

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV TA‘LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**Qo‘lyozma huquqida
UDK:657.01:334.75**

SAIDAKBAROV XUSNIDDIN ABDISALOMOVICH

**BOSHQARUV HISOBI TIZIMIDA BIZNES JARAYONLARI VA
ULARNING HISOBI METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit

**Iqtisodiyot fanlari doktori (Doctor of Science) ilmiy darajasini
olish uchun tayyorlangan
DISSERTATSIYA**

Ilmiy maslahatch: i.f.d. prof., N.B. Abdusalomova

Toshkent – 2024

MUNDARIJA

KIRISH	3
I BOB. BOSHQARUV HISOBI TIZIMIDA BIZNES JARAYONLARI HISOBINING NAZARIY VA USLUBIY ASOSLARI	16
1.1-§. Zamonaviy boshqaruv konsepsiyalaridan foydalangan holda aksiyadorlik jamiyatini axborot bilan ta'minlashda boshqaruv hisobining ahamiyati.....	16
1.2-§. Biznes jarayonlari haqida tushuncha va uning korxonada faoliyatida tutgan o'ri hamda ahamiyati.....	35
1.3-§. Biznes jarayoni hisobini tashkil etishda mahsulotni ishlab chiqarish davri konsepsiyasidan foydalanishda boshqaruv hisobi elementlari.....	56
Birinchi bob bo'yicha xulosalar	67
II BOB. "O'ZSUVTVA'MINOT" AJDa BOSHQARUV HISOBINI BIZNES JARAYONLARI HISOBI ASOSIDA TASHKIL ETISHNING USLUBIY ASOSLARI	70
2.1-§. Suv ta'minoti korxonalarida biznes jarayonlarining farqli xususiyatlari.....	70
2.2-§. Xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblash jarayonining uslubiy asosi.....	79
2.3-§. Suv ta'minot korxonalarida biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobi tizimida hisob yuritish.....	101
2.4-§. Suv ta'minoti korxonalarining biznes jarayonlari bo'yicha asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) ni baholash.....	118
Ikkinchi bob bo'yicha xulosalar.....	118
III BOB. "O'ZSUVTVA'MINOT" AKSIYADORLIK JAMIYATI TARKIBIDAGI KORXONALARDA ISHLAB CHIQRISH YUKLAMA XARAJATLARI HISOBI METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH	121
3.1-§. Boshqaruv hisobida ishlab chiqarish yuklama xarajatlari hisobini tashkil etishning nazariy uslubiy asoslari.....	121
3.2-§. "O'ZSUVTVA'MINOT" aksiyadorlik jamiyati tarkibidagi korxonalarda ishlab chiqarish yuklama xarajatlari xususiyatlari.....	131
3.3-§. "O'ZSUVTVA'MINOT" aksiyadorlik jamiyatida ishlab chiqarish yuklama xarajatlari hisobi metodologiyasini takomillashtirish.....	146
Uchinchi bob bo'yicha xulosa.....	152
IV BOB. SUV TA'MINOTI KORXONALARINI BOSHQARUV HISOBIDA BIZNES JARAYONLARINING MOLIYAVIY KONTROLLING TIZIMINI SHAKLLANTIRISHNING METODOLOGIK JIHATLARI	154
4.1-§. Biznes jarayonlari moliyaviy kontrollingining integratsiyalashuvga yo'naltirilgan modelini shakllantirish metodologiyasi.....	154
4.2-§. "O'ZSUVTVA'MINOT" AJDa biznes jarayonlari bo'yicha moliyaviy kontrollingining hisob yuritish-tahliliy vositalarini ishlab chiqish.....	171
4.3-§. Boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlarining tezkor moliyaviy kontrolling tizimini shakllantirish metodikasini ishlab chiqish.....	197
To'rtinchi bob bo'yicha xulosalar.....	212
XULOSA	215
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI	223
ILOVALAR	235

KIRISH (iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Dunyo mamlakatlarida ichimlik suvi bilan bog'liq vaziyat mamlakat iqtisodiyotining taraqqiy etishida tobora dolzarb bo'lib bormoqda. Iqlimning o'zgarishi va suv resurslaridan noo'rin foydalanish ichimlik suvi inqiroziga sabab bo'lishi ehtimoli yuqori. Birlashgan Millatlar Tashkilotining Suv qo'mitasi (UN-water) va UNESCO birgalikda tayyorlagan hisobotlariga ko'ra, 2050-yilga borib suvga nisbatan talabning 20-30 foizga o'sishi taxmin qilinmoqda¹. Buning sababi esa, demografik o'sish, iqtisodiy rivojlanish, iste'mol tarzining evolyutsiyasi hisoblanadi. Dunyo mamlakatlarining mas'ul bo'lgan suv ta'minot korxonalarida suv resurslarini boshqarish samaradorligi ko'rsatkichi talab darajasida emas. Shunday ekan, korxonalarda boshqaruv hisobini tashkil etib, boshqaruv qarorlarining sifati va samaradorligini, kutilgan ijobiy natijani maksimal darajada oshirish va iqtisodiy faoliyat xavflarini samarali boshqarish muhim ahamiyat kasb etadi. Raqamli iqtisodiyot davrida boshqaruv hisobining xususiyatlari, obyektlari, funksiyalari va tamoyillari ro'yxati sezilarli darajada kengayib, biznes jarayonlari tashkil qilishni uslubiy jihatdan takomillashtirish muammosi dolzarb masalalardan.

Xorijiy tajribada boshqaruv hisobining metodologik jihatlari bo'yicha ilmiy tadqiqotlar bilan shu sohani tartibga soluvchi xalqaro o'zini o'zi boshqarish birlashmalari, masalan, Buyuk Britaniyada Boshqaruv hisobi instituti (The Chartered Institute of Management Accountants - CIMA) va AQSHda Boshqaruv hisobi instituti (Institute of Management Accountants - IMA) shug'ullanadi. Ular faol tadqiqot ishlarini olib borish borobarida, moliyani boshqarish va boshqaruv hisobi sohasida kadrlarini tayyorlash va sertifikatlashni ham amalga oshiradi. Ushbu tadqiqotlar suv ta'minoti korxonalarini faoliyatini hisobga olgan holda, boshqaruv hisobini yuritish mexanizmi, boshqaruv hisobida foydalanivchi texnik va iqtisodiy ko'rsatkichlarni hisoblash algoritmi, sohada strategik boshqaruv hisobini rivojlantirish muammolari va xususiyatlariga e'tibor qaratgan holda

¹ Birlashgan Millatlar Tashkilotining suv qo'mitasi (UN-water) veb sayti ma'lumotlari. (Manba: <https://www.unwater.org/news/iwra-1st-islands-water-congress>)

axborot ta'minotini yaratish, tannarxni hisobga olish xususiyatlari afzalliklarini belgilab beradi. Rivojlangan mamlakatlar tajribasi va ilmiy yutuqlarni tadqiq etish asosida: suv ta'minot korxonalarida buxgalteriya hisobi va hisobotlar xalqaro standartlar tamoyillariga muvofiq korxonalar buxgalteriya hisobi va hisobotlarini isloh qilishning asosiy axborot manbai sifatida boshqaruv hisobi va ichki hisobotlarni takomillashtirish, biznes jarayonlari va ularning hisobi usullarini ishlab chiqish konsepsiyasi va metodologiyasini shakllantirish, uning nazariyasi va amaliyotini yanada rivojlantirish ilmiy tadqiqotlarning ustuvor yo'nalishlaridan hisoblanadi.

O'zbekistonda suv ta'minoti korxonalarining ahamiyati kundan kunga ortib bormoqda. Tarmoqda boshqaruvning zamonaviy usullarini keng joriy etish yo'llar orqali buxgalteriya hisobi, boshqaruv hisobi xalqaro standartlari talablari asosida takomillashtirish boshqaruv hisobini tashkil etishning uslubiy asoslarini yaratish bugungi kunning muhim masalalaridan. Hozirda tizimdagi tashkilotlar moliyaviy va iqtisodiy funksiyalarini mustaqil bajarishini ko'zda tutgan holda korporativ boshqaruv tizimini tubdan yaxshilash va ichimlik suvini tarqatish jarayonlarida davlat-xususiy sheriklik tamoyillarini keng joriy qilish va sohaga xususiy investitsiyalarni jalb qilish ustuvor vazifalardan biri etib belgilangan.² Mazkur vazifalar bajarilishini ta'minlashda boshqaruv hisobini xalqaro tajribalar asosida rivojlantirish, boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari va ularni hisobini takomillashtirish bo'yicha ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borishni taqozo etadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 24-oktyabrdagi PQ-343-sonli "Ichimlik suv ta'minoti va oqova suv tizimini yanada takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi, 2022-yil 25-maydagi PQ-257-son "Aholining ichimlik suv ta'minoti va oqova suv xizmatlari bilan ta'minlanganlik darajasini oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi, 2018-yil 30-noyabrdagi PQ-4040-son "O'zbekiston Respublikasida ichimlik suvi ta'minoti va kanalizatsiya tizimlarini rivojlantirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar

² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 24-oktyabrdagi PQ-343-sonli "Ichimlik suv ta'minoti va oqova suv tizimini yanada takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarori. (Manba: <https://lex.uz/uz/docs/-6648585>)

to'g'risida"gi, 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi, 2020-yil 25-sentyabrdagi PF-6074-son "Ichimlik suvi ta'minoti va oqova suv tizimini yanada takomillashtirish hamda sohadagi investitsiya loyihalari samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 2020-yil 10-iyuldagi PF-6024-son "O'zbekiston Respublikasi suv xo'jaligini rivojlantirishning 2020-2030 yillarga mo'ljallangan konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi farmonlar hamda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2013-yil 19-martdagi 82-sonli "O'zbekiston respublikasida suvdan foydalanish va suv iste'moli tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi qarorlari va sohaga oid boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi. Tadqiqot ishi mavzusi respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining 1. «Demokratik va huquqiy jamiyatni ma'naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish» ustuvor yo'nalishiga muvofiq bajarilgan.

Dissertatsiya mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy-tadqiqotlar sharhi³. Boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari va ularni hisobi metodologiyasini takomillashtirish bilan bog'liq ilmiy izlanishlar jahonning yetakchi ilmiy markazlari va universitetlarida, jumladan, Chartareted Institute of Management Accountants (CIMA), Statements on Management Accounting (SMA), Institute of Chartered Accountants In England and Wales (ICAEW), Agreement with the Institute of Cost Accountants of India (ICAI), Institute of Professional Financial Managers (IPFM, Buyuk Britaniya), Institute of Professional Financial Managers,

³Dissertatsiya mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy-tadqiqotlar sharhi:
<https://miit-ief.ru/about/>; <https://www.cimaglobal.com/>; <https://www.aicpa-cima.com/>; <http://www.m-economy.ru/>;
<https://www.cpaaustralia.com.au/become-a-cpa/professional-bodies/cima>;
<https://www.aicpa.org/>; <https://www.icaew.com/>; <https://ipfm.eu/>; <https://icmai.in/icmai/index.php>; <https://ipfm.org/>;
<http://ief.kg/>; <https://www.aicpacima.com/>; <https://studbooks.net/1415447/>;
<https://www.epma.com/>; <https://www.westminster.ac.uk/study/current-students/support-and-facilities/career-development-centre/finding-work/finding-jobs-by-subject-rector/accountancy-and-financial-management>;
<https://smallbusiness.chron.com/>; va boshqa manbalar asosida tayyorlangan.

Chartered Institute of Management Accounting (CPA Australia), University of Westminster (Buyuk Britaniya), Institute of Management Accountants (IMA), Association of International Certified Professional Accountants (AICPA), G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti (Rossiya Federatsiyasi), Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Toshkent moliya institutlarida olib borilmoqda.

Boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari va ular hisobi metodologiyasini takomillashtirish bo'yicha olib borilgan ilmiy izlanishlar yakunida quyidagi ilmiy natijalar olingan, jumladan: boshqaruv hisobining nazariy va metodologik jihatlari ochib berilgan (IMA- AQSH, University of Glasgow), boshqaruv hisobining xalqaro standartini ishlab chiqish asosida boshqaruv hisobi konsepsiyasi, boshqaruv hisobining amaliyot va texnologiyasi takomillashtirilgan (Statements on Management Accounting, American Accounting Association); boshqaruv hisobini tashkil etish va yuritish tamoyillari ishlab chiqilgan (CIMA, PwC – AQSH, London School of Economics and Political Science – Angliya); moliyaviy natijalarni yaxshilash maqsadida boshqaruv hisobi va xarajatlarni nazorat qilish tizimi takomillashtirilgan (University «St.Clement Ohridski» – Bitola, Marksova); suv ta'rifining suv tejovchi texnologiyalarni joriy etishga ta'siri va to'lov qobiliyati past suv iste'molchilarini subsidiyalash mexanizmi asoslangan (Milliy tadqiqotlar universiteti "Oliy iqtisodiyot maktabi", Rossiya Federatsiyasi); boshqaruv hisobida xarajatlar hisobining nazariyasi va metodologiyasi takomillashtirilgan (American Institute of certified Public Accountants – AQSH, Qozon davlat moliya-iqtisodiyot instituti – Rossiya Federatsiyasi).

Jahon miqyosida boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari va ularning hisobi metodologiyasini takomillashtirish muammolari bo'yicha quyidagi ustuvor yo'nalishlarda tadqiqotlar olib borilmoqda, ya'ni: kommunal xizmat ko'rsatish tizimi korxonalarida boshqaruv hisobi metodologiyasini takomillashtirish, biznes jarayonlarining boshqaruv hisobidagi metodologik masalalari; biznes jarayonlari tizimini boshqaruv hisobi va korxonalar faoliyatini tartibga solish funksiyalari orqali takomillashtirish; biznes jarayonlari hisobini tashkil etish orqali ishlab

chiqarish va mehnat unumdorligini oshirish; xalqaro standartlar asosida biznes jarayonlari hisobi metodologiyasini takomillashtirish; boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari usullarini takomillashtirish; boshqaruv hisobi tizimida xarajatlarni boshqarish maqsadida byudjet samaradorligini baholash metodologiyasini takomillashtirish.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari va ularning hisobi metodologiyasini takomillashtirish, boshqaruv hisobi tizimlarining rivojlanishi bir qator xorijlik va mamlakatimiz olimlari tomonidan tadqiq etilgan. Jumladan, mazkur muammoning nazariy, uslubiy va amaliy jihatlarini o'rganish masalalari xorijlik olimlardan: K.Druri, D.Kolduell, S.M.Datar, M.V.Rajan, R.Garrison, M.A.Baxrushina, V.V.Bursev, E.Norin, P.Bryuer, C.T.Xorngren, J.K.Shim, E.A.Atkinson, A.D.Sheremet, V.B.Ivashkevich, A.V.Ilina, T.Karpova, N.A.Ermakova, B.Nidlz, X.Anderson, O.V.Savostina⁴ va boshqalar tomonidan tadqiq qilingan.

Keyingi yillarda respublikamizda ham boshqaruv hisobi, biznes jarayonlari va byudjetlashtirish masalalariga bag'ishlangan tadqiqotlar amalga oshirildi hamda ilmiy maqolalar, monografiyalar va darsliklar chop etildi. Bular jumlasiga: N.B.Abdusalomova, A.K.Ibragimov, A.A.Abdug'aniev, A.X.Pardayev,

⁴ Друри К. Управленческий и производственный учет / Учебный комплекс для студентов вузов; Пер. с англ. В.Н. Егорова. – 6-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.– 1423 с.; Аткинсон Э.А. Управленческий учет [Текст] / Э.А. Аткинсон, Р.Д. Банкер, Р. Каплан. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2016. - 880 с.; Бахрушина М.А. Управленческий учет в государственных (муниципальных) учреждениях: методология, организация и направления совершенствования. Монография / Под ред. д.э.н., проф. М.А. Вахрушиной. – М.: Научные технологии, 2015. – 268 с.; Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. – М.:Экзамен, 2013. 197 с.; Шеремет А. Д., Керимов В. Э. Уникальные методы управленческого учета: модель «Кайзен-костинг» // Аудит и финансовый анализ. – 2018. – № 1. – С. 303–310.; Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник /. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.; Нидлз Б. Принципы бухгалтерского учета [Текст] / Б. Нидлз, Х. Андерсон, Д. Колдуэлл; Пер. с англ.; под ред. Я.В. Соколова. – М., 2-е изд.: Финансы и статистика, 2004. – 496 с.; Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет. СПб.: Питер, 2012. - 592 с. (с 38); Horngren С.Т., Datar S.M., Rajan M.V. Cost Accounting: Managerial emphasis/ 14th edition. – Prentice Hall: New Jearsey, 2012. – 892 pages.; Shim J.K.Managerial Accounting. Paperback. 2nd edition. McGraw-Hill Education-Europe. 2011. p.384.; Ильина А. В. Управленческий учет: учеб. пособие / А.В.Ильина, Н. Н. Ильшева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 180 с.; Карпова Т. Учет затрат и калькулирование себестоимости готовых объектов и отдельных циклов работ при долевом строительстве: монография. –М, 2018. – 276 с.; Савостина О.В. Развитие теоретико-методических основ анализа и операционного бюджетирования производственной деятельности промышленного предприятия. Дисс. канд. экон. наук. Екатеринбург, 2014. – 246 с.

B.A.Xasanov, A.A.Xashimov, R.O.Xolbekov, B.Y.Maxsudov, M.Sh.Mamatqulov, Sh.X.Mo'minov⁵ va boshqalarning izlanishlarini kiritish mumkin.

Yuqoridagi olimlarning ilmiy ishlarida boshqaruv hisobining nazariy asoslari, biznes jarayonlarining boshqaruv hisobi tizimidagi o'рни, biznes jarayonlari va byudjetlashtirishning nazariy va amaliy qoidalari shakllanishi va boshqaruv hisobini takomillashtirishning umumiy jihatlari o'z ifodasini topgan bo'lib, olib borilgan ilmiy va amaliy tadqiqotlar natijasida suv ta'minoti korxonalarida boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari va ular hisobining uslubiyati yetarlicha o'rganilmaganligi aniqlandi. Mazkur holat esa, boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari va ular hisobining nazariyasi va uslubiyati hamda uni tashkil etishni yanada rivojlantirish zarurligi tadqiqot mavzusining tanlanishi va uning dolzarbligini belgilab berdi.

Tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq FM-6 «O'zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalash sharoitida buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil, audit va statistika sohalari taraqqiyotining konseptual yo'nalishi» mavzuidagi amaliy loyiha doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari va ularning hisobi metodologiyasini takomillashtirishga oid taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

“boshqaruv hisobi”, “biznes jarayonlari” tushunchalariga takomillashtirilgan mualliflik ta'riflarini ishlab chiqish;

⁵ Abdusalomova N.B. Boshqaruv hisobi / O'quv qo'llanma – T.: “Iqtisodiyot” nashriyoti, 2019.- 110; Xasanov B.A. Boshqaruv hisobi: nazariya va uslubiyot. – T.: Moliya, 2003. – 248 b.;Ibragimov A.K., Xasanov B.A., Rizayev N.K. Amaliy boshqaruv hisobi. – T.: Moliya 2014. – 404 b.; Abdug'aniyev A.A. Boshqaruv hisobini tashkil etish muammolari, ularning yechimlari. Monografiya. – T.: TMI,2003.-275b.; Pardaev A.X., Pardaeva Z.A. Boshqaruv hisobi / Darslik – T.: «Tafakkur» nashriyoti, 2014. – 396; Maxsudov B.Y. Boshqaruv hisobida byudjetlashtirish metodologiyasini takomillashtirish. Iqt. fan. dok. diss. avtoreferati. – T.: TMI, 2018; Mamatqulov M.Sh. Kommunal xizmat ko'rsatish tizimi korxonalarida boshqaruv hisobi metodologiyasini takomillashtirish Iqt. fan. dok. diss. avtoreferati. – T.: TDIU, 2021; Mo'minov Sh.X Bozor mexanizmlari asosida suv xo'jaligi tizimini moliyalashtirish metodologiyasini takomillashtirish. Iqt. fan. dok. diss. avtoreferati. – T.: TDIU, 2020.

suv ta'minoti korxonalarining boshqaruv hisobini shakllantirishdagi o'ziga xos jihatlarini yoritib berish;

suv ta'minoti korxonalarida boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari uslubiyotini taklif etish;

boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlarini tartibga solish funksiyalarini asoslash;

suv ta'minoti korxonalarida boshqaruv hisobida ishlab chiqarishdagi yo'qotishlar bo'yicha xarajatlarni tashkil etish amaliyotini tadqiq etish;

biznes jarayonlari samaradorligining asosiy ko'rsatkichlarini hisoblashning suv ta'minoti korxonalarida tabaqalashtirilgan biznes jarayonlarini baholash metodologiyasini ishlab chiqish;

suv ta'minot korxonalarida byudjetlashtirish uslubiyotini takomillashtirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqish;

biznes-jarayonlari samaradorlik ko'rsatkichlari metodikasini ishlab chiqish.

Tadqiqotning obyekti sifatida "O'zsuvta'minot" AJ tarmog'iga kiruvchi korxonalar moliyaviy-iqtisodiy faoliyatiga doir ma'lumotlar tanlab olindi.

Tadqiqotning predmetini boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari va ularning hisobi metodologiyasini takomillashtirish bilan bog'liq iqtisodiy munosabatlar majmui tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Dissertatsiya ishida tizimli yondashuv, guruhlash, taqqoslama tahlil, induksiya, deduksiya, qiyosiy taqqoslash, nazariy va amaliy o'rganish, monografik kuzatish, statistik tahlil, omilli tahlil, iqtisodiy-matematik hamda buxgalteriya hisobi usullaridan keng foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

suv ta'minoti korxonalarida biznes jarayonlarini qo'shilgan qiymatning yaratilishiga ta'sir etish darajasiga ko'ra boshqaruv hisobini tashkil etishning yangi belgisi sifatida jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv va mahsulotning hayotiy sikli bosqichlarining boshqarish elementlarini qo'llash shartlari asoslangan;

biznes jarayonlari va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha boshqaruv hisobining har bir jarayon va hayotiy sikl bosqichida tannarx va moliyaviy natijalarni alohida aniqlash variantlarini nazarda tutgan holda, axborotni shakllantirish imkonini beruvchi va hisob yuritish algoritmlari hamda korrespondentsiyalovchi yozuvlari inobatga olinib hisoblash tizimi ishlab chiqilgan;

ichimlik suvini ishlab chiqarish, suv ta'minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish bilan bog'liq yo'qotishlar bo'yicha xarajatlarni hisobga olishda 2200 – "Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishdagi yo'qotishlar" nomli ishchi schyotini ochish hamda ushbu schyotni amaliy qo'llash bo'yicha buxgalteriya o'tkazmalari tizimi taklif etilgan;

"O'zsuvta'minot" aksiyadorlik jamiyati tarkibidagi korxonalarda ishlab chiqarish yuklama xarajatlari xususiyatlari hamda ichimlik suvini ishlab chiqarish jarayonida tabiiy yo'qotishlar ulushining yuqoriligini hisobga olgan holda suv ta'minot tarkibidagi korxonalarda ishlab chiqarishdagi va xizmat ko'rsatishdagi yo'qotishlarni iste'moldagi sarflar va yo'qotishlar, texnologik sarflar va yo'qotishlar, hisobga olinmagan yo'qotishlar toifalariga ajratgan holda hisobini yuritish taklifi asoslangan;

"O'zsuvta'minot" AJ tarkibiga kiruvchi korxonalarda markazlashtirilgan ichimlik suvi ta'minoti va oqova suv xizmatlar ko'rsatish bo'yicha qilingan xarajatdagi yo'qotishlarni hisoblashning moliyaviy hisobot iste'molchilariga taqdim etiladigan ma'lumotlarga bo'lgan sifat tavsiflari bo'yicha talabni qondirish jihatidan metodologiyasi takomillashtirilgan.

Tadqiqotning amaliy natijasi quyidagilardan iborat:

suv ta'minoti korxonalarida "ishlab chiqish/joriy etish – o'sish – rivojlanish/yetuklik – yuqori samara – pasayish" elementlari asosida qiymatlar zanjirining namunaviy elementlari va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari asosida biznes jarayonlarining tuzilmasi ishlab chiqildi;

foydalaniladigan suvni tayyorlash, qayta ishlash va saqlash qurilmalari hayotiy siklining qisqarishi sharoitida biznes jarayonlari va hayotiy sikl bosqichlarini amalga oshirishning buxgalteriya hisobdan mustaqil bo'lgan moliyaviy natijalarini aniqlash maqsadida buxgalteriya yozuvlari metodikasi taklif etildi;

asosiy ishlab chiqarish quvvatlari va nasoslardan foydalanishning o'ziga xos jihatlari, shuningdek, ishlab chiqariladigan suv va qayta ishlash uchun energiyani iste'mol qilishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda loyihalashtirilayotgan suv saqlash qurilmalarining samaradorligini baholashda qo'llaniladigan ko'rsatkichlarni o'zida mujassam etgan KPI tizimi ishlab chiqilgan;

moliyaviy kontrollingni moliyaviy ko'rsatkichlar orqali miqdoriy ifodalangan, strategiyani amalga oshirishning shaffofligini va umuman suv ta'minoti korxonasi faoliyati samaradorligining oshishini ta'minlovchi boshqaruvni axborot-tahliliy, uslubiy qo'llab-quvvatlashning uzluksiz jarayoni yaratilgan;

byudjetlashtirishni integratsiyalash natijasida minimal xavf-xatarlarni hisobga olgan holda rivojlantirish strategiyasi amalga oshirildi;

“O'zsuvta'minot” AJ tarkibiga kiruvchi korxonalarda markazlashtirilgan ichimlik suvi ta'minoti va oqova suv xizmatlar ko'rsatish bo'yicha qilingan xarajatdagi yo'qotishlarni hisoblash metodlari ishlab chiqildi;

ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishdagi yo'qotishlarni hisobga oluvchi schyot “O'zsuvta'minot” AJning 2023-yil hisob siyosati bilan tasdiqlangan ishchi schyotlar rejasiga kiritilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Tadqiqot davomida foydalanilgan yondashuv va usullarning maqsadga muvofiqligi, ma'lumotlarning rasmiy manbalardan, xususan, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligining ma'lumotlaridan olingani hamda tegishli xulosa va takliflarning mutasaddi tashkilotlar tomonidan amaliyotga joriy etilgani bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati tadqiqot ishi natijasida olingan va ilgari surilgan nazariy yondashuvlar, ilmiy taklif va amaliy tavsiyalardan respublikamizdagi barcha buxgalteriya hisobi subyektlari, jumladan, suv ta'minoti korxonalarida boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlar va ular hisobini tashkil etish uslubiyotini ishlab chiqishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati ishlab chiqilgan ilmiy takliflar va amaliy tavsiyalarni xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyati, xususan, suv ta'minoti korxonalarida tatbiq etilishi, buxgalteriya hisobining to'g'ri yo'lga qo'yilishi, byudjetlashtirish tizimi samaradorligi va boshqaruv qarorlarining asoslanganlik darajasini oshirishga xizmat qilishi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari va ularning hisobi metodologiyasini takomillashtirish bo'yicha ishlab chiqilgan takliflar asosida:

suv ta'minoti korxonalarida boshqaruv hisobini tashkil etishda jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv va mahsulotning hayotiy sikli bosqichlarini boshqarish elementlarini qo'llash shartlari aniqlanib, biznes jarayonlarini qo'shilgan qiymatning yaratilishiga ta'sir etish darajasi va raqamlashtirish imkoniyatlari bo'yicha tasniflashning yangi belgilari taklifi "O'zsuvta'minot" AJ tomonidan boshqaruv hisobini tashkil etishda foydalanilgan ("O'zsuvta'minot" AJning 2024-yil 9-yanvardagi 2/20-56-son ma'lumotnomasi). Ushbu taklifni amaliyotga joriy etish natijasida, suv ta'minoti korxonalarida "ishlab chiqish/joriy etish – o'sish – rivojlanish/yetuklik – yuqori samara – pasayish" elementlari asosida qiymatlar zanjirining namunaviy elementlari va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari asosida biznes jarayonlarining tuzilmasi ishlab chiqilgan bo'lib, marjinal tahlil, buxgalteriya hisobi bazasidagi ko'rsatkichlar bo'yicha loyihalarni ishlab chiqish, xavf-xatarlarni hisobga olish va tahlil qilish imkoniyati yaratilgan;

biznes jarayonlari va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha boshqaruv hisobining har bir jarayon va hayotiy sikl bosqichida tannarx va moliyaviy natijalarni alohida aniqlash variantlarini nazarda tutgan holda, axborotni shakllantirish imkonini beruvchi va hisob yuritish algoritmlari va korrespondensiyalovchi yozuvlarni o'z ichiga olgan hisoblash tizimi "O'zsuvta'minot" AJ tarkibidagi korxonalar tomonidan amaliyotga joriy etilgan ("O'zsuvta'minot" AJning 2024-yil 9-yanvardagi 2/20-56-son ma'lumotnomasi). Natijada, foydalaniladigan suvni tayyorlash, qayta ishlash va saqlash qurilmalari hayotiy siklining qisqarishi sharoitida biznes jarayonlari va hayotiy sikl bosqichlarini amalga oshirishning buxgalteriya hisobidan mustaqil bo'lgan moliyaviy natijalarini aniqlash maqsadida, buxgalteriya yozuvlari metodikasini faol ravishda o'zgartirish imkonini bergan;

ichimlik suvini ishlab chiqarish, suv ta'minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish bilan bog'liq yo'qotishlar bo'yicha xarajatlarini hisobga olishda 2200 – "Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishdagi yo'qotishlar" nomli ishchi schyotini ochish hamda ushbu schyotni amaliy qo'llash bo'yicha buxgalteriya o'tkazmalari tizimi "O'zsuvta'minot" AJ tomonidan amaliyotga joriy etilgan ("O'zsuvta'minot" AJning 2024 yil 9 yanvardagi 2/20-56-son ma'lumotnomasi). Mazkur taklif amaliyotga joriy etilishi natijasida, 1-son "Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlarini birinchi marta qo'llash" nomli Moliyaviy hisobotning xalqaro standarti (MHXS), 1-son "Moliyaviy hisobotni taqdim etish" nomli Buxgalteriya hisobining xalqaro standarti (BHXS), Moliyaviy hisobotlarni taqdim etishning konseptual asosi va boshqa xalqaro standartlardagi moliyaviy hisobot ist'molchilariga taqdim etiladigan ma'lumotlarga bo'lgan sifat tavsiflari bo'yicha talabining qondirilishiga erishilgan.

"O'zsuvta'minot" AJ tarkibiga kiruvchi korxonalarda markazlashtirilgan ichimlik suvi ta'minoti va oqova suv xizmatlar ko'rsatish bo'yicha qilingan

xarajatdagi yo‘qotishlarni hisoblash metodologiyasi “O‘zsuvta’minot” AJ tomonidan amaliyotga joriy etilgan (“O‘zsuvta’minot” AJning 2024-yil 9-yanvardagi 2/20-56-son ma’lumotnomasi). Mazkur taklifdagi metodik formulalarning amaliyotga joriy etilishi natijasida, “O‘zsuvta’minot” AJ tarkibiga kiruvchi korxonalarda markazlashtirilgan ichimlik suvi ta’minoti va oqova suv xizmatlar ko‘rsatish bo‘yicha qilingan xarajatdagi yo‘qotishlarni hisoblashda aniqlikka va shaffoflikka erishilgan;

jarayonli yondashuvni hisobga olgan holda operatsion ma’lumotlarga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash; byudjetlashtirishning integratsiyalashgan maqsadli jarayonga yo‘naltirilgan modelini ishlab chiqish; axborot bloklarini, byudjetlarning tarkibi va mazmunini aniqlash; biznes jarayonlarini tavsiflash va tartibga solish; monitoring, tahlil qilish va xatarlarni kamaytirish tartiblarini ishlab chiqish kabi bosqichlar asosida biznes jarayonlarining tezkor moliyaviy kontrollingi tizimini shakllantirish metodikasi “O‘zsuvta’minot” AJ tomonidan amaliyotga joriy etilgan (“O‘zsuvta’minot” AJning 2024-yil 9-yanvardagi 2/20-56-son ma’lumotnomasi). Ushbu taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida minimal xavf-xatarlarni hisobga olgan holda rivojlantirish strategiyasini amalga oshirish, biznes jarayonlarining o‘zaro hamkorligini va bo‘linmalar, biznes birliklari, umuman, faoliyat natijalari o‘rtasidagi bog‘liqlikni ta’minlash imkonini beruvchi tashxishlash tartibotlarini amalga oshirish algoritmi sifatida biznes jarayonlari strategik moliyaviy kontrolling tizimini nazorat qilish imkoniyati yaratilgan;

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 10 ta, jumladan, 4 ta respublika va 6 ta xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyalarda muhokamadan o‘tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e‘lon qilinganligi. Tadqiqot mavzusi bo‘yicha jami 20 ta, shu jumladan, 1 ta darslik, 1 ta monografiya, O‘zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari ilmiy natijalarini chop

etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 13 ta, jumladan, 9 tasi respublika va 4 tasi nufuzli xorijiy jurnallarda nashr etilgan. Shuningdek, ilmiy-amaliy konferensiyalarda 5 ta ma'ruza tezislari chop etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya tarkibi kirish, to'rtta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan tarkib topgan. Dissertatsiya hajmi 222 betni tashkil qiladi.

I BOB. BOSHQARUV HISOBI TIZIMIDA BIZNES JARAYONLARI HISOBINING NAZARIY VA USLUBIY ASOSLARI

1.1§. Zamonaviy boshqaruv konsepsiyalaridan foydalangan holda aksiyadorlik jamiyatini axborot bilan ta'minlashda boshqaruv hisobining ahamiyati

So'nggi yillarda olib borilayotgan islohotlar natijasida iqtisodiyotda boshqaruv texnologiyalarining ham makro, ham mikro darajada o'zgartirilishiga olib keladigan, o'z navbatida, buxgalteriya hisobi subyekti buxgalteriya hisobi va tahliliy kompleksining axborot olishning yangi vositalari va usullaridan foydalanishga moslashtirilishini talab qiladigan sezilarli o'zgarishlar ro'y bermoqda. Buxgalteriya hisobi subyekting xarajatlari, tannarx miqdori va uni kamaytirish zaxiralari to'g'risidagi ma'lumotlar ishlab chiqarish jarayonini, shuningdek, ishlab chiqarishdan oldingi va ishlab chiqarishdan keyingi jarayonlarni intensivlashtirishning asosiy omili hisoblanadi. Bunday sharoitda boshqaruv istiqbolli texnologiyalarining samaradorligi ko'p jihatdan buxgalteriya hisobi subyektni boshqarishning sifati bilan belgilanadi, boshqaruv hisobi esa, uning elementlaridan biri hisoblanadi.

Olib borilayotgan tadqiqotlar tahlili natijasi boshqaruv hisobining o'rnini ortib borayotganini tasdiqladi, chunki u yirik mahalliy iqtisodiy subyektlarda ham, aksiyadorlik jamiyatlari ham, o'rta va kichik biznesda ham yanada rivojlanish uchun katta istiqbollarga ega bo'lib, zamonaviy iqtisodiy tizimlar ishlashining geosiyosiy, transformatsion-iqtisodiy, bozor va boshqa o'ziga xos xususiyatlari tufayli yuzaga keladigan noaniqlik va xavf-xatar sharoitida foydalanish uchun dolzarb hisoblanadi.

Bugungi kunda mamlakatimizda jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv hisobi tizimini rivojlantirishga hissa qo'shadigan bir qator iqtisodiy, texnologik, konseptual va integratsion shart-sharoitlar shakllangan.

Iqtisodiy shart-sharoitlar buxgalteriya hisobi subyektlarining tobora ko'pchiligi tashqi jahon bozorlarida ishlashga moslashib borayotganligi, milliy

kompaniyalar aksiyadorlari tarkibida xorijiy rezidentlar paydo bo'layotganligi, yirik korxonalar boshqaruv apparati mamlakat tashqarisida o'qitilayotgan tufayli yuzaga kelgan, bu pirovardida, boshqaruv texnologiyalarining mahalliy korxonalar transferiga olib keladi va boshqaruv hisobining alohida elementlarni yoki to'liq tizimini joriy etish zaruratini keltirib chiqaradi.

Konseptual shart-sharoitlar shundan iboratki, xorijiy tajribada qo'llaniladigan boshqaruv hisobi vositalarini mamlakatning o'ziga xos xususiyatlariga moslashtirmay turib, milliy korxonalar faoliyatiga joriy etib bo'lmaydi. Bu qo'shimcha hisob reglamentlari va boshqaruv hisobi standartlarini ishlab chiqish, buxgalteriya hisobi subyektlarida uning metodologiyasini va buxgalteriya hisobi subyektlarida axborot oqimlarini integratsiyalash usullarini rivojlantirishni talab etadi.

Texnologik shart-sharoitlar rivojlanishining hozirgi bosqichda buxgalteriya hisobi subyektlar boshqaruviga raqamli texnologiyalar tobora ko'proq ta'sir ko'rsatayotgani, katta ma'lumotlar bazalari bilan ishlash vositalarining paydo bo'layotgani, inson ishtirokisiz ma'lumot hosil qilishga va muayyan harakatlar to'plamini amalga oshirishga qodir bo'lgan raqamli intellektual tizimlar rivojlanayotgani, ma'lumotlarni saqlash va qayta ishlash qo'shimcha imkoniyatlari paydo bo'layotgani sababli yuzaga keladi. Bunday sharoitda buxgalteriya hisobi subyektlarining axborot ta'minoti tizimi boshqaruv hisobi vositalarini avtomatlashtirish uchun yangi dasturiy mahsulotlarning ishlab chiqilishini ham talab qiladi.

Integratsion shart-sharoitlar milliy va xorijiy iqtisodiy subyektlar o'rtasidagi ishlab chiqarish va texnologik aloqalarning chuqurlashuvi, resurslardan birgalikda foydalanish amaliyotining ommalashuvi va hokazolar bilan bog'liq.

Korxonani boshqarish tizimining elementi sifatida boshqaruv hisobining o'rnini hamda ahamiyati mahalliy va xorijiy mualliflar tomonidan turlicha talqin etiladi.

Mamlakatimiz olimlarining boshqaruv hisobi mazmun-mohiyatining konseptual jihatlariga, xususan, uning usullari, tartib-taomillari va vositalariga

bo'lgan munosabati xalqaro tajriba ta'siri ostida shakllanadi. Chunonchi, iqtisodchi olimlarning katta qismi boshqaruv hisobining vositalariga nisbatan xarajatlarni hisobga olish va mahsulot tannarxini shakllantirishga qaratilgan an'anaviy yondashuvni ma'qullashadi. Tahlillarga ko'ra, bunday yondashuv shu asosda kontrolling konsepsiyasi rivojlangan nemis buxgalteriya hisobi maktabida ishlab chiqilgan yondashuv bilan deyarli bir xilligini ko'rsatadi. Boshqaruv hisobiga nisbatan AQSHda paydo bo'lgan yana bir yondashuv hisoblanadi. Ushbu yondashuvda boshqaruv hisobi kengroq talqin qilinib, ko'p sonli hisob yuritish obyektlarini nazarda tutadigan, o'z vazifasini esa, korxonada boshqaruviga axborot xizmati ko'rsatishdan iborat deb biladigan yondashuv hisoblanadi.

Boshqaruvning yangi konsepsiyalari paydo bo'layotgan va ulardan mahalliy korxonalar faoliyatida amaliy foydalanilish tufayli usullar, vositalar va obyektlarni kengaytirishning boshqaruv hisobini rivojlantirishdagi ahamiyatini baholash uchun boshqaruvning ko'plab eng yangi nazariyalari sharoitida boshqaruv hisobining mohiyatini ochib beruvchi masalalarini tadqiq etish zarurati yuzaga keladi.

Zamonaviy tadqiqotchilarning aksariyati an'anaviy tarzda, asosan, o'n yillar oldin shakllangan hisoblash usullarini qo'llash orqali iqtisodiyotning turli tarmoqlarida ishlab chiqarish xarajatlarini hisobga olish va tayyor mahsulot tannarxini hisoblash masalalariga e'tibor qaratishadi. Biroq «hozirgi vaqtda boshqaruv hisobini yuritishning ko'plab zamonaviy konsepsiyalari va usullari, xususan: AB-kosting («ABC usuli», activity-based costing), target-kosting (target costing); kayzen kosting (kaizen costing), oxirgi operatsiya bo'yicha hisoblash («aniq muddatda», just in time, JIT), hayotiy siklning bosqichlari bo'yicha hisoblash (Life Cycle Costing (LCC) – hayotiy sikl davomida xarajatlarni hisoblash), sifatni umumiy boshqarish (total quality management, TQM), cheklovlar nazariyasi bo'yicha boshqaruv hisobi (theory of constraints, TOC) paydo bo'ldi⁶.

Boshqaruv hisobida funktsiya (faoliyat turi), operatsiya, biznes jarayoni,

⁶ Медведева, Е. А. Управленческий учет в условиях применения концепции жизненного цикла продукции / Е. И. Костюкова, А. В. Фролов, Е. А. Медведева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2020. – № 1 (121). – С. 118–125.

mahsulotning hayotiy sikl bosqichi, loyihalar portfeli, dastur, maxsus buyurtma, javobgarlik markazi, raqobatbardosh tovarlar va xizmatlar kabi yangi hisoblash obyektlari shakllana boshladi. Ularning paydo bo'lishi boshqaruv hisobining nazariy qoidalarini yanada rivojlantirishni talab qiladi, ularsiz zamonaviy hisob yuritish sharoitida boshqaruv hisobini yuritishga doir amaliy tavsiyalar ishlab chiqib bo'lmaydi. Xorijiy tajribada boshqaruv hisobining metodologik bazasini tartibga solish bilan boshqaruv hisobi sohasidagi xalqaro o'zini o'zi boshqarish birlashmalari, masalan, Buyuk Britaniyada Boshqaruv hisobi instituti (The Chartered Institute of Management Accountants - CIMA), AQSHda Boshqaruv hisobi instituti (Institute of Management Accountants - IMA) shug'ullanadi. Ular faol tadqiqot ishlarini olib borish borobarida, moliyani boshqarish va boshqaruv hisobi sohasida kadrlarni tayyorlash va sertifikatlashni amalga oshiradi. Mamlakatimizda boshqaruv hisobi masalalari bo'yicha ana shunday institutlar mavjud emas.

Tadqiqotimiz davomida boshqaruv hisobi zamonaviy rivojlanishining o'ziga xos xususiyatlarini aniqladik. Ular orasida biz quyidagilarni ajratib ko'rsatamiz:

1. Ikkita konsepsiyaning mavjudligi: marjinal konsepsiya (unda barcha xarajatlar o'zgaruvchan va doimiy xarajatlarga bo'linadi, tannarx esa, faqat bevosita ishlab chiqarilgan mahsulotlar turi va hajmiga qaratilgan xarajatlarning bir qismida hisoblab chiqiladi) va an'anaviy konsepsiyasi (unda mahsulotning to'liq tannarxi hisoblab chiqiladi).

2. Boshqaruv hisobini yuritish bo'yicha ikkita variantning mavjudligi: avtonom va integratsiyalashgan. Bir tomondan, boshqaruv hisobini yuritishning avtonom varianti (unda moliyaviy va boshqaruv hisobi mustaqil, bir-biriga bog'liq bo'lmagan tizimlar hisoblanadi, boshqaruv hisobi esa, buxgalteriya hisobidan axborot jihatdan ajratilgan (mustaqil) bo'lib, samaraliroq hisoblanadi, tashqi va ichki muhit talablariga moslashish imkonini beradi, boshqaruv vazifalariga qarab, qisqa davr mobaynida qo'llanilishi mumkin). Biroq O'zbekiston amaliyoti uchun u qimmatlik qiladi, shuningdek, tashkiliy va uslubiy jihatdan yetarlicha rivojlanmagan, joriy etish uchun murakkab variant hisoblanadi. Ikkinchi

tomondan, integratsiyalashgan variant (unda boshqaruv hisobi tizimi mavjud buxgalteriya hisobi tizimiga birlashtiriladi va buxgalteriya hisobvaraqlarining yagona tizimidan foydalanadi, moliyaviy hisobdan mustaqil bo'lgan moliyaviy natijani aniqlash imkonini bermaydi, o'zgaruvchan bozor sharoitiga va foydalanuvchilar talablariga kamroq moslashadi, ammo, shu bilan birga, tushunarli va joriy etish uchun oson variant hisoblanadi.

3. Boshqaruv konsepsiyalarining rivojlanishi boshqaruv hisobining yangi obyektlari, xususan, yuqorida ta'kidlanganidek, biznes jarayonlari, javobgarlik markazlari, mahsulot hayotiy siklining bosqichlari, loyihalar, dasturlar, faoliyat turlari va hokazolarning paydo bo'lishiga olib keladi, bu esa, qarorlar qabul qilish axborot ta'minotining elementlari sifatida boshqaruv hisobining yangi usullari va vositalarini shakllantirishni talab qiladi.

4. Ichki va tashqi muhit boshqaruv hisobi vositalariga katta ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun ham mahalliy boshqaruv hisobi tizimida yangi vositalar va usullar, xususan, quyidagilar tobora keng ommalashmoqda:

- samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari (KPI-texnologiyalar) tizimi, mutanosiblashtirilgan (moliyaviy va nomoliyaviy) ko'rsatkichlar tizimi;
- biznesni modellashtirish texnologiyasi hisobini yuritish;
- integratsiyalashgan hisobotlarni shakllantirish;
- barqaror rivojlanish sohasidagi hisobotlarni shakllantirish;
- qiymatlar zanjiri konsepsiyasiga asoslangan vositalar va usullar;
- jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv (biznes jarayonlarini boshqarish) konsepsiyasiga asoslangan vositalar va usullar;
- mahsulot hayotiy siklining bosqichlarini boshqarish konsepsiyasiga asoslangan vositalar hamda usullar va boshqalar.

Korxonada boshqaruvini rivojlantirishda bunday yo'nalishlarning mavjudligi ularni mahalliy iqtisodiy subyektlar faoliyatida qo'llash uchun boshqaruv hisobining usul va vositalarini takomillashtirish zaruratini keltirib chiqaradi.

«Xarajatlar», «chiqimlar», «narx», «baho», «qiymat» tushunchalarining talqinlari boshqaruv hisobining mohiyatini tadqiq etishning muammoli masalalari

bo‘lib qolmoqda. «Axborot ta’minoti», «boshqaruv hisobining axborot ta’minoti», «hisob yuritish-tahliliy ta’minoti», «boshqaruv hisobining hisob yuritish-iqtisodiy ta’minoti», «tashkiliy-uslubiy ta’minoti», «boshqaruv hisobining tashkiliy-uslubiy ta’minoti» kabi murakkab ta’riflarni tavsiflash katta ahamiyat kasb etadi. Quyida ularni alohida ko‘rib chiqamiz.

Tadqiq etilayotgan ko‘rsatkichlarning talqinlarini tizimlashtirib, ularni bir necha belgilar bo‘yicha guruhlashtirdik:

Tizimlilik belgisi bo‘yicha – boshqaruv hisobi quyidagilarni o‘zida namoyon etadi:

- mustaqil hisob yuritish-tahliliy tizimi;
- qarorlar qabul qilish uchun integratsiyalashgan hisob yuritish tizimi;
- boshqaruv quyi tizimi;
- integratsiyalashgan boshqaruv tizimining quyi tizimi;
- buxgalteriya hisobi quyi tizimi;
- boshqaruv hisob yuritish-tahliliy tizimining bir qismi;
- boshqaruv hisob yuritish-tahliliy ta’minoti tizimi;
- boshqaruv axborot ta’minoti tizimi;

Axborotning mazmuni belgisi bo‘yicha – boshqaruv hisobi bu:

- boshqaruvning axborot bazasi;
- boshqaruv axborot ta’minoti elementi;
- boshqaruvning hisob yuritish-tahliliy va axborot ta’minoti;

Funksionallik belgisi bo‘yicha – boshqaruv hisobi bu:

- boshqarish funksiyasi,
- biznes funksiyasi,
- boshqarish vositasi,
- boshqaruv shakl va usullarining majmui.

Xorijiy tajribaga qaraydigan bo‘lsak, xorij korxonalari faoliyatini rejalashtirish va prognoz qilish funksiyasini hisob yuritishga doir tezkor

ma'lumotlar asosida bevosita buxgalterlar amalga oshirishadi. Ya'ni, qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan barcha ma'lumotlar (hisobotlarni shakllantirish, ko'rsatkichlarni baholash, byudjetlashtirish, rejalashtirish va nazorat qilish) kichik korxonalarda ham, yirik korxonalarda ham buxgalteriya tomonidan to'planadi⁷. Shunday qilib, xalqaro amaliyotda boshqaruv hisobi korxonalar faoliyatining hisob yuritish-tahliliy ta'minoti sohasidagi mahalliy ilmiy maktablar vakillariga qaraganda ancha katta metodologik mustaqillikka ega bo'lgan va funksional jihatdan alohida ajratilgan tizim sifatida talqin etiladi.

Xorijiy olimlar S.V.Bulgakova⁸, M.A.Vaxrushina⁹lar, umumiy qilib aytganda, boshqaruv hisobi - manfaatdor foydalanuvchilar uchun strategik, taktik va tezkor qarorlarni qabul qilish, ularning boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish jarayonini axborot ta'minotini yaratish uchun uning o'ziga xos tarkibiy qismlari (elementlari) ning integratsiyalashgan to'plami deb ta'kidlashadi.

Mahalliy olimlarimiz: B.A.Xasanov, B.Y.Maqsudov, R.D.Dustmuradov, A.G.Ibragimov, N.B.Abdusalomovalarning boshqaruv hisobiga bergan ta'riflarini umumlashtirsak, boshqaruv hisobi - tashkilotning boshqaruv apparatini rejalashtirish, to'g'ri boshqarish va tashkilot faoliyatini nazorat qilish uchun foydalaniladigan ma'lumotlar bilan ta'minlaydigan bitta tashkilot ichidagi faoliyat turi.

Biz yuqoridagi xorijlik va mahalliy olimlarning fikrlariga qo'shilamiz. Yuqoridagi xorijlik va mahalliy olimlarning fikrlarini umumlashtirsak, ularning ta'kidlashlaricha, boshqaruv hisobi moliyaviy hisobga qaraganda kattaroq hajmli tizim hisoblanadi. Shu nuqtayi nazardan, boshqaruv hisobi moliyaviy hisobning quyi tizimi bo'lishi mumkin emas, chunki u hisob yuritishga doir ma'lumotlarni ham, yuritishga doir bo'lmagan ma'lumotlarni ham yig'ish, tayyorlash va tahlil

⁷ Новые парадигмы управленческого учета в концепции жизненного цикла организации / И. Ф. Попадюк, М. В. Табакова // Научное мнение. – 2015. – № 11-3. – С. 50–52.

⁸ Булгакова, С. В. Управленческий учет: проблемы теории : монография / С. В. Булгакова ; Воронеж. гос. университет. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. университета, 2006. – 160 с.

⁹ Вахрушина М.А. Управленческий учет для менеджеров. Учебник. ISBN: 978-5-406-06340-8. 320 С.М. Кнорус, 2021 г.

qilishni o'z ichiga oladi. Bizning fikrimizcha, boshqaruv hisobi boshqaruvning quyi tizimi bo'lib, qarorlar qabul qilish uchun tegishli ma'lumotlarni shakllantirish uchun mo'ljallangan. Boshqaruv hisobida qo'llaniladigan ma'lumotlarni olish usullari yuqoriroq darajadagi tizim sifatida yuqori boshqaruv xodimlarining axborotga bo'lgan ehtiyojlari, maqsadlari hamda vazifalari uchun ishlashi kerak.

Shuningdek, bizningcha, boshqaruv hisobi - xo'jalik yuritishning turli tashkiliy-huquqiy shakllaridagi buxgalteriya hisobi subyektlarini boshqarishning mustaqil funksiyasi hisoblanib, uning uchun moliyaviy hisobdan mustaqil bo'lgan vositalarni, tamoyillar, funksiyalar tizimini, boshqaruv qarorlarini qabul qilish maqsadida tegishli ma'lumotlarni hosil qilish usullari to'plamini shakllantirish zarur.

Boshqaruv axborotining tizimliliği buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatini boshqarish samarali axborot ta'minotining mavjudligi bilan belgilanadi. Bunda, «axborot ta'minoti» tushunchasi mualliflar orasida «boshqaruv hisobining axborot ta'minoti» tushunchasi bilan bir qatorda talqin etiladi.

Buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatini boshqarish negizida «axborot ta'minoti» axborotning uzatilishi, uning qayta ishlanishi, turli xil axborot texnologiyalaridan foydalanish va boshqaruv jarayonlarining tashkil etilishini nazarda tutuvchi boshqaruvning tahliliy, kommunikatsion va tashkiliy funksiyalari nuqtayi nazaridan tushuniladi. «Boshqaruv hisobining axborot ta'minoti» tushunchasi turli xil ma'noda talqin etiladi. Shu munosabat bilan biz ushbu iqtisodiy kategoriyaning mazmun-mohiyatiga aniqlik kiritish zarur deb hisoblaymiz (1.1-jadval).

1.1-jadval ma'lumotlari shuni ko'rish imkonini beradiki, «boshqaruv hisobining axborot ta'minoti» kategoriyasi biz ajratgan asoslar bo'yicha quyidagilar sifatida talqin etiladi 1.1-rasm:

«Boshqaruv hisobining axborot ta'minoti» iqtisodiy kategoriyasining talqiniga doir fikrlar tasnifi¹⁰

№	Muallif	«Boshqaruv hisobining axborot ta'minoti» iqtisodiy kategoriyasining talqini	Tadqiq etilayotgan toifadagi talqinlarni tasniflash belgisi
1.	A.A.Abduganiyev ¹¹	Boshqaruv hisobi korxonaning ichki boshqaruvchilariga davr talablarini e'tiborga olgan holda uni samarali boshqarishda, rejalashtirishda, tahlil va nazorat etishida hamda zaruriy chora-tadbirlarni belgilashida, ularni korxonada faoliyatida qo'llashida zarur bo'lgan aniq hisob ma'lumotlarini tezkor holda yetkazib beruvchi tizimdir	Axborot oqimlari
2.	N.B.Abdusalomova ¹²	Boshqaruv hisobi – bu korxonada faoliyati samaradorligini obyektiv tahlil qilish uchun shart-sharoitlarni ta'minlash, boshqarishda resurslardan oqilona foydalanishi, xodimlarning doimiy javobgarligini ta'minlash, qaror qabul qilish va amaldagi operatsiyalar samaradorligini oshirish, xarajatlar hisobi va tahlilining murakkab tizimi hisoblanadi	Axborotni to'plash va qayta ishlash
3.	B.A.Xasanov ¹³	Boshqaruv hisobi korxonada va uning turli bo'g'inlaridagi tarkibiy tuzilmalarining faoliyatlari yuzasidan taktik va strategik qarorlarini qabul qilish uchun xarajatlar va daromadlar to'g'risidagi axborotlarni taqdim etuvchi ichki xo'jalik hisobining sintetik tizimidir	Qarorlar qabul qilish uchun axborot bilan qo'llab-quvvatlash vositalari majmui
4.	B.Y.Maxsudov ¹⁴	Boshqaruv hisobi - buxgalteriya hisobining metodlaridan tashqari statistika, iqtisodiy tahlil va iqtisodiy-matematik metodlar, kompleks iqtisodiy tahlilning eng asosiy bo'limlaridan biri bo'lgan parametrik tahlil va marketing tadqiqotlari uslublarini ham ishlatadi	Axborot almashish tizimi
5.	A.X.Pardaev, Z.A.Pardayeva ¹⁵ .	Boshqaruv hisobi xo'jalik yurituvchi subyektning muammolarini hal etish va istiqboldagi rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan tezkor(operativ) boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun xarajatlar va daromadlar hisobi, me'yorlashtirish, rejalashtirish, nazorat va tahlil tizimini ifodalovchi ma'lumotlarni bir tizimga soladi.	Ma'lumotlarni olish tizimi, kommunikatsiya
7.	I.A.Babalikova ¹⁶	«Ichki operatsiyalar va tashqi voqealar to'g'risida o'tmishdagi, hozirgi va nazarda tutilayotgan ma'lumotlarning olinishini ta'minlovchi tizim. Qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni o'z	Ma'lumotlarni olish tizimi, kommunikatsiya

¹⁰ Muallif ishlanmasi

¹¹ Abdug'aniyev A.A: Boshqaruv hisobini tashkil etish muammolari, ularning yechimlari Toshkent, 2003 y. 26-bet..

¹² Abdusalomova N.B. Boshqaruv hisobi tizimida ichki nazorat va byudjetlashtirish uslubiyotlarini takomillashtirish. Monografiya - T.: Fan va texnologiyalarnashryoti, 2019.

¹³ Xasanov B.A. Boshqaruv hisobi: nazariya va uslubiyot. – T.: Moliya, 2003. 43-bet.

¹⁴Maxsudov B.Y. Boshqaruv hisobida byudjetlashtirish metodologiyasini takomillashtirish. Monografiya -T.:Fan va texnologiyalar nashryoti, 2017.

¹⁵ Pardayev A.X., Pardayeva Z.A..Boshqaruv hisobi / «Tafakkur», 2014 y., 45-bet.

¹⁶ Бабалыкова, И. А. Управленческий учет в современной системе ин-формационного обеспечения АПК : монография / И. А. Бабалыкова. – Крас-нодар : ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», 2018. –196 с.

		vaqtida taqdim etgan holda u korxonaning rejalashtirish, nazorat qilish va tezkor boshqarish kabi funksiyalarini qoʻllab-quvvatlaydi	
8.	M.A.Vaxrushina ¹⁷	Tashkilotning oʻzaro bogʻliq tizimlaridagi barcha turdagi maʼlumotlarni (moliyaviy va moliyaviy boʻlmagan) yigʻish, saqlash, qayta ishlash, uzatish jarayonlari majmui	Axborotni toʻplash va qayta ishlash
9.	S.V. Bulgakova ¹⁸	Xoʻjalik vositalari va jarayonlarning uzluksiz davrasini aks ettirish, haqiqiy xarajatlarni rejalashtirilayotgan va olinadigan daromadlar bilan taqqoslash imkonini beradi, bunda modellashtirishning tashkiliy va uslubiy jihatlari boshqaruv hisobi, hisobotlar va byudjetlashtirish tizimining uzviy birligida koʻrib chiqiladi	Axborotni toʻplash va qayta ishlash
10.	V.B.Ivashkevich ¹⁹ , N.A.Ermakova, A.A.Elaqova	Axborot resurslari va ulardan foydalanish usullari, shuningdek tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun tahliliy va boshqaruv tartibotlarini amalga oshirish uchun zarur boʻlgan vositalar majmui	Axborot resurslari va ularni qayta ishlash usullari majmui
11.	E.YU.Knyazeva ²⁰ , O.S.Dyakonova	Axborot almashinuvi logistika tizimlarining yuqori samaradorligini taʼminlash, inson va moddiy resurslarga boʻlgan ehtiyojni maqbullashtirish imkonini beradi	Axborot almashish tizimi
14.	A.N.Pitkin, N.M.Blajenkova ²¹	Taqdim etilayotgan maʼlumotlarning tematik umumiyliги buzilmaydigan, axborot blogining funksional vazifasi saqlanib qoladigan, materiallarning mazmuni maʼlum toifadagi axborot foydalanuvchilarining ehtiyojlarini qondiradigan tarzda tashkil etilgan axborot oqimlari, bundan tashqari, har bir axborot oqimi muayyan maqsadlarga javob berishi kerak	Axborot oqimlari
15.	N.YA.Sinitskaya ²²	Muayyan hisob yuritish obyekti toʻgʻrisidagi moliyaviy maʼlumotlarni oʻlchash, qayta ishlash va uzatishni amalga oshiradigan axborot tizimi	Axborot tizimi

¹⁷ Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / М. А. Вахрушина. – Москва : КноРус, 2019. – 392 с.

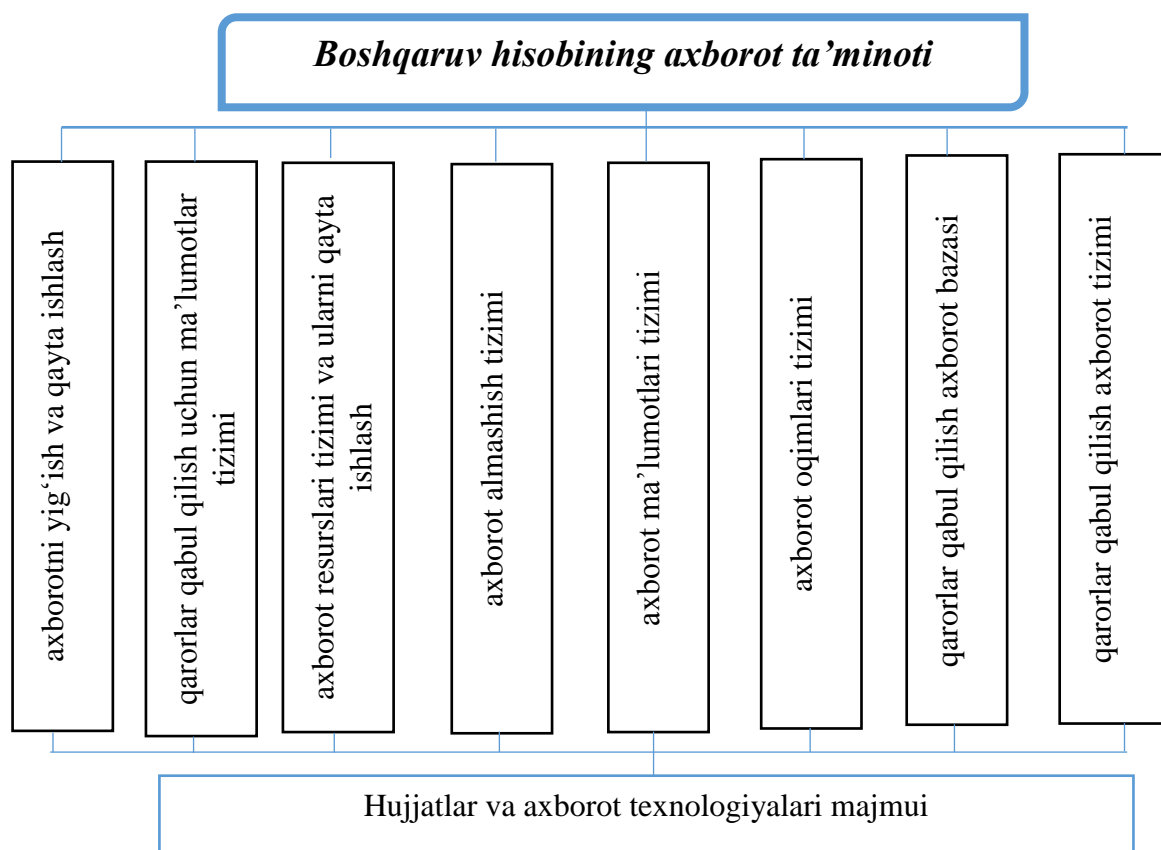
¹⁸ Булгакова С.В. Управленческий учет. Учебник. М.Кнорус, 2021 г. ISBN:978-5-406-03189-6. 288 с.

¹⁹ Ивашкевич, В. Б. Развитие управленческого учета и анализа в условиях кризисного состояния экономики: монография / В. Б. Ивашкевич, Н. А. Ермакова, А. А. Елакова. – Казань : КФУ, 2014. – 202 с.

²⁰ Князева, Е. Ю. Информационное обеспечение управленческого учета деятельности логистических организаций / Е. Ю. Князева, О. С. Дьяконова // Вестник университета. – 2019. – № 11. – С. 71–76.

²¹ Пыткин, А. Н. Комплексная оценка результативности хозяйственной организации на основе информации управленческого учета / А. Н. Пыткин, Н. М. Блаженкова // Управленческий учет. – 2008. – № 12. – С. 22–30.

²² Синицкая, Н. Я. Управленческий учет в схемах и определениях : учебное пособие / Н. Я. Синицкая. – Москва : Проспект, 2015. – 144 с.



1.1-rasm. Boshqaruv hisobining axborot ta'minoti²³

Shuni ta'kidlash kerakki, «boshqaruv hisobining axborot ta'minoti» muallif tomonidan, avvalambor, axborotning uzatilishi, uning qayta ishlanishi, turli xil axborot texnologiyalaridan foydalanish va hisob yuritish jarayonlarining tashkil etilishini nazarda tutuvchi boshqaruvning tahliliy, kommunikatsion va tashkiliy funksiyalari negizida tushuniladi.

«Boshqaruv hisobining axborot ta'minoti» kategoriyasi bilan bir qatorda mualliflar turli xil ma'noda talqin etiladigan «tahliliy ta'minot», «tashkiliy-uslubiy ta'minot» atamalaridan ham foydalanadilar.

«Hisob yuritish-tahliliy, tahliliy ta'minot» iqtisodiy kategoriyasining talqiniga doir iqtisodchi olimlar quyidagicha fikr bildirishadi.

O.D.Kaverina: «Boshqaruv tashkiliy tuzilmasining asosidan – funksiyalar ierarxiyasidan yoki biznes-jarayonlar majmuidan kelib chiquvchi axborot tizimi» deb ta'kidlaydi²⁴.

²³ Muallif ishlanmasi

²⁴ Каверина, О. Д. Управленческий учет : учебник / О. Д. Каверина – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2017. – 389 с.

N.B.Abdusalomovaning fikricha: «Boshqaruvchilar tomonidan ularga ishonib topshirilgan bo‘linmalar faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilish, olingan natijalarni o‘lchash va baholash uchun foydalaniladigan moliyaviy va nomoliyaviy ma’lumotlarni to‘plash, qayta ishlash va uzatish»dir²⁵.

Z.U.Tashkenbayevaning fikricha: «Birlamchi tahliliy ma’lumotlarni shakllantirish manbalaridan dastlabki ma’lumotlarni yig‘ish, so‘ngra shakllantirilgan tahliliy ma’lumotlarni qayta ishlash va olingan tahliliy ma’lumotlardan ishlab chiqarish faoliyatini baholash va nazorat qilishda foydalanish jarayoni»²⁶.

V.B. Ivashkevich boshqaruv hisobining axborot ta’minoti «Asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun axborotni shakllantirish» deb ta’kidlaydi²⁷.

I.V.Kalnitskayaning fikricha, boshqaruv hisobining axborot ta’minoti: «Hisob yuritish-tahliliy ta’minot 2 ta komponentni o‘z ichiga oladi: buxgalteriya moliyaviy hisob va hisobotlar, boshqaruv hisobi va hisobotlar, soliq hisobi (kiruvchi) va moliyaviy, boshqaruv, soliq tahlili, byudjetlashtirish va soliqni rejalashtirish (funktsional)»²⁸.

Yuqoridagi olimlarning fikrini tahlil qiladigan bo‘lsak, boshqaruv hisobining axborot ta’minoti birlamchi tahliliy ma’lumotlarni shakllantirish manbalaridan dastlabki ma’lumotlarni yig‘ish, so‘ngra shakllantirilgan tahliliy ma’lumotlarni qayta ishlash va olingan tahliliy ma’lumotlardan ishlab chiqarish faoliyatini baholash va nazorat qilishda foydalanish jarayonida namoyon bo‘ladi.

Bizningcha, boshqaruv hisobining axborot ta’minoti sifatida boshqaruv tashkiliy tuzilmasining asosidan – funksiyalar ierarxiyasidan yoki biznes-jarayonlar majmuidan kelib chiquvchi axborot tizimi hisoblanadi.

²⁵ Abdusalomova N.B. Boshqaruv hisobiga kirish. Darslik. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2022 – 293 b.

²⁶ Ташкенбаева З.У. Сущность управленческого учета и его место в управлении предприятием туристической сферы. “Рақамли иқтисодий ва ривожлантириш шароитида бухгалтерия ҳисоби, аудит, таҳлил ва назорат тизимларини такомиллаштириш масалалари” Мавзуидаги республика илмий-амалий анжумани. - Тошкент 2021 йил, 15 октябрь. 46-49 с.

²⁷ Ивашкевич В.Б., Шигаев А.И. Управленческий учет и контроллинг результативности бизнеса: учебное пособие / В.Б. Ивашкевич, А.И. Шигаев. – Казань: Казан. ун-т, 2019. – 117 с.

²⁸ Кальницкая, И. В. Интегрированная учетно-аналитическая система для целей управления организацией / И. В. Кальницкая // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 22. – С. 2–12.

Yuqoridagi tahlil ma'lumotlaridan ko'rib turganimizdek, aksariyat mualliflar «hisob yuritish-tahliliy ta'minot» kategoriyasini ta'riflashda turli xil yondashuvga ega bo'lib, bu quyidagilar majmuidan iborat:

- moliyaviy, soliq, boshqaruv hisobi va moliyaviy-xo'jalik faoliyatining tahlili;

- moliyaviy boshqaruv va strategik hisob;

- moliyaviy va nomoliyaviy axborotlar;

- buxgalteriya moliyaviy va boshqaruv hisobi va hisobotlar, soliq hisobi (kiruvchi) va moliyaviy, boshqaruv, soliq tahlili, byudjetlashtirish va soliqni rejalashtirish (Funksional);

- tezkor, buxgalteriya moliyaviy, boshqaruv va statistik hisoblar hamda prognozlashtirish, hisob yuritish va hisobotlar ko'rsatkichlari;

- hisob yuritish, tahlil, audit; tahliliy ko'rsatkichlar; auditorlik dalillar;

- axborot-uslubiy ta'minot.

Bizning fikrimizcha, «hisob yuritish-tahliliy ta'minot» asosiy ma'lumotlarni taqdim etish shakli va muddatlari nuqtayi nazaridan foydalanuvchilarning axborotga bo'lgan ehtiyojlarini hisobga olgan holda ma'lumotlarni qayta ishlash tartibotlari va usullarini aks ettirishi, buxgalteriya hisobi subyekting barcha biznes jarayonlariga doir ma'lumotlarning tizimlashtirilishiga e'tibor qaratishi (jarayonga yo'naltirilgan yondashuv); iqtisodiy tizim yoki mahsulot holati o'zgarishining izchilligini aks ettirishi (hayotiy sikl konsepsiyasi) lozim, deb hisoblaymiz.

«Tashkiliy-uslubiy ta'minot» kategoriyasi «axborot ta'minoti» va «hisob yuritish-tahliliy ta'minot» kategoriyalari bilan taqqoslaganda torroq talqin qilinadi va boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun tegishli ma'lumotlarni hosil qilish jarayonini tashkil etish nuqtayi nazaridan ta'riflanadi. Shuni ta'kidlash kerakki, buxgalteriya hisobi subyekti tashkiliy-uslubiy ta'minotining tuzilishi va mazmuni, tarmog'ining o'ziga xos xususiyatlari, markazlashganlik darajasi, boshqaruvning

shakllangan tashkiliy tuzilmasi va amalga oshirilayotgan strategiya bilan belgilanadi.

Biz tadqiq etyotgan yana bir kategoriya – «boshqaruv hisobining tashkiliy-uslubiy ta'minoti» bo'lib, bizning fikrimizcha, uni yuritishning shakli hamda variantini tanlash, hisob yuritishning texnik va uslubiy jihatlarini shakllantirishdan iborat. Boshqaruv hisobining tashkiliy jhati uning buxgalteriya hisobi, soliq va statistik hisob bilan o'zaro bog'liqligining o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi. Uslubiy jihatdan, xususan, xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblash bo'yicha asosiy ko'rsatkichlar, standartlar va me'yorlarning ahamiyatini, hisobvaraqlar tizimi va boshqaruv hisobida bog'lanuvchi yozuvlarni, narxni shakllantirish, me'yorlash, byudjetlashtirish, byudjet nazorati metodikalarii, shu jumladan, byudjetlashtirish, buxgalteriya hisobi subyektining moliyaviy tuzilmasi, boshqaruv hisobidagi ma'lumotlarning maxfiyligi; biznes jarayonlari va mahsulotlar hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha hisobga olish to'g'risidagi nizomlar va hokazolarni aks ettiruvchi boshqaruv hisobiga doir hujjatlar majmuining shakllantirilishini nazarda tutadi.

«Boshqaruv hisobining tashkiliy-uslubiy ta'minoti» iqtisodiy kategoriyasining talqini bo'yicha qator iqtisodchi olimlar o'z fikrlarini bildirishgan.

N.M. Blajenkovaning fikricha «Boshqaruv hisobining tashkiliy-uslubiy ta'minoti» «Boshqaruv hisobi bir-biri bilan bog'liq bo'lgan va birgalikda muayyan birlik yaxlitligini hosil qiluvchi ko'plab elementlarni o'z ichiga olgan muayyan tashkiliy-uslubiy asosga ega bo'lishi kerak»²⁹.

S.V. Bulgakovaning ta'kidlashicha: «Boshqaruv hisobining tashkiliy shaklini, uning tashkiliy tuzilmasi sxemalarini yaratish, boshqaruv hisobi subyektlarining funksiyalarini va uning tashkilotning boshqa bo'linmalari bilan o'zaro aloqalarini belgilash, lavozim yo'riqnomalarini shakllantirish, boshqaruv

²⁹ Блаженкова, Н. М. Организационно-методическая основа управленческого учета / Н. М. Блаженкова // Бухгалтерский учет. – 2009. – № 10. – С. 75–79.

hisobining hisob yuritish-tahliliy va nazorat vositalaridan foydalana oladigan malakali kadrlarni tanlab olish, ularni tayyorlash va qayta tayyorlash, boshqaruv hisobi xizmatining texnik va moliyaviy qo‘llab-quvvatlash»³⁰ hisoblanadi.

Z.I. Aziyeva, A.V. Sudakovalarning fikricha, boshqaruv hisobining tashkiliy-uslubiy ta‘minoti - boshqaruv hisobini yo‘lga qo‘yish tashkilot xodimlari va bo‘limlarining boshqaruv hisobini yuritish bo‘yicha javobgarligi, majburiyatlarini belgilab beruvchi tashkiliy yo‘nalishdagi bir qator ichki hujjatlarga asoslanishi kerak³¹.

Yuqoridagi mualliflar yondashuvini tahlil qiladigan bo‘lsak, hisob yuritish tizimining biznesni boshqarishning zamonaviy vositalari bilan uslubiy va tashkiliy bog‘liqligi ba‘zi hollarda hisob yuritishga doir ma‘lumotlarni birlamchi ro‘yxatga olish va hujjatlashtirishga, ularni tizimlashtirish va umumlashtirishga, hisob yuritishga doir ma‘lumotlar to‘g‘riligini tekshirish usullariga, ularni balansda hamda tashqi va ichki hisobotning boshqa shakllarida aks ettirishga, ularni boshqaruv maqsadlarida tahlil qilishga nisbatan yangi yondashuvni takomillashtirish zarurligini nazarda tutadi.

Bizning fikrimizcha, boshqaruv hisobining tashkiliy-uslubiy ta‘minoti – bu yuqori darajadagi tizimning, xarajatlarni hosil qiluvchi obyektlar to‘g‘risida taktik va strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilish axborot ta‘minoti tizimining bir qismi bo‘lib, uning asosiy maqsadi buxgalteriya hisobi subyektining xarajatlari to‘g‘risida to‘liq va ishonchli ma‘lumotlarni o‘z vaqtida shakllantirish va taqdim etishdan iborat. Shunday qilib, *boshqaruv hisobi* buxgalteriya hisobi subyektida mahsulot hayotiy siklining barcha bosqichlarida operatsion, yordamchi, ta‘minlovchi va boshqaruv biznes jarayonlarining samarali ishlashini ta‘minlash uchun uning tartibotlari, usullari va uslublarini tartibga solish maqsadida hisob

³⁰ Булгакова К. В. Стратегический управленческий учет как основа интегрированной системы управления результатами деятельности предприятия в условиях устойчивого развития регионов / К. В. Булгакова, Н. Н. Илышева. — Текст : электронный // Весенние дни науки : сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых. — Екатеринбург: УрФУ, 2021. — С. 79-83.

³¹ Азиева, З. И. Бухгалтерский управленческий учет: организационный аспект / З. И. Азиева, А. В. Судакова // Aspectus. – 2014. – № 3. – С. 127–129.

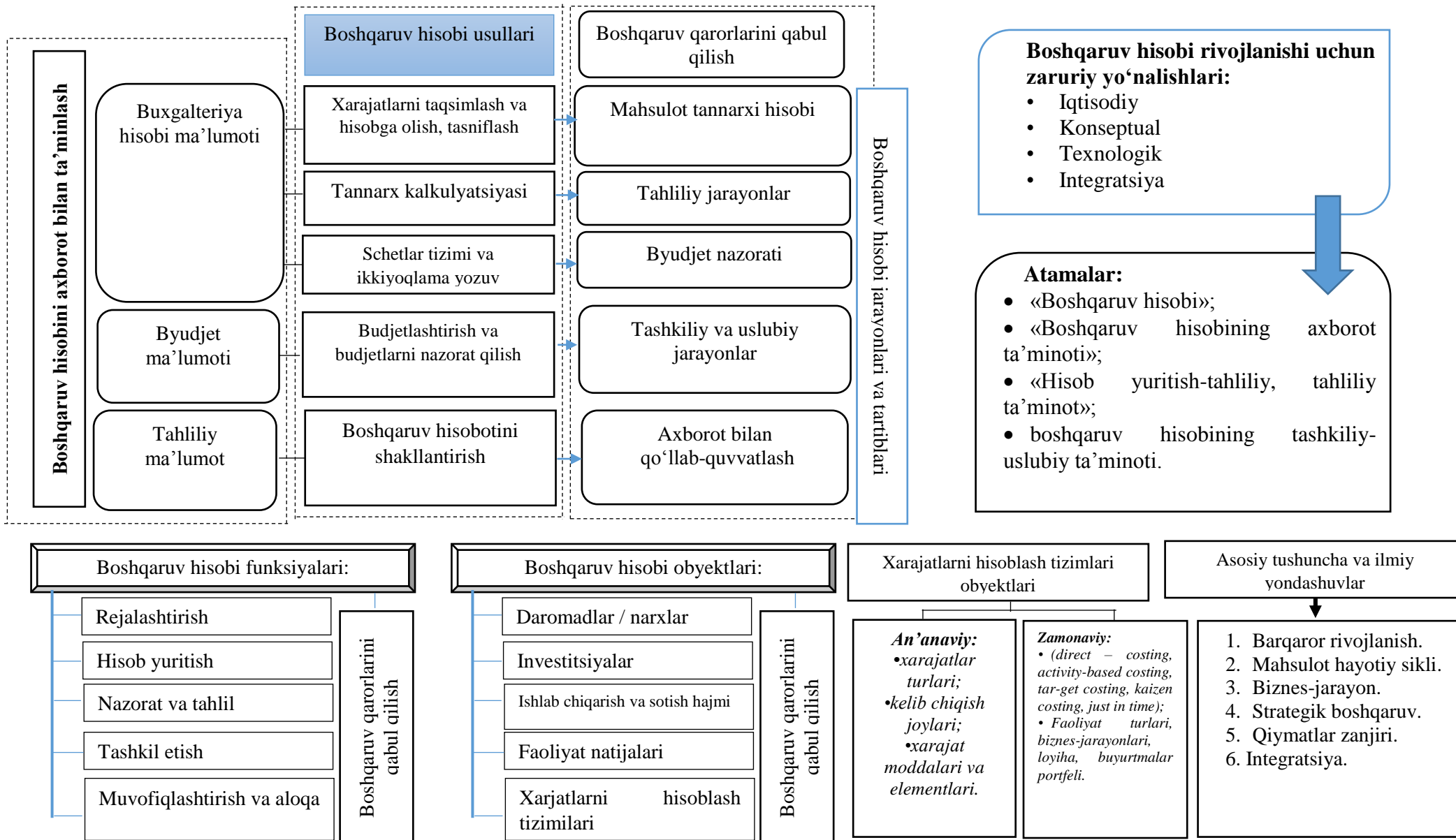
yuritish faoliyatini texnik, koordinatsion, me'yoriy ta'minlash jarayonini o'zida namoyon etadi.

