o'z vaqtida boshqarish jarayonida murakkablikning yuzaga kelishi;
- tejalgan mablag'larning rag'batlantirishga berilmasdan qaytarilib olinishligi;
- byudjet rejalarining murakkab va shaffofligi hamda boshqa holatlar.

Yuqoridagilarni qayd etib o'tgan holda, Devid Osbornning quyidagi fikrlarini keltiramiz. Olimning fikricha "Ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun ko'zlangan natijalarimiz umumiy o'lchovini aniqlashimiz lozim", deydi. Uning bu fikrlari quyidagilarda o'z aksini topgan [4]:

- o'lchovi bo'lgan natijalarni amalga oshirish zarur;
- agar natijalarning o'lchovi bo'lmasa, siz o'z omad yoki omadsizligingizni bilib ololmaysiz;
- agar siz natijangizni bilib ololmasangiz, ularni zaruriy tarzda kengaytira ololmaysiz;
- agar natijalaringizni kengaytira ololmasangiz, natijasizlikni kengaytirish hisobiga rivojlanish tendensiyasiga ega bo'la ololmaysiz;
- agar natijalaringizni aniqlash imkoniyatiga ega bo'lolmasangiz, ulardan kerakli xulosalar chiqara ololmaysiz;
- xulosa chiqarilmagan holda ish yuritilsa, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan holatlarni bartaraf eta ololmaysiz;
- agar natijalaringizni boshqara ololmasangiz, jamiyatning qo'llab-quvvatlashiga erisha ololmaysiz.

Shuning bilan birgalikda, yangi boshqaruv mexanizmi kuchli tanqidiy fikrga uchradiki, uni D.Klark "Davlat boshqaruv sohalarini natijaviylik prinsiplariga asoslanib isloh qilish - reallik va noreallik chegarasidan o'rin oladi", deb qayd etadilar. Olimlar bunday fikrlarini olg'a surishlariga sabab qilib quyidagi bir qator muammoli vaziyatlarni keltirdilar va tahlil qilib, isbotlashga harakat qildilar, bular [5]:

- natijalarni boshqarish tizimi, birinchi galda, sanoat ishlab chiqarishga xos bo‘lib, uncha murakkablik kasb etmagan ishlab chiqarish funksiyalarini qamrab olish pirovardida bir turdagi natijaga erishadilar;

- davlat muassasalari o‘z faoliyatlarining ko‘p maqsadlilik bilan tavsiflanadi, misol uchun - mustaqillikni asrash, ijtimoiy tovarlar bilan ta‘minlash kabi sohalarini o‘lchash uchun ham baholash uchun ham yagona prinsip mavjud emasligi;

- xarajatlar va ularning natijalari o‘rtasidagi sabab bog‘liqlik davlat sektorida juda ham kuchsizligi;

- vaqt omilining xarajatlar va ularning natijalariga ta‘sir doirasining aniq tavsifga ega emasligi;

- ko‘pgina natijalarni o‘lchovlari ham, baholash usullari ham subyektivligi, ularning mutloq va neytral xarakterlanishi uchun haddan tashqari ko‘p mablag‘ning zarurligi;

- ilg‘or kadrlar muammosi va boshqalar.

#### TAHLIL VA NATIJALAR

Bugungi kunda iqtisodiyoti rivojlangan davlatlardan biri bo‘lgan AQSHda natijaviylikka yo‘naltirilgan byudjetlashtirish amaliyotini joriy etish qariyb 50 yil oldin amalga oshirilgan. AQSHning natijaviylikka yo‘naltirilgan byudjetlashtirish amaliyoti konsepsiyasini joriy etish bosqichlarini quyidagicha taqsimlash mumkin [6]:

- maqsadli-dasturiy byudjet islohotlari (Performance Budget, RV), 1949-1962-yillar;

- “Rejalashtirish - Dasturlashtirish - Byudjetlashtirish” tizimi (“Planning - Programming - Budgeting Systems”, PPBS), 1962-1971-yillar;

- “Maqsadlarni boshqarish” (Management by Objectives, MBO), 1972-1975-yillar;

- “Nol asosli byudjetni ishlab chiqish” (Zero-Based Budgeting, ZBB), 1977-1981-yillar;

- “Davlat muassasalari faoliyatini baholash haqida”gi (Government Performance Results Act, GPRA) AQSH qonuni 1993-yilda qabul qilindi va aynan mazkur qonun bugungi kunda amerika natijalarni boshqarish amaliyotining asosi bo‘lib xizmat qilmoqda.

