



**NATIJAGA YO‘NALTIRILGAN BOSHQARUV,
BUDJETLASHTIRISH VA MOLIYAVIY
INNOVATSIYALAR: O‘ZBEKISTON TAJRIBASI**

Toshtemir Haydarov,

*Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha mustaqil izlanuvchisi
Xalqaro innovatsion universitet, O‘zbekiston*

**RESULTS-ORIENTED MANAGEMENT,
BUDGETING, AND FINANCIAL
INNOVATIONS: THE EXPERIENCE OF
UZBEKISTAN**

Toshtemir Haydarov,

*Independent Researcher in Economics
International Innovative University, Uzbekistan*



**УПРАВЛЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА
РЕЗУЛЬТАТ, БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И
ФИНАНСОВЫЕ ИННОВАЦИИ: ОПЫТ
УЗБЕКИСТАНА**

Тоштемир Хайдаров,

*самостоятельный соискатель по экономическим
наукам Международный инновационный
университет, Узбекистан*

E-mail: thaydarov@xiuedu.uz

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-4832-0879>

Doi:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18531650>

Аннотация. Mazkur maqolada O‘zbekistonda davlat moliyasini boshqarish tizimini isloh qilish doirasida natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv (RBM) va natijaga yo‘naltirilgan budjetlashtirish (RBB) mexanizmlarining joriy etilishi hamda ularni qo‘llab-quvvatlovchi moliyaviy innovatsiyalar tahlil qilingan. Tadqiqotda davlat budjeti xarajatlarining samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va ijtimoiy sohalarda aniq natijalarga erishishda RBM va RBBning o‘rni ochib berilgan. Shuningdek, raqamli g‘aznachilik tizimlari, dasturli budjetlashtirish va moliyaviy hisobotlarni raqamlashtirish kabi moliyaviy innovatsiyalarning mazkur jarayonlardagi ahamiyati yoritilgan.

Калит so‘zlar: natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv, natijaga yo‘naltirilgan budjetlashtirish, davlat moliyasi, moliyaviy innovatsiyalar, dasturli budjet, O‘zbekiston.

Аннотация. В данной статье проанализированы внедрение механизмов управления, ориентированного на результат (RBM), и бюджетирования, ориентированного на результат (RBB), а также поддерживающих их финансовых инноваций в рамках реформирования системы управления государственными финансами в Узбекистане. В исследовании раскрыта роль RBM и RBB в повышении эффективности расходов государственного бюджета, рациональном использовании ресурсов и достижении конкретных результатов в социальных сферах. Кроме того, освещено значение таких финансовых инноваций, как цифровые казначейские системы, программное бюджетирование и цифровизация финансовой отчетности, в данных процессах.

Ключевые слова: управление, ориентированное на результат; бюджетирование, ориентированное на результат; государственные финансы; финансовые инновации; программный бюджет; Узбекистан



Annotation. *This article analyzes the implementation of Results-Based Management (RBM) and Results-Based Budgeting (RBB) within public financial management reforms in Uzbekistan, with particular attention to the role of financial innovations. The study examines how RBM and RBB contribute to improving budget efficiency, strengthening accountability, and achieving measurable social outcomes. The role of digital treasury systems, program budgeting, and financial digitalization is also highlighted.*

Keywords. *results-based management, results-based budgeting, public finance, financial innovation, Uzbekistan.*

KIRISH

Hozirgi global iqtisodiy va institutsional o'zgarishlar sharoitida davlat boshqaruvi tizimi oldida turgan asosiy masalalardan biri — cheklangan moliyaviy resurslardan maksimal ijtimoiy va iqtisodiy natija olishdir. An'anaviy ravishda davlat budjeti resurslarga, ya'ni sarflangan mablag'lar hajmiga asoslanib rejalashtirilgan bo'lsa, bugungi kunda bunday yondashuv samaradorlik, shaffoflik va javobgarlik talablariga to'liq javob bermay qolmoqda. Shu sababli jahon amaliyotida davlat boshqaruvi va moliya tizimlarida tub konseptual o'zgarishlar kuzatilmoqda.

