

БОШҚАРУВ ҲИСОБИДА ДАРОМАД ВА ХАРАЖАТЛАРНИ БЮДЖЕТЛАШТИРИШ МАСАЛАЛАРИ

Авлоқулов Анвар Зиядуллаевич,

ТМИ доценти, и.ф.н.

E-mail: a_avloqulov@rambler.ru

Аннотация: Мазкур мақолада даромад ва харажатлар бюджетининг шаклланиши тадқиқ қилинган ҳамда ишлаб чиқариш корхонасининг даромад ва харажатлари бюджетининг намунаси тавсия этилган. Шунингдек, муаллиф томонидан даромадлар ва харажатлар бюджетини шакллантириш методологиясини такомиллаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқилган.

Аннотация: В данной статье исследовано формирование бюджета доходов и расходов, а также рекомендованы образцы бюджетов доходов и расходов производственного предприятия. Кроме этого, со стороны автора разработаны рекомендации по усовершенствованию методологии формирования бюджета доходов и расходов.

Abstract: In this article were explored the formation of the budget of income and expenses, as well as were recommended samples of budgets of income and expenses of a manufacturing enterprise. In addition, by the author were developed recommendations on improving the methodology for the formation of the budget for income and expenditure.

Калим сўзлар: бошқарув ҳисоби, бюджет, бюджетлаштириш, даромад ва харажатлар бюджети, молиявий натижа, сотилган маҳсулот таннархи, сотиш харажатлари, маъмурий-бошқарув харажатлари, асосий фаолиятнинг фойдаси, солиқ тўлангунга қадар фойда, соф фойда, рентабеллик.

Кириш

Республикамизнинг иқтисодий ривожланиши ва жаҳоннинг етакчи давлатлари сафига кўшилиши борасида изчил иқтисодий ислохотлар олиб борилмоқда. Банк-молия тизими барқарорлигини таъминлаш ва бюджет-солиқ сиёсатини изчил амалга ошириш, корхоналар фаолиятида қатъий тежамкорликка амал қилиш каби тадбирлар барқарор иқтисодий ривожланишнинг гаровидир. Бу хусусда Президентимиз Ш.М. Мирзиёев қуйидагиларни таъкидлайди: “Барчамиз сўзсиз тушунамиз, иқтисодий ислохотлар ва ижтимоий ўзгаришларни муваффақиятли амалга ошириш энг аввало иқтисодий ва молиявий органларнинг фаолияти самарадорлигига боғлиқдир. Улар яқин ва узоқ истиқболга мўлжалланган, мамлакатимиз иқтисодий кудратини мустаҳкамлашга доир стратегик вазифаларни нафақат ишлаб чиқиши, балки амалга оширишни таъминлаши зарур” [1, 27].

Дарҳақиқат, молиявий ва иқтисодий органларнинг самарали фаолияти орқали саноат, қишлоқ хўжалиги, қурилиш, транспорт ва бошқа тармоқларни барқарор ривожлантириш мумкин. Иқтисодиёт тармоқлари корхоналарида қатъий тежамкорликка риоя қилиш, маҳсулот сифатини ошириб боришда

фаолиятни пухта ишлаб чиқилган режалар асосида тўғри ташкил қилиш муҳим ўрин тутди.

Кейинги йилларда иқтисодиёт тармоқларидаги таркибий, мулкый ва ҳуқуқий ўзгаришлар хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини ривожлантиришда режалаштириш жараёнини бюджетлаштириш билан тўлдириб боришни тақозо этмоқда. Корхона молия-хўжалик фаолиятини бошқаришга бўлган ёндашувдан келиб чиққан ҳолда бюджетлаштириш ишончли ва ҳаққоний ахборотлар асосида кейинги фаолиятни режалаштиришда муҳим ўрин тутди. Кўпчилик иқтисодий адабиётларда бюджетлаштириш ва бюджет атамаларига турлича фикр билдирилади. Фикримизча, бюджетлаштириш ўз мантиғига кўра молиявий натижаларни башорат қилиш, молиявий самарадорликнинг мақсадли кўрсаткичларини белгилаш, харажатларни минималлаштириш чора-тадбирларини белгилаш, фаолиятнинг молиявий барқарорлигини асослаш ва амалга оширилаётган лойиҳалар устидан назорат қилиш мақсадида корхона фаолиятини тартибга солишга қаратилган режалаштириш, ҳисоб, назоратнинг умумлашган технологиясини ўзида мужассам қилади. Бюджет эса муайян бюджет даври учун тузилган молиявий ва миқдор кўрсаткичларини ўзаро алоқадорликда корхона фаолиятини камраб олувчи мувофиқлаштирилган молиявий режадир.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили

Иқтисодий адабиётлар таҳлил қилинганида бюджет ва бюджетлаштириш, даромад ва харажатлар бюджетига доир умумий методологик усуллар ёритилганлигини кўришимиз мумкин.

“Бюджет” сўзи қадимги норманд тилидан олинган бўлиб, “bougette” халта, кармон, чарм қоп, пул тўла қоп деган маъноларни англатади [2]. Б.Нидлз, М.Пауэрс, С.Миллз ва Г.Андерсонларнинг фикрича: “бюджет – келгусидаги иқтисодий операциялар, хўжалик фаолияти ва натижаларни молиявий ва номолиявий кўрсаткичлар ифодасида башорат қилувчи ҳаракатлар режасидир” [3]. Россиялик иқтисодчи олимлар Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин ва Н.Г.Данилочкинларнинг фикрича, “бюджет – корхонанинг яхлит ёки алоҳида бўлимлари фаолиятини миқдорий экс этган режасидир” [4]. Республикамиз иқтисодчи олимлари А.Х.Пардаев ва З.А.Пардаеваларнинг фикрича, “бюджет – бу режалаштирилган фаолиятни амалга оширишдан олдин тузиладиган молиявий ҳужжат ҳисобланади” [5, 168].

Буюк Британиядаги бошқарув ҳисоби бўйича Қироллик университети (СІМА) маълумотларига кўра, бюджетлаштириш иқтисодий бошқарувнинг энг машҳур воситаси ҳисобланиб, 80% компанияларда қўлланилади [6, 272].

Кўпгина иқтисодчи олимлар бюджетлаштиришга турлича ёндашишади, масалан - молиявий режалаштириш жараёни [7], молиявий назоратни оптималлаштириш воситаси [8], бошқарув ҳисоби воситаси [9], корхона фаолиятини режалаштириш ва назорат қилиш воситасида бюджетларни ишлаб чиқиш жараёни [10], оператив бошқарув услуги [11].

Республикамиз иқтисодчи олимларидан Б.А.Хасанов ва А.А.Хашимовларнинг фикрича, “бюджетлаштириш – корхонанинг маълум

даврга мўлжалланган молиявий-хўжалик фаолиятини режалаштириш ҳисобланади” [12, 165].

Жаҳон тажрибасига кўра бюджетлаштириш қуйидаги ижобий жиҳатларга эга:

- жамоанинг руҳиятини кўтаришга ижобий таъсир кўрсатади;
- корхона фаолиятини яхлит ҳолда мувофиқлаштириш имконини беради;
- бюджетга ўз вақтида тузатишлар киритиш имконияти мавжуд;
- олдинги даврларда тузилган бюджетларнинг ижобий жиҳатларини олиш

имконияти мавжуд;

- ресурсларни тақсимлаш жараёнини такомиллаштириш имконияти мавжуд;

- режалаштирилган ва эришилган натижаларни таққослаш воситаси бўлиб хизмат қилади [13, 24].

Бюджетлаштиришнинг салбий жиҳатларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- Бюджетлаштириш тизимининг мураккаблиги ва қимматга тушиши;

- Бюджет бўйича маълумотларнинг ҳар бир ходимга етиб бормаслиги уларнинг иш натижаларига ва руҳиятига таъсир этмаслиги;

- Бюджетлаштириш тизимидаги арзимаган ўзгартириш режа ва ҳисобот кўрсаткичларини қайтадан кўриб чиқиш ва бюджетни бошқадан тузишни тақозо этиши мумкин [13, 25].