Tadqiq etilayotgan iqtisodiy kategoriyalarning asosiy bo'g'ini – bu iqtisodiy subyektning barqaror moliyaviy holati yo'qotilishi xavfini kamaytirish, ishdagi to'xtalishlarning, qonunlar va shartnomaviy bitimlarga rioya qilmaslikning oldini olish uchun rejalar, loyihalar, dasturlar va jarayonlarni amalga oshirish orqali operatsion, yordamchi, ta'minlovchi va boshqaruv jarayonlarini me'yoriy amalga oshirish tadbirlari, vositalari, usullari va uslublarining qo'llanilishini nazarda tutuvchi «ta'minot» hisoblanadi.

O'tkazilgan tadqiqotlar bizga buxgalteriya hisobi subyektini boshqarishni axborot bilan ta'minlash jarayoni to'g'risida tasavvurini shakllantirish imkonini berdi, bu boshqaruv hisobining tartibotlari va usullari orqali boshqaruv funksiyalarining amalga oshirilishidan iborat. Shunga muvofiq boshqarish axborot ta'minoti tizimida boshqaruv hisobini quyidagicha taqdim etamiz (1.2-rasm).

Bunda, shuni ta'kidlash kerakki, o'tkazilgan tadqiqotlar natijasida buxgalteriya hisobi subyektining boshqaruv tuzilmasini va uning axborot ta'minotini belgilab beruvchi bazaviy konsepsiyalarni quyidagicha taklif etamiz:

- barqaror rivojlanish konsepsiyasi;
- hayotiy sikl nazariyasi;
- jarayon nuqtayi nazaridan (jarayonga yo'naltirilgan) yondashuv;
- strategik yondashuv;
- qiymatlar zanjiri konsepsiyasi;
- integratsiyalashgan yondashuv.



1.2-rasm. Buxgalteriya hisobi subyektni boshqarish axborot ta'minoti tizimida boshqaruv hisobi

Muallif bergan boshqaruv hisobi tushunchalarining ta'riflari 1.2-jadvalda keltirilgan.

O'tkazilgan tadqiqot quyidagi xulosalarni bildirish imkonini beradi:

Zamonaviy boshqaruv hisobi yangi va eng yangi boshqaruv texnologiyalarining paydo bo'lishi va ulardan foydalanish sharoitida rivojlanmoqda. Uning dinamikasi bir qator iqtisodiy, texnologik, konseptual va integratsion shart-sharoitlar bilan belgilangan bo'lib, ular orasida boshqaruv hisobi yangi obyektlarining paydo bo'lishiga olib keladigan ko'plab boshqaruv konsepsiyalari mavjud.

Yangi boshqaruv tizimlarining paydo bo'lishi, umuman, buxgalteriya hisobi subyektining boshqaruv tizimini ham, xususan, boshqaruv hisobi zamonaviy tizimini ham yanada rivojlantirish zarurligini belgilab beradi. Dissertatsiyada tadqiqot kategoriyalari orasida: «boshqaruv hisobi», «buxgalteriya hisobi subyektining hisob yuritish-tahliliy ta'minoti», «boshqaruv hisobining hisob yuritish-tahliliy ta'minoti», «axborot ta'minoti», «boshqaruv hisobining axborot ta'minoti», «boshqaruv hisobining tashkiliy-uslubiy ta'minoti» tushunchalari rivojlantirildi. Tasniflash orqali biz o'zimiz tomonidan taklif qilgan yangi belgilar asosida ulardan ba'zilarining ta'riflarini ishlab chiqdik.

Shuningdek, biz tomonimizdan buxgalteriya hisobi subyektini boshqarishni axborot bilan ta'minlash sxemasi shakllantirilgan bo'lib, unda boshqaruv hisobining ushbu tizimning asosiy elementi sifatidagi o'rni aniqlandi (1.2-rasm). Boshqaruv hisobining, buxgalteriya hisobi subyektini, uning xarajatlari va umuman, samaradorligini boshqarishning bazaviy usuli sifatida xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning asosiy o'rni aniqlandi.

Boshqaruvning bazaviy konsepsiyalari orasida (barqaror rivojlanish, qo'shilgan qiymat, qiymatlar zanjiri, biznes - jarayoni, hayotiy sikl va boshq.) ularning boshqaruv hisobi obyektlari, tartibotlari va usullari (vositalari)

“Boshqaruv hisobi” tushunchasiga axborot ta’minoti, tahliliy ta’minot va uslubiy ta’minoti jihatidan muallif yondashuvi³²

№	Tushuncha	Tushunchaga muallif tomonidan berilgan ta’rif	Asoslar
1.	Boshqaruv hisobining axborot ta’minoti	Ma’lumotlarning integratsiyalashgan tizimi va boshqaruvning tahliliy, kommunikatsion, tashkiliy funksiyalari amalga oshirilishini ta’minlovchi harakatlar ketma-ketligi, ushbu izchillik axborotni uzatish, uni qayta ishlash, turli axborot texnologiyalaridan foydalanish va hisob yuritish jarayonini tashkil etishni nazarda tutadi	Axborotni to‘plash va qayta ishlash; Qarorlar qabul qilish uchun ma’lumotlar tizimi; Axborot resurslari va ularni qayta ishlash tizimi; Axborot almashinuvi/ma’lumotlar/oqimlar tizimi; Qarorlar qabul qilishning axborot bazasi; Hujjatlar va axborot texnologiyalari majmui
2.	Boshqaruv hisobining tahliliy ta’minoti	Foydalanuvchilarning asosiy ko‘rsatkichlarga buxgalteriya hisobi subyektining biznes jarayonlariga e’tibor qaratish, mahsulot holatining hayotiy sikl bo‘yicha o‘zgarishi ketma-ketligini aks ettirish uchun beriladigan muddatlar borasidagi so‘rovlariga nisbatan axborot resurslari, axborotni qayta ishlash tartibotlari va usullari majmui	Moliyaviy, soliq, boshqaruv, tezkor va strategik hisob, tahlil, auditorlik dalillari ma’lumotlarini birlashtiradi
3.	Boshqaruv hisobining tashkiliy-uslubiy ta’minoti	Buxgalteriya hisobi subyekti mahsuloti hayotiy siklining barcha bosqichlarida biznes jarayonlarining samarali ishlashini ta’minlash uchun hisob yuritish tartibotlari, usullari va usullarini tartibga solish maqsadida hisob yuritish faoliyatini texnik, muvofiqlashtirish, me’yoriy qo‘llab-quvvatlash jarayoni	To‘liq va ishonchli axborot ta’minoti, hisob yuritish-tahliliy va nazorat tartibotlari majmuini qo‘llash orqali boshqaruv samaradorligiga ta’sir ko‘rsatish

rivojlanishiga ta’sirini chuqurroq tadqiq etish uchun biz tadqiqot obyektini uning ishlashining o‘ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda tadqiq qilish uchun eng maqbul bo‘lgan jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv va mahsulotning hayotiy siklini boshqarishni tanladik. Jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruvning biznes

³² Muallif takliflari asosida ishlab chiqarilgan

jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobini tashkil etishga ta'sirini aniqlash uchun ushbu masalani biz alohida tadqiq etamiz.

1.2-§ Biznes jarayonlari haqida tushuncha va uning korxonada faoliyatida tutgan o'rni hamda ahamiyati

Bugungi kunda boshqaruv tizimida ikkita yondashuv mavjud: funksional boshqaruv va jarayonli boshqaruv.

Funksional yondashuvda korxonada xodimlari o'z lavozim funksiyalarini bajarishi ustidan nazoratni va xodimlar tomonidan yuqori turuvchi rahbarning ko'rsatmalariga qat'iy rioya qilishni nazarda tutadi, jarayonli yondashuvda bajariladigan ishning (funksiyalarni) bajarilish texnologiyasini emas, balki yakuniy natijani nazorat qilish hisoblanadi.

Ushbu paragrafda biznes jarayonlari hisobi asosini tashkil etgan jarayonli yondashuvni atroflicha ko'rib chiqamiz. Jarayonli yondashuv XX asrning boshlarida vujudga kelgan. Boshqaruvning ma'muriy (klassik) maktabi asoschisi Anri Fayolning ta'kidlashicha mustaqil sohalarga bo'lingan beshta boshqaruv funksiyasi mavjud. Shuningdek, olim "boshqarish – oldindan ko'rish, tartibga solish, muvofiqlashtirish, tasarruf etish va nazorat qilish", deb aytib o'tgan³³.



1.3-rasm. An'anaviy boshqaruv funksiyalarining zamonaviy ko'inishi³⁴

Ilg'or texnologiyalarning joriy etilishi, zamonaviy iqtisodiyotning globallashuvi, yirik ishlab chiqaruvchilarning iste'molchilar ehtiyojlariga

³³ Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева- М.: Центральный институт труда, 1923- С. 7.

³⁴ Muallif ishlanmasi.

yo‘naltirilishi jarayonlar bo‘yicha boshqaruv (sinonimlari – faoliyat jarayonlari bo‘yicha boshqarish, jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv, biznes jarayonlarini boshqarish) konsepsiyasining butun dunyo bo‘ylab tarqalishiga hissa qo‘shdi. Ushbu yondashuvning mohiyati buxgalteriya hisobi subyekti ichidagi faoliyatning barcha turlarini qamrab oluvchi o‘zaro bog‘langan jarayonlarga uzluksiz ta’sir ko‘rsatishdan iborat. Boshqaruvga nisbatan jarayon nuqtayi nazaridan yondashuv G‘arb amaliyotida keng tarqalgan, chunki u, eng avvalo, sifat menejmenti, qo‘shilgan qiymat va qiymatlar zanjirining asosiy tamoyillariga yo‘naltirilganligi sababli biznesning barqaror samaradorligiga erishishga imkon beradi.

Buxgalteriya hisobi subyektlarida boshqaruv hisobi tizimini tashkil etishning hozirgi muammosi shundayki, xarajatlar hisobini yuritish va ular tahlilini jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv prinsipi bo‘yicha, ya’ni biznes jarayonlarini tabaqalashtirgan holda amalga oshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Bu faqat buxgalteriya hisobi subyektining boshqaruv tizimida jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv konsepsiyasi amalga oshirilgan taqdirda mumkin bo‘ladi, unga ko‘ra, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi biznes jarayonlariga bo‘lingan holda tashkil etiladi.

Jarayonga yo‘naltirilgan tuzilmalar chiziqli-funksional tuzilmalar bilan taqqoslaganda ayrim afzalliklarga ega. Chunonchi, boshqaruvning chiziqli-funksional tashkiliy tuzilmalarida xarajatlar to‘g‘risidagi ma’lumotlar, odatda, faoliyatning ta’minot, ishlab chiqarish, sotish, kafolatli xizmat ko‘rsatish kabi funksiyalariga yo‘naltirilgan tarkibiy bo‘linmalar bo‘yicha shakllantiriladi. Bu hol bo‘linmalar o‘rtasida (boshqaruv gorizontali bo‘yicha) ham, boshqaruv vertikali bo‘yicha ham axborot almashinuvini qiyinlashtiradi, bu esa, umuman, buxgalteriya hisobi subyekti qo‘shimcha xarajatlarning oshishiga olib keladi, shuningdek, ma’lumotlarning takrorlanishi tufayli qarorlar qabul qilish jarayonini murakkablashtiradi. Jarayonlar bo‘yicha boshqaruv chog‘ida ma’lumotlar biznes jarayonlari hamda ishlar va operatsiyalarning turlari kesimida guruhlanadi. Bu, agar buxgalteriya hisobi subyektida xarajatlarning paydo bo‘lish joylari uning biznes jarayonlari bilan bog‘liq bo‘lsa, buxgalteriya hisobi subyektining xarajatlari

va faoliyatining natijalarini xarajatlarning paydo bo‘lish joylari bo‘yicha hisoblash imkonini beradi. Ayrim buxgalteriya hisobi subyektlari jarayonlar bo‘yicha va chiziqli-funksional boshqaruv elementlarini birga qo‘shgan holda, aralash yondashuvni qo‘llashadi.

Ilmiy adabiyotlarda jarayonli yondashuv bo‘yicha iqtisodchi olimlar tomonidan turli fikrlar mavjud.

Xalqaro ISO 9001:2015 standartida kelishicha: “Jarayonli yondashuv – korxonaning sifat siyosati va strategik yo‘nalishiga muvofiq kutilgan natijalarga erishish uchun jarayonlarni va ularning o‘zaro ta‘sirini tizimli belgilash va boshqarish”³⁵.

J. Becker, M. Kugeler, M. Rosemannlarning fikricha: “Jarayonli yondashuv – biznesni istalgan natijaga erishish mumkin bo‘lgan jarayonlar majmui sifatida qaraydigan boshqaruv usuli”³⁶

A. Badreddine, T. B. Romdhane, N. B. Amorning fikricha: “Jarayonli yondashuv – kompaniyaning barcha jarayonlarini va ularning o‘zaro ta‘sirini yagona modelda, ya’ni jarayonda modellashtirish”³⁷.

L.L. Xolod, E.Yu. Xrustalevning ta’kidlashicha: “Jarayonli yondashuv – korxonada faoliyatini biznes jarayonlarga va korxonada boshqaruv tizimlariga, har bir biznes jarayonini alohida va jami korxonaning barcha biznes jarayonlariga boshqarishga yo‘naltirish”³⁸ hisoblanadi.

Bizningcha, boshqarishga jarayonli yondashuv axborot texnologiyalarining rivojlanishi va korxonalar o‘z faoliyatini ichki o‘zgarishlar orqali takomillashtirish bo‘yicha amalga oshirayotgan ishlari tufayli yanada ustun mavqega ega bo‘la boshladi. Shuningdek, boshqaruv hisobi nuqtayi nazaridan jarayonli ishlab

³⁵ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.

³⁶ Becker J., Kugeler M., Rosemann M. Process management: a guide for the design of business processes. Berlin: Springer Science & Business Media, 2013. P. 337.

³⁷ Badreddine A., Romdhane T.B., Amor N.B. A New Process-Based Approach for Implementing an Integrated Management System: Quality, Security, Environment // Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists, IMECS, Hong Kong, 2009. P. 202-211.

³⁸ Холод Л. Л., Хрусталева Е. Ю. Методы и инструментальный реализация процессного подхода // Знание. Понимание. Умение. - 2007. - №4. - С. 127.

chiqarishni (yondashuv) amalga oshirish uchun quyidagilarni amalga oshirishi zarur:

- korxonaning umumiy jarayonlar tarmog‘ida mavjud biznes jarayonlarini tavsiflash va o‘zaro ta‘sirini aniqlash;

- korxonada biznes jarayonlarining butun tarmog‘ini har bir qismi uchun boshqaruvchilarning javobgarligini aniq taqsimlash;

- samaradorlik ko‘rsatkichlari va ularni o‘lchash usullarini aniqlash;

- tizimning ishlashini rasmiylashtiradigan me‘yoriy hujjatlarini ishlab chiqish va tasdiqlash;

- biznes jarayon yoki mahsulotdagi nomuvofiqliklar, tashqi muhitdagi o‘zgarishlar aniqlanganda resurslar va og‘ishlarni boshqarish.

Jarayonli yondashuvda markaziy o‘rinni biznes-jarayoni konsepsiyasi egallaydi, hozirgi kunda bu tushunchaga yagona yondashuv mavjud emas. Shu sababli, turli iqtisodchi olimlar ushbu atamaga o‘z talqinini taklif qilishadi, lekin korxonani boshqarishda jarayonli yondashuvdan foydalanishga qaror qilgan biznes rahbarlari biznes-jarayonini tushunishda qiyinchiliklarga duch kelishadi. Jarayonni modellashtirish borasida ko‘plab mutaxassislar ISO 9000 seriyasining 2000 versiyasi xalqaro standartlarning paydo bo‘lishi jarayonga yondashuvning uslubiy asoslarini ishlab chiqishga yordam beradi deb umid qilishgandi, ammo bizning fikrimizcha, biznes jarayonlar nazariy asoslarida hali ham ko‘p bo‘shliqlar mavjud. ISO 9000:2015 xalqaro standartlariga ko‘ra, jarayon deganda, “mo‘ljallangan natijaga erishish uchun ma‘lumotlardan foydalaniladigan o‘zaro bog‘liq bo‘lgan va o‘zaro ta‘sir qiladigan harakatlar to‘plami” tushunilishi kerak.

Bizningcha, ushbu tavsif asosida mahsulotga aylantirish uchun foydalaniladigan har qanday faoliyatni biznes-jarayoni deb tushunish mumkin. Ushbu atama tavsifiga ko‘ra, korxonada rahbarlari korxonaning har qanday bo‘linmasini biznes jarayoni sifatida ko‘rib chiqishlari mumkin. Va bu to‘g‘ri bo‘ladi, sababi, aslida, korxonaning har bir bo‘limi mavjud uskunalarda yordamida

natijalarga aylantiriladigan alohida ma'lum resurslarga ega (masalan, tayyor mahsulotlar, xizmatlar, axborot obyekti va boshqalar).

Taqdim etilgan ta'riflar va mualliflarning bayon etilgan nuqtayi nazarlarini umumlashtirgan holda, shunday xulosaga kelish mumkinki, boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlari deyilganda, ko'pincha faoliyatning boshidan oxirigacha o'zaro bog'liq turlari majmui tushuniladi (ya'ni faoliyatning ushbu turlari natijasida korxonaning resurslari, turli bo'linmalar orqali o'tib, foydalanuvchi uchun foydali mahsulotga aylanadi). Bunda, biznes qiymatining oshishiga xizmatlarni yakuniy natijaga erishishga jalb qilish hisobidan erishiladi, xodimlar o'rtasida esa jarayonga yo'naltirilganlikning yuqori darajasi kuzatiladi.

Tizimlar nazariyasi nuqtayi nazaridan biznes jarayoni uning ichki va tashqi iste'molchilari (mijozlari) ehtiyojlarini qondirish orqali iqtisodiy qiymatni yaratuvchi maqsadga yo'naltirilgan tashkiliy quyi tizim sifatida talqin etiladi.

Biznes jarayoni kirish (ishlab chiqarish vositalari, materiallar va ma'lumotlar kabi kiruvchi jarayon resurslari ustunlik qiladi), chiqish (chiquvchi jarayon natijasi bilan belgilanadi, masalan, mahsulot yoki xizmat) va transformatsiya (yakuniy voqealar bilan belgilangan bir qator o'zaro bog'liq harakatlar)dan iborat. Biznes jarayoni ichida qiymatning yaratilishiga ta'sir ko'rsatgan holda natija qiymatini oshirishi ham, uni pasaytirishi ham mumkin bo'lgan harakatlar yuz beradi.

Shunday qilib, biznes jarayonlarining asosiy tavsiflari sifatida quyidagilarni ajratish mumkin:

- mijozga yo'naltirilganlik va maqsadga yo'naltirilganlik. Biznes jarayonlari buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining maqsadlariga, shuningdek, mijozlarning so'rovlari va talablariga yo'naltirilgan bo'lishi kerak;

- qiymat zanjiriga yo'naltirilish. Biznes jarayoni doirasida qiymatning hosil bo'lishiga foydalilikning turli darajasidagi ta'sirlar yuz beradi. Bunda boshqaruvning vazifasi muayyan biznes jarayonlari buxgalteriya hisobi subyekti rivojlanishiga qo'shgan hissasini kamaytiruvchi omillarni aniqlashdan iborat;

- biznes jarayonlari tarkibining barqarorligi. Qo'shilgan qiymatni hosil

qilish jarayonida biznes jarayonlari faoliyatning turli funksiyalari, darajalari va tarkibiy bo'linmalarini qamrab oladi, bunda ularning tarkibi bir hil va barqaror bo'ladi;

- «talab-natija» prinsipi bo'yicha o'zaro bog'liqlik. Tashqi foydalanuvchilar biznes jarayonlariga nisbatan muayyan talablarni qo'yishadi. Bunda, tayyor mahsulot, ish yoki xizmat ko'rinishidagi zarur natija biznes jarayonining yakunida taqdim etiladi;

- biznes jarayoni boshqaruv tashkiliy tuzilmasiga asoslangan tashkilotda qo'llaniladigan biznes modelini amaliyotga joriy etishning asosiy elementi hisoblanadi.

Shuni ta'kidlash lozimki, deyarli barcha biznes jarayonlarida samarali qarorlarni qabul qilish uchun yetarli bo'lmagan axborot ta'minoti muammolari mavjud. Ushbu muammolarning aksariyati buxgalteriya hisobi subyekting hisob yuritish-tahliliy faoliyatining samaradorligini oshirish orqali hal etiladi. Ushbu maqsadda biznes jarayonlarining qiymat zanjirining namunaviy elementlariga yo'naltiriladigan quyidagi tuzilmasi ishlab chiqiladi: ilmiy tadqiqot tajriba konstruktorlik ishlari (ITTKI) – xaridlar logistikasi – ishlab chiqarish – sotish logistikasi – marketing – sotishdan keyingi xizmat – utilizatsiya qilish tizimi.

Qiymat zanjiri elementlarining tuzilmasiga muvofiq, biznes jarayonlarining tuzilmasi ishlab chiqiladi. Ular orasida quyidagilar ajratiladi: «ITTKI» biznes jarayoni; «Xaridlar» biznes jarayoni; «Ishlab chiqarish» biznes jarayoni; «Tayyor mahsulotlarni ishlab chiqarish va saqlash» biznes jarayoni; «Sotuvlar» biznes jarayoni; «Sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish» biznes jarayoni; «Utilizatsiya qilish» biznes jarayoni.

Ularning ayrimlarini alohida ko'rib chiqamiz.

1. «Xaridlar» biznes jarayonining samaradorligi materiallarga bo'lgan ehtiyojlarni aniq prognoz qilishdan iborat (sifat, yuk hajmi va yetkazib berish vaqti). Ushbu muammoning hal etilishiga «tejamkor ishlab chiqarish», «aniq muddatda» tizimining joriy etilishi, alohida yuklar bo'yicha hisob yuritish yordam beradi.

2. «Ishlab chiqarish» biznes jarayonini samarali boshqarish uchun xarajatlar tarkibini oqilona boshqarish, shuningdek, mahsulot tannarxini (biznes jarayonlari, mahsulotning hayotiy sikl bosqichlari, javobgarlik markazlari, xarajatlarning paydo bo‘lish joylari, mahsulot turlari va hokazolar kesimida) hisoblash metodologiyasini joriy etish zarur.

3. «Tayyor mahsulotni ishlab chiqarish va saqlash» biznes jarayoni iste‘mol qiymati va mahsulotning rentabelligini baholash uchun doimiy tahlilni talab qiladi. Shu nuqtayi nazardan, xarajatlar hisobini nomenklatura segmentlari, mahsulotlar va xaridorlar bo‘yicha yuritish lozim.

4. «Sotish» biznes jarayonining samaradorligi ko‘p jihatdan hisoblash va narxni shakllantirish usullari (xarajatli yoki qiymatli narxni shakllantirish) o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikning darajasi bilan belgilanadi.

Buxgalteriya hisobi subyekti biznes jarayonlarining hisob yuritish-tahliliy ta‘minoti tizimi biznes jarayonlari va ishlab chiqarilgan mahsulotlar turlari kesimida tahliliy harakatlarni o‘tkazish, daromadlar va xarajatlarni baholash uchun zarur va yetarli bo‘lgan relevant ma‘lumotlarni hosil qilishga yo‘naltiriladi.

Bunda, mahalliy iqtisodiy subyektlarning hammasi ham biznes jarayonlarining hisob yuritish-tahliliy tizimini shakllantirish yo‘lidan borishmaydi, balki faqat javobgarlik markazlari bo‘yicha uning ba‘zi elementlarinigina shakllantirishadi. Boshqaruv hisobi tizimida yaratilgan axborot-tahliliy baza har bir tarkibiy bo‘linmaning, biznes jarayonining tashkilotning umumiy moliyaviy natijalariga qo‘shgan hissasini doimiy baholash va tahlil qilishni osonlashtirishi kerak.

Mualliflar orasida biznes jarayonlarini tasniflashga nisbatan ko‘plab yondashuvlar shakllangan. Eng keng tarqalgan tasniflash belgilari sifatida quyidagilarni ajratamiz:

- 1) iste‘molchiga nisbatan: tashqi biznes jarayonlari, ichki biznes jarayonlari;
- 2) qo‘shilgan qiymatning yaratilishiga ta‘sir darajasi bo‘yicha: asosiy biznes jarayonlari, yordamchi biznes jarayonlari, boshqaruv bo‘yicha biznes jarayonlari; yoki, sinonimlar sifatida, tegishlicha: (operatsion biznes jarayonlari, ta‘minlovchi

(qo‘llab-quvvatlovchi) biznes jarayonlari, tashkiliy biznes jarayonlari);

3) hayotiy siklning bosqichlariga nisbatan: mahsulot hayotiy siklining «Mahsulot ishlab chiqish» bosqichi; mahsulot hayotiy siklining «Mahsulot o‘sishi» bosqichi «Ishlab chiqarish» biznes jarayoniga xos; mahsulot hayotiy siklining «Mahsulotning yetukligi» bosqichi; mahsulot hayotiy siklining «Mahsulot bilan to‘ldirish» bosqichi; «Mahsulotni bozordan chiqarish va utilizatsiya qilish»; «Tayyor mahsulotlarni ishlab chiqarish va saqlash»; «Sotish» va «Sotishdan keyingi xizmat ko‘rsatish»; mahsulot hayotiy siklining «Mahsulotning kamayishi» bosqichi «Utilizatsiya qilish» yoki «Mahsulotni bozordan chiqarish va utilizatsiya qilish».

4) boshqaruv bo‘yicha jarayonlar (strategik, tezkor, taktik).

Shuni ta’kidlash kerakki, hozirgi sharoitda, xususan, iqtisodiyotni raqamli o‘zgartirish sharoitida raqamlashtirish mumkin bo‘lgan, ya’ni ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv tizimida ishtirok eta oladigan va raqamlashtirib bo‘lmaydigan biznes jarayonlarini ajratish maqsadga muvofiq hisoblanadi. O‘z navbatida, raqamlashtirishsa bo‘ladigan biznes jarayonlarini avtomatlashtirilganlik darajasiga qarab tasniflanish lozim (to‘liq avtomatlashtirilgan, qisman avtomatlashtirilgan, avtomatlashtirilmagan).

Bundan tashqari, «ITTKI»ning o‘tkazilishi bilan faol bog‘liq bo‘lgan buxgalteriya hisobi subyektlari uchun «ITTKI» biznes jarayonini, masalan, «Tadqiqotlarni o‘tkazish bosqichlari bo‘yicha mahsulot ishlab chiqish va ishlab chiqarishga joriy etish» nomi bilan tabaqalash zarur, deb hisoblaymiz.

Qo‘shimcha tasniflash belgilari ularni takomillashtirishga hissa qo‘shadigan vositalarni, shu jumladan, qarorlar qabul qilish uchun relevantroq ma’lumotlarni hosil qiish orqali amalga oshirish imkonini beradi. Shuningdek, kengaytirilgan tasnif biznes jarayonlarini barqarorlashtirish va natijada, buxgalteriya hisobi subyektini strategik rivojlantirish dasturini amalga oshirish uchun sharoit yaratadi hamda noaniqlik sharoitida biznes jarayonlarini boshqarish uchun qo‘shimcha vositalar va usullarni ishlab chiqishga asos yaratadi.

Guruhlangan biznes jarayonlarining tavsifini quyidagi ko‘rinishda taqdim

etamiz:

- operatsion (asosiy) biznes-jarayonlar – biznes yaratilishiga turtki bergan joriy faoliyatni aniqlaydi, ular faoliyatning asosiy daromadini hosil qiladi, mahsulotning qo‘shilgan qiymatini yaratadi. Operatsion biznes jarayonlarining o‘ziga xos xususiyati – bu daromadlar olish va foydani ko‘paytirishga yo‘naltirilganlik bo‘ladi;

- ta‘minlovchi, qo‘llab-quvvatlovchi (yordamchi) biznes jarayonlari – joriy faoliyatning ishlashini belgilab beradi, yordamchi, xizmat ko‘rsatuvchi funksiyalarni, masalan, ishlab chiqarishga xizmat ko‘rsatuvchi funksiyalarni bajaradi;

- tashkiliy biznes jarayonlar (boshqaruv biznes jarayonlari) – moliyaviy faoliyatni belgilab beradi, buxgalteriya hisobi subyektining infratuzilmasini shakllantiradi va uni ishchi holatda saqlab turadi (biznesning ma‘muriy-xo‘jalik, huquqiy, axborot ta‘minoti). Ular buxgalteriya hisobi subyekti rahbariyatiga va barcha manfaatdor foydalanuvchilarga moliyaviy va boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun biznesning hisob yuritish, hisobot, soliq, tahliliy va nazorat ishlarini ta‘minlaydi. Tashkiliy biznes jarayonlari hisob yuritish-tahliliy tizimning quyidagilardan iborat barcha tarkibiy qismlarini o‘z ichiga oladi: byudjetlashtirish, kontrolling, moliyaviy, soliq, boshqaruv hisobi, tezkor va strategik tahlil, audit va ichki nazorat, hisobotlarni shakllantirish.

Taqdim etilgan biznes jarayonlari majmui – bu hozirgi biznes jarayonlaridir. Biroq, rivojlanish biznes jarayonlarini ham alohida ajratish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Rivojlanish biznes jarayonlari investitsiya faoliyatini ta‘minlashga va buxgalteriya hisobi subyektining strategik vazifalarini (uzoq va o‘rta muddatli istiqbolda tashkilot faoliyatini modernizatsiya qilish va rivojlantirish) hal qilishga qaratilgan.

Biz biznes jarayonlari, birinchi navbatda, tayyor mahsulot, ishlar yoki xizmatlarning qo‘shilgan qiymatini oshirishda ishtirok etuvchi va bunda ishtirok etmaydigan jarayonlarga tasniflanadigan yondashuvni asosli deb hisoblaymiz.

Xususan, operatsion biznes jarayonlarining asosiy xususiyati shundaki, ular yaratilayotgan mahsulot yoki xizmatga iste'mol qiymatini qo'shadi.

Yuqoridagi tahlillar asosida, bizningcha, biznes jarayoni – ma'lum bir texnologiyalardan foydalangan holda ishlab chiqarishni tashkil etib, iste'molchi uchun qimmatli bo'lgan natijani beradigan barqaror, maqsadli va o'zaro bog'liq harakatlar to'plami. Shuningdek, har bir biznes jarayonining o'z iste'molchisi bo'lishi kerak, ya'ni yaratiladigan natijalarni qiymat sifatida qabul qiladigan va bu qiymatning o'lchovini miqdoriy baholay oladigan ichki yoki tashqi mijoz. Biz bergan ta'rifni aniqroq talqin qilish uchun biznes jarayonining quyidagi xususiyatlarini sanab o'tamiz:

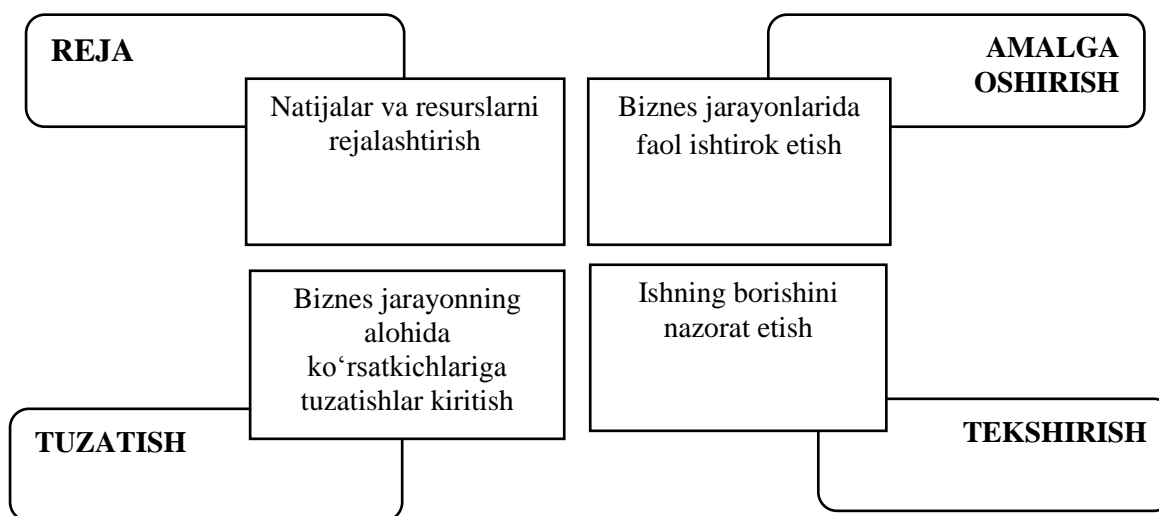
- biznes – jarayonga kirish – jarayonni amalga oshirish jarayonida ishlab chiqarishda qayta ishlanadigan resurslar, mahsulotlar va ma'lumotlar. Kirishga jalb etiladigan resurslar har doim o'ziga xos yetkazib beruvchiga ega bo'ladi;

- chiqish (mahsulot) – bu jarayonning natijasi bo'lgan va jarayondan tashqari mijozlar tomonidan iste'mol qilinadigan axborot obyekti yoki xizmat turi. Bunda har doim o'z iste'molchisiga ega bo'lishi kerak. Shuni ta'kidlash kerakki, bitta jarayonning chiqishi keyingi jarayon uchun kirish bo'lishi mumkin, ya'ni keyingi jarayonda resurs sifatida harakat qiladi.

- biznes jarayoni mexanizmi alohida ahamiyat kasb etib, bunda jarayonni amalga oshirish uchun doimiy ravishda moddiy, axborot va inson resurslari (o'zgarmas resurslar). Ular ichki va tashqiga bo'linadi. Ichki mijozlarga boshqa biznes jarayonlari, bo'limlari, korxonaning rahbar va xodimlari kiradi. Tashqi mijozlarga – korxonadan tashqaridagi iste'molchilar, oxirgi foydalanuvchilar kiradi.

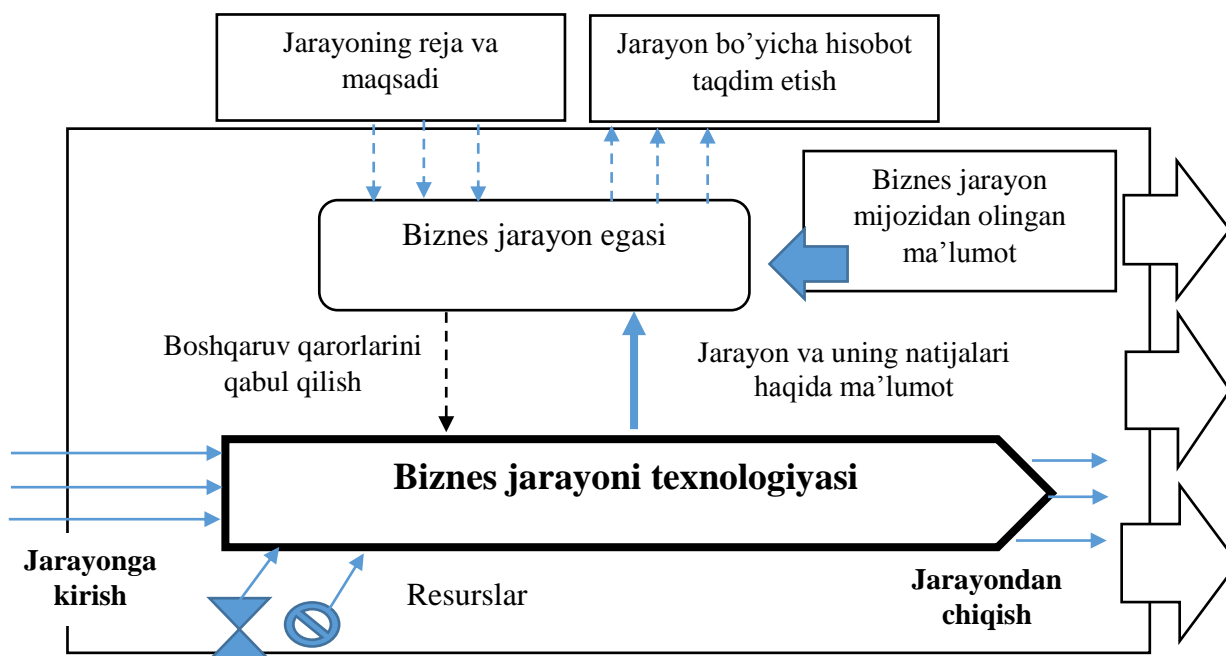
- biznes jarayoni egasi – resurslarni boshqarish ixtiyorida bo'lgan, jarayonning borishini boshqaradigan va jarayonning natijalari hamda samaradorligi uchun javobgar bo'lgan mansabdor shaxs. Biznes-jarayoni egasi bir vaqtning o'zida jarayon ichki ishtirokchisi sifatida namoyon bo'ladi va bevosita operativ

qarorlar qabul qiladi. Shunga muvofiq ravishda biznes-jarayon egasining funksiyalari quyidagilardan iborat bo‘ladi (1.4-rasm):



1.4-rasm. Biznes-jarayon egasining funksiyalari³⁹

Biznes-jarayonning asosiy xususiyatlarini tavsiflab, biznes jarayonlari hisobini tashkil etishning konseptual sxemasini quyidagi ko‘rinishda taklif etamiz (1.5-rasm).



1.5-rasm. Biznes jarayonlari hisobini tashkil etishning konseptual sxemasi⁴⁰

³⁹ Muallif ishlanmasi

⁴⁰ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

Yuqoridagi konseptual sxema asosida biznes-jarayonning turli xarakteristikalarini aniq belgilash asosida hisobni tashkil etishimiz mumkin bo‘ladi.

Shunday qilib, har bir biznes jarayon ma’lum bir texnologiya yordamida ulurni yakuniy natijaga aylantiradigan kirish va resurlarga ega bo‘ladi. Resurslar biznes-jarayonni boshqarish va hisobni tashkil etishda “reja-amalga oshirish-tekshirish-tuzatish” funksiyalaridan kelib chiqqan holda bevosita jarayon egasining ixtiyorida bo‘ladi. Biznes-jarayon egasi jarayonning borishi va mijozlar bilan o‘zaro munosabatlardan olingan ma’lumotlarni qayta ishlaydi, shuningdek, jarayonning natijalari va samaradorligi to‘g‘risida bo‘limlarga hisobot beradi.

Shuni ta’kidlash kerakki, boshqaruv hisobi nuqtayi nazaridan biznes-jarayonlar bo‘yicha hisobni tashkil etish yildan-yilga ko‘paymoqda. Ba’zi mahalliy korxonalar hozirgi vaqtda o‘z faoliyati davomida biznes jarayonlarini takomillashtirish bo‘yicha ishlar olib borishmoqda, bu esa, ular faoliyatining samaradorligini oshirib, xarajatlarni kamaytirishga, xodimlarni ko‘paytirmasdan, mizojlarga xizmat ko‘rsatish vaqtini qisqartirishga yordam beradi.

Korxonani boshqarishda texnologik yondashuvni joriy etishda zamonaviy yondashuvlarning qiyosiy tahlilini o‘tkazish maqsadga muvofiq (1.3-jadval).

1.3-jadval

Korxonani boshqarishda texnologik jarayonni joriy etishda zamonaviy yondashuvlarning qiyosiy tahlili⁴¹

№	Yondashuvlarni taqqoslash mezonlari	Funksional yondashuv	Biznes jarayonli yondashuv
1.	Yondashuvning mohiyati	Funksion asosga ko‘ra tarkibiy elementlarga bo‘lingan holda korxonani boshqarish	Korxonani faoliyatini biznes jarayonlarga va korxonani boshqaruv tizimlariga yo‘naltirish har bir biznes-jarayonni alohida-alohida boshqarish
2.	Boshqarish obyekti	Funksiyalar asosida	Jarayonlar asosida
3.	Boshqaruv yondashuvi	Iste’molchi ehtiyojlarini qondirish uchun bajarilishi kerak bo‘lgan funksiyalar to‘plami	Boshqaruv o‘zaro bog‘liq biznes jarayonlar zanjiri ko‘rinishida amalga oshiriladi

⁴¹ Muallif ishlanmasi

4.	Tashkiliy tuzilmani yaratish	“Yuqoridan pastga” yo‘naltirilgan qat’iy ierarxik bo‘ysunish	Bo‘limlar o‘rtasidagi vertikal va gorizontal aloqalarni hisobga olgan holda korxonada biznes jarayonlarini yaratish asosida tashkil etiladi
5.	Mutaxassislik	Oddiy vazifalar ham xodim tomonidan qat’iy mehnat qoidalariga muvofiq bajariladi	Xodimdan keng dunyoqarash hamda vazifalarni hal etish uchun ijodiy yondashuvni talab qiladigan turli funksiyalarni bajaradi
6.	Rag‘batlantirish tizimi (motivatsiya)	Ularning bevosita vazifalarini bajarishga qiziqish	Har bir aniq biznes jarayon ishtirokchisining yakuniy mahsulot va xizmat sifatini oshirishdan manfaatdorligi
7.	Tarkibiy bo‘limlarning o‘zaro aloqasi	Bo‘limlar faoliyatining yakuniy natijasi uchun javobgarlikni taqsimlash bilan bog‘liq ziddiyatli vaziyatlarning paydo bo‘lishi sababli makkablik yuzaga keladi	Maksimal darajada muvofiqlashtirilgan bo‘ladi
8.	Rahbarga tushadigan yuki	Yuqori, sababi rahbarning o‘zi butun operatsiyalar zanjirida bevoita ishtirok etadi, bo‘limlar faoliyati natijalarini nazorat qiladi	Mas’uliyat biznes jarayon egalari o‘rtasida taqsimlanadi
9.	Tashqi muhitga moslashish	Sekin moslashuvchan	Tez moslashadi
10.	Ijtimoiy siyosat	Malaka oshirish xarajatlarini minimallashtirish uchun malakasi past ishchilar mehnatidan foydalanish. Xodimlar, asosan moliyaviy natijaga yo‘naltiriladi	Xodimlarni uzluksiz o‘qitish va malakasini oshirish. Ta’lim va o‘z-o‘zini takomillashtirishni rag‘batlantirish. Tizimli ravishda korxonada boshqaruv tizimiga xalqaro standartlarni joriy etish
11.	Ish bajarish vaqti	Bo‘limlar faoliyati natijalarini aylantirishda qiyinchiliklar mavjud	Boshqarish bo‘yicha ma’lumotlarni uzatish tizimlashtirilganligi sababli biznes-jarayonni amalga oshirish vaqti qisqa
12.	Xarajatlar	Xarajatlarning asosiy qismi Funktsional birliklar o‘rtasida joriy natijalar to‘g‘risidagi ma’lumotlarni tez-tez uzatish zarurati bilan bog‘liq	Operatsiyalar sonini qisqartirish hisobiga qo‘shimcha xarajatlar kamayadi, xalqaro standartlarni joriy etish, ISO 9000 xalqaro sifat standartlariga ishlab chiqarishning muvofiqligini ta’minlash uchun xodimlarni o‘qitish xarajatlari ortadi
13.	Iste’molchilar	Faoliyat natijalarining iste’molchisi funksional boshqaruvchilar hisoblanadi.	Natijalarning iste’molchisi zanjirdagi keyingi biznes-jarayon hisoblanadi

14.	Yetkazib beruvchilar	Yetkazib beruvchi korxonaning xodimi yoki bo'lim boshlig'i bo'lib, u boshqa bo'lim xodimlariga resurslar bo'yicha ma'lumotlarni beradi, shuning uchun ijrochi taqdim etilgan materiallarning xususiyatlariga bevosita ta'sir qila olmaydi	Yetkazib beruvchi – faoliyat zanjiridagi oldingi jarayon bo'lib, u taqdim etilgan materiallarga qo'yiladigan talablarni to'g'ridan-to'g'ri qo'yish yoki kelishish imkonini beradi
15.	Yuqori turuvchi boshqaruv fuksiyalari	Korxonada turli bo'limlarining maqsadlarini muvofiqlashtirish, funksional bo'limlar o'rtasida yuzaga keladigan nizolarni hal qilish, dolzarb masalalar bo'yicha qaror qabul qiladi, natijada, boshqaruvchining strategik rejalarni tuzish uchun vaqti yetarli bo'lmaydi.	Mas'uliyat hamda vakolatlarni topshirish orqali operatsion boshqaruvdan ozod etilishi yuqori bo'g'in rahbariyatga faoliyatni tahlil qilish va strategik muammolarni hal qilishga e'tibor qaratish imkonini beradi
16.	Xodimlarning malakasi va martabasining o'sishi	Xodimlarni funksional bo'limlarga birlashtirish kasbiy o'sishga yordam beradi. Martabaning o'sishi ierarxiya darajalari orqali ko'rsatilishi bilan belgilanadi	Biznes jarayonlar bo'yicha xodimlarni birlashtirish professional o'sish imkoniyatini pasaytiradi.

1.3-jadval tahlili asosida texnologik yondashuvni amalga oshirishning bir qancha asosiy afzalliklarini aniqlash mumkin:

Birinchi, boshqaruvga texnologik yondashuvni qo'llashga qaror qilgan kompaniyaning tashkiliy tuzilmasini yaratishda gorizontaal aloqalarning mavjudligi funksional bo'linmalar faoliyati natijalari to'g'risidagi ma'lumotlarni uzatish zarurati bilan bog'liq xarajatlarni kamaytiradi, natijada bo'limlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar sifati yaxshilanadi, bu esa, pirovard natijada, yakuniy mahsulot sifatiga ta'sir qiladi.

Ikkinchi, jarayonli yondashuvda xodimlar kompaniya faoliyatida faol ishtirok etishga ko'proq qiziqishadi, chunki tashabbuskorlik va kasbiy sohada o'qish istagi rag'batlantiriladi.

Uchinchi, jarayon ijrochilari o'rtasida mas'uliyatni qayta taqsimlash hisobiga korxonada rahbariyatiga tushadigan yuk kamayadi, rahbariyat bor kuchini ko'proq strategik muammolarni hal qilishga yo'naltiradi, chunki jarayonli yondashuv biznes jarayonlari egalariga operativ boshqaruv vakolatlarni berishni nazarda tutadi.

Hisob nuqtayi nazaridan biznes jarayonlarining tasniflanishi⁴²

		Ko'rsatkich mazmuni	Natija
		Asosiy biznes jarayonlari	Maqsad korxonaning asosiy faoliyatini (ta'minot, ishlab chiqarish, sotish, marketing) amalga oshirishdir
Qo'shimcha qiymat yaratiladi			
Tashqi mizoj uchun qimmatli bo'lgan mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarishga qaratilgan			
Korxonada daomada olishini ta'minlaydi			
Yordamchi faoliyat (biznes jarayonlarini qo'llab-quvvatlash jarayoni)	Asosiy biznes jarayonlari amalga oshirilishini ta'minlash	Korxonada biznes jarayonlarining samarali va uzluksiz ishlashi uchun zarur bo'lgan resurslar	
	Qo'shimcha qiymat yaratmaydi		
	Korxonaning barcha biznes jarayonlarini resurslar bilan ta'minlaydi		
Boshqaruv faoliyati (tashkilotni boshqarish biznes jarayonlari)	Maqsad butun korxonada faoliyatini samarali boshqarishni tashkil etishdir	Butun korxonaning samarali ishlashini ta'minlaydigan boshqa barcha turdagi jarayonlar bo'yicha harakatlarni rejalashtirish va nazorat qilish	
	Boshqaruvchilar va xodimlar tashkiliy maqsadlarga erishishi uchun muvofiqlashtirilgan tarzda birgalikda ishlashlari kerak bo'lgan boshqaruv ma'lumotlari bilan ta'minlaydi		
	Butun biznes-jarayonlari majmuasini yagona tizimga qamrab oladi va birlashtiradi		
	Korxonaning funksional boshqaruvi sxemasini shakllantiradi		
Faoliyatni rivojlantirish biznesni rivojlantirish jarayonlari	Maqsad – mavjud biznes jarayonlarini, ishlab chiqarilgan mahsulot yoki xizmatlarni, texnologiyani, uskunalarni, tashkil etish va boshqarish shaklini, shuningdek, ichki innovatsion jarayonlarni takomillashtiradi	Mijozlarning ehtiyojlarini yaxshiroq qondirish, resurslardan samarali foydalanish, korxonada raqobatbardoshligini oshirish imkonini beruvchi biznes yuritishning eng yaxshi usullarining paydo bo'lishi	
	Aniq uzoq muddatli rivojlantirish strategiyasi		
	Asosan, loyihalar shaklida taqdim etiladi		

To'rtinchidan, mavjud biznes jarayonlarini doimiy modernizatsiya qilish tashqi bozor o'zgarishlariga tez moslashish imkonini beradi.

⁴² Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган

Beshinchidan, agar rahbariyat korporativ ijtimoiy mas'uliyat tamoyillarini kompaniya faoliyatiga integratsiya qilishga, shuningdek, jarayon yondashuviga o'tishni nazarda tutuvchi ISO 9000 seriyali xalqaro sifat standartini olishga qaror qilsa, bu mahalliy korxonalariga uzoq muddatli istiqbolda kuchli raqobat sharoitida raqobatbardosh ustunliklarga erishish, ijtimoiy-iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilash hamda xalqaro bozorlarga chiqish imkonini beradi.

Har qanday tashkilot faoliyati natijasidagi biznes-jarayonlarni iste'molchi uchun qiymat yaratishga ta'sirini hisobga olib, asosiy to'rt guruhga bo'lish mumkin: asosiy faoliyat (asosiy biznes jarayonlari), yordamchi faoliyat (biznes jarayonlarini qo'llab-quvvatlash jarayoni), boshqaruv faoliyati (tashkilotni boshqarish biznes jarayonlari) va faoliyatni rivojlantirish (biznesni rivojlantirish jarayonlari). Shunga muvofiq biznes jarayonlarini hisobni tashkil etish maqsadida quyidagicha tasniflash mumkin (1.4-jadval).

Ta'kidlab o'tishimiz kerakki, daromadning kichik ulushini tashkil etadigan asosiy bo'lmagan biznes-jarayonlaridan iborat bo'lgan boshqa faoliyat turlari ham mavjud.

Tadqiqot obyektimiz bo'lgan "O'zsuvtaminot" AJ korxonalarida asosiy va yordamchi biznes jarayonlarini ko'rib chiqishdan oldin uning o'ziga xos jihatlari to'xtalamiz.

Suv ta'minoti tarmog'i iqtisodiyotni rivojlantirishning ustuvor va muhim tarmog'i bo'lib, mamlakatimiz iqtisodiy o'sishi va ijtimoiy taraqqiyotini jadallashtirishda alohida o'rin tutadi.

Suv ta'minoti tarmog'i iste'mol va ehtiyoj uchun ishlatiladigan suv sifatiga qo'yiladigan talablar, ishlab chiqarish jarayonlari texnologiyasi bir-biridan sezilarli darajada farqlanadi, bu sanoat korxonalarining suv xo'jaligi tizimlarini hal qilishning mumkin bo'lgan variantlarini oldindan belgilab beradi.

Masalan, sanoat korxonalarini suvni nafaqat texnologik jarayonlar, balki maishiy, ichimlik ehtiyojlari, yong'in o'chirish tizimlari va yashil maydonlarni sug'orish uchun ham sarflaydi.

Korxonaning suv ta'minoti to'g'ridan-to'g'ri oqim, aylanma va kombinatsiyalangan tizimlar bo'lib, u tarmoqlar, nasos stantsiyalari, aylanma nasos stantsiyalari va boshqa jihozlardan iborat.

Korxonaning to'g'ridan-to'g'ri oqimli suv ta'minoti tizimlaridan suv tegishli manbalardan olinadi, iste'molchiga yetkazib beriladi va chiqindi suvi chiqariladi.

Korxonaning aylanma suv ta'minoti tizimlarida texnologik jarayonlarda keyingi tozalashdan keyin yoki belgilangan sifat bilan foydalanilgan suv boshqa tizimlarga (masalan, korxonaning isitish tizimlari) yoki ishlab chiqarish jarayonlariga (uskunalarni sovitish) suv bilan ishlov berishni sezilarli darajada tejaydi va chiqindi suvlarni chiqarishni kamaytiradi.

Sanoat korxonasining suv ta'minoti tizimidagi texnologik jarayonlar uchun suv bosimi yetarli bo'lmaganda, bosim ko'taruvchi stansiyalar ya'ni, nasos stantsiyalari va suv saqlash tizimlari quriladi.

Sanoat suv ta'minoti tizimlarini loyihalashda barcha sanoat suv iste'molchilari ko'rsatiladi, har bir iste'molchi uchun suv sifati, bosim, oqim tezligi, kunlik va mavsumiy rejimlar va mumkin bo'lgan manbalar aniqlanadi.

“O'zsuvta'minot” aksiyadorlik jamiyati suv ta'minoti korxonalariga rahbarlik qiladi, tarmoqni yanada rivojlantirish, investitsiya loyihalarini amalga oshirish, suv ta'minoti korxonalarini modernizatsiya qilish, texnik qayta jihozlash, ilg'or energiya tejoychi texnologiyalarni joriy etish, suv ta'minoti va suv ta'minoti korxonalarini texnik jihatdan qayta jihozlash, suv ta'minoti tizimini yanada rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshiradi va ishlab chiqarish tannarxini pasaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqadi.

“O'zsuvta'minot” aksiyadorlik jamiyati zarur texnik va tashkiliy resurslarga ega bo'lgan holda suvni qabul qilishni tashkil etish, qat'iy hisobini yuritish, belgilangan ko'rsatkichlar bo'yicha suv ishlab chiqarishni ta'minlash, sifatini samarali nazorat qilish, korxonalar tomonidan belgilangan me'yoriy-texnik hujjatlarga rioya etilishini ta'minlash choralarni ko'rmoqda. Fermer xo'jaliklari va xizmatlar ko'rsatuvchi iste'molchilar bilan o'zaro hisob-kitob qilish tartibini belgilab berish, shuningdek, ularni amalga oshirish mexanizmlarini

takomillashtirish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqadi. Shuningdek, sanoat korxonalariga modernizatsiya va texnik qayta jihozlashni amalga oshirish, ilg'or texnika va texnologiyalarni joriy etish, sarmoyalarni, jumladan, xorijiy investitsiyalarni keng jalb etishda ko'mak ko'rsatadi.

Aksiyadorlik jamiyatining ishlab chiqarish faoliyati O'zbekiston Respublikasi iste'molchilarining suvga bo'lgan talabini qondirish, suv uskunalari ishonchliligi va samaradorligini oshirish, zamonaviy hisobga olish asboblarini o'rnatish, zarur joriy va kapital ta'mirlash (rekonstruksiya, modernizatsiya, texnik rekonstruksiya, jihozlash, kengaytirish, asosiy vositalarni sotib olish) amalga oshirishdan va baxtsiz hodisalarni kamaytirish choralarini ko'rishdan iborat. Shu bilan birga, asbob-uskunalarining texnik shartlarga, davlat standartlariga, texnik foydalanish qoidalari talablariga, xavfsizlik choralariga, atrof-muhitni muhofaza qilish to'g'risidagi qonun hujjatlarining qoidalari va talabalariga, yong'in xavfsizligi va amaldagi boshqa me'yor va qoidalarga muvofiq foydalanish ustidan nazorat o'rnatadi.

Ishlab chiqarilgan suv uchun olingan mablag'larni taqsimlash va suv resurslarini boshqarish O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 26-noyabrdagi "Aholining ichimlik suvi bilan ta'minlanganlik darajasini oshirish va uning sifatini yaxshilash uchun O'zbekiston Respublikasining suv resurslarini boshqarishni takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5883⁴³-son farmoni va "Respublika suv ta'minoti tizimini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi PQ - 4536⁴⁴-son qaroriga muvofiq amalga oshiriladi. Shuningdek, ushbu hujjatlar bilan maqsadli moliyalashtirish hisobvaraqlaridan olingan mablag'lar, shu jumladan, qishloq xo'jaligi mahsulotlari bo'yicha hisob-kitoblar uchun mablag'lar taqsimlanadi hamda muddati o'tgan debitorlik va kreditorlik qarzlarini qisqartirish hamda AJning byudjetga to'lovlar intizomini mustahkamlash tartibga solinadi.

⁴³ "Aholining ichimlik suvi bilan ta'minlanganlik darajasini oshirish va uning sifatini yaxshilash uchun O'zbekiston Respublikasining suv resurslarini boshqarishni takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5883 son farmoni 26.11.2019 yil. <https://lex.uz/docs/4611198>.

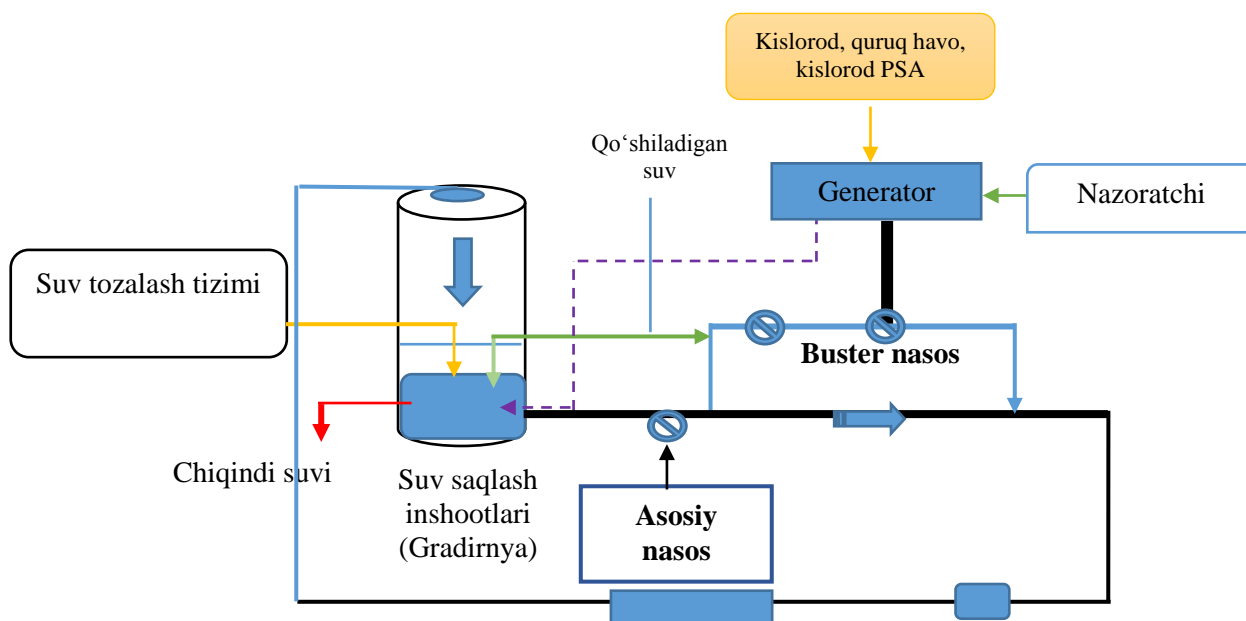
⁴⁴ "Respublika suv ta'minoti tizimini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi PQ-4536 solni qaror. 2019-yil 26-noyabr. <https://lex.uz/ru/docs/4611081>.

“O‘zsuvta’minot” AJ tarkibidagi korxonalarda asosiy biznes jarayonlari quydagilar hisoblanadi:

- generatsiya va suvga kimyoviy ishlov berish jarayoni;
- ichimlik suvini iste’molchilarga yetkazib berish va taqsimlash jarayoni;
- qo‘shimcha xizmatlar ko‘rsatish jarayoni;
- rivojlanish jarayoni.

Asosiy faoliyatni ta’minlaydigan biznes jarayonlar ham mavjud:

- ishlab chiqarish uskunalarida tasodifiy to‘qnashuvlar natijasida yuzaga kelgan to‘qnashuvlarni ta’mirlash va yaroqsizini hisobdan chiqarish;
- asosiy faoliyatni texnik qo‘llab-quvvatlash (sotib olish, transport, binolarga texnik xizmat ko‘rsatish va boshqalar);



1.6-rasm. Suv ishlab chiqarish va aylanish tizimi⁴⁵

- asosiy faoliyatni tashkiliy ta’minlash (iqtisodiy xizmatlar, kadrlar, xodimlarni malakasini oshirish, litsenziya);
- biznes jarayonlarni muvofiqlashtirish (samaradorlik ko‘rsatkichlarini ishlab chiqish, ularning dinamikasini nazorat qilish, hisob yurutish, tahlil qilish,

⁴⁵ Muallif ishlanmasi

hududiy bo‘linmalar faoliyatini taqqoslash, korporativ siyosatni amalga oshirish va boshqalar).

Quyidagi 1.6-rasmda "O‘zsuvtaminot" AJ tarkibidagi korxonalarda asosiy biznes jarayoni keltirilgan.

Biznes jarayoni rahbarining vazifasi mavjud yoki yangi qurilgan obyektga nisbatan ularning suv manbalarining raqobatbardoshligini ta‘minlashdir.

Bizning fikrimizcha, biznes-jarayonini samarali tashkil etishda jarayonning joriy holatini aniq tushunish kerak, buning uchun quyidagi bosqichlarni bajarishni taklif etamiz:

- joriy holatni tahlil qilish;
- boshqaruv hisobi va tahlili;
- faoliyatning rivojlanish dinamikasini tahlil qilish.

Taklifimizga muvofiq joriy holatni tahlil qilish bosqichining o‘zi bir nechta bosqichlardan iborat bo‘ladi.

Birinchidan, manbaalarning texnik jihatdan qanchalik mukammal ekanligini, ular yuqori sifatli va ishonchli suv ta‘minotini ta‘minlay oladimi yoki yo‘qligini baholash talab etiladi.

Ikkinchidan, mavjud texnik tizimning qanchalik tejamkor ekanligini baholash talab etiladi, ya‘ni uning qaysi qismida ortiqcha xarajatlar borligini aniqlash kerak. Buning uchun o‘rnatilgan uskunaning ishlash ko‘rsatkichlari pasport ma‘lumotlariga mos kelishi, suvni tozalash uchun yoqilg‘i va reagentlarning minimal mumkin bo‘lgan o‘ziga xos iste‘moli, ichimlik suvini maksimal iste‘mol yuki va boshqa ko‘rsatkichlarni aniqlash imkonini beruvchi “model” kerak bo‘ladi.

Uchinchidan, ushbu tizimni takomillashtirishga yordam berishi mumkin bo‘lgan harakatlar baholanadi. Avvalo, mavjud tizimni yaxshilashga imkon

beradigan texnik yechimlar to'plami olinadi, masalan: yoqilg'i sarfini kamaytirish, manbalar yukini optimallashtirish, tejamkor bo'lmagan nasos va suv saqlash inshootlarini boshqa rejimga o'tkazish va boshqa ishlab chiqarish qozonlarini qurish.

To'rtinchidan, tizimni takomillashtirish variantlarini tanlash va ularning ba'zilarini kesishganligini hisobga olgan holda, bosqichma-bosqich iqtisodiy samaradorlikni baholash mumkin. Har bir variantni amalga oshirish va oxir-oqibatda, har bir harakat uchun samaradorlik darajasiga erishish va yaqin kelajakda erishish mumkin bo'lgan real modelni yaratish kerak.

Beshinchidan, boshqaruv hisobi va tahlil. Bunda nima uchun tizimni takomillashtirish va xarajatlarni kamaytirish bo'yicha zarur choralar ko'rilmayotganini aniqlash zarur. Korxonaning tarkibiy tahlili korxonada maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan tadbirlarni amalga oshirish uchun ma'sul bo'lgan bo'linma mavjudligini ko'rsatadi.

Korxonaning tarkibiy tahlili korxonada maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan tadbirlarni amalga oshirish uchun ma'sul bo'lgan bo'linma mavjudligini ko'rsatadi. Agar ushbu funksiyalar bir nechta bo'limlarga taqsimlangan bo'lsa, ularning o'zaro ta'siri, nazorat ko'rsatkichlari bajarilmaganligi uchun shaxsiy javobgarlikning samarali tizimi mavjudligini aniqlash kerak bo'ladi.

Rag'batlantirishni tahlil qilish tizim va rahbar xodimlarning motivatsiya darajasini aniqlaydi. Mumkin bo'lgan mezonlar: o'ziga xos yoqilg'i sarfi va uning me'yorga bog'liqligi, uskunaning eskirishi, ishdan chiqish darajasi, suvni tozalash sifati, manbalarning o'rnatilgan quvvatlarining ulangan shartnoma yukiga nisbati va boshqalar.

Xulosa qilib aytganda, texnologik yondashuvga yo'naltirilgan korxonada faoliyatining muvaffaqiyatli ishlashi uchun biznes jarayonlarni amalga oshirishning qator asosiy ko'rsatkichlarini aniqlash, ular faoliyatini nazorat qilish,

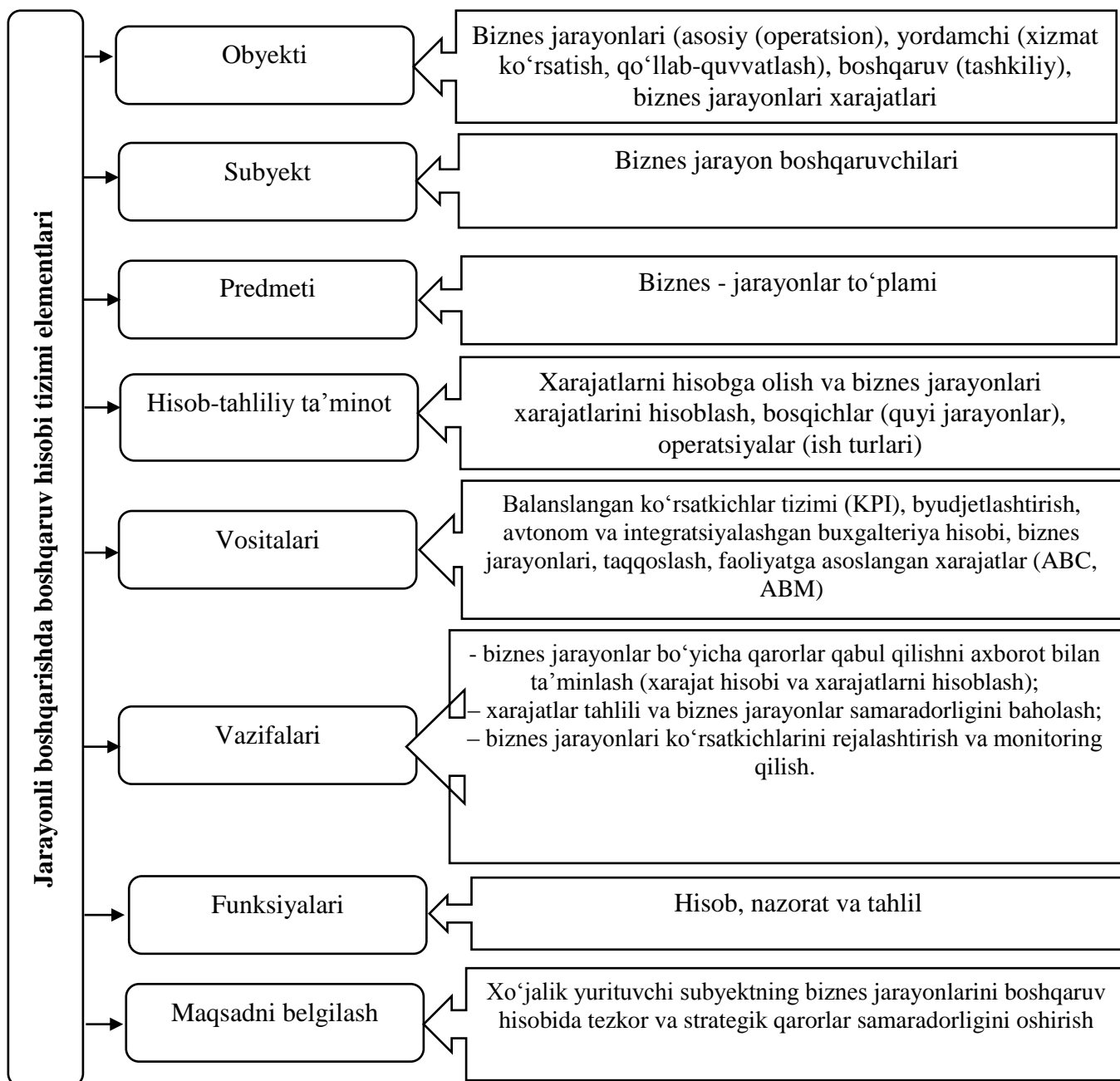
rejalar va buyurtmalardan chetga chiqish holatlarini aniqlab, tuzatishlar kiritish kerak.

1.3-§ Biznes jarayoni hisobini tashkil etishda mahsulotni ishlab chiqarish davri konsepsiyasidan foydalanishda boshqaruv hisobi elementlari

Biznes jarayonlar bo'yicha boshqaruv yangi davrning samarali amaliyoti sifatida mahsulot qo'shilgan qiymatining shakllanishiga va uning foydalanuvchilar uchun foydaliligiga eng ko'p ta'sir ko'rsatuvchi jarayonlarning boshqariluvchanligi va samaradorligini oshirish imkonini beradi. Bunda, boshqaruv hisobi doirasida mustaqil alohida hisob tizimi joriy etilgan taqdirda, qarorlar qabul qilish uchun ma'lumotlarning samaradorligi sezilarli darajada oshadi, chunki jarayonga yo'naltirilgan yondashuv xarajatlarni guruhlash, tannarxni shakllantirish, shuningdek, buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining barcha jarayonlari bo'yicha moliyaviy natijani aniqlash imkonini beradi.

Biznes jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv sharoitida boshqaruv hisobi tizimining asosiy elementlari 1.7-rasmda keltirilgan.

Bu, o'z navbatida, har bir biznes jarayonining samaradorligini baholashga imkon beradi. Sintetik hisobning analitik rivojlanishi asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatish jarayonlarini aks ettirish uchun alohida sintetik hisoblardan foydalanish bilan bir qatorda, «Umumishlab chiqarish xarajatlari» hisobvaragiga olib boriladigan xarajatlarni sezilarli darajada kamaytirish, boshqaruv sifatini oshirish, jarayonlarning xarajatlarini aniqlash, shuningdek, yanada aniq moliyaviy natijalarni aniqlashga imkon beradi.



1.7-rasm. Biznes - jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv chog'ida boshqaruv hisobi tizimi elementlari⁴⁶

Yuqorida bayon etilganlar tufayli biz buxgalteriya hisobi subyektini jarayonlar bo'yicha boshqarish (biznes jarayonlari bo'yicha boshqarish) modeli uchun boshqaruv hisobi tizimi elementlari tarkibini ishlab chiqdik (1.5-jadval).

O'tkazilgan tadqiqot natijasi ilmiy yangilikning quyidagi qoidalarini shakllantirish va xulosalar chiqarish imkonini berdi.

⁴⁶ Muallif ishlanmasi

**Buxgalteriya hisobi subyektini biznes jarayonlar bo'yicha boshqarish modeli
uchun boshqaruv hisobi tizimining elementlari⁴⁷**

№	Boshqaruv hisobi tizimining elementlari	Biznes jarayonlari bo'yicha boshqarish chog'ida boshqaruv hisobi tizimi elementlarining mazmuni
1.	Maqsad	Xarajatlarni hisobga olish, biznes jarayonlarining tannarxini hisoblash Biznes jarayonlarining samaradorligini baholash
2.	Prinsip	E'tiborni biznes jarayonlariga qaratish
3.	Obyektlar	Biznes jarayonlari
4.	Tartibotlar	<p align="center"><i>Buxgalteriya hisobi tartibotlari:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - biznes jarayonlari bo'yicha xarajatlarni tasniflash; - biznes jarayonlari bo'yicha xarajatlarni hisobga olish; - biznes jarayonlari bo'yicha xarajatlarni taqsimlash; - biznes jarayonlari bo'yicha tannarxni hisoblash. <p align="center"><i>Tahliliy tartibotlar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - biznes-jarayonlarning samaradorligi yuzasidan; - biznes jarayonlarini kengaytirish, qisqartirish to'g'risida qarorlar qabul qilish; - biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobotlarini ishlab chiqish. <p align="center"><i>Nazorat tartibotlari:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - biznes jarayonlari bo'yicha byudjetlashtirish; - biznes jarayonlari bo'yicha byudjetlarni nazorat qilish; - biznes jarayonlari bo'yicha og'ishlarni tahlil qilish. <p align="center"><i>Tashkiliy tartibotlar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - tashkil etish; - standartlashtirish; - biznes jarayonlari bo'yicha tartibga solish. <p align="center"><i>Buxgalteriya tartibotlari bo'yicha:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - innovatsion hisoblash tizimlari; - buxgalteriya hisobvaraqlari tizimi. <p align="center"><i>Tahliliy tartibotlar bo'yicha:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - zararsizlik nuqtasini tahlil qilish; - marjinal tahlil; - biznes-jarayonlar bo'yicha xarajatlar, daromadlar va moliyaviy natijalarni tahlil qilish; - biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobotlari; - ko'rsatkichlarning mutanosiblashtirilgan tizimi <ul style="list-style-type: none"> - («Biznes-jarayonlar» bo'yicha); - biznes jarayonlari bo'yicha samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari. <p align="center"><i>Nazorat tartibotlari bo'yicha:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - biznes jarayonlari bo'yicha qat'iy va moslashuvchan byudjetlar; - biznes jarayonlari bo'yicha og'ishlarni tahlil qilish.
5.	Vositalar	<p align="center"><i>Tashkiliy tartibotlar bo'yicha:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi; - biznes jarayonlari bo'yicha standartlar va reglamentlar; - biznes jarayonlari bo'yicha hisob yuritish siyosati

⁴⁷ Muallif takliflari asosida ishlab chiqarilgan

Bizningcha, *birinchidan* tasniflash belgilari to'ldirilib, biznes jarayonlarining yangi tasniflash guruhlarini taklif etdik. Tasniflashning qo'shimcha belgilari orasida biznes jarayonlarining raqamlashtirish imkoniyatlariga munosabati alohida o'rin tutib, unga ko'ra quyidagilar ajratildi:

- raqamlashtirish mumkin bo'lgan biznes jarayonlari;
- raqamlashtirib bo'lmaydigan biznes jarayonlari.

Raqamlashtirish mumkin bo'lgan biznes jarayonlari – bu katta ma'lumotlar bazalarini shakllantirishga asoslangan boshqaruv tizimida qatnashayotgan yoki ishtirok eta oladigan biznes jarayonlaridir. Raqamlashtirib bo'lmaydigan biznes jarayonlari – bu katta hajmdagi ma'lumotlar bazalaridan foydalanishga asoslangan boshqaruv tizimi amal qilmaydigan yoki qo'llanilmaydigan biznes jarayonlari.

Ikkinchidan, raqamlashtirish mumkin bo'lgan biznes jarayonlari orasida biz quyidagilarni ko'rib chiqishni taklif qilamiz:

- to'liq avtomatlashtirilgan biznes jarayonlari;
- qisman avtomatlashtirilgan biznes jarayonlari.

Uchinchidan, raqamlashtirib bo'lmaydigan biznes jarayonlari avtomatlashtirilmagan hisoblanadi.

Biznes jarayonlarining qo'shimcha tasniflash guruhi sifatida biz (unga ko'ra) quyidagilar ajratiladigan guruhlashni taklif qilamiz:

- qo'shilgan qiymatni oshirishda ishtirok etadigan biznes jarayonlari;
- qo'shilgan qiymatni oshirishda ishtirok etmaydigan biznes jarayonlari.

Shuningdek, qo'shimcha guruhlar qatorida biz «Tadqiqotlarni o'tkazish bosqichlari bo'yicha mahsulot ishlab chiqish va ishlab chiqarishga joriy etish» deb nomlanuvchi biznes jarayonini taklif etamiz. Ushbu biznes jarayoni va ixtirochilik faoliyatining katta ulushga ega bo'lgan buxgalteriya hisobi subyektlari uchun dolzarb.

Shu bilan birgalikda, biznes jarayonlari va mahsulotning hayotiy sikli bo'yicha boshqaruv hisobi tizimining elementlari – maqsadi, tamoyillari, obyektlari, tartibotlari, vositalari va ularning mazmuni ishlab chiqilgan.

Yuqori raqobat sharoitida ishlab chiqaruvchilar buxgalteriya hisobi

subyektining moliyaviy barqarorligi va rentabelligini oshirish uchun mahsulotning hayotiy siklini qisqartirishga intilishadi. Bu boshqaruv tizimida mahsulotning hayotiy sikli konsepsiyasidan foydalanishni talab qiladi. U hayotiy siklning mahsulotni ishlab chiqish va ishlab chiqarish bosqichidan tortib, to uni bozordan chiqarish yoki utilizatsiya qilishgacha bo'lgan barcha bosqichlarida boshqaruv hisobi samarali tizimi shakllantirilishini ta'minlaydi. Bunda, boshqaruv hisobi oldida xarajatlarni hisobga olish va hayotiy sikl har bir bosqichining tannarxini hisoblash, har xil darajadagi tayyor mahsulotning narxi, har bir bosqichning sotish natijalari to'g'risidagi ma'lumotlarni shakllantirish, har bir bosqich xarajatlarini kamaytirish va maqbullashtirish zaxiralarini aniqlash vazifasi turibdi.

Life Cycle Costing (LCC) - mahsulotining hayotiy sikli xarajatlarini hisobga olish, hisoblash va nazorat qilish konsepsiyasi birinchi marta AQSHda, mudofaa tarmog'i davlat loyihalarini ishlab chiqishda qo'llanilgan edi⁴⁸. Hayotiy sikl bosqichlari kesimida hisoblash nafaqat mudofaa tarmog'ida, balki ishlab chiqarishning kichik hayotiy sikliga ega bo'lgan mahsulotlarni yaratishga ixtisoslashgan tijorat tashkilotlarida ham qo'llaniladi⁴⁹.

Bizning fikrimizcha, boshqaruv hisobi tizimini tashkil etishda ko'rib chiqilayotgan konsepsiyaning dolzarbligi quyidagilardan iborat:

1. Mahsulotni ommaviy ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko'rish va uni boshlash bosqichida yuqori raqobatbardoshlikni saqlab turish uchun ITTKIning mavjudligi va ortib borayotgan ahamiyati («mahsulotni ishlab chiqish» bosqichi). Ko'plab buxgalteriya hisobi subyektlari mahsulotni ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko'rish va uni boshlash bosqichida katta xarajatlar qilishadi. Shu munosabat bilan xarajatlarni hisobga olish va hayotiy siklning bosqichlari bo'yicha hisoblash konsepsiyasi, an'anaviy hisoblash tizimlaridan farqli o'laroq, loyihalashtirish, ishlab chiqarishni boshlash kabi hayotiy siklning dastlabki bosqichlarida moliyaviy ko'rsatkichlarni (xarajatlar va daromadlarni) ishonchli tarzda aniqlash imkonini beradi.

⁴⁸ Волкова, О. Н. Управление затратами на протяжении жизненного цикла продукта и компании / О. Н. Волкова // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 10 (67). – С. 66–72.

