



ҲАЗНАЧИЛИК ХИЗМАТИНИНГ МАРКАЗЛАШГАН БОШҚАРУВ КОМПАНИЯЛАРИДАГИ ЎРНИ ВА ФУНКЦИЯЛАРИ

Зулфикаров Фарход Юлдашходжаевич -
Бизнес ва тадбиркорлик Олий мактаби
мустақил изланувчиси

doi.org/10.55439/ECED/vol24_iss3/a49

Аннотация. Мазкур мақолада корпоратив йирик компаниялар таркибида ғазначилик хизматининг вазифаларини тақсимлаш масаласини кўриб чиқилади. Корпоратив ғазначилик хизматининг шакллари, моҳияти ва уларни амалга ошириш хусусиятлари ҳамда истиқболли йўналишлари ўрганилган. Мақоланинг мақсади - корпоратив йирик компаниялар пул оқимларини бошқаришда ғазначилик хизматининг рўлини очиб беришдир.

Калит сўзлар: ғазначилик, ҳисоб-китоб маркази, молия, пул оқими, компания.

ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЗНАЧЕЙСКОЙ СЛУЖБОЙ РОЛИ И ФУНКЦИИ В КОМПАНИЯХ

Зульфикаров Фарход Юлдашходжаевич -
Высшая школа бизнеса и предпринимательства
самостоятельный искатель

Аннотация. В данной статье рассматривается вопрос о распределении обязанностей казначейской службы в корпоративной структуре крупных компаний. Изучены формы, сущность и особенности их внедрения, а также перспективные направления корпоративного казначейского обслуживания. Цель статьи - раскрыть роль казначейской службы в управлении денежными потоками корпоративных крупных компаний.

Ключевые слова: Казначейство, расчетный центр, финансы, денежный поток, компания.

CENTRALIZED MANAGEMENT OF THE TREASURY SERVICE ROLES AND FUNCTIONS IN COMPANIES

Zulfikarov Farkhod Yuldashkhodjaevich -
Higher School of Business and Entrepreneurship
independent seeker

Annotation. In this article, the issue of the distribution of duties of the Treasury service in the structure of Corporate large companies is feared. The forms, essence and features of their implementation, as well as promising areas of the corporate treasury service are studied. The purpose of the article is to reveal the role of the Treasury service in managing cash flows of Corporate large companies.

Keywords: Treasury, settlement center, finance, cash flow, company.

Кириш. Пул оқимларини самарали бошқариш ҳар қандай корхоналар учун энг муҳим фаолиятлардан бири ҳисобланади. Сўнгги бир неча йил ичида компанияларнинг молиявий менежменти, жаҳондаги беқарор молиявий вазият туфайли энг долзарб бўғимлардан бири бўлиб хизмат қилмоқда. Компанияларда мустақил маблағларининг етишмаслиги ходимларга солиқ ва иш ҳақини ўз вақтида тўлаб бермаслик, кредит ва қарздорликларни тўланишининг кечикиши, шартномалар бўйича етказиб берувчилар учун тўлов шартларининг бузилишига олиб келиши мумкин. Шундай қилиб, кун сайин ривожланиб бораётган иқтисодий шароитда ҳақиқий муаммо жорий тўловлар қобилятини сақлаб қолиш ва маблағларни инвестиция қилишдан қўшимча фойда олиш ўртасидаги мувозанатни сақлаб туришдир.

Барқарор бўлмаган молиявий вазиятда компанияларда молиявий пул оқимларнинг ҳаракатини назорат қилиш эса жуда муҳимдир. Ушбу масала доирасида ғазначилик хизматининг таркибий бўлинмаси, унинг вазифалари ва

компаниялар фаолиятидаги рўли кўриб чиқилади. Сабаби жадал ривожланаётган иқтисодиётда тобора жуда кўп ташкилотлар ғазначилик бўлинмаси шакллантиришга ҳаракат қилмоқда.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили. Ҳазначилик хизматининг марказлашган бошқарувга эга компанияларидаги ўрни ҳамда ушбу хизматнинг ўзи юзасидан турлича назарий қарашлар мавжуд.