Умуман олганда бюджетлаштиришнинг аҳамияти қуйидагиларда кўринади: режалаштириш ва бошқарув қарорларини қабул қилиш; компания молиявий барқарорлигининг барча жиҳатларини баҳолаш; корхона ташкилий тузилмалари томонидан молиявий тартиб-интизомни мустаҳкамлаш; алоҳида хўжалик фаолияти ва таркибий тузилмалар фаолияти самарадорлигини узлуксиз назорат қилиш; компания молиявий ҳолатидаги ўзгаришлар устидан доимий назорат қилиш [14, 50].

Тадқиқот методологияси

Тадқиқот ишида кузатиш, умумлаштириш, гуруҳлаш, таққослаш, индукция, дедукция каби усуллар қўлланилди.

Тадқиқот натижаларига кўра ишлаб чиқариш корхоналари томонидан тузиладиган “Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот” маълумотлари асосида даромад ва харажатлар бюджети шакли тузилган.

Тадқиқотнинг асосий масаласи даромад ва харажатлар бюджетини тузишда юзага келадиган ташкилий, методологик ва дастурий-техник муаммоларни бартараф этиш йўналишларини ишлаб чиқиш ҳисобланади.

Тадқиқот натижасида ишлаб чиқилган тавсиялар даромад ва харажатларнинг оптимал бюджетини тузиш, харажатларни қисқартириш, фойда ва рентабеллик даражасини ошириш имконини беради.

Таҳлил ва натижалар

Бозор иқтисодиёти шароитида айнан бюджетлаштириш асосий режалаштириш жараёни бўлиб, бошқарувнинг муҳим функциясини ташкил қилади. Бюджетлаштиришнинг жаҳон тажрибасига эътибор қаратиладиган бўлса, унинг ташкилий, методологик ва дастурий-техник муаммоларини кўриб

ўтиш мумкин. Методологик характердаги асосий камчиликлар сифатида бюджетларнинг ягона таснифи, бюджетларни ижро этишда таҳлил ва назорат қилиш технологияси, молиявий натижалар ва молиявий ҳолатни баҳолашнинг оптимал методикаси мавжуд эмаслигини келтириб ўтиш мумкин.

Бюджетларни таснифлашнинг асосий муаммоларига қўйидагиларни киритиш мумкин: бюджет моддалари бўйсунувчанлиги белгиланмаган; бюджет номланишида ягона терминология мавжуд эмас; муайян бир хил кўрсаткич турлича талқин этилади. Корхона молия-хўжалик фаолиятдан келиб чиққан ҳолда унинг фаолиятини ҳар томонлама қамраб олган, шунингдек якуний молиявий натижаларни тавсифловчи бюджетларнинг комплекс тизими самарали ҳисобланади. Бу каби бюджетларни тузиш ягона ахборот базасини шакллантиришни тақозо этади. Мазкур ахборот базаси ҳар бир бюджет учун ҳисоб-китоб кўрсаткичларини аниқлаш, уларни ҳисоб-китоб қилиш, маълумотлар базасини шакллантириш имконини бериши керак.

Даромад ва харажатлар бюджети компания фаолияти самарадорлигини бошқаришни таъминлайди. Амалиётда фойданинг бир нечта турлари мавжуд: ялпи фойда, маржинал фойда, операцион фойда, солиқ тўлангунга қадар фойда ва соф фойда. Даромад ва харажатлар бюджетининг мазкур кўрсаткичлари муайян мақсадга хизмат қилади.

Даромад ва харажатлар бюджетидан фойдаланишда ҳисоб сиёсати муҳим ўрин тутаяди, яъни молиявий бюджетлар қабул қилинган ҳисоб сиёсатига жуда ҳам боғлиқ. Аммо бу масалага ҳаминиша чуқур эътибор қаратилмайди. Бунда корхонада ҳисоб сиёсатини ишлаб чиқувчи етук мутахассис мавжуд эмаслиги асосий муаммо эмас, корхона менежерлари ҳисоб сиёсатига иккинчи даражали масала сифатида қаратилади.