⁴⁹ Ступина, А. А. Новейшие системы управленческого учета / А. А. Ступина [и др.] // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. – С. 412–419.

Ushbu usulni qo'llashning muhim sharti – bu hayotiy siklining barcha bosqichlariga nisbatan loyihalashtirilayotgan mahsulot uchun xarajatlar me'yorlarini aniq (90%gacha) prognoz qilishga qodir bo'lgan texnologiyalarning paydo bo'lishi. Shu munosabat bilan, hayotiy siklni hisoblash loyihalashtirilayotgan mahsulotni prognoz qilish va xarajatlarini boshqarishga hamda hayotiy siklning barcha bosqichlarida ushbu me'yorlarning bajarilishini nazorat qilishga asoslanadi.

2. Texnologik jarayonlarning ta'siri va mahsulot hayotiy siklining qisqarishi. Texnologik rivojlanish ko'plab mahsulotlar hayotiy siklining sezilarli darajada qisqarishiga olib keladi, bu iste'molchilar reaksiyasini baholash uchun yoki minimal hayotiy mahsulotni (MVP) yaratish xarajatlariga ko'proq e'tibor berishni talab qiladi.

3. Mahsulotga bo'lgan iste'mol talablarining ortishi va «yetuklik» bosqichining qisqarishi. Tayyor mahsulot va tovarlarning funksional, sifat va foydalanish tavsiflariga nisbatan iste'mol talablari doimiy ravishda ortib bormoqda, bu esa, tovarlarni loyihalashtirish va ishlab chiqarishning har bir bosqichida puxta nazoratni talab qiladi.

4. Raqamli ishlab chiqarish va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari. Iqtisodiyotni raqamli o'zgartirish sharoitida ma'lumotlarni tahlil qilish va ishlab chiqarilayotgan mahsulotni loyihalashtirish bosqichida uning narxini mukammal hisoblab chiqishga, ichki va tashqi omillar ta'siri ostida tayyor mahsulotlarning foydaliligini prognoz qilishga yordam beradigan raqamli juftliklarni yaratish imkonini beruvchi yangi texnologiyalar paydo bo'lmoqda. Bunday texnologiyalarning paydo bo'lishi hayotiy siklning har bir bosqichida bir necha muqobil variantlar (ishlab chiqarish yoki sotib olish) ichidan maqbul boshqaruv yechimini tanlash jarayonini osonlashtiradi.

An'anaviy yondashuvlardan farqli o'laroq, hayotiy siklning bosqichlari bo'yicha xarajatlarni hisobga olish quyidagilarga imkon beradi:

- «buxgalteriya hisobi subyektining cheklangan resurslarini ishlab chiqarilgan va ishlab chiqarish uchun loyihalashtirilayotgan resurslar oʻrtasida taqsimlash;

- iqtisodiy samaradorlikni baholash va yangi mahsulot ishlab chiqarishni boshlash yoki samarasiz mahsulotni ishlab chiqarishdan olib tashlash boʻyicha boshqaruv qarorini qabul qilish;

- strategik boshqaruv hisobi tizimida mahsulotning taqvim yilidan tashqari xarajatlarini yanada aniqroq nazorat qilish;

- barcha resurslarni, shu jumladan, mahsulotni loyihalashtirishda foydalaniladigan resurslarni hisobga olish;

- loyiha xarajatlariga taʼsir koʻrsatish va mahsulotning strategik raqobatbardoshligini aniqlash;

- mahsulot hayotiy sikli barcha bosqichlarining davomiyligini baholash;

- talabning yoʻqolishi tufayli mahsulot ishlab chiqarishni toʻxtatish va uni bozordan chiqarish bosqichidagi xarajatlarni aniqlash va nazorat qilish hamda uni utilizatsiya qilish xarajatlarini baholash».

Anʼanaviy hisoblash tizimlari mahsulotning taqvim yilidan tashqaridagi, yaʼni hayotiy siklning bir necha bosqichlari mobaynidagi xarajatlarini hisobga olmaydi. Bunda, mahsulotning ayrim turlari, ayniqsa, odatda, taqvim yilidan uzoq boʻlgan hayotiy siklning dastlabki bosqichlarida ITTKI oʻtkazilishini nazarda tutuvchi mahsulotlar, koʻpincha, zarar keltiradi. Anʼanaviy hisoblash tizimlari ishlab chiqarish jarayonida qilingan xarajatlarni yaxshiroq hisobga oladi va ular miqdorini yaxshiroq baholaydi, lekin yangi mahsulotni loyihalashtirish yoki unga sotuvdan keyingi xizmatni koʻrsatish bosqichida qilingan xarajatlarni hisobga olmaydi⁵⁰.

Koʻpincha, mahsulot, ayniqsa, yangi mahsulot hayotiy siklning dastlabki bosqichlarida buxgalteriya hisobi subyektining katta miqdordagi (moddiy, mehnat,

⁵⁰ Медведева, Е. А. Управленческий учет в условиях применения концепции жизненного цикла продукции / Е. И. Костюкова, А. В. Фролов, Е. А. Медведева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2020. – № 1 (121). – С. 118–125.

moliyaviy) resurslarini talab qiladi, bu keyinchalik tadqiqotlar, ishlanmalar, loyiha-qidiruv va tajriba-konstruktorlik ishlarining xarajatliligi, shuningdek, muayyan turdagi mahsulotni sotishning daromadliligi hayotiy siklning dastlabki bosqichlarida kiritilgan investitsiyalar bilan taqqoslay olmaslik va natijada, buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining iqtisodiy samarasini aniqlashda noaniqlik tufayli samarasiz bo‘lishi mumkin.

Umuman olganda, tadqiqotlarning ushbu sohasi ancha yaxshi ishlab chiqilganiga qaramay, unda hamon mahalliy korxonalar faoliyatini yanada o‘rganishni va unga moslashishni talab qiluvchi to‘liq o‘rganilmagan jihatlar mavjud. Shu nuqtayi nazardan, bizning fikrimizcha, hayotiy siklni mahsulot hayotiy siklining har bir bosqichi bo‘yicha alohida hisob yuritish-tahliliy ta‘minot orqali tadqiq etish maqsadga muvofiq.

Ta’kidlash lozimki, mualliflar o‘rtasida hayotiy siklning bosqichlari, ularning soni va nomlari borasida umumiy fikr mavjud emas.

Tahliliy tadqiqotlarimiz natijasida, biz mahsulot hayotiy siklining bosqichlarini bo‘lishga nisbatan ikkita yondashuvni ajratdik: «ITTKI bosqichini ajratish» va «ITTKI bosqichini ajratmagan holda». Birinchi yondashuv tadqiqotlar, ishlanmalar, loyihalashtirish, sinov namunasini yaratish bo‘yicha harakatlar majmuining majburiy ravishda amalga oshirilishi bilan tavsiflanadi, boshqaruvning zamonaviy yondashuvlariga mos keladi, ya’ni yangi mahsulotni bozorga uni ishlab chiqishning tegishli xarajatlarisiz kiritib bo‘lmaydi. Ikkinchi yondashuv vakillari ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar bosqichini amalga oshirish zarurligini nazarda tutmaydi.

N.J.Badalovning ta’kidlashicha, mahsulot hayotiy siklining bosqichlari mahsulotning texnik darajasi va sifatini baholash, mahsulot sifatini oshirishni rejalashtirish, mahsulot sifatiga talablarni me’yorlashtirish va standartlash, mahsulotni ishlab chiqish va ishlab chiqarishga qo‘yish, ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash kabi bosqichlardan iborat⁵¹

⁵¹ Н.Ж. Бадалов. Корхоналарда маҳсулотлар сифатини бошқаришнинг асосий функциялари. ADEMIC RESEARCH IN MODERN SCIENCE. International scientific-online conference. January 21, 2022. 73-80 бетлар.

D.A.Endovitskiy, A.V.Chepulyanislarning fikricha, mahsulot hayotiy siklining bosqichlari ishlab chiqarishdan oldingi bosqich, ishlab chiqarish bosqichi va ishlab chiqarishdan keyingi bosqichga bo‘linadi⁵².

O.N.Volkova mahsulot hayotiy siklining bosqichlarini g‘oya, joriy qilish, yetuklik, pasayish kabi bosqichlarga bo‘ladi⁵³.

D.S.Shlichkov mahsulot hayotiy siklining bosqichlarini tadqiqotlar, ishlanmalar, loyihalashtirish, ishlab chiqarish, mahsulotni utilizatsiya qilish va bozordan chiqarish kabi bosqichlarga bo‘ladi⁵⁴.

N.V.Grachevaning fikricha mahsulot hayotiy siklining bosqichlari: tadqiqot va ishlanma, ITTKIni o‘tkazish, texnologiyani ishlab chiqarishga joriy etish, ishlab chiqarish, ishlab chiqarishning jadal o‘sishi, pasayish kabi bosqichlardan iborat⁵⁵.

1) Ushbu mualliflar ITTKI bosqichiga alohida urg‘u berib, ajratib ko‘rsatishadi. Biz yuqoridagi mualliflar talqinini tahlil qilib, buxgalteriya hisobi subyektining raqobatbardoshligini saqlab turishning eng muhim omillaridan biri sifatida ITTKIni amalga oshirishning maqsadga muvofiqligini hisobga olgan holda, birinchi yondashuvni qo‘llab-quvvatlaymiz. Bundan tashqari, biz unda mahsulot hayotiy siklining quyidagi bosqichlarini ajratdik:

- 1) mahsulotni ishlab chiqish («ITTKI» jarayoniga xos)
- 2) o‘shish («Ishlab chiqarish» jarayoniga xos);
- 3) yetuklik («Ishlab chiqarish» jarayoniga xos);
- 4) to‘ldirish («Mahsulotni bozordan chiqarish va utilizatsiya qilish» jarayoniga xos);
- 5) pasayish («Mahsulotni bozordan chiqarish va utilizatsiya qilish» jarayoniga xos).

Hayotiy sikl konsepsiyasidagi asosiy qoida shundan iboratki, har qanday

⁵² Ендовицкий, Д. А. Методика расчета стратегической калькуляции затрат на примере предприятия медицинской промышленности / Д. А. Ендовицкий, А. В. Чепулянис // Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – № 6. – С. 66–82.

⁵³ Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 461 с.

⁵⁴ Учет затрат, калькулирование и анализ себестоимости жилищных услуг в отрасли жилищно-коммунального хозяйства. Учебное пособие. ISBN: 9785436580265. 2021 г. 210 стр.

⁵⁵ Грачева, Н. В. Подходы к управлению эффективностью инновационных процессов / Н. В. Грачева // Вестник Брянского государственного университета. – 2012. – № 3-1. – С. 103–107.

tizim o'z rivojlanishida muayyan miqdordagi bosqichlardan o'tadi. Bunda, har bir bosqich faqat uning o'ziga xos bo'lgan bir qator xususiyatlarga ega bo'lib, to'liq hayotiy siklga o'z hissasini qo'shadi.

Tizim rivojlanish jarayonida izchil ravishda barcha bosqichlardan o'tadi, bunda keyingi bosqichga avvalgisi to'liq tugallangandan keyingina o'tish mumkin.

Yuqorida aytilganlar hayotiy siklning har bir bosqichi boshqaruv hisobining obykti ekanligidan dalolat berib turibdi.

Masalan, «Mahsulotni ishlab chiqish» bosqichi eng muhim o'rinni egallaydi, chunki ushbu bosqichda qabul qilinadigan loyiha qarorlari ishlab chiqarish xarajatlarining miqdori va xatti-harakatini, shuningdek, kelajakda mahsulotga xizmat ko'rsatish va uni utilizatsiya qilish bilan bog'liq xarajatlarni belgilab beradi. Ushbu bosqichda yangi turdagi mahsulotni ishlab chiqarishning maqsadga muvofiqligidan dalolat beruvchi ma'lumotlar shakllanadi. Bundan tashqari, hayotiy siklning ishlab chiqarishgacha bo'lgan «Mahsulotni ishlab chiqish» bosqichida buxgalteriya hisobi subyekti boshqaruvi texnik-texnologik ma'lumotlarni, yangi turdagi mahsulotning xarajatlar sig'imi darajasining baholanishini, loyihalashtirilayotgan mahsulot tannarxining shakllantirilishini, ehtimoliy qo'shimcha xarajatlar miqdori, mahsulotni ishlab chiqarishni boshlashdagi asosiy xavf-xatarlar va noaniqliklar to'g'risidagi ma'lumotlarni, xarajatlarning hosil bo'lish ko'rsatkichlari shakllantirilishini talab qiladi.

Biz taklif qilayotgan tasnifdagi mahsulot hayotiy siklining «O'sish» va «Yetuklik» bosqichlarini belgilab beruvchi «Ishlab chiqarish» bosqichi ishga tushirish-sozlash ishlari bilan bog'liq xarajatlarni, tranzaksiya xarajatlarini, mahsulotning bozorga chiqarilishi tufayli kelib chiqadigan xarajatlarni belgilab beradi. Ushbu bosqichda zararsiz sotish hajmining ko'rsatkichlari tahlil qilinadi, marjinal tahlil o'tkaziladi, ishlab chiqarish jarayonining samaradorligi baholanadi, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish xarajatlari hisobga olinadi va hokazo.

«To'ldirish» va «Pasayish» bosqichlarida xavf-xatarlar baholanadi va mahsulotning ishlab chiqarishdan olib tashlanishi tufayli uni bozordan chiqarish bilan bog'liq kelgusi yo'qotishlar hisobga olinadi. Ushbu bosqichlarda boshqaruv

hisobi vositalari sifatida quyidagilardan foydalanish mumkin: marjinal tahlil, buxgalteriya hisobii bazasidagi ko'rsatkichlar bo'yicha loyihalarni ishlab chiqish, xavf-xatarlarni hisobga olish va tahlil qilish va boshqalar.

Hayotiy sikl nazariyasining qoidalarini tadqiq etish ushbu konsepsiyadan buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatida foydalanilganda boshqaruv hisobi tizimining elementlarini ishlab chiqish imkonini berdi (1.6-jadval).

1.6-jadval

Mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha boshqaruv modeliga doir boshqaruv hisobi tizimining elementlari

№	Boshqaruv hisobi tizimining elementlari	Mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha boshqarish chog'ida boshqaruv hisobi tizimi elementlarining mazmuni
1.	Maqsad	Mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha xarajatlarni hisobga olish, tannarxni hisoblash
		Mahsulot hayotiy siklining barcha bosqichlari, shu jumladan ishlab chiqarishdan oldingi, ishlab chiqarish, ishlab chiqarishdan keyingi bosqichlar samaradorligini baholash
		Mahsulot hayotiy siklining "Yetuklik" bosqichini uzaytirish
2.	Tamoyillar	Mahsulot hayotiy sikli izchil bosqichlarining o'zaro bog'liqligi
		Mahsulot hayotiy sikli bosqichlari natijalarini miqdoriy o'lchash imkoniyati
		Mahsulot hayotiy siklining bir bosqichidan ikkinchisiga o'tishdagi sifatiiy o'zgarishlarni nazorat qilish
3.	Obyektlar	Mahsulot hayotiy siklining bosqichlari
4.	Tartibotlar	<p><i>Buxgalteriya hisobi tartibotlari:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha xarajatlarni tasniflash; - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha xarajatlarni hisobga olish; - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha xarajatlarni taqsimlash; - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha tannarxni hisoblash.
		<p><i>Tahliliy tartibotlar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - mahsulot hayotiy sikli bosqichlarining samaradorligi to'g'risida; - mahsulot hayotiy siklining bosqichlarini kengaytirish/qisqartirish yuzasidan qarorlar qabul qilish; - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha boshqaruv hisobotlarini ishlab chiqish.
		<p><i>Nazorat tartibotlari:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha byudjetlashtirish; - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha byudjetlarni nazorat qilish;

		- mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha og'ishlarni tahlil qilish.
		<i>Tashkiliy tartibotlar:</i> - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha tashkil etish, standartlashtirish, tartibga solish
5.	Vositalar	<i>Buxgalteriya hisobi tartibotlari bo'yicha:</i> - innovatsion hisoblash tizimlari; - buxgalteriya hisobvaraqlari tizimi.
		<i>Tahliliy tartibotlar bo'yicha:</i> - zararsizlik nuqtasini tahlil qilish; - marjinal tahlil; - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha xarajatlar, daromadlar va moliyaviy natijalarni tahlil qilish; - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha boshqaruv hisobotlari.
		<i>Nazorat tartibotlari bo'yicha:</i> - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha qat'iy va moslashuvchan byudjetlar; - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha og'ishlarni tahlil qilish.
		<i>Tashkiliy tartibotlar bo'yicha:</i> - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha boshqaruv tashkiliy tuzilmasi; - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha standartlar va reglamentlar; - mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha hisob yuritish siyosati

Yuqoridagi tartibga asosan mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha tannarxni hisoblash uchun muayyan mahsulot hayotiy siklining muayyan vaqtdagi bosqichini identifitsikatsiyalash; bosqichning moliyaviy natijasini va mahsulotning butun hayotiy sikli davomidagi moliyaviy natijani aniqlash; reja-fakt tahlilini o'tkazish va nomaqbul og'ishlarni aniqlash; xarajatlar hisobini yuritish, bir taqvim yili doirasidan tashqaridagi, ya'ni mahsulotning butun hayotiy sikli davomidagi moliyaviy natijani va tannarxni hisoblash imkonini beruvchi metodika taklif qilindi.

1-bob bo'yicha xulosalar

Ushbu bosqichda olib borilgan tadqiqotlar quyidagi xulosalarni bildirish imkonini beradi:

1. Buxgalteriya hisobi subyektini boshqarishda jarayonga yo'naltirilgan yondashuv qo'shilgan qiymat konsepsiyasiga asoslanadi, bu biznes jarayonlarining

qo‘shilgan qiymatni shakllantiruvchi qiymat zanjirining namunaviy elementlariga muvofiq tabaqalanishini nazarda tutadi. Bu qiymatni qo‘shadigan va qo‘shmaydigan biznes jarayonlarining aniqlanishini ta‘minlaydi hamda boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi va buxgalteriya hisobi subbyektining biznes modelidan qiymatni qo‘shmaydigan biznes jarayonlarini chiqarib tashlash, ularni outsorsingga topshirish to‘g‘risida qarorlar qabul qilish uchun qo‘llaniladi.

2. Boshqaruvda jarayonga yo‘naltirilgan yondashuv buxgalteriya hisobi subbyektining faoliyatida top-menejment jarayonlar bo‘yicha boshqaruv tizimiga moyillikni ko‘rsatgan taqdirdagina amalga oshiriladi. Shu asosda buxgalteriya hisobi subyekti biznes modelining tashkiliy, tarkibiy asosini tashkil etuvchi biznes jarayonlarining ajratilishini nazarda tutuvchi boshqaruv tashkiliy tuzilmasi shakllanadi.

3. Jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv modeliga moyillik chiziqli-funksional boshqaruv tizimidan voz kechilishni, boshqaruv tashkiliy tuzilmasi amaldagi modelining qayta tashkil etilishini va biznes jarayonlarining injiniringini nazarda tutadi. Chiziqli-funksional boshqaruv tashkiliy tuzilmasi va boshqaruvni tashkil etishni, shuningdek, biznes jarayonlari bo‘yicha boshqaruv hisobini birga qo‘shib bo‘lmaydi. Biznes jarayonlarini ajratishni buxgalteriya xizmati emas, balki iqtisodiy subyektning top-menejmenti amalga oshiradi.

4. Hozirgi sharoitda buxgalteriya hisobi subyektlari mahsulot hayotiy siklining har bir bosqichida xarajatlarni prognoz qilishlari, me‘yorlarni nazorat qilishlari zarur, bunda turli tarmoqlarda ishlab chiqarishdan oldingi bosqichda moliyaviy ko‘rsatkichlarni (xarajatlar va daromadlarni) aniqlash uchun «mahsulotni ishlab chiqish» bosqichini ajratish lozim.

5. Hayotiy sikl bosqichlari bo‘yicha boshqaruv hisobi tizimini rivojlanish zarurati zamonaviy iqtisodiyotning quyidagi tendensiyalari bilan tasdiqlanadi: ITTKIning mavjudligi va ortib borayotgan ahamiyati («mahsulotni ishlab chiqish» bosqichi) mahsulotni ommaviy ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko‘rish va uni boshlash bosqichida yuqori raqobatbardoshlikni saqlab turish; texnologik jarayonlar ta‘siri va mahsulotning hayotiy siklini qisqartirish; mahsulotga bo‘lgan

iste'molchilar talablarini oshirish va «yetuklik» bosqichini qisqartirish; raqamli ishlab chiqarish va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari.

6. Mahsulot hayotiy siklining bosqichlarini tasniflashga nisbatan yondashuvlarni o'rganish ITTKIning amalga oshirish bosqichida iqtisodiy subbyekt raqobatbardoshligini saqlab turishning eng muhim omillaridan biri sifatida xarajatlarni prognoz va nazorat qilish uchun boshqaruv hisobi tartibotlari va vositalarini qo'llash maqsadga muvofiq, degan xulosaga kelish imkonini berdi. Boshqaruv hisobini yuritish uchun biz mahsulot hayotiy siklining quyidagi bosqichlarini ajratdik: mahsulotni ishlab chiqish («ITTKI» jarayoniga xos); o'sish («Ishlab chiqarish» jarayoniga xos); yetuklik («Ishlab chiqarish» jarayoniga xos); to'ldirish («Mahsulotni bozordan chiqarish va utilizatsiya qilish» jarayoniga xos); pasayish («Mahsulotni bozordan chiqarish va utilizatsiya qilish» jarayoniga xos).

7. An'anaviy hisoblash tizimlari mahsulotning taqvim yilidan tashqaridagi, ya'ni hayotiy siklning bir necha bosqichlari mobaynidagi xarajatlarini hisobga olmaydi, bu esa, boshqaruv hisobining tegishli vositalarini rivojlantirishni talab qiladi.

Ushbu holatlar, umuman, xarajatlar boshqaruv hisobining axborot ta'minoti tizimini rivojlantirishga yordam beradi va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha boshqaruv hisobining nazariy jihatlarini ochib beradi.

Biznes jarayonlari va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha boshqaruv hisobini yanada rivojlantirish uchun mahsulotning haqiqiy tannarxini hisoblash bo'yicha uslubiy tavsiyalarni (markaziy suv ta'minoti uchun qozonlarni ishlab chiqarish misolida), shuningdek, jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv va mahsulotning hayotiy sikli konsepsiyasini qo'llash sharoitida boshqaruv hisobi tizimida buxgalteriya hisobini joriy etish uchun hisobvaraqlar va korrespondensiyalanadigan yozuvlar tizimini ishlab chiqish maqsadga muvofiq.

II-BOB. “O‘ZSUVTA’MINOT” AJDA BOSHQARUV HISOBINI BIZNES JARAYONLARI HISOBI ASOSIDA TASHKIL ETISHNING USLUBIY ASOSLARI

2.1-§ Suv ta’minoti korxonalarida biznes jarayonlarining farqli xususiyatlari

Kun sayin rivojlanib borayotgan iqtisodiyotda yuqori raqobat tufayli ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar hayotiy siklining doimiy qisqarishi kuzatilmoqda. Hatto eng innovatsion va texnologik mahsulotlar ham oradan ma’lum vaqt o‘tgach boshqa yanada takomillashgan va funksional mahsulotlarga yutqazgan holda bozorni tark etadi. Bunday tendensiyalar buxgalteriya hisobi subyektlari boshqaruvini qo‘shilgan qiymatni shakllantiruvchi biznes jarayonlarini doimiy ravishda takomillashtirish va maqbullashtirishga sabab bo‘ladi.

Biznes jarayonlari bo‘yicha boshqaruv hisobini rivojlantirish uchun, birinchi navbatda, ularni tabaqalashtirish zarur. Bu yanada aniq maqsadga yo‘naltirilgan va muvofiqlashtirilgan boshqaruv tizimini shakllantirish va jarayonlarni boshqarish uchun qulayligini oshirish imkonini beradi, bu esa, natijada, buxgalteriya hisobi subyektining moliyaviy natijalariga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Biznes jarayonlarini tasniflashda biz ularni faoliyat istiqbollari bo‘yicha tabaqalashtirishga asoslangan yondashuvga amal qilamiz, bunda joriy faoliyat bo‘yicha jarayonlar (taktik vazifalarni hal qilishga qaratilgan) va buxgalteriya hisobi subyektini rivojlantirish jarayonlari (strategiyani amalga oshirishga qaratilgan) ajratiladi. O‘z navbatida, joriy faoliyat bo‘yicha biznes jarayonlari qo‘shilgan qiymatning yaratilishiga ta’sir etish darajasiga qarab tabaqalanadi. Bunda, asosiy, yordamchi va boshqaruvchi jarayonlar ajratiladi. Asosiy jarayonlar qo‘shilgan qiymatni yaratishga qaratilgan bo‘lib, buxgalteriya hisobi subyektining daromadi va foydasi ushbu jarayonlar hisobidan shakllanadi. Yordamchi jarayonlar, odatda, xizmat ko‘rsatish funksiyasini ta’minlash va asosiy ishlab chiqarish jarayonini qo‘llab-quvvatlash uchun mo‘ljallangan. Boshqaruvchi jarayonlar tashkiliy va ma’muriy-xo‘jalik funksiyalarini amalga oshirishga qaratilgan.

Ichimlik suvi ta'minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish bilan shug'ullanuvchi buxgalteriya hisobi subyektiga biz tijorat tashkilotlari⁵⁶ uchun namunaviy biznes jarayonlarining mazmuni bo'yicha tavsiyalardan foydalangan holda joriy faoliyat bo'yicha quyidagi jarayonlarni ajratdik:

1. Asosiy:
 - «Xaridlar» biznes jarayoni;
 - «Ichimlik suvi ishlab chiqarish» biznes jarayoni;
 - «Sotish» biznes jarayoni;
 - «Qozonlarga texnik xizmat ko'rsatish va ularni ta'mirlash» biznes jarayoni;
 - «Markaziy suv saqlash inshootlarini demontaj va utilizatsiya qilish» biznes jarayoni.
2. Rivojlantiruvchi:
 - «ITTKI» biznes jarayoni.
3. Yordamchi:
 - «Nasoslarni ta'mirlash» biznes jarayoni;
 - «Transport xizmati ko'rsatish» biznes jarayoni;
 - «Texnik nazorat» biznes jarayoni;
 - «Qozonlarni montaj/demontaj qilish» biznes jarayoni;
 - «Jarayonlar va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish (nazorat-o'lchov asboblari va avtomatika)» biznes jarayoni;
 - «Yordamchi moslamalar ishlab chiqarish» biznes jarayoni;
 - «Asosiy vositalarga texnik (kafolatli) xizmat ko'rsatish va ularni ta'mirlash» biznes jarayoni;
 - «Kapital qurilish» biznes jarayoni.
4. Boshqaruv jarayonlari:
 - «Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish» biznes jarayoni;
 - «Axborot resurslarini boshqarish» biznes jarayoni;

⁵⁶ Структура классификации процессов (Process Classification Framework), разработана Американским центром производительности и качества. URL: <http://www.apqc.org/knowledge-base/collections/apqcs-process-classification-framework-pcf-crossindustry-and-industry-sp>.

- «Inson resurslarini boshqarish» biznes jarayoni;
- «Atrof-muhit bilan ishlash dasturini boshqarish» biznes jarayoni;
- «Tashqi aloqalarni boshqarish» biznes jarayoni.

Asosiy va rivojlantiruvchi jarayonlar majmui buxgalteriya hisobi subyektini jarayonga yoʻnaltirilgan tarzda boshqarish tizimini shakllantiradi. Shu asosda tegishli hisob yuritish tizimining yaratilishi har bir biznes jarayonining xarajatlarini identifikatsiyalash, uning tannarxini hisoblash va moliyaviy natijani aniqlash imkonini beradi.

Bunda, amaldagi buxgalteriya hisobi tizimi biznes jarayonlari kesimida xarajatlar hisobini yuritishni toʻliq amalga oshirishga imkon bermaydi. Shu munosabat bilan, jarayonga yoʻnaltirilgan boshqaruvning axborot taʼminotini boshqaruv hisobi doirasida amalga oshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi, bunda biznes jarayoni tannarxni hisoblash va boshqaruv hisobi obyektiga aylanadi.

Shuni taʼkidlash kerakki, biznes jarayonlari kesimida xarajatlarni hisobga olish va moliyaviy natijalarni aniqlash uchun hisobvaraqlar va buxgalteriya yozuvlari majmuini ishlab chiqishda biznes jarayonlarini tabaqalash chuqurligi sintetik hisobvaraqlar erkin shifrlarining mavjudligi bilan belgilanadi. Bunda, biznes jarayonlari va javobgarlik markazlarining oʻta puxta guruhlanishi jarayonlar natijalari uchun masʼul boʻlgan menejerlarning ortiqcha soniga olib keladi, bu esa buxgalteriya hisobi subyekti faoliyati strategik maqsadlarining amalga oshirilishi ustidan nazoratning samaradorligini pasaytiradi.

Suvtaʼminoti korxonalarida misolida oʻtkazilgan biznes jarayonlarining tabaqalashtirilishi asosida soʻngra buxgalteriya hisobi subyektning tashkiliy-boshqaruv tuzilmasidan sezilarli darajada farq qiladigan va jarayonga yoʻnaltirilgan boshqaruv sharoitida boshqaruv hisobi tizimini yoʻlga qoʻyishda muhim oʻrin egallovchi tavsiya etiladigan moliyaviy tuzilmasini ishlab chiqish zarur. Javobgarlik markazlarining tarkibi, odatda, ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlar, tayyor mahsulot tarkibi, buxgalteriya hisobi subyektining texnik jihozlanishi va hokazolar bilan belgilanadi.

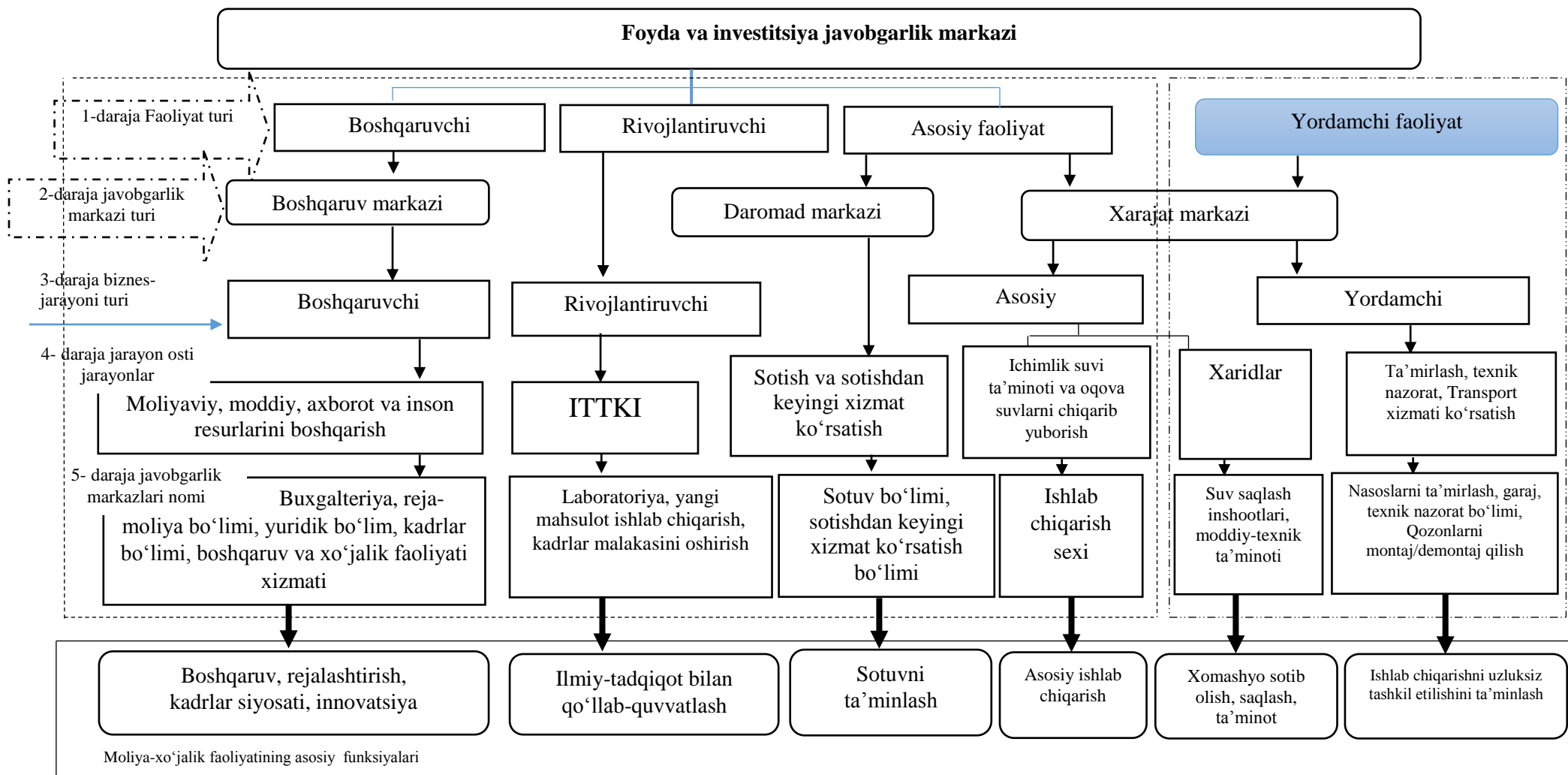
Buxgalteriya hisobi subyektining javobgarlik markazlarini shakllantirishga nisbatan turli xil yondashuvlar mavjud, xususan, omiliy, tarkibiy, loyihaviy, funksional, geografik, texnologik va faoliyat yoʻnalishlari boʻyicha va boshq.

Bizning fikrimizcha, javobgarlik markazlarini tuzishda tarkibiy va funksional yondashuvlarning uygʻunlashtirilishi suvtaʼminoti korxonalar uchun eng maqbul hisoblanadi. Bunday holda ular tashkiliy-boshqaruv tuzilmasini, shuningdek har bir tarkibiy boʻlinma tomonidan bajariladigan funksiyalarni hisobga olgan holda shakllantiriladi. Bir tomondan, bu barcha ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlarni hisobga olish imkonini beradi (bu, pirovardida, moliyaviy natijalarni shakllantirish jarayoniga ijobiy taʼsir koʻrsatadi), ikkinchi tomondan, tarkibiy boʻlinmalar faoliyati va muayyan boshqaruvchilar javobgarligini oʻzaro bogʻlashga, boʻlimlar faoliyatining samaradorligi va ularning yakuniy moliyaviy natijaga qoʻshgan hissasini baholash uchun tegishli maʼlumotlarni toʻplashga yordam beradi.

Eng avvalo, javobgarlik markazlari: asosiy faoliyat (mahsulot ishlab chiqarish bilan bogʻliq), yordamchi faoliyat (asosiy javobgarlik markazlarining ehtiyojlari uchun ishlarni bajaradi va xizmatlar koʻrsatadi), boshqaruv faoliyati (faoliyatini tashkil etish va rejalashtirishga, kadrlar va innovatsion ishlarni amalga oshirishga hissa qoʻshadi) va rivojlantiruvchi faoliyat (ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarini oʻtkazish bilan bogʻliq) boʻyicha ajratiladi.

Jarayonga yoʻnaltirilgan boshqaruvda amalga oshiriladigan funksiyalarga qarab, asosiy, yordamchi, rivojlantiruvchi va boshqaruvchi javobgarlik markazlari ajratiladi va ularning har biriga bir qator jarayon osti jarayonlar mos keladi. Bunday boʻlish muayyan biznes jarayonining mazmuniga qarab, boshqaruvchilarning javobgarligi shakllanishi uchun zarur. Bunda, har bir javobgarlik markazi uchun boshqaruv hisobotlarining tegishli shakllari ishlab chiqiladi.

2.1-rasmda jarayonga yoʻnaltirilgan boshqaruv sharoitida javobgarlik markazlarining boʻlinishini quyidagi koʻrinishda taklif etamiz.



**2.1-rasm. Jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv sharoitida javobgarlik markazlarining bo'linishi
(suvta'minoti sanoati misolida)⁵⁷**

⁵⁷ Muallif takliflari asosida ishlab chiqarilgan

Bizning fikrimizcha, jarayonga yoʻnaltirilgan boshqaruv sharoitida javobgarlik markazlarining boʻlinishini tarkibiy boʻlinmalar markazlashtirilmagan harakatlarini baholash uchun maqbul hisoblanadi va turli sanoat korxonalarida buxgalteriya hisobi subyektining biznes jarayonlarini nazorat qilish maqsadida foydalanilishi mumkin.

Buxgalteriya hisobi subyekti, umuman olganda, foyda va investitsiyalar markazi hisoblanadi, ierarxiya esa, quyidagi koʻrinishga ega boʻladi:

- 1) faoliyat turlari – asosiy, yordamchi, boshqaruv;
- 2) javobgarlik markazlarining turlari – boshqaruv, daromadlar, xarajatlar markazlari;
- 3) biznes jarayonining turlari – rivojlantiruvchi, boshqaruvchi, asosiy, yordamchi;
- 4) jarayon osti jarayon turi: «Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish», «Axborot resurslarini boshqarish», «Inson resurslarini boshqarish», «Atrof-muhit bilan ishlash dasturlarini boshqarish», «Tashqi aloqalarni boshqarish» «ITTKI», «Sotish va sotishdan keyingi xizmat», «Xaridlar» va boshqalar;
- 5) javobgarlik markazining nomi.

Biz taklif qilgan yondashuv javobgarlik markazlari sharoitida xarajatlarning boshqaruv hisobini takomillashtirishga qaratilgan boʻlib, u mavjud axborot aloqalarini gorizontalar (tarkibiy boʻlinmalar oʻrtasida) va vertikal (boshqaruvning ierarxik darajalari doirasida) saqlashga imkon beradi. Bundan tashqari, javobgarlik markazlarining shakllangan boʻlinishi quyidagilar uchun sharoit yaratadi:

- har bir javobgarlik markazi faoliyatining samaradorligini obyektiv baholash imkonini beradi;
- biznes jarayonlarini tezkor va strategik boshqarish tizimlarini yaxshilashga yordam beradi;
- jarayonga yoʻnaltirilgan boshqaruv sharoitida boshqaruv qarorlarini qabul qilishning mustaqilligini oshiradi;
- bozorning tashqi konʻyunkturasi va raqobatdagi oʻzgarishlarga yanada moslashish imkonini beadi;

- buxgalteriya hisobi subyektining foydasi ustidan boshqaruv nazoratini kuchaytiradi.

Ajratilgan javobgarlik markazlarining har biriga taklif qilingan moliyaviy tuzilishga muvofiq keladigan kod bilan belgilash kerak bo‘ladi (2.1-jadval).

2.1-jadval

Jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv sharoitida javobgarlik markazlari va xarajatlarning kelib chiqish joylari klassifikatori (suvta‘minoti sanoati misolida)⁵⁸

№	Javobgarlik markazining kodi	Nomi
1. Asosiy faoliyat		
<i>11. «Xaridlar» xarajatlar markazi</i>		
1.	111	Moddiy-texnik ta‘minot bo‘limi
2.	112	Suv va boshqa materiallarni saqlash ombori
<i>12. «Markaziy va qo‘shimcha suv ishlab chiqarish» xarajatlar markazi</i>		
3.	121	Suv ishlab chiqarish sexi
4.	121.1	Injektorlarni shtamplash
5.	121.2	Suv datchiklarini ishlab chiqarish
6.	121.3	Tortish datchiklari ishlab chiqarish
7.	121.4	Paronit qistirmalari ishlab chiqarish
8.	122	Nasos va nasos qismlarini ishlab chiqarish sexi
9.	122.1	Rezervuar qurish ishlab chiqarish
10.	122.2	Suv minorasini yig‘ish
11.	122.3	Yordamchi butlovchi qismlar
12.	122.4	Suv o‘tkazib beruvchi qurilmani ishlab chiqarish
13.	123	Yangi qurilishlarni amalga oshirish sexi
14.	123.1	Sinov stendi
15.	123.2	Boshqa mahsulotlarni ishlab chiqarish sexi
<i>13. Mahsulotni sotish va sotishdan keyingi xizmat ko‘rsatish» daromadlar markazi</i>		
16.	131	Sotuvlar bo‘limi
17.	132	Sotishdan keyingi xizmat ko‘rsatish bo‘limi
2. Yordamchi faoliyat		
<i>21. «Yordamchi jarayonlar» xarajatlar markazi</i>		
18.	211	Quduq, suv minorasi, nasos stansiyalarini ta‘mirlash uchastkasi
19.	212	Garaj
20.	213	Texnik nazorat bo‘limi
21.	214	Montaj/demontaj qilish bo‘limi
22.	215	Nazorat-o‘lchov asboblari va avtomatika
23.	216	Instrumental sex
24.	217	Asosiy vositalarga (kafolatli) texnik xizmat ko‘rsatish va ularni ta‘mirlash bo‘limi
25.	218	Kapital qurilish bo‘limi
3. Korporativ boshqaruv		

⁵⁸ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

3.1. «Korporativ boshqaruv» markazi		
26.	311	Korporativ boshqaruv
27.	311.1	Buxgalteriya
28.	311.2	Reja-moliya bo'limi
29.	311.3	Yuridik bo'lim
30.	311.4	Kadrlar xizmati
31.	311.5	Ma'muriy-xo'jalik xizmati
4. «ITTKI» xarajatlar markazi		
32.	411	Konstruktorlik byurosi
33.	412	Tajriba ishlab chiqarishi
34.	413	Sinov laboratoriyasi

Jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv sharoitida javobgarlik markazlari va xarajatlar hosil bo'lish joylarining ishlab chiqilgan bo'linishi (dekompozitsiyasi) va klassifikatori suv ta'minoti korxonasieng eng maqbul moliyaviy tuzilmasini belgilab beradigan moliyaviy javobgarlik markazlari ierarxiasini yaratish imkonini beradi. Javobgarlik markazlarining taklif etilgan tarkibi va uning tuzilmasini ichki me'yoriy hujjatlar, xususan, «Buxgalteriya hisobi subyektning moliyaviy tuzilmasi to'g'risidagi Nizom» bilan mustahkamlash zarur. Ushbu hujjatda tarkibiy bo'linma va javobgarlik markazi rahbarining funksional vazifalari, majburiyatlari va vakolatlari, markazning moliyaviy natijalarini hisobga olish va rejalashtirish metodikasi, faoliyat samaradorligini baholash tartibini belgilash maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Javobgarlik markazlari kesimida xarajatlar boshqaruv hisobining asosiy vazifasi miqdor va sifat ko'rsatkichlarining belgilangan qiymatlariga erishish, yig'ma ishlab chiqarish hisobotlari tuzishda aniqlangan reja ko'rsatkichlaridan og'ishlarni qayd etish va shu asosda javobgarlik markazlari rahbarlari va xodimlarining motivatsiyasini kuchaytirish nuqtayi nazaridan tarkibiy bo'linmalarining tezkor hisobini yuritish va boshqaruvchilar faoliyatini nazorat qilish hisobidan buxgalteriya hisobi subyektini tarkibiy bo'linmalarining boshqaruvchanligini oshirishdan iborat. Bunda, boshqaruv hisobi tizimida xarajatlarni nafaqat ularning hosil bo'lish joylari bo'yicha, balki mas'ul shaxs bo'yicha ham samarali nazorat qilishni tashkil etish imkoniyati paydo bo'ladi.

Ushbu bosqichda olib borilgan tadqiqot natijasida ilmiy yangilikning quyidagi qoidalarini ifodalash va quyidagi xulosalarga kelish imkonini beradi.

1. Biznes jarayonlarining tannarxini hisoblash boshqaruv hisobining dolzarb vazifasi hisoblanadi, chunki u nafaqat tayyor mahsulot, bajarilgan ishlar yoki ko'rsatilgan xizmatlarning, balki faoliyat jarayonlarning ham moliyaviy natijasini aniqlash imkonini beradi, bu esa, o'z navbatida, ular ustidan nazoratni kuchaytirishga yordam beradi va eng katta qo'shilgan qiymatni yaratuvchi jarayonlarni muvofiqlashtirishga imkon beradi. Jarayonlarning tannarxini hisoblash va hisob yuritish funksiyalarini yanada rivojlantirish uchun ularni buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlariga muvofiq tabaqalash zarur.

2. Tadqiqot natijasida buxgalteriya hisobi subyekti joriy faoliyatining biznes jarayonlarini tabaqalash amalga oshirildi, uning doirasida asosiy («Xaridlar», «Ishlab chiqarish», «Mahsulotni sotish va sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish», «Demontaj va modernizatsiya qilish») va yordamchi jarayonlar («Ta'mirlash», «Transport xizmati ko'rsatish», «Texnik nazorat», «Nasoslarni montaj/demontaj qilish», «Jarayonlar va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish (Nazorat-o'lchov asboblari va avtomatika)», «Yordamchi moslanmalar ishlab chiqarish (Instrumental sex)», «Asosiy vositalarga texnik (kafolatli) xizmati ko'rsatish va ularni ta'mirlash», «Kapital qurilish»), shuningdek, boshqaruv jarayonlari («Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish», «Axborot resurslarini boshqarish», «Inson resurslarini boshqarish», «Atrof-muhit bilan ishlash dasturini boshqarish», «Tashqi aloqalarni boshqarish») va rivojlantiruvchi jarayonlar («ITTKI») ajratildi.

3. Suv ta'minoti sanoatining o'ziga xos jihatlari (ITTKI bosqichining mavjudligi, xaridlar va sotuvlar logistikasi, servis va sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish, texnik nazoratni amalga oshirish va boshqalar)ga muvofiq ajratilgan markazlarning 5 ta darajasi (faoliyat turi, javobgarlik markazining turi, biznes jarayonining turi, jarayon osti jarayon, javobgarlik markazining nomi) negizida jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv sharoitida javobgarlik markazlarini bo'lish

amalga oshirildi, bu mavjud gorizontal (tarkibiy bo‘linmalar o‘rtasidagi) va vertikal (boshqaruvning ierarxik darajalari ichidagi) axborot aloqalarini saqlab turish, shuningdek javobgarlik markazlari kesimida xarajatlarning boshqaruv hisobini yuritish imkonini beradi.

4. Suv ta’minoti korxonasining eng maqbul moliyaviy tuzilmasiga muvofiq, jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv sharoitida javobgarlik markazlari va xarajatlar hosil bo‘lish joylarining klassifikatori ishlab chiqilgan bo‘lib, undan foydalanish boshqaruvchilar faoliyatining tezkor hisobini yuritish va nazorat qilish hisobidan buxgalteriya hisobi subyekt tarkibiy bo‘linmalarining boshqariluvchanligini oshiradi.

2.2-§ Xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblash jarayoni uslubiy asosi

Xarajatlarni hisobga olish va mahsulot tannarxini hisoblash boshqaruv hisobining muhim obyekti hisoblanadi. Ishlab chiqarish hisobining rivojlanishi tannarxni kamaytirish va xarajatlar tarkibini maqbullashtirish uchun tegishli ma’lumotlarning hosil qilinishini nazarda tutadi. Bunga sintetik va analitik hisob yuritish tizimini takomillashtirish, xarajatlarning yangi tasniflash xususiyatlarini ajratish, hisob yuritish registrlari va boshqaruv hisobotlarini ishlab chiqish, shuningdek, mahsulot tannarxini hisoblashning istiqbolli usullarini joriy etish va hokazolar tufayli erishish mumkin.

Bunda, ishlab chiqarish hisobini yuritish, hisoblash va byudjetlashtirish, ishlab chiqarish texnologik jarayonining o‘ziga xos xususiyatlariga, ishlab chiqarish siklining ko‘lami, mavsumiyligi va davomiyligiga, sotish bozorlariga hamda boshqa ichki va tashqi omillarga bog‘liq.

Shuni ta’kidlash lozimki, ishlov berish sanoati sohasidagi barcha buxgalteriya hisobi subyektlariga ko‘p sonli texnologik operatsiyalar, foydalaniladigan asbob-uskunalar va dastgohlarning xilma-xilligi, ishlab chiqariladigan mahsulotlarning keng nomenklaturasi, ishlab chiqarish jarayonining

mukammalligi, uzoq davom etadigan ishlab chiqarish sikli va ko‘p mehnat talab qilinish kabilar xosdir.

Ushbu xususiyatlar ishlab chiqarish jarayoni ommaviy ishlab chiqarish majmuasi sifatida ham, yagona, kichik ishlab chiqarish sifatida ham namoyon etilishi mumkin bo‘lgan suv ta‘minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish sanoati sohasiga ham xosdir. Suv ta‘minoti korxonalarida ichimlik suvi ta‘minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish va obyektlarni qurish hamda rekonstruksiya qilish, yer osti suvlari quduqlarining holati va ulardan foydalanish, ichimlik suvini ishlab chiqarish, oqova suvlarni qabul qilish, inshootlardan samarali foydalanish va soz holatda saqlash kabi ishlarni bajaradi, bu esa, ish joylarining yuqori darajada ixtisoslashuvini talab qiladi. Bunda, ishlab chiqarish jarayonining cheklangan va barqaror xususiyati uni maxsus yuqori unumli texnikaning qo‘llanilishi hisobidan avtomatlashtirish imkonini beradi.

Suv ta‘minoti korxonalarida ichimlik suvini tayyorlash, shuningdek iste‘molchilarni ichimlik suvi bilan shartnoma asosida uzluksiz va bir maromda ta‘minlash, oqova suvlarni qabul qilish va ularni tozalash, ichimlik va oqova suv quvurlari hamda inshootlaridan samarali foydalanish, ularni soz holatda saqlash, avariya va nosozliklarni o‘z vaqtida bartaraf etish, ichimlik suvi ta‘minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish obyektlarini qurish hamda rekonstruksiya qilish, yer osti suvlari quduqlarining holati va ulardan foydalanishni nazorat qilishda ko‘p mehnat va xarajat talab qiladigan ishlov berish operatsiyalari ustunlik qiladi.

Shuni ta‘kidlash kerakki, suvni tayyorlash, shuningdek, iste‘molchilarni ichimlik suvi bilan shartnoma asosida uzluksiz va bir maromda ta‘minlash suv ishlab chiqarish sohasining barcha ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlari ham xarajatlarni hisobga olish va haqiqiy tannarxni hisoblashning uslubiy masalalarida lozim darajada o‘z aksini topmagan, buning natijasida, ma‘lumotlarning relevantligi sezilarli darajada o‘zgaradi, hisob yuritish-tahliliy ishlardagi tezkorlikka putur yetadi, boshqaruv hisobining imkoniyatlaridan qarorlar qabul qilish uchun to‘liq foydalanilmaydi, chunki bizning fikrimizcha, barcha hisob

yuritish-tahliliy harakatlar boshqa buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining texnologik o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq yo'lga qo'yilishi kerak.

Bunda, shuni ta'kidlash lozimki, suvni tayyorlash va ishlab chiqarishga ixtisoslashgan buxgalteriya hisobi subyektlarida boshqaruv hisobini yuritishning o'ziga xos xususiyatlarini ko'rib chiqishda nafaqat ishlov berish sanoatining bevosita ko'rib chiqilayotgan turiga, balki ichimlik suvni tayyorlashda ichimlik suvi inshootlari elektr energiyasi bilan ta'minlanishi sohasiga ham e'tibor qaratiladi.

Shu munosabat bilan, tadqiqot davomida biz amalga oshirilayotgan biznes jarayonlariga va hayotiy siklning alohida bosqichlari xarajatlariga turlicha ta'sir ko'rsatadigan suv ishlab chiqarish sanoatining o'ziga xos xususiyatlarini aniqladik (1-ilova).

Aniqlangan xususiyatlar xarajatlarning tarkibi, tuzilishi va tasnifini, boshqaruv hisobini yuritishning uslubiy jihatlari va unda qo'llaniladigan vositalari to'plami, mahsulotning haqiqiy tannarxini hisoblash usullarini belgilab beradi.

O'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlar ko'proq operatsion faoliyat bilan bog'liq bo'lgan asosiy biznes jarayonlariga ta'sir ko'rsatadi. Bunda, ular hayotiy siklning «O'sish» va «Yetuklik» bosqichlarida eng kuchli tarzda namoyon bo'ladi, bu esa, ushbu bosqichlarda tahliliy, loyiha va prognozlash ishlarining ahamiyatini oshiradi.

Bizning fikrimizcha, biznes jarayonlari va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha boshqaruv hisobi tizimini rivojlantirish uchun, birinchi navbatda, quyidagilar zarur:

- 1) ishlab chiqariladigan mahsulotlarning ko'pligi va ishlab chiqarish jarayonining yaqqol segmentlanishini hisobga olgan holda, boshqaruv hisobi doirasida biznes jarayonlari kesimida va hayotiy siklning bosqichlari bo'yicha alohida hisob yuritish imkoniyatiga ega bo'lgan hisobchilik tizimini rivojlantirish;

- 2) foydalaniladigan suvni tayyorlash, qayta ishlash va saqlash qurilmalari hayotiy siklining qisqarishi sharoitida biznes jarayonlari va hayotiy sikl bosqichlarini amalga oshirishning buxgalteriya hisobidan mustaqil bo'lgan

moliyaviy natijalarini aniqlash maqsadida buxgalteriya yozuvlari metodikasini faol ravishda o'zgartirish;

3) mahsulotlarning individuallashtirishini, izchil texnologik operatsiyalarning mavjudligini, ishlab chiqarishning uzoq muddatli xususiyatini, xarajatlarni me'yorlash imkoniyatini, ishlab chiqarish jarayonining ko'p material talab qilishini hisobga olgan holda, hayotiy sikl va biznes jarayonlarining bosqichlari bo'yicha mahsulot tannarxini hisoblash metodikasini takomillashtirish (bu, o'z navbatida hisoblash moddalarining tarkibiga aniqlik kiritishni, hisoblash varaqlari, bilvosita xarajatlarni taqsimlash metodikalari va tannarxni hisoblash usullarini takomillashtirishni talab qiladi);

4) mahsulotni ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko'rish va uni boshlash bosqichida katta miqdordagi xarajatlarning paydo bo'lishi sharoitida hayotiy siklning «ishlab chiqish» bosqichida va «ITTKI» biznes jarayoni bo'yicha boshqaruv hisobi tizimini rivojlantirish;

5) sovutish minoralari va nasoslardan foydalanishning o'ziga xos jihatlari, shuningdek ishlab chiqariladigan suv va qayta ishlash uchun energiyani iste'mol qilishning o'ziga xos xususiyatlarini (issiqlik energiyasining ko'zga ko'rinmasligi, iste'mol qilingan issiqlik energiyasini qaytarish imkoniyatning yo'qligi, uni ishlab chiqarish, uzatish va iste'mol qilish jarayonlarining vaqtidagi uzluksizlik, yo'qotishlarning mavjudligi, uni omborda to'plashning ilojisizligi tufayli issiqlik energiyasini iste'mol qilish hajmining vaqtga ko'ra va miqdor bo'yicha mos kelmasligi) hisobga olgan holda loyihalashtirilayotgan suv saqlash qurilmalarining samaradorligini baholashda qo'llaniladigan ko'rsatkichlarni o'zida mujassam etgan KPI tizimini ishlab chiqish.

Suv ta'minoti va oqova suv xizmatlarini ko'rsatish yo'nalishlarida amalga oshirilayotgan islohotlarni izchil davom ettirish, sohada shaffoflik hamda xususiy sektorning ishtirokini ta'minlash, "O'zsuvta'minot" AJ va suv ta'minoti tashkilotlarining moliyaviy barqarorligini oshirish hamda zamonaviy innovatsion tizimlarni joriy etish bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil

25-sentyabrdagi PF-6074–sonli Farmoni⁵⁹, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 26-noyabrda PQ–4536–sonli qarori⁶⁰ va Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 30-iyulda 459-sonli qarori⁶¹ tasdiqlangan. Ushbu Farmon va Qarorlarda belgilab berilgan vazifalar mazkur tarmoqda muhim burilishlarga sabab bo‘ldi.

Shu o‘rinda ta’kidlash kerakki, markaziy suv ta’minoti tizimi bilan taqqoslaganda xususiy sektor tizimlarning muhim afzalligi – iste’molchilarga yo‘naltirilgan zamonaviy boshqaruv usullari, ochiqlik, shaffoflik va bozor tamoyillarini jadal joriy etish, tannarxni pasaytirish orqali daromadlarni oshirish, islohotlar jarayonida xususiy kapital ishtiroki uchun keng imkoniyatlar yaratish, iktisodiyotda davlat ishtirokini qisqartirish va raqobat muhitini yanada yaxshilashga erishiladi.

Shuningdek, bu suv tarkibini zaharli gazlar bilan ifloslanish jarayonining yo‘qligi tufayli past bosimli elektr sarfi jarayonining xavfsizligi bilan ham izohlanadi. Bunda, avtonom suv ta’minoti va issiq suv ta’minoti tizimlari deyilganda, tashqi qozon, deaeratsiyani kengaytirish baki, axlat filtri, issiqlik manbai aylanishining kombinatsiyalangan tizimi uchun nasosli avtomatik qopqoq, suv bilan isitgich, ifloslangan suv manbaini avtomatik to‘kish uchun mo‘ljallangan qurilmadan iborat asbob-uskunalar majmui tushuniladi.

Ichimlik va oqova sohasida investitsiya loyihalarini saralash, amalga oshirish Qoraqalpog‘iston Jo‘qori Kengesi, xalq deputatlari viloyatlar hamda Toshkent shahar Kengashlarida muhokama qilinishi va nazorat qilinish tizimi yaratilgan bo‘lib, suv ta’minoti korxonalarini moddiy-texnik bazasini mustahkamlash, shuningdek, ichimlik va oqova suv obyektlari energo samaradorligini oshirish maqsadida investitsiya dasturlari hamda boshqa dasturlar

⁵⁹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni “Ichimlik suvi ta’minoti va oqova suv tizimini yanada takomillashtirish hamda sohadagi investitsiya loyihalari samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”. 2020-yil 25-sentyabr. <https://lex.uz/docs/5017983>.

⁶⁰ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 4536-sonli qarori “Respublika suv ta’minoti tizimini yanada takomillashtirish to‘g‘risida”. 2019-yil 26-noyabr. <https://lex.uz/ru/docs/4611081>.

⁶¹ O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 459-sonli qarori “Suv ta’minoti og‘ir hududlardagi aholi tomorqalari va qishloq xo‘jaligida foydalanilmayotgan yer maydonlariga suv chiqarish ishlarini davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash chora-tadbirlari to‘g‘risida” 30.07.2020-y. <https://lex.uz/ru/docs/-4923635>

doirasida ichimlik suvi ta'minoti va oqova suv sohasida ajratilgan mablag'larning 10 foizi hisobidan energiya tejoychi nasos uskunalari, maxsus texnika va mexanizmlar xarid qilish belgilangan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-oktyabrdagi "Raqamli O'zbekiston - 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risidagi" PF-6079-sonli Farmonida uy-joy kommunal xo'jaligi sohasini raqamli transformatsiya qilish va uy-joy kommunal sohasini raqamlashtirish belgilangan. Shunga muvofiq, sohani raqamlashtirish suv ta'minoti va kanalizatsiya geoaxborot tizimlarini, ichimlik suvini ishlab chiqarish va taqsimlash bo'yicha korxonalarda suvni hisobga olishning elektron axborot tizimini tatbiq qilish va yagona suv balansini shakllantirish, suv xavfsizligi va monitoringi uchun axborot tizimimni ishlab chiqish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Sohani raqamlashtirish, to'lov intizomini va madaniyatini yaxshilash, to'lovlar shaffofligini ta'minlash hamda korrupsion holatlarning oldini olish maqsadida tizimda 2021-yil may oyidan boshlab, pilot loyihasi doirasida Toshkent viloyatining Qibray va Toshkent shahrining Olmozor hamda Shayxontoxur tumanlarida nazoratchilar tomonidan aholidan pul yig'ish tizimi to'xtatildi. Shuningdek, ushbu loyiha doirasida respublikaning 35 ta tuman va shaharlarida elektron to'lov tizimlari orqali pul undirish tizimi joriy etildi.

Tahlillar natijasida ko'rishimiz mumkinki, "O'zsuvta'minot" AJ va uning tarkibidagi korxonalarining rivojlanish istiqbolini belgilashda inobatga olinishi zarur bo'lgan bir kator omillar mavjud. Ushbu omillar quyidagilar hisoblanadi:

Hozirda yurtimizning ko'plab olin va chekka hududlari ichimlik va okova suv bilan ta'minlanmoqda. Mazkur hududlarda elektr energiyasining uzilishi shaxar joylarga nisbatan ko'pligi ta'minotdagi barqarorlikni cheklaydi, aholi tomonidan ichimlik suvi tomorqa, dehqon xo'jaligi yerlarini sug'orish maqsadlariga ham yo'naltiriladi. Shu bilan birga, mazkur hududlardagi aholi daromadi darajasi pastroq bo'lib, ularning to'lov qobiliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Mazkur masalalarni ijobiy hal etishda korxonalar tomonidan muqobil

energiya manbalaridan foydalanishni kengaytirish, komplaens nazoratni kuchaytirish muhim hisoblanadi.

Ma'lumki, tarmoqlarni qurish, mavjudlarini rekonstruksiya qilish uchun katta hajmdagi kredit mablag'lari jalb etilmoqda. Ularning aksariyat qismi xorijiy kredit liniyalari bo'lib, xalqaro valyutada olib kirilmoqda. milliy valyuta va AQSH dollari o'rtasida almashinuv kursi so'nggi yillarda 8-10 foiz atrofida bo'lib, kelrysida kreditni so'ndirish jarayonida korxonalar moliyaviy holatiga salbiy ta'sirga ega bo'ladi. Mazkur holatni ham tariflarni shakllantirish jarayonida inobatga olish maqsadga muvofiq.

Suv aylanishini ta'minlovchi nasos stansiyalar uchun ortiqcha bino va inshootlar qurish talab qilmaydigan tashqi nasoslardan foydalangan holda suv manbaining tabiiy aylanishiga ega bo'lgan innovatsion suv ta'minoti tizimlarini ishlab chiqarish tadqiq etilayotgan korxonaning asosiy raqobat ustunligi hisoblanadi. Ishlab chiqilgan suv tizimlari xizmat ko'rsatuvchi xodimlarning doimiy ishtirokini talab qilmaydi, bu esa, isitish va issiq suv ta'minoti xarajatlarini sezilarli darajada kamaytiradi.

Jumladan, suv inshootlarini elektr energiyasi bilan ta'minlashda quyosh panellaridan foydalanishni ko'paytirish, hududning iqlim xususiyatlaridan kelib chiqqan holda shamol energiyasidan foydalanish, elektr energiyasini nafaqat davlatdan, balki energetika sohasida yurtimizda ishga tushirilayotgan korxonalar bilan to'g'ridan-to'g'ri shartnomalarni imzolash tarmoqdagi uzilishlarni bartaraf etish, xizmat sifatini yaxshilash va sof foydani oshirish imkonini beradi.

Ichimlik va oqova suv xizmatlari iste'molchilari 3 guruhga bo'linadi.

I guruhga - xususiy uy-joylar va ko'p kvartirali uydagi xonadonlarda yashaydigan jismoniy shaxslar kiradi;

II guruh - issiqlik ta'minoti tashkilotlari, ichimlik va oqova suv xizmatlari tashkilotlari, O'zbekiston Respublikasi Mudofaa vazirligi va boshqa tashkilotlarning idoraviy uy-joy fondi va yotoqxonalar, byudjet tashkilotlari, diniy tashkilotlar, elchixonalar va diplomatik vakolatxonalar, fuqarolarning o'zini-o'zi boshqarish organlari, xususiy uy-joy egalari shirkatlari.

III guruhga - I va II guruhga kirmagan boshqa tashkilotlar kiradi.

Bugungi kunda abonentlar bazasi bo'yicha 3 937 368 ta iste'molchi mavjud bo'lib, shundan 3 847 992 tasi aholi va 8 9376 tasini yuridik iste'molchilar tashkil etadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 25-sentyabrda PF-6074-sonli Farmoniga asosan, 2020-yil 1-oktyabrdan boshlab, ichimlik va oqova suv tariflari, dastlab, hududiy monopoliyaga va moliya organlari bilan kelishish hamda Qoraqalpog'iston Respublikasi Juqorgi Kengesi, xalq deputatlari viloyatlar va Toshkent shahar Kengashlari qarorlari bilan tasdiqlanishi belgilandi.

Ichimlik va oqova suv tariflari yillik barcha ishlab chiqarish xarajatlari (materiallar, ish haqi, elektr energiyasi, amortizatsiya ajratmalari), davr xarajatlari (sotish, boshqaruv va boshqa operatsion xarajatlar), modernizatsiya va rekonstruksiya qilish xarajatlar, moliyaviy faoliyatni amalga oshirish xarajatlari (foizli xarajatlar) va sof foyda summasini inobatga olgan holda shakllantiriladi. Ichimlik va oqova suv tarif xarajatlari tarkibiga: inobatga olingan ishlar "O'zsuvta'minot" AJ bo'yicha buxgalteriya hisobotlarini konsolidatsiya qilish orqali respublikada ichimlik va oqova suv xizmatlari uchun bosqichma-bosqich yagona tariflarni joriy etish kiradi (2.2-jadval).

Sohani raqamlashtirish suv ta'minoti va kanalizatsiya geoaxborot tizimlarini, ichimlik suvini ishlab chiqarish va taqsimlash bo'yicha korxonalarda suvni hisobga olishning elektron axborot tizimining tatbiq etilishi va yagona suv balansi tizimini shakllantirish, davlat suv fondida suv xavfsizligi va sifati monitoringi uchun axborot tizimini ishlab chiqish va keng qo'llash eski hisoblash tizimidan xalos bo'lish imkonini beradi, bu, o'z navbatida, issiqlik ishlab chiqarish xarajatlarini sezilarli darajada kamaytiradi. Raqamlashgan innovatsion oqova suv tarmoqlarini yangidan qurish va rekonstruksiya ishlarini faol joriy etilishi oqova va ichimlik suvini ko'pchilik aholi uchun yanada hamyonbop qiladi, ushbu sohadagi kommunal islohot esa, yaroqsiz holatga kelib qolgan markazlashtirilgan suv ta'minoti tizimlarining avtonom tizimlar bilan almashtirilishiga yoki modernizatsiya qilinishiga olib keladi, bunda suv saqlash inshootlari va suvni haydash nasos stansiyalarida ishlatiladigan elektr energiyasi va gaz 60 foizgacha tejaladi, shuningdek, doimiy xizmat ko'rsatuvchi xodimlar soni kamayadi.

Ichimlik va oqova suv tarif xarajatlari tarkibida inobatga olingan ishlar 2022–yil holatiga (mln.so‘m.)⁶²

№	Korxonasi nomi	Jami	Yangi tarmoqlar tortish		Quvurlarni ta'mirlash		Suv hisoblagich o'rnatish		Ko'cha kolonkalarini xonadonga kiritish		Nasoslarni yangilash		Nasoslarni ta'mirlash		Maxsus texnikalar xarid qilish		Maxsus texnikalarni ta'mirlash		Maxsus mexanizm va jihozlarni xarid qilish, ta'mirlash		Quyosh panellarini o'rnatish	
1.	Qoraqalpoq suv ta'minoti	40794			15	165	346	5120	22430	33039			3	164	5	1310	32	940	9	56		
2.	Toshkent shahar suv ta'minoti	30046	5.8	900	70	8186	302	5188			3	7387			57	5759	21	100	39	2525		
3.	Buxoro suv ta'minoti	13103			77	2198	188	3310	4368	6433			68	28			6	210	3	30	8	894
4.	Jizzah suv ta'minoti	14472	19.6	2124	74	1190	132	825	996	1467	110	6600			2	420	4	135	9	36	15	1676
5.	Farg'ona suv ta'minoti	23742	39.8	4319	51	261	12	300	2050	3847	174	2784	250	875	16	8896	26	109	32	676	15	1676
6.	Navoiy suv ta'minoti	23927			216	2050	140	1413	7500	10904	65	375	60	125	24	6896	6	153			18	2011
7.	Namangan suv ta'minoti	17722			130	602	361	4354	6143	9048			30	150	6	1276	23	172	18	221	17	1899
8.	Samarqand suv ta'minoti	34475			62	935	520	6818	33075	3307	168	13880			7	4604	29	472	210	2336	19	2122
9.	Surxondaryo suv ta'minoti	28393	10.2	1534	44	886	1331	9033	4300	6450	150	2326	81	1256			34	998	211	2336	32	3574
10.	Sirdaryo suv ta'minoti	12849	13.9	1678	25	835	105	1440	4023	5926	96	672	190	392			29	120			16	1787
11.	Toshkent suv ta'minoti	43432			151	917	100	815	38412	21127	85	1362	85	410	9	5759	8	5759	28	5050	20	2234
12.	Xorazm suv ta'minoti	10590			27	2747	588	2470					92	138	11	4450	29	785				
13.	Qashqadaryo suv ta'minoti	26067	8.9	1800	15	290	503	5214	8100	6683	4	13	14	37	38	10523	22	167			12	1340
14.	Andijon suv ta'minoti	18 005	13.7	2000	125	1500	530	4794	2500	4425	75	954			10	2332	14	195	12	18	16	1787
15.	Musaffo obi hayot	8028	13.6	2616	44	1872	67	1361					79	1554	2		320	19	161	12	144	
16.	Damxoj suv ta'minoti	2359			2	512	25	75			8	880	21	864			3	28				
17.	CHimgan chorbog' suv ta'minoti	570	2.6	570			7															
	Jami	348574	128	17540	1128	25146	5257	52530	133897	112656	938	37232	973	5993	187	52545	305	10504	583	13429	188	21000

⁶² "O'zsuva'tminot" AJning moliya-xo'jalik faoliyati ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Suv ta'minoti korxonasi faoliyatining yana bir yo'nalishi – raqamlashtirilgan sovutish minoralari va suv haydash nasoslari asosida suv ta'minoti avtonom tizimlarini ishlab chiqish. Shuni ta'kidlash kerakki, mavjud markazlashtirilgan suv ta'minoti tizimlari ikkita muhim kamchilikka ega: birinchisi – suv ta'minoti trassalari hamda suvni qayta ishlash va kanalizatsiya tizimi texnik asbob-uskunalarini ta'mirlash ishlarini o'tkazish zarurligi tufayli yozgi davrda va baz'an qishda ham ikki-uch hafta davomida suv yetkazib berilmaydi, ikkinchisi – suv tariflarining balandligi.

Shuningdek, tahlillar natijasida shu ma'lum bo'ldiki, kelgusida respublika hududida yangi tarmoqlar tortish, mavjud liniyalarni joriy va mukammal ta'mirlash, suv hisoblagichlarini o'rnatish, suv yo'q hududlarga suv yetkazib beruvchi maxsus yangi rusumdagi mashinalar xarid qilish, mavjud nasos uskunalarini, agregatlarini joriy va mukammal ta'mirlash, respublika bo'yicha 4750 ta zulfin mavjud shu zulfinlarni joriy va mukammal ta'mirlash ehtiyoji mavjud.

“O'zsuvta'minot” AJda ishlab chiqariladigan suv ta'minoti tizimlari yordamida 100 kVt gacha elektr mustaqilligini ta'minlash texnologiyasining qo'llanilishi sababli ushbu kamchiliklardan ma'lum miqdoridan xalos etish imkoniyati mavjud, bu o'ta yuqori yuklamalardan tashqari, suvning doimiy mavjud bo'lishini ta'minlaydi.

Quyidagi 2-ilovada “O'zsuvta'minot” AJ tarkibiga kiruvchi 17 ta hududiy suv ta'minoti mas'uliyati cheklangan jamiyatlarda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar bilan xizmat ko'rsatish bo'yicha ma'lumot keltirilgan.

Yuqorida aytib o'tganimizdek, tanlangan ishlab chiqarilayotgan suvga hisoblanganda turli xil ishlab chiqarish resurslarini iste'mol qilishning texnik jihatdan asoslangan me'yorlari (moddiy xarajatlar va mehnatga haq to'lash xarajatlari)ning mavjudligini hisobga olgan holda, xarajatlarni hisobga olishning me'yoriy usulini qo'llash uchun shart-sharoitlar yuzaga keladi (2.3-jadval).

“O‘zsvta‘minot” AJda ishlab chiqarish uchun ketgan xarajatlar mlrd.so‘m.⁶³

№	Korxonasi nomi	2022-yil						2021-yil					
		Material xarajatlari	Elekiroe energiya	Ishchi xodimlar ish haqi	Yagona ijtimoiy to‘lov	Amortizatsiya xarajatlari	Boshqa xarajatlari	Material xarajatlari	Elekiroe energiya	Ishchi xodimlar ish haqi	Yagona ijtimoiy to‘lov	Amortizatsiya xarajatlari	Boshqa xarajatlari
1.	Qoraqalpoq suv ta‘minoti	553.2	20188.5	44730.0	5403.0	30452.9	10257.1	519.4	17233.0	42000.0	5073.2	28594.2	9631.1
2.	Toshkent shahar suv ta‘minoti	9854.0	91583.1	78061.5	9072.4	42317.5	90838.8	9252.6	78176.0	73297.2	8518.7	39734.8	85292.8
3.	Buxoro suv ta‘minoti	561.5	13371.9	30369.9	3761.3	24378.3	12318.6	527.2	11414.3	28507.9	3550.5	22890.4	11566.8
4.	Jizzah suv ta‘minoti	2519.6	17036.0	15997.1	1919.7	20467.5	2946.5	2365.8	14542.0	15020.8	1802.5	19218.3	2766.6
5.	Farg‘ona suv ta‘minoti	5397.9	49067.4	29408.3	3529.0	15430.1	3176.8	5068.5	38076.5	27613.4	3313.6	14488.3	2982.9
6.	Navoiy suv ta‘minoti	105.5	1388.1	9395.9	1116.8	10263.0	8407.2	99.1	1184.9	8822.5	1048.8	9636.7	7894.0
7.	Namangan suv ta‘minoti	917.0	34731.7	35924.5	4310.9	3428.7	12356.4	861.0	29647.2	33731.9	4047.8	3219.4	11602.2
8.	Samarqand suv ta‘minoti	1319.0	38043.3	35478.0	4066.3	41547.9	9439.7	1238.5	32474.0	33312.6	3818.1	39012.1	8863.5
9.	Surxondaryo suv ta‘minoti	47.6	12260.0	17463.4	2066.9	10521.7	1245.2	44.7	10465.3	16397.5	1940.7	9879.5	1169.2
10.	Sirdaryo suv ta‘minoti	3062.4	12055.8	11356.7	1362.8	18808.0	2151.3	2875.5	10290.9	10663.6	1279.6	17660.1	2020.0
11.	Toshkent viloyati suv ta‘minoti	1297.2	45716.9	43827.1	5259.2	13029.7	16448.0	1218.0	39024.2	41152.2	4938.3	12234.5	1544.1
12.	Xorazm suv ta‘minoti	383.4	13904.2	23750.9	2850.1	28736.3	5128.7	360.0	11868.7	22301.4	2676.2	26982.4	4815.7
13.	Qashqadaryo suv ta‘minoti	311.3	16828.1	17869.8	2144.4	21450.6	2161.8	292.3	14364.6	16779.2	2013.5	20150.8	2029.9
14.	Andijon suv ta‘minoti	326.7	15954.2	25121.9	2971.2	12085.3	6899.4	306.8	13618.6	23588.6	2789.9	11347.7	6478.3
15.	Musaffo obi hayot	2.1	2430.7	7707.6	924.9	2002.1	40074.0	2.0	2074.8	7237.2	868.5	1879.9	37628.1
16.	Damxo‘ja suv ta‘minoti	2.3	5026.7	4727.9	565.0	4337.2	1558.0	2.2	4290.9	4439.3	530.5	4072.5	1462.9
17.	CHimgan chorbog‘ suv ta‘minoti	37.1	122.7	1001.8	120.2	182.9	605.7	34.8	104.7	940.7	112.9	171.7	568.7
	Jami Respublika bo‘yicha	26695.5	389709.1	432183.2	51464.0	299449.7	226011.2	25066.2	328850.6	405805.9	48323.0	281173.5	212217.1

⁶³ “O‘zsvta‘minoti” AJ moliya-xo‘jalik faoliyati ma‘lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan

Umuman olganda, suvni qayta ishlash jarayoni ko‘p material talab qiladi. Endi bevosita biznes jarayonlari kesimida hisoblash metodikasini ishlab chiqishga kirishamiz.

«Faoliyat jarayonlari bo‘yicha hisoblash boshqaruv hisobini rivojlantirishning istiqbolli yo‘nalishi bo‘lib, o‘z navbatida, boshqaruvning zamonaviy konsepsiyalari orasida jarayonlar bo‘yicha boshqarish asosiy konsepsiyalaridan biri hisoblanadi»⁶⁴.

“O‘zsuvta‘minoti” AJda jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruvni qo‘llash sharoitida biznes-jarayoni hisoblash obyektiga aylanadi. Ko‘pincha, xaridlar jarayoni, ishlab chiqarish jarayoni, buyurtmani bajarish jarayoni, xizmat ko‘rsatish jarayoni asosiy jarayonlar bo‘ladi. Shuningdek, qiymatni bevosita yaratmaydigan qo‘llab-quvvatlovchi jarayonlar (xodimlarni, moliyani, iqtisodiyotni, axborot texnologiyalarini, o‘zgarishlarni boshqarish jarayoni) ham mavjud. Bundan tashqari, boshqaruv jarayonlari (strategiyani rejalashtirish, byudjetni yaratish, auditlarni rejalashtirish va o‘tkazish) ham ajratiladi.

Jahon tajribasi shuni ko‘rsatmoqdaki, boshqaruvning chiziqli-funksional tuzilmasi qo‘llanilganda ma‘lumotlar tarkibiy bo‘linmalarda to‘planadi, bu vertikal bo‘yicha ham, gorizontal bo‘yicha ham axborot almashishni murakkablashtiradi. Bundan tashqari, ma‘lumotlar, ko‘pincha, takrorlanadi, qo‘shimcha xarajatlar oshadi va boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun axborotni hosil qilish vaqti oshadi. O‘z navbatida, jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv sharoitida axborot muayyan biznes jarayonlari, jarayon osti jarayonlar, ish va operatsiyalar turlari kesimida shakllanadi. Bu xarajatlarning paydo bo‘lish joylari bo‘yicha buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining moliyaviy natijalarini hisoblash imkonini beradi. Bunda, jarayon bo‘yicha va tarkibiy-funksional yondashuvlarning uyg‘unlashtirilishi eng samarali hisoblanadi.

Biznes jarayonlari bo‘yicha tannarxni hisoblash metodikasining joriy etilishi nafaqat muayyan jarayon uchun xarajatlarning umumiy miqdorini hisoblash, balki

⁶⁴ Булгакова, С. В. Калькулирование себестоимости по процессам деятельности в управленческом учете экономического субъекта / С. В. Булгакова, Н. В. Подобедова // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 45 (339). – С. 14–24.

ularning har biri bo'yicha moliyaviy natijalarni ham aniqlash, ya'ni asosiy va yordamchi jarayonlarning samaradorligini aniqlash imkonini beradi.

2.4-jadvalda suvta'minoti korxonalarida xomashyo va tayyor mahsulotning asosiy tarkibiy xususiyatlari va ishlab chiqarish bilan bog'liq bevosita xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlar keltirilgan.

