

## СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ – ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Эргашева Назира**

Государственное предприятие “Навоийуран”

ORCID: 0009-0008-5908-7688

[nm171176@gmail.com](mailto:nm171176@gmail.com)

**Аннотация.** Статья посвящена вопросу значимости внедрения системы бюджетного управления на промышленных предприятиях в рамках обеспечения ключевых показателей направления социально-экономических и институциональных преобразований в Республики Узбекистан в рамках реализации Стратегии «Узбекистан – 2030». Особое внимание уделено роли промышленной политики, технологической модернизации в обеспечении устойчивого экономического роста. в статье также приводятся аргументы, обосновывающие внедрение системы бюджетного управления как инструмента повышения эффективности деятельности промышленных предприятий, снижения себестоимости, роста производительности труда и трансформации стратегических целей в управляемый и результативный процесс.

**Ключевые слова:** стратегия, экономический рост, промышленные предприятия, бюджетирование, система бюджетного управления, эффективность.

## BUDJET BOSHQARUV TIZIMI – SANOAT KORXONALARI SAMARADORLIGINI OSHIRISH VOSITASI

**Ergasheva Nazira**

“Navoiyuran” davlat korxonasi

**Annotatsiya.** Maqola “O‘zbekiston – 2030” strategiyasini amalga oshirish doirasida O‘zbekiston Respublikasida ijtimoiy-iqtisodiy va institutsional islohotlar yo‘nalishining asosiy ko‘rsatkichlarini ta‘minlash nuqtai nazaridan sanoat korxonalarida budjetni boshqarish tizimini joriy etishning ahamiyatiga bag‘ishlangan. Barqaror iqtisodiy o‘shishni ta‘minlashda sanoat siyosati va texnologik modernizatsiya roliga alohida e‘tibor qaratilmoqda. Maqolada shuningdek, sanoat korxonalari samaradorligini oshirish, xarajatlarni kamaytirish, mehnat unumdorligini oshirish va strategik maqsadlarni boshqariladigan va samarali jarayonga aylantirish vositasi sifatida budjetni boshqarish tizimini joriy etishni asoslangan dalillari keltirilgan.

**Kalit so‘zlar:** strategiya, iqtisodiy o‘shish, sanoat korxonalari, budjetlashtirish, budjetni boshqarish tizimi, samaradorlik.

## BUDGETARY MANAGEMENT SYSTEM – A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Ergasheva Nazira**

State Enterprise "Navoiyuran"

**Abstract.** *The article is dedicated to the significance of implementing the budget management system in industrial enterprises as part of ensuring key performance indicators for socio-economic and institutional transformations in the Republic of Uzbekistan within the framework of the "Uzbekistan – 2030" Strategy. Special attention is given to the role of industrial policy and technological modernization in achieving sustainable economic growth. The article also presents arguments justifying the implementation of the budget management system as a tool for enhancing the efficiency of industrial enterprises, reducing production costs, increasing labor productivity, and transforming strategic goals into a managed and effective process.*

**Keywords:** *strategy, economic growth, industrial enterprises, budgeting, budget management system, efficiency.*

### **Введение.**

Современное развитие Республики Узбекистан определяется реализацией комплексных институциональных и структурных преобразований, ориентированных на укрепление результативности национальной экономики и расширение её взаимодействия с глобальной экономической системой. Ключевую роль в этом процессе играет модернизация предприятий реального сектора, отвечающая долгосрочным стратегическим целям социально-экономического развития страны.

В условиях реализации экономических преобразований особое внимание уделяется внедрению на предприятиях современных управленческих инструментов, направленных на достижение целей, закреплённых нормативно-правовой базой. При этом акцент делается не только на обновление планирования, но и на формирование интегрированных управленческих систем, обеспечивающих практическую реализацию стратегии, оценку её эффективности и оптимизацию бизнес-процессов. В этой связи возрастает роль механизмов, позволяющих увязать долгосрочные приоритеты с повседневной хозяйственной деятельностью и превратить стратегию из формального документа в действенный инструмент управления. К числу таких механизмов относится бюджетное управление, сочетающее элементы стратегического планирования, финансового контроля и аналитической оценки.