Менежерлар учун ҳисоб сиёсати масалалари мураккаб ва унчалик муҳим эмас бўлиб туюлади. Аммо менежерлар бошқарув ҳисоботлари, масалан даромад ва харажатлар бюджетини қабул қилишда фойда ва зарар миқдори хусусида жуда кўплаб саволлар (нима учун ўтган йилга нисбатан фойда кам, нима учун харажатлар ошиб бормоқда) беришади.

Ҳисоб сиёсатининг асосий қоидаларини тушунмаслик оқибатида менежерлар молиявий ҳисобот маълумотларини, даромад ва харажатлар бюджети маълумотларини талқин қилади.

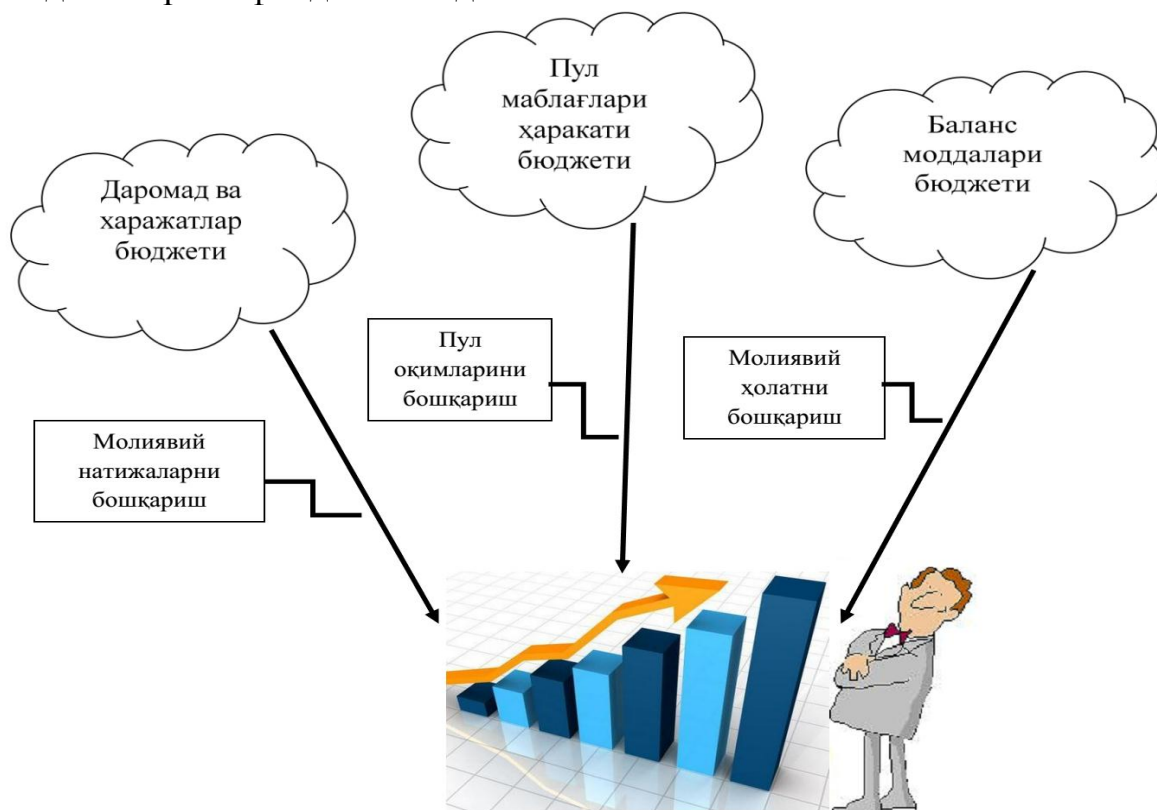
Яна бир бор шуни таъкидлаш жоизки, бухгалтерия ҳисобининг асосий тамойилларини билмаслик, самарасиз қарорларни қабул қилинишига ва муаммоли вазиятларнинг ўз вақтида аниқланмаслигига олиб келади.