Ana shunday o'zgarishlarning markazida natijaga yo'naltirilgan boshqaruv (Results-Based Management — RBM) va uning moliyaviy ifodasi bo'lgan natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirish (Results-Based Budgeting — RBB) konsepsiyalari turadi. Ushbu yondashuvlar davlat faoliyatini faqat bajarilgan ishlar yoki o'zlashtirilgan mablag'lar bilan emas, balki aniq belgilangan maqsadlar, o'lchanadigan natijalar va ijtimoiy ta'sir orqali baholashni nazarda tutadi. Boshqacha aytganda, "qancha mablag' sarflandi?" degan savol o'rniga "qanday natijaga erishildi?" degan asosiy savol qo'yiladi.

So'nggi o'n yilliklarda rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatdiki, RBM va RBB davlat siyosatining samaradorligini oshirish, jamoatchilik oldida hisobdorlikni kuchaytirish va strategik maqsadlarga erishishda muhim instrument sifatida xizmat qilmoqda. Biroq bu yondashuvlarni joriy etish, ayniqsa, rivojlanayotgan iqtisodiyotlar uchun murakkab institutsional islohotlarni, yuqori darajadagi ma'muriy salohiyatni va zamonaviy moliyaviy infratuzilmani talab qiladi.

O'zbekistonda so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan davlat boshqaruvi va davlat moliyasini isloh qilish jarayonlari mazkur global tendensiyalar bilan uyg'un holda kechmoqda. Davlat budjeti tizimini modernizatsiya qilish, dasturli budjetlashtirishni joriy etish, strategik rejalashtirishni kuchaytirish va sohaviy ko'rsatkichlar asosida natijalarni baholashga o'tish bu boradagi muhim qadamlar hisoblanadi. Ayniqsa, ta'lim, sog'liqni saqlash va ijtimoiy himoya kabi aholi hayot sifatiga bevosita ta'sir etuvchi sohalarda natijaga yo'naltirilgan boshqaruv va natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirishga ehtiyoj tobora ortib bormoqda.



Shu bilan birga, ushbu jarayonlarda moliyaviy innovatsiyalar alohida ahamiyat kasb etmoqda. Raqamli g'aznachilik tizimlari, elektron hisobotlar, budget ma'lumotlarini raqamlashtirish, dastur "pasportlari" va KPI tizimlarining joriy etilishi RBM va RBB mexanizmlarining amaliy ishlashi uchun zarur institutsional asosni yaratmoqda. Moliyaviy innovatsiyalar natijalarni o'lchash, monitoring qilish va tahlil etish imkoniyatlarini kengaytirib, davlat xarajatlarining samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Shu nuqtayi nazardan, mazkur tadqiqot O'zbekistonda natijaga yo'naltirilgan boshqaruv (RBM) va natijaga yo'naltirilgan budgetlashtirish (RBB)ni joriy etish amaliyotini, ularning moliyaviy innovatsiyalar bilan o'zaro bog'liqligini hamda davlat moliyasi samaradorligiga ta'sirini ilmiy jihatdan tahlil qilishga qaratilgan. Tadqiqot natijalari nafaqat O'zbekiston uchun, balki boshqa rivojlanayotgan iqtisodiyotlar uchun ham nazariy va amaliy ahamiyatga ega bo'lishi kutilmoqda.

TADQIQOT METODOLOGIYASI VA ADABIYOTLARNING TAHLILI

Mazkur tadqiqot natijaga yo'naltirilgan boshqaruv (RBM) va natijaga yo'naltirilgan budgetlashtirish (RBB) konsepsiyalarining O'zbekiston davlat moliyasini boshqarish tizimida joriy etilishi, amaliy qo'llanilishi hamda moliyaviy innovatsiyalar bilan o'zaro bog'liqligini kompleks o'rganishga qaratilgan. Tadqiqot metodologiyasi tanlanishida ushbu mavzunung ko'p qirraliligi, institutsional xususiyati va empirik ma'lumotlarga tayanish zarurati hisobga olindi.