Целью исследования является обоснование стратегической значимости внедрения системы бюджетного управления в условиях индустриально-технологической трансформации экономики Узбекистана.

### **Анализ литературы.**

Задачи формирования системы бюджетного управления и её роли в повышении эффективности деятельности промышленных предприятий рассматриваются в научных исследованиях в контексте стратегического управления, прогнозирования и планирования социально-экономических процессов. В современной экономической литературе отмечается эволюция подходов к бюджетированию — от его трактовки как инструмента финансового планирования к пониманию его как элемента целостной системы управления предприятием.

В работах, посвящённых бюджетному управлению, обосновано разграничение понятий «бюджетирование», «бюджетное управление» и «система бюджетного управления». (Панов, 2026). Такой подход позволяет рассматривать систему

бюджетного управления не только как инструмент финансового контроля, но и как механизм повышения управляемости и эффективности деятельности предприятия.

В рамках преобразований законодательной базы институциональных аспектов деятельности промышленных предприятий Узбекистана, а также в соответствии с теорией стратегического управления подчёркивается, что реализация стратегии требует наличия инструментов, обеспечивающих трансформацию стратегических целей в измеримые показатели и управленческие решения. В этой логике система бюджетного управления выступает инструментом количественного выражения стратегии и её практической реализации, связывая долгосрочные приоритеты предприятия с текущей хозяйственной деятельностью.

Вопросы прогнозирования и планирования как базовых функций управления социально-экономическими системами подробно раскрыты в трудах, посвящённых теории прогнозирования и планирования. В данных исследованиях прогнозирование рассматривается как научно обоснованное предвидение возможных направлений развития, а планирование — как процесс формирования целей, приоритетов и путей их достижения. Подчёркивается, что устойчивое развитие предприятий возможно лишь при опоре на прогнозно-плановые расчёты, обеспечивающие обоснованность управленческих решений и рациональное распределение ресурсов (Касперович, 2007).

Таким образом, анализ научных источников показывает, что система бюджетного управления в современных условиях рассматривается как интегрированный инструмент управления, соединяющий стратегическое целеполагание, прогнозирование, планирование и контроль. Вместе с тем, в условиях трансформации промышленного сектора и реализации институциональных реформ возрастает необходимость адаптации данных теоретических положений к специфике функционирования промышленных предприятий, что определяет актуальность настоящего исследования.

### Методология.

Методологическую основу исследования составляют положения теории стратегического управления и стратегирования, а также концепция системы бюджетного управления, основанная на разграничении процессов бюджетирования, бюджетного управления и системы бюджетного управления. В качестве ключевого методологического ориентира использованы положения, согласно которым система бюджетного управления рассматривается как инструмент управления предприятием через бюджеты, обеспечивающий согласование стратегических целей, ресурсов и результатов деятельности (Панов, 2026).

В части прогнозно-планового обеспечения управленческих решений исследование опирается на подходы, разработанные в теории прогнозирования и планирования социально-экономических систем, рассматривающие прогнозирование и планирование как базовые функции управления, формирующие информационную основу для распределения ресурсов и выбора альтернатив развития (Касперович, 2007).

В работе применён системный подход, позволяющий рассматривать систему бюджетного управления как совокупность взаимосвязанных элементов — бюджетной модели, финансовой структуры, бюджетного процесса и механизмов контроля и анализа исполнения. Стратегический подход позволил рассмотреть бюджетное управление как инструмент реализации стратегии предприятия и трансформации стратегических ориентиров в систему количественно измеряемых показателей.