Молиявий бюджетларнинг учта асосий тури мавжуд: даромад ва харажатлар бюджети, пул маблағлари ҳаракати бюджети, баланс моддалари бюджети.

Молиявий бюджетлар билан биргаликда операцион бюджетларнинг 10 дан ортиқ тури ҳам мавжуд. Операцион бюджетлар бюджетлаштириш объектларига қараб турлича бўлади (сотиш бюджети, ишлаб чиқариш бюджети, сотиш харажатлари бюджети ва ҳоказо).

Демак, молиявий бюджетларнинг учта асосий тури бўйича мулкдорнинг аниқ мақсадлари мавжуд: бизнес қанча фойда келтиради, қанча миқдорда пул

маблағлари кирими ва чиқими юз беради, бизнесни юритишда активлардан қай даражада самарали фойдаланилади.



1-расм. Бюджетлаштириш бўйича мулкдорларнинг корхона молиявий-иқтисодий ҳолатига нуқтаи-назари

Манба: Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Юқоридаги учта мақсадга эришишда молиявий бюджет маълумотларини яхлит ҳолда таҳлил қилиш орқали корxonанинг молиявий-иқтисодий ҳолати ҳақида тасаввурга эга бўлиш мумкин. Шунингдек, юқоридаги учта ҳолат бўйича корхона раҳбарияти ахборотларга эга бўлган ҳолда фаолиятни бoshқариш ва назорат қилиш имкониятига эга бўлади.

Даромад ва харажатлар модели бюджетлаштириш молиявий моделининг муҳим элементи ҳисобланади. Даромад ва харажатлар модели ёрдамида корхона фаолияти самарадорлигини аниқлаш мумкин. Шу боисдан даромад ва харажатлар суммаларини уларнинг операцион бюджетлар даромад ва харажатлари билан боғлиқликда текшириш керак.

Дарвоқе, даромад ва харажатларни консолидациялаш учун талаб этиладиган асосий ахборотлар функционал ва инвестицион бюджетларни тузиш жараёнида тайёрланиши керак.

Даромад ва харажатлар моделини тузишда асосий муаммолардан бири харажатлар қисмининг шаклланиш методикасига боғлиқ. Бунда асосий эътибор маҳсулот таннархига қаратилиши керак, чунки маҳсулот таннархи аввало даромад ва харажатлар бюджетига фойда суммасига таъсир қилади, шунингдек бухгалтерия балансида захиралар ва тайёр маҳсулот қиймати таъсир қилади.

Харажатлар тўғрисидаги бошқа маълумотлар ҳам эътибордан четда қолмаслиги керак. Яъни даромад ва харажатлар бюджетига корxonанинг барча харажатлари киритилиши керак. Харажатлар тўғрисидаги маълумотларнинг

тўлиқ акс эттирилмаслиги корхона фаолиятининг ҳақиқий ҳолати хусусида нотўғри маълумотлар шаклланишига олиб келади. Бундан ташқари даромад ва харажатлар бюджетига маълумотлар фақат функционал бюджетлар маълумотларидан эмас, балки инвестицион лойиҳалар бюджетларидан ҳам шаклланади.

Масалан, корхона фаолиятини кенгайтириш мақсадида лойиҳалаш харажатларини даромад ва харажатлар бюджетига киритилмаслиги оқибатида, жорий даврда корxonанинг фойдаси ошишига олиб келади. Яна шундай ҳолатлар ҳам бўладики, корхона қиммат турадиган асосий воситасини сотиши орқали фойда миқдори кескин ошиб кетиши мумкин. Корхона раҳбарияти фойданинг кескин ошиб кетиши сабабларига эътибор қаратиши учун даромад ва харажатлар бюджети натижаларини чуқур таҳлил қилиши керак.

Қуйидаги 1-жадвалда ишлаб чиқариш корxonасининг даромад ва харажатлар бюджетининг намунаси келтирилган.