2.4-jadval

“O'zsuvta'minoti” AJ tarkibidagi suv ta'minoti korxonalarida ishlab chiqarish bilan bog'liq xomashyo tarkibi va tayyor mahsulotning asosiy xususiyatlari⁶⁵

T/r	Reagregatlar	O'lchov birligi	Xomashyo miqdori	Ishlab chiqarilgan mamlakati	Xususiyatlari
1.	Sulfat alyuminiya (koagulyant)	tn	1 823	Rossiya	Donadorlangan, yuqori navli, massa ulushi 16 foizdan kam bo'lmagan
				O'zbekiston	Birinchi navli, massa ulushi 16 foizdan kam bo'lmagan
2.	Suyuq xlor	m ³	339	O'zbekiston	
3.	Gidroxlorid kalsiy	tn	28	Rossiya	Xlor aktivligi 40 foizdan 70 foizgacha
4.	Gipoxlorit natriy	tn	19	O'zbekiston	Xlor aktivligi 10 foizdan 20 foizgacha
Tayyor mahsulotning asosiy xususiyatlari					
Tayyor mahsulot		standart	O'lchov birligi	hajmi	Xususiyatlari
1.	Elektroliz orqali ishlab chiqarilgan gipoxlorid natriy	Tashkilotning texnik spetsifikasi	m ³	32	Xlor aktivligi 5 g/l gacha

Suv ta'minoti sanoati korxonalarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq biznes jarayonlarini tabaqalash asosida har bir biznes jarayonining tannarxi

⁶⁵ “O'zsuvta'minoti” AJ moliya-xo'jalik faoliyati ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan

hisoblab chiqiladi, bunda qo‘shilgan qiymat hosil qiluvchi jarayonlarni quyidagi tartibda ajratish maqsadga muvofiq:

- 1) ichimlik va oqova suv ishlab chiqarish;
- 2) ichimlik hamda oqova suv obyektlariga texnik xizmat ko‘rsatish va ularni ta‘mirlash;
- 3) markaziy va qo‘shimcha nasos va suv saqlash handa suv ta‘minoti inshootlarini demontaj va utilizatsiya qilish.

Hisoblash jarayonining birinchi bosqichida qo‘shilgan qiymat hosil qiluvchi biznes jarayonlari kesimida alohida mahsulotlarning me‘yorlar bo‘yicha va haqiqiy tannarxi hisoblab chiqiladi (2.5-jadval).

Natijada, mahsulotlarning me‘yoriy va haqiqiy ishlab chiqarish tannarxi shakllanadi, bu aniqlangan ortiqcha xarajatlar tufayli uni kamaytirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratadi.

So‘ngra hisoblash moddalari kesimida qo‘shilgan qiymat hosil qiluvchi biznes jarayonlarining bevosita xarajatlari to‘planadi: moddiy xarajatlar, mehnatga haq to‘lash xarajatlari, ijtimoiy ehtiyojlar uchun ajratmalar, amortizatsiya, yordamchi ishlab chiqarishlarning ishlari va xizmatlari (bevosita), boshqa tashkilotlarning ishlari va xizmatlari (bevosita). Bunday guruhlash natijasida, qo‘shilgan qiymat hosil qiluvchi asosiy biznes jarayonlarini amalga oshirishning bevosita xarajatlari to‘g‘risida ma‘lumotlar shakllanadi.

Shuni ta‘kidlash kerakki, jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv sharoitida tegishli biznes jarayonlarining bilvosita xarajatlarini asosli tarzda taqsimlash zarurati paydo bo‘ladi. Shu munosabat bilan korxonada faoliyatini tahlil qilish jarayonida biz tadqiqot davomida buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlariga eng mos keladigan asosiy xarajat manbalarini aniqladik. Faoliyat turini xarajatlar obyektiga kiritish deyilganda, muayyan faoliyat turining xarajatlar turli obyektlari tomonidan o‘zlashtirilishi intensivligini aks ettiruvchi ko‘rsatkich tushuniladi.

“O‘zsuvta‘minoti” AJda qo‘shimcha qiymat hosil qiluvchi asosiy biznes jarayonlari qiymatini hisoblash 2021-2022-yil uchun (fragment)⁶⁶

	Biznes jarayoni																	
	Markaziy va avtonom ichimlik suvlarini ishlab chiqarish						Markaziy va avtonom ichimlik suvlarini ishlab chiqarishga texnik xizmat ko‘rsatish va ularni ta‘mirlash						Markaziy va avtonom ichimlik suvlarini ishlab chiqarish stantsiyalarini demontaj va utilizatsiya qilish					
	2021			2022			2021			2022			2021			2022		
	Me‘yoriy	Amalda	Og‘ish	Me‘yoriy	Amalda	Og‘ish	Me‘yoriy	Amalda	Og‘ish	Me‘yoriy	Amalda	Og‘ish	Me‘yoriy	Amalda	Og‘ish	Me‘yoriy	Amalda	Og‘ish
Ichimlik suvini ishlab chiqarish	78200	81300	-3100	185250	180000	5250	35500	37100	-1600	41200	43300	-2100	16300	16300	0	19000	21000	-2000
Oqova suv	28950	28950	0	36800	16600	-670	13400	13600	-200	25800	25200	600	9800	10600	-800	15700	20000	-4300
Jami	107150	110250	-3100	221380	216800	4580	48900	50700	-1800	67000	68500	-1500	26100	26900	-800	34700	41000	-6300

⁶⁶ “O‘zsuvta‘minoti” AJ moliya-xo‘jalik faoliyati ma‘lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan

Bundan tashqari, ko'rsatkich qiymatini (operatsiyalar sonini) bilvosita xarajatlarga bo'lish orqali har bir ko'rsatkichning qiymati aniqlandi. Ko'rsatkichlarning olingan qiymatlaridan kelib chiqqan holda, so'ngra bilvosita xarajatlar miqdori qo'shilgan qiymatni hosil qiluvchi biznes jarayonlari o'rtasida taqsimlanadi (2.6-jadval).

Hisoblash jarayonining yakuniy bosqichida biznes jarayonlarining to'liq tannarxi bevosita va bilvosita xarajatlarni qo'shish yo'li bilan aniqlanadi.

Mahsulot tannarxini hisoblash uchun xarajatlar moddalar bo'yicha guruhlanadi, ularning ro'yxatini tashkilot mustaqil ravishda aniqlaydi, chunki bugungi kunda hisoblash moddalarini unifikatsiyalashtirilgan tarzda va barcha iqtisodiy subyektlar uchun majburiy bo'lgan guruhlash mavjud emas.

Bizningcha, hisoblash moddalari kesimida samarali xarajatlar hisobini yuritishning samarali tizimini yaratish maqsadida xarajatlarning, bir tomondan, qulay bo'lmagan, ikkinchi tomondan esa, tannarxni boshqarish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarning to'liq miqdorini olish imkonini beradigan tasnifini ishlab chiqish lozim.

Biz o'tkazgan tadqiqot shuni ko'rsatmoqdaki, mahalliy korxonalarda hisob-kitob moddalarining samarali nomenklaturasi va mahsulot tannarxi ko'rsatkichining ahamiyatiga yetarlicha baho berilmaydi va hisob yuritishning axborot berish darajasini oshirish va xarajatlarni ichki nazorat qilish tizimini rivojlantirish uchun takomillashtirish talab qilinadi.

Xarajatlarning tannarx tarkibidagi ulushini va ularning suvta'minoti korxonalarida haqiqiy tannarx qiymatiga ta'sirini tahlil qilish hisoblash moddalari nomenklaturasini yaxshilash imkonini berdi, bu ularni rejalashtirish va darajasini nazorat qilish tizimini maqbullashtirish imkonini beradi (2.2-rasm).

«Ilmiy tadqiqotlarni bajarish» moddasining ajratilishi ko'plab suta'minoti korxonalarida ITTKI xarajatlarni zararlar sifatida boshqa daromadlar va xarajatlarni hisobga olish hisobvaraqlariga hisobdan chiqarishi bilan bog'liq.

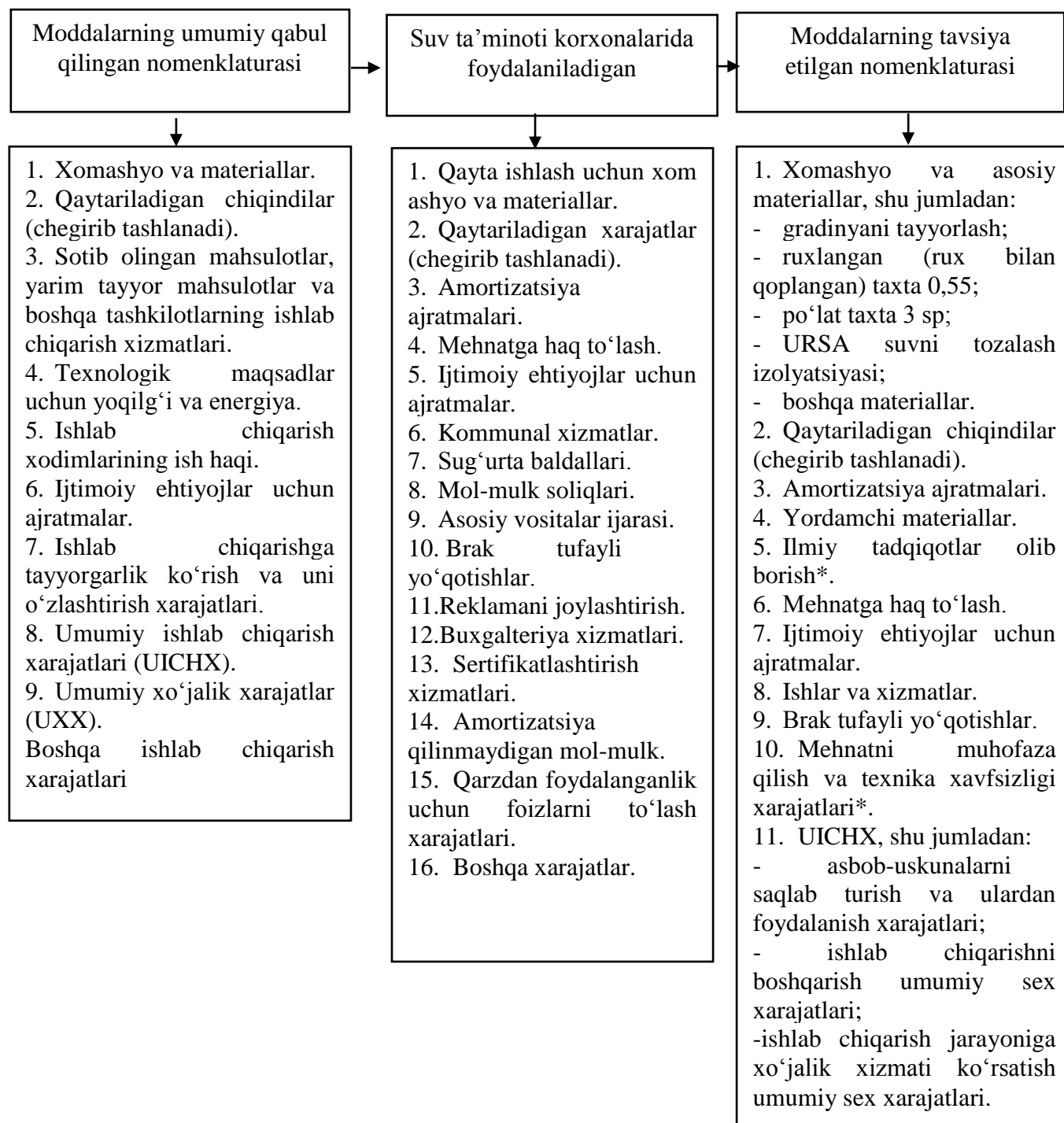
**Qo‘shimcha qiymat hosil qiluvchi biznes jarayonlarining bilvosita xarajatlarini taqsimlash,
2022-yil holatiga, ming so‘mda⁶⁷**

+

Biznes jarayoni	Ko‘rsatkich	Xarajatlar	Ko‘rsatkich birliklari ning kutilayotgan soni, jami	Qo‘shimcha qiymat hosil qiluvchi biznes jarayoni						
				Ichimlik suvini ishlab chiqarish		Oqova suv xizmati		Markaziy va avtonom nasoslarini demontaj va utilitatsiya qilish		
				Ko‘rsatkich birliklarining soni	Qiymat, so‘m.	Ko‘rsatkich birliklarining soni	Qiymat, so‘m.	Ko‘rsatkich birliklarining soni	Qiymat, so‘m.	
Rivojlantiruvchi: ITTKI	Patentlar soni	210000	20	18	189000	2	21000	x	x	
Asosiy	Xaridlar	Ustida ishlanayotgan xarid uchun buyurtmalar soni	1056000	140	90	678857,14	35	264000	15	113142,86
	Sotish	Ustida ishlanayotgan sotish shartnomalarining soni	929000	211	166	730872,04	25	110071,09	20	88056,87
Yordamchi	Nasos va qismlarini ta‘mirlash	Bajarilgan asbob-uskunalarini sozlashlar soni	125000	84	70	104166,67	14	20833,33	x	x
	Transport xizmati ko‘rsatish	Tonna-kilometr	877000	350	150	375857,14	100	250571,43	100	250571,43
	Texnik nazorat	Nazorat operatsiyalarining soni	655000	120	60	327500	50	272916,67	10	54583,33
	Jarayonlar va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish	Odam-soat	512000	150	150	512000	x	x	x	x
Boshqaruv jarayonlari	Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish	Odam-soat	144000	120	95	114000	15	18000	10	12000
	Axborot resurslarini boshqarish	Odam-soat	168000	84	61	122000	14	28000	9	18000
	Inson resurslarini boshqarish	Odam-soat	280000	140	60	120000	60	120000	20	40000
	Atrof-muhit bilan ishlash dasturini boshqarish	Odam-soat	50000	25	10	20000	10	20000	5	10000
	Tashqi aloqalarni boshqarish	Odam-soat	232500	93	63	157500	15	37500	15	37500
Jami		5238500	x	x	3451752,99	x	1162892,52	x	623854,49	

⁶⁷ “O‘zsvuvtva’minoti” AJ moliya-xo‘jalik faoliyati ma‘lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan

Bunda ushbu xarajatlarning lozim darajada hisobga olinmasligi, nazorat va tahlil qilinmasligi buxgalteriya hisobi subyekti uchun salbiy va istalmagan oqibatlarga, xususan, innovatsion faoliyatga kiritilgan mablag'lar ustidan



2.2-rasm. Hisoblash moddalarining tavsiya etilayotgan nomenklaturasi⁶⁸

nazoratning yo'qotilishiga, ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxining haqiqiy qiymati, muhandislarning qidiruv va tajriba-konstruktorlik faoliyati natijalari

⁶⁸ Muallif takliflari asosida suvta'minoti korxonalarini faoliyatining ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlarini hisobga olgan holda taklif qilingan

to'g'risida tegishli ma'lumotlarning mavjud bo'lmashligiga, noto'g'ri hisobotlarning tuzilishi va, buning natijasida, bevosita moliyaviy yo'qotishlarga olib keladigan noto'g'ri boshqaruv qarorlarining qabul qilinishiga olib kelishi mumkin.

«Mehnatni muhofaza qilish va texnika xavfsizligi xarajatlari» moddasi yuqori ijtimoiy ahamiyatga ega, chunki suvni qayta ishlash va saqlash, undan foydalanish, kanalizatsiya xizmatini ko'rsatish bir qator xavf-xatarlarga ega bo'lib, faol (zaharli gazlar bilan ifloslanish datchiklari, elektromagnit klapanlar va b.) va passiv xavfsizlik vositalarining ishlab chiqilishini talab qiladi. Shu bilan birga, qo'shimcha xarajatlar tarkibidagi ushbu xarajatlar o'ziga xos xususiyatlarini, mustaqilligini yo'qotadi, shuning uchun ularni mustaqil hisoblash moddasiga ajratish zarur, deb hisoblaymiz.

Biz asosiy biznes jarayonlarining ishlab chiqarish tannarxini hisoblashni xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning me'yoriy (normativ) usuli bilan uyg'unlashtirishni taklif qilamiz. Ushbu usul, asosan, texnik shartlar, me'yorlar va qoidalarga rioya qilish, materiallardan foydalanishni doimiy nazorat qilish zarurligi, butlovchi qismlar va materiallar sarfining me'yorlarini ilmiy asoslashni talab qiladigan ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ko'p material talab qilishi, suvni qayta ishlash va ishlab chiqarish operatsiyalarining standartlashtirilgan izchilligi tufayli suvta'minoti korxonalarini faoliyatining ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlariga mos keladi.

Ushbu usulning qo'llanilishi natijasida haqiqiy tannarxni pasaytirish uchun real shart-sharoitlar yaratiladi, chunki xarajatlarni hisobga olish me'yorlar bo'yicha amalga oshiriladi hamda me'yorlardan og'ishlar sabablar va aybdorlar kesimida tezkor hisobga olinadi.

Shu munosabat bilan biz tadqiqot ishida har bir smena bo'yicha har kuni tuzish taklif qilinadigan «Materiallar sarfi bo'yicha og'ishlarni hisobga olish qaydnomasi» hujjatini ishlab chiqdik (2.7-jadval).

Ushbu hujjatning qo'llanilishi har bir turdagi material va butlovchi qismlar bo'yicha og'ishlarni tezkor aniqlash imkonini beradi.

2.7-jadval

“O‘zsuvta‘minoti” AJ tarkibidagi korxonalarda materiallar sarfi bo‘yicha me‘yordan og‘ishlarni hisobga olish qaydnomasi (suvni qayta ishlab chiqarish sexi, 17.04.2022-yildagi 2-smena)⁶⁹

Nomi	Og‘ish		Og‘ish sabablari kodi	Mas‘ul shaxslarning kodi
	Miqdori	Summa, ming so‘m.		
sulfat, shyuminiya (gulyant)	123,4 kg	20005,25	01	111
gipoxlorid kalsiy	2,5 kg	582,6	03	122
suyuq xlor	3,1 m ³	154,2	05	122.2
gipoxlorit natriy	17 kg	32,3	06	172

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun og‘ishlar hosil bo‘lishining sabablari va aybdorlari to‘g‘risidagi ma‘lumotni hosil qilish zarur, shu munosabat bilan biz suvni qayta ishlash va saqlashda materiallar va butlovchi qismlar sarfi me‘yorlaridan og‘ishlar sabablari va aybdorlari klassifikatorini ishlab chiqdik, unda og‘ishlarning har bir potensial sababi va aybdoriga tegishli kod berilgan (2.8-jadval).

2.8-jadval

Markaziy suv ta‘minoti ishlab chiqarishda (asosiy va qo‘shimcha nasos uchun xarajatlar) materiallar va butlovchi qismlarni sarflash me‘yoidan og‘ishlar sabablari va ular aybdorlarining klassifikatori⁷⁰

Sabab	Kod	Aybdorlar	Kod
Materiallar (sulfat, shyuminiya (koagulyant), xlor, metall, elektrodlar, butlovchi qismlar) sifatining mos kelmasligi	01	Moddiy-texnik ta‘minot bo‘limi materiallarni saqlash ombori	111 112
Texnik hujjatlarda materiallar sifati va butlovchi qismlarning spetsifikatsiyasiga oid qism bo‘yicha belgilangan standartlarga mos kelmaslik	02	Sinov laboratoriyasi Moddiy-texnik ta‘minot bo‘limi materiallarni saqlash ombori	413 111 112
Uchastkalardagi payvandlash uskunalarning nosozligi	03	Instrumental sex	216
Omborlarda saqlash chog‘ida materiallar va butlovchi qismlarning yo‘qotilishi	04	Asosiy va boshqa yordamchi materiallarni saqlash ombori	112
Materiallarni saqlash shartlarining buzilishi tufayli fizik-kimyoviy xususiyatlarning yo‘qotilishi	05	Sinov laboratoriyasi Asosiy va boshqa yordamchi materiallarni saqlash ombori	413 112

⁶⁹ “O‘zsuvta‘minoti” AJ moliya-xo‘jalik faoliyati ma‘lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan

⁷⁰ Suvta‘minoti korxonlari uchun muallif taklifi

Ishlab chiqarishning mehnat sarfini kamaytirish har qanday biznesning eng muhim ustuvor yoʻnalishi hisoblanadi, shu munosabat bilan tadqiqot davomida suvtaʼminoti korxonalarida texnologik jarayonda koʻzda tutilmagan qoʻshimcha operatsiyalar tufayli ish haqi boʻyicha meʼyorlardan ogʻishlar sabablari va aybdorlarining klassifikatorini ishlab chiqdik. Ushbu sabablar maʼlum darajada oʻziga xos jihatlarga ega boʻlib, ishlab chiqarish-texnologik sharoitlarga va javobgarlik markazlarining tuzilmasiga qarab, har bir muayyan buxgalteriya hisobi subyekti uchun ishlab chiqilishi maqsadga muvofiq.

Tadqiqot davomida buxgalteriya hisobi subyekti xarajatlari ustidan ichki nazorat tizimining samaradorligini oshirish uchun byudjetlar va boshqaruv hisobotlarining maxsus shakllaridan foydalanish taklif etildi. Chunonchi, javobgarlik markazlari faoliyatining samaradorligini baholash uchun biz «Javobgarlik markazi tomonidan xarajatlar rejasining bajarilishi» registridan foydalanishni taklif qildik (2.9-jadval).

Oy oxirida hisobot tahlilchi buxgalterga tekshirish hamda javobgarlik markazlari va biznes jarayonlari faoliyatining shartli moliyaviy natijasini aniqlash uchun yuboriladi, bunda meʼyordan ogʻishlar sabablari va aybdorlarining klassifikatorlariga muvofiq qoʻyiladigan aniqlangan ogʻishlar sabablarining kodlari hisobga olinadi.

Javobgarlik markazining aybi bilan ortiqcha sarflash sodir etilgan taqdirda, uning miqdori «Tugallangan ishlab chiqarish summasi» TMICH ustunida aks ettiriladi. Har bir ogʻish boʻyicha tegishli klassifikatordan sabab koʻrsatiladi. Agar ortiqcha sarflash uchinchi shaxslarning aybiga koʻra yuzaga kelgan boʻlsa, u «Tugallanmagan ishlab chiqarish summasi» ustunida aks ettiriladi.

2.9-jadval

**«Javobgarlik markazi tomonidan xarajatlar rejasining bajarilishi» boshqaruv
registrining taklif qilinayotgan shakli⁷¹**

Tashkilot: "Toshkent shahar suv
ta'minoti" MCHJ

Hujjat raqami

Tuzish davri

Javobgarlik markazi: Suvni saqlash va
qayta ishlab chiqarish sexi

11

01.07.2022 - 31.07.2022

Javobgarlik markazi tomonidan xarajatlar rejasining bajarilishi

Xarajatlar turi	Amalda, so'm.	Rejada, so'm.	Iqtisod		Ortiqcha xarajat			
			Summa, so'm.	Sabab kodi	TICH summasi , so'm.	Sabab kodi	TMICH summasi, so'm.	Sabab kodi
Moddiy xarajatlar	14819,30	15000,00	180,70	x	-	-	-	-
- xomashyo va materiallar	4345,79	4300,00	-	-	45,79	01	-	-
- xarid qilingan qo'shimcha va butlovchi mahsulotlar	10373,51	10600,00	226,49	09	-	-	-	-
- texnologik maqsadlar uchun yoqilg'i va energiya	100,00	100,00	-	-	-	-	-	-
Ish haqi	3719,40	3700,00	-	-	19,40	02/	-	-
Ajratmalar	1115,82	1110,00	-	-	5,82	02	-	-
Ishlab chiqarish asbob-uskunalarining amortizatsiyasi	1000,00	1000,00	-	-	-	-	-	-
Boshqa xarajatlar	2316,90	2500,00	183,10	x	-	-	-	-
- uchinchi tomon xizmatlari	2316,90	2500,00	183,10	11	-	-	-	-
- asbob uskunalarni saqlash	-	-	-	-	-	-	-	-
- prototip	-	-	-	-	-	-	-	-
Boshqaruv xarajatlari	1952,13	1800,00	-	-	-	-	152,13	03
Sifat xarajatlari	700,00	700,00	-	-	-	-	-	-
Jami	25623,55	25810	x	x	x	x	x	x

Moddiy-texnik ta'minot bo'limi boshlig'i

Imzo

Javobgarlik markazlari tomonidan xarajatlar rejasining bajarilishiga doir ma'lumotlarni umumlashtirish, har bir jarayon bo'yicha shartli moliyaviy natijani aniqlash, javobgarlik markazlari faoliyatining samaradorligini tahlil qilish va

⁷¹Olib borilgan tadqiqotlar natijasida muallif takliflari asosida ishla chiqilgan.

og'ishlarni nazorat qilish uchun «Javobgarlik markazlari va biznes jarayonlari bo'yicha jamlama hisobot» tuziladi.

2.3-§ Suv ta'minot korxonalarida biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobi tizimida hisob yuritish

Suvta'minoti sanoatida biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobini tashkil etish uchun buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining jarayonlari bo'yicha tannarxni hisoblash va moliyaviy natijalarni shakllantirish imkonini beruvchi hisob tizimini ishlab chiqish maqsadga muvofiq.

Olib borilgan tadqiqotlar natijasida biz suvta'minoti korxonasiga, mos holda, biznes jarayonlarini tabaqalashtirishni amalga oshirdik va bu tavsiflar oldingi paragraflarda atroflicha yoritib berildi.

Shunga muvofiq, jarayonlar bo'yicha tannarxni hisoblash uchun korxonalar moliyaviy-xo'jalik faoliyati buxgalteriya hisobining mavjud axborot sig'imiga muvofiq biznes-jarayonlar nuqtayi nazaridan hisobvaraqlarlar tizimini shakllantirish zarur.

Boshqaruv hisobi maqsadlarida biznes jarayonlari uchun biz buxgalteriya hisobi subyektining muayyan biznes jarayonining amalga oshirilishidan erishgan moliyaviy natijasini aks ettirish uchun boshqaruv hisobi hisobvaraqlarini, shuningdek, hisobvaraqlar ushbu tizimining tahliliy imkoniyatlarini kengaytiruvchi birinchi va ikkinchi tartib subhisobvaraqlarni taklif etamiz (2.10-jadval).

Taklif etilayotgan tartib boshqaruv hisobi uchun qaror qabul qilishda hisob tizimida bo'sh turgan hisobvaraqlardan foydalanish zarurati korxonaning boshqaruv tizimida bir nechta boshqaruv texnologiyalarini (masalan, jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv va hayotiy sikl bosqichlari bo'yicha boshqarish) parallel ravishda qo'llash mumkinligi bilan bog'liq. Bundan tashqari, tabaqalashtirilgan biznes jarayonlarining soni ancha ko'p bo'lishi mumkin, har bir biznes jarayoni uchun esa, alohida hisobvaraqlar alohida erkin shifri zarur.

Biznes jarayonlarini amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlarning alohida sintetik hisobvaraqlarda to'planishi axborot oqimlarini moliyaviy va boshqaruv hisobi o'rtasida chegaralash hisobidan butun boshqaruv tizimining tahliliy funksiyalarini kuchaytiradi.

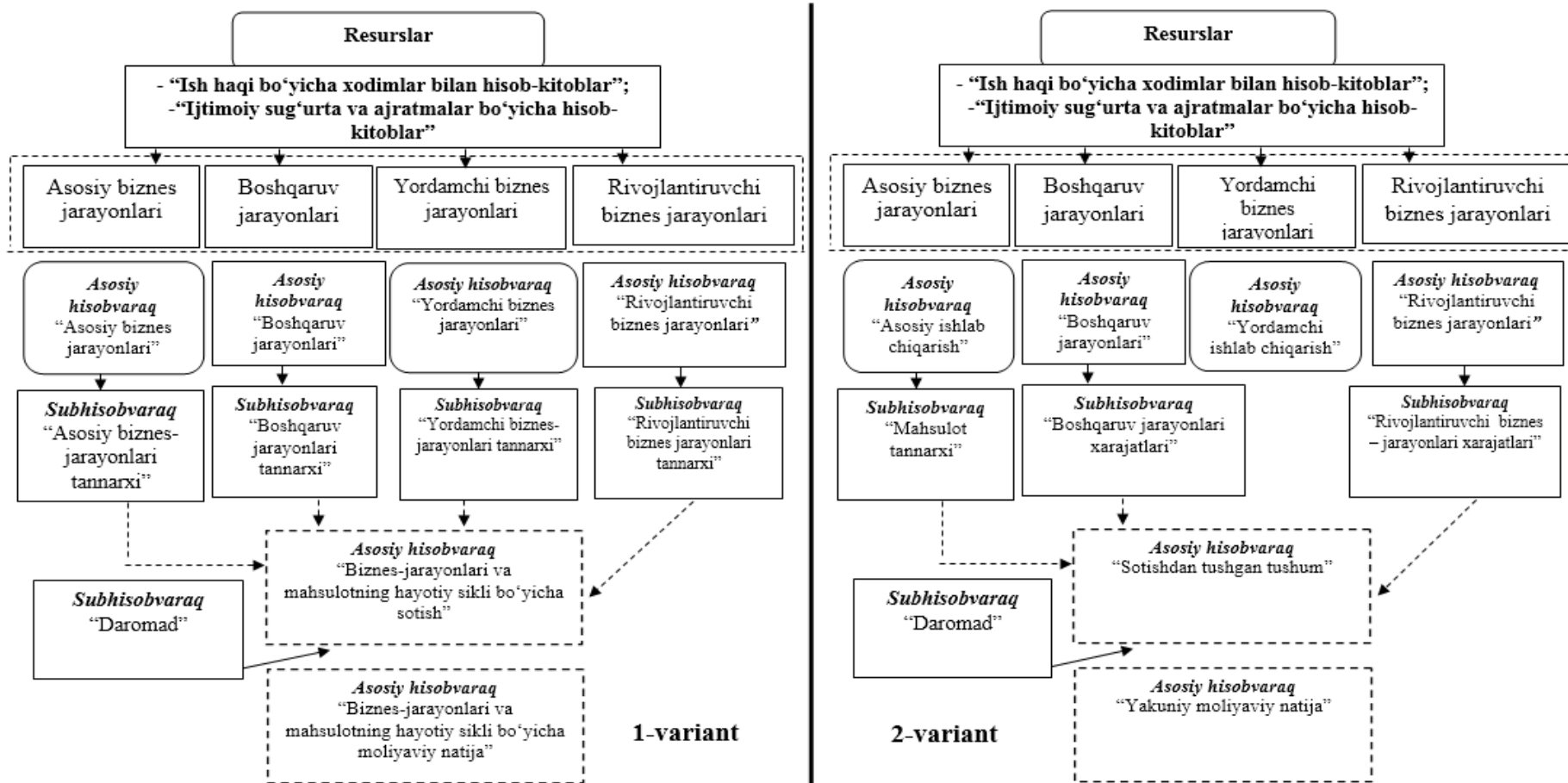
2.10-jadval

Boshqaruv hisobida biznes-jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruvni qo‘llash sharoitida hisob yuritish funksiyalarining kengayishi

(1-variant)

Hisobvaraqlarning nomi	I tartib subhisobvaraqlari	II tartib subhisobvaraqlari
Asosiy biznes jarayonlari	1 - «Xaridlar»; 2 - «Ichimlik suvini ishlab chiqarish»; 3 - «Sotuvlar»; 4 - «Gradinya va nasoslarga texnik xizmat ko‘rsatish va ularni ta‘mirlash»; 5 - Utilizatsiya	Subjarayonlar turlari bo‘yicha
Boshqaruv jarayonlari	1 - «Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish»; 2 - «Axborot resurslarini boshqarish»; 3 - «Inson resurslarini boshqarish»; 4 - «Atrof-muhit bilan ishlash dasturini boshqarish»; 5 - «Tashqi aloqalarni boshqarish»	Subjarayonlar turlari bo‘yicha
Yordamchi biznes jarayonlari	1 - «Nasoslarni ta‘mirlash»; 2 - «Transport xizmati ko‘rsatish»; 3 - «Texnik nazorat»; 4 - «Nasoslarni montaj/demontaj qilish»; 5 - «Jarayonlar va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish»; 6 - «Yordamchi moslanmalar ishlab chiqarish»; 7 - «Asosiy vositalarga texnik (kafolatli) xizmat ko‘rsatish va ularni ta‘mirlash»; 8 - «Kapital qurilish»	Subjarayonlar turlari bo‘yicha
Rivojlantiruvchi biznes jarayonlari	1 - «ITTKI»	Subjarayonlar turlari bo‘yicha
Realizatsiya qilish	1- «Tushum»; 2 - «Tannarx»; 3- «Soliq»; 4- «Saldo»	2.1 - «Asosiy biznes jarayonlarining tannarxi»; 2.2 - «Boshqaruv jarayonlarining tannarxi»; 2.3 - «Yordamchi biznes jarayonlarining tannarxi»; 2.4 - «Rivojlantiruvchi biznes jarayonlarining tannarxi»
Moliyaviy natijalar	1 - «Foyda»; 2 - «Zarar»	

«Asosiy biznes jarayonlari», «Boshqaruv jarayonlari», «Yordamchi biznes jarayonlari», «Rivojlantiruvchi biznes jarayonlari» hisobvaraqlari faol hisoblanadi, hisobvaraqlarning debeti bo‘yicha biznes jarayonlarini amalga oshirish xarajatlari yig‘iladi, hisobvaraqlarning krediti bo‘yicha esa, jarayonlar va subjarayonlar tannarxining hisobdan chiqarilishi aks ettiriladi.



2.3-rasm. Suv ta'minoti korxonalarida biznes-jarayonlari uchun boshqaruv hisobi tizimida hisobni tashkil etish modeli⁷²

⁷² Olib borilgan tadqiqotlar natijasida muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

«Biznes jarayonlari va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha amalga oshirish» hisobvarag'i faol-passiv bo'lib, hisobvaraqlarning krediti bo'yicha tushum hisoblanadi, hisobvaraqlarning debetiga subhisobvaraqlar kesimida amalga oshirilgan biznes jarayonlarining tannarxi o'tkaziladi.

2.3-rasmda boshqaruv hisobida biznes jarayonlarining hisob kuzatuv tizimi keltirilgan bo'lib, u alohida biznes jarayonini amalga oshirishning moliyaviy natijasini aniqlash, shuningdek, xarajatlar hisobini yanada aniq yuritish uchun axborot oqimlarini chegaralash imkonini beradi.

Bevosita hisobvaraqlar tizimidan tashqari biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobi tizimida hisobga olishga doir yozuvlarni yuritish uchun biz tadqiqot ishida biznes jarayonining amalga oshirilishidan qo'lga kiritiladigan yakuniy moliyaviy natijani shakllantirish bilan bog'liq operatsiyalarning butun tartibini qamrab oluvchi namunaviy buxgalteriya yozuvlarini taklif etdik (2.11-jadval).

Taklifimizga ko'ra, suvta'minoti sanoatining biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobi tizimida hisob kuzatuvining ikkinchi varianti boshqaruv hisobining subhisobvaraqlaridan foydalanishni nazarda tutadi (2.12-jadval).

Taklif etilayotgan hisob tizimidagi barcha jarayonlar mustaqil hisoblash obyektlari hisoblanadi. Qo'shilgan qiymatni shakllantiruvchi biznes jarayonlari quyidagi hisobvaraqlarda aks ettiriladi:

- «Ichimlik suvini ishlab chiqarish»;
- «Texnik xizmat ko'rsatish va ularni ta'mirlash»;
- «Nasoslarni demontaj va utilizatsiya qilish».

Analitik hisob asosiy biznes jarayonlari bo'yicha ishlab chiqariladigan mahsulot, bajariladigan ishlar, ko'rsatiladigan xizmatlar turlari kesimida yuritiladi.

«Yordamchi biznes jarayonlari» hisobvarag'ida buxgalteriya hisobi subyektida ajratilgan barcha yordamchi jarayonlarni hisobga olish taklif etiladi, ularning har biri uchun alohida subhisobvarag'i ochiladi. Rivojlantiruvchi biznes jarayonlari va boshqaruv jarayonlarini aks ettirish uchun «Rivojlantiruvchi biznes jarayonlari» hisobvarag'iga (umuman, buxgalteriya hisobi subyektini va uning alohida tuzilmalarini rivojlantirish va takomillashtirishga yo'naltirilgan xarajatlar

**Biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobi tizimida namunaviy
buxgalteriya yozuvlar albomi
(1-variant)⁷³,**

Operatsiyaning mazmuni	Debet		Kredit
	Asosiy hisobvaraq	Subhisobvaraq	
Moddiy xarajatlar aks ettirilgan	«Asosiy biznes jarayonlari»	1 - «Xaridlar»	«Materiallar»; «Tovarlar»; «Tayyor mahsulot» va b.
		2 - «Ichimlik suvini ishlab chiqarish»	
		3 - «Sotuvlar»	
		4 - «Texnik xizmat ko'rsatish va ularni ta'mirlash»	
		5 - «Nasoslarni demontaj va utilizatsiya qilish»	
	«Boshqaruv jarayonlari»	1 - «Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish»	
		2 - «Axborot resurslarini boshqarish»	
		3 - «Inson resurslarini boshqarish»	
		4 - «Atrof-muhit bilan ishlash dasturini boshqarish»	
		5 - «Tashqi aloqalarni boshqarish»	
	«Yordamchi biznes jarayonlari»	1 - «Nasos standli gorelkalarni ta'mirlash»	
		2 - «Transport xizmati ko'rsatish»	
		3 - «Texnik nazorat»	
		4 - «Nasos qismlarni montaj/demontaj qilish»	
		5 - «Jarayonlar va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish»	
		6 - «Yordamchi moslanmalar ishlab chiqarish»	
		7 - «Asosiy vositalarga texnik (kafolatli) xizmat ko'rsatish va ularni ta'mirlash»	
		8 - «Kapital qurilish»	
	«Rivojlantiruvchi biznes jarayonlari»	1 -«ITTKI»	

⁷³ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

Biznes-jarayonni tashkil etishda hisobvaraqlarda hisob yuritish funksiyalarini kengaytirish (2-variant),

<i>Hisobvaraqlarning nomi</i>	<i>I tartib subhisobvaraqlari</i>	<i>II tartib subhisobvaraqlari</i>
Asosiy biznes jarayonlari	1 – «Ichimlik suvini ishlab chiqarish»; 2 – «Nasoslarga texnik xizmat ko‘rsatish va ularni ta‘mirlash»; 3 – «Nasoslarni demontaj va utilizatsiya qilish»	Subjarayonlar turlari bo‘yicha
Rivojlantiruvchi biznes jarayonlari	1 – ITTKI	Subjarayonlar turlari bo‘yicha
Yordamchi biznes jarayonlari	1 – «Nasos stendli agregatlarni ta‘mirlash»; 2 – «Transport xizmati ko‘rsatish»; 3 – «Texnik nazorat»; 4 – «Nasos qismlarni montaj/demontaj qilish»; 5 – «Jarayonlar va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish»; 6 – «Yordamchi moslanmalar ishlab chiqarish»; 7 – «Asosiy vositalarga texnik (kafolatli) xizmat ko‘rsatish va ularni ta‘mirlash»; 8 – «Kapital qurilish»	Subjarayonlar turlari bo‘yicha

aks ettiriladi, suv ta‘minoti korxonalarida ushbu xarajatlarga, birinchi navbatda, ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarini o‘tkazish bilan bog‘liq xarajatlar kiradi) va «Boshqaruvchi biznes jarayonlari» hisobvarag‘iga (har bir boshqaruvchi biznes jarayoni uchun subhisobvaraqlar ochiladi) boshqaruv hisobi subhisobvaraqlaridan foydalanish taklif etiladi. Ushbu hisobvaraqlar ham kalkulyatsion hisobvaraqlar hisoblanadi. Debet bo‘yicha tegishli biznes jarayonlarining amalga oshirilishi bilan bog‘liq xarajatlar, kredit bo‘yicha esa, ularni moliyaviy natijalar hisobvarag‘iga hisobdan chiqarish aks ettiriladi, bu asosiy, yordamchi, rivojlantiruvchi biznes jarayonlari va boshqaruv jarayonlarining tannarxini aniqlash imkonini beradi.

Taklif etilayotgan hisob tizimi ushbu hisobvaraqa yuklamani, shuningdek, hisoblash obyektlari (mahsulot, ishlar, xizmatlar)ga taqsimlash xarajatlari ko‘rsatadigan mahsulot tannarxini shakllantirishga salbiy ta‘sirni sezilarli darajada kamaytiradi.

Taklif etilgan hisob tizimida “Sotuvlar” hisobvarag‘i va “Foyda va zararlar” hisobvarag‘ining tahliliy xususiyatlari kengaytirilgan, bu nafaqat tannarxni, balki moliyaviy natijani hamda jarayonlar har bir guruhi: asosiy, yordamchi, rivojlantiruvchi va boshqaruv jarayonlarini amalga oshirish samaradorligini ham aniqlash imkonini beradi.

Ushbu bosqichda o‘tkazilgan tadqiqot ilmiy yangilikning quyidagi qoidalarini ifodalash va quyidagi xulosalarga kelish imkonini beradi:

1. Buxgalteriya moliyaviy va boshqaruv hisobida bir xil hisobvaraqlardan foydalanish nooqilona bo‘lib, ularni kodlash va korrespondensiyalovchi yozuvlarni shakllantirishda muayyan qiyinchiliklarni keltirib chiqarishi mumkin. Shu munosabat bilan jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruvning hisobga olish funksiyalarini rivojlantirish uchun boshqaruv hisobi doirasida alohida hisob tizimini ishlab chiqish zarur.

2. Suv ta‘minoti korxonalarida biznes jarayonlari bo‘yicha boshqaruv hisobini rivojlantirish uchun quyidagi talablarga javob beradigan hisob tizimini ishlab chiqish zarur:

- har bir biznes jarayoni kesimida xarajatlar to‘g‘risidagi axborotni shakllantirish mumkinligi;

- barcha jarayonlar (asosiy, yordamchi, rivojlantiruvchi va boshqaruv jarayonlari)ni amalga oshirish samaradorligini baholash uchun moliyaviy hisobdan mustaqil bo‘lgan moliyaviy natijani shakllantirish mumkinligi;

- hisob tizimining o‘zgaruvchanligi, boshqaruv hisobini yuritishning alohida (1-variant, unda hisobvaraqa oid yozuvlar bo‘sh turgan hisobvaraqlarda yuritiladi) va integratsiyalashgan variantlari (2-variant, unda bo‘sh turgan hisobvaraqlardan foydalanilmaydi) uchun.

Ilmiy yangilik sifatida biz quyidagilarni taklif etdik:

1. Suv ta‘minoti korxonalarida biznes jarayonlari bo‘yicha boshqaruv hisobini rivojlantirish doirasida faoliyat jarayonlari bo‘yicha tannarx va moliyaviy natijalarni aniqlashning ikkita variantini nazarda tutuvchi hisob kuzatuvining standartlashtirilgan tizimi ishlab chiqildi: 1) alohida tizim – amalga oshirilayotgan biznes jarayonlarining xarajatlari faqat bo‘sh turgan hisobvaraqlarda to‘planadi,

moliyaviy natija esa, «Biznes jarayonlari va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha amalga oshirish» hisobvarag'ida va «Biznes jarayonlari va mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha moliyaviy natijalar» hisobvarag'ida shakllanadi; 2) integratsiyalashgan tizim – Hisobvaraqlar rejasi «Ishlab chiqarish xarajatlari» bo'limi amaldagi sintetik hisobvaraqlarining analitik imkoniyatlarini, shuningdek, yakuniy moliyaviy natijani aniqlash uchun «Sotuvlar» va «Foyda va zararlar» hisobvaraqlarining taklif etilgan tahliliy tuzilmasini rivojlantirishni nazarda tutadi.

2. Hisob yuritish algoritmi va biznes jarayonlarini amalga oshirish xarajatlari to'g'risidagi ma'lumotlarni tabaqalashtirilgan tarzda aks ettirish imkoniyatini ta'minlovchi korrespondensiyalovchi yozuvlar albomlarini o'z ichiga oluvchi buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining jarayonlari bo'yicha xarajatlar boshqaruv hisobi metodikasi ishlab chiqilgan bo'lib, bu «Umumiy xo'jalik xarajatlari» hisobvarag'iga yuklamani sezilarli darajada kamaytiradi hamda har bir jarayonning tannarxini va uning amalga oshirilishidan erishilgan yakuniy moliyaviy natijani hisoblash imkonini beradi. Hisob tizimiga taklif etilayotgan o'zgaruvchan modeli (integratsiyalashgan va alohida) universal xususiyatga ega bo'lib, ishlab chiqarish sanoatining har qanday korxonalari faoliyatida qo'llanilishi mumkin.

2.4-§ Suv ta'minot korxonalarining biznes jarayonlari bo'yicha asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) ni baholash

Biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobining rivojlanishi samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun ushbu jarayonlar amalga oshirilishining samaradorligini tahliliy ta'minlash metodikalari ishlab chiqilishini nazarda tutadi.

Samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni hisoblash metodikasini biz tadqiqot davomida quyidagi bo'limlar bo'yicha tahlil qildik:

1. Suv ta'minoti sanoatining biznes jarayonlari bo'yicha asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash metodikasining maqsad va vazifalari.

2. Biznes jarayonlari bo'yicha asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash metodikasining obyektlari va axborot ta'minoti.

3. Biznes jarayonlari asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash metodikasining subyektlari.

4. Biznes jarayonlari asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni hisoblash va baholash tartibi.

5. Biznes jarayonlari asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash natijalarini taqdim etish tartibi.

6. Biznes jarayonlari asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash bo'yicha tahliliy xulosa.

Taklifimizga ko'ra, biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholashning taklif etilayotgan metodikasini quyidagicha tavsiflash maqsadga muvofiq: Metodikaning maqsadi – alohida biznes jarayonlarini amalga oshirish samaradorligini va umuman, buxgalteriya hisobi subyektining faoliyati samaradorligini baholash.

Metodikaning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

– umuman, buxgalteriya hisobi subyektining faoliyatining samaradorligini, shuningdek, alohida biznes jarayonlari va subjarayonlar samaradorligini faoliyatning strategik va tezkor maqsadlariga muvofiq baholash;

– biznes jarayonlari bo'yicha asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) kesimida boshqaruv hisobotlarini shakllantirish va buxgalteriya hisobi subyektining faoliyat strategiyasini takomillashtirish yo'nalishlarini ishlab chiqish.

Biznes jarayonlari bo'yicha asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash metodikasining obyektlari va axborot ta'minoti quyidagicha:

1. Biznes jarayonlari bo'yicha asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash metodikasining obyektlari.

Quyidagilar biznes jarayonlari bo'yicha asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash metodikasining obyektlari hisoblanadi:

- biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobi tizimidan foydalanuvchi buxgalteriya hisobi subyektini;

- buxgalteriya hisobi subyektining biznes jarayonlari (asosiy, yordamchi, rivojlantiruvchi va boshqaruv jarayonlari).

2. Biznes jarayonlari bo'yicha asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash metodikasining axborot ta'minoti.

Biznes jarayonlari bo'yicha asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash metodikasini amalga oshirish uchun axborot manbalari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- biznes jarayonlari bo'yicha samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) kutubxonasi (samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) ro'yxati, ko'rsatkichlar pasportlari);

- boshqaruv hisobotlari va hisob yuritish registrlari (moliyaviy natijalar ko'rsatkichlari, moliyaviy va boshqaruv hisobi hisobvaraqlaridagi aylanmalar va qoldiqlar bo'yicha ma'lumotlar, o'lchov birliklari hamda asosiy va yordamchi jarayonlar amalga oshirilishining haqiqiy ko'rsatkichlari to'g'risidagi ma'lumotlar);

- boshqaruv hisobi standartlari va qoidalari (javobgarlik markazlari va xarajatlar kelib chiqish joylarining klassifikatori, jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv sharoitida javobgarlik markazlarining bo'linishi, buxgalteriya hisobi subyektining jarayonlari tasnifining tuzilishi, xarajatlarni hisobga olish va jarayonlar bo'yicha tannarxni hisoblash tizimi, shu jumladan, faoliyat jarayonlari bo'yicha tannarxni hisoblashning kalkulyatsion varaqalari, rejadagi va me'yoriy ko'rsatkichlar, buxgalteriya hisobi subyektining faoliyatining jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobi hisobvaraqlari ish rejasi);

- iste'molchilar va buyurtmachilar so'rovlarining natijalari (amalga oshirilayotgan biznes jarayonlarining sifatidan qoniqishni baholash, marketing tadqiqotlarining natijalari).

3. Biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash metodikasining subyektlari:

- yuqori boshqaruv xodimlari (shu jumladan aksiyadorlar, mulkdorlar, moliyaviy direktor);

- bosh mutaxassislar (bosh buxgalter, bosh muhandis, kadrlar bo'yicha

direktor, xaridlar bo'limi boshlig'i, logistika bo'limi boshlig'i, marketing bo'limi boshlig'i, sotuvlar bo'limi boshlig'i, sex boshlig'i va tarkibiy bo'linmalarning boshqa rahbarlari);

- biznes jarayonlari bo'yicha hisob yuritish-tahliliy tartibotlar ijrochilari: hisob yurituvchi xodimlar, iqtisodchilar, tahlilchi buxgalterlar, nazoratchilar va boshqalar.

4. Biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni hisoblash va baholash tartibi.

Biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash me'yoriy yoki rejadagi ko'rsatkichni bajarish darajasini aniqlash imkonini beruvchi maxsus shkala asosida amalga oshiriladi, bunda: A – eng samarali qiymat; B – qoniqarli qiymat; C – chegaraviy qiymat; D – qoniqarsiz qiymat; E – o'ta qoniqarsiz qiymat.

Oraliq qiymatlar iqtisodiy tahlil amaliyotida tavsiya etiladigan me'yorlarni hisobga olgan holda biznes jarayonlari samaradorligining har bir ko'rsatkichi (KPI) uchun alohida aniqlanadi. Bunda, ko'rsatkichlarning tavsiya etiladigan me'yoriy qiymatlari bo'lmagan taqdirda, buxgalteriya hisobi subyekti ularni ishlab chiqarish-texnik xususiyati va boshqaruv tomonidan alohida biznes jarayonlarini amalga oshirish samaradorligi uchun qo'yilgan vazifalarni hisobga olgan holda mustaqil ravishda belgilaydi. Taklif etilayotgan metodika bo'yicha asosiy biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni hisoblash tartibi quyidagicha (2.13-jadval).

Shunday qilib, asosiy biznes jarayonlarini baholash uchun ishlab chiqilayotgan metodikada 31 ta asosiy samaradorlik ko'rsatkichi (KPI)ni o'z ichiga olgan ko'rsatkichlar tizimi shakllantirildi.

Rivojlantiruvchi biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni hisoblash tartibi quyidagicha taklif etildi (3-ilova).

Yordamchi biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni hisoblash tartibi quyidagicha taklif etildi (4-ilova).

Asosiy biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) ⁷⁴

Biznes jarayoni	Ko'rsatkich	Ko'rsatkichni hisoblash metodikasi	Ko'rsatkichning iqtisodiy mazmuni	Ko'rsatkichlarni qo'shimcha guruhlariga bo'lish tasnifi
«Xaridlar» biznes jarayoni	Mahsulotning aylanuvchanlik koeffitsiyenti (Km.ay.)	$Km.ay. = davr\ mobaynida\ sotuvlarning\ umumiy\ hajmi / o'sha\ davrdagi\ qoldiqlarning\ o'rtacha\ hajmi$	Resurslardan foydalanish samaradorligini tavsiflaydi	moliyaviy; asosiy ko'rsatkichlar
	Foydalanilmagan metallarda sotib olingan material darajasi (Kfd)	$Kfd = (sotib\ olingan\ metallar / ishlab\ chiqarishda\ foydalanilmagan\ metallar) * 100\%$	Buxgalteriya hisobi subyektining resurslaridan qanchalik maqsadga muvofiq foydalanilayotganlikni ko'rsatadi	nomoliyaviy; qo'shimcha
	Yetkazib berish muddatlari rejasi bajarilishining salmog'i (Ket.b.)	$Ket.b. = (Sotishning\ amaldagi\ hajmi,\ ming\ so'm / sotishning\ rejadagi\ hajmi,\ ming\ so'm) * 100\%$	Ichki mijozlarning qoniqqanlik darajasini tavsiflaydi	moliyaviy; asosiy
	Muddatida bajarilgan xarid buyurtmalarining salmog'i (XBS)	$XBS = (Muddatida\ bajarilgan\ xarid\ uchun\ buyurtmalar\ soni,\ birliklar / muddatida\ bajarilgan\ xarid\ uchun\ buyurtmalarining\ umumiy\ soni,\ birliklar) * 100\%$	Xarid uchun buyurtmalarni bajarish samaradorligini tavsiflaydi	nomoliyaviy; qo'shimcha
	Mahsulot assortimenti koeffitsiyenti (Kma)	$Kma = mahsulotlar\ turlarining\ haqiqiy\ soni / mahsulotlar\ turlarining\ majburiy\ assortiment\ ro'yxatida\ nazarda\ tutilgan\ soni$	Buxgalteriya hisobi subyektining assortiment qatorini tavsiflaydi	nomoliyaviy; qo'shimcha
«Ichimlik suvini ishlab chiqarish» biznes jarayoni	Jarayon qiymati rejasining bajarilishi (Kqr)	$Kqr = (ishlab\ chiqarilgan\ mahsulotning\ amalda\ erishilgan\ hajmi,\ birliklar / ishlab\ chiqarishning\ rejadagi\ hajmi,\ birliklar) * 100\%$	Qo'shimcha xarajatlarning mavjud emasligi	nomoliyaviy; asosiy
	Ishlab chiqarish maydonlaridan foydalanish samaradorligi koeffitsiyenti (Kmf)	$Kmf = samarali\ foydalanilayotgan\ (bevosita\ ichimlik\ suvi\ ishlab\ chiqarish\ uskunalari\ uchun\ band\ bo'lgan)\ ishlab\ chiqarish\ maydoni,\ m^2 / uchastka,\ sexning\ butun\ sanoat-ishlab\ chiqarish\ maydoni,\ m^2$	Ko'rsatkichni hisoblash ishlab chiqarish maydonlaridan samarali foydalanish imkonini beradi	nomoliyaviy; qo'shimcha
	Bir nafar xodimga ishlab chiqarish hajmi (sexda) (Ix)	$Ix = ishlab\ chiqarilgan\ mahsulot\ hajmi,\ ming\ so'm. / xodimlarning\ o'rtacha\ soni,\ kishi$	Bir nafar xodimga ishlab chiqarish hajmini tavsiflaydi	nomoliyaviy; asosiy
	Ishlab chiqarish siklining vaqti	$Mahsulot\ ishlab\ chiqarish\ uchun\ sarflangan\ vaqtning\ umumiy\ miqdori$	Mahsulotni ishlab chiqarish uchun xomashyo bosqichidan tortib, to tayyor mahsulot bosqichigacha zarur bo'lgan muddatlarni tavsiflaydi	nomoliyaviy; asosiy
	Tayyor mahsulotning aylanuvchanligi (Am)	$Am = hisobot\ yilida\ sotuvlardan\ tushgan\ tushum,\ ming\ so'm. / tayyor\ mahsulot\ qiymatining\ o'rtacha\ yillik\ hajmi,\ ming\ so'm.$	Yil davomida tayyor mahsulot aylanuvchanligining qanchalik tez-tez sodir bo'lishini ko'rsatadi	moliyaviy; qo'shimcha
	Ishlab chiqarish zaxiralarining aylanuvchanligi (Zay)	$Zay = hisobot\ yilida\ sotuvlardan\ tushgan\ tushum,\ ming\ so'm. / ishlab\ chiqarish\ zaxiralari\ qiymati,\ ming\ so'm.$	Yil davomida ishlab chiqarish zaxiralari aylanuvchanligining qanchalik tez-tez sodir bo'lishini ko'rsatadi	moliyaviy; qo'shimcha

⁷⁴ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

Sakkizta yordamchi biznes jarayonini baholash uchun jami 18 ta asosiy samaradorlik ko'rsatkichi (KPI) taklif qilindi. Taklif etilgan ko'rsatkichlar tarkibi va soni alohida biznes jarayonlarini amalga oshirish samaradorligini va umuman buxgalteriya hisobi subyekti faoliyati samaradorligini baholash uchun maqbul va yetarli hisoblanadi.

Boshqaruv jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni hisoblash tartibi quyidagi ko'rinishda amalga oshiriladi. Boshqaruv jarayonlarini baholash uchun boshqaruvning 5 ta jarayoni kesimida 19 ta asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) taklif etildi (5-ilova).

Biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash natijalarini taqdim etish tartibi.

Biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash uchun tadqiqot ishida biz oraliq qiymatlarini ishlab chiqdik, bu samaradorlik ko'rsatkichi (KPI) haqiqiy qiymatning me'yoriy qiymatga yaqinlik darajasini aniqlash imkonini beradi.

Ko'plab samaradorlik ko'rsatkichlariga nisbatan tavsiya etilgan me'yoriy qiymatlar mavjud emas. Shu munosabat bilan buxgalteriya hisobi subyekti ularning qiymatini ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlarga muvofiq mustaqil ravishda belgilashi kerak.

Koeffitsiyentlarning me'yoriy qiymatlari tizimini shakllantirish uchun biz tadqiqot ishida "O'zsuvta'minot" AJ biznes jarayonlarining samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni (2018-2022-yy.) 5 yillik dinamikada baholadik. Shuni ta'kidlash kerakki, ko'rsatkichlarning me'yoriy shkalasiga har yili tashqi muhitning o'zgarishi va jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv tizimining rivojlanishiga qarab tuzatishlar kiritilishi kerak.

Ishlab chiqilayotgan metodikada turli ko'rsatkichlar bo'yicha baholash shkalalari turli yo'llar bilan tuziladi.

6-ilovada baholash shkalasi, 2022-yildagi haqiqiy qiymatlar va KPI ko'rsatkichining shakllantirilgan shkala bo'yicha bahosi ko'rsatilgan.

Yordamchi biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash tartibi 2.14-jadvalda keltirilgan.

2.14-jadval

“O‘zsuvtalminot” AJ yordamchi biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) bo‘yicha tahliliy hisobot⁷⁵

Ko'rsatkich	O'lchov birligi	Baholash shkalasi	Ko'rsatkichning hisobot yilidagi qiymati	KPI ko'rsatkichni shkala bo'yicha baholash
Natural o'lchovda ta'mirlash xizmatlarini ko'rsatish unumdorligi (T _{no'})	%	A: >110; B: 100-110; C: 95-100; D: 90-95; E: > 90	105	B
Nasos agregatlarini ta'mirlashning material talab qilishi (M _{na})	ming so'm.	Me'yoriy - 0,76. Og'ish A: = 0; B: 1-5 %; C: 5-10 %; D: 10-15 %; E: > 15 %	0,8	C
Nasos agregatlarini ta'mirlashning o'rtacha vaqti (Vt)	1 birlik uchun soat	Me'yoriy - 15,25. Og'ish A: = 0; B: 1-5 %; C: 5-10 %; D: 10-15 %; E: > 15 %	16	B
Nasos agregatlarini ta'mirlash narxi (TNa)	ming so'm.	me'yoriy - 1450 ming so'm. Og'ish A: = 0; B: 1-5 %; C: 5-10 %; D: 10-15 %; E: > 15 %	1488,09	B
Xizmatlar unumdorligi	%	A: > 100; B: 95-100; C: 90-95; D: 85-90; E: > 85	108,5	A

Boshqaruv jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash tartibi 2.15-jadvalda keltirilgan.

Asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholashning yakuniy natijasini shakllantirish uchun har bir biznes jarayon bo'yicha KPI indeksleri hisoblab chiqiladi, bu ularni amalga oshirish samaradorligining yakuniy integral ko'rsatkichini aniqlash imkonini beradi.

Samaradorligi ularning o'sishi bilan belgilanadigan ijobiy ko'rsatkichlar (K_{si}) uchun quyidagi koeffitsiyent hisoblanadi:

$$Kc_i = x_i - x_{\min}, \quad x_{\max} - x_{\min},$$

bu yerda Kc_i – ijobiy biznes jarayonlari samaradorligining yakuniy integral ko'rsatkichi; x_i – hisobot davridagi i samaradorlik ko'rsatkichi (KPI); x_{\min} –

⁷⁵ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

ko‘rsatkichning minimal (kritik) qiymati; x_{\max} – ko‘rsatkichning maksimal (normativ yoki maqsadli) qiymati.

2.15-jadval

“O‘zsuvta‘minot” AJ boshqaruv jarayonlarining asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) bo‘yicha tahliliy hisobot⁷⁶

Ko‘rsatkich	O‘lchov birligi	Baholash shkalasi	Ko‘rsatkichning hisobot yilidagi qiymati	KPI ko‘rsatkichni shkala bo‘yicha baholash
Barcha xarajatlar tarkibida buxgalteriya hisobini yuritish xarajatlarining ulushi (U_{xx})	%	Me‘riy - 0,002-0,004. Og‘ish A: = 0; B: 1-5; C: 5-10; D: 10-15; E: > 15	0,003	A
Moddiy resurslarni boshqarish xarajatlarining ulushi (U_{mx})	%	Me‘riy - 0,001-0,003. Og‘ish A: = 0; B: 1-5; C: 5-10; D: 10-15; E: > 15	0,001	A
Biznes jarayonining rentabelligi (R)	%	A: > 15; B: 10-15; C: 5-10; D: 1-5; E: > 1	2,38	D
Joriy likvidlilik koeffitsiyenti (Jlk)		A: > 3; B: 2-3; C: 1,5-2; D: 1-1,5; E: > 1	1,37	D
Debitorlik qarzlarning aylanuvchanligi (D_q)		A: > 4; B: 3-4; C: 2-3; D: 12; E: > 1	2,74	C

Samaradorligi ularning pasayishi bilan belgilanadigan salbiy ko‘rsatkichlar (Ksa_i) uchun (qiymat qancha kichik bo‘lsa, biznes jarayoni shunchalik samarali amalga oshiriladi) quyidagi koeffitsiyent hisoblab chiqiladi

$$Ksa_i = \frac{x_{\max} - x_i}{x_{\max} - x_{\min}}$$

KPI indeksi me‘yoriy ijobiy va salbiy ko‘rsatkichlarning o‘rtacha qiymati sifatida hisoblab chiqiladi.

Biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI)ni baholash bo‘yicha tahliliy xulosa.

⁷⁶ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

2.16-jadval

«Biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash natijalari» boshqaruv registrining taklif etilayotgan shakli⁷⁷

Biznes jarayonlari	Jarayonning tannarxi	KPI indeksi	Samaradorlik reytingi
Asosiy biznes jarayonlari	22241792	0,66	B
<i>Sotish</i>	929000	0,73	B
Rivojlantiruvchi biznes jarayonlari	210000	0,90	A
Yordamchi biznes jarayonlari	2169000	0,78	B
Boshqaruv jarayonlari	874500	0,61	B
Jami	25495292	0,74	B

Biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni hisoblash natijalari bo'yicha tahlilchi buxgalter asosiy, yordamchi, rivojlantiruvchi biznes jarayonlari va boshqaruv jarayonlari yuzasidan boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun yakuniy tahliliy xulosani shakllantiradi. Buning uchun maxsus shkalani qo'llashni taklif etamiz (2.17-jadval).

2.17-jadval

Biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni yakuniy baholash uchun shkala⁷⁸

KPI indeksi qiymatining tavsifi	Samaradorlik reytingi	KPI indeksi	Tahliliy talqin
O'ta qoniqarsiz qiymat	E	0-0,2	Xo'jalik yurituvchi subyekt uchun xavfli natija
Qoniqarsiz qiymat	D	0,2-0,4	Juda sust natija
CHegara qiymati	C	0,4-0,6	O'rtacha natija, biznes jarayonlari yaxshilanishni talab qiladi
Qoniqarli qiymat	B	0,6-0,8	Normativ daraja, biznes jarayonlar kutilgan ssenariy bo'yicha amalga oshiriladi
Eng samarali qiymat (milsiz natija)	A	0,8-1,0	Maqsadli daraja, biznes jarayonlari imkon qadar samarali amalga oshiriladi

⁷⁷ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

⁷⁸ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

Taklif etilayotgan uslubiyat biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni tezkor baholash imkonini berish bilan birga, biznes jarayonlari bo'yicha boshqaruv hisobida tahliliy va nazorat funksiyalarini kuchaytiradi.

Ushbu bosqichda o'tkazilgan tadqiqotlar natijasida biz biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash uslubiyatini ishlab chiqdik. Xususan, uslubiyatning maqsadi, vazifalari, obyektlari, axborot ta'minoti, subyektlari, asosiy ko'rsatkichlarni hisoblash va baholash tartibi, natijalarni taqdim etish tartibi va biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash bo'yicha tahliliy xulosa shakllantirildi.

Biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash uslubiyatining o'ziga xos xususiyatlari – bu yangi bilimlarni oshirishning bir qator belgilariga ega bo'lgan quyidagi qoidalardan iborat:

- ushbu uslubiyat suvta'minoti korxonalarida barcha tabaqalashtirilgan biznes jarayonlarini amalga oshirish samaradorligini belgilovchi ko'rsatkichlar tizimini, shuningdek, har bir ko'rsatkichni baholash uchun me'yoriy qiymatlarning oraliq shkalasini o'zida mujassam etadi;

- uslubiyat umumiy (me'yoriy ahamiyatini baholash shkalasiga muvofiq har bir ko'rsatkich bo'yicha alohida («A» dan «E» gacha)) va batafsil tahlilni (KPIning umumlashtiruvchi indekslarini hisoblash yo'li bilan) o'tkazish uchun qo'llanilishi mumkin, bu, bir tomondan, ma'lumotlarni olishning aniqligi, axborot taqdim etishligi va tezkorligini, ikinchi tomondan esa, jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv sharoitida buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining samaradorligini baholash bo'yicha tahliliy harakatlarning yetarli darajadagi chuqurligini ta'minlaydi;

- uslubiyat ko'rsatkichlarning standartlashtirilgan qiymatlarini hisoblash bilan takomillashtirilgan bo'lib, bu qo'shimcha ijobiy samara beradi – KPIning xususiy (har bir biznes jarayoni, moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlar, asosiy va qo'shimcha ko'rsatkichlar bo'yicha) va umumlashtiruvchi (boshqaruv biznes jarayonlari, asosiy, yordamchi va rivojlantiruvchi jarayonlar bo'yicha) indekslarini hisoblash imkoniyati bilan belgilanadi. Ushbu yangilik boshqaruv hisobi tizimida

biznes jarayonlari bo'yicha sifatli va samarali qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

2-bob bo'yicha xulosalar

1. Jarayonga yo'naltirilgan boshqaruvni rejalashtirish bosqichida yangi turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish borasida qarorlar qabul qilish tizimini takomillashtirish asosiy va xizmat ko'rsatuvchi biznes jarayonlarini boshqarish mexanizmidagi tarkibiy va tartibotga oid xatolarni aniqlash imkonini beradi. Bunda, biznes jarayonlari bo'yicha tannarxni hisoblash nafaqat muayyan jarayon xarajatlarining umumiy miqdorini hisoblash, balki ularning har biri bo'yicha moliyaviy natijalarni, ya'ni barcha jarayonlarning samaradorligini aniqlash imkonini ham beradi.

2. Jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv sharoitida hisoblash jarayonini buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlariga nisbatan uslubiy yondashuvlarni moslashtirmasdan turib rivojlantirishning iloji yo'q. Shu munosabat bilan, tadqiqot davomida biz suv ta'minoti sanoatining amalga oshirilayotgan biznes jarayonlariga katta ta'sir ko'rsatadigan o'ziga xos xususiyatlarini aniqladik, bu pirovardida, xarajatlarning tarkibi, tuzilishi va tasnifini, uslubiy jihatlarni va boshqaruv hisobini yuritishning qo'llaniladigan vositalari to'plamini, haqiqiy tannarxni hisoblash metodikasini belgilab beradi.

3. Suv ta'minoti korxonalarida asosiy biznes jarayonlarining ishlab chiqarish tannarxini hisoblashni texnik shartlarga, me'yorlar va normativlarga rioya qilish, materiallardan foydalanishni doimiy nazorat qilish zarurligi, butlovchi qismlar va materiallar sarfining me'yorlarini ilmiy asoslashni talab qiluvchi ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ko'p material talab qilishi, ishlab chiqarish operatsiyalarining standartlashtirilgan izchilligi tufayli xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning normativ usuli bilan birlashtirish zarur.

4. Jarayonga yo'naltirilgan boshqaruv sharoitida qo'shilgan qiymatni hosil qiluvchi biznes jarayonlari xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblash obyekti bo'lishi kerak.

5. Boshqaruv hisobi tizimiga, biznes jarayonlariga va mahsulot hayotiy siklining bosqichlariga ta'siri nuqtayi nazaridan guruhlangan suv ta'minoti korxonalarida ishlab chiqarish jarayonining o'ziga xos jihatini hisobga olgan holda jarayonga yo'naltirilgan tuzilmalarda xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning kon'yunktura-iqtisodiy va ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlari aniqlandi, bu hisoblash moddalarining tavsiya etilgan nomenklaturasini ifodalash, boshqaruv hisobotlari va hisoblash varaqalari majmuini ishlab chiqish, suv ta'minoti korxonalaridagi biznes jarayonlari bo'yicha tannarxni hisoblash metodikasini takomillashtirish imkonini berdi.

6. Ushbu bobda suv ta'minoti korxonalaridagi biznes jarayonlari bo'yicha tannarxini hisoblash metodikasi taklif etildi, u quyidagi tahliliy ustunliklarga ega:

- xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlar bir vaqtning o'zida bir nechta quyidagi tahliliy kesimlarda shakllanadi: bevosita xarajatlarning asosiy moddalari bo'yicha (moddiy xarajatlar, mehnatga haq to'lash xarajatlari, ijtimoiy ehtiyojlar uchun ajratmalar, amortizatsiya, yordamchi ishlab chiqarishlarning ishlari va xizmatlari (bevosita), boshqa tashkilotlarning ishlari va xizmatlari (bevosita)); divizionlar, ya'ni qo'shilgan qiymatni hosil qiluvchi biznes jarayonlari bo'yicha; biznes jarayonlari (asosiy, yordamchi, rivojlantiruvchi va boshqaruv jarayonlari) va subjarayonlar bo'yicha, shuningdek, ishlab chiqariladigan mahsulotlar bo'yicha;

- bundan mahsulotlar, asosiy, yordamchi, rivojlantiruvchi va boshqaruv biznes jarayonlari, subjarayonlar, shuningdek, qo'shilgan qiymatni hosil qiluvchi biznes jarayonlarining tannarxini hisoblash imkoniyati yuzaga keladi.

- ishlab chiqarish tannarxini hisoblashda taklif etilayotgan uslubiy yondashuv mahsulotlar tannarxini jarayonga yo'naltirilgan va normativ hisoblashni birlashtirish imkonini beradi, bu esa, tannarxini kamaytirish uchun real shart-sharoitlarni yaratadi;

- xarajatlarning turli obyektlari tomonidan muayyan faoliyat turi qo'shib olinishining intensivligi va chastotasini eng samarali tarzda aks ettiruvchi ko'rsatkichlarning aniqlanishi tufayli bilvosita xarajatlar yanada maqbul

taqsimlanadi, bu esa, obyektiv boshqaruv qarorlarining qabul qilinishiga yordam beradi.

7. Suv ta'minoti korxonalaridagi biznes jarayonlari bo'yicha hisoblash tizimining uslubiy, nazorat va axborot ta'minoti boshqaruv hisobotlari va hisoblash varaqalari to'plamini ishlab chiqish orqali takomillashtirildi. Umuman olganda, tadqiqotda suv ta'minoti korxonalarida hisoblash jarayonini takomillashtirish bo'yicha taklif qilingan yondashuvlar ishlab chiqarish hisobini rivojlantirishga yordam beradi. O'z navbatida, tezkor nazorat va xarajatlarning tartibga solinishi ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish samaradorligini oshiradi, mehnat unumdorligining oshishiga, ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxining pasayishiga olib keladi, bu esa, pirovardida, operatsion faoliyatning foydaliligi va rentabelligini oshiradi.

III BOB. “O‘ZSUVTA’MINOT” AKSIYADORLIK JAMIYATI TARKIBIDAGI KORXONALARDA ISHLAB CHIQRISH YUKLAMA XARAJATLARI HISOBI METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH

3.1-§ Boshqaruv hisobida ishlab chiqarish yuklama xarajatlari hisobini tashkil etishning nazariy-uslubiy asoslari

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28- yanvarda PF-60-sonli “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-sonli Farmoni qabul qilingan. Mazkur Farmonda “Obod qishloq” va “Obod mahalla” dasturlari doirasida hududlarning “o‘sish nuqtalari”dan kelib chiqib, muhandislik-kommunikatsiya va ijtimoiy infratuzilma obyektlarini qurishga aloxida e‘tibor qaratilgan bo‘lib, Respublika aholisining ichimlik suvi bilan ta‘minlanganlik darajasini 87 foizga yetkazish, 32 ta yirik shaharlar va 155 ta tuman markazlarida oqova suv tizimlarini yangilash, suv ta‘minoti quvurlaridagi suv sirqish nuqtalarini sun‘iy yo‘ldosh texnologiyasi orqali masofadan zondlab aniqlash va ta‘mirlashga zamonaviy texnologiyalarni joriy etish kabi bir qator vazifalar belgilab olingan. Toshkent shahrida oqova suvini tozalash tizimini shahar hududidan tashqariga chiqarib, davlat-xususiy sheriklik asosida yangi inshootlarni barpo etish rejalashtirilgan⁷⁹.

Shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 24- maydagi “Aholining ichimlik suv ta‘minoti va oqova suv xizmatlari bilan ta‘minlanganlik darajasini oshirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PK-257-sonli qaroriga muvofiq markazlashgan ichimlik suv bilan qisman ta‘minlangan 4658 ta va markazlashgan ichimlik suv bilan ta‘minlanmagan 2263ta

⁷⁹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi 2022-yil 28-yanvarda PF-60-sonli Farmoni. (Manba: <https://lex.uz/ru/docs/5841063>)

mahalla fuqarolar yig'inlarida loyiha takliflarini ishlab chiqish hamda ichimlik suv ta'minotini yaxshilash asosiy maqsadli ko'rsatkichlardan etib belgilangan⁸⁰.

Yuqoridagi qaror va farmonlar asosida yurtimiz aholisini markazlashgan ichimlik suv ta'minoti va oqova suv chiqarish xizmati bilan qamrov darajasini oshirish, ichimlik suv tarmoqlarini uy xo'jaligigacha yetkazish, umumiy o'rta ta'lim maktablari, maktabgacha ta'lim tashkilotlari hamda tibbiyot muassasalarini ichimlik suv bilan ta'minlash, qurilish-montaj ishlari yakunlanmagan yoki foydalanishga topshirilmagan ichimlik va oqova suv obyektlarini to'liq foydalanishga topshirish borasidagi ishlar rejalashtirilib olingan. Ushbu rejalashtirilgan maqsadlarga erishishda xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobining turli elementlarini joriy etish maqsadga muvofiq deb o'ylaymiz. Chunki, boshqaruv hisobi buxgalteriya ma'lumotlarini tayyorlash va taqdim etish bilan bog'liq bo'lib, xo'jalik yurituvchi subyektning rahbariyatiga biznes rejalarni qisqa, o'rta va uzoq strategik rejalarni, maqsadlarga erishish siyosatni ishlab chiqish, rejalashtirish va subyekt faoliyatini nazorat qilishda yordam beradi.

Suv ta'minot sohasida izchil islohotlar olib borishning tashkiliy-huquqiy asosi Hukumat rahbari va davlatning mas'ul organlari tomonidan yetarlicha yaratilib berilayotgan bo'lsa-da, ushbu huquqiy asoslarini amalda ijorsini ta'minlash va yanada samaradorlikka erishish yo'lida o'z yechimini kutayotgan dolzarb masalalar soni beqiyos. Xususan, muhandislik-kommunikatsiya va ijtimoiy infratuzilma obyektlarini qurish, davlat-xususiy sheriklik asosida yangi inshootlarni barpo etish va aholining ichimlik suvi bilan ta'minlashdagi xizmat ko'rsatish xarajatlari tannarxini hisoblashdagi mummolarni xarajatlarni javobgarlik markazlari bo'yicha hisobga olish, byudjetlashtirish jarayonlarini tatbiq etish kabi chora-tadirlar orqali bartaraf etish ham muhimdir.

Suv ta'minoti sohasidagi korxonalarining moliyaviy-xo'jalik faoliyatining asosiy ko'rsatkichlaridan biri va moliyaviy natijani aniqlab beruvchi asosiy

⁸⁰ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 24-maydagi "Aholining ichimlik suv ta'minoti va oqova suv xizmatlari bilan ta'minlanganlik darajasini oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-257-sonli qarori. (Manba: <https://lex.uz/docs/6033201>)

elementi, albatta, xarajatdir. Har qanday korxonada o‘z faoliyatini amalga oshirish jarayonida turli xil xarajatlarni amalga oshiradi. O‘zbekiston Respublikasining “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi Qonunida xarajat bilan bog‘liq moddalar kiritilgan. Bularga: Qonunning 7-moddasiga muvofiq, aktivlar, majburiyatlar, xususiy kapital, zaxiralar, daromadlar, xarajatlar, foyda, zararlar va ularning harakati bilan bog‘liq xo‘jalik operatsiyalari buxgalteriya hisobining obyektlaridir. Qonunning 18-moddasida esa: daromadlar va xarajatlar to‘langan vaqti va pul kelib tushgan sanadan qat’i nazar, qaysi davrga taalluqli bo‘lsa, o‘sha hisobot davrida buxgalteriya hisobi standartlariga muvofiq aks ettirilishi ko‘zda tutilgan. O‘zbekiston Respublikasi Davlat byudjetining va davlat maqsadli jamg‘armalari byudjetlarining ijrosi bo‘yicha daromadlar va xarajatlar byudjet to‘g‘risidagi qonun hujjatlariga muvofiq aks ettiriladi⁸¹.

Iqtisodiyotning turli xil tarmoqlari va sohalarida faoliyat ko‘rsatuvchi xo‘jalik yurituvchi subyektlar tomonidan amalga oshiriladigan xarajatlar hisobini o‘rganish har doim iqtisodchi olimlarning diqqat e‘tiborida bo‘lib kelmoqda. Iqtisodchi olimlar xo‘jalik yurituvchi subyektning faoliyat turidan kelib chiqib, ishlab chiqarish xarajatlari, umumishlab chiqarish xarajatlari, operatsion xarajatlar, moliyaviy xarajatlarga turlicha ta‘rif berganlar. Xorijlik iqtisodchi olimlar Kerimov V.E⁸², M.M.Korostelkin⁸³, N.D. Vrublevskiy⁸⁴, G.R.Hamidullina⁸⁵, I.A.Maslova, M.YU.Medvedev, J.B.Popova, V.A.Konstantinov⁸⁶ va boshqalarning ilmiy ishlarini tahlil qilganda, “xarajat” atamasiga turlicha ta‘rif berilganini ko‘rish mumkin.

⁸¹ O‘zbekiston Respublikasi 13.04.2016-yildagi O‘RQ-404 sonli “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi Qonuni. (Manba: <https://lex.uz/ru/docs/-2931253>)

⁸² Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник для бакалавров –М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 384 с.,

⁸³ Коростелкин М.М. Учетно-аналитическая система автономного учета затрат на предприятиях машиностроительного комплекса: Автореф. дис. канд экон. наук. – Орел, 2006. – 23с, С. 8,

⁸⁴ Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики. –М.: Бухгалтерский учет, 2004. – 376 с.(126.),

⁸⁵ Хамидуллина Г.Р. Управление затратами: планирование, учет, контроль и анализ издержек обращения. – М.: Изд-во «Экзамен», 2014., Маслова И.А. «Формирование системы учета, анализа, аудита материальных запасов на промышленных предприятиях». Кандидатская диссертация. по специальности 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика». 2002.