Ўзбекистон давлат бюджетининг ғазна ижроси қонун ҳужжатларида белгилаб қўйилган махсус ваколатли молия органи ҳамда унинг Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, туманлар, шаҳарлардаги ҳудудий бўлинмалари ғазначилик томонидан амалга оширилади[1].

Корпоратив ғазначиликда молиявий оқимларни бошқариш функцияларини марказлаштириш билан узоқ муддатли молиявий кўрсаткичларни ишончли башорат қилиш ва шўъба корхоналар ҳисобларида мақбул ликвидлик даражасини сақлаб қолиш мумкин бўлади[3].

“Пул оқимлари ҳаракати тўғрисида ишончли ва ўз вақтида маълумот олиш ва компанияларнинг активлари ва мажбуриятларини бошқариш жараёнида асосли қарорлар қабул қилиш учун ғазначилик хизмати ташкил этилиши керак” деб ҳисоблайди иқтисодчи Сацук Т.Р. [4]

Ғазначилик хизматини яратишда компаниялар унинг ишлаши учун аниқ қоидалар ва кўрсатмалар ишлаб чиқиши керак ҳамда ғазначилик хизматининг вазифаларини аниқ белгилаш, шунингдек, унинг фаолияти фойдали бўлиши ёки фақат харажатларни минималлаштириш ва нақд пулни бошқариш билан боғлиқ даромадларни оптималлаштириш ва чекланиши керак эмаслигини Россия Федерацияси ҳукумати қошидаги Молия институти илмий изланувчиси Бакланова Т.Э. ўз мақалосида таъкиблаб ўтган [6].

Бакулевская Л. В. ўз монографиясида ғазначилик хизматини ташкил этишнинг компаниялардаги ўрнини қуйидаги 4та асосий позициялар кўриш мумкинлигини билдирган [7]:

- Рахбар ғазначилик хизматининг ҳаракат эркинлигининг вазифалари ва чегараларини аниқлаб бериши керак;
- Ғазначилик хизмати фойда олиш маркази бўлиши мумкин, уни бошқариш ғазначилик хизматининг қўшимча фойдаси ҳисобига фойдани оширишга қаратилган бўлиши керак;
- Ғазначилик департаменти компанияларнинг энг юқори марказий офиси таркибига кирази ва унинг ваколатхоналари ҳар бир шўба корхонада жойлашган бўлиши керак;
- Кичик пул айланмалари бўлган корхоналарда ғазначиликнинг функциялари бухгалтерия бўлими томонидан таъминланади.

Технологик нуқтаи назардан, пул оқимлари компанияни хўжалик юритувчи субъект сифатида кўплаб контрагентлар билан боғлайди, уларнинг умумий жихатлар орқали бирлаштиришини профессор, иқтисодиёт фанлари доктори Ковалев В.В. ўз китобида очиб берган [8].

Марказлашган ғазначилик органлари функциялари ҳақида Қосимова Г.А. ўзининг ўқув қўлланмасида қуйидаги мажбуриятларни санаб ўтган. Булар жумласига бюджет ташкилотларини мажбуриятларини бошқариш, ғазначиликнинг бош китобини юритиш, тўловларни бошқариш, бюджетга тушган тушумларни бошқариш, харажатларни молиялаштиришга руҳсат бериш, молиявий ҳисоботни тайёрлаш ва бошқаларни кўрсатиб ўтиш мумкин. Бундан ташқари ўқув қўлланмада Япония давлатида ғазначилик хизматини бажарадиган функцияларининг ўзига хос ташкилий схемаси ҳақида сўз борган. Япония мамлақатида ғазначиликни бажарадиган функциялари қарзларни бошқариш бўлими-

га, бюджет бўлимига, ғазначилик бўлимига, молия бўлимига, давлат бюджетини ижро этиш бўлими ва ҳуқуқий бўлимига юклатилган. Ушбу бўлимлар молия бюроси таркибига кириб, бу бюрлар япония молия вазирлигининг алоҳида бўлинмалари ҳисобланади. Юқоридаги бўлинмаларнинг номланишидан кўришиб турибдики, мамлакатда давлат молиясини бошқариш функциялари ихтисослашган кичик бўлинмаларга бўлиб юклатиб қўйилган [9].