1-жадвал

Ишлаб чиқариш корxonасининг даромад ва харажатлар бюджетининг намунаси, минг сўмда

Бюджет моддалари	Ойлар												Йил
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Маҳсулот сотишдан соф тушум	21012	23256	24730	31434	29376	30104	30486	30862	31896	35452	39622	45124	373354
Сотилган маҳсулот таннархи	18192	17792	18472	23006	22104	21766	22568	20682	20720	23342	24864	27738	261246
Сотиш харажатлари	2078	2542	2556	4386	3764	3262	2768	2396	2070	2198	2342	2660	33 022
Маъмурий-бошқарув харажатлари	3014	2752	3310	3498	3460	3882	3672	3510	2994	2654	2610	3344	38 700
Асосий фаолиятнинг фойдаси	-2272	170	392	544	48	1194	1478	4274	6112	7258	9806	11382	40 386
Олинадиган фойзлар	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Тўланадиган фойзлар	0	0	0	0	270	198	154	84	0	0	0	0	706
Солиқ тўлангунга қадар фойда	-2272	170	392	544	-222	996	1324	4190	6112	7258	9806	11382	39680
Фойдадан солиқлар	0	0	0	0	0	0	0	0	2782	0	0	6826	9608
Дивидендлар	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ҳисобот даврининг соф фойдаси	-2272	170	392	544	-222	996	1324	4190	3330	7258	9806	4556	30072
Ҳисобот даври бошидан соф фойда	-2272	-2102	-1710	-1166	-1388	-392	932	5122	8452	15710	25516	30072	30072
Сотиш рентабеллиги	-10,8%	0,7%	1,6%	1,7%	-0,8%	3,3%	4,3%	13,6%	10,4%	20,5%	24,7%	10,1%	8,1%

Даромад ва харажатларнинг 1-жадвалда келтирилган ушбу намунаси умумий кўринишга эга. Яъни бу ерда маҳсулот турлари ёки фаолият турлари бўйича батафсил намуна келтирилмаган. Масалан, маҳсулот сотишдан тушган соф тушум, сотилган маҳсулот таннархи ва сотиш харажатлари кўрсаткичларини маҳсулот турлари бўйича келтириш мумкин. Бу ҳолатда ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларини бевосита ва билвосита харажатларга ажратишга тўғри келади.

Бу ерда маҳсулот сотишдан тушган соф тушум кўрсаткичи сотиш бюджетидан олинади. Сотилган маҳсулот таннархи кўрсаткичини аниқлаш бироз қийин масала, чунки бу ҳолатда ишлаб чиқарилган барча маҳсулот эмас, балки фақат сотилган маҳсулот таннархини аниқлаш керак бўлади.

Даромад ва харажатлар бюджетининг асосий кўрсаткичлари соф фойда ва рентабеллик даражаси кўрсаткичларидир. Соф фойда корхона жорий фаолияти самарадорлигининг мутлақ кўрсаткичи ҳисобланса, рентабеллик самарадорликни ифодаловчи нисбий кўрсаткичдир. Рентабеллик кўрсаткичини нафақат ҳисобот йили бўйича, балки ҳар ой кесимида ҳам ҳисоблаш мумкин. Чунки, корхона фаолияти мавсумий кўринишга ҳам эга бўлиши мумкин. Яъни баъзи ойларда корхона зарар билан ишлаши, бошқа даврларда юқори миқдорда фойда билан ишлаши ҳам мумкин. Юқоридаги мисолда корхона дастлабки ойларда зарар билан ишлаган, кейинчалик фойда миқдори ошиб борган. Умуман олганда йил бўйича рентабеллик даражаси меъёр даражасида, шу боисдан мазкур турдаги даромад ва харажатлар бюджети корхона раҳбарияти томонидан тасдиқланиши мумкин.

Даромад ва харажатлар бюджетини тасдиқлаш учун аввало пул маблағлари ҳаракати бюджети ва баланс моддалари варағи (бюджети) маҳсулотларини умумлаштириш керак.

Маълумки, ушбу бюджетларнинг кўрсаткичлари қатъий лимитга эга эмас. Ушбу бюджетлар кўрсаткичларини таҳлил қилган ҳолда кредит олиш тўғрисида қарор чиқариш мумкин. Бундай қарор кредит бўйича фоизларнинг кўпайишига олиб келади ҳамда даромад ва харажатлар бюджетига ўз таъсирини кўрсатади.