⁸⁶ Медведев, М.Ю. Бухгалтерский словарь. –М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2008., Попова Л.В. Формирование учетно-аналитической системы затрат на промышленных предприятиях: учебное пособие /Л.В. Попова, И.А. Маслова, В.А. Константинов, М.М. Коростелкин. – М.: Дело и Сервис, 2007.

Xarajatlarni boshqaruv hisobi obyekt sifatida va xarajatlar hisobi mohiyatini xorijlik hamda respublikamiz olimlarining ilmiy tadqiqot ishlarida ko‘rib chiqilgan va hozirgi kungacha xarajatlarning mohiyatini iqtisodchi olimlarning ilmiy tadqiqot ishlarida ko‘rish mumkin. Xorijlik iqtisodchi olimlaridan: Dj.E.Doland⁸⁷, CH. Xorngren, Dj.Foster⁸⁸, A.A.Turchaka, O.G.Golovacha, M.L.Lukashevicha, D.Xan⁸⁹, L.M.Burmistrova⁹⁰, V.G.Lebedov, T.G.Drozdova⁹¹, K.Druri⁹² shuningdek, respublikamiz olimlaridan: A.A.Abdug‘aniev⁹³, M.Q.Pardayev⁹⁴, B.A.Xasanov⁹⁵, A.K.Ibragimov⁹⁶, S.Qodirxonov⁹⁷, R.O.Xolbekov⁹⁸, A.X.Ortiqov⁹⁹ va boshqalarning ilmiy tadqiqot ishlarida ko‘rib chiqilgan.

Xorijlik olimlardan V.V.Amosova, G.M.Gukasyan, G.A.Maxovikovalar “Xarajat – kerakli zaxiralarni olish uchun ishlatilgan resurslar miqdorining puldagi ifodasidir”, deb ta’kidlaydilar¹⁰⁰.

A.Mitskevichning ta’rifiga ko‘ra, “xarajatlar keng ma’noli so‘z bo‘lib, har qanday yo‘qotishlarni ifodalaydi. Iqtisodiyotda xarajatlar – aniq maqsadga erishish uchun sarflangan hamma iqtisoiy resurslarning puldagi ifodasi”¹⁰¹. Biz ham muallifning ushbu ta’rifiga qo‘shilamiz, xarajatlar amalga oshirilganda, albatta, u pul bilan ifodalanishi lozim.

⁸⁷ Доланд Дж.Э. Макроеconomics. 1994 у..Линдсей Д.Е. Макроеconomics. 1994у.

⁸⁸ Хорнгрен Ч. Управленческий учет. - 10-е изд. / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар: перс с англ. - СПб.: Питер, 2005.

⁸⁹ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, О.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

⁹⁰ Бурмистрова Л.М. Бухгалтерский учет. Учебное пособие. –Москва: Дело 2014.

⁹¹ Дроздова Т.Г. Лебедев В.Г. Управление затратами на предприятии: Учебник. 5-е издание Серия “Учебник для вузов”. – М.: Издательский дом “Бизнес пресса” 2013 год.

⁹² Друри К. Управленческий учет для бизнес- решений: Учебник/пер. с англ. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2003.- 655с. С. 33

⁹³ Abdug‘aniev A.A. Dissertatsiya. Ko‘p ukladli iqtisodiyot sharoitida ishlab chiqarish xarajatlari, ularning hisobga olish va mahsulot tannarxini aniqlash va tahlili. BMA,1998. 9-21 betlar.

⁹⁴ Pardayev M.Q. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida iqtisodiy tahlilning nazariy va metodologik muammolari. Iqt .fan.d-ri. diss....avtoref. BMA.T.2004.

⁹⁵ Xasanov B.A. Boshqaruv hisobi va ichki audit metodologiyasini takomillashtirish masalalari: i.f.d. ilmiy darajasini olish uchun yozilgan diss. –T.:O‘zRBMA, 2000,18b.

⁹⁶ Ibragimov A.K. Dissertatsiya. Ishlab chiqarish xarajatlari hisobi, auditi va qishloq xo‘jaligi mahsulotlarini tannarxi ni aniqlashni takomillashtirish. BMA. –T., 2002. -62b.

⁹⁷ Qodirxonov S. Sanoat korxonalarida buxgalteriya hisobi. Darslik.–T.: O‘zbekiston, 1993. -10-17 bet.

⁹⁸ Xolbekov R.O. “Donni saqlash va qayta ishlash korxonalarida ishlab chiqarish hisobini tashkil qilishning tamoyillari va uslubiyoti”. Dissertatsiya. –T., 2006.

⁹⁹ Ortiqov X.A. To‘qimachilik sanoati korxonalarida ishlab chiqarish hisobi va uni takomillashtirish yo‘llari. – T.: O‘zR BMA, nomzod.diss. avtoref., 2000.

¹⁰⁰ Амосова В.В., Гукасян Г.М., Маховикова Г.А. Экономическая теория. – СПб.: Потер, 2002. – 480с.-С. 233

¹⁰¹ Мицкевич А. Управление затратами и прибылью - М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, Институт экономических стратегий, 2013.

Ch.T.Xorngren, Dj.Fosterlarning fikriga ko'ra, "xarajatlar – iste'mol qilingan tovar va xizmatlar qiymatining bahosi yoki ko'rsatilgan xizmat uchun to'lanadigan pul yoki boylik deb tushuniladi"¹⁰².

Dj.E.Dolandning fikricha, "xarajatlar – tez-tez ishlatiladigan atama bo'lib, ma'lum bir maqsadga erishish uchun mahsulot yoki xizmat sotib olishga sarflangan barcha iqtisodiy resurslarning pul o'lchovida aks etishidir"¹⁰³. Shu bilan birga, Dolandning fikriga ko'ra: "xarajatlar va sarflar atamalaridan foydalanish, albatta, birinchi navbatda, tushunchalarning farqiga aniqlik kiritish bilan emas, balki tarjima xususiyatlari bilan belgilanadi", deb ta'kidlaydi.

N.D.Vrublevskiy fikriga ko'ra, "korxonalar xarajatlari bu ishlab chiqarish uchun moddiy-texnik resurslar zaxiralarini sotib olishiga, ishlab chiqarilgan mahsulot uchun mol yetkazib beruvchilar xizmatlariga to'lanadigan, mehnat resurslarini sotib olishga sarflanadigan xarajatlar, shuningdek, korxonaning bevosita ishlab chiqarish – xo'jalik faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lmagan hamda foyda hisobiga yoki boshqa moliyaviy manbalardan, sarflanishdan bo'sh bo'lgan manbalardan qoplanadigan xarajatlar tushuniladi" deb ta'kidlaydi¹⁰⁴. Muallif ushbu ta'rifida moliyaviy xarajatlarning o'ziga xos jihatlari ochib bermagan.

D.Xanning nuqtayi nazariga muvofiq, "sarflar" tushunchasi "xarajatlar" yoki "chiqimlar" tushunchalariga qaraganda, korxonaning aktivlarni hosil qilish yoki majburiyatlarni kamaytirish bilan bog'liq¹⁰⁵. Iqtisodchi olim D.Xan ushbu ta'rifida "xarajatlar"ni – muayyan davrga tegishli "sarflar" deb tushunish mumkinligini aytadi.

Iqtisodchi olim N.Abdusalomova: "Sarflar tushunchasi xarajatlar tushunchasidan kengroq, chunki korxonalar sarflari deganda, konseptual tarzda

¹⁰² Хорнгрен Ч. Управленческий учет. - 10-е изд. / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар: перс с англ. - СПб.: Питер, 2008.

¹⁰³ Друри К. Управленческий учет для бизнес- решений: Учебник/пер. с англ. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2003.- 655с.

-С. 33

¹⁰⁴ Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства: теория и практика. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 352 с.

¹⁰⁵ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, О.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

xo‘jalik yurituvchi subyektning mol-mulki tuzilmasida o‘zgarishlarni amalga oshirish bilan bog‘liq barcha harakatlarini tushunish kerak. Bunda sarflar kapital tusiga ega bo‘ladi yoki asosiy faoliyatni ta‘minlashga qaratilgan bo‘ladi”,¹⁰⁶ deb ta‘kidlaydi.

R. Entonining fikriga ko‘ra esa, “xarajatlar – xarajatlarning yuzaga kelishi bilan bog‘liq aktivlarining kamayishi yoki majburiyatlarning o‘shidir”¹⁰⁷.

Xorijlik iqtisodchi olim R. Entonining fikriga qo‘shilamiz va «xo‘jalik yurituvchi subyektlar tomonidan iqtisodiy resurslarning kamayishi yoki majburiyatlarining ko‘payishi natijasida xarajatlar vujudga keladi va ushbu xarajatlar doim pulda ifodalanadi».

M.N. Baxrushina: “Xarajatlarni kelajakda foyda olib kelishi mumkin bo‘lgan, korxonalar aktivlari sifatida buxgalteriya balansida mavjud resurslarni sotib olish uchun sarflangan puldagi miqdor”,¹⁰⁸ deb ta‘kidlaydi.

Xarajatlarni buxgalteriya hisobida tashkil qilishda boshqaruvning barcha pog‘onalarida faoliyatning natijalarini nazorat qilish va tahlil qilish uchun zarur bo‘lgan axborotlar bilan taminlash alohida ahamiyat kasb etadi.¹⁰⁹

Bizning fikrimizcha, «xarajatlar bu – iqtisodiy resurslarning ma‘lum bir maqsadga erishishda sarflanishi yoki ma‘lum bir turdagi majburiyatlarning vujudga kelishi».

Xo‘jalik yurituvchi subyektlar boshqaruv hisobida xarajatlar hisobini tashkil etishda xarajatlarning maqsad va vazifalaridan kelib chiqib, guruhlanishini tashkil etish hamda hisobini yuritishi lozim. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan tasdiqlangan “Mahsulot (ish, xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarning tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi

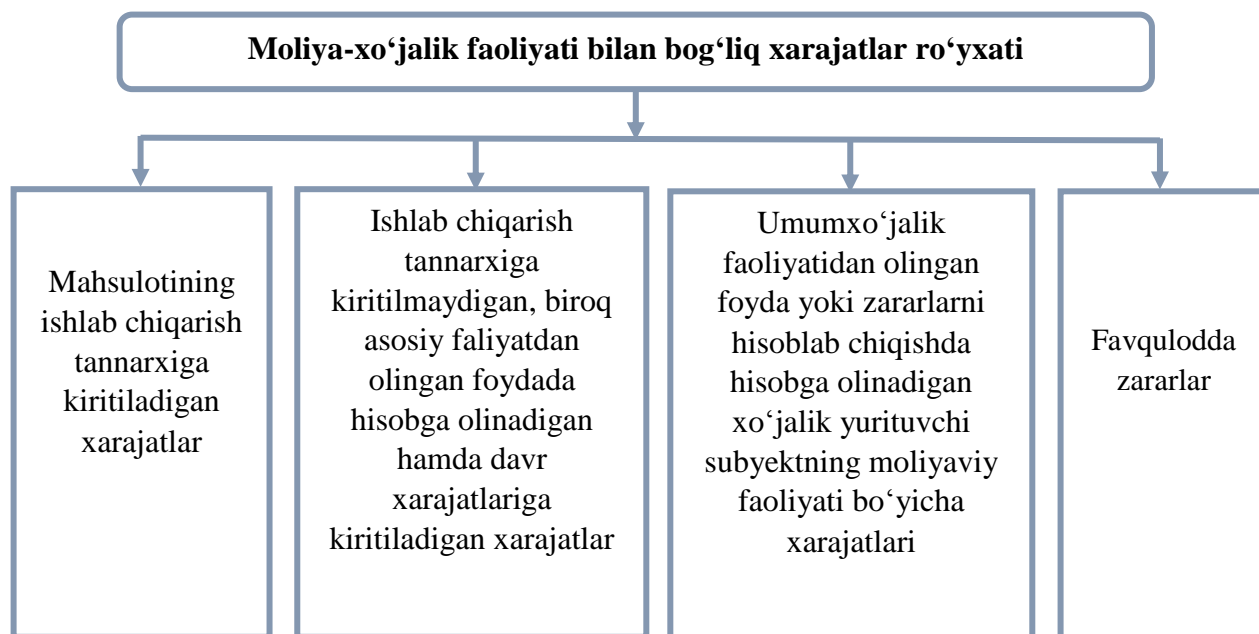
¹⁰⁶ Abdusalomova N.B Qora metallurgiya sanoati korxonalarida xarajatlarni boshqarish va buxgalteriya hisobini tako millashtirish. Dissertatsiya. Toshkent. TMI. 2017.

¹⁰⁷ Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры: Перс, с англ. /Под ред. и с предисл. А.М. Петрачкова. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 560с.

¹⁰⁸ Бахрушина М.Н. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и пер. – М.: ИНФОмега-Л; Высшая школа, 2002,- 528с. –485с.

¹⁰⁹ Abdusalomova N.B Qora metallurgiya sanoati korxonalarida xarajatlarni boshqarish va buxgalteriya hisobini tako millashtirish. Dissertatsiya. Toshkent. TMI. 2017.

to‘g‘risida”gi nizomga asosan, Xo‘jalik yurituvchi subyektlar tomonidan xarajatlar hisobi shakllantirib kelinmoqda.



3.1-chizma. Moliya-xo‘jalik faoliyati bilan bog‘liq xarajatlar ro‘yxati¹¹⁰

Ushbu jadvalda 54-sonli Nizomga asosan, har qanday xo‘jalik faoliyatida sodir bo‘ladigan moliya-xo‘jalik faoliyati bilan bog‘liq xarajatlarning to‘rtta yirik guruhga bo‘linishi va bu xarajat guruhlarining tarmoq xususiyatidan kelib chiqib, “Xarajatlar tarkibi to‘g‘risida”gi nizom asosida shakllantirishga asoslanadi.

Xarajatlar mahsulotning ishlab chiqarish tannarxiga kiritilish usuli bo‘yicha bevosita va bilvosita xarajatlarga ajratiladi. Shuningdek, xarajatlarni paydo bo‘lish joyiga qarab guruhlashda ishlab chiqarish yuklama xarajatlarini alohida hisobga olish maqsadga muvofiq deb o‘ylaymiz.

Ishlab chiqarish yuklama xarajatlari tarkibida bevosita xarajatlar ular mahsulotning aniq turi talabidan hosil bo‘ladi. Ularni dastlabki xujjatlar ma’lumotlariga asoslanib sarflangan paytida mahsulotning ma’lum bir turiga qo‘shish mumkin bo‘ladi. Bunga xomashyo materiallar, ishlab chiqarish bilan band ishchilarning mehnat haqi xarajatlari, ya’ni dastlabki xarajatlar kiradi.

¹¹⁰ O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 05.02.1999-yildagi 54-sonli “Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va Sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to‘g‘risidagi Nizomni tasdiqlash haqida”gi Qarori. (Manba: <https://lex.uz/docs/264422>)

Bilvosita xarajatlar mahsulotning bir necha turi bo'yicha hosil bo'ladi. Odatda, bilvosita xarajatga ishlab chiqarilgan mahsulotning ma'lum turiga bevosita qo'shib bo'lmaydigan ishlab chiqarishning ustama sarf-xarajatlari kiradi, shuning uchun xarajatlarning umumiy summasini maxsus stavkalar asosida mahsulotga taqsimlaydilar.

Boshqaruv hisobida ishlab chiqarish yuklama xarajatlarining yana bir ko'rinishi yoki nomlanishi deb e'tirof etishimiz mumkin bo'lgan ishlab chiqarish hajmiga nisbatan xarajatlarni tasniflovchi bo'lgan doimiy xarajatlar ham mavjud. Doimiy xarajatlar ishlab chiqarish hajmiga bog'liq bo'lmagan xarajatlar hisoblanadi. Korxonadan ushbu xarajatlar amalga oshirilganda ishlab chiqarish yoki sotish hajmi o'zgarmaydi va bu xarajatlar vaqtga nisbat qo'llaniladi. Bularga misol: ijara to'lovlari va ijara foiz xarajatlari, sug'urta xarajatlari, kredit foiz xarajatlari, mehnatga haq to'lash xarajatlari, bino va boshqa asosiy vositalarning ijara to'lovlari yoki eskirish xarajatlari, kommunal to'lovlar bo'yicha xarajatlar, tovar-moddiy zahiralarni xarid qilish bilan bog'liq yoki boshqa ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan kelajakda qoplanmaydigan soliq va yig'imlar (masalan: QQS (qo'shilgan qiymat solig'i)).

Iqtisodchi olimalar Sh.Ergasheva va N.Abdusalomovalar fikricha: "doimiy xarajatlarga miqdori mahsulot ishlab chiqarish hajmi o'zgarishi bilan o'zgarmaydigan xarajatlar kiradi. Bularga boshqaruv xodimlarining ish haqi, binolarni saqlash xarajatlari va shu kabilarni misol qilib keltirish mumkin"¹¹¹

Tadqiqot obyekti bo'lgan "O'zsuvta'minot" AJ tarkibiga kiruvchi korxonalarda boshqaruv hisobini tashkil etib, xarajatlarini boshqarish ilmiy tadqiqotimizning asosiy maqsadlaridan biri hisoblanadi, ushbu tarmoq korxonalarini xarajatlarining asosiy qismi quyidagi xarajatlardan iborat:

- elektr energiya xarajatlari;
- mehnatga haq to'lash xarajatlari;
- asosiy vositalarning eskirish xarajatlari;

¹¹¹ Ergasheva Sh.T., Abdusalomova N.B. Boshqaruv hisobi. Darslik. – Toshkent.: TDIU, 2019-yil. -180b.

- ijtimoiy sug'urta xarajatlari;
- materiallar xarajatlari;
- yonilg'i moylash materiallari xarajatlari;
- joriy va kapital ta'mirlash xarajatlari;
- sotish xarajatlari;
- ma'muriyat xarajatlari;

3.2-jadval

“O'zsuvta'minot”AJ tarkibiga kiruvchi korxonalarining xarajatlari va sof foyda dinamikasi¹¹²

million.so'm

Korxonona nomi	Yillar					O'zgarishi (2018-yilga nisbatan 2022-yilda)	
	2018-y.	2019-y.	2020-y.	2021-y.	2022-y.	mutlaq	Foizda
1. Sotilgan ichimlik suvi va ko'rsatilgan oqova suv xizmatlarning tannarxi:							
“Toshkent shahar suv ta'minot” MCHJ	151 997	205 389	244 581	294 271	335 648	183 651	120,8
“Toshkent viloyat suv ta'minoti” MCHJ	78 158	103 922	119 870	155 133	163 892	85 734	109,69
“Qashqadaryo suv ta'minoti” MCHJ	21 164	32 493	32 864	55 705	54 122	32 958	155,5
2. Davr xarajatlari:							
“Toshkent shahar suv ta'minot” MCHJ	40 249	70 101	45 488	70 581	73 819	33 570	83,41
“Toshkent viloyat suv ta'minoti” MCHJ	19 272	40 632	21 989	47 070	60 807	41 535	215,51
“Qashqadaryo suv ta'minoti” MCHJ	2 713	8 273	4 600	10 451	9 392	6 679	246,18
3. Moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar:							
“Toshkent shahar suv ta'minot” MCHJ	38 277	64 925	49 918	25 908	45 249	6 972	18,21
“Toshkent viloyat suv ta'minoti” MCHJ	478	904	1492	689	28 872	28 394	5 940,17
“Qashqadaryo suv ta'minoti” MCHJ	-	-	5 090	15 525	6 587	6 587	100,00
4. Sof foyda (yoki zarar):							
“Toshkent shahar suv ta'minot” MCHJ	2 814	- 58 844	- 39 343	12 024	- 15 716	-18 530	- 658,49
“Toshkent viloyat suv ta'minoti” MCHJ	2 500	- 11 068	- 37 663	- 148	- 30 013	- 32 513	- 1300,52
“Qashqadaryo suv ta'minoti” MCHJ	69	- 6 165	- 3 321	372	10	- 59	-0,855

¹¹² “O'zsuvta'minot”AJning buxgalteriya hisoboti ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlandi. (Manba: <https://uzsuv.uz/uz/>)

- foiz ko‘rinishidagi xarajatlar.

“O‘zsuvta‘minot” AJ tarkibiga kiruvchi korxonalarining 5 yillik xarajatlari va sof foydasi o‘zarishini quyidagi jadvalda kelitirib o‘tganmiz.

“O‘zsuvta‘minot” AJ tarkibiga kiruvchi “Toshkent shahar suv ta‘minot” MCHJ, “Toshkent viloyat suv ta‘minoti” MCHJ, “Qashqadaryo suv ta‘minoti” MCHJlarning 2018-2022-yillarda sotilgan ichimlik suv va ko‘rsatilgan oqova suv xizmatlarining tannarxini, davr xarajatlarini, moliyaviy faoliyat bo‘yicha xarajatlarni, sof foyda va zararni, yuqoridagi jadvaldan ko‘rishimiz mumkin.

“Toshkent shahar suv ta‘minot” MCHJning sotilgan ichimlik suv va ko‘rsatilgan oqova suv xizmatlar tannarxi 2018-yilda 151 997 million so‘mni, 2022-yilda esa, 335 648 million so‘mni tashkil etgan bo‘lib, 2018-yilga nisbatan 2022-yilda 183 651 million so‘mga ortgan. Buning asosiy sababi elektr energiyasi va mehnatga haq to‘lash xarajatlari va boshqa xarajatlarning ortishi bo‘lgan. Ushbu xarajatlarning o‘zgarish dinamikasi 3.2-paragrafda to‘liq ochib beriladi.

Shuningdek, “Toshkent shahar suv ta‘minot” MCHJda davr xarajatlari 2018-yilda 40 249 million so‘mni, 2022-yilda esa, 73 819 million so‘mni tashkil etgan bo‘lib, 2018-yilga nisbatan 2022-yilda 33 570 million so‘mga yoki 183,41 foizga ortgan. Moliyaviy xarajatlari 2018-yilda 38 277 million so‘mni, 2022-yilda esa, 45 249 million so‘mni tashkil etgan bo‘lib, 2018-yilga nisbatan 2022-yilda 6 972 million so‘mga yoki 118,21 foizga ortgan.

Mahsulot (ish va xizmatlar) ishlab chiqarish xarajatlari, davr xarajatlari va moliyaviy xarajatlarning ortishi natijasida ushbu korxonada sof foyda 2018-yilda 2 814 million so‘m sof foydani, 2022-yilda esa, 15 716 million so‘m zararni tashkil etgan, 2018-yilga nisbatan 2022-yilda sof foyda olish darajasi -658,49 % tushib ketgan.

“Toshkent viloyat suv ta‘minoti” MCHJning moliyaviy ko‘rsatkichlarini 3.1-jadvaldan ko‘rish mumkinki: Viloyat 2018-yilni 2 500 million so‘m sof foyda bilan yakunlagan bo‘lsa, 2019-2022-yillarda ushbu ko‘rsatkich salbiy tomonga o‘zgarib borib, 2022-yilni 30 013 million so‘m zarar bilan yakunlagan. Chunki sotilgan ichimlik suv va ko‘rsatilgan oqova suv xizmatlarning tannarxi 2018-yilda

78 158 million soʻmni tashkil etgan boʻlsa, 2022-yilda ushbu xarajatlar 109,69 foizga ortib, 163 892 million soʻmni tashkil etgan.

Davr xarajatlari 2018-yilda 19 272 million soʻmi tashkil etib, yildan yilga ortib borib, 2022-yilda 41 535 million soʻmga koʻpayib, 60808 million soʻmni tashkil etgan. Moliyaviy faoliyat boʻyicha xarajatlar ham 2018-yilda 478 million soʻmni tashkil etib, 2022-yilda 28 872 million soʻmni tashkil etgan.

Tadqiqotimiz obyekti boʻlgan: yana bir obyekt “Qashqadaryo suv taʼminoti” MCHJning moliyaviy koʻrsatkichlarni 3.1-jadvaldan koʻrish mumkinki, 2018-yilda sof foyda olish darajasi past boʻlgan, 2019-2021-yillar davomida korxonada moliyaviy hisobot davrini zarar bilan yakunlagan.

Korxonada tomonidan sotilgan ichimlik suvi va koʻrsatilgan oqova suv xizmatlarning tannarxi 2018-yilda 21 164 million soʻmni tashkil etgan boʻlsa, 2022-yilda ushbu xarajatlar 155,58 foizga ortib, 54 122 million soʻmni tashkil etgan.

Davr xarajatlari 2018-yilda 2 713 million soʻmi tashkil etib, yildan yilga ortib borib, 2022-yilda 6 679 million soʻmga koʻpayib, 9 397 million soʻmni tashkil etgan. Moliyaviy faoliyat boʻyicha xarajatlar ham, 2018-yilda mavjud boʻlmagan, 2022-yilda esa, 6 587 million soʻmni tashkil etgan.

3.2-§ “OʻZSUVTAʼMINOT” aksiyadorlik jamiyati tarkibidagi korxonalarda ishlab chiqarish yuklama xarajatlari xususiyatlari

“OʻZSUVTAʼMINOT” aksiyadorlik jamiyati tarkibidagi ichimlik suvi taʼminot tashkilotlarining asosiy vazifalaridan hamda ishlab chiqarish va xizmat koʻrsatish xarajatlari xususiyatlaridan kelib chiqqan holda quyidagi asosiy xarajatlarni amalga oshiradilar:

- ichimlik suvini tayyorlash, shuningdek, isteʼmolchilarni ichimlik suvi bilan shartnoma asosida uzluksiz va bir maromda taʼminlash bilan boʻgʻliq boʻlgan toʻgʻridan toʻgʻri xarajatlari;

- iste'molchilarga shartnoma asosida oqova suvlarni chiqarib yuborish bo'yicha xizmatlar ko'rsatish bilan bog'liq xarajatlari;

- oqova suvlarni qabul qilish va ularni qonunchilik talablariga muvofiq tozalashni amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlari;

- ichimlik va oqova suv quvurlari hamda inshootlaridan samarali foydalanish, ularni soz holatda saqlash, avariylar va nosozliklarni o'z vaqtida bartaraf etish bilan bog'liq xarajatlari;

- suvning texnologik jihatdan sarflanishini va yo'qotilishini zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini, shu jumladan, iste'mol qilinayotgan suvning va ko'rsatilayotgan xizmatlarning hajmini hisobga olishning avtomatlashtirilgan tizimlarini joriy etish hisobidan kamaytirishni amalga oshirish maqsadida qilinayotgan xarajatlar;

- ichimlik suvini tayyorlashda ichimlik suvi inshootlari elektr energiyasi bilan ta'minlanishi uchun zarur choralar ko'rish bo'yicha xarajatlar;

- zamonaviy suvni hisobga olish asboblarini va energiyani tejaydigan nasos uskunalarni o'rnatish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar;

- ichimlik suvi ta'minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish bo'yicha xizmatlar ko'rsatganlik uchun to'lovlarni o'z vaqtida yig'ish bo'yicha xarajatlar;

- ichimlik suvi tashkilotining moliyaviy-iqtisodiy jihatdan barqarorligini ta'minlash bo'yicha amaliy choralar ko'rish bo'yicha xodimlar malakasini oshirish, qayta o'qitish, xorijiy ekspertlarni jalb qilish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar;

- ichimlik suvi ta'minotini va oqova suvlarni chiqarib yuborish sohasini rivojlantirishga, aholini ushbu sohadagi xizmatlar bilan qamrab olishni kengaytirishga qaratilgan dasturlar, strategiyalar hamda konsepsiyalarni ishlab chiqishda ishtirok etish bo'yicha xarajatlar;

- oqova suvlarni tozalash inshootlaridagi oqova suvlarni ifloslantiruvchi moddalar yo'l qo'yiladigan eng yuqori normaga yetkazilguniga qadar tozalashni tashkil etish bo'yicha xarajatlar;

- ichimlik suvining yetkazib berilishi va undan foydalanilishi monitoringini amalga oshirish xarajatlari.

Tadqiqot obyekti bo‘lgan “O‘zsuvta‘minot” aksiyadorlik jamiyati tarkibidagi korxonalarda ishlab chiqarish yuklama xarajatlari xususiyatlari shundaki, ishlab chiqarilayotgan ichimlik suvining 30-40% gacha bo‘lgan qismi ta‘biy yo‘qolishiga (yo‘qotishlarga) sabab bo‘ladi. Shunday ekan, suv ta‘minot tarkibidagi korxonalarda ishlab chiqarish yuklama xarajatlarini inobatga olgan holda ishlab chiqarishdagi va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlarni 3 toifaga bo‘lib olgan holda hisobini yuritish maqsadga muvofiq deb o‘ylaymiz.

1. Iste‘moldagi sarflar va yo‘qotishlar.
2. Texnologik sarflar va yo‘qotishlar.
3. Hisobga olinmagan yo‘qotishlar.

Iste‘moldagi sarflarlar yoki yo‘qotishlar aholi va boshqa iste‘molchilarning suvni oqilona iste‘mol qilishi bo‘lib, me‘yorlarga yoki hisoblagich ko‘rsatishlariga binoan aniqlanadi.¹¹³ Suvni texnologik xarajat qilish – texnologik sarflar ichimlik suvi ishlab chiqarish texnologik sikli uchun zarur bo‘ladigan, suvning oldindan nazarda tutilgan talab qilinadigan va doimiy hajmlaridir.

Hisobga olinmagan suv sarfi – suv quvurlari, taqsimlash tarmoqlari va tarmoq armaturasida avariya yuz berganda, xlor xo‘jaligida hamda nasos stansiyalaridagi avariyalarni bartaraf etishda, o‘tkazgich quvurlardan va tarmoq armaturasidan yashirin suv sizishi natijasida suvning yo‘qotilishi hamda o‘t o‘chirish va o‘t o‘chirish mashg‘ulotlari uchun suv sarfi.

Suvning yo‘qotilishi deyilganda, suv manbalaridan olingan suv miqdori bilan suvga bo‘lgan jami maqbul ehtiyoj miqdori o‘rtasidagi farq tushuniladi.

“O‘zsuvta‘minot” aksiyadorlik jamiyati tarkibidagi korxonalarda suvquvur–oqovaquvur xo‘jaliklarida foydalanish jarayonida yuz beradigan suv sarflari va yo‘qotilishlarni ham quyidagi turlar bo‘yicha tasniflash mumkin:

- texnologik xarajatlar;

¹¹³Uy-joy kommunal xizmat ko‘rsatish vazirligining 2018- yil 12- noyabrdagi 352 - son buyrug‘iga “Suv bilan ta‘minlovchi korxonalar tomonidan xizmatlar ko‘rsatishdagi texnologik sarfi, xarajatlar va yo‘qotishlarni hisoblash metodologiyasi (uslub) qoidalari” nomli ilovasi.

- hisobga olinmagan yo‘qotishlar;
- o‘z ehtiyojlariga xarajatlar.

O‘zbekiston Respublikasining 22.07.2022-yildagi O‘RQ-784-sonli “Ichimlik suvi ta‘minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish to‘g‘risida”gi Qonuniga muvofiq Suvning texnologik jihatdan sarflanishiga va yo‘qotilishiga oid hisobot hamda normalashtirish belgilab qo‘ilgan. Ushbu Qonunning 44-moddasida suvning texnologik jihatdan sarflanishiga va yo‘qotilishiga oid hisobot har yili ichimlik suvi ta‘minoti tashkiloti tomonidan tuzilishi hamda hisobot yilidan keyingi 1-martdan kechikmay, maxsus vakolatli davlat organiga taqdim etilishi belgilab qo‘yilgan¹¹⁴.

Maxsus vakolatli davlat organi ichimlik suvi ta‘minoti tashkilotlari uchun quyidagilarni inobatga olgan holda suvning joriy yil uchun texnologik jihatdan sarflanishi va yo‘qotilishi normalarini (limitlarini) 1-apreldan kechiktirmay belgilaydi:

- ichimlik suvi ta‘minoti tashkilotining avvalgi yil uchun suvning texnologik xarajatlari va yo‘qotishlari haqidagi hisobotini;

- ichimlik suvi ta‘minoti tashkilotlari tomonidan xizmat ko‘rsatiladigan hududlarda ichimlik suvi ta‘minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish sohasida amalga oshirilayotgan loyihalarni va joriy etilayotgan obyektlarini.¹¹⁵

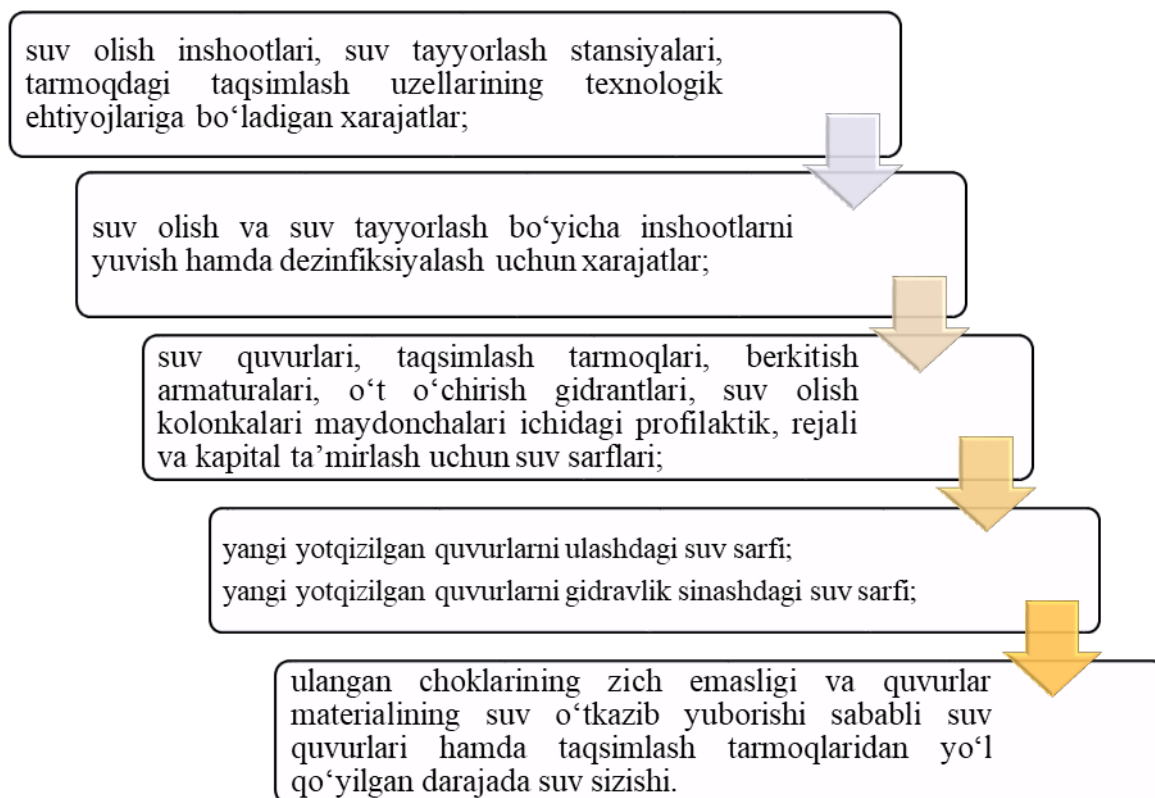
- Hisobga olinmagan yo‘qotilishlar u yoki bu sharoitlarda (avariyalar va / yoki ularni bartaraf etish va boshqalarda) yuzaga keladigan suvning nazarda tutilmagan hajmlari hisoblanadi.

- Hisobga olinmagan yo‘qotilish tufayli suv yo‘qotilishiga quyidagilarni misol qilib keltirish mumkin:

- suv quvurlari va taqsimlash tarmoqlarining ichki maydonchalaridagi avariyalarda suv yo‘qotilishi;

¹¹⁴ O‘zbekiston Respublikasining 22.07.2022-yildagi O‘RQ-784-sonli “Ichimlik suvi ta‘minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish to‘g‘risida”gi Qonuni. *Manba: www.lex.uz*

¹¹⁵ O‘zbekiston Respublikasining 22.07.2022-yildagi O‘RQ-784-sonli “Ichimlik suvi ta‘minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish to‘g‘risida”gi Qonuni (*Manba: <https://lex.uz/docs/6126864#6127460>*)



3.2-rasm. Texnologik xarajatlarning tavsiflanishi

- xlor xo'jaligi va nasos stansiyalaridagi avariylarni bartaraf etishda suv yo'qotilishi;
- o'tkazgich quvurlar va tarmoq armaturasidan suvning yashirin sizishi;
- yong'inga qarshi ehtiyojlarga (yong'inlarni o'chirish va yong'inga qarshi gidrantlarni tekshirishga suv sarfi) va o't o'chirish mashg'ulotlarini o'tkazishga suv sarfi.

Korxonasining o'z ehtiyojlariga suv sarfi xizmat ko'rsatuvchi xodimlarning xo'jalik-maishiy ehtiyojlariga sarflanadigan suv.

Suv quvurlari va taqsimlash tarmoqlaridan foydalanish jarayonida quyidagi chora-tadbirlarni amalga oshirishda suv yo'qoladi:

- quvurlarni profilaktik, joriy va to'liq ta'mirlashda (bo'shatish, yuvish, dezinfeksiyalash, dezinfeksiyalangandan keyin yuvishda);

- berkitish armaturasi, o't o'chirish gidrantlari, suv olish kolonkalarini profilaktik, joriy va to'liq ta'mirlashda;

- yangi yotqizilgan o'tkazgich quvurlarni ulashda;

- yangi yotqizilgan o'tkazgich quvurlarni gidravlik sinash (mustahkamlikka, zichlikka sinash, quvurning haqiqiy o'tkazish imkoniyatini aniqlash, yuvish, dezinfeksiyalash, dezinfeksiyalangandan so'ng yuvishda);

- suv quvurlari va taqsimlash tarmoqlaridagi avariylarni tuzatish (suv sizishi, yuvish, dezinfeksiyalash, dezinfeksiyalangandan keyin yuvishda).

Tadqiqot obyektlaridan biri bo'lgan "Toshkent shahar suv ta'minot" MCHJning ichimlik suvi va oqova suv xizmatlar ko'rsatishda amalga oshirgan xarajatlar tarkibi bo'yicha besh yillik ko'rsatgichlarini quyidagi 3.1-jadvalda ko'rsatib o'tamiz.

Ushbu jadvalda "Toshkent shahar suv ta'minot" MCHJning 2018-yildan 2022-yilgacha bo'lgan davrdagi sotilgan ichimlik suv va ko'rsatilgan oqova suv xizmatlarning tannarxini tashkil etuvchi elektr energiya xarajatlari, mehnat haqi xarajatlari, asosiy vositalar va nomoddiy aktivlarning eskirish xarajatlari, kapital va joriy ta'mirlash xarajatlari, ijtimoiy soliq xarajatlari, yoqilg'i xarajatlari, xomashyo hamda materiallar va boshqa ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar to'g'risida ma'lumotlar berilgan.

Shuningdek, tashkilot tomonidan amalga oshirilgan sotish xarajatlari, ma'muriy xarajatlar, suv resurslaridan foydalanganlik uchun soliqlar, foiz ko'rinishidagi xarajatlar to'g'risida ham ma'lumotlar berilgan.

"Toshkent shahar suv ta'minot" MCHJning 2018-yildan 2022-yilgacha bo'lgan davrdagi xarajatlar tahlil qilinganda ko'rish mumkunki, sotilgan ichimlik suvi va ko'rsatilgan oqova suv xizmatlari tannarxining asosiy, ya'ni 50% dan ortiq qismini elektr energiya xarajatlari, mehnat haqi va ijtimoiy soliq xarajatlari tashkil etgan.

Sotilgan ichimlik suvi va ko'rsatilgan oqova suv xizmatlarining tannarxi 2018-yilda 151 997 million so'mni tashkil etgan bo'lsa, ushbu qiymatning 27,9 % ini mehnat haqi va ijtimoiy soliq xarajatlari, 25,27 % ini elektr energiya xarajatlari tashkil etgan. Shuningdek, ushbu ko'rsatkich, ya'ni elektr energiya xarajati bo'yicha 2019-yilda-29,96% ini, 2020-yilda-32,1% ini, 2021-yilda-26,56% ini,

3.1-jadval

“Toshkent shahar suv ta'minot” MCHJning ichimlik suvi va oqova suv xizmatlar ko'rsatishdagi xarajatlar tarkibi¹¹⁶

mln. so'mda

№	Ko'rsatgichlar	2018-yil.	2019-yil.	2020-yil.	2021-yil.	2022-yil.
1.	Sotilgan ichimlik suv va ko'rsatilgan oqova suv xizmatlarning tannarxi	151 997	205 389	244 581	294 271	335 648
	<i>shundan:</i>					
	Elektr energiya xarajatlari	38 414	61 544	78 572	78 175	77 955
	Mehnat haqi xarajatlari	35 315	43 844	54 667	82 021	91 812
	Asosiy vositalar va nomoddiy aktivlarning eskirish xarajatlari	25 722	29 523	35 171	39 735	66 982
	Kapital va joriy ta'mirlash xarajatlari	24 963	32 940	36 929	48 090	44 919
	Boshqa ishlab chiqarish bilan bog'liq xarajatlar	10 625	15 730	19 604	21 004	20 608
	Ijtimoiy soliq xarajatlari	7 222	9 343	6 236	9 551	10 743
	Yoqilg'i xarajatlari	5 212	6 159	4 899	6 420	9 684
	Xomashyo va materiallar	4 524	6 306	8 503	9 275	12 945
2.	Davr xarajatlari	40 249	70 101	45 488	70 581	73 819
2.1	Sotish xarajatlari	10 096	11 688	11 964	20 378	21 346
	<i>shundan:</i>					
	Mehnat haqi va ijtimoiy xarajatlar	7 582	8 120	9 096	15 612	17 065

¹¹⁶ “O'zsuvta'minot” AJ buxgalteriya ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

	Boshqa sotish xarajatlari	2 514	3 568	2 868	4 766	4 281
2.2	Ma'muriy xarajatlar	2 336	8 610	7 148	10 198	11 172
	<i>shundan:</i>					
	Mehnat haqi va ijtimoiy xarajatlar	1 710	6 331	5 370	8 329	9 135
	Boshqa ma'muriy xarajatlar	626	2 279	1 778	1 869	2 037
2.3	Boshqa xarajatlar	27 817	49 803	26 376	40 005	41 301
	<i>shundan:</i>					
	Suv resurslaridan foydalanganlik uchun soliqlar	2 347	1 108	1 428	1 670	2 223
	Boshqa xarajatlar	25 470	48 695	24 948	38 335	39 078
3	Moliyaviy xarajatlar	38 277	64 925	49 918	25 908	45 249
	Foiz ko'rinishidagi xarajatlar	38 277	64 925	49 918	25 908	45 249

2022-yilda-23,23% ini tashkil etgan. Mehnat haqi va ijtimoiy soliq xarajatlari bo'yicha esa, 2019-yilda-25,9 % ini, 2020-yilda-24,85 % ni, 2021-yilda-31,12% ini, 2022-yilda 30,55 % ini tashkil etgan.

“Toshkent shahar suv ta'minot” MCHJning tarmoq xususiyatidan kelib chiqib, ichimlik suvi va oqova suv xizmatlar ko'rsatishdagi xarajatlar tarkibi kapital va joriy ta'mirlash xarajatlari salmog'i ham yuqoriligini ko'rishimiz mumkin. Kapital va joriy ta'mirlash xarajatlari 2018-yilda 24 963 million so'mni, 2022-yilda 44 919 million so'mni tashkil etgan. 2022-yilda ushbu ko'rsatkich tashkilot tomonidan amalga oshirilgan umumiy xarajatlarning 9,88 foizini, sotilgan ichimlik suvi va ko'rsatilgan oqova suv xizmatlar tannarxining 13,38 foizini tashkil etgan.

3.2-jadval

“Toshkent viloyat suvta’minot” MCHJning ishlab ishlab chiqargan ichimlik suvi va oqova suv xizmati ko‘rsatkichlari tahlili ¹¹⁷

№	Ko‘rsatkichlar	O‘lchov birligi	2018-y.		2019-y.		2020-y.		2021-y.		2022-y.	
			ichimli k suvi	oqova suv	ichimli k suvi	oqova suv	ichimli k suvi	oqova suv	ichimli k suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv
1.	Ishlab chiqarilgan ichimlik suv	ming.m3	143 220		146 684		135 468		144 463		152 478	
1.1	Tarmoqlarga berilgan ichimlik suvi	ming.m3	143 220		146 684		135 468		144 463		152 478	
1.2	Tabiiy yo‘qolishi	ming.m3	54 503		59 076		50 186		54 657		54 968	
1.3	Sotilgan ichimlik suvi	ming.m3	88 717		87 608		85 282		89 806		97 510	
	<i>shu jumladan:</i>											
	Aholiga	ming.m3	73 063		71 847		71 001		75 185		78 856	
	byudjet tashkilotlarga	ming.m3	6 226		7 576		7 731		7 616		11 246	
	boshqa ulgurji iste‘molchilarga	ming.m3	9 428		8 185		6 550		7 005		7 408	
2.	Ko‘rsatilgan oqova suv xizmati	ming.m3		56 654		56 041		50 295		56 615		58 908
	<i>shu jumladan:</i>											
	Aholiga	ming.m3		26 384		25 169		21 424		24 658		25 698
	byudjet tashkilotlarga	ming.m3		4 855		5 448		5 329		5 805		5 987
	boshqa ulgurji iste‘molchilarga	ming.m3		25 415		25 424		23 542		26 152		27 223
3.	Daromad	mln.so‘m	69 031	31 919	96 140	38 249	90 759	36 774	145 179	56 449	133 695	46 974
3.1	Ichimlik suv va oqova suv xizmatidan	mln. so‘m	68 241	31 872	84 928	38 126	88 564	36 707	145 179	56 449	133 695	46 974
	<i>shu jumladan:</i>											
	Aholiga	mln. so‘m	44 526	9 093	54 225	11 247	57 694	10 282	88 573	15 105	82 891	11 274
	byudjet tashkilotlarga	mln. so‘m	9 745	2 977	14 190	4 234	15 723	4 538	28 862	7 519	28 076	6 576
	boshqa ulgurji iste‘molchilarga	mln. so‘m	13 970	19802	16 513	22 645	15 147	21 887	27 744	33 825	22 728	29 124
3.2	Boshqa daromadlar	mln. so‘m	790	47	11 212	123	2 195	67	-	-		

¹¹⁷ Muallif ishlanmasi

3.3-jadval

“Toshkent viloyat suv ta’minot” MCHJning ichimlik va oqova suv xizmati tannarxi¹¹⁸

№	Ko’rsatgichlar	O’lchov birligi	2018-y.		2019-y.		2020-y.		2021-y.		2022-y.	
			shu jumladan:		shu jumladan:		shu jumladan:		shu jumladan:		shu jumladan:	
			ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv
1.	Ishlab chiqarish xarajatlari	mln.so‘m	56 553	21 605	78 949	24 973	91 150	28 720	118 643	36 490	124 537	39 354
	<i>shu jumladan:</i>											
1.1	Elektr energiya	mln. so‘m	24 678	6 870	36 239	8 334	43 137	8 785	40 512	11 924	41 506	12 216
1.2	Ishchilar ish haqisi	mln. so‘m	13 575	4 733	17 093	5 796	21 688	7 269	46 733	12 150	47 415	12 327
1.3	Asosiy vositalar ammortizatsiyasi	mln. so‘m	4 081	2 205	8 225	2 411	8 489	3 156	11 440	3 481	12 487	3 800
1.4	Ijtimoiy sug’urta ajratmasi	mln. so‘m	3 393	1 183	4 273	1 449	2 600	872	4 419	1 148	5 691	1 478
1.5	Materiallar	mln. so‘m	985	989	930	306	1 782	978	787	1 935	945	2 324
1.6	Yonilg’i moylash materiallari	mln. so‘m	1 042	573	1 247	596	1 427	658	1 907	767	1 691	680
1.7	Ishlab chiqarishning boshqa xarajatlari	mln. so‘m	8 799	5 052	10 942	6 081	12 027	7 002	12 845	5 085	14 803	6 528
	<i>shu jumladan:</i>											
	joriy va kapital ta’irlashga	mln. so‘m	2 154	1 884	1 399	1 057	2 929	2 339	1 444	195	2 107	284
	boshqa xarajatlar	mln. so‘m	6 645	3 168	9 543	5 024	9 098	4 663	11 401	4 890	12 696	6 244
2.	Davr xarajatlari	mln.so‘m	11 107	8 165	21 529	19 103	14 068	7 921	35 556	11 514	45 933	14 874
2.1	Sotish xarajatlari	mln. so‘m	-	-	-	-	-	-	5 194	1 750	5 446	1 835
2.2	Ma’muriyat xarajatlari shundan:	mln. so‘m	5 220	4 278	5 423	4 187	7 368	4 379	14 486	5 641	18 946	7 378
	Boshqa operatsion xarajatlar	mln. so‘m	5 886	3 886	16 106	14 916	6 700	3 542	15 876	4 123	21 540	5 662
3.	Moliyaviy faoliyat xarajatlari	mln.so‘m	247	231	452	452	746	746	547	142	28 872	-
3.1	Foiz ko’rinishidagi xarajatlar		247	231	452	452	746	746	547	142	28 872	-

¹¹⁸ Muallif ishlanmasi

Yuqoridagi 3.2-jadval va 3.3-jadvalda “Toshkent viloyat suv ta’minot” MCHJning ishlab chiqarilgan ichimlik suvi va ishlab topilgan daromadlari, ichimlik va oqova suv xizmati tannarxi tarkibi to’g’risidagi ma’lumotlar 2018-2022-yillar kesimida ko’rsatilgan. “Toshkent viloyat suv ta’minot” MCHJ 2018-yilda ishlab chiqarilgan ichimlik suv miqdori 143 220 ming m³, ko’rsatilgan oqova suv xizmati 56 654 ming m³ ni tashkil etgan. 2020-yilga kelib, ishlab chiqarilgan ichimlik suv miqdori 152 478 ming m³, ko’rsatilgan oqova suv 58 908 ming m³ ni tashkil etgan.

Ishlab chiqarilgan ichimlik suvi bo’yicha tabiiy yo’qolish 2018-yilda-38,06 foizni, 2019-yilda-40,27 foizni, 2020-yilda-38,05 foizni, 2021-yilda-37,83 foizni, 2022-yilda-36,06 foizni tashkil etgan. Ushbu statistik ma’lumotlardan ko’rish mumkinki, ishlab chiqarilayotgan suvning 36 foizidan yuqori qismi ishlab chiqarishda va iste’molchilarga yetkazib berishda yoqotishlarga yuz tutmoqda. Bu yo’qotishlar, albatta, korxonaning moliyaviy-xo’jalik faoliyatidan olingan daromadlaridan chegirib qoladi. Ushbu yoqotishlar korxonaning sof foydasiga katta ta’sir ko’rsatadi.

2018-yildan 2022-yilgacha bo’lgan davrdagi “Toshkent viloyat suv ta’minot” MCHJning xarajatlari tarkibi tahlil qilinganda ko’rish mumkinki, sotilgan ichimlik suvi va ko’rsatilgan oqova suv xizmatlar tannarxining asosiy, ya’ni 70 % dan ortiq qismini elektr energiya xarajatlari, mehnat haqi va ijtimoiy soliq xarajatlari tashkil etgan.

Sotilgan ichimlik suvi va ko’rsatilgan oqova suv xizmatlarning tannarxi 2018- yilda 78 158 million so’mni tashkil etgan bo’lsa, ushbu qiymatning 29,27% ini mehnat haqi va ijtimoiy soliq xarajatlari, 40,36% ini elektr energiya xarajatlari tashkil etgan. Shuningdek, ushbu ko’rsatkich, ya’ni elektr energiya xarajati bo’yicha 2019-yilda 42,89 % ini, 2020-yilda-43,31 % ini, 2021-yilda-33,8 % ini, 2022-yilda-32,78 % ini tashkil etgan. Mehnat haqi va ijtimoiy soliq xarajatlari bo’yicha esa, 2019-yilda- 27,53 % ini, 2020-yilda-27,05 % ini, 2021-yilda-41,05 % ini, 2022-yilda-40,83 % ini tashkil etgan.

3.4-jadval

“Qashqadaryo suv ta’minoti” MCHJ ning ishlab chiqargan ichimlik suvi va oqova suv xizmati ko‘rsatgichlari tahlili¹¹⁹

№	Ko‘rsatkichlar	O‘lchov birligi	2018-y.		2019-y.		2020-y.		2021-y.		2022-y.	
			ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv
1.	Ishlab chiqarilgan ichimlik suv	ming.m3	68 180	-	70 105	-	71 870	-	74 450	-	76 984	-
1.1	Tarmoqlarga berilgan ichimlik suvi	ming.m3	68 180	-	70 105	-	71 870	-	74 450	-	76 984	-
1.2	Tabiiy yo‘qolishi	ming.m3	24 548	-	28 129	-	28 912	-	35 886	-	34 876	-
1.3	Sotilgan ichimlik suvi	ming.m3	43 632	-	41 976	-	42 958	-	38 564	-	42 108	-
	<i>shu jumladan:</i>											
	Aholiga	ming.m3	40 733	-	39 050	-	38 869	-	34 035	-	36 368	-
	byudjet tashkilotlarga	ming.m3	1 224	-	1 500	-	1 199	-	1 391	-	1 587	-
	boshqa ulgurji iste‘molchilarga	ming.m3	1 676	-	1 426	-	2 894	-	3 138	-	4 153	-
2.	Ko‘rsatilgan oqova suv xizmati	ming.m3		8 160		8 680		7 151	-	10 564	-	11 982
	<i>shu jumladan:</i>											
	Aholiga	ming.m3	-	6 433	-	6 890	-	5 528	-	8 767	-	9 422
	byudjet tashkilotlarga	ming.m3	-	648	-	754	-	553	-	840	-	987
	boshqa ulgurji iste‘molchilarga	ming.m3	-	1 080	-	1 036	-	1 070	-	957	-	1573
3.	Daromad	mln.so‘m	21 081	2 875	30 560	4 054	35 297	3 936	67 945	14 173	72 651	15 957
3.1	Ichimlik suv va oqova suv xizmatidan	mln. so‘m	20 101	2 875	29 525	4 054	29 027	3 936	67 442	14 173	69 804	15 957
	<i>shu jumladan:</i>											
	Aholiga	mln. so‘m	14 890	1 870	23 796	2 412	18 892	2 210	45 345	8 329	46 926	9 884
	byudjet tashkilotlarga	mln. so‘m	1 245	310	1 582	416	2 013	442	5 269	1 762	5 548	1 854
	boshqa ulgurji iste‘molchilarga	mln. so‘m	3 966	695	4 147	1 226	8 123	1 284	16 828	4 082	17 330	4 219
3.2	Boshqa daromadlar	mln. so‘m	980		1 036	-	6 269	-	503		2847	

¹¹⁹ Muallif ishlanmasi

3.5-jadval

“Qashqadaryo suv ta’minot” MCHJning ichimlik va oqova suv xizmati tannarxi tahlili¹²⁰

№	Ko‘rsatkichlar	O‘lchov birligi	2018-y.		2019-y.		2020-y.		2021-y.		2022-y.	
			shu jumladan:		shu jumladan:		shu jumladan:		shu jumladan:		shu jumladan:	
			ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv	ichimlik suvi	oqova suv
1.	Ishlab chiqarish xarajatlari	mln.so‘m	28 583	3 910	31 824	4 450	30 698	2 166	48 712	6 993	47 304	6 818
	<i>shu jumladan:</i>							-	-	-	-	-
1.1	Elektr energiya	mln.so‘m	10 570	916	12 548	980	14 471	396	13 175	2 586	15 474	1 508
1.2	Ishchilar ish haqisi	mln.so‘m	5 164	278	6 548	541	7 196	502	16 213	566	14 025	698
1.3	Asosiy vositalar ammortizatsiyasi	mln.so‘m	9 408	2 459	9 014	2 025	4 470	1 150	14 273	3 544	12 585	3 587
1.4	Ijtimoiy sug‘urta ajratmasi	mln.so‘m	1 291	69	1 280	85	864	60	1 946	68	1 640	87
1.5	Materiallar	mln.so‘m	191	52	296	69	496	31	364	99	250	65
1.6	Yonilg‘i moylash materiallari	mln.so‘m	220	51	264	65	271	28	337	74	325	785
1.6	Sotib olingan ichimlik suvi	mln.so‘m	2	-	-	-	2		312	-		
1.7	Ishlab chiqarishning boshqa xarajatlari	mln.so‘m	1 738	85	1 874	685	2 929	-	2 091	57	3 005	88
	<i>shu jumladan:</i>						-	-	-	-	-	-
	joriy va kapital ta’irlashga	mln so‘m	1 731	85	1 809	685	1 793	-	732	57	1547	88
	boshqa xarajatlar	mln.so‘m	7	-	65		1 136	-	1 359	-	1 458	
2.	Davr xarajatlari	mln.so‘m	8 241	32	10 569	65	4 586	14	10 451	-	9 392	-
2.1	Sotish xarajatlari	mln.so‘m	-	-			212	-	206	-	258	-
2.2	Ma’muriyat xarajatlari shundan:	mln.so‘m	2 556	32	3 582	65	3 660	14	8 393	-	6 587	-
2.3	Boshqa operatsion xarajatlar	mln.so‘m	5 685	-	6 987		714	-	1 852	-	2 547	-
3.	Moliyaviy faoliyat xarajatlari	mln.so‘m	-	-	-	-	5 090	-	15 525	-	6 587	-
3.1	Foiz ko‘rinishidagi xarajatlar						5 090	-	15 525	-	6 587	-

¹²⁰ Muallif ishlanmasi

Yuqoridagi 3.4-jadval va 3.5-jadvalda “Qashqadaryo viloyat suv ta’minot” MCHJning ishlab chiqarilgan ichimlik suvi va ishlab topilgan daromadlari, ichimlik va oqova suv xizmati tannarxi tarkibi to‘g‘risidagi ma’lumotlar 2018-2022-yillar kesimida ko‘rsatilgan. “Qashqadaryo viloyat suv ta’minot” MCHJ 2018-yilda ishlab chiqarilgan ichimlik suv miqdori 68 180 ming m³, ko‘rsatilgan oqova suv xizmati 8 180 ming m³ ni tashkil etgan. 2020-yilga kelib, ishlab chiqarilgan ichimlik suv miqdori 76 984 ming m³, ko‘rsatilgan oqova suv 11 982 ming m³ ni tashkil etgan.

Tadqiqotimiz obyekti bo‘lgan “Qashqadaryo viloyat suv ta’minot” MCHJda ham ishlab chiqarilgan ichimlik suvi bo‘yicha tabiiy yo‘qolish 2018-yilda-36 foizni, 2019-yilda-40,12 foizni, 2020-yilda-40,22 foizni, 2021-yilda-48,21 foizni, 2022-yilda-45,3 foizni tashkil etgan. Bu korxonada ham oxirgi yillarda ishlab chiqarilayotgan suvning 45 foizidan yuqori qismi yo‘qotishlarga to‘g‘ri kelmoqda. Bu yo‘qotishlar ham, albatta, ushbu korxonaning moliyaviy-xo‘jalik faoliyatidan olingan daromadlaridan chegirilib qoladi.

2018-yildan 2022-yilgacha bo‘lgan davrdagi “Qashqadaryo viloyat suv ta’minot” MCHJning xarajatlari tarkibi tahlil qilinganda ko‘rish mumkunki, sotilgan ichimlik suvi va ko‘rsatilgan oqova suv xizmatlar tannarxining asosiy, ya’ni 70 % dan ortiq qismini elektr energiya xarajatlari, mehnat haqi va ijtimoiy soliq xarajatlari tashkil etgan.

Sotilgan ichimlik suvi va ko‘rsatilgan oqova suv xizmatlarning tannarxi 2018- yilda 32493 million so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, ushbu qiymatning 20,93 %ini mehnat haqi va ijtimoiy soliq xarajatlari, 35,35 %ini elektr energiya xarajatlari tashkil etgan. Shuningdek, ushbu ko‘rsatkich, ya’ni elektr energiya xarajati bo‘yicha 2019-yilda-37,29 % ni, 2020-yilda-45,24 % ni, 2021-yilda-28,29 % ni, 2022-yilda-31,37 % ni tashkil etgan. Mehnat haqi va ijtimoiy soliq xarajatlari bo‘yicha esa, 2019-yilda-23,3 %ni, 2020-yilda-35,87 %ni, 2021-yilda-44,5 %ni, 2022-yilda-30,39 %ni tashkil etgan.

Yuqorida tadqiqot obyektlarimizning moliyaviy hisobotlarini tahlil qilib, tarmoq xususiyatini o‘rganib, sohada yangilik kiritish maqsadida mamlakatimizda

axborot texnologiyalari, raqamli iqtisodiyot va elektron hukumat sohasini rivojlantirish yuzasidan amalga oshirilayotgan ishlarni inobatga olgan holda “O‘zsuvta‘minot” aksiyadorlik jamiyati tizimida transformatsion jarayonlarni, jadvashtirish maqsadida qisqa, o‘rta va uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi yo‘nalishlarini ishlab chiqish zarur deb o‘ylaymiz.

“O‘zsuvta‘minot” aksiyadorlik jamiyati tomonidan raqamlashtirish va respublika suv ta‘minoti sohasiga zamonaviy innovatsion tizimlarni tatbiq qilish orqali ichimlik suv ta‘minoti va kanalizatsiya xizmatlarini ko‘rsatishni yangi bosqichga ko‘tarish, inson omili bilan bog‘liq jarayonlarni to‘liq avtomatlashtirish, iste‘molchilar va suv ta‘minoti korxonalarini o‘rtasida shaffoflikni ta‘minlashga erishish kabi maqsadlarini yanada ilgari surish maqsadga muvofiq.

Davlatimiz rahbari SH.Mirziyoyev tomonidan respublikadagi davlat tashkilotlarida raqamlashtirish jarayonlariga alohida e‘tibor qaratilmoqda. 2022-yil 22-avgustdagi PQ-357-sonli 2022-2023-yillarda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasini yangi bosqichga olib chiqish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi¹²¹ Prezident qarorida ham “O‘zsuvta‘minot” AJ uchun 3 ta loyiha amalga oshirilishi belgilab o‘tilgan.

Ushbu qarorga muvofiq iqtisodiyotning real sektori tarmoqlarini raqamlashtirish bo‘yicha ustuvor loyihalar “O‘zsuvta‘minot” AJ uchun joriy etilishi lozim:

1. Avtomatlashtirilgan ombor tizimini joriy etish (EWM tizimi).
2. Ichimlik va oqova suv sohasidagi billing tizimini takomillashtirish.
3. Avtotransport va maxsus texnikalar uchun avtomatlashtirilgan GPS dasturiy ta‘minotini joriy etish.

Birinchi loyihadagi korxonada boshqaruvida axborot tizimini yaratish va joriy etishdan maqsad omborlar va barcha turdagi obyektlarning faoliyatini optimallashtirish va avtomatlashtirish hamda ular faoliyati nazoratini olib

¹²¹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 22.08.2022-yildagi PQ-357-sonli “2022-2023-yillarda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasini yangi bosqichga olib chiqish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori. (Manba:<https://lex.uz/docs/6166539>)

borishning markazlashtirilgan tizimi orqali foydalangan holda turli turdagi omborlarni va obyektlarning boshqarish va biznes-jarayonlarning tizimlashtirilgan monitorinrini amalga oshirishdan iborat.

Ikkinchi loyihada jismoniy shaxslar uchun joriy qilingan avtomatlashtirilgan Uzwater billing tizimi takomillashtirilib, bugungi kundagi mavjud muammolarni bartaraf qilish, bundan tashqari, yuridik shaxslar uchun yagona billing tizimini joriy qilish, suv ta'minot va kanalizatsiya xizmatlarini ko'rsatishni yangi bosqichga ko'tarish, inson omili bilan bog'liq jarayonlarni to'liq avtomatlashtirish, iste'molchilar va suv ta'minoti korxonalari o'rtasida shaffoflikni ta'minlashdan iboratdir.

Uchinchi loyihadan quyidagi maqsadlar ko'zlangan:

haydovchilarning intizomi va avtomobillarning xizmat qilish muddatini oshirish;

yetkazib berish jarayonini to'liq nazorat qilish, ishlamay qolish sonini kamaytirish va maxsus uskunalar ishining ma'lum bir sohasidan chetga chiqish hamda yoqilg'i sarfining nazoratini olib boradi.

Shuningdek, dasturiy ta'minot orqali barcha dispetcherlik xizmatlarini markazlashtirish orqali avariylar sonini kamaytirish va avariya xizmati guruhining yetib borish vaqtini tezlashtirish va aholi murojaatlari bilan ishlash tizimiga integratsiya qilish orqali iste'molchilar avariya guruh maxsus mashinasini onlayn kuzatib turish imkoniyatini beradi.

3.3-§ “O‘ZSUVTA‘MINOT” aksiyadorlik jamiyatida ishlab chiqarish yuklama xarajatlari hisobi metodologiyasini takomillashtirish

Buxgalteriya hisobining milliy standarti (21-sonli BHMS) “Xo‘jalik yurituvchi subyektlar moliyaviy-xo‘jalik faoliyatining buxgalteriya hisobi schyotlar rejasi va uni qo'llash bo'yicha Yo'riqnoma” ning 1-ilovasi Xo‘jalik yurituvchi subyektlar moliyaviy-xo‘jalik faoliyatining buxgalteriya hisobi schyotlar rejasiga muvofiq 2200 – “Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishdagi

yo‘qotishlarni hisobga oluvchi schyotlar”da analitik schyoti esa, 2210 – “Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlar” schyotida yuritish taklif etildi.

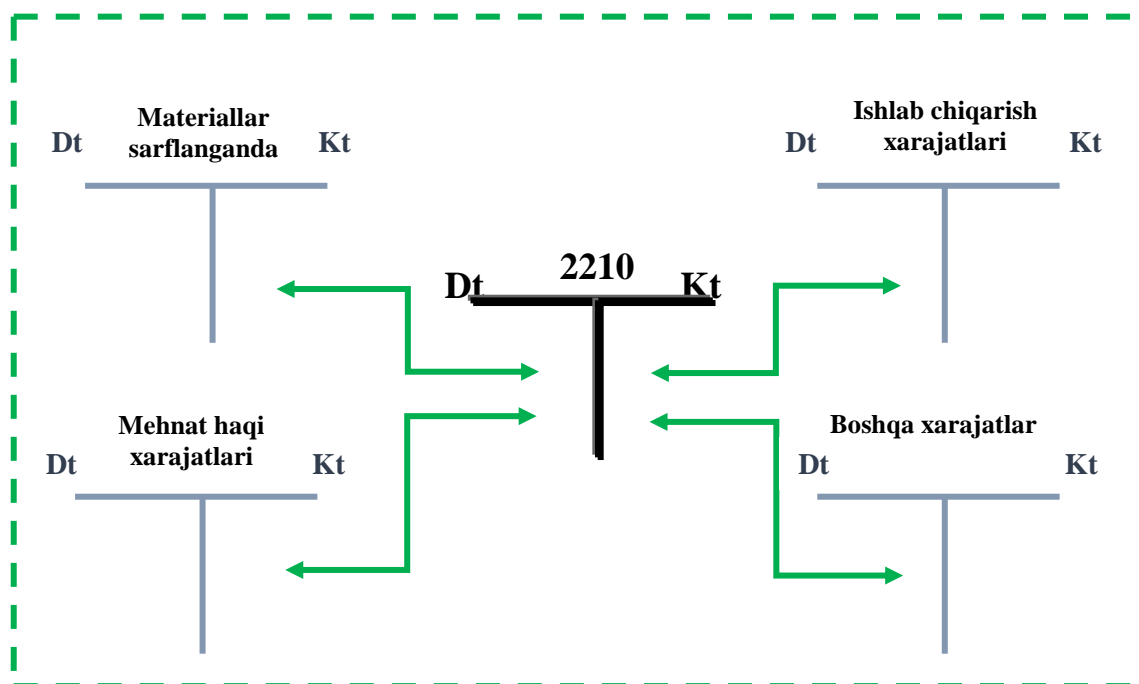
Ushbu taklif etilayotgan schyot moliyaviy hisobotning “Balans” shaklining aktiv tomonida turadi. Ma‘lumki, aktiv uzoq muddatli aktivlar va joriy aktivlardan iborat. Joriy aktivlarning 2-bo‘limi xarajatlar tarkibida 2210 – “Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlar” schyotida namoyon bo‘ladi. Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlar vaqtincha ushbu schyotda jamg‘arib boradi. Hisobot davri oxirida esa, belgilangan meyor bo‘yicha yo‘qotishlar 2010 – “Asosiy ishlab chiqarish xarajatlari” nomli schyotga yoki 2510 - “Umum ishlab chiqarish xarajatlari” schyotiga olib boriladi. Belgilangan me‘yordan ortiq bo‘gan yo‘qotishlar esa, 9430 - “Boshqa operatsion xarajatlar” schotiga olib boriladi.

“O‘zsvta‘minot” AJ tarkibidagi korxonalari hisobot davri davomida yoki korxonalar hisob siyosatida belgilangan vaqtda (har chorakda, yarim yilda va yillik hisobot tuzayotgan vaqtda) 2210 – “Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlar” schyotida jamg‘arilgan me‘yordagi xarajatlar summalari sotilgan ichimlik suv va ko‘rsatilgan oqova suv xizmatlarning tannarxiga kiritiladi. Ya‘ni 2210 schyotda kalendar hisobot davrida jamg‘arib borilib hisobot davri ohirda yopilib ketadi.

Yuqoridagi sxemada suvta‘minot korxonalarida ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlarni hisobga olishda buxgalteriya o‘tkazmalari keltirilgan.

Ushbu taklif qilinayotgan “Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlarni hisobga oluvchi schyotlar”da yo‘qotishlar bo‘yicha xarajalar yil davomida ushbu schyotning debeti tomonida jamg‘arilib boriladi. Agar yo‘qotishlar bo‘yicha xarajalar to‘xtatilib turilsa yoki umuman qilinmasa, “Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlarni hisobga oluvchi schyotlar” jamg‘arilish ham to‘xtatiladi. Yil yakunida “Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlarni

hisobga oluvchi schyotlar” da jamg‘arilgan summa ichimlik suvi va oqova suv xarajatlari tannarxiga va boshqa operatsion xarajatlarga kirim qilinadi.



3.3-rasm. “Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlari”ni hisobga olish sxemasi¹²²

Yuqoridagi sxemada suvta‘minot korxonalarida ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlarni hisobga olishda buxgalteriya o‘tkazmalari keltirilgan.

Ushbu taklif qilinayotgan “Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlarni hisobga oluvchi schyotlar”da yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlari yil davomida ushbu schyotning debeti tomonida jamg‘arilib boriladi. Agar yo‘qotishlar bo‘yicha xarajalar to‘xtatilib turilsa yoki umuman qilinmasa “Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlarni hisobga oluvchi schyotlar” jamg‘arilish ham to‘xtatiladi. Yil yakunida “Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishdagi yo‘qotishlar bo‘yicha xarajatlarni hisobga oluvchi schyotlar” da jamg‘arilgan summa ichimlik suvi va oqova suv xarajatlari tannarxiga va boshqa operatsion xarajatlarga kirim qilinadi.

¹²² Olib borilgan tadqiqotlar natijasida muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

Mazkur taklifni amaliyotga joriy etish natijasida 1-son “Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlarini birinchi marta qo‘llash” nomli Moliyaviy hisobotning xalqaro standarti (MHXS), 1-son “Moliyaviy hisobotni taqdim etish” nomli Buxgalteriya hisobining xalqaro standarti (BHXS), Moliyaviy hisobotlarni taqdim etishning konseptual asosi va boshqa xalqaro standartlardagi moliyaviy hisobot ist’molchilariga taqdim etiladigan ma’lumotlarga bo‘lgan sifat tavsiflari bo‘yicha talabi qondirilishiga erishilgan.

Xorijiy adabiyotlar o‘rganilib, tahlil qilinganda “O‘zsuvta’minot” AJ tarkibidagi korxonalar faoliyatini rivojlantirishda boshqaruv hisobini tashkil etish bilan birgalikda, quyidagilarga alohida e’tibor qaratish lozimligi asoslandi.

3.6-jadval

“O‘zsuvta’minot” AJ tizim korxonalarining SWOT – tahlili¹²³.

ICHKI MUHIT	USTUNLIK (KUCHLI) JIHATLARI	ZAIF KUCHSIZ JIHATLARI
Ishlab chiqarish	- katta hajmdagi asosiy vositalarning mavjudligi; - yuqori sifatli suv ta’minoti.	- tarmoqlar va inshootlarning sezilarli darajada eskirganligi; - avariya sodir bo‘lishi bilan bog‘liq xatarlar; - uskunalarning yuqori darajada energiya iste’moli.
Savdo va marketing	-korxonaning sifatli suv ta’minoti bo‘yicha yuqori mavqeyi; -sohada monopol ekanligi.	-suvni sotish va yetkazib berishdagi xarajatlarning yuqoriligi.
Iqtisodiyot, moliya va buxgalteriya	- moliyaviy ko‘rsatkichlardagi ijobiy o‘shish; - uzoq muddat tajribaga ega iqtisodchi-buxgalterlar mavjudligi.	- tariflarning mahalliy kengashlar tomonidan belgilanishi; - moliya va buxgalteriya sohasida MHXSni joriy etilmaganligi.
TASHQI MUHIT	IMKONIYATLAR	TAHDIDLAR (XATARLAR)
Davlat siyosati	- davlat tomonidan moliyaviy qo‘llab-quvvatlash.	- yuqori soliq stavkalari.
Iqtisodiy holat	- qurilish inshootlari ortishi bilan suv iste’molchilarining oshib borishi.	- hududlarda investitsion faollikning pasayishi natijasida, iste’molchilarning kamayishi; - aholi daromadlarining pasayishi oqibatida muddati o‘tgan qarzdorlikning ortib borishi; - iqtisodiyot tarmoqlarida elektr energiyasiga talabning ortishi natijasida narxning ortishi; - kreditlarning ko‘pligi.
Investitsion muhit	- yirik investitsion salohiyatning mavjudligi.	- real investitsiyalarni jalb etish uchun tarmoqning yopiqiligi.
Atrof-muhit va ekologiya	- iqlim xususiyatlaridan kelib chiqqan holda, muqobil energiya manbalaridan foydalanish imkoniyatlari.	- iqlim o‘zgarishi bilan birgalikda ichimlik suvi manbalarining qisqarib borishi.

¹²³ Muallif tomonidan ishlangan

“O‘zsuvta‘minot” AJ tarkibidagi korxonalarda katta hajmdagi asosiy vositalarning mavjudligi sababli respublikaning turli hududlariga suv ta‘minotini yetkazib berish imkoniyati mavjud. Shu bilan birga, yetkazib beriladigan ichimlik suvi sifati aholi tomonidan e‘tirof etilib, bozordagi o‘rin bosuvchi boshqa qadoqlangan ichimlik suviga nisbatan sezilarli darajada ko‘proq iste‘mol qilinadi. Bu esa, o‘z navbatida, korxonaning mavqeyidan dalolat beradi. Bundan tashqari, tarmoqning yagona yetkazib beruvchi ekanligi sababli, boshqa korxonalar bozorga kirib kela olmaydi.

“O‘zsuvta‘minot” AJ tarkibidagi korxonalar tashkil etilganidan buyon ijobiy va salbiy iqtisodiy natijalarga ega. Suv ta‘minot korxonalari mahsulotlariga bo‘lgan talabning doimiy oshib borishi mazkur ko‘rsatkich kelgusida ham barqaror sur‘atlarda o‘shidan dalolat beradi.

Suv ta‘minot korxonasi faoliyati rentabelligini oshirishda bir qator kuchsiz jihatlarni keltirib o‘tish mumkin. Avvalo, tarmoqlarning aksariyati eski holatda bo‘lib, tarmoqqa yangi iste‘molchilarning ulanishi natijasida ko‘pgina avariya holatlar yuzaga kelmoqda. Ko‘pgina uskunalarning mazkur holati energiya sarfining yuqori bo‘lishiga va suv ta‘minoti uchun tariflar o‘zgarmagan holatda xarajatlarning oshishiga olib keladi. Mahsulotni sotish va yetkazib berishda sezilarli yo‘qotishlar respublika bo‘yicha o‘rtacha 40-45 foiz bo‘lib, bu korxonada daromadiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Yo‘qotishlarni kamaytirish maqsadida suv ta‘minotining har bir bosqichida suv o‘lchash vositalari o‘rnatilib, har oyda tahlillar olib borish maqsadga muvofiq.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 25-sentyabrdagi PF-6074-sonli Farmoniga asosan, 2020-yil 1-oktyabrdan boshlab, ichimlik va oqova suv tariflari, dastlab, hududiy monopoliyaga va moliya organlari bilan kelishish hamda (Qoraqalpog‘iston Respublikasi Jo‘qorg‘i Kengesi, xalq deputatlari viloyatlar va Toshkent shahar Kengashlari qarorlari bilan tasdiqlanishi belgilandi. Mazkur holatda tariflar oldindan belgilanib, bozorda elektr energiyasi va boshqa mahsulot hamda xizmatlar uchun narxlar o‘zgarishini inobatga olmaydi. Natijada, korxonada moliyaviy holati qo‘shimcha bosim ostida qoladi. Shu sababli, kelgusida ta‘riflarni

belgilashda ushbu omilni ham hisobga olish zarur (inflyatsiya darajasining yillik o'rtacha prognozi orqali indeksatsiya qilish).

Suv ta'minot korxonalarining sohada tabiiy monopol ekanligi va davlat tomonidan moliyaviy qo'llab-quvvatlash barqaror rivojlanishi uchun ko'plab imkoniyatlarni yaratadi. Xususan, mamlakatdagi ijobiy demografik holat, barqaror iqtisodiy o'sish, aholi turmush farovonlirini oshirish, biznes muhitini yaxshilashga qaratilgan islohotlar natijasida iste'molchilar soni doimiy kengayib bormoqda. Mazkur imkoniyatlardan foydalanishda suv ta'minoti uzluksizligini va sifatini yaxshilash orqali iste'molchilar ishonchini mustahkamlash zarur.

Shu bilan birga, aholi suv ta'minotini yaxshilash nafaqat milliy, balki global darajada ahamiyat kasb etib, sohaga grant mablag'lari va imtiyozli kreditlarni jalb etish imkoniyati yuqori, shundan kelib chiqib, doimiy tarzda xorijiy hamkorlar, xalqaro moliya institutlari bilan yaqindan ishlash, investitsiyalar yordamida innovatsion ishlanmalarni amaliyotga joriy etish orqali korxonalar rentabellik darajasini sezilarli yaxshilash mumkin. Jumladan, suv inshootlarini elektr energiyasi bilan ta'minlashda quyosh panellaridan foydalanishni ko'paytirish, hududning iqlim xususiyatlaridan kelib chiqqan holda shamol energiyasidan foydalanish, elektr energiyasini nafaqat davlatdan, balki energetika sohasida yurtimizda ishga tushirilayotgan korxonalar bilan to'g'ridan-to'g'ri shartnomalarni imzolash tarmoqdagi uzilishlarni bartaraf etish, xizmat sifatini yaxshilash va sof foydani oshirish imkonini beradi.