Ғазначилик - давлат ҳокимияти ва корпоратив бошқарув тизимидаги таркибий ташкилот бўлиб, бюджетни ижро этиш ва молиявий оқимларни бошқариш функцияларини бажаради, эскирган маънода пул маблағларини қабул қилиш, бериш ва сақлаш, ғазначилик даромадларини ҳисобга олиш жойидир [10].

Королев А.А., Ларин А.В.ларнинг фикрига кўра, корпоратив ғазначилик - бу ташкилотнинг активларини (инвестициялар, инвестициялар) ва мажбуриятларини (маблағлар томонидан жалб қилинган ресурслар) бошқариш учун мўлжалланган бўлинмадир [11].

Тадбиркорлик муаммолари ўрганиш институти ўз ўрганишлари натижасида ғазначиликнинг вазифаларини икки синфга бўлган, булар: стратегик молиявий режалаштириш ва оператив бошқарувдир.

Ғазначиликнинг асосий вазифаси эса молиявий рискларни ва операцион харажатларни минималлаштириш ва бўш молиявий ресурсларни инвестициялашдан максимал рентабелликни ошириш мақсадида банклар ва бошқа молия институтлари билан муносабатларни ташкил этиш асосида компаниянинг молиявий оқимларини оператив бошқаришдир – деб ҳисоблайди [14].

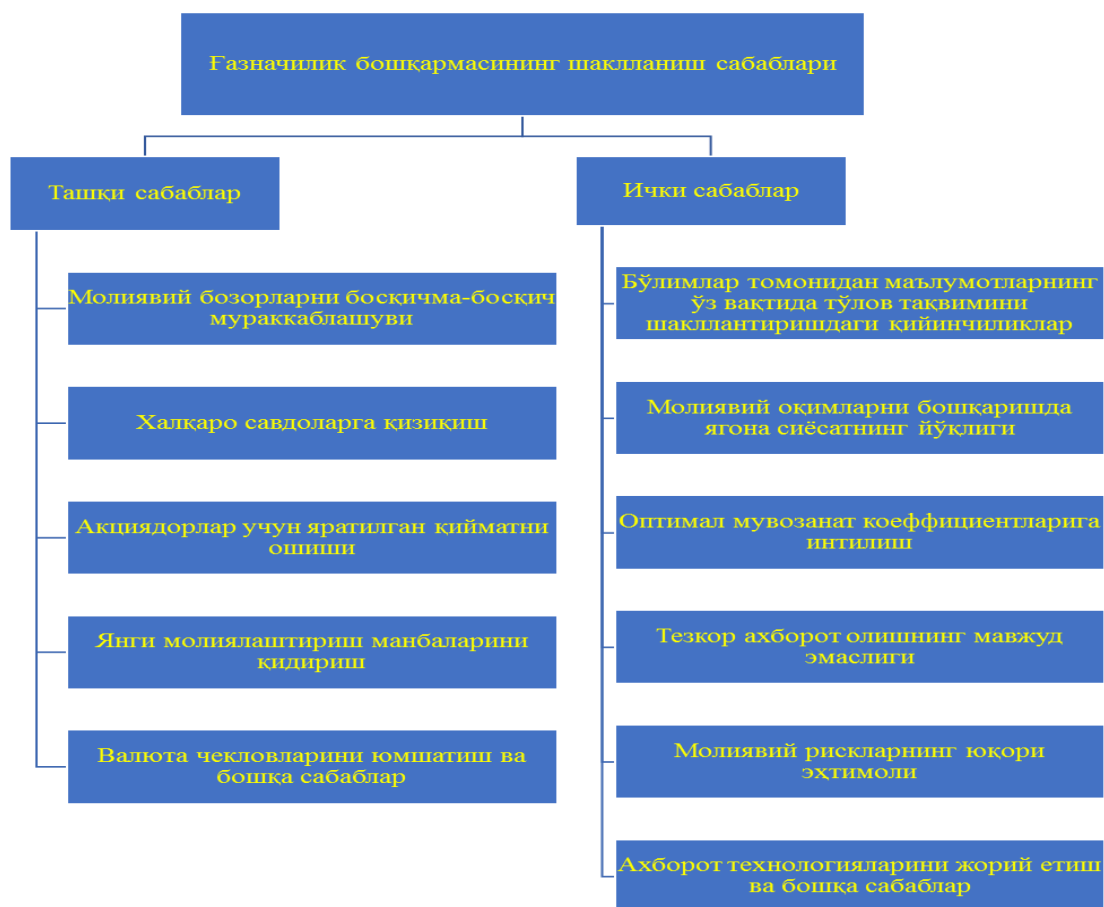
Тадқиқот методологияси. Илмий мақола корпорация тузилмасида ғазначилик хизмати функцияларини тақсимлаш масаласини ўрганишга бағишланган. Ушбу мақоланинг мақсади йирик компанияларда пул оқимларини бошқаришда ғазначилик хизматининг рўлини очиб беришдир. Мақолани ёзиш жараёнида биз алоҳида компания мисолида ғазначилик хизматини шакллантириш тажрибасини ўрганиш ва умумлаштириш, комплекс таҳлил қилиш, эксперт баҳолаш, ахборот маълумотларини тузиш, таққослаш усули ва бошқал усуллардан фойдаланилди.