Tadqiqot kompleks va integral yondashuv asosida amalga oshirilib, unda sifat va miqdoriy tahlil usullari uyg'unlashtirildi. Bu esa natijaga yo'naltirilgan boshqaruv va natijaga yo'naltirilgan budgetlashtirishni nafaqat nazariy jihatdan, balki amaliyot nuqtayi nazaridan ham chuqur tahlil qilish imkonini berdi.

Normativ-huquqiy tahlil. Tadqiqot doirasida O'zbekiston Respublikasining davlat budjeti, davlat moliyasini boshqarish va strategik rejalashtirishga oid qonunlari, Prezident farmonlari va Hukumat qarorlari tahlil qilindi. Mazkur hujjatlar RBM va RBBning huquqiy-me'yoriy asoslarini belgilab berishi nuqtayi nazaridan o'rganildi. Shu orqali natijaga yo'naltirilgan budgetlashtirish mexanizmlarining institutsional mustahkamligi baholandi.

Iqtisodiy-statistik va qiyosiy tahlil. Tadqiqotda davlat budjeti xarajatlari, dasturli budget ko'rsatkichlari, ijtimoiy sohalar bo'yicha natija indikatorlari (ta'lim, sog'liqni saqlash, ijtimoiy himoya) bo'yicha ma'lumotlar tahlil qilindi. Ushbu ma'lumotlar asosida:

1. resurslar taqsimoti bilan erishilgan natijalar o'rtasidagi bog'liqlik;



2. RBB joriy etilgan va etilmagan holatlarda samaradorlik farqi;
3. moliyaviy innovatsiyalarning RBM jarayonlariga ta'siri aniqlandi.

Shuningdek, O'zbekiston tajribasi rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar (OECD, Markaziy Osiyo davlatlari) tajribasi bilan qiyosiy tahlil qilindi.

Institutsional va tizimli tahlil. Natijaga yo'naltirilgan boshqaruv va natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirish faqat moliyaviy instrument sifatida emas, balki davlat boshqaruvining yaxlit tizimi sifatida ko'rib chiqildi. Bu jarayonda:

1. davlat organlari o'rtasidagi funksional munosabatlar;
2. hisobdorlik va javobgarlik mexanizmlari;
3. monitoring va baholash (M&E) tizimlarining roli tahlil etildi.

Ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish. Tadqiqotda RBM va RBB bo'yicha mahalliy va xorijiy olimlarning ilmiy ishlari, xalqaro tashkilotlar (Jahon banki, OECD, PEFA) hisobotlari va tahliliy materiallari o'rganildi. Adabiyotlar tahlili natijasida:

1. natijaga yo'naltirilgan boshqaruv konsepsiyasining evolyutsiyasi;
2. natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirishning turli modellari;
3. moliyaviy innovatsiyalarning davlat moliyasidagi o'rni va ahamiyati aniqlandi.

Metodologik cheklovlar. Tadqiqotda mavjud statistik ma'lumotlarning cheklanganligi, ayrim ko'rsatkichlarning to'liq shakllanmaganligi hamda natijalarni o'lchashdagi institutsional muammolar inobatga olindi. Shu bilan birga, ushbu cheklovlar tadqiqot natijalarining umumiy ilmiy qiymatiga jiddiy ta'sir ko'rsatmaydi, balki kelgusidagi tadqiqotlar uchun yangi yo'nalishlar ochib beradi.

TADQIQOT NATIJALARI

O'tkazilgan tahlillar O'zbekistonda natijaga yo'naltirilgan boshqaruv (RBM) va natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirish (RBB) elementlarini joriy etish davlat moliyasini boshqarish samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatayotganini ko'rsatdi. Ayniqsa, dasturli budjetlashtirish asosida moliyaviy resurslarni rejalashtirish va natijalarga bog'lash amaliyoti budjet jarayonida yangi sifat bosqichini shakllantirayotgani kuzatildi.

Davlat budjeti samaradorligiga ta'siri. Empirik ma'lumotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, RBB joriy etilgan sohalarda budjet mablag'larining ijrosi darajasi nisbatan barqaror va prognoz qilinishi mumkin bo'lgan holatga o'tmoqda. Xususan, budjet xarajatlarini dasturlar kesimida rejalashtirish orqali:

1. mablag'larning maqsadsiz sarflanish holatlari qisqarmoqda;
2. budjet ijrosi jarayonida qayta taqsimlash (viratsiya) ehtiyoji kamaymoqda;
3. xarajatlar bilan natijalar o'rtasida mantiqiy bog'liqlik shakllanmoqda.