В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза, логического и структурно-функционального анализа, а также обобщения теоретических и практических материалов. Информационную базу исследования составили научные труды в области бюджетного управления, стратегического управления,

прогнозирования и планирования, а также нормативно-правовые акты Республики Узбекистан, регламентирующие деятельность промышленных предприятий.

### Анализ и обсуждение результатов.

Узбекистан добился значительного прогресса в проведении важнейших преобразований во всех секторах экономики благодаря институциональным реформам и принятым мерам по модернизации, техническому и технологическому перевооружению и стимулированию развития базовых отраслей, а также промышленной политике, которая обеспечила расширение производства готовой конкурентоспособной продукции путем ускоренного развития в стране высокотехнологичных направлений промышленности, широкого привлечения частных инвестиций, создания новых производственных мощностей в регионах, а также внедрения системы управления, основанной на передовых международных стандартах, в крупных промышленных отраслях.

Значительным импульсом явилось принятие Стратегии «Узбекистан – 2030», сконцентрированной на решении стратегической задачи обеспечения благосостояния населения путем устойчивого экономического роста, а именно, повышение к 2030 году объема экономики в 2 раза и вхождение в ряд государств с доходами выше среднего.

На данном этапе реформ был определен блок задач, решая которые, промышленные предприятия (в т. ч. базовые отрасли) начали создавать современную модель устойчивого экономического развития. Наряду с повышением объемов промышленного производства и выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью, обеспечивался рост производительности труда за счёт модернизации оборудования, технологий и организации производства. Внедрение современных, энерго- и ресурсосберегающих технологий, привлечение инвестиций и реализация инвестиционных проектов в промышленности активизировали инвестиционную привлекательность промышленного сектора, что способствовало расширению экспорта промышленной продукции и диверсификации экспортных рынков, а также обеспечению финансовой устойчивости и эффективности деятельности предприятий. Это стало фундаментом для создания постоянных рабочих мест и роста доходов работников предприятий.

#### ЗАДАЧИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В соответствии с приоритетным направлением:

«Обеспечение благосостояния населения путем устойчивого экономического роста»



Рис. 1. Задачи промышленных предприятий

Источник: составлено автором в соответствии с (Указ, 2023).

Созданные условия позволили обеспечить опережающее развитие промышленности. В частности, в условиях проводимых экономических преобразований особую значимость приобретает внедрение в практику предприятий комплексных управленческих инструментов, способных обеспечить достижение стратегических целей и повышение результативности хозяйственной деятельности.

Современные требования к управлению выходят за рамки традиционного планирования и предполагают формирование систем, обеспечивающих согласование стратегических ориентиров с текущей деятельностью, контроль исполнения решений и оценку их эффективности. В этом контексте бюджетное управление выступает одним из ключевых инструментов, обеспечивающих трансформацию стратегии в управляемый процесс.

Бюджетное управление представляет собой метод организации управленческой деятельности, ориентированный на рациональное распределение ресурсов, повышение прозрачности финансово-экономических процессов и обеспечение устойчивого развития предприятия. Его назначение заключается в сопряжении стратегических целей с операционными решениями, что позволяет обеспечить баланс между долгосрочными ориентирами развития и текущими задачами.

Через систему бюджетов формируется единое пространство управленческих решений, в рамках которого цели, ресурсы и ответственность взаимно согласуются.

В работе Панова (2026) «Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ» подчеркивается значимость бюджетирования. Автор отмечает, что в современных условиях бюджетирование утрачивает характер исключительно финансовой функции и приобретает системообразующее значение. Оно становится инструментом, обеспечивающим взаимосвязь стратегического и оперативного уровней управления. Сущность бюджетирования заключается в формировании управляемого процесса планирования, распределения и контроля ресурсов, направленного на достижение целевых показателей деятельности. В отличие от традиционных форм планирования, бюджетирование предполагает не только установление количественных ориентиров, но и закрепление ответственности за их выполнение, а также регулярную оценку результативности управленческих решений.