Suv ta'minot korxonalarini rivojlanish istiqbolini belgilashda inobatga olinishi zarur bo'lgan bir qator omillar mavjud. Hozirda yurtimizning ko'plab olinish va chekka hududlari ichimlik va oqova suv bilan ta'minlanmoqda. Mazkur hududlarda elektr energiyasining uzilishi shahar joylarga nisbatan ko'pligi ta'minotdagi barqarorlikni cheklaydi, aholi tomonidan ichimlik suvi tomorqa dehqon xo'jaligi yerlarini sug'orish maqsadlariga ham yo'naltiriladi. Shu bilan birga, mazkur hududlardagi aholi daromad darajasi pastroq bo'lib, ularning to'lov qobiliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Mazkur masalalarni ijobiy hal etishda korxonalar

tomonidan muqobil energiya manbalaridan foydalanishni kengaytirish, kompleks nazoratni kuchaytirish muhim hisoblanadi.

Ma'lumki, tarmoqlarni qurish, mavjudlarini rekonstruksiya qilish uchun katta hajmdagi kredit mablag'lari jalb etilmoqda. Ularning aksariyat qismi xorijiy kredit liniyalari bo'lib, xalqaro valyutada olib qurilmoqda. Milliy valyuta va AQSH dollari o'rtasida almashinuv kursi so'nggi yillarda 8-10 foiz atrofida bo'lib, kelgusida kreditni so'ndirish jarayonida korxonalar moliyaviy holatiga salbiy ta'sirga ega bo'ladi. Mazkur holatni ham ta'riflarni shakllantirish jarayonida inobatga olish maqsadga muvofiq.

3-bob bo'yicha xulosalar

Dissertatsiyaning 3-bobida "O'zsuvtaminot" aksiyadorlik jamiyati tarkibidagi korxonalarda ishlab chiqarish yuklama xarajatlari hisobi metodologiyasini takomillashtirish yo'llari natijasida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. "O'zsuvtaminot" aksiyadorlik jamiyati tarkibidagi korxonalarining xususiyatidan kelib chiqqan holda moliyaviy-xo'jalik faoliyatining buxgalteriya hisobi schyotlar rejasiga muvofiq 2200-"Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishdagi yo'qotishlarni hisobga oluvchi schyotlar"da analitik schyoti esa, 2210-"Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishdagi yo'qotishlar bo'yicha xarajatlar" schyotida yuritish taklif etildi. Mazkur schyotni amaliyotga joriy etish natijasida 1-son "Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlarini birinchi marta qo'llash" nomli Moliyaviy hisobotning xalqaro standarti (MHXS), 1-son "Moliyaviy hisobotni taqdim etish" nomli Buxgalteriya hisobining xalqaro standarti (BHXS), Moliyaviy hisobotlarni taqdim etishning konseptual asosi va boshqa xalqaro standartlardagi moliyaviy hisobot ist'molchilariga taqdim etiladigan ma'lumotlarga bo'lgan sifat tavsiflari bo'yicha talabi qondirilishiga erishilgan.

2. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda ishlab chiqarish yuklama xarajatlari hisobini tashkil etish va takomillashtirish uchun xalqaro standartlarga mos qilib, milliy standartimizdagi schyotlarimizga yangi qo'shimcha schyotlar qo'shish zarur, yangi schyotlar qo'shish natijasida xo'jalik yurituvchi subyektlar ishlab chiqarish

yuklama xarajatlarini milliy buxgalteriya tiziminining uzluksizlik va ishonchlilik tamoyillari asosida hisob yuritadi. Ishlab chiqarish yuklama xarajatlari hisobini tashkil etishda ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishdagi yo'qotishlar bo'yicha xarajatlarning bir qismi mahsulot tannarxiga qo'shish va qonunchilikdagi me'yordan ortgan qismini qayta soliqqa tortish mexanizmi ishlab chiqildi.

3. Xorijiy adabiyotlar o'rganilib, tahlil qilinganda, "O'zsuvta'minot" AJ tarkibidagi korxonalar faoliyatini rivojlantirishda boshqaruv hisobini tashkil etish bilan birgalikda, SWOT-tahliliga e'tibor qaratish lozimligi asoslandi.

4. "O'zsuvta'minot" AJ tarkibidagi korxonalar faoliyati bo'yicha ichki va tashqi muhit omillari o'rganildi. Omillar tahlil qilinib, korxonlarning ustunlik jihatlari va zaif(kuchsiz) jihatlari, imkoniyatlari va kelajakdagi xatarlar (tahdidlar) ko'rib chiqildi. Tarmoq xususiyatidan kelib chiqib, imkoniyatlarni, kuchli jihatlarni va kelajakda xatarlarni inobatga olgan holda strategik boshqaruv rejalarini tuzish maqsadga muvofiqligi asoslandi.

5. Iqtisodiyotning real sektori tarmoqlarini raqamlashtirish bo'yicha quyidagi ustuvor loyihalarni "O'zsuvta'minot" AJ uchun joriy etilishi lozimligi asoslandi:

- avtomatlashtirilgan ombor tizimini joriy etish (EWM tizimi);
- ichimlik va oqova suv sohasidagi billing tizimini takomillashtirish;
- avtotransport va maxsus texnikalar uchun avtomatlashtirilgan GPS dasturiy ta'minotini joriy etish.

IV BOB. SUV TA'MINOTI KORXONALARINI BOSHQARUV HISOBIDA BIZNES JARAYONLARINING MOLIYAVIY KONTROLLING TIZIMINI SHAKLLANTIRISHNING METODOLOGIK JIHLARI

4.1-§ Biznes jarayonlari moliyaviy kontrollingning integratsiyalashuvga yo'naltirilgan modelini shakllantirish metodologiyasi

Korxonalar biznes jarayonlari moliyaviy kontrollingi tizimini shakllantirish masalasi murakkab va ko'p qirrali hisoblanadi. Biz tadqiqot davomida kontrolling konsepsiyalarining keng doirasini tahlil qildik, uning iqtisodiy rivojlanishning hozirgi bosqichidagi ahamiyatini va murakkab integratsiyalashgan korxonalar faoliyati jarayonidagi o'rnini tadqiq etdik.

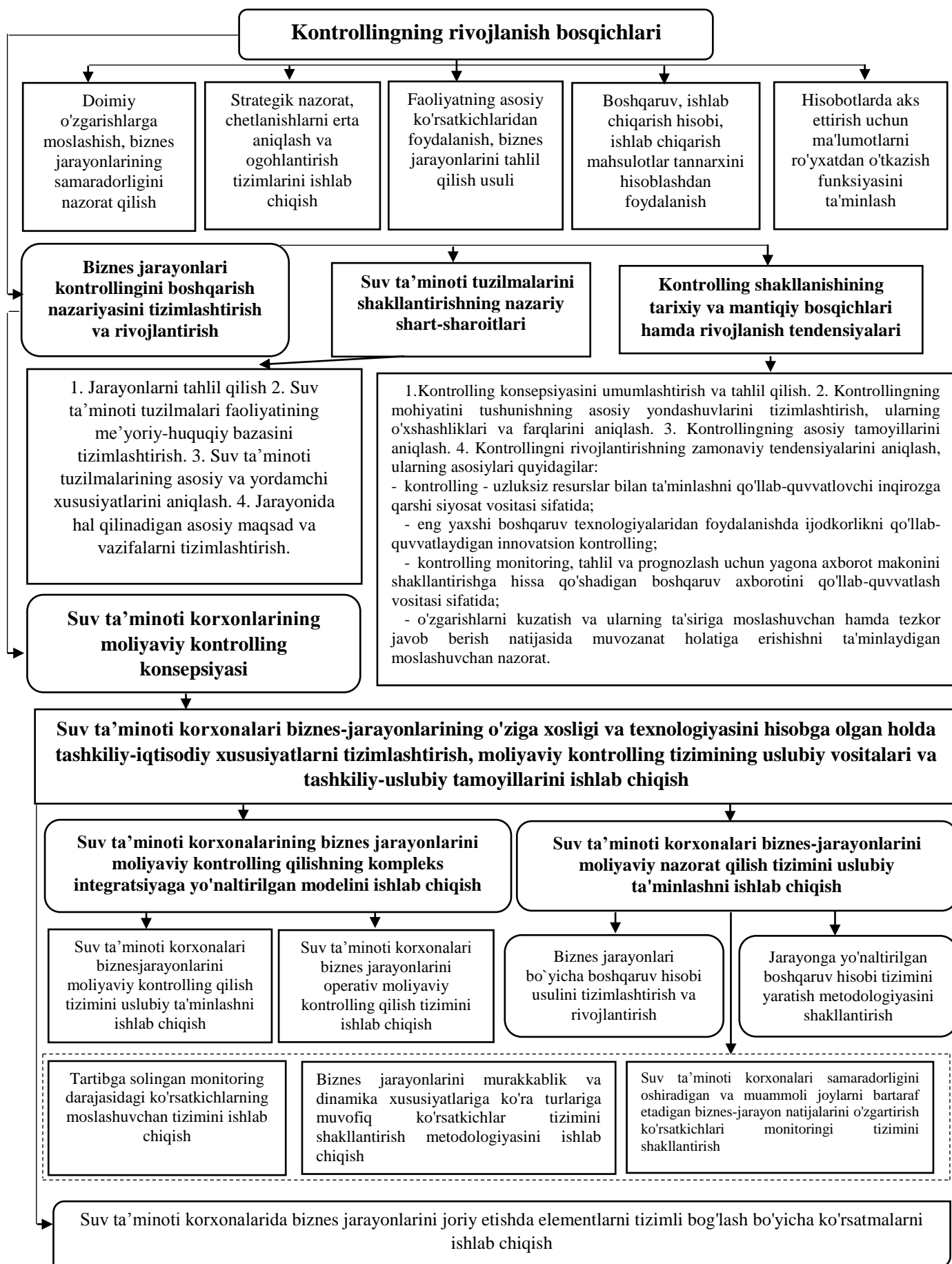
Olib borilgan tahlillar natijasida kontrollingning suv ta'minoti korxonalari faoliyatini rivojlanishining hozirgi bosqichidagi xavf-xatarlarga javob beradigan yangi konsepsiyasini shakllantirish maqsadida quyidagi tartibotlar izchilligidan iborat jarayonning konseptual-mantiqiy sxemasi ishlab chiqildi (4.1-rasm):

- suv ta'minoti tuzilmalari kontrollingi rivojlanishi bosqichlarining nazorat ma'lumotlarini ro'yxatdan o'tkazish bilan bog'liq vazifalari izchilligini belgilash, boshqaruv va ishlab chiqarish hisobini qo'llash, mahsulot tannarxini o'zgaruvchan xarajatlar bo'yicha hisoblash;

- sanoat korxonalari integratsiyalashuv jarayonlarining fundamental tamoyillarini va kontrolling shakllanishining tarixiy-mantiqiy bosqichlarini ajratish orqali biznes jarayonlari kontrollingi nazariyasini tizimlashtirish va rivojlantirish;

– «moslashuvchan javob qaytarish» moliyaviy kontrollingning asosiy rivojlanish tendensiyalari va ehtiyojlarini nazarda tutuvchi konsepsiyasini ishlab chiqish;

– moliyaviy kontrolling tizimining uslubiy vositalari va axborot-tahliliy ta'minotini ishlab chiqish orqali biznes jarayonlarining moliyaviy kontrollingi metodologiyasini, jarayonga va mahsulotni hayotiy sikliga yo'naltirilgan boshqaruv hisobini tuzish metodikasini, kompleks va dinamika tavsiflariga ko'ra turiga muvofiq biznes jarayonlari monitoringining ko'rsatkichlari tizimini shakllantirish metodikasini rivojlantirish;



4.1-rasm. Konsepsiyani shakllantirish jarayonining mantiqiy sxemasi (muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan)

– suv ta'minoti korxonalari faoliyatiga tatbiq etish jarayonida elementlarni tizimli bog'lash yuzasidan uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish.

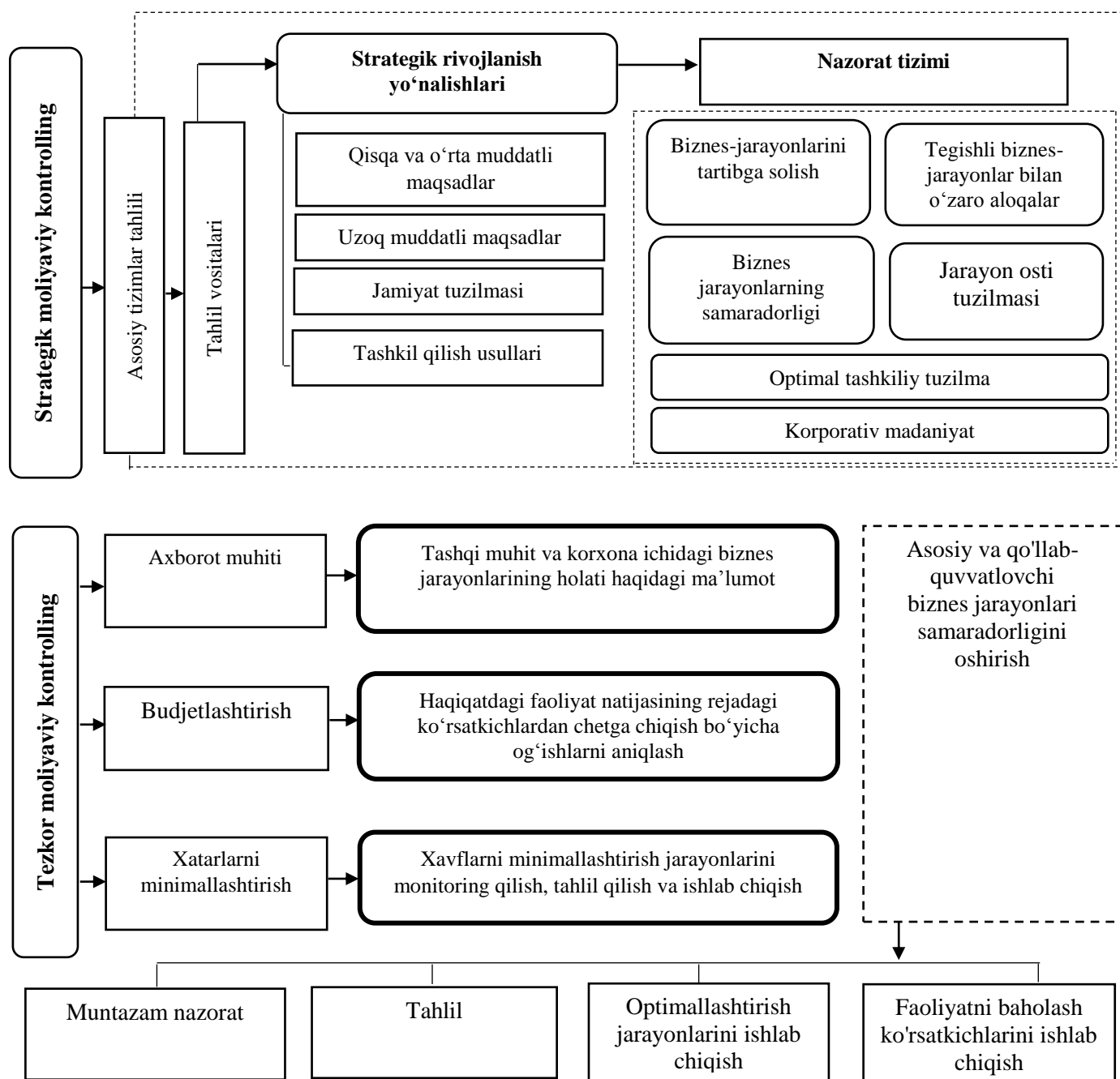
Bunda, biz kontrolling konsepsiyasini uning suv ta'minoti korxonalarini tashqi va ichki muhitida voqealar rivojlanishining ehtimoliy ssenariylarini tahlil qilish, sababli-oqibatli bog'liqliklarni aniqlash orqali ularning oldini olish yoki kuchaytirish uchun tavsiyalar ishlab chiqish ko'rinishida axborot bilan qo'llab-quvvatlash jarayonidagi funksional maqsadi to'g'risidagi fikrlar to'plami sifatida tushunishni nazarda tutganmiz. Yangi imkoniyatlar, taklif etilayotgan tadbirlar, pul o'lchov birliklaridagi ko'rilgan zararlar yoki boy berilgan foyda to'g'risidagi ma'lumotlarning iqtisodiy asoslanishi va taqdim etilishi tufayli ushbu jarayon obyektiv asosga ega bo'lib, hisob yuritish, monitoring, tahlil va nazoratni bir-biriga bog'lagan holda suv ta'minoti korxonalari biznes jarayonlarining moliyaviy kontrolling tizimini shakllantirish imkonini beradi. Ushbu konsepsiya doirasida biznes jarayonlarining moliyaviy kontrolling tizimini shakllantirish suv ta'minoti tizimidagi korxonalar rivojlanishining strategik maqsadiga muvofiq boshqaruv qarorlarini qabul qilishga imkon beradi.

Biznes jarayonlari moliyaviy kontrollingning yangi konsepsiyasi nisbatan uzoq muddatli istiqbollarga yo'naltirilgan strategik va qisqa muddatli natijalariga yo'naltirilgan tezkor moliyaviy kontrollingning integratsiyalashuvga yo'naltirilgan kompleks modelini tuzishga asoslangan bo'lishi kerak.

Tahlillar natijasi shuni ko'rsatadiki, ilm-fani va amaliyotida kontrollingning ushbu turlari, ko'pincha, alohida ko'rib chiqiladi, bu korxonalar faoliyatini kompleks baholashni murakkablashtiradi va tanlangan strategiya bo'ylab harakatlanishning strategik belgilangan chegaralariga yo'naltirilgan holda, tashqi iqtisodiy muhitdagi vaziyat o'zgarishlariga tezda javob qaytarish imkonini bermaydi.

Bizning nazarimizda, suv ta'minoti korxonalarida biznes jarayonlarining tezkor moliyaviy kontrolling tizimi maqsadli byudjetlashtirish integratsiyalashgan modelining axborot oqimlari asosida shakllantirilishi kerak, bu esa, o'z navbatida, biznes jarayonlarining strategik moliyaviy kontrolling funksiyalarini amalga oshirish uchun asos hisoblanadi. Tezkor va strategik vazifalar kesimida biznes

jarayonlari moliyaviy kontrollingining kompleks integratsiyalashuvga yoʻnaltirilgan modelini shakllantirishning metodologik asoslari 4.2-rasmda keltirilgan.



4.2-rasm. Biznes jarayonlari moliyaviy kontrollingi kompleks modelini hakllantirishning metodologik asoslari¹²⁴

Biznes jarayonlarining moliyaviy kontrolling tizimini shakllantirish asosida suv taʼminoti korxonalarining strategik rivojlanishini taʼminlovchi, strategik

¹²⁴ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

moliyaviy kontrolling sohasiga kiradigan quyidagi asosiy tizimlardan iborat bo‘ladi: missiya va istiqbolni ko‘rish, strategiya, korxonada tuzilmasi va ishlab chiqarish xususiyati, boshqaruv jarayonlari, tashkiliy tuzilma va korporativ madaniyat.

Tahlil tegishli vositalarga asoslanadi, ular ichida asosiylari – aksiyadorlik jamiyati tuzilmasi biznes birliklarining muhim rahbarlaridan intervyu olish, xodimlar orasida tanlab so‘rov o‘tkazish, tegishli tarmoqlardagi asosiy raqobatchilar haqidagi ma’lumotlarni tahlil qilish va taqqoslash.

Ushbu tahlilni amalga oshirish uchun tegishli so‘rovnoma va savolnomalar ishlab chiqiladi, o‘xshash kompaniyalar faoliyatining samaradorligi tahlil qilinadi, biznes jarayonlarini tavsiflash tartibotlari tahlil qilinadi. Tahlil natijalarini tahlil qilish jarayonida aniqlangan kamchiliklar kelgusida raqobatbardoshlikni pasaytirishi mumkin bo‘lgan bir qator muhim xavf-xatarlarga yo‘l qo‘yilishiga olib kelishi mumkin, shuning uchun tahlil xulosalari va boshqaruv tizimlari hamda vositalarini takomillashtirish hamda aniqlangan xavf-xatarlarni kamaytirish yuzasidan dastlabki tavsiyalarni o‘zida mujassam etgan hisobot ishlab chiqiladi.

Faoliyat rivojlanishining strategik yo‘nalishini tanlash erkinligi darajasini aniqlash imkonini beruvchi asosiy ta’sir guruhlari (aksiyadorlar) pozitsiyalarini, uzoq muddatli maqsadlar va ularga erishish vositalarini tavsiflovchi faoliyatni rivojlantirishga doir strategik qarashlarni muvofiqlashtiradi va biznes birliklarining ko‘zlangan maqsad bo‘ylab harakatini monitoring qilish tizimini ishlab chiqadi.

Strategiyani shakllantirishda mavjud biznes jarayonlari, ularning zaif va kuchli tomonlari, imkoniyatlari va cheklovlari hisobga olinadi, harakat yo‘nalishini o‘zgartirish, hatto boshqa harakatni qo‘llash zarurati tug‘ilganda tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga vaziyatdan kelib chiqib javob qaytarish uchun ehtimoliy strategik muqobil variantlarga asos solinadi, uzoq muddatli maqsadlar va ularga erishish uchun harakatlar rejasi belgilanadi, faoliyatning maqsadli biznes-modeli ishlab chiqiladi.

Bundan tashqari, jamiyat tuzilmasini tanlashga ta’sir qiluvchi omillar va boshqaruv kompaniyasi yoki korporativ markazning aralashuvi darajasi tahlil

qilinadi. Tahlil natijalariga ko'ra, barcha omillarni hisobga olgan holda, jamiyatning strategik moliyaviy kontrolling tizimini yaratish nuqtayi nazaridan eng maqbul modeli tavsiya etiladi.

Tanlangan tashkiliy modelga qarab, har bir biznes birligi muayyan vaqt oralig'ida muayyan moliyaviy ko'rsatkichga erishish uchun ma'lum darajada javobgarlikni o'z zimmasiga oladi. Biznes birliklarining mustaqillik darajasi ham butun faoliyatning manfaatlarini ko'zlab, mustaqil ravishda qaror qabul qilish huquq va majburiyatlari to'plami bilan belgilanadi. Bunda, biznes birlik o'z faoliyatida qanchalik katta mustaqillikka ega bo'lsa, jamiyatning maqsadlarini belgilash va uni strategik boshqarishda korporativ markaz va biznes birliklarining rahbariyati o'rtasidagi harakatlarni muvofiqlashtirish zarurati shunchalik sezilarli bo'ladi.

Boshqaruv biznes jarayonlari tahlil qilinadi, ularning samaradorligini oshirish yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqiladi.

Monitoring tizimini yaratish doirasida biznes jarayonlarini tartibga solish, ularning samaradorligi, tegishli biznes jarayonlari bilan o'zaro hamkorlik va quyi jarayonlarning ko'rsatkichlari belgilanadi.

Faoliyat turiga qarab va yo'lga qo'yilgan boshqaruv jarayonlarini, tanlangan strategik rivojlanish maqsadini va korporativ markazning rolini hisobga olgan holda maqbul tashkiliy tuzilmani yaratish yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqiladi. Biznes jarayonlarining ushbu yo'nalishning u yoki bu rahbariga bo'ysunishiga doir munozarali masalalarni belgilash uchun tashkiliy tuzilma aniq tuzilishi kerak.

Moliyaviy kontrollingning yangi konsepsiyasida, turli biznes birliklari orqali o'tadigan biznes jarayonlari tizimiga rasmiy va norasmiy axborot oqimlari bilan o'zaro hamkorlikning yuzaga kelgan shakllariga ega bo'lgan obyekt sifatida qaralganda, kontrollingning istisnosiz barcha tarkibiy birliklar uchun yagona bo'lgan axborot-tahliliy makonda katta ma'lumotlarni tahlil qilishga qaratilgan eng maqbul yechimlarni tanlash uchun makonni taqdim etuvchi korporativ madaniyatni yaratish, monitoringini amalga oshirish va saqlab turish muhim ahamiyatga ega.

Shunday qilib, biznes birliklar faoliyatining strategik maqsadlarini tashxis qilishning tashkiliy jihatlari, biznes birliklari hamda boshqaruv kompaniyasi o'rtasidagi o'zaro hamkorlik tizimi, javobgarlik, resurslar va vakolatlarning tashkiliy tuzilma doirasida taqsimlanishi, samarali boshqaruvni ta'minlovchi biznes jarayonlari tizimi va kontrollingning yangi falsafasiga asoslangan korporativ madaniyat birgalikda iqtisodiy tizimlarning dinamik o'zgarishlari sharoitida suv ta'minoti korxonalarini uchun biznes jarayonlarining strategik moliyaviy kontrollingi tashkiliy mexanizmini tashkil qiladi.

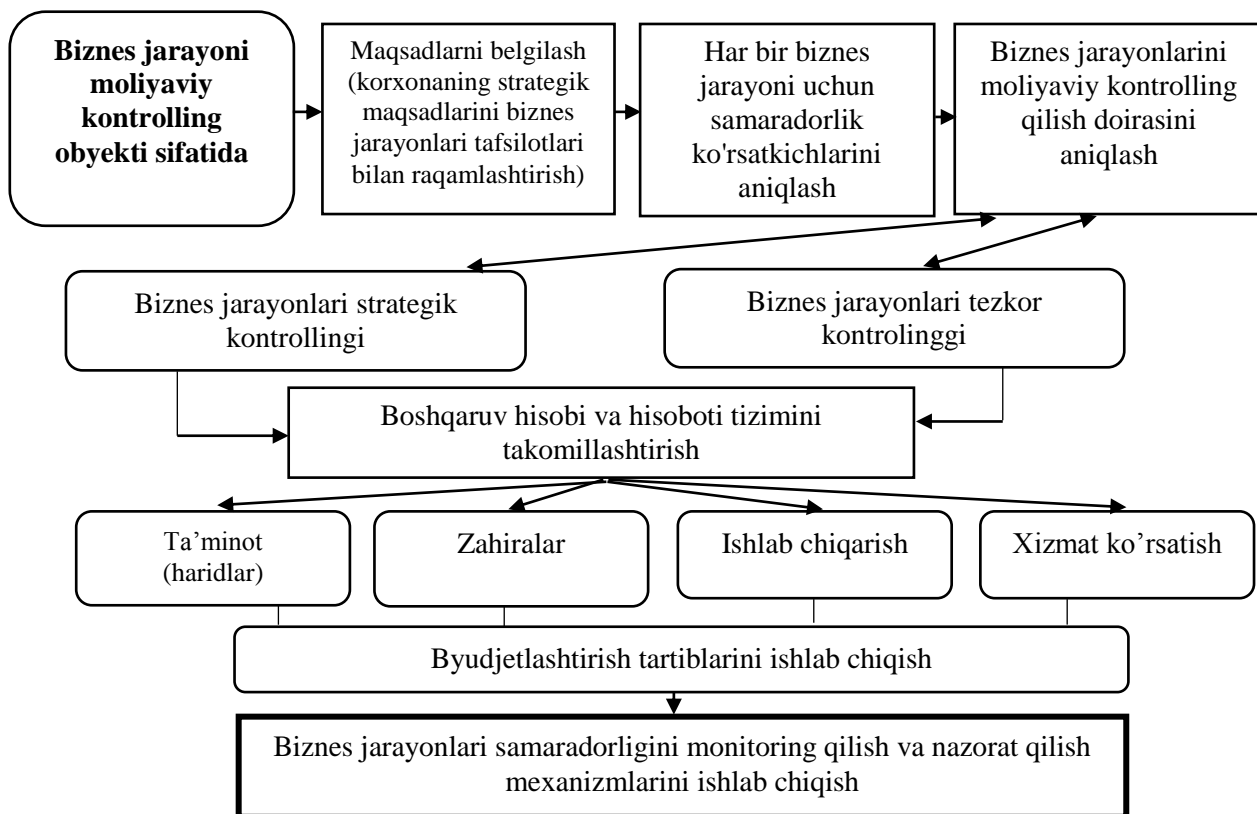
Suv ta'minoti korxonalaridagi biznes jarayonlarining moliyaviy kontrollingi tizimi strategik va tezkor jarayonlarni tahliliy qo'llab-quvvatlashi, ular monitoringini amalga oshirishi va samaradorligini nazorat qilishi zarur.

Tezkor moliyaviy kontrolling tizimini shakllantirish uchun asos – bu tashqi muhitdan olinadigan: bozorda yuzaga kelgan vaziyat, tarmoq asosiy korxonalarining xatti-harakati, narxlarning o'zgarishi haqidagi hamda korxonada ichidagi biznes jarayonlarining holati, aloqa oqimlarining intensivligi, bilimlar va tajriba almashish haqidagi ma'lumotlarni o'zida to'plovchi axborot maydoni. Biznes birliklarining ichki va tashqi ta'sirlarga javoblari to'g'risidagi axborot oqimlari, o'z navbatida, byudjetlashtirishning axborot bazasi hisoblanib, u o'zini o'zi tartibga solishning yopiq sikllarini shakllantirgan holda faoliyat haqiqiy natijasining istalgan natijadan og'ishi signallarini o'zida mujassam etadi va rivojlanishning strategik maqsadi bo'ylab harakat yo'nalishi noaniqligining yuqori darajasini hisobga oladi.

Biznes jarayonlari tezkor moliyaviy kontrollingi tizimining muhim tarkibiy qismlaridan biri – bu monitoring va tahlil qilish, xavf-xatarlarni kamaytirish tartibotlarini ishlab chiqish bo'lib, u byudjetlashtirishni samarali tahliliy-nazorat vositalari bilan to'ldirgan holda nazorat qilish, prognozlashtirish va modellashtirish vositalaridan biri hisoblanadi.

Biznes jarayonlari tezkor moliyaviy kontrollingi tizimining asosiy bo'g'ini – bu turli biznes birliklari orqali o'tadigan asosiy va qo'llab-quvvatlovchi biznes jarayonlarining samaradorligini oshirishga doimiy e'tibor. Shu maqsadda,

monitoring va tahlil natijalariga ko‘ra, suv ta‘minoti korxonalari maqsadlariga erishish uchun resurslarni taqsimlash, o‘zgartirish va ulardan foydalanishda erishilgan maksimal natijaga erishish orqali foydalaniladigan resurslar narxini pasaytirishni nazarda tutuvchi optimallashtirish tartibotlari ishlab chiqiladi. Biznes jarayonlarining moliyaviy kontrollingini ishlab chiqish va uning ishlashi jarayonining sxemasi 4.3-rasmda keltirilgan.



4.3-rasm. Biznes jarayonlari moliyaviy kontrollingini ishlab chiqish va uning ishlash jarayoni¹²⁵

Taklif etilgan tartibga muvofiq tayyorgarlik bosqichida faoliyatning barcha biznes jarayonlarini tavsiflash va tartibga solish, har bir biznes jarayoniga, tashkiliy va moliyaviy tuzilmaga ta‘sir ko‘rsatadigan bo‘linmalarning funksiyalari tahlil qilinishi kerak. Barcha biznes jarayonlari batafsil tavsiflanishi va tartibga solinishi kerak.

¹²⁵ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

Bunda, boshqaruv jarayonlari strategik kontrolling tizimida, asosiy va qo‘llab-quvvatlovchi biznes jarayonlari esa, tezkor kontrolling tizimida ko‘rib chiqilishi kerak, chunki bu monitoring va tuzatishlar kiritishning qisqaroq oralig‘ini talab qiladi. Biroq, «moliyani boshqarish» jarayoni butun moliyaviy kontrolling tizimining bog‘lovchi bo‘g‘ini bo‘lgani holda strategik va tezkor qismni o‘z ichiga oladi. Masalan, uzoq muddatli moliyalashtirishni rejalashtirish va jalb qilish uzoq muddatli likvidlilikni boshqarish jarayonining quyi jarayonlaridan biri hisoblanadi va uning doirasida tartibga solinishi kerak, shu jumladan, jarayonning uzoq muddatli likvidlikning rejalashtirilishi va boshqarilishini to‘liq ta‘minlovchi yagona alohida egasi (moliyaviy direktor) belgilanishi, hisobotlarning shakllari va muntazamligi, ularni ko‘rib chiqish tartibi, monitoring hamda nazorat qilish tartibi va hokazolar belgilanishi lozim. Bunda, jarayonning natijasi rejalashtirilgan ehtiyojlar, ularni moliyalashtirish manbalari va hajmini o‘z ichiga oluvchi uzoq muddatli moliyalashtirish rejasi hisoblanadi .

Shu o‘rinda, suv ta‘minoti korxonasining barcha bo‘linmalari jarayonga moliyalashtirilishga bo‘lgan uzoq muddatli ehtiyojlarini aniqlash doirasida jalb qilinishi kerak, aksiyadorlar faoliyat moliyaviy siyosatining asosiy ustuvor yo‘nalishlarini belgilashlari va uzoq muddatli moliyaviy rejasini tasdiqlash doirasida moliyalashtirishni jalb qilish bo‘yicha uzoq muddatli rejalarni tasdiqlashlari zarur.

To‘lovlarni amalga oshirish faoliyati «joriy likvidlilik va g‘aznachilik operatsiyalari» jarayonining quyi jarayonlaridan biri hisoblanib, uning doirasida tartibga solinishi lozim, shu jumladan, jarayonning yagona alohida egasi (moliyaviy direktor) belgilanishi, to‘lovlarni tekshirish, tasdiqlash va amalga oshirish uchun javobgarlikning taqsimlanishi to‘liq belgilanishi, jarayonni monitoring va nazorat qilish tartibi belgilanishi kerak. Faoliyat natijasi – bu tekshirilgan va tasdiqlangan to‘lovlarni o‘z vaqtida va to‘liq hajmda amalga oshirish, jarayonning barcha bosqichlari esa, bitta g‘aznachilik tarkibiy bo‘linmasida amalga oshirilishi lozim.

Biznes jarayonlarining tavsifi javobgarlik modelini belgilash, aniq belgilangan baholash mezonlari esa, samaradorlikni maqsadli oshirish imkonini beradi. Bu oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishish bosqichlarida tegishli qayta aloqani ta'minlash uchun samaradorlikni baholashning tegishli ko'rsatkichlari ishlab chiqilishini talab qiladi.

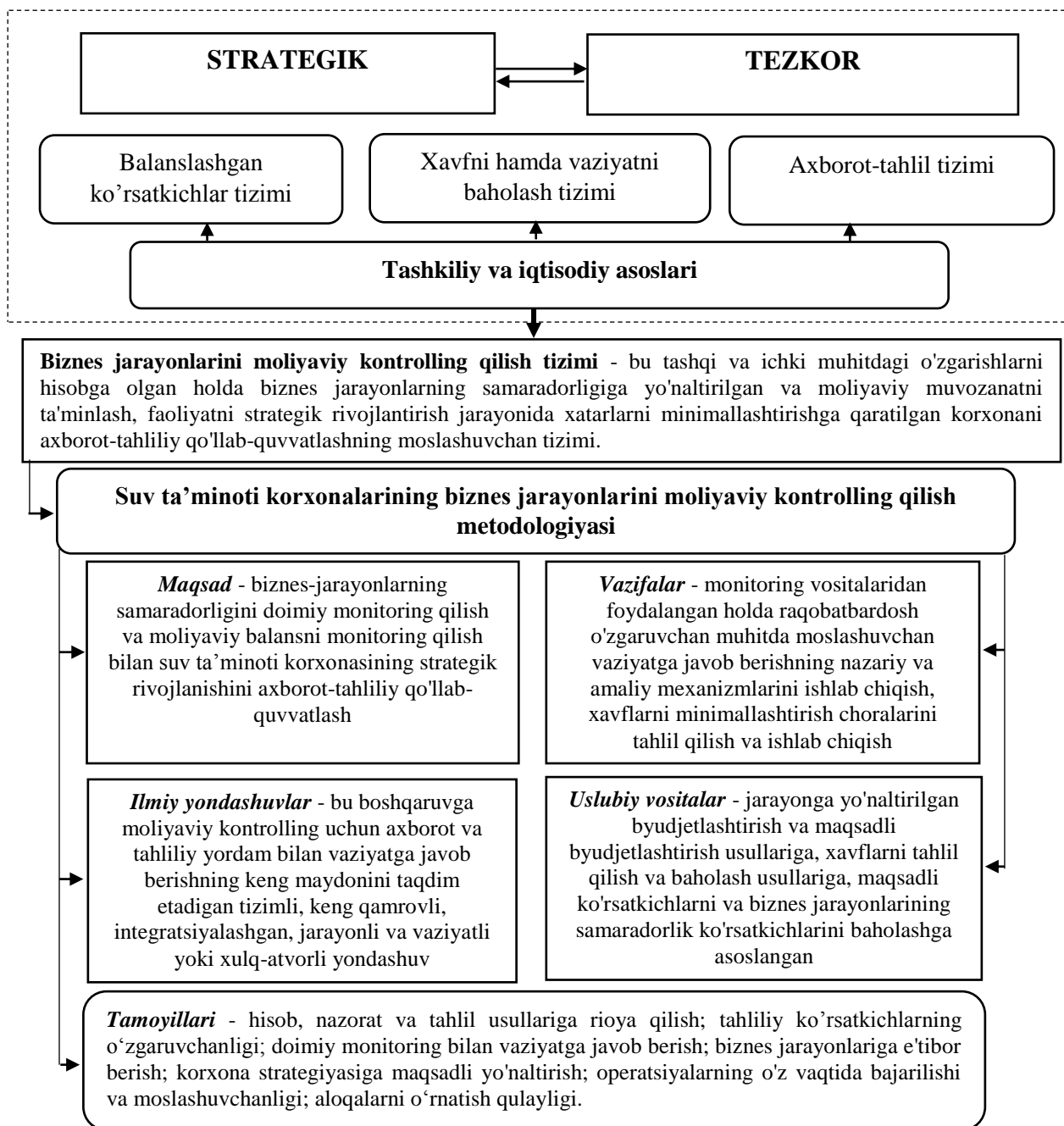
Taklifga muvofiq berilgan konsepsiya doirasida suv ta'minoti korxonalari biznes jarayonlarining moliyaviy kontrolling tizimini shakllantirish va uning ishlashi uchun quyidagi elementlar to'plami asos bo'ladi: umumiy uslubiy asoslar va qo'llash qoidalari bilan birlashtirilgan maqsadlar, vazifalar, ilmiy yondashuvlar, uslubiy vositalar va tamoyillar (4.4-rasm).

Suv ta'minoti korxonalari biznes jarayonlari moliyaviy kontrolling tizimining asosiy maqsadi: korxonaning rivojlanishini strategik darajada axborot-tahliliy qo'llab-quvvatlash, moliyaviy muvozanatni monitoring qilish, xatarlarni kamaytirish va biznes jarayonlarining samaradorligini tezkor darajada nazorat qilishdan iborat.

Bizning fikrimizcha, ushbu maqsadga erishish uchun biznes jarayonlarining moliyaviy kontrolling tizimi quyidagi vazifalarni hal qilishi kerak:

- ishlab chiqish va turli darajalarda zarur bo'lgan ma'lumotlarni to'plash va qayta ishlash axborot-tahliliy tizimni qo'llab-quvvatlash;
- axborot oqimlarini suv ta'minoti korxonasining tashkiliy ehtiyojlariga muvofiqlashtirish;
- maqsadlarga erishish strategiyasini monitoring qilish;
- strategik va tezkor (taktik) maqsadli muvozanatli ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish;
- faoliyatni zaif joylarni izlash hamda vaziyat bilan bog'liq xavf-xatarlarni kamaytirish;
- rejadagi va haqiqiy natijalar monitoringini amalga oshirish;
- belgilangan maqsadlarga erishish uchun muqobil variantlarni tahlil qilish va asoslash;

– tarkibiy bo‘linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish.



4.4-rasm. Biznes-jarayonlari moliyaviy kontrollingi tizimining tashkiliy-iqtisodiy asoslari¹²⁶

Kontrolling nazariyasi va amaliyotini tahlil qilish hamda umumlashtirish natijalari suv ta'minoti korxonalarining o'ziga xos xususiyatlariga nisbatan "moliyaviy kontrolling" tushunchasini shakllantirish imkonini berdi (4.5-rasm).

¹²⁶ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

Bizning fikrimizcha, moslashuvchan javob qaytarish konsepsiyasi doirasida suv ta'minoti biznes jarayonlarining moliyaviy kontrolling tizimini shakllantirish va uning ishlashi uchun zarur bo'lgan eng samarali ilmiy yondashuvlar tizimni rivojlantirish va muayyan faoliyat tuzilmasining sharoitlariga moslashtirish zarurat tizimning ilmiy asosini tashkil etadi. Moslashuvchan javob qaytarish konsepsiyasi suv ta'minoti korxonasini boshqarishga nisbatan birgalikda biznes jarayonlari moliyaviy kontrolling tizimining nazariy-metodologik asosini tashkil etuvchi tizimli, kompleks, integratsion, jarayonli hamda vaziyatli (xulq-atvor) yondashuvlarga asoslanishi kerak.

Tizimli yondashuv chog'ida suv ta'minoti korxonasiga biznes birliklari va tashqi ta'sirlar o'rtasidagi qayta aloqalarga ega bo'lgan yagona tizim sifatida qaraladi. Tizimli yondashuvning asosiy vazifasi elementlarni tarkiblash, yagona strategik rivojlanish yo'lagini belgilash, tizimli tahlil nuqtayi nazaridan yechimlar variantlarini tanlash hisobidan elementlarni birlashtirishdan iborat.

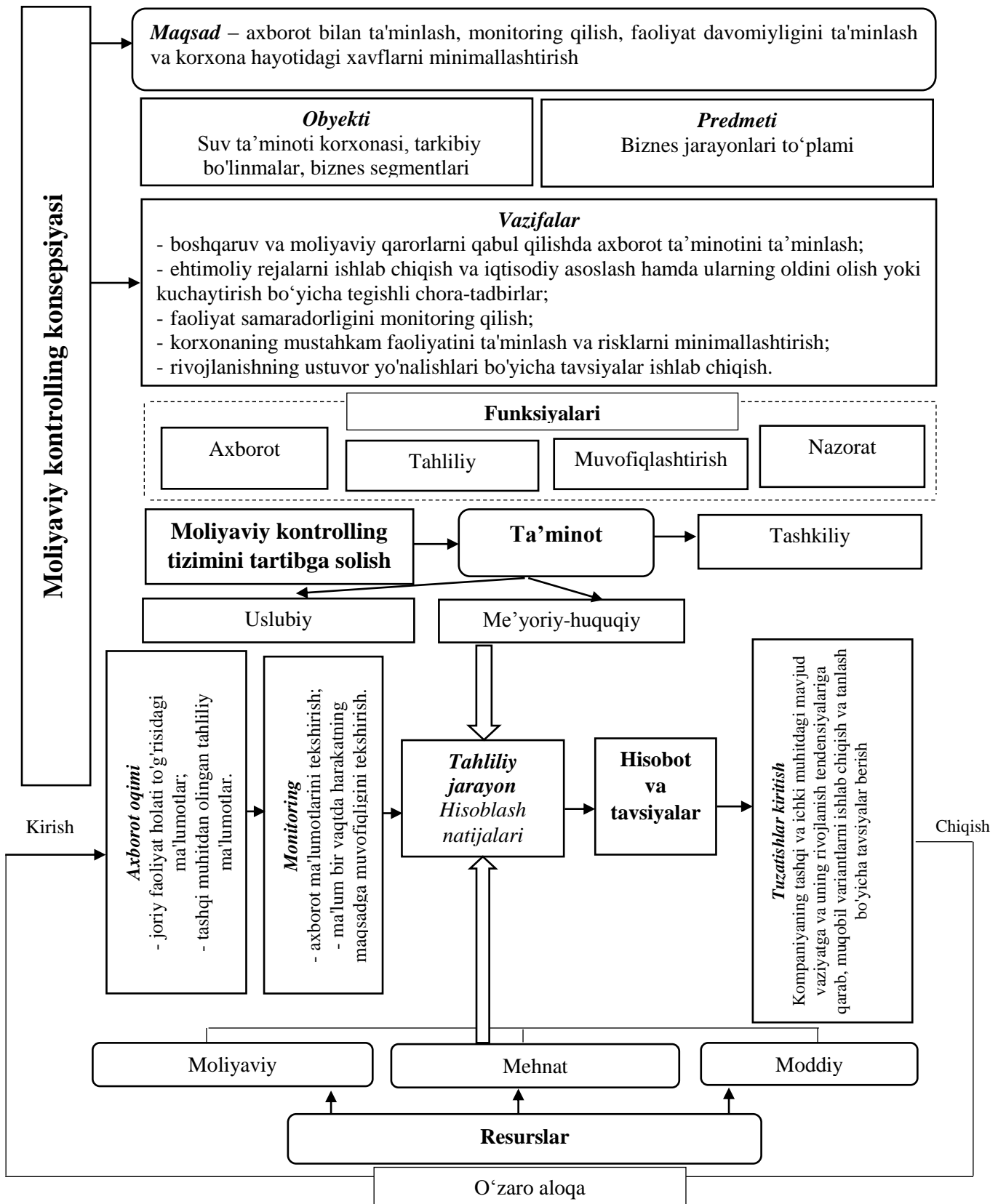
Kompleks yondashuv tizimli yondashuvining mantiqiy davomi bo'lib, fanlararo integratsiyalashuv asosida tizimlilikni muayyanlashtirishning o'ziga xos shaklini nazarda tutadi.

Integratsion yondashuv biznes jarayonlari o'zaro bog'liq zanjirlarining samaradorligini oshirish, shuningdek, moliyaviy-ishlab chiqarish faoliyatining strategik va tezkor vazifalarini hal qilish jarayonida suv ta'minoti korxonasining biznes birliklarini vertikal va gorizontaal integratsiyalash vazifasini hal qiladi.

Korxonani boshqarishga nisbatan texnologik yondashuv yakuniy natija – suv ta'minoti korxonasini boshqarish vertikal tuzilmasidagi gorizontaal aloqalarni o'rnatish orqali biznesning qiymatini oshirishga qaratilgan.

Taklif etilgan tartibga muvofiq, ushbu tizimni uning barcha elementlarining ishlashini qo'llab-quvvatlovchi va ular birgalikda ishlashining doimiy ravishda takomillashtirilishini ta'minlovchi tashkiliy-uslubiy tamoyillarsiz samarali amalga oshirib bo'lmaydi.

Bizningcha, bundan tashqari, quyidagilar ushbu tizimning asosiy elementlari hisoblanadi:



4.5-rasm. Moliyaviy kontrolling konsepsiyasi¹²⁷

¹²⁷ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

Mutanosiblashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi bo'linmalar faoliyatining tezkor rejasidagi strategik maqsadlarni raqamlashtirish va xodimlar faoliyatining natijalarini samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) yordamida baholash imkonini beradi. KPI butun suv ta'minoti korxonasi tuzilmasining joriy faoliyati to'g'risidagi strategiyasining amalga oshirilishiga yaqinlashish o'lchovini baholash imkonini beradigan ishonchli, tezkor, dolzarb, bir-biriga zid bo'lmagan ma'lumotlarni olish imkonini beradi.

Xavf-xatarlarni baholash va vaziyatga qarab javob qaytarish tizimi xavf-xatarlarni muntazam monitoring va tahlil qilish, ularni kamaytirish tartibotlarini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Ushbu tizimning ma'nosi ichki va tashqi axborot oqimlarini tahliliy qayta ishlash, muqobil variantlarga tuzatishlar kiritish va hisoblashni yagona jarayonga birlashtirish, muntazam monitoringni amalga oshirish, ushbu jarayonning uzluksizligini ta'minlash va vaziyatga qarab shoshilinch javob qaytarish zarur bo'lgan hollarda uning natijalarini qo'llashdan iborat.

Axborotni saqlashning so'raladigan ma'lumotlarni real vaqt rejimida axborot so'rovlari bo'yicha tahliliy qayta ishlash imkoniyatiga ega bo'lgan ko'p qatlamli tuzilmalarini shakllantirish imkonini beruvchi, har qanday hisob yuritish tizimi bilan integratsiyalashuvchi *axborot-tahliliy tizim*. Ishlab chiqarish korxonalarida moslashuvchan tizimlarning shakllantirilishi xarajatlarni sezilarli darajada kamaytirib, tashqi muhitdagi odatiy xatti-harakatni o'zgartiradi, bu ishlab chiqaruvchi kuchlarning asosiy elementlari sifatida bilim, ma'lumot va munosabatlarning ustuvorligiga ega bo'lgan hamda talab va taklifga tezkor javob qaytarilishini ta'minlovchi gorizontaal aloqalarga asoslangan global elektron muhitga aylanadi.

Bizningcha, mazkur tizim shuni nazarda tutadiki, moliyaviy kontrollingning aksariyat vazifalarini hal etish turli xil biznes jarayonlarini bir-biriga bog'lab, tizimning o'zi va uning tarkibiy elementlari xususiyatlaridagi hamda biznes jarayonlari tizimidagi sifat va miqdoriy o'zgarishlar ehtimolini hisobga olgan, tezkor tizimlar va strategik yondashuvlarni uzoq muddatli va bir vaqtning o'zida

moslashuvchan axborot-texnologiya asosida birlashtirgan holda biznesning harakatlantiruvchi kuchlari hisoblangan odamlar, bilimlar va interfeyslarni birlashtiradigan qo‘llab-quvvatlovchi axborot-tahliliy infratuzilmani yaratish orqali avtomatlashtirilishi kerak, bu samaradorlikni sezilarli darajada oshirish imkonini beradi.

Bunda, tezkor va strategik moliyaviy kontrolling asosiy jihatlarining tabaqalashtirilish va standartlashtirilish darajasidan qat’i nazar, bosh va shu’ba kompaniyalar tomonidan boshqaruv hisobining yagona standartlaridan foydalanish suv ta’minoti korxonalarini biznes jarayonlarining moliyaviy kontrollingi vazifalarini soddalashtirish va tartiblashtirishga katta yordam beradi, biznes jarayonlarini yagona muvofiqlashtirish esa, barcha biznes birliklarining ishlash vaqtini, narxini va sifatini yaxshilaydi.

Shunday qilib, tezkor moliyaviy kontrolling tizimi strategik moliyaviy kontrolling tizimi bilan integratsiyalashib, tashqi muhit voqealari, shu jumladan, raqobatchilar va tarmoqdagi eng istiqbolli korxonalar harakatlarining tezkor monitoringini ta’minlaydi, bu esa, benchmarkingdan foydalanish tufayli iqtisodiy o‘sish uchun qo‘shimcha imkoniyatlar yaratadi, xavf-xatarlarni kamaytirish tartibotlarini tahlil qilish va ishlab chiqishning muntazam tizimi qo‘llab-quvvatlanadi, maqsadli va jarayonli byudjetlashtirish vositalari asosida suv ta’minoti korxonasining asosiy va qo‘llab-quvvatlovchi biznes jarayonlari samaradorligi doimiy ravishda oshib boradi.

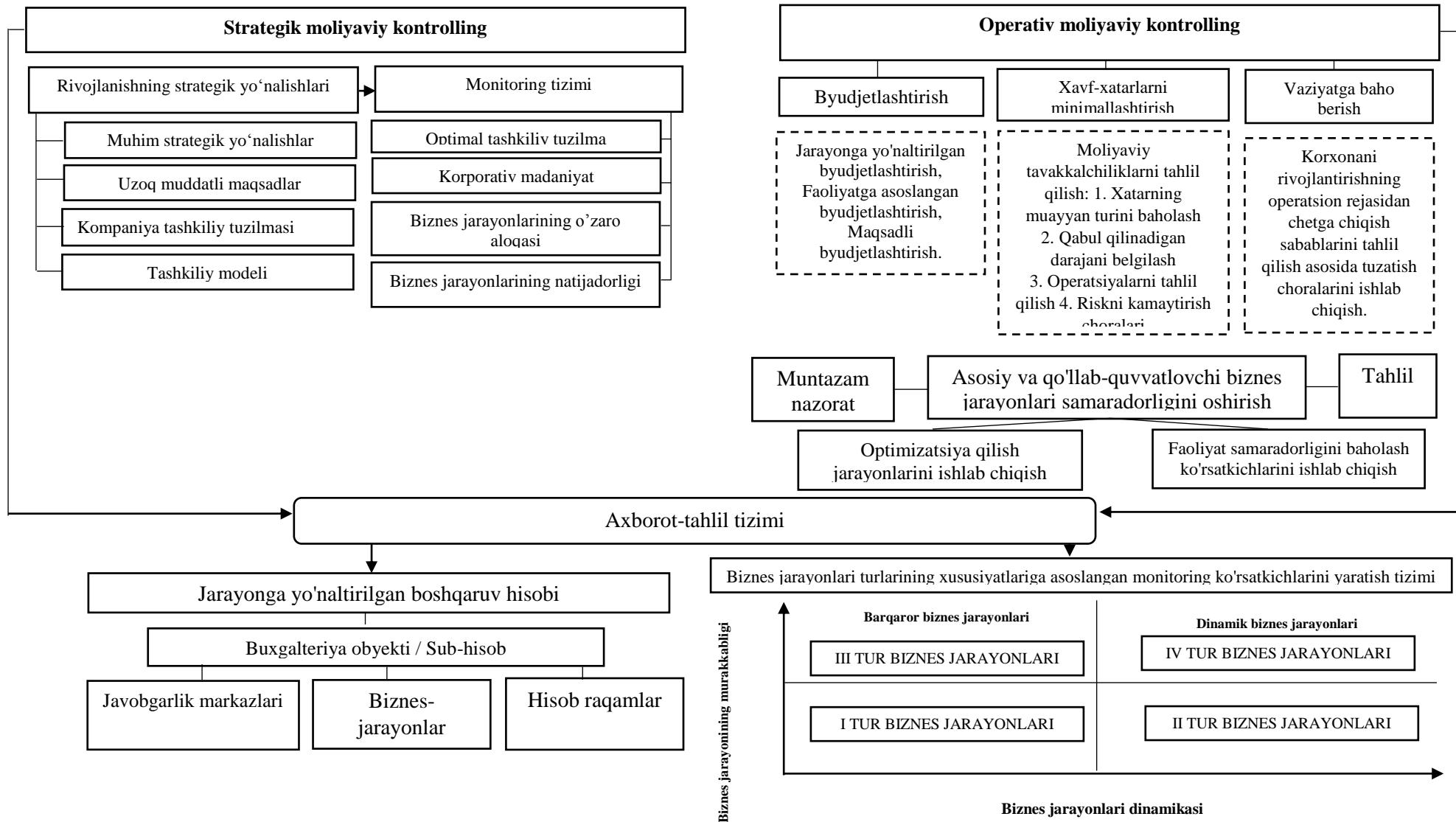
Biznes jarayonlari moliyaviy kontrollingining integratsiyalashuvga yo‘naltirilgan kompleks modeli tezkor va strategik kontrolling jarayonini o‘z ichiga olgan kompleks modelni qurishga asoslangan bo‘lib, bu, bizning nazarimizda, o‘ta muhim ahamitga ega, chunki, bir tomondan, har bir daraja uchun tegishli vositalarni tavsiya etish, ikkinchi tomondan esa, suv ta’minoti korxonalarining barcha tarkibiy birliklarini yagona strategik maqsad bilan birlashtirgan holda ularning rivojlanish jarayonini kompleks axborot-tahliliy qo‘llab-quvvatlash imkonini beradi (4.6-rasm).

Shunday qilib, biznes jarayonlariga qaratilgan, tahliliy rejalarning o'zgaruvchanligini va tashqi muhitning tusatdan o'zgarishlariga vaziyatga qarab javob qaytarishni ta'minlovchi ushbu konsepsiya suv ta'minoti korxonalari biznes jarayonlarining moliyaviy kontrollingini ko'rib chiqishga nisbatan tizimli yondashuvni aks ettiradi, shuningdek, faoliyat tarkibiy birliklari mustaqil rivojlanishining ichki jarayonlariga turtki bergan holda, tashqi muhitning o'zgarishlariga moslashuvchan javob qaytarish imkonini beradi.

Axborot-tahliliy tizim asosida shakllanadigan biznes jarayonlari moliyaviy kontrolling tizimi suv ta'minoti korxonasi va uning tarkibiy bo'linmalari faoliyatini kompleks tarzda qamrab oluvchi biznes jarayonlarining strategik maqsadlariga asoslanishi kerak. Moliyaviy kontrolling tizimining axborot oqimlari suv ta'minoti korxonasi tarkibidagi ko'plab biznes birliklari orqali o'tuvchi biznes jarayonlari samaradorligi monitoringi tashkiliy mexanizmining eng muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.

Suv ta'minoti korxonasi tuzilmasi biznes jarayonlari tizimining o'zaro hamkorlik qilish tartibini, shuningdek tanlangan strategik maqsad bo'ylab harakatlanishda uning ishlashi tartibini aniqlash uchun moliyaviy kontrolling tizimining maqsad hamda vazifalariga muvofiq axborot-tahliliy tizimning ishlashini ta'minlovchi standartlarni tartibga solish va ishlab chiqish tartibotini ta'minlash maqsadga muvofiq.

Moliyaviy kontrolling tizimining tashkiliy jihatlarini ishlab chiqish biznes jarayonlarining tartibga solinadigan modelini tuzish bilan cheklanmiydi, u, shuningdek, rejalarni tuzish interaktiv tartibotlarida amalga oshiriladigan tadbirlari majmuini, suv ta'minoti korxonalari faoliyatining turli jihatlarida tezkor va strategik qarorlar variantlari tavsiyalarini ham nazarda tutadi. Bunda, korxonada ichki salohiyatini baholashning sifati bevosita axborot-tahliliy ma'lumotlarining to'g'ri taqdim etilishiga va ichki korporativ o'zgarishlarga bog'liq. Axborot-tahlil tizimi yordamida biznes jarayonlari moliyaviy kontrollingining kompleks mexanizmi amalga oshiriladi.



4.6-rasm. Suv ta'minoti korxonalarida biznes jarayonlari moliyaviy kontrollingining integratsiyalashuvga yo'naltirilgan modeli¹²⁸

¹²⁸ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

Shunday qilib, biznes jarayonlari moliyaviy kontrollingning kompleks tizimi favqulodda kutilmagan vaziyatlarni monitoring qilish va modellashtirish sohasidagi vazifalarni hal qilishga va boshqaruv xatti-harakatining ehtimoliy salbiy va ijobiy oqibatlarini hisobga olgan holda vaziyatga qarab javob qaytarish senariylarini ishlab chiqishga qaratilgan.

Biznes jarayonlari moliyaviy kontrolling tizimi, shuningdek, muayyan biznes jarayonlarining samaradorlik ko'rsatkichlarini, umuman, suv ta'minoti korxonasiining samaradorlik ko'rsatkichlari bilan bog'lash va ularga strategik maqsadlarga erishish jarayonida muhimlik darajasiga muvofiq ustuvorliklarni belgilash imkonini beradi. Chunonchi, bosh korxonada o'z resurslarini ustuvorliklar, vazifalar va harakatlar o'rtasidagi sifatli o'zaro munosabatni ta'minlagan holda, raqamli strategiyadan kelib chiqib samarali boshqarishi mumkin. Shu tariqa, moslashuvchan javob qaytarish konsepsiyasi doirasida biznes jarayonlari moliyaviy kontrollingning kompleks tizimi sertarmoq va ko'p tarkibli tuzilmaga ega bo'lgan suv ta'minoti korxonalarini faoliyatining samaradorligini oshirishning eng muhim vositasi hisoblanadi. Aynan yaxshi yo'lga qo'yilgan moliyaviy kontrolling tizimi tufayli tuzilmaning barcha biznes jarayonlarini monitoring va nazorat qilishni real vaqt rejimida amalga oshirish imkoniyati paydo bo'ladi. Bundan tashqari, kontrolling kompaniya rivojlanish strategiyasining tezkor faoliyat va operatsion biznes jarayonlarini nazorat qilish bilan o'zaro bog'liqligini ta'minlaydi. Kontrolling departamenti tezkor vazifalarni hal qilishda va faoliyatning strategik maqsadlariga erishishda muhim rol o'ynaydi.

4.2-§ "O'ZSUVTA'MINOT" AJda biznes jarayonlari bo'yicha moliyaviy kontrollingning hisob yuritish-tahliliy vositalarini ishlab chiqish

Iqtisodiyotning kundan-kunga rivojlanishi sharoitida boshqaruv hisobi funksiyalarining nazorat-tahliliy tartibotlariga yo'naltirilgan an'anaviy strategik kontrolling tizimini qo'llash endi korxonada strategik rivojlanishining asosiy omillari va asosiy ko'rsatkichlari to'g'risidagi ma'lumotlarni tizimlashtirish uchun yetarli

ma'lumotlar bilan ta'minlay olmayapdi, chunki bu holat uzoq vaqt sarflarini va strategik axborot ta'minotining global tizimini talab qiladi.

Strategik kontrollingning zamonaviy konsepsiyasi, bir tomondan, "O'zsuvt'a'minot" AJ tarkibiy bo'linmalari faoliyatini yanada jipsroq muvofiqlashtirish, ikkinchi tomondan esa, ularning moslashuvchanligi hamda harakatchanligini oshirish uchun vositalar va tartibotlarning maqsadini qayta ko'rib chiqishni nazarda tutadi. Binobarin, rahbarlari yoki muvofiqlashtiruvchilari (jarayonlarning «egalari») boshchiligidagi biznes-jarayonlari ierarxiasining o'zaro hamkorligini muvofiqlashtirish hamda aksiyadorlik qiymatini oshirish uchun individual ishlar, bo'linmalar, "O'zsuvt'a'minot" AJ va uning tarkibiy birliklari o'rtasida aloqa o'rnatish imkonini beruvchi ishonchli ma'lumotlar strategik moliyaviy kontrollingning tashkiliy jihatlarini ishlab chiqish uchun asos bo'lishi kerak.

"O'zsuvt'a'minot" AJ tuzilmalaridagi biznes jarayonlarining strategik moliyaviy kontrolling tizimini ishlab chiqishni suv ta'minoti sanoatining strategik rivojlanishini ta'minlovchi asosiy tizimlarni tahlil qilishdan boshlash zarur (4.1-jadval):

4.1-jadval

"O'zsuvt'a'minot" AJ asosiy tizimlarning tahlili¹²⁹

Tizimlar	Ta'rif	Tahlil vositalari
I. "O'zsuvt'a'minot" AJ missiyasi va istiqboli ko'rishi	Aksiyadorlik jamiyatining aksiyadorlari tomonidan shakllantirilgan mafkurasi, uning bazaviy qadriyatlari va faoliyatining asosiy maqsadlari	Aksiyadorlik jamiyatining aksiyadorlari bilan intervyular o'tkazish
II. Kompaniya strategiyasi	Maqsadli biznes modelini (shu jumladan, mahsulot, geografik, moliyaviy, tashkiliy va boshqa tarkibiy qismlarni) tavsiflovchi hujjat va unga erishishning batafsil rejasi	Aksiyadorlar va kompaniyaning yuqori rahbariyati bilan intervyular o'tkazish
III. "O'zsuvt'a'minot" AJ arxitekturasi	Biznes birliklar va boshqaruv kompaniyasi o'rtasidagi o'zaro munosabatlar tizimi, shu	Intervyu va so'rovnomalar o'tkazish; Aksiyadorlik jamiyatining biznes jarayonlarini

¹²⁹ Tadqiqot davomida muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

	jumladan, ular o'rtasida javobgarlik va vakolatni taqsimlash	tavsiflash va tahlil qilish, raqobatchi kompaniyalar faoliyatini tahlil qilish
IV. Boshqaruv jarayonlari	Aksiyadorlik jamiyati faoliyatining samarali boshqarilishini ta'minlovchi biznes jarayonlari va vositalar to'plami	Intervyu va so'rovnomalar o'tkazish; Aksiyadorlik jamiyatining biznes jarayonlarini tavsiflash va tahlil qilish; Aksiyadorlik jamiyatining ichki hujjatlarini o'rganish; raqobatchi kompaniyalar faoliyatini tahlil qilish
V. Tashkiliy tuzilma	Aksiyadorlik jamiyatining xodimlarini, shu jumladan javobgarlik, resurslar hamda vakolatlarning taqsimlanishi nuqtayi nazaridan tashkil etish tuzilmasi	Intervyu va so'rovnomalar o'tkazish; aksiyadorlik jamiyatining biznes jarayonlarini tavsiflash va tahlil qilish; aksiyadorlik jamiyatining ichki hujjatlarini o'rganish; raqobatchi kompaniyalar faoliyatini tahlil qilish
VI. Korporativ madaniyat	Boshqaruv tizimi doirasida kompaniya xodimlari va tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro hamkorlikning tarixan yuzaga kelgan norasmiy amaliyoti	Aksiyadorlik jamiyatining rahbarlari o'rtasida so'rovnomalar o'tkazish

“O‘zsuvta‘minot” AJ tuzilmalaridagi biznes jarayonlari strategik rivojlanishini ta‘minlovchi asosiy tizimlarini tavsiflymiz:

– missiya va istiqbolni ko‘rish – aksiyadorlik jamiyatining aksiyadorlar tomonidan shakllantirilgan mafkurasi, uning bazaviy qadriyatlari, faoliyatining asosiy maqsadlari;

– strategiya – maqsadli biznes modelini (shu jumladan, mahsulot, geografik, moliyaviy, tashkiliy va boshqa tarkibiy qismlarni) tavsiflovchi hujjat va unga erishishning batafsil rejasi;

– jamiyat arxitekturasi – bu biznes birliklari va boshqaruv kompaniyasi o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlik qilish tizimi, shu jumladan, javobgarlik va vakolatlarning ular o‘rtasida taqsimlanishi va teng bo‘ysunish tuzilmasi;

– boshqaruv jarayonlari – aksiyadorlik jamiyati faoliyatining samarali boshqarilishini ta‘minlovchi biznes jarayonlari va vositalar to‘plami;

– tashkiliy tuzilma – aksiyadorlik jamiyati xodimlarini, shu jumladan, mas’uliyat, resurslar va vakolatlarni taqsimlash nuqtayi nazaridan tashkil etish tuzilmasi;

– korporativ madaniyat – bu boshqaruv tizimi doirasida aksiyadorlik jamiyati xodimlar va uning tarkibiy bo‘linmalari o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlikning tarixan yuzaga kelgan rasmiy yoki norasmiy amaliyoti.

Tashxis rahbarlar bilan intervyu, xodimlar so‘rovnomalari va raqobatchilarni tezkor tahlil qilish tizimiga asoslanadi (4.2-jadval).

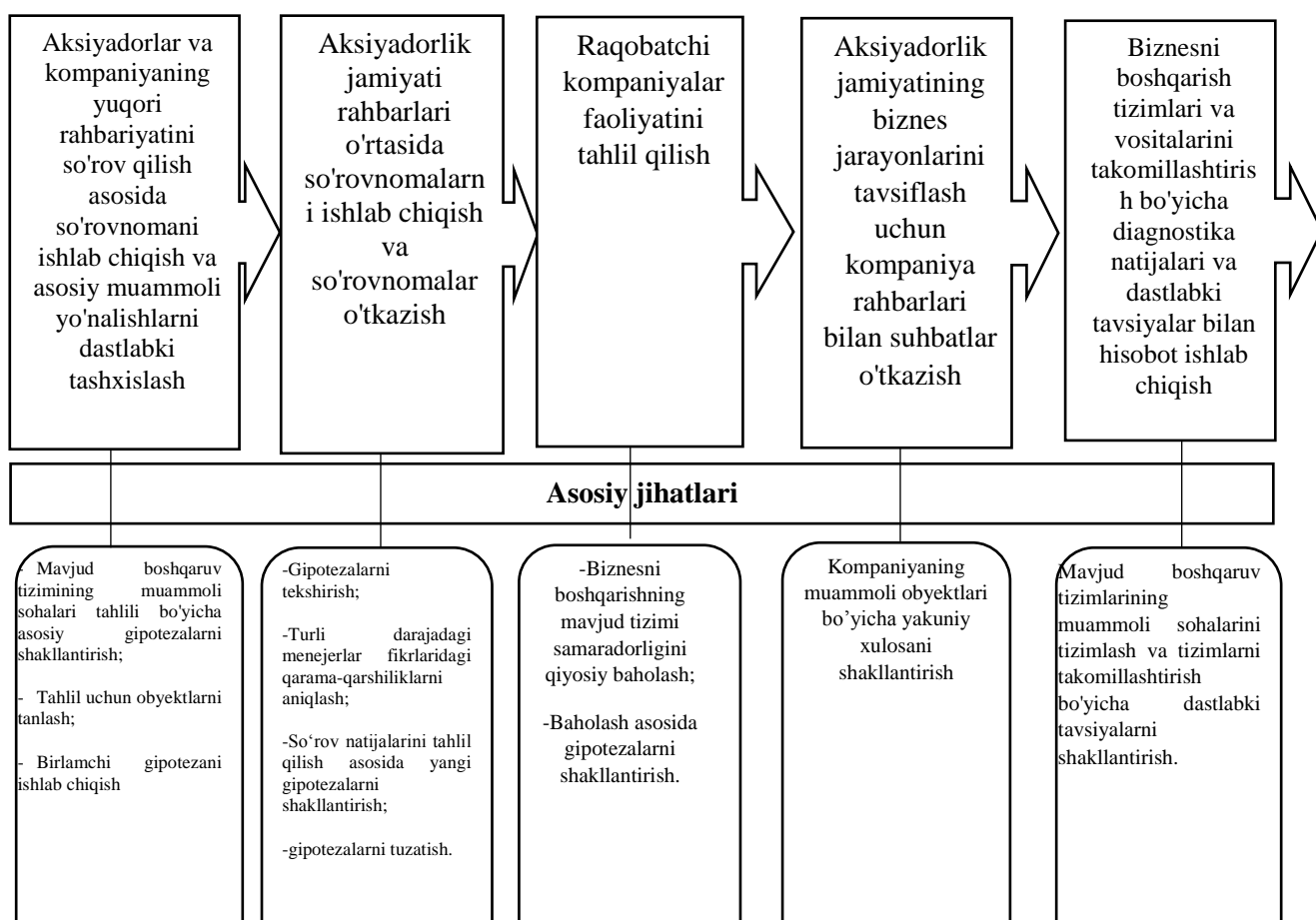
4.2-jadval

“O‘zsuvta‘minot” AJ asosiy tizimlarning tahlili uchun tashxis vositalari¹³⁰

Tashxis vositasi	Ustunliklar	Cheklovlar
Intervyu o‘tkazish	Intervyu o‘tkazish qisqa vaqt ichida asosiy muammoli zonalarni aniqlash imkonini beradi. Bir qator intervyular davomida olingan ma’lumotlarni taqqoslash «yashirin» muammoli zonalarni aniqlash imkonini beradi	Olingan ma’lumotlar noto‘g‘riligining muhim xavf-xatarlari
So‘rovnoma o‘tkazish	So‘rovnomalar o‘tkazish kompleks tashxislashni tezda amalga oshirish imkonini beradi. So‘rovnomalarni birlashtirish va tahlil qilish muayyan muammoli zonalarning ahamiyatini statistik baholash imkonini beradi	So‘rovnomalarni insofsizlik bilan to‘ldirish (ma’lumotlarning to‘g‘riligini kamaytirish) xavfi mavjud. So‘rovnomaning tuzilishi va mazmuniga ishlab chiquvchilarning subyektiv omili ta’sir ko‘rsatadi.
Raqobatchilarni tahlil qilish	Raqobatchilarni tahlil qilish kompaniyaning muvaffaqiyatini tezda baholash imkonini beradi. Kompaniyani raqobatchilar bilan taqqoslashda kompaniyaning «ichidan» aniqlab bo‘lmaydigan muammoli zonalarni ajratish mumkin.	Raqobatchilarni tahlil qilish to‘liq ishonchli va/yoki tezkor bo‘lmasligi mumkin bo‘lgan ochiq axborot manbalaridan olingan ma’lumotlar asosida amalga oshiriladi.

¹³⁰ Tadqiqot davomida muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

Suv ta'minoti korxonalarining strategik rivojlanishini ta'minlovchi asosiy tizimlarni ishlab chiqish va tashxislashning izchilligi 5 ta asosiy bosqichdan iborat (4.7-rasm):



4.7-rasm. Suv ta'minoti korxonalarining strategik rivojlanishini ta'minlovchi asosiy tizimlarni ishlab chiqish va tahlil qilish bosqichlari¹³¹

Birinchi bosqichda savolnoma ishlab chiqiladi hamda jamiyat aksiyadorlari va yuqori rahbariyatining so'rovi asosida asosiy muammoli obyektlarning birlamchi tashxisi o'tkaziladi, uning natijasida keyingi tahlil qilish uchun jamiyat tuzilmasining muammoli sohalarini bo'yicha asosiy farazlar shakllantiriladi; chuqur tashxis qilish uchun obyektlar tanlanadi va farazlar birlamchi rejasi ishlab chiqiladi.

So'rovnomalarni ishlab chiqish va jamiyat rahbarlari o'rtasida so'rovnoma o'tkazish. Natijada, birinchi bosqich farazlar rejalarini tekshiriladi, aksiyadorlar va

¹³¹ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

yuqori darajadagi rahbarlarning fikrlari bilan boshqaruv ierarxiyasi boshqa darajalari rahbarlarining fikrlari o'rtasidagi qarama-qarshiliklar aniqlanadi. Olingan natijalarni tahlil qilish asosida farazlar rejasiga tuzatishlar kiritiladi va zarur hollarda yangi farazlar shakllantiriladi.

Raqobatchi kompaniyalar faoliyati samaradorligini tahlil qilish, buning natijasida, kompaniyaning yuzaga kelgan raqobat muhitidagi o'rni aniqlanadi, samaradorlikni qiyosiy baholash amalga oshiriladi, ushbu baholash asosida farazlar shakllantiriladi.

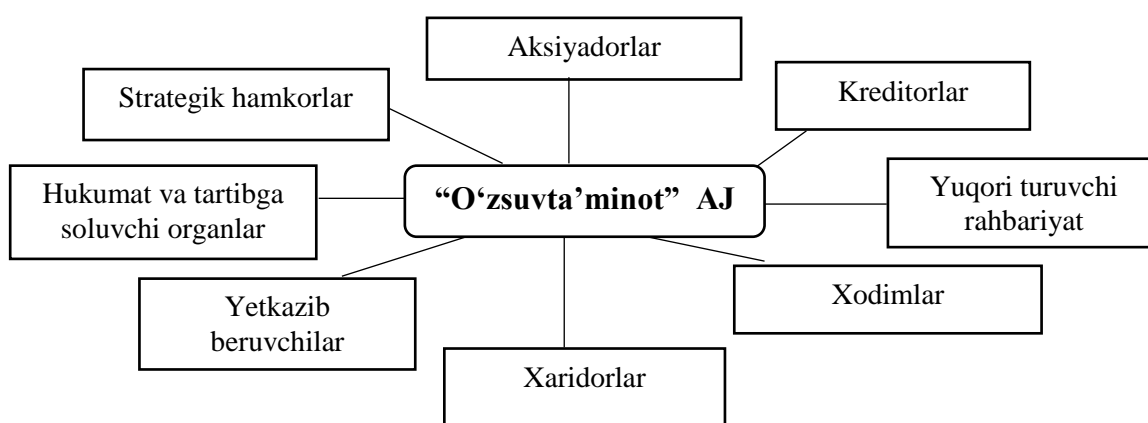
Biznes jarayonlarini tavsiflash uchun kompaniyalarning asosiy xodimlari bilan intervyular o'tkazish. Mazkur bosqichda jamiyatdagi muammoli obyektlarning yakuniy xaritasi shakllantiriladi.

Yakuniy bosqichda muammoli sohalar aniqlanadi, tashxis xulosalari va biznesni boshqarish tizimlari hamda vositalarini takomillashtirish yuzasidan dastlabki tavsiyalarni o'z ichiga olgan hisobot ishlab chiqiladi.

Tashxis natijalarini tahlil qilish jarayonida aniqlangan kamchiliklar kelajakda raqobatbardoshlikni pasaytiruvchi bir qator muhim xavf-xatarlarning amalga oshirilishiga olib kelishi mumkin. Masalan, to'laqonli missiyaning yo'qligi va istiqbolni ko'ra olmaslik kompaniya strategiyasini ishlab chiqish imkonini bermaydi, aksiyadorlar tomonidan o'zaro va kompaniya rahbariyati bilan kutishlarning nomuvofiqligi, shuningdek, kompaniya xodimlari xabardorligining past darajasi rivojlanishni hamda strategik qarorlar va rejalarning amalga oshirilishini qiyinlashtiradi. Strategiyaning yo'qligi katta imkoniyatlarning boy berilishiga (masalan, istiqbolli bozorlarga chiqish imkoniyatining boy berilishi, strategik nazoratning yo'qotilishi va h.k.), katta yo'qotishlarga (masalan, o'z vaqtida yangilanmagan texnika parki tufayli loyihalarni amalga oshira olmaslik) va, bundan tashqari, ichki nazorat tizimini strategik rejalashtirish va monitoring asosida qura olmaslikka olib kelishi mumkin. Jamiyat arxitekturasining boshqaruv strategiyasiga mos kelmasligi faoliyat shaffofligining sezilarli darajada pasayishiga, filiallarni nazorat qilish va muvofiqlashtirish darajasining yomonlashuviga, jarayonlarni amalga oshirish samaradorligining pasayishiga

hamda hokazolarga olib kelishi mumkin. Ushbu muammolarni bartaraf etish yuzasidan ehtimoliy xavf-xatarlar va ularni kamaytirish choralari 7-ildavda taklif etilgan.

Avvalo, aksiyadorlar jamiyatning missiyasi va uning rivojlanish istiqbolini ko‘rish bo‘yicha barcha asosiy ta‘sir guruhlari uchun pozitsiyalanishni, uzoq muddatli maqsadlarni, ularning maqsadli yo‘nalishlari va ularga erishish vositalarini tavsiflovchi kelishilgan fikrni aniq shakllantirishlari kerak (4.8-rasm).