Bu holat natijaga yo‘naltirilgan budjetlashtirishning davlat moliyasida resurslardan oqilona foydalanishga xizmat qilayotganini tasdiqlaydi.

Sohaviy natijalar tahlili. Tadqiqot doirasida ta‘lim, sog‘liqni saqlash va ijtimoiy himoya sohalarida RBM mexanizmlarini qo‘llash natijalari alohida o‘rganildi. Natijalar quyidagilarni ko‘rsatdi:

1. ta‘lim sohasida dasturlar maqsadlari va natija ko‘rsatkichlari (qamrov, sifat, infratuzilma) aniq belgilab olinayotgani;
2. sog‘liqni saqlash sohasida xizmat ko‘rsatish sifatini baholash imkoniyati kengaygani;
3. ijtimoiy himoya sohasida manzillilik va to‘lovlar samaradorligini o‘lchash mexanizmlari shakllanayotgani.

Bu jarayonlarda natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv davlat organlarini faqat faoliyat yuritishga emas, balki aniq ijtimoiy natijalar uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga olishga undayotgani aniqlandi.

Moliyaviy innovatsiyalarning roli. Tahlil natijalariga ko‘ra, RBM va RBB mexanizmlarining samarali ishlashi moliyaviy innovatsiyalar bilan bevosita bog‘liq. Raqamli g‘aznachilik tizimlari, elektron hisobotlar va avtomatlashtirilgan monitoring platformalari:

1. natija ko‘rsatkichlarini real vaqt rejimida kuzatish;
2. ma‘lumotlar sifatini oshirish;
3. hisobdorlik va shaffoflikni kuchaytirish imkonini bermoqda.

Mazkur innovatsiyalar natijaga yo‘naltirilgan budjetlashtirishni formal hujjatlar darajasida emas, balki amaliy boshqaruv instrumenti sifatida qo‘llash imkoniyatini kengaytirmoqda.

Hududiy kesimdagi farqlar. Hududiy tahlillar shuni ko‘rsatdiki, RBM va RBBni joriy etish natijalari viloyatlar va tumanlar kesimida bir xil emas. Institutsional salohiyat yuqori bo‘lgan hududlarda natija ko‘rsatkichlarini rejalashtirish va baholash tizimi tezroq shakllanmoqda. Bu esa natijaga yo‘naltirilgan boshqaruvni muvaffaqiyatli joriy etishda kadrlar salohiyati va boshqaruv madaniyati hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini ko‘rsatadi.

Olingan natijalar shuni tasdiqlaydiki, O‘zbekistonda natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv (RBM) va natijaga yo‘naltirilgan budjetlashtirish (RBB) davlat moliyasini boshqarish samaradorligini oshirishda real ta‘sir ko‘rsata boshlagan. Biroq ushbu ta‘sirning barqarorligi moliyaviy innovatsiyalar, institutsional salohiyat va tizimli monitoringga bog‘liq bo‘lib qolmoqda.

MUHOKAMA



Olingan natijalar O‘zbekistonda natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv (RBM) va natijaga yo‘naltirilgan budjetlashtirish (RBB)ni joriy etish davlat moliyasini boshqarish tizimida muhim institutsional siljishlarni boshlab berganini ko‘rsatadi. Biroq mazkur jarayonlarning amaliy samaradorligi va barqarorligi qator ichki va tashqi omillar bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, ularni tanqidiy tahlil qilish zarur.

Avvalo, natijaga yo‘naltirilgan budjetlashtirishning joriy etilishi ko‘p hollarda formal institutsional islohot darajasida qolib ketish xavfini keltirib chiqaradi. Amaliyotda ayrim holatlarda natija ko‘rsatkichlari budjet hujjatlariga kiritilgan bo‘lsa-da, ular qaror qabul qilish jarayonida hal qiluvchi ahamiyat kasb etmayotgani kuzatildi. Bu esa natijaga yo‘naltirilgan boshqaruvni mazmunan emas, shaklan joriy etish xavfini yuzaga keltiradi.