Бюджетное управление представляет собой следующий уровень управленческой практики, отражающий организационную реализацию принципов бюджетирования. Оно основывается на утверждённых бюджетах и предполагает функционирование единой системы показателей, в рамках которой осуществляется координация действий подразделений, контроль исполнения и анализ отклонений. Через бюджетное управление формируется механизм обратной связи, позволяющий сопоставлять запланированные и фактические результаты и своевременно корректировать управленческие решения.

На более высоком уровне формируется система бюджетного управления как целостная организационно-информационная структура, объединяющая регламенты, процедуры и роли участников бюджетного процесса. Такая система охватывает этапы планирования, исполнения, контроля и анализа, образуя замкнутый управленческий цикл, обеспечивающий непрерывность и адаптивность управления. Замкнутость данного цикла позволяет не только контролировать текущие результаты, но и корректировать планы с учётом изменений внешней и внутренней среды.

Важной характеристикой системы бюджетного управления является её институциональный характер. Бюджеты в этом случае выступают не как разрозненные расчётные документы, а как устойчивый механизм управления, определяющий порядок принятия решений, распределения полномочий и оценки деятельности. Это способствует повышению предсказуемости управленческих процессов, снижению



внутренней неопределённости и формированию единого подхода к управлению ресурсами.

Эффективность бюджетного управления в значительной степени определяется степенью его интеграции в общую систему управления предприятием. При формальном использовании бюджетов без развития механизмов ответственности и контроля они теряют своё управленческое значение и сводятся к функции отчётности. Напротив, при включении бюджетного управления в контур стратегического управления бюджеты становятся инструментом координации интересов, обеспечивая концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях и согласованность действий всех подразделений.

Особую роль бюджетное управление играет в условиях нестабильной внешней среды. Возможность регулярного анализа отклонений и корректировки бюджетных параметров позволяет предприятию оперативно адаптироваться к изменениям, не нарушая стратегической целостности. Такая гибкость придаёт системе управления динамический характер и обеспечивает устойчивость развития при сохранении заданных стратегических ориентиров.

Таблица 1

**Понятия бюджетирования и бюджетного управления**

Сущность понятия	Содержание деятельности	Цель применения	Уровень управления
<b>Бюджетирование</b>			
Этап управленческого цикла, связанный с <b>планированием будущих параметров деятельности через бюджеты</b>	Разработка плановых бюджетов по ключевым финансовым показателям деятельности (бюджет расходов и доходов, бюджет движения денежных средств, бюджет баланса); задание целевых значений показателей	Формирование количественно выраженных ориентиров будущего состояния компании	<b>Операционный (плановый)</b>
<b>Бюджетное управление</b>			
Управленческая технология, обеспечивающая <b>замкнутый цикл управления</b> на основе бюджетов	Планирование, учёт исполнения, контроль, план-факт анализ и регулирование деятельности	Повышение управляемости и эффективности использования ресурсов	<b>Тактический (управленческий)</b>
<b>Система бюджетного управления (СБУ)</b>			
Институционально оформленная система управления компанией <b>по центрам финансовой ответственности через бюджеты</b>	Финансовая структура, методология бюджетирования, бюджетная модель, бюджетный процесс, регламенты и управленческие процедуры	Достижение целей компании за счёт интеграции стратегии, ресурсов и ответственности	<b>Системный (институциональный)</b>