4.8-rasm. Asosiy ta‘sir guruhlari¹³²

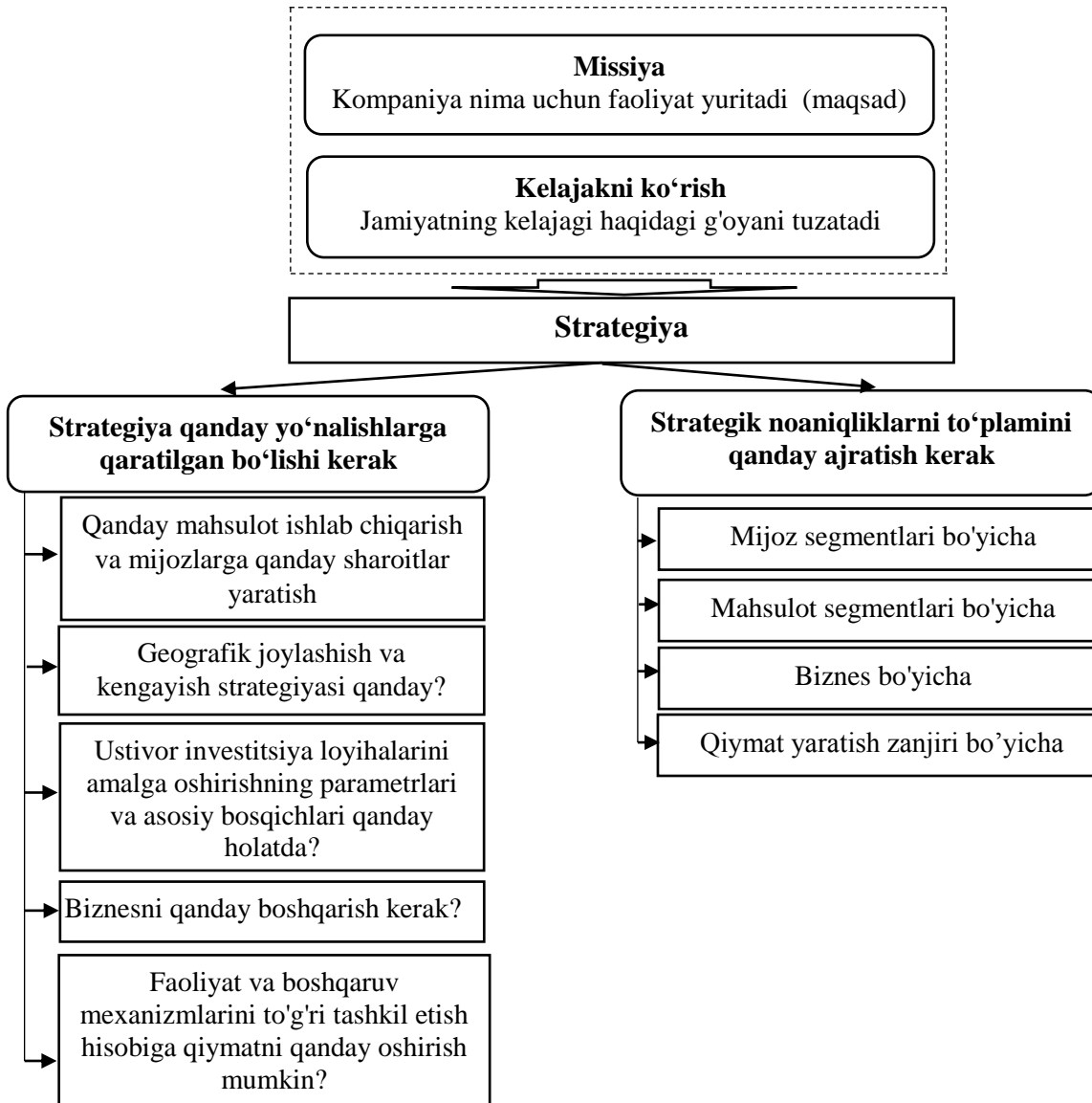
Missiya va asosiy qadriyatlar jamiyat rivojlanishining uzoq davom etadigan davri davomida, hatto atrof-muhitda sezilarli o‘zgarishlar yuz berganda ham deyarli o‘zgarishsiz qoladi. Istiqbolni ko‘rish xodimlarga ular nima uchun va qanday harakat qilishlari kerakligini tushunishga yordam beradi. Shu sababli jamiyatdagi barcha asosiy ta‘sir guruhlari uchun muvofiqlashtirilgan missiyani shakllantirish va uni barcha manfaatdor shaxslarga yetkazish bo‘yicha muntazam faoliyatni yo‘lga qo‘yish, ko‘zlangan maqsad – strategiya sari harakat qilish mantig‘ini belgilash zarur (4.9-rasm).

Mavjud biznes jarayonlarini hisobga olgan holda strategiya tuziladi.

Mantiqsiz ortib boruvchi raqobat sharoitida tashqi muhitdagi o‘zgarishlar signallariga vaziyatga qarab moslashuvchan javob qaytarish vositalarini taklif qiluvchi kontrollingning yangi konsepsiyasi nuqtayi nazaridan, o‘zgarishlar

¹³² Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

muqarrar deb tan olinishi va ma'qullanishi sababli, strategiyani shakllantirish jarayonida ehtimoliy muqobil variantlarni yaratish muhim ahamiyatga ega. Aniq ma'lumotlar paydo bo'lganida, harakat yo'nalishini o'zgartirish yoki hatto uni butunlay o'zgartirish zarur bo'lishi mumkin.



4.9-rasm. Maqsad sari harakat qilish¹³³

Bugungi vaqtning o'ziga xos xususiyati – bu o'zgarishlar tezligi, bunda tanlangan strategiyaning muvaffaqiyatliligi ko'p jihatdan nafaqat tahlilning aniqligi bilan, balki tizimning moslashuvchanligi, tashqi o'zgarishlarga tez moslasha olishi bilan ham belgilanadigan. Faqat uzoq muddatli prognozlarga asoslangan strategiyalar o'z dolzarbligini yo'qotadi, birinchi o'ringa, tashqi

¹³³ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

muhitga javob qaytarishning vaziyatli omillarga qarab, o'zgaruvchanlikning keng maydoniga ega strategiyalar chiqadi. Shunga qaramay, strategik ko'zlangan harakat yo'nalishining muhimligi, ayniqsa, ko'p funksiyali murakkab integratsiyalashgan tuzilmalarda, kompaniyaning barcha tarkibiy bo'linmalarini tanlangan bosh strategiya yoki strategiyalar majmui atrofida birlashtirish zarurati bilan asoslanadi va ulardan kelib chiqib, uzoq muddatli maqsadlar va ularga erishish bo'yicha harakatlar rejasi belgilanadi.

Shu bilan birga, maqsadlarni tuzishda quyidagi prinsiplarga amal qilish zarur:

- maqsadlar strategik ustuvorliklarni aks ettirishi kerak. Maqsadlar tizimi kompaniyaning rivojlanish strategiyasida ko'zda tutilgan natijalarga erishishni eks ettirishi lozim;

- maqsadlar yuqoridan pastga qarab ishlab chiqiladi. Maqsadlarni ishlab chiqish aksiyadorlarning maqsadlarini biznes jarayonlari natijalariga javob beruvchi maqsadlarga ajratishdan iborat;

- maqsadlarning ajratilishi muhim biznes jarayonlarini ajratish hisobidan amalga oshiriladi. Maqsadlarni ajratishda ushbu maqsadga erishishga ta'sir qiluvchi asosiy biznes jarayonlarini hisobga olish zarur;

- guruhlardan har birining ichidagi maqsadlarning ahamiyati taqqoslanishi kerak. Maqsadlarga mos keladigan natijalar ahamiyati, shu jumladan, nomoliyaviy ahamiyati bo'yicha taqqoslanishi lozim;

- maqsadlar o'rtasida faqat asosiy sabab-oqibat bog'liqliklari aks ettirilishi kerak. Biznes jarayonining natijalari bir vaqtning o'zida bir nechta maqsadlarga ta'sir ko'rsatgan taqdirda, faqat eng muhim bog'liqliklarni hisobga olish zarur;

- maqsadlar bir-birini takrorlamasligi, balki to'ldirishi kerak. Turli maqsadlar bir xil natijalarga mos kelmasligi va shu bilan birga, faoliyatning barcha asosiy natijalariga mos kelishi lozim;

- maqsadlar soni ortiqcha bo'lmasligi kerak.

Maqsadlar tizimi faqat faoliyatning asosiy va eng muhim natijalarini tavsiflashi zarur.

Bunda, maqsadlar tarkibi 3 ta blokdan iborat bo‘lishi mumkin: kompaniya natijalari, biznes jarayonlarini takomillashtirish natijalari; barqaror rivojlanish manbalari.

Barqaror rivojlanish manbalarini aks ettiruvchi maqsadlar. Odatda, quyidagilar doirasida yordamchi biznes jarayonlarini takomillashtirish bo‘yicha ustuvor yo‘nalishlardan iborat:

- boshqaruv tizimini takomillashtirish;
- xodimlarni boshqarish;
- Ilmiy tadqiqot tajriba-konstruktorlik ishlari;
- ishlab chiqarish operatsiyalarining xavfsizligi va ishonchliligi;
- uzoq muddatli investitsiya loyihalarini amalga oshirish.

Strategik davrda o‘sish manbalarini aks ettiruvchi maqsadlar. Aksiyadorlar uchun zarur natijalarga erishish va tashqi ta’sirlarni amalga oshirish nuqtayi nazaridan biznes jarayonlarining ahamiyatini tahlil qilish asosida belgilanadi. Odatda, asosiy biznes jarayonlarini takomillashtirish maqsadlaridan iborat (qiymatni yaratish zanjiri doirasida amalga oshiriladi).

Aksiyadorlar uchun kompaniya ishining umumiy natijalarini aks ettiruvchi maqsadlar. Talablar va umidlarni tahlil qilish asosida belgilanadi. Bir tarmoq doirasida turli kompaniyalar aksiyadorlari uchun maqsadlar, odatda, standartdir – qiymatni, sotuvlar hajmini, ko‘rsatkichlar samaradorligini oshirish va h.k.

Bundan tashqari, maqsadlarni ishlab chiqishda, maqsad – bu unga erishish bo‘yicha faoliyat emas, balki kelajakdagi kerakli natija ekanligini hisobga olish zarur. Belgilangan va rasmiylashtirilgan uzoq muddatli maqsadlarning mavjud emasligi jamiyatning maqsadli biznes modelini va, natijada, uni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishni imkonsiz qiladi.

Strategik moliyaviy kontrolling tizimini ishlab chiqishda aksiyadorlik jamiyatining yuzaga kelgan arxitekturasi tahlilning navbatdagi muhim obyekti hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyati arxitekturasining kompaniya strategiyasiga mos kelmasligi faoliyat shaffofligining sezilarli darajada pasayishiga, filiallarni nazorat qilish va muvofiqlashtirish darajasining yomonlashishiga, jarayonni amalga oshirish samaradorligining pasayishiga olib kelishi mumkin

Aksiyadorlik jamiyati arxitekturasi deyilganda biznes birliklarining tuzilishi va ularning mustaqillik darajasiga ko'ra faoliyatning biznes portfelini tushunish kerak.

Vazifalari kompaniyaning korporativ strategiyasini belgilash, biznes portfelini boshqarish va biznes birliklariga servis xizmati ko'rsatishdan iborat bo'lgan aniq ifodalangan korporativ markazdan tashqari, alohida moliyaviy hisob markazlari hisoblanib, ularga boshqaruv qarorlarini qabul qilishda o'z rivojlanish strategiyasini tanlash hamda yetkazib beruvchilar yoki iste'molchilar bilan o'zaro munosabatlarni o'rnatish bo'yicha muayyan mustaqillik berilishi mumkin bo'lgan biznes birliklar ajratiladi. Biznes birliklarni ajratish jarayonlarini boshqarishga odatiy misol bo'ladi, ya'ni biznes birliklari – bu korporativ markazga nisbatan quyi darajadagi boshqaruv konturining tashkiliy bo'linmalari.

Shunday qilib, aksiyadorlik jamiyati arxitekturasi biznes portfelini biznes birliklarining tuzilmasi va ularning mustaqillik darajasiga ko'ra tavsiflaydi, ya'ni faoliyatning bir tizimini boshqasidan uning biznes birliklarining ishlash va o'zaro hamkorlik qilish mexanizmini tushunish natijasida farqlash mumkin. Bunda, mustaqillikning uchta darajasini ajratish mumkin:

1. Yagona biznes tizimi.
2. Bog'langan biznes tizimi.
3. Avtonom biznes tizimi.

“O'zsuvta'minoti” AJ yagona biznes tizimi sifatida, biznes birliklari funksional belgi bo'yicha bo'linganda hamda faoliyatning muayyan turi uchun javob beruvchi korxonalar (nobozor biznes birliklari) va ularni qo'llab-quvvatlashda ishtirok etuvchi korxonalarining mavjudligi bilan tavsiflanadi.

Bogʻlangan biznes tizimi strategik darajada korporativ markazga boʻysunuvchi mustaqil va nobozor biznes birliklarining mavjudligi bilan tavsiflanadi.

Alohida biznes tizimi mustaqil biznes birliklarini ham, korporativ markazga boʻysunuvchi biznes birliklarini ham oʻz ichiga oladi.

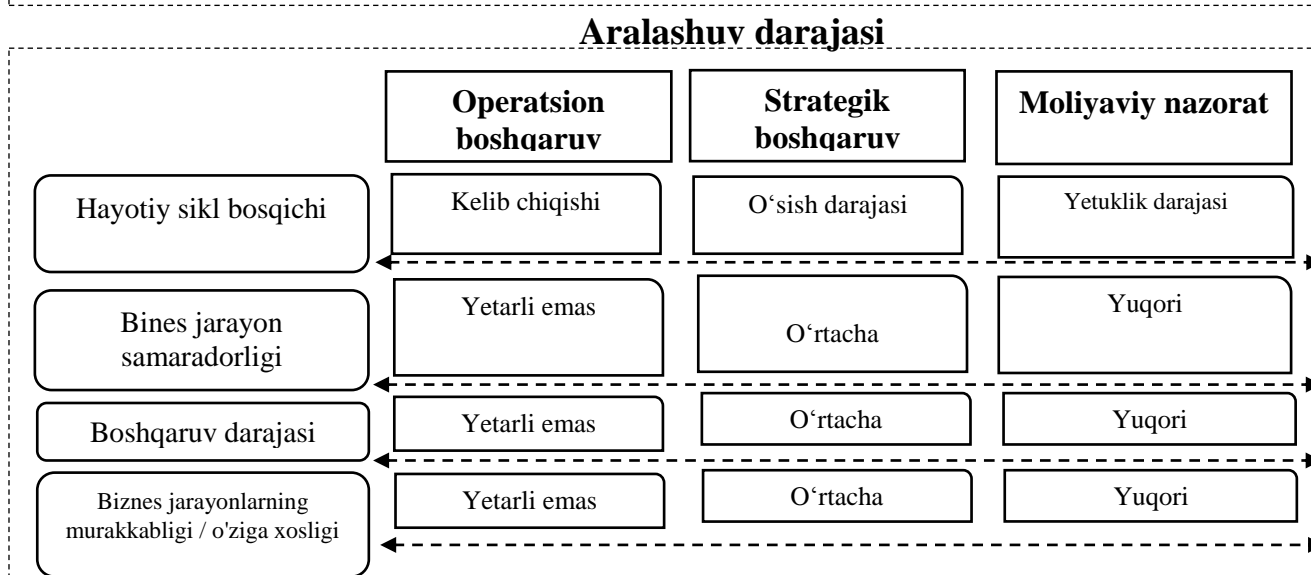
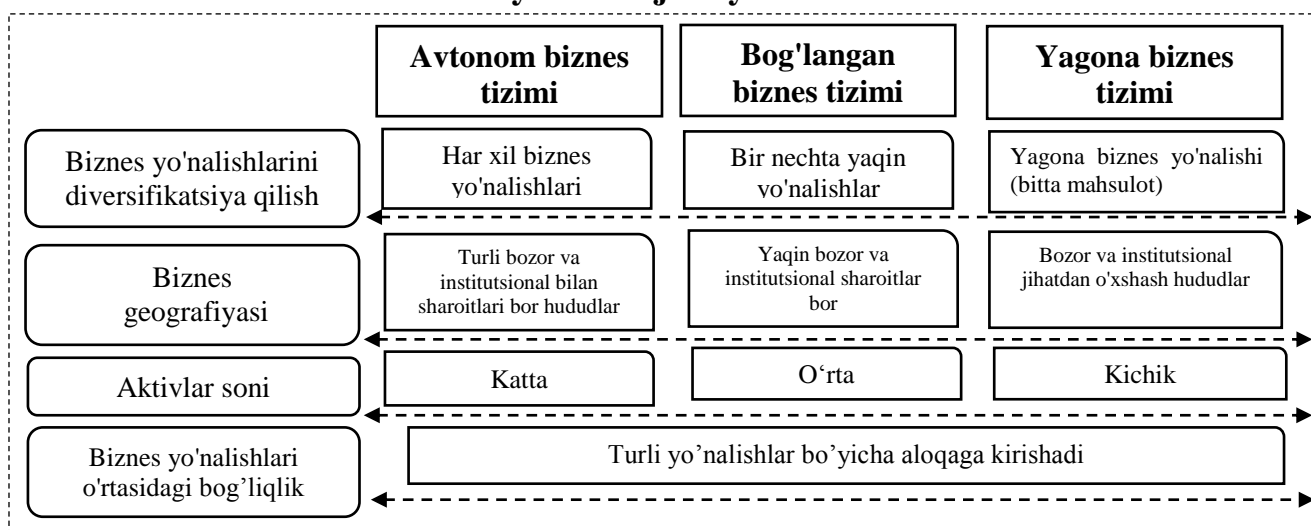
Biznes tizimlarining barcha uch turiga strategik maqsadlarga erishishni muvofiqlashtirish va nazorat qilish hamda strategik qarorlarni umumiy qabul qilish zarurati xosdir. Bunda, asosiy farqlar korporativ markazni tezkor, qisman tezkor va strategik darajada hamda faqat yakuniy moliyaviy natijalarni nazorat qilish orqali strategik darajada nazorat qilish darajasida.

Umumiy arxitekturaning shakllanishiga quyidagi omillar taʼsir koʻrsatishi mumkin: biznes yoʻnalishlarining diversifikatsiya qilinishi, biznes geografiyasi, aktivlar miqdori, biznes yoʻnalishlari oʻrtasidagi bogʻliqlik. Korporativ markaz aralashuv darajasining tanlanishiga quyidagilar taʼsir koʻrsatadi: faoliyat hayot siklining bosqichlari, jarayonlarning samaradorligi, menejmentning vakolatligi, jarayonlarning murakkabligi va oʻziga xosligi. Bunda, omillarning taʼsir darajasi operatsion, strategik boshqaruv va moliyaviy nazorat darajalarida pastdan yuqoriga tomon oʻlchanadi.

Biznes tizimining turi va taʼsiri omillarining nisbati oʻziga xos xususiyatni aniqlash va maʼlum bir omilni faoliyatning muayyan tizimiga nisbatan tavsiflash imkonini beradi (4.10-rasm).

Tahlil natijalariga koʻra, barcha omillarni hisobga olgan holda, strategik moliyaviy kontrolling tizimini yaratish nuqtayi nazaridan eng maqbul faoliyat modelini tanlash zarur. Jarayonga yoʻnaltirilgan yondashuv nuqtayi nazaridan faoliyatning uchta «klassik» modelini ajratish mumkin: moliyaviy, strategik va operatsion, ular aksiyadorlik jamiyatining umumiy arxitekturasi turiga va korporativ markaz aralashuvining darajasiga qarab shakllangan.

Aksiyadorlik jamiyati arxitekturasini tanlash va korporativ markazning aralashuvi darajasini belgilovchi omillar¹³⁴



4.10-rasm. Aksiyadorlik jamiyati arxitekturasini tanlash va korporativ markazning aralashuvi darajasini belgilovchi omillar¹³⁴

«Operatsion boshqaruv» modelida urg'u har oyda muayyan bo'linmalar faoliyatining natijalarini tekshiruvchi va shunga qarab, ularning keyingi ishlashi bo'yicha asosiy qarorlarni qabul qiladigan korporativ markazga beriladi. Resurslar va nazorat qilish maksimal darajada markazlashtirilgan bo'ladi.

«Strategik boshqaruv» modelida korporativ markaz biznes birliklarining umuman faoliyatning qo'shilgan qiymatini yaratishdan iborat yakuniy maqsadni ko'zlagan holda mustaqil ravishda rivojlanishini belgilab beruvchi strategiyaning

¹³⁴ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

ishlab chiquvchisi hisoblanadi. Bunda, mas'uliyat va resurslar korporativ markaz bilan biznes birliklari o'rtasida taqsimlangan bo'ladi.

«Moliyaviy boshqaruv» modelida korporativ markaz kompaniyalarni sotib olish va sotishni amalga oshiradi, moliyaviy ko'rsatkichlarning doimiy monitoringini yuritadi va zaruratga qarab bo'linmalarga ekspert ko'magini ko'rsatadi.

Korporativ markazning o'rni biznes-jarayon turiga bevosita bog'liq. Bunda, turli xildagi biznes jarayonlarda muayyan jihatlari qisman bir-biriga mos kelishi mumkin. Bu faoliyatlarning murakkab tuzilmasi, korporativ markaz aralashuvining turli darajasi (u biznes jarayoni turlarining quyidagi ketma-ketligida pasayadi: operatsion, strategik va moliyaviy), korporativ markaz va kechayotgan biznes jarayonlarining nisbati bilan bog'liq.

Shunday qilib, barcha biznes jarayonlari ham o'z faoliyatida korporativ markazning ishtirok etishini nazarda tutmaydi. Bunday ishtirok faoliyatning modeliga va uning jarayonga yo'naltirilganiga bog'liq.

Bunda aksiyadorlik jamiyati arxitekturasi va aralashuv darajasining mutanosiblashtirilgan nisbatida faoliyatning «klassik» modellaridan chetga chiqishi (masalan, alohida biznes jarayonlari bo'yicha) yo'l qo'yiladigan va vaqtinchalik xususiyatga ega bo'lishi mumkin.

“O'zsuvta'minoti” AJ tashkiliy modeliga qarab, har bir biznes birligi ma'lum vaqt oralig'ida muayyan moliyaviy ko'rsatkichga erishish uchun ma'lum darajada javobgarlikni o'z zimmasiga oladi. Aksiyadorlik jamiyatining har bir tashkiliy modelida biznes birligi o'z vakolatlari doirasida zarur resurslardan foydalangan holda tegishli kasbiy vazifalarni hal qiladi. Xo'jalik bo'linmalarining mustaqillik darajasi ham butun biznes jarayonning manfaatlari yo'lida amal qilgan holda mustaqil ravishda qaror qabul qilish huquqlari va majburiyatlari to'plami bilan belgilanadi.

Mustaqil strategiyani tanlashda har bir biznes jarayoni, odatda, cheklangan yoki aksiyadorlik jamiyatining boshqa biznes jarayonlari bilan o'zaro hamkorlik qilish bo'yicha majburiyatlariga ega. Korporativ markaz tomonidan muayyan

biznes jarayonlarining bozor chegaralarini aniqlash bozorga yo'naltirilish darajasiga bog'liq.

Biznes jarayonlari o'z faoliyatida qanchalik katta mustaqillikka ega bo'lsa, uning rahbari kelajakni va ijobiy natijaga erishishni ko'zlagan holda biznesni rivojlantirish uchun yo'nalishlarni tanlashda shunchalik erkinroq va mustaqilroq bo'ladi, maqsadni belgilash hamda strategik boshqarishda korporativ markaz va biznes jarayonlarining rahbariyati o'rtasidagi harakatlarni muvofiqlashtirish zarurati shunchalik sezilarli bo'ladi.

Matritsadan foydalanish natijasida, mavjud boshqaruv modelini aniqlash, uning samaradorligini baholash va zarur hollarda optimallashtirish yuzasidan tegishli choralarni ko'rish mumkin.

Bunda, har bir biznes jarayoni uchun uni amalga oshirishning quyidagi bosqichlari xos:

Rejalashtirish bosqichi – foydalanilishi shart bo'lgan biznes jarayonining metodologiyasini ishlab chiqish, uni rasmiylashtirish, jarayon natijalarining hajmlar, muddatlar, sifat va narx kabi maqsadli qiymatlarini aniqlash; qadamlarning izchilligi; ishtirokchilar tarkibi va ularning o'rni; resurslar va h.k.

Tashkil etish va amalga oshirish bosqichi – biznes jarayoni doirasidagi bevosita faoliyatni vakolatlarga muvofiq loyiha yoki doimiy asosda amalga oshirish;

Monitoring va nazorat bosqichi – jarayonning borishi to'g'risida oraliq ma'lumotlarni to'plash, ularni tahlil qilish va jarayonga tuzatuvchi ta'sir ko'rsatish.

Amalga oshirish natijasi uchun motivatsiyalash bosqichi – biznes jarayoni ishtirokchilarini rejadagi samaradorlik ko'rsatkichlariga erishishga, jarayonni takomillashtirishga motivatsiyalash.

Natijalarni tahlil qilish va tuzatuvchi ta'sir ko'rsatish bosqichi – jarayon natijalarining rejadagi qiymatlarga muvofiqligini tahlil qilish hamda dizayn va jarayonning samaradorlik ko'rsatkichlarini yangilab borish.

Shunday qilib, har qanday samarali biznes jarayoni aniq tartibga solinishi, kerakli natijalarga olib kelishi va maqbul arxitekturaga ega bo'lishi kerak.

Strategik moliyaviy kontrolling tizimi nuqtayi nazaridan, oqilona qurilgan va samarali amalga oshiriladigan boshqaruv jarayonlari barcha tarkibiy bo‘linmalar tashkiliy-iqtisodiy samaradorligining garovi hamda tezkor moliyaviy kontrolling tizimi doirasida asosiy va qo‘llab-quvvatlovchi biznes jarayonlarini monitoring qilish uchun asos hisoblanadi.

Tahlil natijalariga ko‘ra, boshqaruv jarayonlari samaradorligini oshirish chora-tadbirlari ishlab chiqilmoqda, quyidagilar ularning asosiylari bo‘lishi mumkin:

- strategik rejalashtirish jarayonini kompaniyaning ishlab chiqilgan rivojlantirish strategiyasi asosida tashkil etish (u bo‘lmaganda yoki qoniqarsiz holatda bo‘lganda), shu jumladan, strategik rivojlanish uchun javobgarlikni asosiy rahbarlardan biriga yuklash (yangi lavozimni joriy etish mumkin);

- faoliyati strategiyani muntazam yangilab borishdan iborat bo‘lgan bo‘linmani shakllantirish (masalan, strategik marketing bo‘limi);

- hisobotlar tizimini ishlab chiqish (shakllar va muntazamlik);

- javobgarlikni asosiy rahbarlar va tarkibiy bo‘linmalar o‘rtasida taqsimlash;

- maqsadlar va maqsadli ko‘rsatkichlarni belgilash tizimini aniqlash (shu jumladan, tartib va muntazamlik);

- natijalar hisobini yuritish va ularni tahlil qilish tizimini ishlab chiqish (masalan, boshqaruv hisobotlari shakllariga tuzatishlar kiritish);

- maqsadni belgilash tizimi uchun javobgarlikni yuklash (masalan, bosh direktorning o‘rinbosari zimmasiga) va h.k.

Strategik rejalashtirish va maqsadni belgilash jarayonlarini monitoring qilish va qo‘llab-quvvatlash strategik moliyaviy kontrollingning amal qilishi doirasida bo‘ladi.

Strategik rejalashtirish jarayoni strategik rejaning muntazam yangilanib turishini va aksiyadorlik jamiyati faoliyatidagi asosiy ustuvorliklar, maqsadlar va

cheklovlarni belgilagan holda strategiyaning kompaniya yillik biznes-rejasi darajasida bajarilishini ta'minlaydi.

Ushbu jarayonni *tartibga solish* doirasida strategik rejalashtirish uchun mas'ul shaxs (strategik rivojlanish bo'yicha o'rinbosar)ning ajratilishi, strategik rejalashtirish bo'yicha muntazam faoliyatini amalga oshiruvchi tarkibiy bo'linmalar (strategik rejalashtirish, strategik marketing bo'limlari va h.k.), ichki va tashqi hisobotlarning shakllari va ularni taqdim etishning davriyligi, rejalarni ko'rib chiqish tartibi va boshqalar belgilanishi kerak.

Strategik rejalashtirish jarayonining *natijalari* – kompaniyani rivojlantirishning dolzarb hamda joriy tashqi va ichki vaziyatga mos keladigan strategik rejasi (shu jumladan, funksional va biznes birliklarining rejalari), aksiyadorlar va rahbarlar uchun ushbu rejalar amalga oshirilishining holati to'g'risidagi hisobotlar (shu jumladan, boshqaruv qarorlari qabul qilish uchun muqobil variantlarni ishlab chiqish).

Turdosh jarayonlar bilan o'zaro hamkorlik – strategik rejalashtirish jarayoni kompaniyaning ishlab chiqilgan strategiyasiga asoslanadi va biznes birliklarining strategiyalari uchun ustuvorliklar va cheklovlarning zarur metodologik asosi va ta'minotchisi hisoblanadi.

Jarayon arxitekturasi – kompaniya aksiyadorlari tomonidan rivojlanishning asosiy ustuvor yo'nalishlari belgilanishi, strategik reja tasdiqlanishi va bir yillik gorizontalda strategik maqsadlarga erishishning nazorat qilinishi, rejaning bajarilishi joriy nazorat qilinishi kerak, qarorlarning qabul qilinishi biznes birliklarining funksional strategiyalari va strategiyalari doirasida bosh direktorga, strategik rivojlanish bo'yicha o'rinbosarga va kompaniya rahbarlariga yuklanishi lozim.

Shunday qilib, kompaniya strategik rivojlanish rejasini yangilab turish bo'yicha muntazam faoliyatni, shuningdek, uning bajarilishini monitoring va nazorat qilish jarayonini amalga oshirishi kerak.

Maqsadni belgilash jarayoni kompaniya rahbariyati va xodimlari oldida maqsadlar va faoliyat maqsadli ko'rsatkichlarining belgilanishini ta'minlaydi va

kompaniyaning strategik rejasi, maqsadlari hamda ko'rsatkichlari va har bir rahbar talab qiladigan maqsadlarining unga taqdim etiladigan resurslarga mos kelishi prinsipiga asoslangan.

Maqsadni belgilash tizimini *tartibga solish* doirasida uning ishlashi uchun mas'ul bo'lgan, resurslar va tegishli (maqsadni belgilash tizimining barcha ishtirokchilaridan tasdiqlangan shakldagi hisobotlarni olish) vakolatlarga ega yagona shaxs aniqlanadi, maqsadlarni qo'yish tartibi belgilanadi.

Jarayon natijalari – kompaniyaning barcha xodimlarida javobgarlik, vakolat va resurslarni taqsimlashning amaldagi tizimiga mos keluvchi o'lchanadigan, aniq va muhim maqsadlarning mavjudligi hamda ushbu maqsadlarga erishish maqomi to'g'risida og'ishlar sabablari omilli tahlil qilingan hisobotlarning rahbariyatga muntazam taqdim etilishi.

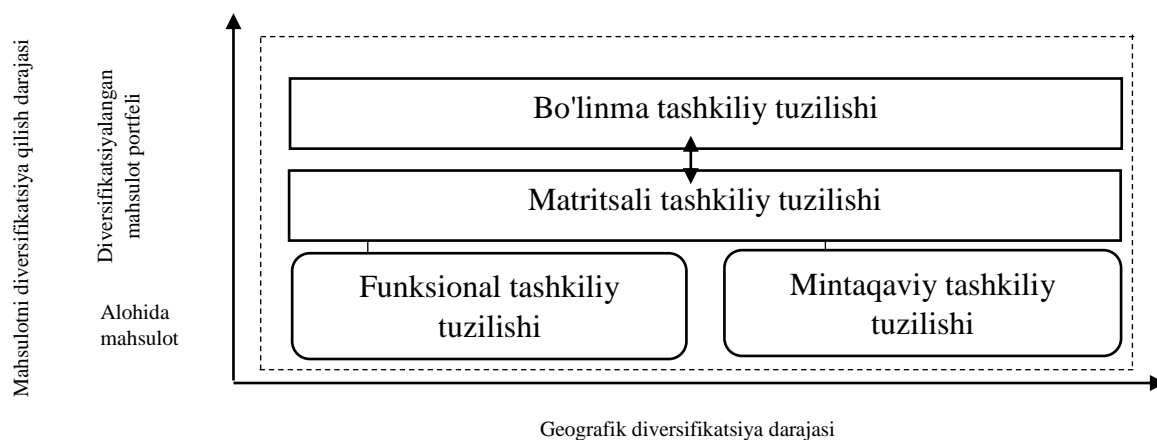
Turdosh jarayonlar bilan o'zaro hamkorlik – maqsadni belgilash tizimi kompaniyaning strategik va joriy maqsadlarini har bir xodim darajasida uning javobgarlik zonasiga muvofiqligiga asoslanadi va xodimlarni baholash hamda motivatsiyalash tizimlarining samarali ishlashi uchun zarur baza hisoblanadi.

Jarayon arxitekturasi – jarayon xodim oldiga maqsadlarni qo'yish va ularga erishilishni muntazam monitoring qilishni, shuningdek ularning amalga oshirilishini yakuniy tahlil qilish va tuzatuvchi ta'sirlar tartibotini o'z ichiga olishi kerak.

Keyingi qadam – faoliyat turiga qarab va qurilgan boshqaruv jarayonlarini hisobga olgan holda maqbul tashkiliy tuzilmani yaratish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish va mavjudlarini tahlil qilish.

Suv ta'minoti sanoati korxonalarining tashkiliy tuzilmalari, ko'pincha, mahsulot nuqtayi nazaridan va geografik joylashish darajasiga qarab tashkil qilinadi. Shunga muvofiq suv ta'minoti korxonalarida funksional, mintaqaviy, bo'linma va matritsali tashkiliy tuzilmalar ajratiladi (4.11-rasm).

Funksional tashkiliy tuzilma qiymatni yaratish zanjiriga asoslanib, mahalliy sotuvlarga yo‘naltirilgan kompaniyalar uchun an‘anaviy hisoblanadi. Bunday tuzilmada funksiyalar – bo‘linmalarni ajratishning asosiy mezonini hisoblanadi.



4.11-rasm. “O‘zsuvta‘minot” AJning tashkiliy tuzilmalari¹³⁵

Funksional tashkiliy tuzilmaning ustunliklari quyidagilardan iborat:

- funksional ixtisoslashuv, nou-xauni transfer qilish;
- nazorat qilish va muvofiqlashtirish (har bir funksiya doirasida);
- amalga oshirish uchun mas‘ul bo‘lgan yagona shaxs;
- boshqaruvning aniq vertikal;
- bir xil yondashuv;
- resurslardan foydalanishni tejash (ko‘lam samarasi, omilli sarf-xarajatlar).

Funksional tashkiliy tuzilmaning kamchiliklariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- biznesga yo‘naltirilgan javobgarlikning yetishmasligi;
- jarayonga kam yo‘naltirilish, kengayish tendensiyasi;
- faqat marketing va sotuvlar bo‘limlarida mijozlarga yo‘naltirilish;
- funksiyalar bo‘yicha samaradorlikni tahlil qilish har doim ham samarali emas (ko‘pincha, bozorda natijalarga erishish bilan bevosita bog‘liqlikning mavjud emasligi);

¹³⁵ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

- funksiyalar o'rtasidagi umumiy muvofiqlashtirishni amalga oshirishning murakkabligi;

- boshqaruvchilarning yetarli darajada umumiy rivojlanmaganligi.

Bunday tashkiliy tuzilma mahsulotlar to'plami va mijozlar doirasi cheklangan taqdirda, yaxshiroq mos keladi:

- bir turdagi mahsulotni ishlab chiqaruvchi kompaniyalar uchun;

- aksariyat funksiyalarni markazlashtirish imkoniyatiga ega bo'lgan cheklangan mintaqaviy xususiyatga ega kompaniyalar uchun;

- standartlashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi kompaniyalar uchun;

- rivojlanishning dastlabki bosqichlaridagi xolding uchun.

Mintaqaviy tashkiliy tuzilma kompaniyaning geografik tuzilishiga asoslanadi. Mintaqalar bo'linmalarni ajratishning asosiy mezonini hisoblanib, bunda tashkiliy ierarxiyaning ikkinchi darajasi, odatda, biznes jarayonlari bilan namoyon etilgan yoki Funktsional belgiga ko'ra tashkil etilgan bo'ladi.

Mintaqaviy tashkiliy tuzilma ustunliklari:

- mahalliy bozorlarga yaqinlik (o'zgarishlarga javob qaytarish tezligi);

- mahalliy hokimiyatlarga nisbatan moslashuvchanlik va siyosiy o'zgarishlarga munosabat bildirish tezligi;

- to'liq javobgarlik.

Mintaqaviy tashkiliy tuzilma kamchiliklari:

- resurslar va xarajatlarning takrorlanishi;

- ko'lam samarasini amalga oshirishning past salohiyati (masalan, mahsulotni rivojlantirish);

- aktivlar va vakolatlardan foydalanish darajasining pastligi;

- mintaqalar o'rtasidagi tashkiliy to'siqlar;

- mintaqalar o'rtasidagi past muvofiqlashtirish, mahalliy va global bizneslar o'rtasidagi ziddiyat xavfining yuqoriligi;

– mahsulot va ixtisoslashuvga e'tiborning pastligi (mintaqaviy bozorlar o'rtasida katta farqlar mavjud bo'lganida, biznes sezilarli darajada tartibga solinadigan bo'lganida).

Bo'linma tashkiliy tuzilma maqsadli mahsulotlarga asoslanadi. Mahsulot guruhlari yoki maqsadli bozorlar divizionlarni ajratishning asosiy mezonini hisoblanadi, bunda tashkiliy ierarxiyaning ikkinchi darajasi, odatda, mintaqaviy yoki funksional belgilar bo'yicha tashkil etiladi, ma'muriy qo'llab-quvvatlash esa, aksiyadorlik jamiyati darajasida yoki bo'limlar darajasida joylashgan.

Ushbu tuzilma ustunliklari:

- bo'limlarning foyda uchun to'liq javobgarligi;
- qiymatni yaratish zanjiri ichida qarorlar qabul qilishning soddaligi;
- bo'limlar o'rtasidagi aloqalarning soddaligi;
- bo'limlar o'rtasidagi o'zaro aloqa;
- kompaniya uslubi va madaniyatining mahsulot segmentlarining turli talablariga moslashuvchanligi.

Bo'linma tashkiliy kamchiliklariga quyidagilar kiradi:

- bo'limlar o'rtasidagi o'zaro muvofiqlashtirishning murakkabligi;
- funksiyalar va resurslarning ortiqchaligi, ayniqsa, mintaqaviy darajada sa'y-harakatlarning takrorlanishi;
- sotuvlar/marketingning bo'linishi;
- ko'lam samarasini amalga oshirishning past salohiyati (masalan, xaridlar va ishlab chiqarishda).

Bu quyidagi vaziyatlarda ko'proq mos keladi:

- kompaniya turli talablar, shartlar va muvaffaqiyatning asosiy omillariga ega bo'lgan bozorlarda ishlaganda;
- kompaniyaning mahsulot portfeli bir qator turli xil mahsulotlar va yoki mahsulot segmentlarini o'zida mujassam etganida.

Matritsaning tashkiliy tuzilmasi kompaniyaning turli o'lchamlariga asoslanadi.

Kundalik nazorat va muvofiqlashtirish zarurati bo‘linmalarni ajratishning asosiy mezonini hisoblanadi. Bunda, har bir o‘lchov ustuvor javobgarlikka ega bo‘lib, ustunlik qiluvchi pozitsiyalarni egallamaydi.

Matritsaning tashkiliy tuzilmasi ustunliklari:

- matritsali tuzilmaning ikkala o‘lchami bo‘yicha nazorat qilish va muvofiqlashtirish imkoniyati;
- kompaniyaning matritsali tuzilmani qurish uchun asos qilib olinadigan ustuvor yo‘nalishlarining mutanosiblashtirilgan;
- bir yo‘la ikkala yo‘nalish bo‘yicha ham qarorlar qabul qilish.

Matritsaning tashkiliy tuzilmasi kamchiliklari:

- javobgarlikning noaniq taqsimlanishi (ikkita rahbarning mavjudligi).

Matritsaning tashkiliy tuzilmani nazorat qilish muammolari:

- qarorlar qabul qilishning sustlashuvi;
- jarayonlar takrorlanishi sonining oshishi va qarorlar qabul qilishda javobgarlikning yo‘qolishi.

Bunda quyidagilar mavjud bo‘lishi shart:

- biznes jarayonlaridagi bir xil jarayonlar;
- markaz va mahalliy biznes jarayonlari uchun bir xil asosiy muvaffaqiyat omillari.

Tashkilotning quyi darajalari bosim ostida bo‘ladi va murosaga kelishga majbur bo‘ladi, ya’ni kompaniya uchun bir xil ahamiyatga ega bo‘lgan bir nechta yo‘nalishlar o‘rtasida tezkor muvofiqlashtirish talab qilinganda.

Ko‘pincha, o‘z rivojlanishining strategiyasi sifatida xarajatlardagi yetakchilikni tanlagan kompaniyalarga funksional tashkiliy tuzilma xosdir. Bunday kompaniyalar vertikal aloqalar, kuchli markazlashtirilgan hokimiyat, aniq hisobotlar tizimi va qat’iy nazorat qilish bilan ajralib turadi. O‘zining rivojlanish jarayonida aksiyadorlik jamiyatilari turli xil tashkiliy tuzumlardan o‘tishi mumkin.

Odatda, dastlabki bosqichda aksiyadorlik jamiyati aktivlari bir mamlakatda bo‘lib, eksportni sheriklar yoki filiallar orqali amalga oshiradigan mahalliy

o'yinchini o'zida namoyon etadi. Mazkur holatda, bunday kompaniyaning tashkiliy tuzilishi funksional tuzilma hisoblanadi.

Rivojlanishi, sotish kanallari geografiasining kengayishi (filiallar sonining ko'payishi) va innovatsiyalarni joriy etish zaruratiga qarab, raqobatbardosh bozorlarda o'z pozitsiyalarini mustahkamlash uchun tashkiliy tuzilmani o'zgartirishning ikkita varianti bo'lishi mumkin:

1-variant – aksiyadorlik jamiyati bozorda aksariyat aktivlari bir mintaqada to'plangan yarim mahalliy kompaniya hisoblanadi. Bunda, markaziy kompaniyaga kuchli bog'liq bo'lgan xorijiy sotuvlar/xizmatlar/mahsulotlar bo'linmalari yaratiladi.

2-variant – aksiyadorlik jamiyati mintaqaviy bo'linmalari ko'p jihatdan butunlay mustaqil bo'lgan tarqoq global guruhni o'zida namoyon etadi. Rivojlanishning bunday variantida tashkiliy tuzilmaning turi mintaqaviy hisoblanadi.

Kompaniyaning yangi bozorlarga chiqishi vaqtida mintaqaviy tuzilmani faqat bo'linma tashkiliy tuzilmaga o'zgartirish mumkin, chunki ular bir-biriga yaqin, ba'zi jihatlarda o'xshash.

O'z navbatida, mintaqaviy tuzilma o'z pozitsiyalarini mustahkamlagani, mahsulot portfelini oshirgani va muvofiqlashtirilishi zarur bo'ladigan yangi faoliyat yo'nalishlarini rivojlantirgani sayin bo'linma tuzilmaga yoki kuchli mintaqaviy bo'limlar guruhiga ega bo'lgan matritsali tuzilmaga aylanishi mumkin.

Tashkiliy tuzilmaning shakllanishiga javobgarlikning taqsimlanishi va korporativ markazning roli katta ta'sir ko'rsatadi. Biznes jarayonlar o'rtasida o'zaro bog'liq ta'sirlar mavjud bo'lgan taqdirda barcha jarayonlarni bir bo'linma doirasida birlashtirish mumkin. Bunday bo'lganida bog'liqlikning mavjudligi tashkiliy tuzilmaning kompaniya strategiyasiga mos kelishi va jarayonlar direktorlar o'rtasida ularni kerakli natijalarga erishish uchun zarur vakolatlar va resurslar bilan ta'minlaydigan tarzda taqsimlanishi lozim. Ushbu vaziyatda javobgarlikning bo'linmasligi mezonlari bilan bir qatorda, funksiyalarga

javobgarlarning bo‘ysunishini qabul qilish uchun asosiy mezon hisoblanadi (4.3-jadval).

4.3-jadval

Tashkiliy tuzilmalar o‘rtasidagi bog‘liqlikning tasnifi¹³⁶

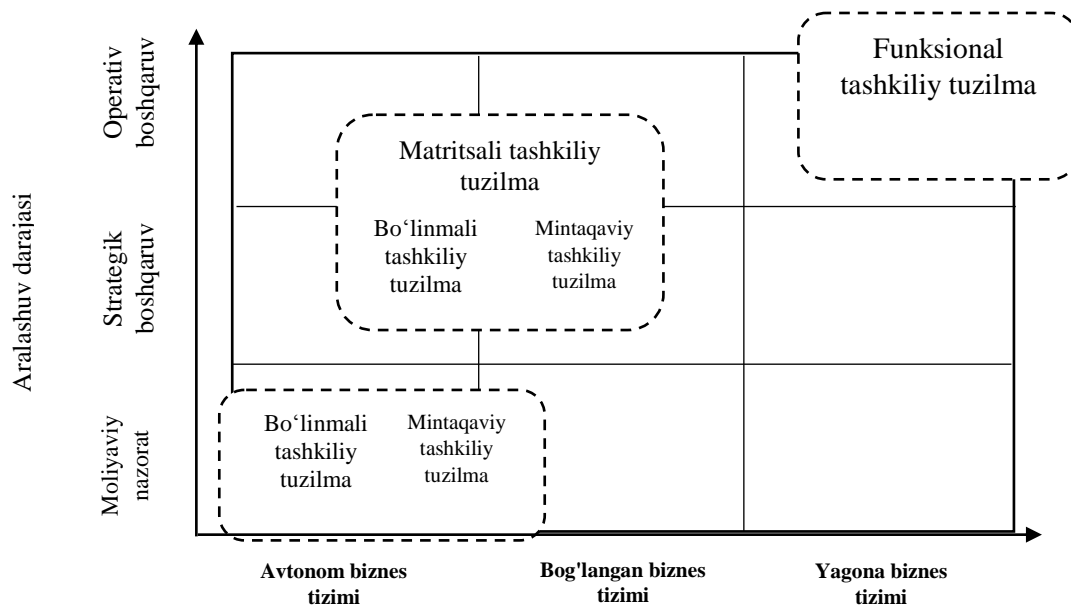
Ko‘rsatkich	KO‘LAM	MUVOFIQLIK
Maqsadli mijoz	Bir maqsadli mijozning turli mintaqalarda va savdo nuqtalarida ehtiyojining qondirilishi	Turli mijozlar segmentlari uchun qiymat yaratishning yagona strategiyasi. Maqsadli mijozlarga kompleks yechimning (mahsulotlar bo‘yicha) taqdim etilishi
Qiymat zanjiri	Biznes jarayonlarining markazlashtirilgan tarzda amalga oshirilishi hisobiga xarajatlarning tejaliishi Biznes jarayonlarining markazlashtirilgan tarzda amalga oshirilishi hisobiga savdolar hajmining o‘sishi	Bir nechta mijozlar segmentlari (turli qiymat zanjirlariga bo‘lgan) bir xil ehtiyojining bir xil vakolatlar, aktivlar, texnologiyalar va resurslar hisobidan qondirilishi. Kompaniyaning mahsulotning o‘ziga xos xususiyatlarini (sifat, yangilik va b.) ta’minlovchi chegaralarga integratsiyalashuvi
Servis funksiyalari	Servis funksiyalarining markazlashtirilgan tarzda amalga oshirilishi hisobiga xarajatlarning tejaliishi. Servis funksiyalarining markazlashtirilgan tarzda amalga oshirilishi hisobiga servis xizmatlari hajmining o‘sishi	Servis xizmatlarning markazlashtirilgan tarzda amalga oshirilishi hisobiga servis xizmatlari sifatining o‘sishi

Shunday qilib, maqbul tashkiliy tuzilmani tanlash aksiyadorlik jamiyati arxitekturasi turiga va korporativ markazning nazorat qilish darajasiga bog‘liq bo‘ladi (4.12-rasm):

Operatsion boshqaruv uchun funksional tuzilma eng maqbul tuzilma hisoblanadi. U kichik mintaqaviy va mahsulotni diversifikatsiyalash chog‘ida maksimal nazoratni amalga oshirish imkonini beradi.

Oraliq holatlardagi strategik boshqaruv uchun zarur nazorat darajasiga, mintaqaviy va mahsulotni diversifikatsiyalash hajmiga qarab: matritsali, mintaqaviy va divizion tuzilmalar mumkin bo‘ladi.

¹³⁶ Muallif ishlanmasi



4.12-rasm. Aksiyadorlik jamiyatining turi va uning tashkiliy tuzilmasi¹³⁷

Moliyaviy boshqaruv uchun mintaqaviy va mahsulotni diversifikatsiyalash hajmiga qarab, divizion va mintaqaviy tuzilmalar eng maqbul hisoblanadi.

Har qanday holatda ham, biznes jarayonlarining ushbu yo‘nalishning u yoki bu rahbariga bo‘ysunishi borasida aloqa munosabatlarining buzilishiga olib kelishi va natijada, butun tuzilmaning ishlashiga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan munozarali masalalarni istisno qilish uchun tashkiliy tuzilma aniq tuzilishi kerak.

Bunda, strategik moliyaviy kontrolling tizimi nuqtayi nazaridan tashkiliy tuzilmaga qo‘yiladigan asosiy talablar quyidagilardan iborat:

- tashkiliy tuzilma haqiqiy faoliyatga to‘liq mos keladigan lavozim yo‘riqnomalari va tarkibiy bo‘linmalar to‘g‘risidagi nizomlarni o‘z ichiga olishi lozim;
- tashkiliy tuzilma samarali qurilishi kerak. Boshqaruvning ortiqcha darajalari bo‘lmasligi kerak, boshqarilishning o‘rtacha me‘yori kamida 5-7 kishi darajasida bo‘lishi zarur;
- tashkiliy tuzilma strategiyaga, ushbu sohadagi biznesning o‘ziga xos xususiyatlariga, aksiyadorlik jamiyatining boshqaruv biznes jarayonlariga mos

¹³⁷ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

kelishi kerak. Biznes jarayonlarida tashkiliy tuzilma bo'yicha bo'shliqlar bo'lmasligi kerak.

Aksiyadorlik jamiyatida shakllangan korporativ madaniyatni tahlil qilish ham moliyaviy kontrolling tizimini shakllantirish jarayonidagi muhim bo'g'in hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyati tizimi o'zaro hamkorlikning belgilangan shakllari, rasmiylashtirilgan va norasmiy axborot oqimlariga ega tirik organizm sifatida ko'rib chiqiladigan moliyaviy kontrollingning yangi konsepsiyasida tarkibiy birliklarning biznes jarayonlari samaradorligiga e'tibor qaratuvchi va katta ma'lumotlarni tahlil qilish tufayli eng maqbul qarorlarni tanlash uchun makon taqdim etuvchi kontrolling falsafasi aksiyadorlik jamiyatining istisnosiz barcha tarkibiy birliklari korporativ madaniyatining bir qismiga aylanishi muhim ahamiyatga ega.

Strategik moliyaviy kontrolling tizimi doirasida korporativ madaniyatning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

- xodimlar o'z imkoniyatlarini ochib, kasbiy rivojlanish, hamkorlikni rag'batlantirish istagini shakllantirgan holda nima qilish kerakligini, qanday qilish kerakligini, bu yakuniy natijaga qanday ta'sir qilishini tushunganida tegishli ish xatti-harakatlarini shakllantirish;

- hamkasblar, aksiyadorlik jamiyatining turli bo'linmalari o'rtasidagi birlik muhiti saqlanib qolganda tegishli ishchi o'zaro hamkorlikni shakllantirish;

- kompaniyaning maqsadlari, vazifalari, muammolari va yutuqlari o'zini sifatida taqsimlanganda, korporativ qadriyatlarga nisbatan tegishli xatti-harakatlarni shakllantirish.

Shunday qilib, aksiyadorlik jamiyatining yagona mafkurasini, uning biznes jarayonlarining strategik maqsadlarini tashxislashning tashkiliy jihatlari, biznes jarayonlari va boshqaruv kompaniyasining o'zaro hamkorlik tizimi, javobgarlik, resurslar va vakolatlarning tashkiliy tuzilma doirasida taqsimlanishi, samarali boshqaruvni ta'minlaydigan biznes jarayonlari tizimi va kontrollingning yangi

falsafasiga asoslangan korporativ madaniyat birgalikda iqtisodiy tizimlaridagi dinamik o'zgarishlar sharoitida strategik moliyaviy kontrolling va suv ta'minoti sanoati korxonalarini rivojlantirishning tashkiliy mexanizmini tashkil etadi.

Bunda, strategik moliyaviy kontrollingning yangi konsepsiyasi turli xil biznes birliklarini bir-biriga bog'lagan holda, biznesning harakatlantiruvchi kuchlari hisoblangan odamlar, bilimlar va interfeyslarni birlashtiradigan qo'llab-quvvatlovchi axborot-tahliliy muhitni yaratishga qaratilishi kerak. Ushbu konsepsiya axborot tizimlari va strategik yondashuvlarni uzoq muddatli va ayni paytda, moslashuvchan asosda uyg'un birlashtirish imkoniyatini yaratadi. Bunday tizimni amalga oshirish jarayonida biznes jarayonlari tizimida, tashkiliy tuzilmada, aloqa usullarida tashqi muhitdagi o'zgarishlarga muvofiq o'zgarishlar yuz beradi.

Amalga oshirilayotgan o'zgarishlarga tez va qulay moslashish uchun vositalari nafaqat strategik, balki yuz berayotgan o'zgarishlarga shoshilinch va adekvat javob qaytarish imkonini beruvchi, xavf-xatarlarning paydo bo'lishiga hissa qo'shadigan va suv ta'minoti sanoati korxonalarini uchun yangi imkoniyatlarni yaratuvchi tezkor qarorlarning tanlanishini asoslab beradigan moliyaviy kontrolling tizimi yaratilmoqda.

4.3-§ Boshqaruv hisobi tizimida biznes jarayonlarining tezkor moliyaviy kontrolling tizimini shakllantirish metodikasini ishlab chiqish

Suv ta'minoti korxonalaridagi biznes jarayonlarining moliyaviy kontrolling tizimi strategik va tezkor jarayonlarni tahliliy qo'llab-quvvatlashi lozim. Strategik va tezkor darajadagi moliyaviy kontrolling faoliyati ko'p jihatdan farq qiladi, chunki ularning har birida qo'llaniladigan vositalar va axborot, maqsadlar, vazifalarning tarkibi bir-biridan tubdan farq qiladi.

Odatda, tezkor kontrollingning vazifasi to'lov va kredit qobiliyatini tasdiqlash va belgilangan ko'rsatkichlardagi uzilishlarini nazorat qilishdan iborat, bu esa, umuman, suv ta'minoti korxonasi va uning alohida tarkibiy bo'linmalari hamda biznes birliklari faoliyatining natijalarini chuqur, kompleks tahlil qilish

imkonini bermaydi. Ushbu muammolarni hal qilish uchun suvta'minoti korxonasi biznes jarayonlarining o'ziga xos jihatlarini hisobga olgan holda tezkor moliyaviy kontrolling tizimining vositalarini ishlab chiqishga nisbatan kompleks yondashuv zarur. Tashqi bozorda ham, korxonada ham mahsulot yoki xizmatlarni boshqa biznes birliklariga sotishni amalga oshiruvchi ko'plab kichik tarkibiy bo'linmalar yoki biznes birliklarini ajratishga asoslangan faoliyatning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib, suvta'minoti korxonasi ichida bozor mexanizmlarini yaratish hamda har bir biznes jarayoni va umuman, faoliyat maqsadlariga mos kelishni ta'minlash imkonini beruvchi transfert narxlarini belgilagan holda nazorat-axborot tizimi menejerlarni umumlashtirilgan ko'rsatkichlar, masalan, tarmoqning taqqoslanadigan korxonalarini sotuvlarining rentabelligi bo'yicha ishonchli qiyosiy ma'lumotlar bilan ta'minlashi kerak.

Bundan tashqari, «dinamik byetartiblik»ning rivojlanishi bilan tavsiflanadigan uzluksiz ravishda o'sib boruvchi beqarorlashtirish jarayonlari ushbu sharoitda "O'zsuvta'minoti" AJni strategik rivojlantirish jarayonida kutilmagan vaziyat hodisalarining yuzaga kelishi tufayli qisqa muddatli davrda yuzaga keladigan xavf-xatarlarni kamaytirishning nazariy asosi bo'la oladigan tizimni ishlab chiqishni taqozo etadi.

Umuman olganda, tezkor moliyaviy kontrolling muammosini quyidagicha ifodalash mumkin: muntazam monitoring vositalari yordamida va tegishli signallar paydo bo'lganida qisqa muddatli davrda shoshilinch javob qaytarish orqali tashqi muhitning noaniq holatlarini hisobga olib, biznes jarayonlarining samaradorligini doimiy ravishda oshirgan holda xavf-xatarlarni kamashtirish va "O'zsuvta'minoti" AJning rentabelligini maksimal darajada oshirish.

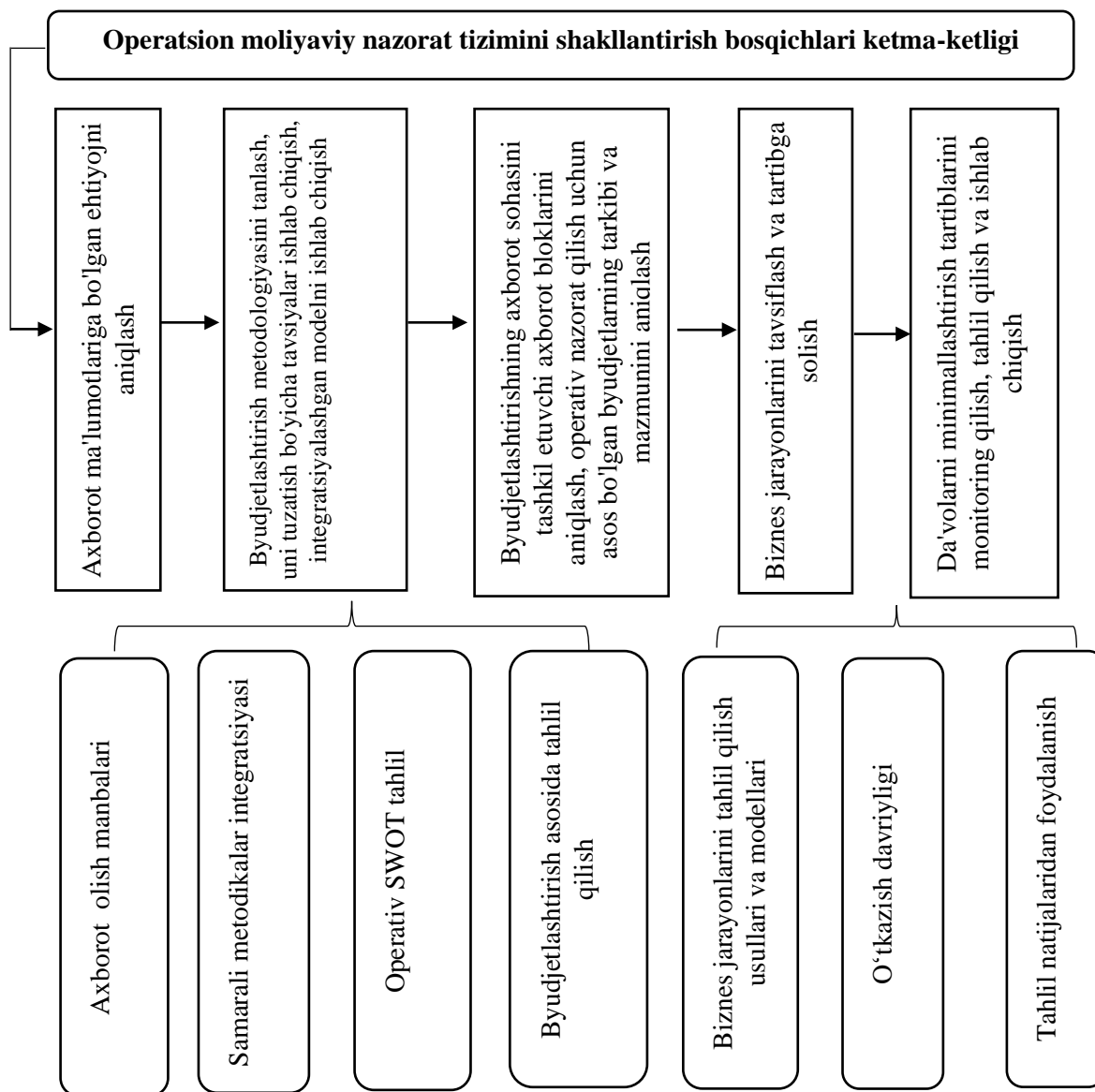
Shunday qilib, tezkor moliyaviy kontrollingning asosiy maqsadi rivojlanishning ko'zlangan strategik maqsadi bo'ylab harakatni monitoring qilish jarayonida korxonaning faoliyat yuritishini ta'minlash va shunga mos ravishda «xarajat-foyda» nisbatini optimallashtirish jarayonini axborot-tahliliy qo'llab-quvvatlashdan iborat.

Bundan tashqari, tezkor moliyaviy kontrolling funksiyalariga: monitoring, tekshirish, qayta ishlash va tizimli tahliliy ma'lumotlarni taqdim etish kiradi. Tezkor moliyaviy kontrolling tezkor rejalashtirish, byudjetlashtirish, monitoring, nazorat va tuzatishlar kiritish jarayonlarini muvofiqlashtiradi. O'z navbatida, tezkor moliyaviy kontrolling tizimining to'laqonli ishlashi uchun axborotni saqlashning so'ralgan ma'lumotlarni real vaqt rejimida axborot so'rovlari bo'yicha tahliliy qayta ishlash imkoniyatiga bo'lgan ko'p qatlamli tuzilmalarini shakllantirish imkonini beruvchi, har qanday hisob yuritish tizimi bilan integratsiyalashuvchi axborot-tahliliy tizim zarur.

Tadqiqot davomida "O'zsvta'minoti" AJda tezkor moliyaviy kontrollingni batafsil tarzda boshqaruvning byudjet modeli doirasida ko'rib chiqish taklif etildi, bu, bizning fikrimizcha, tezkor rejalashtirish va nazorat qilish tizimi yordamida qisqa muddatli davrda korxonalar tuzilmasi, rivojlanishining hajmi va yo'nalishlariga tizimli va izchil ta'sir qilish imkonini beruvchi shaklga solingan vositalar va usullarning yetarli miqdori mavjudligi tufayli eng katta amaliy ahamiyat kasb etadi.

Byudjetlashtirish – bu biznes jarayonlarining ichki va tashqi ta'sirlarga javoblarining axborot oqimlarini to'plovchi tizim bo'lib, u ko'zga tashlangan og'ishlar signallarini o'zida mujassam etadi. Shunday qilib, byudjetlashtirishga asoslanuvchi tezkor moliyaviy kontrolling tizimi doirasida o'zini-o'zi tartibga solishning avtomatik tarzda tuzatishlar kiritish mexanizmini harakatga keltiruvchi, tezkor rejimda rivojlanish trayektoriyasi bo'ylab harakat yo'nalishining yuqori darajadagi noaniqligini hisobga oluvchi muhit shakllanadi.

Taklifga muvofiq tezkor moliyaviy kontrollingning, umuman, korxonaning ishlashiga nisbatan jarayonli yondashuvga va baza sifatida byudjetlashtirishga asoslangan tizimini shakllantirish metodikasini ishlab chiqish axborot ma'lumotlariga bo'lgan ehtiyojni aniqlashdan boshlanadi (4.13-rasm).



4.13-rasm. Biznes jarayonlarining tezkor moliyaviy kontrolling tizimini shakllantirish metodikasi¹³⁸

Ushbu metodika quyidagi tartibda amalga oshiriladi:

1. Axborot ma'lumotlariga bo'lgan ehtiyojni aniqlash. Bozorda yuzaga kelgan vaziyat va biznes jarayonlarining ichki kechishi haqidagi to'liq ma'lumotlarga asoslanib, kompaniya rahbariyati uning bozordagi raqobat holatiga, iste'molchilar tomonidan unga bo'lgan ishonchning oshishiga va natijada, moliyaviy ahvolidan yaxshilanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan qarorlar qabul qiladi.

“O'zsveta'minoti” AJ darajasida, odatda, o'z axborot tarmog'i (aloqa

¹³⁸ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan
200

tarmog‘i) mavjud bo‘lib, undan xodimlar qarorlarning qabul qilinishi va ishlarning bajarilishiga hissa qo‘shadigan yangi ma‘lumotlarni hosil qilish maqsadida axborot o‘zaro hamkorligiga kirishib va mavjud ma‘lumotlar bilan almashgan holda, turli darajalarda va ish joylarida foydalaniladi.

Tashqi muhit va korxonada ichidagi biznes jarayonlarining holati doimiy ravishda muttasil o‘zgarishlar bilan bog‘liq. Jamoadagi munosabatlar aloqa oqimining intensivligini, shuningdek, bilim, tajriba va ishga bo‘lgan munosabatni belgilaydi. Bunda, alohida menejer uchta axborotni taqdim etadi: axborotni qabul qiluvchi, axborotni tarqatuvchi va tashqi dunyodagi professional vakil.

Menejer olingan ma‘lumotlardan byudjetni boshqarish vositasi hisoblangan-rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiyalash va nazoratni amalga oshirgan holda o‘zining boshqaruv faoliyatida foydalanadi. Korxonada ishining unumdorligi bevosita menejer axborot oqimlarini tashkil etgan holda, o‘z vazifalarini qanday bajarishiga bog‘liq.

Bunda, byudjetlashtirish axborot to‘plashga nisbatan alohida talablarni qo‘yadi hamda tashqi (mamlakatdagi ijtimoiy, iqtisodiy va siyosiy tizimlar, fan-texnika taraqqiyoti) va ichki muhit (biznes jarayonlari va korxonada resurslari) holatini hisobga oladi. Natijada, byudjetlashtirish chog‘ida to‘plangan axborotdan korxonada tarkibiy bo‘linmalari, bo‘limlari va xodimlari ishini muvofiqlashtirish jarayonida foydalaniladi.

2. Biznes jarayonlarining tezkor moliyaviy kontrolling tizimini ishlab chiqishning navbatdagi bosqichi – bu “O‘zsuvta‘minoti” AJda amal qilib turgan byudjetlashtirish metodikasini tahlil qilish, unga tuzatishlar kiritish yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqish yoki qo‘llashda davom etish maqsadida tezkor moliyaviy kontrolling nuqtayi nazaridan eng samarali metodikani tanlash.

Hozirgi vaqtda suv ta‘minoti sanoat korxonalarida byudjetlashtirish metodikasining keng doirasi qo‘llanilmoqda. Bizning nuqtayi nazarimizdan, tezkor moliyaviy kontrolling vositasi sifatida foydalanish uchun eng maqbul metodika –

bu jarayonga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirish va maqsadli byudjetlashtirish metodikalariga asoslangan integratsiyalashgan model, chunki ushbu integratsiya tezkor kontrolling tizimining tahliliy talablarini toʻliq qondiradi.

Maqsadli byudjetlashtirish (*Target Budgeting*) maqsadlar boʻyicha boshqarish bilan chambarchas bogʻliq, bunda maqsadlarning mutanosiblashtirilgan tizimi boshqaruv obyekti boʻlib, uni ishlab chiqish jarayonida harakatlarning maqsadli dasturi shakllanadi¹³⁹. Bu yerda, asosiy eʼtibor maqsadni belgilash vositalariga, belgilangan maqsadlarga erishish va rejalarni amalga oshirish uchun muayyan dasturlarning ishlab chiqilishiga qaratiladi. Byudjetlashtirish bunda maqsadlar tizimini qiymat ifodasida raqamlashtirish, ularga erishish uchun zarur boʻlgan resurslar hisob-kitobini amalga oshirish va belgilangan maqsadlarga erishish darajasini oʻlchovchi maqsadli koʻrsatkichlarni ishlab chiqish imkonini beradi.

«Jarayonga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirish (*Activity Based Budgeting*)» biznes jarayonlari doirasidagi operatsiyalarga, dinamik va tez rivojlanuvchi tashqi muhitga qaratilgan. U kelajakni baholashga asoslangan koʻrsatkichlarga ega moslashuvchan byudjetlarni shakllantirish imkonini beradi. Bunda, faoliyat turlari tavsiflangan biznes jarayonlariga muvofiq rejalashtiriladi, bu uni byudjetlashtirishda maqsadlar boʻyicha qoʻllaniladigan maqsadli koʻrsatkichlarni toʻldiruvchi biznes jarayonlarining samaradorligi koʻrsatkichlari tizimini oʻzida mujassam etgan maqsadli byudjetlashtirish bilan integratsiyalashga imkon beradi.

Integratsiyalashgan maqsadli jarayonga yoʻnaltirilgan byudjetlashtirish modeli asosida biznes jarayonlarini tezkor moliyaviy kontrolling tizimini tuzish koʻzlangan rejalarni amalga oshirishning moliyaviy natijalarini koʻp variantli tahlil qilishni, korxonada moliyaviy holati oʻzgarishlarining turli yoʻnalishlarini tahlil qilishni, tashqi muhitning oʻzgaruvchan sharoitida moliyaviy barqarorlikni baholashni nazarda tutadi, bu esa, bunday byudjetlashtirishning jarayonga

¹³⁹ Иванова.Т.Л. Концептуальные основы и приоритеты стратегического планирования и управления. “Экономика и бизнес”, 1, 2020 г.

yoʻnaltirilgan tuzilmalarda biznes jarayonlarining samaradorligini muntazam ravishda monitoring qilish va moliyaviy muvozanat buzilganda kritik vaziyatlarni aniqlash uchun foydalanilishi mumkin boʻlgan tezkor moliyaviy kontrolling vositalariga tegishli ekanligini aytish imkonini beradi.

3.Byudjetlashtirishning optimal metodikasi tanlaganidan soʻng, byudjetlashtirishning axborot maydonini tashkil etuvchi axborot bloklarini aniqlash zarur.

Axborotni tarkiblash, umumlashtirish va uni keyingi tahlil qilish uchun qulay shaklda guruhlash byudjetlashtirish tizimining asosiy vazifalaridan birini va shuning uchun tezkor moliyaviy kontrolling tizimi uchun axborot-tahliliy bazasining asosini tashkil etadi.

Avvalo, bu tashqi muhitni tahlil qilish natijasida olingan maʼlumotlar boʻlib, uning natijalariga koʻra, “Oʻzsuvtaʼminoti” AJning rivojlanishiga xavf tugʻdiruvchi omillar, shuningdek, yangi imkoniyatlarni ochuvchi omillar aniqlanadi (4.4, 4.5-jadvallar).

4.4-jadval

“Oʻzsuvtaʼminoti” AJning rivojlanishi yangi imkoniyatlarni ochuvchi omillar¹⁴⁰

Omil	Imkoniyatlar	Maqsad
Oʻsib borayotgan bozor	Sotuvlar hajmining oʻsishi	Bozor ulushini oshirish
Raqobatchilarning mavjud emasligi	Yangi mahsulotlarni muvaffaqiyatli targʻib qilish	Ishlab chiqarish koʻlamini oshirish
Past foiz stavkalari	Moliyaviy resurslarni jalb qilishning past xarajatlari	Oʻzlashtirish hajmining oshishi
Xomashyoning arzonlashuvi	Xarajatlarni kamaytirish	Narxlarni pasaytirish hisobiga raqobatbardoshlikni oshirish

¹⁴⁰ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

4.5-jadval

“O‘zsuvta’minoti” AJ rivojlanishining xavfli omillar¹⁴¹

Omil	Asoslash	Nimaga to‘sqinlik qiladi	Barham berish usullari	Barham berish qanday resurslarni talab qiladi
Raqobatchilar tomonidan mahsulotning almashtirilishi	Yangi raqobatchi ishlab chiqaruvchilarning paydo bo‘lishi	Bozordagi ulushning oshishi va sotuvlar hajmining o‘shishiga	Mahsulot sifatini oshirish, mahsulotning yangi turlarini yaratish	ITTKI uchun qo‘shimcha xarajatlar, yangi asbob-uskunalar sotib olish
Texnologiya o‘rning raqobatchilar tomonidan egallanishi	Yangi raqobatdosh texnologiyalarning paydo bo‘lishi	Xarajatlar bo‘yicha raqobatbardoshlikning oshishiga	Yangi texnologiyalarni ishlab chiqish	Yangi texnologiyalarni ishlab chiqish, asbob-uskunalar sotib olish xarajatlari
Ekologik qonunchilikning qat‘iylash tirilishi	Yangi ekologik standartlarning paydo bo‘lishi	Mahsulot ishlab chiqarish va sotishga	Tozalash inshootlarini qurish	Tozalash inshootlarini qurish xarajatlari

4.6-jadval

“O‘zsuvta’minoti” AJning kuchayishiga hissa qo‘shuvchi omillar¹⁴²

Omil	Asoslash	Nimaga yordam beradi	Foydalanish yo‘nalishlari	Qanday mustahkamlash	Mustahkamlash uchun resurslar
Ilmiy-texnik salohiyat	Ekspirimental va tajriba quvvatlari, yuqori malakali kadrlarning mavjudligi	Innovatsion ishlanmalarga, ularni qisqa muddatlarda bozorga chiqarishga	Yangi mahsulotlar va jarayonlarni ishlab chiqishga yo‘naltirilish	Motivatsiyani kuchaytirish, yangi boshqaruv shakllaridan foydalanish, tajriba-eksperimental bazani modernizatsiya qilish	Ilmiy va muhandis-texnik kadrlarni mukofotlash fondini oshirish
Savdo ruzumi	Xizmat ko‘rsatish sifatligi	Iste‘molchi tomonidan innovatsiyalarning qabul qilinishini tezlashtirishga, mahsulotlarni yuqori narxlarda sotishga, bozor ulushining yuqori bo‘lishiga	Pul mablag‘lari oqimini oshirish	Internet marketingdan foydalanish	Mutaxassislar-ning mehnatiga haq to‘lash uchun qo‘shimcha xarajatlar byudjetini oshirish
Kredit resurslaridan foydalanish	Tijorat banki kreditlari asosida faoliyat sifatini oshirish imkoniyatlarini o‘rganish	Katta miqdordagi kredit resurslarining tezkor jalb qilinishiga	Biznesni kengaytirish mumkin	Bank bilan o‘zaro uzviy hamkorlikni yo‘lga qo‘yish	Investitsiyalar miqdorini oshirishga erishish

Keyingi qadamda biznes birliklarining va umuman, “O‘zsuvta’minoti”

¹⁴¹ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

¹⁴² Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

AJning zaif hamda kuchli tomonlarini tahlil qilish uchun ma'lumotlar to'planadi (4.6, 4.7-jadvallar).

4.7-jadval

“O‘zsuvta’minoti” AJning zaif tomonlari dalolat beruvchi omillar¹⁴³

Omil	Asoslash	Nimaga to‘sqinlik qiladi	Qanday qilib barham berish mumkin	Barham berish qanday resurslarni talab qiladi
Sotish tarmoqlarining mavjud emasligi	Dilerlik va distribyutorlik tarmoqlarining mavjud emasligi	Sotuvlar hajmining o‘shishiga	Dilerlik tarmog‘ini tashkil qilish	Sotilish narxlariga chegirmalar taqdim etish, dilerlar kapitalida ishtirok etish
Eskirgan texnologiyalar	Ekologik standartlarga javob bermaydigan texnologiyalar-dan foydalanish	Jarima sanksiyalarini oshirishga, ishlab chiqarishlarni yopishga	Ekologik toza texnologiyalardan foydalanish uchun litsenziyani sotib olish	Litsenziyani sotib olish, yangi asbob-uskunalar xarid qilishga investitsiyalar
Marketing qarorlarining yetarlicha asoslanmaganligi	Marketing xizmatining mavjud emasligi	Yangi mahsulotlarni bozorga chiqarish	Marketing xizmatini tashkil etish	Marketing xizmatini tashkil etish xarajatlari

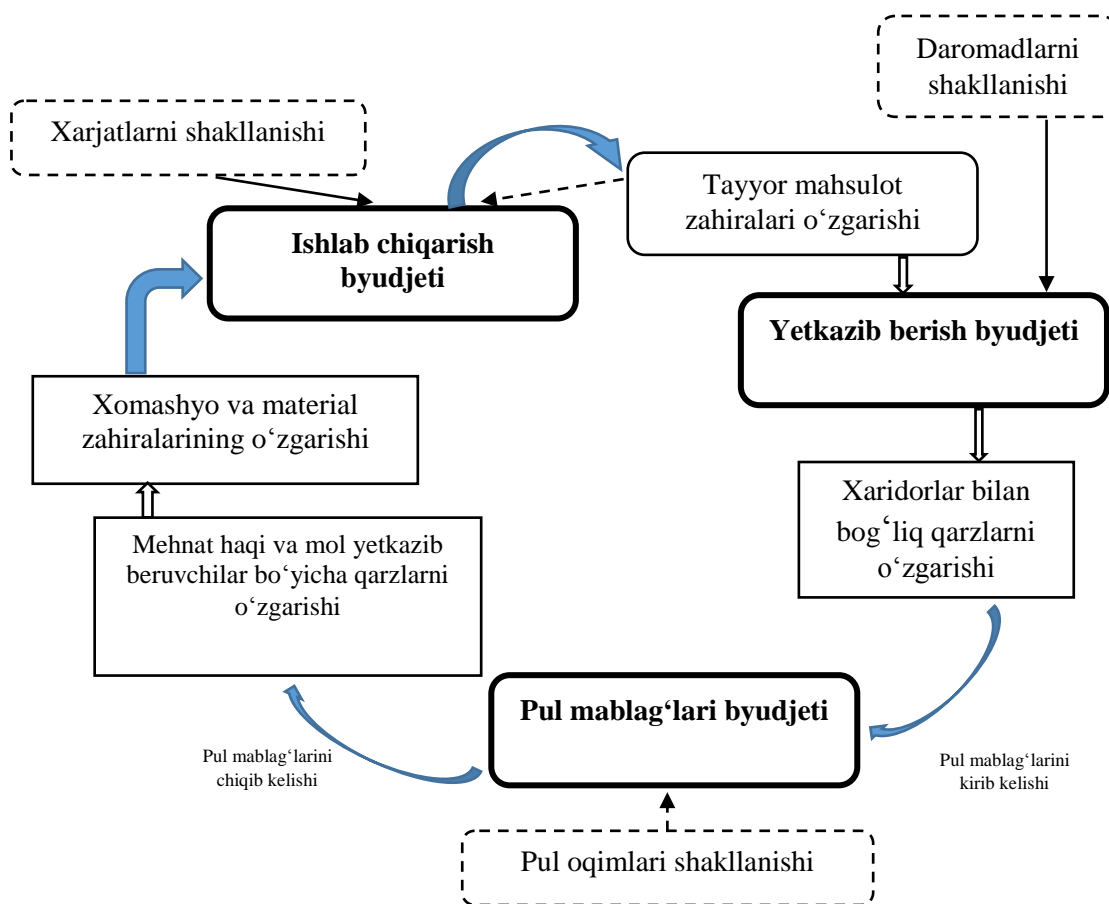
Ushbu turdagi tahlil, odatda, strategik tahlilning kompaniya va raqobat muhiti haqidagi tarqoq va tizimsiz tasavvurlarni kuchlar, zaifliklar, imkoniyatlar va tahdidlar o‘zaro ta’sirining mantiqan muvofiqlashtirilgan sxemasi – SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ko‘rinishida shakllantirish imkonini beruvchi eng keng tarqalgan vosita hisoblanadi.

Bizning fikrimizcha, iqtisodiy muhitdagi o‘zgarishlarning yuqori dinamikasiga ega bo‘lgan jamiyat rivojlanishining zamonaviy axborot-texnologik bosqichida ushbu turdagi tahlil tezkor moliyaviy kontrolling tizimi doirasida eng dolzarb hisoblanadi, yagona farq shundaki, u o‘zgarishlarni doimiy monitoring qilish rejimida belgilangan vaqt oraliqlariga ega muntazam sikl asosida amalga oshirilishi va tashqi axborot makonidagi voqealarning vaziyatli nostandart tarzda namoyon bo‘lishiga javob qaytarishi kerak. Ushbu tezkor SWOT-tahlil doirasida tarmoqning eng kuchli ishtirokchilarini nazarda tutib, benchmarking vositalaridan foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Tezkor moliyaviy kontrollingni “O‘zsuvta’minoti” AJ tuzilmasining siyosatini belgilab beruvchi va ustuvorliklarni belgilagan holda strategik darajada

¹⁴³ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

shakllanadigan maqsadlar kesimida ko‘rib chiqish maqsadga muvofiq. Byudjetlashtirish yordamida mo‘ljallangan harakatlar dasturini detallashtirib, unga aniqlik kiritiladi, bu, birinchi navbatda, qo‘yilgan vazifalarni miqdor va sifat jihatidan hal qilish uchun zarur bo‘lgan resurslarni belgilab beradi. Shunday qilib, byudjetlarning oqilona tuzilgan tizimi, shuningdek, ular ko‘rsatkichlarining muntazam monitoringi alohida tarkibiy bo‘linmalarning ham, umuman, “O‘zsuvta’minoti” AJning ham samarali tezkor moliyaviy kontrollingining amaliy vositasi hisoblanadi. Byudjet siklini monitoring qilish sxemasi 4.14-rasmda taklif etilgan.