Таҳлил ва натижалар. Ғазначилик хизматини яратишда компания ва унинг рахбари ғазначилик ишлаши учун аниқ қоидалар ва кўрсатмалар ишлаб чиқиши керак. Ғазначиликнинг вазифаларини аниқ белгилаш, шунингдек, унинг фаолияти фойдали бўлиши ёки фақат харажатларни минималлаштириш ва нақд пулни бошқариш билан боғлиқ даромадларни опти-

маллаштириш билан чекланиши керак эмаслиги ҳам ҳал қилиниши керак.

Ягона молиявий оқимларни бошқариш марказига бўлган эҳтиёж қуйидаги сабабларга кўра юзага келади, уларни ички ва ташқи қисм-

ларга бўлиш мумкин. Қуйида сабаблар туфайли компаниялар ўзининг ягона ва марказлашган ғазначилик бошқармасини ташкил этадилар (1-чизма).



1-чизма. Ғазначилик бошқармасининг шаклланиш сабаблари [3]

Шундай қилиб, юқорида айтилганларнинг барчасини бирлаштириб, ғазначиликнинг асосий вазифаси компаниянинг молиявий оқимларини бошқариш эканлиги кўриш мумкин бўлади. Моҳиятини яхшироқ тушуниш учун келинг, ғазначилик тизими қандай функцияларни бажариши кераклигини алоҳида кўриб чиқайлик.

Операцион ва бошқариш функциялари бир-бирини уйғун тарзда тўлдиради, чунки нақд бюджетни муваффақиятли бажариш учун сиз ҳақиқий тўлов маълумотларига эга бўлишингиз керак. Ғазначиликнинг ўз функцияларини бажариш жараёни унинг асосий вазифаларидан бири - компаниянинг ликвидлигини бошқаришдир.

Энди ғазначилик бўлими таърифига эътибор қаратайлик. Ғазначилик бўлими - бу компаниянинг молиявий бошқарув тизимида алоҳида рўл ўйнайдиган ва уларга эришш учун ўзига хос мақсад ва воситаларга эга бўлган бўлинма.

Бошқа ҳар қандай модел сингари, ғазначилик ҳам ўзининг афзалликлари, ҳам камчиликларига эга, шунингдек, компаниялар учун

моделлар алоҳида танланади. Бугунги кунда марказлаштирилган ва марказлаштирилмаган ғазначилик моделлари мавжуд.

Марказлаштирилган ғазначилик моделларида битта марказда бошқариш функцияларининг концентрацияси билан тавсифланади. Ушбу сценарийда ғазначилик асосан ҳисоб-китоб маркази бўлиб, бошқа таркибий бўлинмаларнинг сўровларини қабул қилади ва бажаради. Ушбу параметр кичик компаниялар учун энг мос келади, лекин у молиявий оқимларни назорат қилишни кучайтириш зарурати бўлган йирик компанияларда ҳам мавжуд. Ушбу моделнинг асосий афзаллиги ресурсларни тузилмалар ўртасида тезда тақсимлаш қобилиятидир, камчиликларига эса аризаларни қайта ишлаш вақтининг кўплиги, фавқулодда вазиятлар хавфининг ошиши ва филиалларнинг мустақиллигининг йўқлиги киради.