Mazkur, GPRA qonuni davlat byudjet siyosatining quyidagi bir necha maqsadlarini oydinlashtirdi, ular:

- faoliyatning maqsadli dasturlarini ishlab chiqish, dasturni amalga oshirishdagi ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlik ko‘rsatkichlarini, amalga oshirilgan ishlar yuzasidan hisobotlar shakllari;

- davlat muassasalarining dasturlarini amalga oshirishdagi va ularning natijalari hamda dasturning sotsial samaradorligi ustidan javobgarlikni oshirish;

- qonunchilik qarorlari sifatini oshirish va boshqalar.

Qonunning yuqorida keltirilgan asosiy bandlari AQSH natijaga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirish amaliyotining maqsadlarini uygʻunlashtiradi, rejalar va hisobotlar tizimi, natijalarga eltuvchi resurslarni atrofida jamlaydi.

Rossiya Federatsiyasining natijaga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirishni joriy etish borasida toʻplangan tajribasi oʻtish davriga xos davlatlar uchun diqqatga sazovor. Rossiya Federatsiyasi hukumati "2004-2006-yillarda Rossiya Federatsiyasida byudjet jarayonini qayta qurish Konsepsiyasi"ni qabul etishi bu boradagi dastlabki qadamlardan biri boʻldi. Bu federal byudjet loyihasini tuzishning yangi jarayonlarini joriy etish borasida Rossiya byudjet amaliyoti uchun yangi boʻlgan natijaga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirishni keng doirada tadbiq etish imkonini yaratadigan quyidagi asosiy jihatlarda namoyon boʻladi, ular:

- davlat byudjetni rejalashtirishda natijalar va federal subyektlar faoliyatining asosiy yoʻnalishlari yuzasidan yigʻma bayonnoma;
- federal va mahalliy (har bir boʻgʻinga boʻysunuvchi muassasalar) maqsadli byudjet dasturlari;
- oʻrta muddatga moʻljallangan istiqbolli moliyaviy reja;
- Rossiya Federatsiyasining xarajat majburiyatlari Reestri.

Tizimning puxta ishlab chiqilganligi sababli har bir vositaning oʻz oʻrni va bajaradigan vazifasi aniq belgilangan. Hisobotlar doirasida davlat hokimiyat organlari faoliyatlari strategiyalarini aniqlab olib, maqsadli byudjet dasturlari ishlar borishini muvofiqlashtiradi. Muvofiqlashtirilgan hisobotlar va dasturlar orqali natijaga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirish tizimidagi makro va mikro darajadagi xarajalar hamda ularning natijalar oʻrtasida oʻzaro bogʻliqlik shakllantiriladi.

Istiqbolli moliyaviy reja tuzish orqali byudjet xarajalarining hajmi va tarkibining rejalashtirilishiga erishiladi.

Moliyaviy reja oʻrta muddatli istiqbolga moʻljallangan maqsadli parametrlarni belgilashda davlat hokimiyati organlarining faoliyatlarida moliyaviy asos boʻlib xizmat qiladi. Shuning bilan birgalikda, Rossiya Federatsiyasining xarajalar majburiyatlari Reestri tuziladiki, bu byudjet xarajalarini oʻrta muddatga rejalashtirishda va unga qatʼiy rioya qilgan holda davlat moliyaviy majburiyatlarini moliyalashtirish amalga oshiriladi.

Federal darajadagi ishlab chiqilgan natijaga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirish instrumentlari amaliyotda sinovdan oʻtgan. Jumladan, u 2004-yildan byudjetni rejalashtirish subyektlari natijalari va faoliyatlarining asosiy yoʻnalishlari haqida axborot tayyorlay boshladilar, 2005-yildan boshlab idoralarda maqsadli dasturlarini tuzish amalga oshirilmogʻda va federal byudjet mablagʻlarini tizimli tarzda taqsimlash borasida xarajat majburiyatlari Reestri yuzasidan ishlar boshlangan.