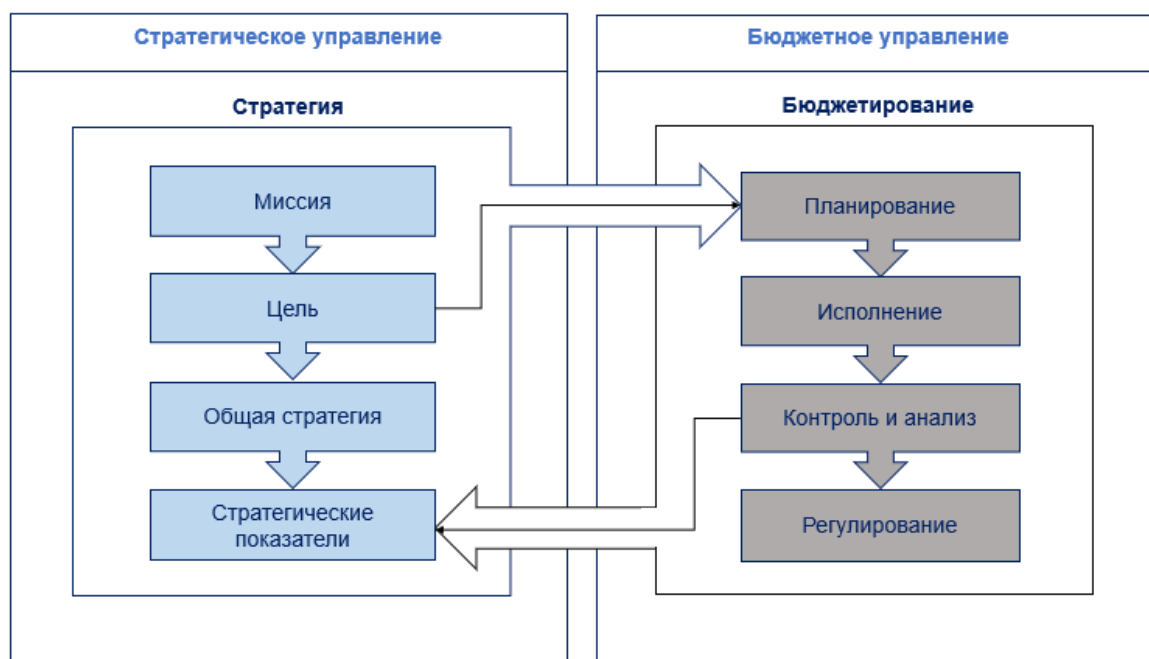
*Источник: составлено автором (Панов, 2026).*

Взаимосвязь прогнозных оценок, планирования и бюджетного управления формирует основу стратегической управляемости предприятия. Планирование

переводит стратегические цели в систему количественных параметров, а бюджетное управление обеспечивает их практическую реализацию, контроль и корректировку. В результате стратегия перестаёт быть декларативной и приобретает характер управляемого процесса, основанного на аналитике, ответственности и рациональном использовании ресурсов.

Таким образом, внедрение системы бюджетного управления является целесообразным и необходимым условием повышения эффективности операционной деятельности предприятия. Оно обеспечивает согласование стратегических и текущих решений, формирование прозрачной системы ответственности и повышение управляемости хозяйственных процессов.

Бюджетное управление выступает инструментом, позволяющим не только контролировать результаты деятельности, но и активно влиять на их формирование, обеспечивая устойчивое развитие и достижение стратегических целей предприятия.



**Рис. 2. Сопряжение бюджетного управления и стратегии предприятия**

*Источник: составлено автором (Панов, 2026).*

Последнее десятилетие стало периодом крупных преобразований и значимых достижений, которые вышли на совершенно новый уровень по своему содержанию и охвату. Узбекистан укрепил свои позиции среди государств со средним уровнем дохода.

26 декабря глава государства выступил с Посланием к Олий Мажлису и народу, в котором подвёл итоги 2025 года и объявил ключевые направления развития на ближайший период, подчеркнув, что 2026 год станет решающим этапом строительства Нового Узбекистана. В целом, повышение конкурентоспособности отечественной экономики, рост эффективности инвестиций, технологическая трансформация отраслей промышленности рассматриваются с совершенно нового подхода. В частности, ожидается переход всех отраслей экономики к модели технологического и инновационного роста. Эта модель ставит своей целью не только рост экономических показателей, но и повышение качества роста, улучшение благосостояния населения и обеспечение устойчивого развития.