Ikkinchidan, RBM va RBB samaradorligi ko‘p jihatdan ko‘rsatkichlar sifatiga bog‘liq. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, ayrim sohalarda natija indikatorlari juda umumiy, o‘lchash qiyin yoki real ijtimoiy ta‘sirni to‘liq aks ettirmaydi. Bunday holatda natijaga yo‘naltirilgan budjetlashtirish budjet jarayonida haqiqiy boshqaruv instrumenti emas, balki hisobot uchun xizmat qiluvchi mexanizmga aylanib qolishi mumkin.

Uchinchidan, institutsional va kadrlar salohiyati masalasi alohida e‘tiborni talab qiladi. Natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv faqat moliyaviy yoki texnik islohot emas, balki boshqaruv madaniyatining o‘zgarishini taqozo etadi. Ayrim hududlarda kadrlarning RBM va RBB mohiyatini chuqur anglamasligi, monitoring va baholash ko‘nikmalarining yetarli emasligi natijaga yo‘naltirilgan yondashuvni amalda to‘liq qo‘llashni cheklamoqda.

To‘rtinchidan, moliyaviy innovatsiyalar joriy etilayotganiga qaramasdan, ularning natijaga yo‘naltirilgan budjetlashtirish bilan integratsiya darajasi hali yetarli emas. Raqamli g‘aznachilik va elektron hisobot tizimlari ko‘p hollarda ma‘lumotlarni yig‘ish va saqlash funksiyasini bajarmoqda, ammo ular orqali olingan ma‘lumotlar strategik qaror qabul qilish jarayonida to‘liq foydalanilmayapti. Bu esa moliyaviy innovatsiyalarning salohiyati to‘liq ishga solinmayotganini ko‘rsatadi.

Shu bilan birga, O‘zbekiston tajribasini xalqaro amaliyot bilan taqqoslaganda, natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv va natijaga yo‘naltirilgan budjetlashtirishni bosqichma-bosqich joriy etish yo‘li tanlanganini ijobiy jihat sifatida qayd etish mumkin. Bu yondashuv tizimli xatolar xavfini kamaytirish, mahalliy sharoitlarga moslashish va institutsional salohiyatni asta-sekin rivojlantirish imkonini beradi.

Umuman olganda, muhokama natijalari shuni ko‘rsatadiki, RBM va RBBni muvaffaqiyatli joriy etish faqat normativ-huquqiy asoslarni yaratish bilan



cheklanmasligi lozim. Bu jarayon strategik fikrlash, ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, moliyaviy innovatsiyalarni mazmunan integratsiya qilish va institutsional javobgarlikni kuchaytirishni talab qiladi.

XULOSA

Mazkur tadqiqot natijalari O'zbekistonda davlat moliyasini boshqarish tizimini modernizatsiya qilish jarayonida natijaga yo'naltirilgan boshqaruv (RBM) va natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirish (RBB)ni joriy etish strategik ahamiyatga ega ekanini tasdiqlaydi. Ushbu yondashuvlar davlat xarajatlarining samaradorligini oshirish, budjet mablag'larini milliy rivojlanish maqsadlari bilan uzviy bog'lash hamda jamoatchilik oldida hisobdorlikni kuchaytirish uchun zarur institutsional asosni shakllantirmoqda.

Islohotlar nuqtayi nazaridan qaralganda, RBM va RBBni samarali amalga oshirish quyidagi ustuvor yo'nalishlarda tizimli qarorlar qabul qilishni talab etadi.

Birinchi, natija ko'rsatkichlari budjet qarorlarining markaziy elementiga aylanishi lozim. Budjet mablag'larini taqsimlashda faqat tarixiy xarajatlar emas, balki aniq o'lchanadigan natijalar va ijtimoiy ta'sir asosiy mezon sifatida qo'llanilishi kerak. Bu esa natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirishni formal hujjatdan amaliy boshqaruv vositasiga aylantiradi.