Rossiya Federatsiyasining yangi byudjet kodeksiga muvofiq byudjet davlat organlari strategik rejalar asosida shakllantirilmoqda. Bu strategik rejalar muhim

strategik va dasturli hujjatlar asosida mamlakat, hudud rivojlanish maqsadlariga erishish uchun ishlab chiqiladi va "xarajatlarni boshqarish"dan "natijaviylikni boshqarish"ga o'tishning asosiy vositasi hamda taqdim etilayotgan davlat xizmatlari sifatini oshirishga ko'maklashadi.

Davlat organlarining strategik rejasi o'zining vakolati doirasidagi byudjet xarajatlari bilan bog'liq faoliyat yuzasidan muammolar yechimini topish, eng muhimi, natijaviylikka yo'naltirilganlikka erishish bo'yicha kompleks ishlar majmuasini namoyon etadi.

Strategik rejalar loyihalarini ishlab chiqishda mavjud tarmoq yoki sohaning jami muammolari, jumladan iqtisodiyotni, alohida tarmoqning progressiv rivojlanishida yoki davlat xizmatlari taqdim etish sifatini oshirishda alohida ahamiyatga ega bo'lgan eng muhim muammolarga e'tiborni qaratish lozim bo'ladi.

Mamlakatning moliya tizimi singari natijaviylikka yo'naltirilgan byudjetlashtirish amaliyoti doimiy rivojlanish tusiga ega. Buning asosiy sababi, natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirishning yagona metodik jihatlari yuqori darajada shakllanmagani hamda har qaysi mamlakatda natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish amaliyoti o'zining alohidalashuviga, yagona uslub ishlab chiqilmaganligi va dastaklari bilan tafovutga ega ekanligi hisoblanadi.

#### XULOSA

Xulosa qilib aytganda, jahon amaliyotida byudjetlashtirishning o'rta va uzoq muddatli natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish amaliyotini keng joriy etish qo'llanilmoqda. Demak, uning bir yillik rejalashtirishdan afzalliklari byudjet-soliq siyosati samaradorligini oshirishda o'z isbotini topganki, respublikamizda ham bu islohotlarga o'tishni jiddiy taqozo etmoqda. Bunda davlat byudjeti daromadlarining aksariyat qismini ta'minlovchi solikli daromadlarning o'rta muddatli istiqbolini belgilash va uning samaradorligini oshirish, solikli daromadlar o'rta muddatli istiqbolini belgilash mexanizmini yaratish zaruriyatini belgilab beradi.

Natijaviylikka yo'naltirilgan byudjetlashtirish amaliyoti o'zining ijobiy xususiyatlariga ega bo'lib, quyida ularni keltirib o'tamiz:

- har bir strategik dasturiy faoliyat o'zining o'rta va uzoq muddatli jarayonida tarmoqlari bo'yicha funksional taqsimlanganligi;
- faoliyatning strategik jihatlari taktik vazifalarining jamiyat manfaatlariga safarbar etilishi;
- natijalarning sifat va hajm jihatdan asoslanganligi.

#### Foydalanilgan adabiyotlar

1. Стародубров И.В. Бюджетирование, ориентированное на результат, на региональном и муниципальном уровнях: подходы и рекомендации. М.: ИЭПП, 2008.

2. Мэннинг Н., Парисон Н. Реформа государственного управления: международный опыт. - М.: Весь мир, 2003.
3. Pollitt C., Bouckaert G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3th ed.). Oxford: Oxford University Press.
4. Osborne D., Gaebler T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York, NY: Penguin.
5. Clark D. *Open Government in Britain: Discourse and Practice*. *Public Money & Management*, 1996, 16 (1)
6. Рубвальтер Д.А., Шувалов С.С. Опыт ведущих зарубежных стран в области государственного регулирования. Информационно-аналитический бюллетень ЦИСН. №-1 стр. 53.
7. ugli Mehmonaliev, A. G., & Khidirov, N. G. (2022). Social-economic significance, essence and theoretical-methodical basis of medium-term budget practice. *Science and Education*, 3(12), 991-996.
8. Xidirov, N. G. I., To, I. A. O. G. L., Kenjayeva, N. B. Q., & Ruziqulova, D. U. Q. (2023). Davlat byudjeti daromadlar tarkibida to'g'ri soliqlarni ulushini oshirish masalalari. *Science and Education*, 4(12), 679-685.
9. Mehmonov S.U., Karimova Z.X.,Tursunov A.S. Byudjet tizimi. Darslik. -T.: "Iqtisod-Moliya", 2017. -437 b