Основной принцип новой экономической модели, которую обозначил руководитель нашей страны, - переход экономики на технологический и инновационный путь роста. Как отметил Президент, в условиях усиления мировой

конкуренции стабильное развитие могут обеспечить только государства, производящие продукцию с высокой добавленной стоимостью. В этой связи приоритетами 2026 года определены внедрение передовых технологий в промышленности, создание «Центра четвёртой промышленной революции» и реализация принципов «Индустрии 4.0».

Второй важный столп экономической модели - качественно новый подход к инвестиционной политике. Теперь решающее значение будет иметь не объем инвестиций, а их содержание и эффективность. Каждая привлекаемая инвестиция должна способствовать трансферу передовых технологий, производству экспортной продукции и созданию высокодоходных рабочих мест.

В 2026 году в Узбекистане начнется реализация 782 новых промышленных и инфраструктурных проектов общей стоимостью 52 миллиарда долларов. Планируется ввести в эксплуатацию 228 крупных производственных мощностей стоимостью 14 миллиардов долларов, что станет ключевым этапом технологического и инновационного развития страны. Проекты включают строительство новых металлургических комплексов, химических заводов и развитие высокотехнологичных отраслей промышленности.

Программа промышленного развития предусматривает, что в течение пяти лет добавленная стоимость промышленной продукции вырастет с 36,5 до минимум 60 миллиардов долларов, а объем продукции в высокотехнологичных отраслях увеличится в 2,5 раза. В результате экспорт в 2026 году достигнет 40 миллиардов долларов, а доля готовой и полуготовой продукции превысит 55 процентов.

Распоряжением Президента Республики Узбекистан «О мерах по снижению себестоимости и повышению эффективности на государственных предприятиях» от 18 ноября 2025 года определено снижение себестоимости продукции и повышение эффективности деятельности на предприятиях, в уставном капитале которых доля государства составляет 50 процентов и более. Реализация намеченных мер рассчитана на 2026 год и призвана обеспечить более рациональное использование ресурсов, укрепление финансовой устойчивости и повышение конкурентоспособности государственных предприятий на внутреннем и внешнем рынках.

В распоряжении обозначены ключевые направления работы по снижению себестоимости продукции и повышению производительности труда. В частности, предусмотрен пересмотр бюджетов предприятий по принципу «с нуля» с использованием механизма регулярного пересмотра расходов (spending review). Предполагается, что такой подход будет реализовываться на ежеквартальной основе с учётом приоритетности каждого направления деятельности в предстоящем периоде. Это позволит выявлять неэффективные и избыточные затраты, перераспределять ресурсы на более значимые направления и обеспечивать прозрачность расходования средств.

Отдельное внимание уделено внедрению принципов бережливого производства и системы нормирования. Речь идёт о поэтапном переходе государственных предприятий к более строгому управлению производственными процессами, оптимизации использования сырья, материалов, энергии и трудовых ресурсов, повышению дисциплины затрат и качества планирования. Внедрение данных механизмов призвано способствовать сокращению потерь, повышению производительности труда и улучшению качества выпускаемой продукции и услуг.

Реализация предусмотренных распоряжением Президента мер создаёт основу для системного повышения эффективности деятельности государственных предприятий, усиления их ответственности за использование ресурсов и достижения конкретных экономических результатов. Данным нормативно-правовым актом предприятия ориентировали на формирование устойчивой модели управления, при которой



государственные активы будут работать более эффективно и вносить весомый вклад в развитие экономики страны.

Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев в своём Послании от 26 декабря 2025 года подчеркнул необходимость пересмотра Стратегии «Узбекистан – 2030».

С учётом достигнутых за последние годы результатов и изменений в стране подготовлен усовершенствованный проект Стратегии, который вынесен на общественное обсуждение. В соответствии с поручением Президента, Стратегия, определяющая развитие страны на ближайшие пять лет, будет доработана с учётом мнений и предложений населения.