Хулоса ва таклифлар

1. Бюджетлаштириш молиявий режалаштириш бўлиб, корхонани самарали бошқариш учун зарурдир. Бюджетлаштириш корхонанинг жорий кўрсаткичларини режалаштириш ва истиқболдаги кўрсаткичларини башорат қилиш мақсадида турли хилдаги бюджетларни ишлаб чиқишни кўзда тутади.

2. Бюджетлаштириш тармоқ хусусиятига эга бўлиб, жуда кўп омилларга боғлиқдир. Шу боисдан бюджетлаштиришнинг муайян моделини нафақат танлаш, балки уни корхона хусусиятига мослаштириш ҳам зарурдир.

3. Бюджетлаштириш турли хилдаги бюджетларни яхлит ва ўзаро алоқадорликда ишлаб чиқилгандагина самарали ҳисобланади. Фақат шундай ҳолатдагина корхонанинг умумий молиявий-иқтисодий ҳолатини билиш мумкин бўлади.

4. Даромад ва харажатлар бюджети элементлари молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисоботда акс этган кетма-кетликда тузилиши мақсадга мувофиқдир. Шу билан биргаликда даромад ва харажатлар бюджети оператив бюджетлар маълумотлари билан чамбарчас боғлиқ бўлиши керак.

5. Даромад ва харажатлар бюджетини шакллантиришда умумий методологиянинг мавжуд эмаслиги бюджетлаштириш бўйича низомни ишлаб чиқишни ва бюджетлаштириш жараёнини ҳужжатлаштиришни талаб қилади. Низомда корхона бюджетини шакллантириш, тасдиқлаш, кўриб чиқиш ва ижро этишнинг асосий тамойиллари, бюджет таркибини оператив режалаштириш ва

бошқарув ҳисоби тизими билан ўзаро алоқадорлиги келтирилиши, даромад ва харажатлар бюджети элементлари баён қилиниши мақсадга мувофиқдир.

Шундай қилиб, бюджетларни шакллантириш ва ижро этиш бўйича пухта ишлаб чиқилган методология бошқарув ҳисобининг воситаси сифатида корхонанинг даромад ва харажатлари ҳамда молиявий натижаларини башорат қилиш, молиявий самарадорликнинг мақсадли кўрсаткичларини белгилаш, харажатларни оптималлаштириш ва молиявий барқарорликни таъминлаш имконини беради.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикасининг Президенти Шавкат Мирзиёевнинг мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза, 2017 йил 14 январь. - Тошкент: «Ўзбекистон», 2017. - 104 б.

2. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82>

3. Needles V.E., Powers M., Mills S.K., Anderson H.R. “Managerial accounting” 5th ed. – Boston, N.-Y.: HoughtonMifflinCompany, 1999.

4. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкин Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2009. -297 с.

5. Pardayev A.X., Pardayeva Z.A. Boshqaruv hisobi. –Toshkent, G`G`ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2014. 318 bet.

6. Васильев А.А. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий. - Волгоград: ВГТУ, 2002. - 143 с.

7. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. -М.: Финансы и статистика, 2007. –272 с.

8. Фомин, В.П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия. – Самара: Содружество, 2008. - 208 с.

9. Глущенко А.В. Бюджетирование в системе управленческого учета строительного холдинга: монография -Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2006. – 256 с.

10. Попченко Е.Л. Бизнес-контроллинг. -М. : Альфа-Пресс, 2006. – 284 с.

11. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. -М. : Экономист, 2003. – 618 с.

12. Xasanov V.A., Xashimov V.A. Boshqaruv hisobi. Darslik. –T.: Cho`lpon nomidagi NMIU, 2013. -312 bet.

13. Шаховская Л.С., Хохлов В.В., Кулакова О.Г. Бюджетирование: теория и практика КНОРУС, 2009. -400 с.

14. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник.– М.:ИНФРА-М, 2000.