Ғазначилик ташкилотининг марказлаштирилмаган модели эса жуда содда ҳисобланади, чунки тўловлар тўғридан-тўғри харажатлар марказидан амалга оширилади. Бундай компа-

нияларнинг афзаллиги молиявий муаммоларни ҳал қилишнинг юқори тезликда амалга ошириши ҳамда бу компаниялар ўз ички тузилмалар ичида ишлашининг муҳим мезонидир, чунки бу молиявий рисклар минималлаштирилади. Ушбу моделнинг камчилиги эса шундаки, компаниядаги филиалларни самарали комплекс назорат қилиш бизнес жараёнларининг аниқ тузилишини ва уларга риоя қилинишини талаб қилади, акс ҳолда молиявий хатарларнинг ошиши муқаррардир.

Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлигининг юқори Ғазначилиги, вилоятлардаги ғазначилик бошқармалари ҳамда туман ва шаҳарлардаги ғазначилик хизматларини ўз ичига олувчи ғазначилик тизимларининг ягона мар-

казлашган тизими ташкил этилган бўлиб, асосий функция ва вазифалари конун билан белгилаб қўйилган.

Ғазначилик хизмати компанияларнинг ўзига хос бошқарув хусусиятлари ҳамда юқоридаги асосий моделлар устуворликларининг бошқа тартибини ва вазифаларни шакллантиришни назарда тутди.

Шундан қилиб ҳар бир компаниялар ўзининг ташкилий ва бошқарув хусусиятларидан келиб чиқиб ғазначилик хизматини моделларини ўзи танлаб олиши зарур. Келинг қуйида ғазначилик икки моделларининг вазифалари қайдай тақсимланиши ва уларнинг бир биридан қандай фарқлари мавжудлигини кўриб чиқамиз (1-жадвал).

1 – жадвал

Ғазначиликнинг турли моделлардаги вазифалари

Ғазначиликнинг марказлашган модели	Ғазначиликнинг марказлашмаган модели
<ol style="list-style-type: none"> 1. Тўлов жадвалининг аниқ мувофиқлигини ва ўз вақтида бажарилишини таъминлаш; 2. Бюджет моддалари чегараларига риоя этилишини назорат қилиш; 3. Дебиторлик қарзлари ва мажбуриятларнинг муддатларини бажарилишини назорат қилиш. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консолидацияланган бюджет доирасида ҳар бир молиявий жавобгарлик маркази учун белгиланган чегаралар бўйича тўловларни назорат қилиш, ўз маблағларидан фойдаланишни назорат қилиш; 2. Компаниянинг пул бюджети бажарилишини таъминлаш; 3. Дебиторлик ва кредиторлик қарзлари айланмасини мониторинг қилиш.

Манба: муаллиф томонидан ишлаб чиқилди.

Юқорида тавсифланган марказлаштирилган ва марказлаштирилмаган ғазначилик моделларининг хусусиятларини бирлаштирган аралаш модел ҳам мавжуд. Кўпгина компаниялар учун ушбу параметр мақбул бўлиб, иккита моделнинг афзалликларини ўзида бирлаштиради. Муайян мисолни кўриб чиқишдан олдин корпоратив ғазначилик консалтинг аудиторлик компанияси мутахассислари томонидан ишлаб чиқилган "идеаллаштирилган" моделга эътибор қаратайлик. Унга кўра моделнинг асосини тегишли воситалар - функционал блоklar (ғазначилик функциялари) ёрдамида амалга ошириш керак бўлган "ғазначилик стратегияси" ташкил этади. Ғазначилик стратегияси эса ўз навбатида тегишли ташкилий тузилма, жараёнлар, инсон ресурслари ва меъёрий-ҳуқуқий базага асосланади.