Второй раздел Стратегии направлен на обеспечение благополучия населения посредством экономического роста. Намечена цель по достижению к 2030 году удвоения размера экономики и вхождению Узбекистана в число «стран с доходом выше среднего» путем увеличения объема валового внутреннего продукта в течение пяти лет до 240 миллиардов долларов и увеличения дохода на душу населения до 5 тысяч долларов. Добиться этой цели не так просто, но, учитывая существующий потенциал, текущие реформы и растущее сотрудничество с зарубежными партнерами, а также конкретные расчеты, есть реальная возможность достичь намеченный рубеж в этом направлении.

Приоритетным направлением экономического роста, согласно Стратегии, определено эффективное использование отечественной сырьевой базы и развитие промышленности на основе передовых технологий. Предполагается увеличение объема производства технологической продукции в промышленности в 2,5 раза (по сравнению с 2023 годом). В частности, намечено повысить в 3 раза по сравнению с 2023 годом производство серебра, необходимого для производства высокодоходной продукции, и необходимое производство урана для высокодоходной продукции в 3 раза.

Вынесенная на всенародное обсуждение Стратегия «Узбекистан -2030» подразумевает развитие драйверных отраслей и полное использование промышленного потенциала регионов. В частности, предусматривается создание 2,5 миллионов высокооплачиваемых рабочих мест в отрасли. В рамках локализации, промышленной кооперации и реализации механизма «взять на буксир» в горнодобывающей промышленности объем локализованной продукции достигнет 2 миллиардов долларов.

Определён ряд приоритетных задач по дальнейшему повышению инвестиционной привлекательности нашей страны и опережающему развитию рынка ценных бумаг. Реализация более 400 стратегически важных технологических и инфраструктурных инвестиционных проектов в секторах экономики и регионах общей стоимостью 150 миллиардов долларов обеспечит мультипликативный эффект. В частности, в секторах высоких технологий, промышленности, сфере услуг интегрироваться в мировой рынок и стать важным звеном глобального производства.

Также обозначен ряд приоритетных задач по дальнейшему повышению инвестиционной привлекательности нашей страны, опережающему развитию рынка ценных бумаг, ускорению реформ в банковской системе, увеличению объема рынка банковских услуг и развитию конкуренции в отраслях, а также переходу к «зеленой экономике» и резкому увеличению использования возобновляемых источников энергии.

### **Выводы и предложения.**

Использование системы бюджетного управления формирует институциональную основу для сопоставления стратегических ориентиров и текущих параметров хозяйственной деятельности промышленных предприятий. В рамках данной системы

обеспечивается регламентация процессов планирования, мониторинга и корректировки показателей, а также согласование ресурсных, организационных и временных ограничений в разрезе структурных подразделений. Бюджетное управление способствует формированию единого информационного пространства для принятия управленческих решений, повышает сопоставимость плановых и фактических данных и создает условия для своевременного выявления отклонений в ходе реализации планов. Реализация системы бюджетного управления в условиях трансформации промышленного сектора направлена на поддержание устойчивости функционирования предприятия, повышение обоснованности управленческих решений и снижение уровня неопределенности при управлении операционной деятельностью.

***Литература / Reference:***

Касперович. С.А. (2007) *Прогнозирование и планирование экономики* – Минск. БГТУ.

Панов М.М. (2026) *Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ.* –М.: НИЦ «ИНФРА-М».

Распоряжение Президента Республики Узбекистан, (2025) от 18.11.2025 г. № Ф-59 «О мерах по снижению себестоимости и повышению эффективности на государственных предприятиях» <https://lex.uz/uz/docs/7847396>.

Указом (2023) Президента Республики Узбекистан «О Стратегии «Узбекистан – 2030» от 11.09.2023 г. № УП-158. <https://lex.uz/docs/6600404>.