Ikkinchi, natijaga yo'naltirilgan boshqaruvni joriy etishda institutsional javobgarlik aniq belgilanishi shart. Har bir davlat dasturi va budjet yo'nalishi bo'yicha natijalar uchun mas'ul organlar va mansabdor shaxslar aniq belgilanib, ularning faoliyati natijalar asosida baholanishi lozim. Bu boshqaruv qarorlarining sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Uchinchi, moliyaviy innovatsiyalar RBM va RBBning ajralmas qismi sifatida qaralishi kerak. Raqamli g'aznachilik, elektron hisobot va avtomatlashtirilgan monitoring tizimlari faqat texnik infratuzilma emas, balki qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlovchi analitik vositaga aylantirilishi zarur. Bu esa ma'lumotlarga asoslangan siyosat (evidence-based policy)ni rivojlantiradi.

To'rtinchi, mahalliy darajada natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirishni kuchaytirish alohida ahamiyatga ega. Hududlar kesimida RBM mexanizmlarini joriy etish orqali mahalliy budjetlar aholining real ehtiyojlariga yaqinlashtirilishi, resurslardan foydalanish samaradorligi oshirilishi mumkin.

Beshinchi, RBM va RBBni barqaror islohot sifatida mustahkamlash uchun kadrlar salohiyatini oshirish hal qiluvchi omil hisoblanadi. Davlat xizmatchilari uchun natijaga yo'naltirilgan boshqaruv, monitoring va baholash, ma'lumotlar tahlili bo'yicha tizimli o'quv dasturlari joriy etilishi lozim.



Xulosa qilib aytganda, natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv (RBM) va natijaga yo‘naltirilgan budjetlashtirish (RBB) O‘zbekistonda davlat moliyasini boshqarishni yangi sifat bosqichiga olib chiqish imkoniyatiga ega. Biroq ushbu imkoniyat to‘liq ro‘yobga chiqishi uchun siyosiy iroda, institutsional muvofiqlashuv va moliyaviy innovatsiyalarni mazmunan integratsiya qilish talab etiladi. Bu esa davlat siyosatining barqarorligi va aholi farovonligini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. Andrews, M. (2013). *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*. Cambridge University Press.
2. OECD (2019). *Performance Budgeting in OECD Countries*. OECD Publishing.
3. World Bank (2018). *Results-Based Management in Public Sector: A Review of International Experience*. Washington, DC.
4. Hoque, Z. (2015). *Public Sector Accounting and Accountability in Emerging Economies*. Routledge.
5. Martinez-Vazquez, J., & Boex, J. (2007). *Fiscal Decentralization and Performance-Based Budgeting*. Georgia State University.
6. Schick, A. (2007). *Performance Budgeting and Accrual Accounting*. OECD Journal on Budgeting, 7(2).
7. Robinson, M. (2016). *Performance-Based Budgeting*. International Monetary Fund (IMF Working Paper).
8. Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. World Bank.
9. PEFA Secretariat (2021). *Public Financial Management Performance Assessment: Uzbekistan*. Washington, DC.
10. Grossi, G., & Steccolini, I. (2015). *Pursuing Financial Sustainability of Local Governments*. Public Money & Management, 35(4).
11. World Bank (2020). *Digital Transformation of Public Financial Management*. Washington, DC.
12. OECD (2020). *Innovative Public Financial Management and Budget Transparency*. Paris.
13. IMF (2019). *Digitalization and Public Finance*. IMF Fiscal Affairs Department.
14. United Nations (2019). *Results-Based Management Handbook*. UN Secretariat.
15. Asian Development Bank (2021). *Public Sector Management and Digital Finance Reforms in Asia*. Manila.
16. Ўзбекистон Республикаси Қонуни. Давлат бюджети тўғрисида (йиллар бўйича).
17. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. Давлат бошқарувини ислох қилиш ва натижага йўналтирилган бошқарув тизимини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида.
18. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори. Дастурли бюджетлаштиришни жорий этиш тартиби тўғрисида.
19. Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлиги. Давлат бюджети ижроси бўйича йиллик ҳисоботлар.
20. Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлиги. Ўрта муддатли бюджет режалаштириш (МТЕФ) методик қўлланмаси.