Россиянинг Роснефт нефт ва газ компанияси ўзининг ғазначилик хизматига эга. "РН-Хисоб" МЧЖ - Россия нефт саноатининг етакчиси Роснефт компаниясининг энг йирик ғазначилик хизматини кўрсатувчи фирмаларидан бири хисобланади. Филиалларнинг тўловлари ва мажбуриятлари тўғрисида долзарб маълумотларнинг йўқлиги, шунингдек уларни бошқаришнинг ягона методологияси компаниянинг ишлаб чиқариш, тижорат ва моддий жараёнларига таъсир кўрсатди. Фирманинг асосий фаолияти бухгалтерия ҳисоби ва солиқ ҳисоби хиз-

матларини кўрсатишдир. Ушбу бухгалтерия ташкилоти Россиянинг Мурманск вилоятидан Южно-Сахалинск вилоятигача бўлган ҳудудларда кенг тармоқли алоҳида бўлинмалари мавжуд.

Ушбу тизимнинг компанияда жорий этилиши шўба корхоналарнинг ҳисобварақларида вақтинча бўш молиявий ресурслардан фойдаланиши ҳамда компанияни қисқа муддатли кредитлашга бўлган эҳтиёжни камайтириши билан оқланади. "РН-Хисоб" МЧЖ Роснефт нефт компанияси ва унинг филиалларида 300 дан ортиқ молиявий операцияларни бир ўзи бошқаради.

Ушбу умумий хизмат кўрсатиш маркази 10 йилдан ортиқ вақт давомида муваффақиятли фаолият юритиб келмоқда. Ўзининг мавжуд бўлган йиллари давомида компания турли хил ташкилий-ҳуқуқий шаклдаги ва турли хил фаолият турларида, бухгалтерия ҳисоби ва солиққа тортиш соҳасида, шунингдек корпоратив молиявий ҳисоботларни тайёрлашда компанияларнинг эҳтиёжларини самарали қондира оладиган тузилмани ишлаб чиқди ва бугунги кунда ҳам ўз фаолиятини олиб бормоқда.

Бир қатор экспертларнинг фикрига кўра, компаниялар таркибида ғазначилик хизмати каби бўлинмани алоҳида ажратиш шарт эмас, чунки молиявий оқимларни бошқариш функцияларини бир нечта бўлинмалар ўртасида тақсимлаш мумкин (2-жадвал). Бунинг яққол мисолини қуйидаги жадвал асосида кўриш мумкин.

Молиявий оқимларни бошқаришда вазифаларининг тақсимланиши

Бўлимлар	Вазифалар
Молия – иқтисод бўлими	- Бюджет пул оқимларини режалаштириш; - Бўлимлардан тўловлар учун сўровларни қабул қилиб олиш; - Тўлов учун ҳисоб-фактуралар регистрларини юритиш; - Тўлов календарларини шакллантириш; - Кредит олиш учун керакли ҳужжатларни расмийлаштириш.
Сотув бўлими	- Мижозлардан келиши қутилаётган талабномаларни прогношлаш.
Бухгалтерия бўлими	- Банк ҳисобварақлари бўйича ҳисоб-китоб ва касса операцияларини ўз вақтида амалга ошириш; - Контрагентлар билан ўзаро ҳисоб -китобларни фармоишга асосан амалга ошириш.
Молия бўлими директори	- Ҳисоб-фактуралар регистр тўловларини устувор ва долзарб масалалар бўйича таҳлил қилиб юриш; - Эркин пул оқимлари ва улардан фойдаланиш йўналишини аниқлаш.

Манба: муаллиф томонидан ишлаб чиқилди.

Бундай муҳим вазифаларни тақсимланиши ҳолатида бир мустақил бўлинмани алоҳида равишда ўзи тажриба ўтказиш тавсия этилмайди. Компанияда методологияни ишлаб чиқиш ва ғазначилик тизимини жорий этишнинг муваффақияти ушбу жараёнга жалб қилинган мутахассисларнинг профессионалиги ва амалий тажрибасига боғлиқ. Ғазначиликнинг тартибли ва яхши ташкил этилиши жуда муҳимдир. Бу молиявий оқимлар устидан тўлиқ назорат қилиш мумкинлигини англатади.

Хулоса ва таклифлар. Тадқиқот натижасида марказлаштирилган ва марказлаштирилмаган ғазначилик моделлари ўрганилди ва уларнинг ҳар бирини танлаш сабаблари оқланди. Муаллиф компанияда ғазначилик тизимининг методологиясини ишлаб чиқиш ва жорий этиш ушбу жараёнга жалб қилинган мутахассис-

ларнинг профессионалиги ва амалий тажрибасига боғлиқ деган хулосага келинди. Ўрганилган таърифларнинг барчасида ғазначилик тизимининг моҳияти бир ёки икки томонлама ёндашув асосида очиб берилган бўлиб, унинг мазмунини тўлиқ ва кенг очиб бера олиш мумкин эмас. Шу боис ҳам ғазначилик хизматининг вазифаларни аниқлашда кўп қамровли, комплекс таърифни бериш талаб этилади.

Фикримизча, йирик компанияларда ғазначилик хизматига юклатилган функциялар ва вазифалар бажариш тизимини ҳамда ушбу жараёнларнинг автоматлаштирилган ахборот технологияларини тадбиқ этиш уларда иш самардорлиги ва унимдорлигини оширишга хизмат қилади.

Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикасининг “Давлат бюджетининг ғазна ижроси тўғрисида”ги Қонуни. Халқ сўзи. 2004. 29 октябр.
2. Россия Федерацияси Президентининг 477-сон «Федерал бюджет маблағлари ишлатилишини назорати кучайтиришнинг чора-тадбирлари тўғрисида»ги 1997 йил 12 майдаги Фармони.
3. Борисюк И. А. Недоспасова О. Р. Корпоративные казначейства: новые возможности для повышения эффективности финансовых потоков [Корпоратив ғазначилик: молиявий оқимлар самарадорлигини оширишнинг янги имкониятлари]. 2017. №1(33).
4. Сацук Т. Р. “Преобразование учетно-аналитической информации в казначейской службе предприятия”. Вестник Сибгау. 2013. № 2(48).
5. “РН-хисоб” МЧЖ расмий сайти. [Электрон ресурс]. URL: https://rn-uchet.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Servis/rn-uchet/000_RN-Uchet/
6. Бакланова Т. Э. Казначейская служба корпорации: ее функции и роль в централизованном управления денежными потоками. Журнал «Московский экономический журнал». Научная статья. 2020.
7. Бакулевская Л. В. Управление денежными потоками: теоретический и методический аспекты. Монография. Йошкар-Ола: ООО “Стринг”, 2011.-161 с..
8. Ковалев В. В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью : учеб.-практ. пособие. М. : Велби ; Проспект, 2008
9. Қосимова Г.А. “Ғазначилик фаолиятини ташкил қилиш”. Ўқув қўлланма. « Iqtisod-moliya ». Т., 2005. -268 б.
10. Васильева Оксана, Казначейство. Научная статья. https://economic-definition.com/Kaznacheystvo_Treasury_eto.html. 2022.
11. Королев А.А., Ларин А.В. Банковские расчетные продукты для современного казначейства. // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. 2009. №6
12. Лоян Е. С. Россия хазинасида ички назорат ва ички аудитни модернизация қилиш / / молиявий бюллетен: молия, солиқлар, суғурта, бухгалтерия ҳисоби. - 2014. - 12-сон. - 43-52 бетлар.
13. Хайдаров М.Т., Тешабоев Х.Ф., Кучкаров Т.С., Эшназаров Т. Принципы казначейской системы исполнения бюджета. Монография. Ташкент.: Экономика и право. 2005.-С.25.
14. Роль и задачи казначейства на предприятии. 1С:Консалтинг. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ippnou.ru/print/006092/>
15. Килберг В.Г. Ўзбекистон Республикасида Давлат бюджетининг ғазначилик ижроси элементлари ва босқичлари. Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида Давлат бюджетини прогношлаш, ижро этиш ва назорат. Молия. 2006. –С.76.
16. Satsuk T. P. Vestnik State University of Management. “Development of branch and regional management”. Russia, Moscow, 2009, no. 21, pp. 346.