4.14-rasm. “O‘zsuvta’minoti” AJ byudjet sikli¹⁴⁴

Tezkor moliyaviy kontrollingning muhim jihati – bu muvozanat holatini saqlab turish. Moliyaviy muvozanat har qanday vaqtda “O‘zsuvta’minoti” AJning

¹⁴⁴ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

likvidiligi va to'lov qobiliyatini ta'minlaydigan holatni o'zida namoyon etadi.

Moliyaviy muvozanatni monitoring qilish tezkor moliyaviy kontrollingning asosiy maqsadlaridan biri bo'lishi mumkin, chunki ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini, «yetkazib beruvchilar va mijozlar, korxonalar xodimlari bilan hisob-kitoblarning o'z vaqtida amalga oshirilishini, soliq to'lovlarining to'lanishini va hokazolarni ta'minlaydi»¹⁴⁵.

«Moliyaviy muvozanat shartlariga rioya qilish kompaniyaga, bir tomondan, qarz mablag'larini ko'paytirishga, ikkinchi tomondan esa, to'plangan o'z mablag'laridan maqsadsiz foydalanishga imkon bermaydi, shuningdek, uning korxonalar xodimlari, kreditorlar, byudjet, banklar va investorlar oldidagi majburiyatlari miqdoriga ma'lum cheklolarni qo'yadi»¹⁴⁶.

Ushbu bosqichda tezkor moliyaviy kontrollingning vazifasi joriy davrda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar portfelini baholash va ko'zga tashlanayotgan tendensiyalarga muvofiq kelgusi davrlar uchun muayyan turdagi mahsulotning ushbu hajmlarini chiqarishning maqsadga muvofiqligi yuzasidan tavsiyalar berishdan iborat.

Tahliliy tartibotlarni o'tkazishda «turli xil standart usullar qo'llaniladi: mijozlar bilan tuzilgan shartnomalar (baholar) asosida; o'tgan davr uchun sotuvlar rivojlanishining asosiy tendensiyasini aniqlash va shu asosda kelajak uchun sotuvlar dinamikasini prognoz qilish; statistik omilli tahlil, bunda sotuvlarning ushbu sotuvni belgilab beruvchi asosiy omillarga bog'liqligi baholanadi; chegirmalarni tahlil qilish, bunda tashkilotning daromadi chegirmalarni taqdim etish natijasida tushmasligi uchun zarur bo'lgan qo'shimcha sotuvlar hajmini hisoblash lozim»; benchmarking doirasida taqqoslanadigan tashkilotlar bo'yicha narxning shakllanishini tahlil qilish»¹⁴⁷.

Xususiy prognozlarni amalga oshirish ehtimoli ekspert yo'li bilan aniqlanadi. Bunda, tezkor moliyaviy kontrollingning vazifasi iqtisodiy jihatdan foydali va

¹⁴⁵ С.В.Каледин. Функция контроля и учёта в менеджменте. 2023. – 202 с.

¹⁴⁶ Савелова И.И. Влияние риска на финансовые потоки промышленных предприятий / И.И. Савелова // Управленческий учет. - 2010. -№4. - С.42-50.

¹⁴⁷ Хлевная Е.А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах: монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 339 с.

faoliyatni rivojlantirish strategik maqsadiga eng yaqin boshqaruv qarorlarining qabul qilinishini ta'minlovchi, boshqaruvni tanlash xatosini kamaytiruvchi eng ehtimoliy va tahliliy nuqtayi nazardan asosli ssenariylarni taqdim etishdan iborat.

4. "O'zsuvt'a'minoti" AJ biznes jarayonlarining tezkor moliyaviy kontrollingini ishlab chiqishning navbatdagi bosqichi – bu asosiy va qo'llab-quvvatlovchi biznes jarayonlarini optimallashtirish zaruratini baholash. Biznes jarayonlarining samaradorligini oshirish uchun, birinchi navbatda, tuzilma biznes jarayonlarining butun zanjirini tartiblash va tizimlashtirish zarur.

Samaradorlik – bu samara keltirish, ta'sir ko'rsatish qobiliyati¹⁴⁸. Umumiy qabul qilingan ma'noda samaradorlik xarajatlar va natijalarning nisbatini o'zida namoyon etadi va belgilangan maqsadlarning amalga oshirilish darajasini aks ettiradi. Binobarin, biznes jarayonlarining samaradorligini korxonalar maqsadlariga erishish uchun resurslarni taqsimlash, ishlatish va o'zgartirishda erishilgan maksimal natijaga erishgan holda foydalaniladigan resurslar narxining kamaytirilishini nazarda tutuvchi harakatlar tizimi sifatida ta'riflash mumkin.

Har qanday samarali biznes jarayoni to'liq tavsiflanishi va tartibga solingan bo'lishi, talab etiladigan sifatning zarur natijalariga olib kelishi, biznes jarayonlari yaxlit tizimining samarali elementi bo'lishi va maqbul arxitekturaga ega bo'lishi lozim.

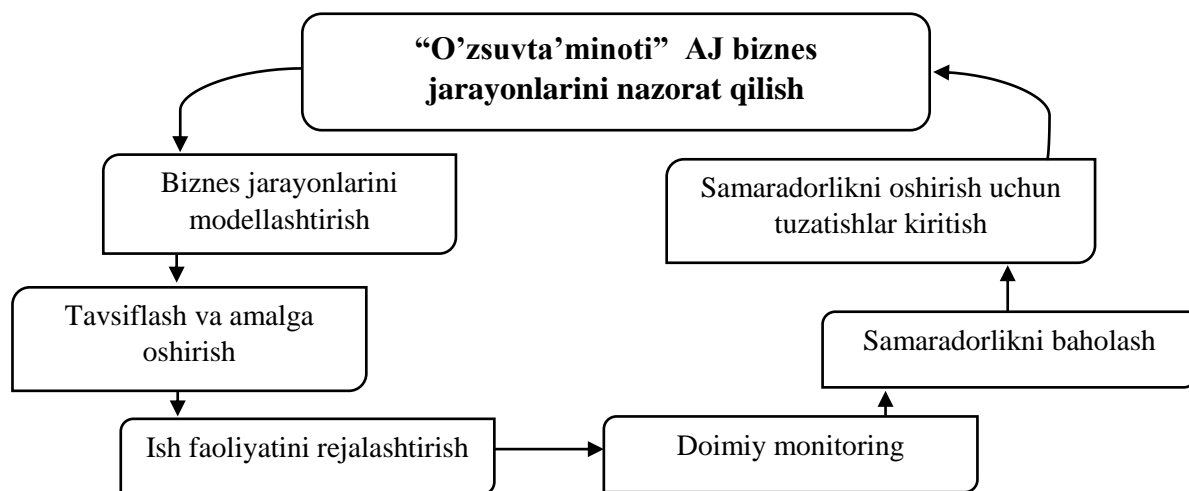
Kontrolling tizimi butun operatsion-boshqaruv sikli davomida biznes jarayonlarining samaradorligini uzluksiz monitoring va nazorat qilishni o'z ichiga oladi, bunda korxonalar faoliyatiga eng yuqori samaradorlikka erishish imkonini beruvchi o'z maqsadlariga ega bo'lgan biznes jarayonlari majmui sifatida qaraladi.

4.15-rasmda ko'rsatilgan model biznes jarayonlari tezkor moliyaviy kontrollingining uzluksiz jarayonini aks ettiradi va quyidagilarni o'z ichiga oladi: modellashtirish va amalga oshirish, rejalashtirish, monitoring, baholash va samaradorlikni oshirish jarayonlari.

Kontrolling tizimidagi muhim o'rinlardan birini biznes jarayonlar ichidagi

¹⁴⁸ Алексеевко А.М., Романова А.Т. Формирование системы оперативного управления на основе контроллинга на малых и средних предприятиях: монография / А.М. Алексеевко, А.Т. Романова. – Москва: МГЭИ, 2012. – 136 с.

harakatlarni keyingi tahlil qilish va tuzatishlar kiritish uchun doimiy kuzatuvni, shuningdek, oldinga qo‘yilgan maqsadlarga erishish yo‘lida taraqqiyot ko‘lami va sur‘atini tushunish uchun ushbu harakatlarning samarasini nazorat qilishni nazarda tutuvchi muntazam monitoring egallaydi.



4.15-rasm. Biznes jarayonlari kontrollingi jarayoni¹⁴⁹

Monitoringning maqsadi “O‘zsvta‘minoti” AJning ichki muhitida rejalashtirish jarayoniga va rejalashtirilgan maqsadlarga samarali erishishga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan keng ko‘lamli tadbirlarni kuzatishdan iborat. Bu oldinga qo‘yilgan maqsadlarga erishish bosqichlarida tegishli qayta aloqani ta’minlash uchun samaradorlikni baholashning tegishli ko‘rsatkichlaridan foydalanishni talab qiladi. Aniqlangan tafovutlarning tahlili vaziyatni to‘g‘irlash va samaradorlikni oshirishga yordam beradigan chora-tadbirlarning amalga oshirilishiga olib keladi. Rejalashtirilgan natijalarga erishish jarayonining muntazam monitoringi biznes jarayonlari samaradorligining uzluksiz oshirilishiga olib keladi.

Maqsadlarga erishish nuqtayi nazaridan taraqqiyotga erishish uchun muayyan biznes jarayoni doirasidagi barcha tadbirlar va ularning amalga oshirilishidan erishilgan samara darajasi aniq belgilanishi kerak. Biznes jarayonini

¹⁴⁹ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

modellashtirishdagi boshlang'ich nuqta – bu biznes jarayoni tarkibidagi tadbirlarni amalga oshirish harakatining ketma-ketligini aniqlash.

5. Xavf-xatarlarni monitoring va tahlil qilish, ularni kamaytirish tartibotlari tizimini ishlab chiqish tezkor moliyaviy kontrolling tizimini ishlab chiqishning eng muhim bosqichlaridan biri hisoblanadi. Buning uchun, birinchi navbatda, ushbu tarmoq/mintaqa/miqyosdagi suv ta'minoti sanoati korxonasi tashkiliy tuzilmasiga xos bo'lgan xavf-xatarlarni tasniflash zarur.

Xavf-xatarlarni tasniflash deyilganda, ularning ko'pligini ularning bir qismini faqat ularga xos bo'lgan xususiyatlar va belgilarga ega bo'lgan yiriklashtirilgan guruhlariga birlashtirish imkonini beruvchi belgilar bo'yicha tizimlashtirish tushuniladi.

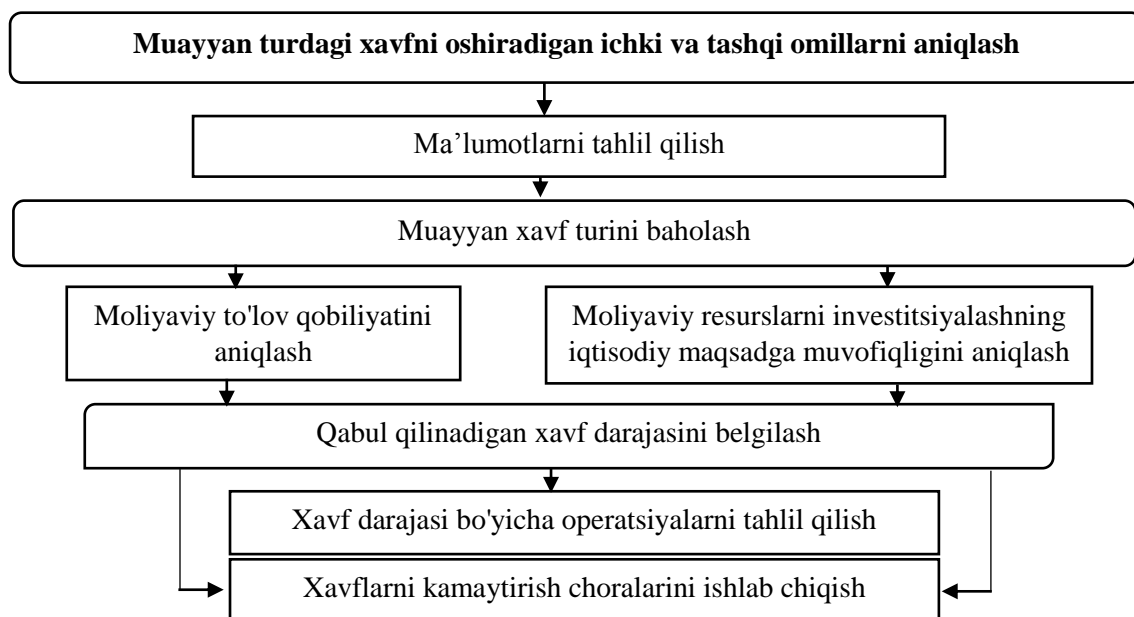
Shuni ta'kidlash kerakki, xavf-xatarlarning yagona tasnifi mavjud emas. Boz ustiga, hatto bir xil tasniflash belgilaridan foydalanish ham ajratilgan xavf-xatarlar guruhlarining bir xilligini kafolatlamaydi.

Xavf-xatarlarni tasniflash belgilarining soni katta, ammo ular ichida eng keng tarqalgan va xavf-xatarlarning tabiati hamda ularning xilma-xilligi darajasi to'g'risida to'liqroq tushuncha beradigan belgilar mavjud.

Xavf-xatarlarni tahlil qilish jarayoni «xavf-xatar» kategoriyasining murakkabligi va uning ko'plab ko'rinishlari mavjudligi tufayli kompleks hamda o'ta ko'p qirrali hisoblanadi. Faoliyatga tahdid soluvchi eng muhim va ahamiyatli xavf-xatarlarning aniq belgilangan majmui, shuningdek, xavf-xatarlarni va ular amalga oshirilishi oqibatlarini kamaytirishga qaratilgan aniq tavsiyalar xavf-xatar darajasini baholashga qaratilgan tartibga solingan tahliliy tartibotlar siklining natijasi bo'lishi lozim¹⁵⁰. To'g'ri va mantiqan tuzilgan izchillikni quyidagi sxema ko'rinishda taklif etish mumkin (4.16-rasm). Ushbu bosqichlar o'z ketma-ketligida bajarilishi kerak, chunki ularning har biri oldingilarining mantiqiy oqibati va davomi hisoblanadi.

¹⁵⁰ Казакова, *Н. А.* Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / *Н. А. Казакова.* — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 490 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16315-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532112> (дата обращения: 06.07.2023).

Xavf-xatarlarni monitoring va tahlil qilish, ularni kamaytirish tartibotlari samarali tizimining yaratilishi natijasida suv ta'minoti sanoat korxonasi faoliyatning o'zlashtirilgan turlarida band bo'lgan aktivlar yo'qotilishining kamayishi ko'rinishida, shuningdek, tashkilotning xavf-xatar darajasi asossiz ravishda juda yuqori deb baholangan sohalarda ongli va nazorat ostida ishtiroki tufayli foyda oladi.



4.16-rasm. Moliyaviy xavf-xatarlarni tahlil qilish sxemasi¹⁵¹

Xavf-xatarni rejalashtirish, qarorlar qabul qilish va operatsiyalarni bevosita amalga oshirish bosqichida kamaytirish mumkin. shuni ta'kidlash kerakki, xavf-xatar qanchalik tez identifikatsiyalanib, uni kamaytirish yuzasidan tegishli choralar ko'rilsa, xavf-xatar amalga oshirilgan taqdirda, "O'zsuvta'minoti" AJ shunchalik kam zarar ko'radi.

Bunda, xavf-xatar qo'shimcha daromadlarga ham olib kelishi mumkinligini tushunish kerak, chunki ko'zlangan natijaga erishmaslik ehtimoli bilan bir qatorda, undan yuqori bo'lish ehtimoli ham mavjud. Shuning uchun, ushbu tizimni ishlab chiqishda o'zgaruvchan o'zaro ta'sirlarning turli intensivligiga ega bo'lgan, bir-biri bilan bog'langan va ko'pincha, "O'zsuvta'minoti" AJ korxonalariga va ular

¹⁵¹ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

faoliyatining natijalariga turli yoʻnalishda taʼsir qiluvchi koʻplab omillarni hisobga olish muhim ahamiyatga ega.

Biroq, xavf-xatarlarni monitoring va tahlil qilish tizimini, ularni kamaytirish tartibotlarining yaxshi qurilgan tizimi nafaqat “Oʻzsuvtaʼminoti” AJni tashqi va ichki tahdidlardan himoya qilish imkonini beradi, balki biznes jarayonlarining tezkor moliyaviy kontrollingi tizimini samarali tahliliy-nazorat vositalari bilan toʻldirgan holda, nazorat qilish, prognozlash va modellashtirish vositalaridan biri boʻlib ham xizmat qiladi.

Shunday qilib, biznes jarayonlarining tezkor moliyaviy kontrolling tizimi asosiy bosqichlarni izchil amalga oshirish orqali ishlab chiqiladi, ushbu bosqichlar natijasida strategik moliyaviy kontrolling tizimi bilan integratsiyalashish mexanizmi yaratiladi, tashqi muhit voqealarini, shu jumladan, raqobatchilar va tarmoqning eng istiqbolli korxonalarini harakatlarining tezkor monitoringi taʼminlanadi, bu esa, iqtisodiy oʻsishning qoʻshimcha imkoniyatlarini yaratadi, xavf-xatarlarni kamaytirish tartibotlarini tahlil qilish va ishlab chiqishning muntazam tizimi qoʻllab-quvvatlanadi, maqsadli va jarayonli byudjetlashtirish vositalari asosida asosiy va qoʻllab-quvvatlovchi biznes jarayonlarining samaradorligi doimiy ravishda oshiriladi.

4-bob boʻyicha xulosalar

1. Murakkab integratsiyalashgan tuzilmalarda kontrolling tizimini shakllantirish muammosi iqtisodiy jarayonlarning globallasuvi sharoitida dolzarb ahamiyatga ega, bu biznesning turli xildagi iqtisodiy, siyosiy va moliyaviy xavf-xatarlarga bardoshlilikini taʼminlash uchun birlashtirish va diversifikatsiya qilishga intilishi bilan bogʻliq. Kundalik amaliy hayotda «kontrolling» tushunchasining nazariy jihatiga toʻgʻri baho berish kerak, chunki amaliy faoliyat kontrolling nazariyasi va konsepsiyasi oʻrtasidagi oʻzaro bogʻliqlikka asoslanadi.

2. Kontrollingning evolyutsion jarayoni «kontrolling» tushunchasining konseptual mazmuni va taʼrifiga nisbatan turli xil yondashuvlarning rivojlanishi bilan chambarchas bogʻliq. Kontrollingning mohiyatini tushunishga nisbatan

ingliz-amerika va nemis tili muhitida bir-biridan farq qiladigan ikkita asosiy yondashuv mavjud. Yuz berayotgan axborot almashinuvi, turli tizimlar kontrollingi asosiy tamoyillarining rivojlanish va o‘zaro kirishish jarayonlari yagona xalqaro standart modelini yaratish zarurligidan dalolat beradi.

3. Kontrollingni tadqiq etish yo‘nalishlarining rivojlanishini har tomonlama tahlil qilish boshqaruv tizimi, maqsadga erishish va natijaga, kontrollingning funksional belgilariga yo‘naltirilish, tezkor va strategik kontrolling va hokazolarga urg‘u berish nuqtayi nazaridan asosiy yo‘nalishlarni aniqlash hamda kontrollingning mohiyatini tushunishga tayangan holda kontrollingni boshqaruv hisobining uslubiy, instrumental va axborot-tahliliy qo‘llab-quvvatlashning uzoq muddatli va samarali rivojlanishga yo‘naltirilgan uzluksiz jarayoni sifatida ta’riflash imkonini berdi.

4. Kontrollingni joriy etish, bu tashqi muhitning noaniqligi omillarining kuchayishi va salbiy jihatning paydo bo‘lishiga yo‘l qo‘ymagan holda korxonalar tezkor javob qaytarishining tijorat nuqtayi nazaridan muhimligi bilan bog‘liq. Shunga qaramay, tadqiqotchilarning konseptual bahs-munozaralari hali ham davom etmoqda, ularning tahlili esa, shuni ko‘rsatmoqdaki, iqtisodiy bilimlarning ushbu sohasi ko‘p yo‘nalishli tizimlashtirish bilan tavsiflanadi, bu kontrollingning konseptual va funksional mazmun-mohiyatini turlicha tushunishda o‘z ifodasini topmoqda.

5. Kontrolling moliyaviy ko‘rsatkichlar orqali miqdoriy ifodalash uchun obyektiv asosga ega bo‘ladi, chunki moliya jarayonni miqdoriy jihatdan ifodalash xususiyatiga ega. Moliyaviy resurslardan foydalanish shartlarining o‘zgarishi kontrollingni tashqi va ichki muhit o‘zaro hamkorligi omillarining muvozanatini saqlash vositalaridan biriga aylantiradi, u o‘zgarganda moliyaviy resurslarning sifati va miqdori o‘zgaradi, bu butun korxonaning faoliyatiga ta’sir ko‘rsatadi. Demak, «moliyaviy kontrolling» atamasidan foydalanish kontrollingning samaradorligini oshirish maqsadida, uni miqdoriy tahlil qilish, baholash, kontrolling tartib-taomillarini ishlab chiqish va ularga tuzatishlar kiritish nuqtayi nazaridan maqsadga muvofiq hisoblanadi. Biz ushbu tushunchani muntazam

moliyaviy muvozanatni saqlab turish maqsadida mazkur jarayonning moliyaviy resurslar orqali miqdoriy aks ettirilishini qo‘shgan holda, xuddi kontrolling kabi ko‘rib chiqishni taklif qilamiz, bu bizning nazarimizda, korxonani yanada rivojlantirishning asosiy shartlaridan biri hisoblanadi.

XULOSA

Dissertatsiya ishida amalga oshirilgan tadqiqotlar natijasida quyidagi xulosalar shakllantirildi:

1. Boshqaruvning asosiy konsepsiyalari (barqaror rivojlanish, qo‘shilgan qiymat, qiymatlar zanjiri, jarayonlarni boshqarish, hayotiy sikli va boshq.) orasida ikkitasi – jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv va mahsulotning hayotiy sikli eng jadal rivojlanayotgan konsepsiyalar hisoblanadi. Boshqaruv hisobi konseptual-metodologik asoslarining tahlili ularning metodologik takomillashmaganligi muammosini aniqlab berdi, bu xarajatlar to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni to‘plash va tizimlashtirish darajasida ham, haqiqiy tannarxni hisoblash va boshqaruv hisoblarini shakllantirish bosqichida ham tegishli uslubiy yondashuvlarni ishlab chiqishni talab qiladi. Buxgalteriya hisobi subyektning xarajatlarini boshqarishni axborot bilan ta‘minlash jarayoni boshqaruv funksiyalarini boshqaruv hisobining tartib-taomillari va usullari vositasida amalga oshirishdan iborat. Shu munosabat bilan boshqaruv hisobining quyidagi bir qator tartib-taomillari, birinchi navbatda, takomillashtirilishi kerak: xarajatlarni tasniflash va hisoblash; xarajatlarni baholash; nazoratni ta‘minlash (registrlar va hisobotlar); boshqaruv hisobining uslubiy ta‘minoti va boshqaruv hisobi usullari (tashkiliy tuzilma; hisobvaraqlar va ikkiyoqlama yozuvlar tizimi; standartlar va reglamentlar tizimi).

2. Dissertatsiya tadqiqotida biznes jarayonlari bo‘yicha boshqaruv hisobi tizimining quyidagi elementlari ishlab chiqilgan: maqsad, prinsiplar, obyektlar, tartib-taomillar, vositalar va ularning mazmuni; «biznes jarayoni» iqtisodiy kategoriyasining ta‘rifiga aniqlik kiritildi, shuningdek, tasniflash belgilari to‘ldirilib, biznes jarayonlarining quyidagi yangi tasniflash guruhlarini taklif qilindi: katta ma‘lumotlarga asoslangan boshqaruvga nisbatan («raqamlashtirilsa bo‘ladigan yoki raqamlashtirib bo‘lmaydigan»); avtomatlashtirilish darajasi bo‘yicha (to‘liq avtomatlashtirilgan, qisman avtomatlashtirilgan, avtomatlashtirilmagan). Shuningdek, qo‘shimcha guruhlar orasida biz «Tadqiqotlarni o‘tkazish bosqichlari bo‘yicha mahsulot ishlab chiqish va uni ishlab chiqarishga joriy etish» deb nomlanuvchi ITTKI biznes jarayonini hamda

qo‘shilgan qiymatni oshirishda ishtirok etadigan va ishtirok etmaydigan biznes jarayonlarining tasniflash guruhini taklif qilganmiz. Qo‘shimcha tasniflash belgilari ularni takomillashtirishga yordam beradigan vositalarni amalga oshirish imkonini beradi, shuningdek, biznes jarayonlarini barqarorlashtirish, natijada, buxgalteriya hisobi subyektini strategik rivojlantirish dasturini bajarish uchun sharoit yaratadi.

3. Hozirgi sharoitda iqtisodiy subyektlar mahsulot hayotiy siklining har bir bosqichidagi xarajatlarni prognoz qilishlari, me‘yorlashtirishlari va nazorat qilishlari kerak. Boshqaruv hisobi tizimini hayotiy siklning bosqichlari bo‘yicha rivojlantirish zarurati zamonaviy iqtisodiyotning bir qator tendensiyalari bilan tasdiqlangan. Ushbu dissertatsion tadqiqotimizda mahsulot hayotiy siklining quyidagi bosqichlari ajratildi: mahsulotni ishlab chiqish («ITTKI» jarayoniga xos); o‘sish («Ishlab chiqarish» jarayoniga xos); yetuklik («Ishlab chiqarish» jarayoniga xos); to‘yintirish («Mahsulotni bozordan chiqarish va utilizatsiya qilish» jarayoniga xos); pasayish («Mahsulotni bozordan chiqarish va utilizatsiya qilish» jarayoniga xos). An‘anaviy hisoblash tizimlari mahsulot uchun qilingan kalendar yilidan tashqari, ya‘ni hayotiy siklning bir necha bosqichdagi xarajatlarni hisobga olmaydi, bu esa boshqaruv hisobining tegishli vositalarini ishlab chiqishni talab qiladi. Shu munosabat bilan ilmiy ishda boshqaruv hisobini yuritish maqsadlari uchun mahsulotning hayotiy sikli bosqichlarining xususiyatlari (mahsulotni ishlab chiqish, o‘sish, yetuklik, to‘yintirish, pasayish) ochib berildi va boshqaruv hisobi tizimining elementlari mahsulot hayotiy siklining bosqichlari (maqsad, prinsiplar, obyektlar, tartib-taomillar, vositalar, ularning mazmuni) bo‘yicha ishlab chiqildi.

4. Biznes jarayonlarining tannarxini hisoblash nafaqat mahsulotlar, ishlar yoki xizmatlarning, balki biznes jarayonlarining ham moliyaviy natijalarini aniqlash imkonini beradi, bu esa, ular ustidan ichki nazoratning imkoniyatlarini oshiradi va eng katta qo‘shilgan qiymatni yaratadigan jarayonlarni aniqlashga imkon beradi. Jarayonlarning tannarxini hisoblash va hisob yuritish funksiyalarini rivojlantirish uchun ularni buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlari nuqtayi nazaridan tabaqalash zarur. Shu

216

munosabat bilan ilmiy ishda buxgalteriya hisobi subyekti joriy faoliyatining biznes jarayonlarini tabaqalashtirish amalga oshirildi; jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv sharoitida javobgarlik markazlari aniqlashtirildi; jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv sharoitida javobgarlik markazlari va xarajatlarning paydo bo‘lish joylari klassifikatori ishlab chiqildi, undan foydalanish tezkor hisobga olish va boshqaruvchilar faoliyatini nazorat qilish hisobiga tarkibiy bo‘linmalarning boshqariluvchanligini oshiradi.

5. Jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv sharoitida hisoblash jarayonini faoliyatning ishlab chiqarish-texnologik xususiyatiga uslubiy yondashuvlarni moslashtirmasdan turib rivojlantirib bo‘lmaydi. Shu munosabat bilan ilmiy ishda suv ta‘minoti korxonalarida ishlab chiqarish jarayonining o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda jarayonga yo‘naltirilgan tuzilmalarda xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning boshqaruv hisobi tizimiga, biznes jarayonlariga va mahsulot hayotiy siklining bosqichlariga ta‘sir etish nuqtayi nazaridan guruhlangan kon’yunkturali-iqtisodiy va ishlab chiqarish-texnologik xususiyatlari aniqlandi, bu hisoblash moddalarining tavsiya etilgan nomenklaturasini shakllantirish, boshqaruv hisobotlari va hisoblash varaqalari to‘plamini ishlab chiqish, suv ta‘minoti korxonalarida biznes jarayonlari bo‘yicha tannarxni hisoblash metodikasini takomillashtirish imkonini berdi.

6. Qo‘shilgan qiymatni yaratuvchi biznes jarayonlari xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblash obyektini bo‘lishi kerak. Dissertatsiyada suv ta‘monoti korxonalarida biznes jarayonlari bo‘yicha tannarxni hisoblashning bir qator tahliliy afzalliklarga ega bo‘lgan metodika taklif qilingan, bu mahsulotlar, asosiy, yordamchi, rivojlantiruvchi va boshqaruvchi biznes jarayonlari, subjarayonlarning tannarxini hisoblash; qo‘shimcha xarajatlarni maqbulroq tarzda taqsimlash imkonini beradi.

7. Biznes jarayonlari bo‘yicha boshqaruv hisobining tahliliy ta‘minoti borasida tadqiqot davomida biznes jarayonlari samaradorligining asosiy ko‘rsatkichlari (KPI)ni baholash metodikasi ishlab chiqildi. Xususan, metodikaning maqsadi, vazifalari, obyektlari, axborot ta‘minoti, subyektlari,

samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlarini hisoblash va baholash tartibi, natijalarni taqdim etish tartibi va biznes jarayonlari samaradorligining asosiy ko'rsatkichlari (KPI)ni baholash bo'yicha tahliliy xulosa ifodalandi. Metodika suv ta'minoti korxonasida barcha tabaqalashtirilgan biznes jarayonlarini amalga oshirish samaradorligini belgilab beruvchi ko'rsatkichlar tizimini o'zida mujassam etgan bo'lib, u umumiy (har bir ko'rsatkich bo'yicha alohida) va batafsil (KPIning umumlashtirilgan indekslarini hisoblash orqali) tahlilni o'tkazish uchun qo'llanilishi mumkin.

8. Suv ta'minoti korxonalarida hayotiy sikl bosqichlari bo'yicha boshqaruv hisobini rivojlantirish doirasida hisobchilik ta'minotining standartlashtirilgan tizimi ishlab chiqilgan bo'lib, u mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha moliyaviy natijalar va tannarxni aniqlashning uchta variantini nazarda tutadi: alohida, integratsiyalashgan va aralash. Suv ta'minoti korxonalarida mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha xarajatlar boshqaruv hisobining taklif qilingan modelidan foydalanish tavsiya etilgan.

9. Murakkab integratsiyalashgan suv ta'minoti korxonalarini iqtisodiy faoliyatining asosiy maqsadlaridan biri xizmat sifatini oshirishdan iborat. Ayni paytda, murakkab integratsiyalashgan tuzilmalarga birlashtirilgan suv ta'minoti korxonalarini katta hajmdagi tez eskiruvchan ma'lumotlar bilan ishlaydi, bu esa uni qo'llab-quvvatlovchi asosiy prinsiplarini va metodologik asoslari – elementlarning o'zaro hamkorligi tizimlari yoki mexanizmlarini ochib beradigan davr talablariga mos keladigan kontrolling konsepsiyasini ishlab chiqishni nazarda tutadi.

10. Shunday qilib, kontrolling moliyaviy ko'rsatkichlar orqali miqdoriy ifodalash uchun obyektiv asosga ega bo'ladi, chunki moliya jarayonini miqdoriy jihatdan ifodalash xususiyatiga ega. Moliyaviy resurslardan foydalanish shartlarining o'zgarishi kontrollingni tashqi va ichki muhit o'zaro hamkorligi omillarining muvozanatini saqlash vositalaridan biriga aylantiradi, u o'zgarganda moliyaviy resurslarning sifati va miqdori o'zgaradi, bu butun korxonaning faoliyatiga ta'sir ko'rsatadi. Demak, «moliyaviy kontrolling» atamasidan

foydalanish kontrollingning samaradorligini oshirish maqsadida uni miqdoriy tahlil qilish, baholash, kontrolling tartib-taomillarini ishlab chiqish va ularga tuzatishlar kiritish nuqtayi nazaridan maqsadga muvofiq hisoblanadi.

11. Moliyaviy kontrolling tizimi barcha elementlarining ishlashini qo'llab-quvvatlovchi va o'zaro hamkorligini doimiy ravishda takomillashtiruvchi tashkiliy-uslubiy prinsiplarsiz uni samarali amalga oshirib bo'lmaydi. Rivojlanishning hozirgi bosqichida sanoat korxonasi unda o'zgarishlar muqarrar deb e'tirof etiladigan va ma'qullanadigan, ishlab chiqarish va fan, xo'jalik va tadqiqot bo'linmalarining uzluksiz integratsiyalashuvi, kasbiy va ijtimoiy rivojlanish, tashkilot va shaxs o'rtasidagi bog'liqlikning kuchayishi yuz beradigan tirik organizm sifatida qaraladi. Shunga muvofiq ravishda, sanoat xoldinglari moliyaviy kontrollingi tizimi rivojlanishining hozirgi bosqichi nuqtayi nazaridan dolzarb bo'lgan, uning barcha elementlarining ishlashini qo'llab-quvvatlovchi va o'zaro hamkorligini doimiy ravishda takomillashtiruvchi tashkiliy-uslubiy prinsiplar shakllantirildi, ularning asosiylari quyidagilardan iborat: tahliliy senariylarning variativligi, uzluksiz monitoring chog'ida vaziyatdan kelib chiqib javob qaytarish va biznes jarayonlariga doimiy e'tibor. E'tiborning biznes jarayonlari samaradorligini tartibga solishga qaratilishi moliyaviy kontrolling tizimini biznes jarayonlarining aniqligi va iqtisodiy samaradorligi ustidan qat'iy nazoratni amalga oshirish barobarida, oqilona va samarali g'oyalarni va ularni amalga oshirish usullarini ishlab chiqarishga undovchi ijodiy vositaga aylantirgan holda moliyaviy kontrolling tizimini yangi darajaga olib chiqadi.

12. Strategik va tezkor darajalardagi moliyaviy kontrolling faoliyati ko'p jihatdan farq qiladi, chunki ma'lumotlar, maqsadlar, vazifalar va ularning har birida foydalaniladigan vositalarning tarkiblanish darajasi tubdan farq qiladi. Integratsiyalashgan biznes uchun suv ta'minoti korxonasi biznes jarayonlarining o'ziga xos jihatini hisobga olgan holda tezkor moliyaviy kontrolling tizimini ishlab chiqarishga nisbatan kompleks yondashuv zarur. Tezkor kontrollingning asosiy

maqsadi rivojlanishning belgilangan strategik maqsadi bo'ylab harakatni monitoring qilish jarayonida korxonaning faol faoliyat yuritishini ta'minlash va shunga mos ravishda, «xarajatlar-foyda» nisbatini optimallashtirish jarayonini axborot-tahliliy qo'llab-quvvatlashdan iborat. Tezkor kontrolling tizimidagi muhim o'rinlardan birini suv ta'minoti korxonasining biznes jarayonlari ichidagi harakatlarni keyingi tahlil qilish va ularga tuzatishlar kiritish uchun doimiy kuzatuvni, shuningdek, oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'lidagi taraqqiyot ko'lami va sur'atlarini tushunish uchun ushbu harakatlar ta'sirini nazorat qilishni nazarda tutuvchi muntazam monitoring egallaydi. Monitoringning maqsadi faoliyatning ichki muhitida rejalashtirish jarayoniga va rejalashtirilgan maqsadlarga samarali erishishga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan keng ko'lamli tadbirlarni kuzatishdan iborat. Bu oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishish bosqichlarida tegishli qayta aloqani ta'minlash uchun samaradorlikni baholashning tegishli ko'rsatkichlaridan foydalanishni talab qiladi. Aniqlangan tafovutlarning tahlili vaziyatni to'g'irlash va samaradorlikni oshirishga yordam beradigan chora-tadbirlarning amalga oshirilishiga olib keladi. Rejalashtirilgan natijalarga erishish jarayonining muntazam monitoringi biznes jarayonlari samaradorligining uzluksiz oshishiga olib keladi.

13. Biznes jarayonlarining tuzilishi ozmi-ko'pmi murakkab shakllarga ega bo'lishi mumkin. Shu munosabat bilan biznes jarayonlarining, masalan, mijozlarga yo'naltirilganlikning ortib borishi, globallashtirish, bozorning segmentlanishi, intensiv raqobat kabi tashqi omillar tufayli kelib chiqishi mumkin bo'lgan kompleksligi haqida so'z yuritiladi. Lekin biznes jarayonlarining suv ta'minoti korxonalar tarkibiga kiruvchi korxonalar samaradorligini baholash ko'rsatkichlari tizimining shakllanishiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi ichki kompleksligi muhim ahamiyatga ega.

Kontrolling ko'rsatkichlari tizimi biznes jarayonlarining turli ko'rsatkichlarda o'zgarishi mumkin bo'lgan dinamikasiga bevosita bog'liq, lekin,

umuman olganda, ularni barqaror va dinamik biznes jarayonlariga bo'lish mumkin. Barqaror biznes jarayonlarida elementlar va jarayonlarning borishi, ko'pincha, doimiy va prognoz qilinadigan bo'lib qoladi. Dinamik biznes jarayonlari esa, aksincha, o'zgaruvchan va jarayonlar borishini prognoz qilishning qiyinligi bilan tavsiflanadi. Vaqt davri ichida elementlar o'zgarishining intensivligi turli ko'lamda bo'lishi mumkin. Agar yuqori intensivlik mavjud bo'lsa, u holda o'zgarishlar biznes jarayoniga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Aksincha, agar intensivlik past bo'lsa, u holda o'zgarishlar biznes jarayoni uchun unchalik ahamiyatga ega emas. Agar biznes jarayonlari o'zgarishlarning yuqori intensivligiga duchor etilssa, u holda ko'rsatkichlarni yangidan ishlab chiqish va tasdiqlash zarur.

14. Biznes jarayonining har bir turi o'z ko'rsatkichlari tizimidan foydalanishni nazarda tutadi, uning to'liqligi esa, ushbu biznes jarayonining qaysi turga tegishli ekanligiga bevosita bog'liq. Quyidagi uchta ko'rsatkich guruhidan iborat tezkor darajadagi ko'rsatkichlar tizimi shakllantirildi: biznes jarayoniga kiruvchi ma'lumotlarni, materiallarni, yetkazib beruvchilarning sifatini va ular bilan hamkorlikning samaradorligini baholovchi jarayonning «kirish» ko'rsatkichlari; jarayonlar transformatsion harakatlarining samaradorligi, metodologiyalarni qo'llashning intensivligi, xodimlarning o'zaro hamkorligi va vaqt ko'rsatkichlari to'g'risida ma'lumot beruvchi biznes jarayonining «transformatsion borishi» ko'rsatkichlari; biznes jarayoni natijasining ko'rsatkichlari biznes jarayoni tomonidan ishlab chiqiladigan suv ta'minoti korxonalari biznes jarayonlarining toifalarga bo'lingan, turidan qat'i nazar har bir biznes jarayonida qo'llanilishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlar haqida tasavvur beruvchi ma'lumotlar va materiallarni tavsiflaydi.

15. Moliyaviy kontrollingning barcha afzalliklari va tizimdagi barcha qulayliklardan foydalanishiga qaramay, suv ta'minoti korxonalari, ko'pincha, kontrollingning alohida vositalarini chuqur uslubiy ishlovsiz va suv ta'minoti korxonasini jarayonga yo'naltirilgan boshqarishni axborot-tahliliy qo'llab-

quvvatlash mexanizmi sifatida moliyaviy kontrollingning kompleks muvozanatlashtirilgan tizimini joriy etishning mantiqiy asoslangan izchilligisiz qo‘llash bilan cheklanadi.

Shunday qilib, moliyaviy kontrolling tizimini ishlab chiqish va amalga oshirishga nisbatan kompleks yondashuv, yuqori amaliy ahamiyatga ega bo‘lgan holda, suv ta’minoti korxonasi barcha biznes birliklari moliyaviy-xo‘jalik faoliyatiga taalluqli jarayonlarining muvozanatlashganligini hamda boshqaruv kompaniyasi strategik va tezkor boshqaruv qarorlarining samaradorligini ta’minlaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. Normativ huquqiy hujjatlar va metodologik xarakterdagi ishlar.

1. O‘zbekiston Respublikasining Konsitutsiyasi. 01.05.2023. (Manba: <https://lex.uz/docs/-6445145>)
2. O‘zbekiston Respublikasining Soliq kodeksi. 01.01.2020-yil. (Manba: <https://lex.uz/docs/-4674902>)
3. O‘zbekiston Respublikasining “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi Qonuni. Yangi tahriri. 2016-yil 13-aprel O‘RQ-404-son. (Manba: <https://lex.uz/ru/docs/-2931253>)
4. O‘zbekiston Respublikasining 22.07.2022-yildagi O‘RQ-784-sonli “Ichimlik suvi ta‘minoti va oqova suvlarni chiqarib yuborish to‘g‘risida”gi Qonuni. (Manba: <https://lex.uz/docs/6126864#6127460>)
5. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 05.02.1999-yildagi 54-sonli “Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi qarori. (Manba: <https://lex.uz/docs/264422>)
6. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Suv ta‘minoti og‘ir hududlardagi aholi tomorqalari va qishloq xo‘jaligida foydalanilmayotgan yer maydonlariga suv chiqarish ishlarini davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 459-sonli qarori 30.07.2020-y. (Manba: <https://lex.uz/ru/docs/-4923635>)
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-sonli Farmoni. (Manba: <https://lex.uz/ru/docs/5841063>)
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 24-maydagi PQ-257-sonli “Aholining ichimlik suv ta‘minoti va oqova suv xizmatlari bilan ta‘minlanganlik darajasini oshirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarori. (Manba: <https://lex.uz/docs/6033201>)

9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 24-oktyabrdagi “Ichimlik suv ta’minoti va oqova suv tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-343-sonli qarori. (Manba: <https://lex.uz/uz/docs/-6648585>)

10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 22.08.2022-yildagi “2022-2023-yillarda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasini yangi bosqichga olib chiqish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-357-sonli qarori. (Manba: <https://lex.uz/docs/6166539>)

11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 26-noyabrdagi “Respublika suv ta’minoti tizimini yanada takomillashtirish to‘g‘risida”gi 4536-sonli qarori. (Manba: <https://lex.uz/ru/docs/4611081>)

12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni “Ichimlik suvi ta’minoti va oqova suv tizimini yanada takomillashtirish hamda sohadagi investitsiya loyihalari samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi. 2020-yil 25-sentyabr. (Manba: <https://lex.uz/docs/5017983>)

II. Monografiyalar, ilmiy maqolalar, patentlar, ilmiy to‘plamlar

13. Abdug‘anyiev A.A. Boshqaruv hisobini tashkil etish muammolari, ularning yechimlari. Monografiya. – T.: TMI, 2003. -275 b.;

14. Abdug‘aniyev A.A. Dissertatsiya. Ko‘p okladli iqtisodiyot sharoitida ishlab chiqarish xarajatlari, ularning hisobga olish va mahsulot tannarxini aniqlashva tahlili. ВМА, 1998. 9-21-betlar.

15. Азиева, З. И. Бухгалтерский управленческий учет: организационный аспект / З. И. Азиева, А. В. Судакова // Aspectus. – 2014. – № 3. – С. 127–129.

16. Аткинсон Э.А. Управленческий учет [Текст] / Э.А. Аткинсон, Р.Д. Банкер, Р. Каплан. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2016. - 880 с.;

17. Abdusalomova N.B. Boshqaruv hisobi. O‘quv qo‘llanma – T.: “Iqtisodiyot” nashiryoti, 2019. - 110;

18. Abdusalomova N.B. Boshqaruv hisobi tizimida ichki nazorat va byudjetlashtirish uslubiyotlarini takomillashtirish. Monografiya - T.: Fan va texnologiyalar nashryoti, 2019.

19. Abdusalomova N.B. Boshqaruv hisobiga kirish. Darslik. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2022 – 293 b.

20. Abdusalomova N.B. Qora metallurgiya sanoati korxonalarida xarajatlarni boshqarish va buxgalteriya hisobini takomillashtirish. Dissertatsiya. Toshkent. TMI. 2017.

21. Бабалыкова, И. А. Управленческий учет в современной системе информационного обеспечения АПК: монография / И. А. Бабалыкова. – Краснодар: ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», 2018. –196 с.

22. Бахрушина М.А. Управленческий учет в государственных (муниципальных) учреждениях: методология, организация и направления совершенствования. Монография / Под ред. д.э.н., проф. М.А. Вахрушиной. – М.: Научные технологии, 2015. – 268 с.;

23. Бахрушина М.Н. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов. 2-е изд., доп. и пер. – М.: ИНФОмега-Л; Высшая школа, 2002, - 528с. – 485с.

24. Badreddine A., Romdhane T.B., Amor N.B. A New Process-Based Approach for Implementing an Integrated Management System: Quality, Security, Environment // Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists, IMECS, Hong Kong, 2009. P. 202-211.

25. Becker J., Kugeler M., Rosemann M. Process management: a guide for the design of business processes. Berlin: Springer Science & Business Media, 2013. P. 337.

26. Birlashgan Millatlar Tashkilotining Suv qo‘mitasi (UN-water) veb sayti ma’lumotlari. (Manba: <https://www.unwater.org/news/iwra-1st-islands-water-congress>).

27. Вахрушина М.А. Управленческий учет для менеджеров. Учебник. ISBN: 978-5-406-06340-8. 320 С. –М.: Кнорус, 2021 г.

28. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / М. А. Вахрушина. – Москва: КноРус, 2019. – 392 с.

29. Волкова, О. Н. Управление затратами на протяжении жизненного цикла продукта и компании / О. Н. Волкова // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 10 (67). – С. 66–72.

30. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова. — Москва: Издательство “Юрайт”, 2021. — 461 с.

31. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики. –М.: Бухгалтерский учет, 2004. – 376 с.(12б.).

32. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: учебник/пер. с англ. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2003.-655с.

33. Ендовицкий, Д. А. Методика расчета стратегической калькуляции затрат на примере предприятия медицинской промышленности / Д.А.Ендовицкий, А.В. Чепулянис // Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – № 6. – С. 66–82.

34. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник /. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.

35. Ивашкевич В.Б., Шигаев А.И. Управленческий учет и контроллинг результативности бизнеса: учебное пособие / В.Б. Ивашкевич, А.И. Шигаев. – Казань: Казан. ун-т, 2019. – 117 с.

36. Ивашкевич, В. Б. Развитие управленческого учета и анализа в условиях кризисного состояния экономики: монография / В. Б. Ивашкевич, Н. А. Ермакова, А. А. Елакова. – Казань : КФУ, 2014. – 202 с.

37. Ильина А. В. Управленческий учет: учеб. пособие / А. В. Ильина, Н. Н. Ильшева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 180 с.

38. Ergasheva Sh.T., Abdusalomova N.B. Boshqaruv hisobi. Darslik. – Toshkent: TDIU, 2019. -180b.

39. Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M.V. Cost Accounting: Managerial emphasis/ 14th edition. – Prentice Hall: New Jearsey, 2012. – 892 pages.; <https://smallbusiness.chron.com>;
40. Ibragimov A.K., Xasanov B.A., Rizayev N.K. Amaliy boshqaruv hisobi. – T.: Moliya 2014 y. – 404 b.;
41. Ibragimov A.K. Ishlab chiqarish xarajatlari hisobi, auditori va qishloq xo‘jaligi mahsulotlari tannarxini aniqlashni takomillashtirish. Dissertatsiya. BMA. –T., 2002. -62b.
42. Mamatqulov M.Sh. Kommunal xizmat ko‘rsatish tizimi korxonalarida boshqaruv hisobi metodologiyasini takmillashtirish. Iqt. fan. dok. diss. avtoreferati. – T.: TDIU, 2021;
43. Maxsudov B.Y. Boshqaruv hisobida byudjetlashtirish metodologiyasini takomillashtirish. Iqt. fan. dok. diss. avtoreferati. – T.: TMI, 2018;
44. Maxsudov B.Y. Boshqaruv hisobida byudjetlashtirish metodologiyasini takomillashtirish. Monografiya -T.:Fan va texnologiyalar nashryoti, 2017.
45. Mo‘minov Sh.X Bozor mexanizmlari asosida suv xo‘jaligi tizimini moliyalashtirish metodologiyasini takomillashtirish. Iqt. fan. dok. diss. avtoreferati. – T.: TDIU, 2020.
46. Ortiqov X.A. To‘qimachilik sanoati korxonalarida ishlab chiqarish hisobi va uni takomillashtirish yo‘llari. –T.: O‘zR BMA, nomzod.diss. avtoref., 2000.
47. Pardayev A.X., Pardayeva Z.A. Boshqaruv hisobi / Darslik – T.: «Tafakkur» nashriyoti, 2014. – 396.
48. Pardayev A.X., Pardayeva Z.A..Boshqaruv hisobi // «Tafakkur», 2014., 45 bet.
49. Pardayev M.Q. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida iqtisodiy tahlilning nazariy va metodologik muammolari. Iqt.fan.d-ri. diss....avtoref. BMA.T.2004.
50. Qodirxonov S. Sanoat korxonalarida buxgalteriya hisobi. Darslik–T.: O‘zbekiston, 1993. -10-17-bet.
51. Shim J.K.Managerial Accounting. Paperback. 2nd edition. McGraw-Hill Education-Europe. 2011. p.384.

52. Uy-joy kommunal xizmat ko'rsatish vazirligining 2018-yil 12-noyabrdagi 352-son buyrug'iga "Suv bilan ta'minlovchi korxonalar tomonidan xizmatlar ko'rsatishdagi texnologik sarfi, xarajatlar va yo'qotishlarni hisoblash metodologiyasi (uslub) qoidalari" nomli ilovasi.

53. Xasanov B.A. Boshqaruv hisobi: nazariya va uslubiyot. – T.: Moliya, 2003. – 248 b.;

54. К. В. Булгакова, Н. Н. Ильшева. — Текст : электронный // Весенние дни науки : сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых. — Екатеринбург: УрФУ, 2021. — С. 79-83.

55. Каверина, О. Д. Управленческий учет : учебник / О. Д. Каверина – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во "Юрайт", 2017. – 389 с.

56. Казакова, Н. А. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство "Юрайт", 2023. — 490 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16315-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа "Юрайт" [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532112> (дата обращения: 06.07.2023).

57. Хорнгрен Ч. Управленческий учет. - 10-е изд. / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар: перс с англ. - СПб.: Питер, 2005.

58. Хорнгрен Ч. Управленческий учет. - 10-е изд. / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар: перс с англ. - СПб.: Питер, 2008.0

59. Ҳамидуллина Г.Р. Управление затратами: планирование, учет, контроль и анализ издержек обращения. – М.: Изд-во «Экзамен», 2014., Маслова И.А. «Формирование системы учета, анализа, аудита материальных запасов на промышленных предприятиях» . Кандидатская диссертация. по специальности 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика». 2002.

60. Шеремет А. Д., Керимов В. Э. Уникальные методы управленческого учета: модель «Кайзен-костинг» // Аудит и финансовый анализ. – 2018. – № 1. – С. 303–310.

61. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры: Перс, с англ. /Под ред. и с предисл. А.М. Петрачкова. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 560с.

62. Xasanov B.A. Boshqaruv hisobi: nazariya va uslubiyot. – T.: Moliya, 2003. 43 bet.

63. Xasanov B.A. Boshqaruv hisobi va ichki audit metodologiyasini takomil lashtirish masalalari: i.f.d. ilmiy darajasini olish uchun yozilgan diss.T.: O‘zRBMA, 2000,18b.

64. Xolbekov R.O. “Donni saqlash va qayta ishlash korxonalarida ishlab chiqarish hisobini tashkil qilishning tamoyillari va uslubiyoti”. Dissertatsiya. –T., 2006.

III. Фойдаланилган бошқа адабиётлар

65. Махмудов С. Акциядорлик жамиятларида мажбуриятлар ҳисоби ва таҳлилини такомиллаштириш. Иқт.фан.ном. дис. ...автореф. – Т: 2006. -22 б.

66. Алексеенко А.М., Романова А.Т. Формирование системы оперативного управления на основе контроллинга на малых и средних предприятиях: монография / А.М. Алексеенко, А.Т. Романова. – Москва: МГЭИ, 2012. – 136 с.

67. Амосова В.В., Гукасян Г.М., Маховикова Г.А. Экономическая теория. – Спб.: Потер, 2002. – 480с.

68. Блаженкова, Н. М. Организационно-методическая основа управленческого учета / Н. М. Блаженкова // Бухгалтерский учет. – 2009. – № 10. – С. 75–79.

69. Булгакова К. В. Стратегический управленческий учет как основа интегрированной системы управления результатами деятельности предприятия в условиях устойчивого развития регионов .

70. Булгакова С.В. Управленческий учет. Учебник. – М.: Кнорус, 2021. ISBN:978-5-406-03189-6. 288 с.

71. Булгакова, С. В. Калькулирование себестоимости по процессам деятельности в управленческом учете экономического субъекта / С. В. Булгакова, Н. В. Подобедова // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 45 (339). – С. 14–24.

72. Булгакова, С. В. Управленческий учет: проблемы теории : монография / С. В. Булгакова ; Воронеж. гос. университет. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. университета, 2006. – 160 с.

73. Бурмистрова Л.М. Бухгалтерский учет. Учебное пособие. –Москва: Дело, 2014.

74. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. – М.: Экзамен, 2013. 197 с.

75. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства: теория и практика. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 352 с.

76. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет.-СПб.: Питер, 2012. - 592 с. (с 38).

77. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.

78. Грачева, Н. В. Подходы к управлению эффективностью инновационных процессов / Н. В. Грачева // Вестник Брянского государственного университета. – 2012. – № 3-1. – С. 103–107.

79. Доланд Дж.Э. Macroeconomics. 1994 у..Линдсей Д.Е. Macroeconomics. 1994у.

80. Дроздова Т.Г. Лебедев В.Г. Управление затратами на предприятии: Учебник. 5-е издание, серия “Учебник для вузов”. – М.: Издательский дом “Бизнес пресса” 2013 год.

81. Друри К. Управленческий и производственный учет / Учебный комплекс для студентов вузов. М: 2008. – 388 с.,

82. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник для бакалавров – М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 384 с.,

83. Коростелкин М.М. Учетно-аналитическая система автономного учета затрат на предприятиях машиностроительного комплекса: Автореф. дис. канд экон. наук. – Орел, 2006. – 23с.

84. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики. –М.: Бухгалтерский учет, 2004. – 376 с.(12б.).

85. Кальницкая, И. В. Интегрированная учетно-аналитическая система для целей управления организацией / И. В. Кальницкая // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 22. – С. 2–12.

86. Карпова Т. Учет затрат и калькулирование себестоимости готовых объектов и отдельных циклов работ при долевом строительстве: монография. –М, 2018. – 276 с.

87. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник для бакалавров – М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 384 с.

88. Князева, Е. Ю. Информационное обеспечение управленческого учета деятельности логистических организаций / Е. Ю. Князева, О. С. Дьяконова // Вестник университета. – 2019. – № 11. – С. 71–76.

89. Коростелкин М.М. Учетно-аналитическая система автономного учета затрат на предприятиях машиностроительного комплекса: автореф. дис. канд экон. наук. – Орел, 2006. – 23с, – С. 8.

90. Медведев, М.Ю. Бухгалтерский словарь. –М.: ТК Велби, изд-во “Проспект”, 2008.; Попова Л.В. Формирование учетно-аналитической системы затрат на промышленных предприятиях: учебное пособие /Л.В. Попова, И.А. Маслова, В.А. Константинов, М.М. Коростелкин. – М.: Дело и Сервис, 2007.

91. Медведева, Е. А. Управленческий учет в условиях применения концепции жизненного цикла продукции / Е. И. Костюкова, А. В. Фролов, Е. А. Медведева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2020. – № 1 (121). – С. 118–125.

92. Мицкевич А. Управление затратами и прибылью - М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, Институт экономических стратегий, 2013.

93. Н.Ж. Бадалов. Корхоналарда маҳсулотлар сифатини бошқаришнинг асосий функциялари. ADEMIC RESEARCH IN MODERN SCIENCE. International scientific-online conference. January 21, 2022. 73-80-бетлар.

94. Нидлз Б. Принципы бухгалтерского учета [Текст] / Б. Нидлз, Х. Андерсон, Д. Колдуэлл; Пер. с англ.; под ред. Я.В. Соколова. – М., 2-е изд.: Финансы и статистика, 2004. – 496 с.

95. Новые парадигмы управленческого учета в концепции жизненного цикла организации / И. Ф. Попадюк, М. В. Табакова // Научное мнение. – 2015. – № 11-3. – С. 50–52.

96. Пер. с англ. В.Н. Егорова. – 6-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.– 1423 с.

97. Пыткин, А. Н. Комплексная оценка результативности хозяйственной организации на основе информации управленческого учета / А. Н. Пыткин, Н. М. Блаженкова // Управленческий учет. – 2008. – № 12. – С. 22–30.

98. С.В.Каледин. Функция контроля и учёта в менеджменте. 2023. – 202 с.

99. Савелова И.И. Влияние риска на финансовые потоки промышленных предприятий / И.И. Савелова // Управленческий учет. - 2010. -№4. - С.42-50.

100. Савостина О.В. Развитие теоретико-методических основ анализа и операционного бюджетирования производственной деятельности промышленного предприятия. Дисс. канд. экон. наук. Екатеринбург, 2014. – 246 с.

101. Синицкая, Н. Я. Управленческий учет в схемах и определениях : учебное пособие / Н. Я. Синицкая. – Москва : Проспект, 2015. – 144 с.

102. Структура классификации процессов (Process Classification Framework), разработана американским центром производительности и качества. URL: <http://www.apqc.org/knowledge-base/collections/apqcs-process-classification-framework-pcf-crossindustry-and-industry-sp>.

103. Ступина, А. А. Новейшие системы управленческого учета / А. А. Ступина [и др.] // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. – С. 412–419.
104. Т.Л. Иванова. Концептуальные основы и приоритеты стратегического планирования и управления.// “Экономика и бизнес”, 1, 2020 г.
105. Ташкенбаева З.У. Сущность управленческого учета и его место в управлении предприятием туристической сферы. // “Рақамли иқтисодий ва назорат тизимларини такомиллаштириш масалалари” мавзуидаги республика илмий-амалий анжумани. Тошкент 2021 йил 15 октябрь.-46-49 с.
106. Учет затрат, калькулирование и анализ себестоимости жилищных услуг в отрасли жилищно-коммунального хозяйства. Учебное пособие. ISBN: 9785436580265. 2021 г. 210 стр.
107. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. –М.: Центральный институт труда, 1923. С. 7.
108. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, О.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
109. Хлевная Е.А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах: монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 339 с.
110. Холод Л. Л., Хрусталева Е. Ю. Методы и инструментарий реализации процессного подхода // Знание. Понимание. Умение. - 2007. - №4. - С. 127.
111. <https://www.accaglobal.com/>.
112. <https://www.uzsuv.uz>
113. www.unwater.org/news/iwra-1st-islands-water-congress
114. <https://miit-ief.ru/about/>

115. <https://www.cimaglobal.com/>
116. <https://www.aicpa-cima.com/>
117. <http://www.m-economy.ru>
118. <https://www.cpaaustralia.com.au/become-a-cpa/professional-bodies/cima;>
119. <https://www.aicpa.org/>
120. <https://www.icaew.com/>
121. <https://ipfm.eu/>
122. <https://icmai.in/icmai/index.php>
123. <https://ipfm.org/>
124. <http://ief.kg/>
125. <https://www.epma.com>
126. <rector/accountancy-and-financial-management>
127. <https://smallbusiness.chron.com>

ILOVALAR

Suv ta'minoti korxonalarida jarayonga yo'naltirilgan boshqarish sharoitida xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning o'ziga xos xususiyatlari

Ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlari		Tavsifi	Boshqaruv hisobi tizimiga ta'siri	Biznes jarayoniga ta'siri	Hayotiy siklning bosqichiga ta'siri
Iqtisodiy jihatdan	Suv ta'minoti texnikasi bozorida raqobatning yuqoriligi	Ekologiyalashtirish, avtomatlashtirish, suvning tejalishini oshirishga nisbatan qo'yiladigan talablar, yangi materiallarning paydo bo'lishi, foydalanilayotgan gradinalarning ma'naviy va jismoniy eskirishi nasos qurilmalarining doimiy ravishda takomillashtirilishini, ITTKI o'tkazishni talab qiladi va mahsulotni ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko'rish va uni boshlash bosqichida xarajatlarni keltirib chiqaradi	"ITTKI" biznes jarayoni doirasidagi "mahsulotni ishlab chiqish" bosqichida xarajatlarni nazorat qilish zarurati. Boshqaruv hisobi tizimida bu prototiplar, minimal yashovchan mahsulotlar (MVP)ni yaratish xarajatlarini hisobga olish uchun hisobvaraqlar ochishni talab qiladi. Jarayonga yo'naltirilgan boshqaruvda ushbu xususiyat "ITTKI" biznes jarayonining narxini hisoblash zaruratini keltirib chiqaradi	«ITTKI» «gradinya va nasoslarga texnik xizmat ko'rsatish va ularni ta'mirlash», «Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish», «Axborot resurslarini boshqarish», «Inson resurslarini boshqarish», «Tashqi aloqalarni boshqarish»	Ishlab chiqish

	Foydalanilayotgan qurilmalarning hayotiy siklini qisqartirish	Mavjud qurilmalarining ma'naviy eskirishi va yangi texnologiyalarning paydo bo'lishi ularning hayotiy siklini qisqartiradi. Ishlab chiqarishdan oldingi va ishlab chiqarishdan keyingi bosqichlarda xarajatlar o'sadi	Mahsulot hayotiy siklining bosqichlari bo'yicha xarajatlarni hisobga olish va tahlil qilish, moliyaviy va boshqaruv hisobi hisobvaraqlari to'g'risidagi ma'lumotlarni tabaqalash, mahsulotni bozordan olib tashlash va uni keyinchalik utilizatsiya qilish xarajatlarini hisobga olish zarur	«ITTKI»	Ishlab chiqish, O'sish, Yetuklik, To'ldirish, Pasayish
Ishlab chiqarish-texnologik jihatdan	Ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning sifati	Oqova suv quvurlari hamda inshootlari - nasos va yordamchi uskunalari (puflash ventilyatorlari, so'rgichlar, yig'ish uskunalari, yoqilg'ini tayyorlash uskunalari va b.) majmui, bu bir vaqtning o'zida ko'p sonli turli detallar va mayda yig'ish birliklarining ishlab chiqilishini talab qiladi	Xarajatlarni funksiyalar, xarajatlarning kelib chiqish joylari va ishlab chiqarilayotgan mahsulot turlari bo'yicha hisobga olish zarurati. Ishlab chiqarilayotgan detallarning ko'p nomenklaturaliligi tsexlarning ishlashini rejalashtirish jarayonini (shu jumladan asboblari, uskunalari va hokazolar bilan ta'minlashni) murakkablashtiradi, tegishli biznes jarayonlari ustidan ichki nazoratning zarurligini kuchaytiradi	«Markaziy suv saqlash inshootlarini ishlab chiqarish», «Sotish», «Texnik nazorat», «Jarayonlar va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish», «Asosiy vositalarga texnik xizmat ko'rsatish va ularni ta'mirlash»	Mahsulotni ishlab chiqish, O'sish, Yetuklik
	Xarajatlarni me'yorlash imkoniyati	Suv saqlash qurilmalarini ishlab chiqarishda bevosita xarajatlar normalarga muvofiq sarflanadi	Xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning me'yoriy usulini joriy etish imkoniyatini taqdim etadi	«Nasoslarni ishlab chiqarish», «Nasoslarga texnik xizmat ko'rsatish va ularni ta'mirlash», «Inshootlarni ta'mirlash»	O'sish, Yetuklik, To'ldirish

**2022 – yilda ichimlik va oqova suv xizmatlarini ko‘rsatish hajmi
to‘g‘risida ma‘lumot¹⁵²**

Ming metr kub

№	Korxonasi nomi	2022-yil					
		Jami	Ichimlik suvi		Jami	Oqova suv	
			Aholi	Yuridik		Aholi	Yuridik
1.	Qoraqalpoq suv ta‘minoti	32793	28414	4379	5755	3302	2453
2.	Toshkent shahar suv ta‘minoti	565527	234747	330780	457429	292002	165426
3.	Buxoro suv ta‘minoti	46999	28010	18989	19928	14185	5742
4.	Jizzah suv ta‘minoti	29880	26362	3518	9684	6130	3554
5.	Farg‘ona suv ta‘minoti	87012	73951	13062	58411	15373	43037
6.	Navoiy suv ta‘minoti	15593	14449	1144	367	234	133
7.	Namangan suv ta‘minoti	43389	34496	8893	20568	9308	11260
8.	Samarqand suv ta‘minoti	69710	57623	12087	34355	22480	11874
9.	Surxondaryo suv ta‘minoti	43882	36549	12087	34355	22480	11874
10.	Sirdaryo suv ta‘minoti	44652	40885	3767	14690	13034	1657
11.	Toshkent suv ta‘minoti	122621	100148	22473	71562	31767	39795
12.	Xorazm suv ta‘minoti	44873	37816	7057	7968	5378	2590
13.	Qashqadaryo suv ta‘minoti	57071	50151	6921	11292	8083	3208
14.	Andijon suv ta‘minoti	78758	60532	18226	21556	11780	9775
15.	Musaffo obi hayot	55922	40972	14950	23447	8471	14976
16.	Damxo‘ja suv ta‘minoti	60950	49103	11847	0	0	0
17.	CHimgan chorbog‘ suv ta‘minoti	1693	1068	625.281	1077	557	520
	Jami respublika bo‘yicha	1401325	915275	486050	771161	448207	322955

¹⁵² “O‘zsvu ta‘minot” AJ moliya-xo‘jalik faoliyati ma‘lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Rivojlantiruvchi biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari

(KPI)¹⁵³

Biznes jarayoni	Ko'rsatkich	Ko'rsatkichni hisoblash metodikasi	Ko'rsatkichning iqtisodiy mazmuni	Ko'rsatkichlarni qo'shimcha guruhlariga bo'lish tasnifi
«ITTKI» biznes jarayoni	ITTKIda band bo'lgan xodimlar ulushi (K_{xod})	$K_{xod} = ITTKI \text{ sohasida band bo'lganlar soni, kishi} / \text{muhandislik yo'nalishi xodimlarining o'rtacha soni, kishi}$	Biznes jarayonlariga bevosita ta'sir ko'rsatadigan yangi mahsulotlar va texnologiyalarni ishlab chiqish, ishlab chiqarish va muhandislik loyihalashtirishi bilan shug'ullanuvchi xodimlar ulushini ko'rsatadi	nomoliyaviy; asosiy
	YAngi mahsulotni o'zlashtirish koeffitsiyenti (K_{yam})	$K_{yam} = \text{yangi yoki takomillashirilgan mahsulotlar va ITTKIdan foydalangan holda ishlab chiqarilgan mahsulotlarni sotishdan tushgan tushum} / \text{barcha mahsulotlarni sotishdan tushgan umumiy tushum}$	Eng yangi yoki texnologik jihatdan o'zgartirilgan mahsulotlarni joriy etish qobiliyatini tavsiflaydi	moliyaviy; asosiy
	Innovatsion o'sish koeffitsiyenti ($K_{in.o's.}$)	$K_{in.o's.} = \text{ilmiy-tadqiqot va tajribakonstruktorlik investitsiya loyihalarining qiymati, so'm} / \text{investitsiya xarajatlarining umumiy qiymati, so'm.}$	Texnologik o'sish va ishlab chiqarish rivojlanishining qanchalik barqaror ekanligini ko'rsatadi va innovatsion loyihalarni boshqarish darajasini baholash imkonini beradi; korxonada innovatsion texnologiyalarni ishlab chiqish va kadrlar tayyorlash uchun ajratadigan mablag'larning barcha kiritiladigan investitsiyalarning umumiy hajmidagi ulushini aniqlaydi	moliyaviy; qo'shimcha
	ITTKI uchun mo'ljallangan mulk koeffitsiyenti (K_{mk})	$K_{mk} = \text{tajriba uchun mo'ljallangan asbob-uskunalarining qiymati} / \text{ishlab chiqarish uchun mo'ljallangan asbob-uskunalarining qiymati}$	Ilmiy faoliyat uchun zarur bo'lgan mulk (masalan, sotib olingan texnologik innovatsiyalar bilan bog'liq mashina va asbob-uskunalar)ning barcha ishlab chiqarish-texnologik mashina va asbob-uskunalarining umumiy qiymatidagi ulushini ko'rsatadi	moliyaviy; qo'shimcha
	YAngi texnikani o'zlashtirish koeffitsiyenti ($K_{yan.t.}$)	$K_{yan.t.} = \text{yangi joriy etilgan asosiy fondlarning qiymati} / \text{korxonada asosiy ishlab chiqarish fondlarining o'rtacha yillik qiymati}$	Korxonaning eng yangi jihozlarni o'zlashtirish qobiliyatini va xodimlarning unga tez moslashish qobiliyatini tavsiflaydi	moliyaviy; qo'shimcha

¹⁵³ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

Yordamchi biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)¹⁵⁴

Biznes jarayoni	Ko'rsatkich	Ko'rsatkichni hisoblash metodikasi	Ko'rsatkichning iqtisodiy mazmuni	Ko'rsatkichlarni qo'shimcha guruhlariga bo'lish tasnifi
«Nasosni ta'mirlash» (jumladan, nasos agregati, so'rish agregati, so'rish quvurini ta'mirlash) biznes jarayoni	Natural o'lchovda ta'mirlash xizmatlarini ko'rsatish unumdorligi (T_{no})	$T_{no} = (ta'mirlangan\ nasos\ agregatlarning\ amaldagi\ soni,\ dona; / ta'mirlangan\ nasos\ agregatlarning\ rejadagi\ soni,\ dona) \times 100\%$,	Nasos agregatlarni ta'mirlash xizmatlarini ko'rsatish unumdorligini ko'rsatadi	nomoliyaviy; asosiy
	Nasos agregatlarini ta'mirlashning material talab qilishi (M_{na})	$M_{na} = ta'mirlash\ uchun\ sarflangan\ materiallar\ narxi / ta'mirlash\ tannarxi$	Materiallarning ta'mirlash narxidagi hajmini tavsiflaydi	moliyaviy; asosiy
	Nasos agregatlarini ta'mirlashning o'rtacha vaqti (V_t)	$V_t = hisobot\ davrida\ barcha\ gaz\ gorelkalarini\ ta'mirlash\ uchun\ sarflangan\ umumiy\ vaqt,\ soat / hisobot\ davrida\ ta'mirlangan\ gaz\ gorelkalarining\ soni,\ birliklar$	Nasos agregatlarini ta'mirlash tezligini tavsiflaydi	nomoliyaviy; qo'shimcha
	Nasos agregatlarini ta'mirlash narxi (TNa)	$TNa = davrda\ gorelkalarni\ ta'mirlash\ xarajatlari / joriy\ davrda\ ta'mirlangan\ gorelkalarning\ soni,\ birliklar$	Ko'rsatkich Nasos agregatlarini ta'mirlash tannarxini nazorat qilish imkonini beradi	moliyaviy; asosiy
«Transport xizmati ko'rsatish» biznes jarayoni	Xizmatlar unumdorligi (U_x)	$U_x = (ko'rsatilgan\ xizmatlarning\ amaldagi\ hajmi,\ tonna-kilometr / ko'rsatilgan\ xizmatlarning\ rejadagi\ hajmi,\ tonna-kilometr) \times 100\%$	Ushbu mezon biznes jarayoni samaradorligini tavsiflagan holda, amaldagi va rejadagi unumdorlikni solishtiradi	nomoliyaviy; asosiy
	«Transport xizmati ko'rsatish» uchun xarajatlar byudjetiga rioya qilish (B_{tx})	$B_{tx} = («Transport\ xizmati\ ko'rsatish»\ jarayoni\ xarajatlari\ byudjetidan\ og'ish\ hajmi / «Transport\ xizmati\ ko'rsatish»\ jarayoni\ xarajatlari\ byudjeti) \times 100\%$	«Transport xizmati ko'rsatish» jarayoni xarajatlari byudjetidan nisbiy og'ish	moliyaviy; qo'shimcha

¹⁵⁴ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan.

Boshqaruv jarayonlarining asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)

Biznes jarayoni	Ko'rsatkich	Ko'rsatkichni hisoblash metodikasi	Ko'rsatkichning iqtisodiy mazmuni	Ko'rsatkichlarni qo'shimcha guruhlariga bo'lish tasnifi
«Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish» biznes jarayoni	Barcha xarajatlar tarkibida buxgalteriya hisobini yuritish xarajatlarining ulushi (U_{xx})	$U_{xx} = \text{"Moliyaviy, boshqaruv hisobini yuritish" subjarayonining tannarxi / joriy davr xarajatlarining umumiy miqdori}$	«Moliyaviy resurslarni boshqarish» subjarayoni qiymatini nazorat qilish imkonini beradi	moliyaviy; asosiy
	Moddiy resurslarni boshqarish xarajatlarining ulushi (U_{mx})	$U_{mx} = \text{"Moddiy resurslarni boshqarish" subjarayonining tannarxi / joriy davr xarajatlarining umumiy miqdori}$	«Moddiy resurslarni boshqarish» subjarayoni qiymatini nazorat qilish imkonini beradi	moliyaviy; asosiy
	Biznes jarayonining rentabelligi (R)	$R = (\text{soliq to'lagungacha bo'lgan foyda} / \text{joriy davr xarajatlarining umumiy miqdori}) \times 100\%$	Buxgalteriya hisobi subyekti faoliyatining umumiy samaradorligini tavsiflaydi	moliyaviy; asosiy
	Joriy likvidlilik koeffitsiyenti (Jlk)	$J_{lk} = (\text{hisobot yilidagi aylanma aktivlarning o'rtacha arifmetik qiymati} - \text{ta'sisчилarning hisobot yilida ustav kapitaliga hissalar bo'yicha qarzlarning o'rtacha arifmetik miqdori}) / \text{hisobot yilidagi qisqa muddatli majburiyatlar qiymatining o'rtacha arifmetik miqdori}$	Buxgalteriya hisobi subyekting likvidlilik darajasini va to'lov qobiliyatini tavsiflaydi	moliyaviy; asosiy
	Debitorlik qarzlarning aylanuvchanligi (D_q)	$D_q = \text{hisobot yilida sotuvlardan tushgan tushum} / \text{debitorlik qarzlarning o'rtacha yillik qiymati}$	Buxgalteriya hisobi subyekting debitorlik qarzlarni to'lash tezligini tavsiflaydi	moliyaviy; qo'shimcha
	Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish xarajatlari byudjetiga rioya qilish (B_x)	$B_x = (\text{xarajatlar byudjetidan og'ish miqdori} / \text{"Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish" jarayoni xarajatlarining byudjeti}) \times 100\%$	«Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish» jarayoni xarajatlarining byudjetidan nisbiy og'ishni ko'rsatadi	moliyaviy; qo'shimcha

“O‘zsvta’minot” AJ asosiy biznes jarayonlarining asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) bo‘yicha tahliliy hisobot (2018-2022 yy.)

155

Ko‘rsatkich	O‘lchov birligi	Baholash shkalasi	Ko‘rsatkichning hisobot yilidagi qiymati	KPI ko‘rsatkichni shkala bo‘yicha baholash
Innovatsion o‘zlash koeffitsiyenti ($K_{in.o's.}$)		A: > 0,4; B: 0,2-0,4; C: 0,1-0,2; D: 0,05-1; E: = 0	0,35	B
ITTKIda band bo‘lgan xodimlar ulushi (K_{xod})	%	A: > 20; B: 10-20; C: 5-10; D: 0-5; E: = 0	20	A
Yangi mahsulotlarni o‘zlashtirish koeffitsiyenti (K_{yam})		A: > 0,2; B: 0,1-0,2; C: 0,05-0,1; D: 0-0,05; E: = 0	0,38	A
Yangi texnikani o‘zlashtirish koeffitsiyenti ($K_{yan.t.}$)		A: > 3; B: 0,20-0,3; S: 0,10-0,20; D: 0,05-0,10; E: < 0,05	0,09	D
ITTKI uchun mo‘ljallangan mol-mulk koeffitsiyenti (K_{mk})		A: > 0,20; B: 0,15-0,20; S: 0,10-0,15; D: 0,05-0,10; E: < 0,05	0,16	B
Mahsulotning aylanuvchanlik koeffitsiyenti ($K_{m.ay.}$)		A: > 12; B: 10-12; S: 8-10; D: 6-8; E: < 6	10,4	B
Foydalanilmagan materiallarda sotib olingan material darajasi (K_{fd})	%	A: = 0-5,0; B: 5,0-10,0; C: 10,0-15,0; D: 15,0-20,0; E: > 20,0	16,7	D
Yetkazib berish muddatlari rejasi bajarilishining salmog‘i ($K_{et.b.}$)	%	A: = 100; B: 95-99,9; C: 90-95; D: 85-90; E: < 85	96,2	B
Muddatida bajarilgan xarid uchun buyurtmalar ulushi (XBS)	%	A: = 100; B: 95-99,9; C: 90-95; D: 85-90; E: < 85	92,7	C
Mahsulot assortimenti koeffitsiyenti (K_{ma})		A: = 1,0; B: 0,95-99,9; C: 0,900,95; D: 0,85-0,90; E: < 0,85	0,97	B
Jarayon xarajatlari rejasining bajarilishi (K_{qr})	%	A: = 100; B: 95-99,9; C: 90-95; D: 85-90; E: < 85	96,5	B
Ishlab chiqarish maydonlaridan foydalanish samaradorligi koeffitsiyenti (KPI) (K_{mfs})		A: = 1,0; B: 0,9-1; C: 0,81-0,9; D: 0,7-0,8; E: < 0,7	0,82	S
Bir nafar xodimga ishlab chiqarish hajmi (sexda) (I_x)	mln so‘m / odam	A: > 1,5; B: 1,2-1,5; C: 1-1,2; D: 0,8-1,0; E: < 1	1,23	B
Ishlab chiqarish siklining vaqti	soat	Normativ - 40 chasov. Og‘ish A: = 0; B: 1-5 %; C: 510 %; D: 10-15 %; E: > 15 %	41,2	B
Tayyor mahsulotning aylanuvchanligi (A_{tm})	marta	A: > 12; B: 10-12; S: 8-10; D: 6-8; E: < 6	11,9	B

Ehtimoliy xavf-xatarlar va ularni kamaytirish chora-tadbirlari¹⁵⁶

Tizimlar	Xavf-xatarlar	Kamaytirish chora-tadbirlari
Missiya va istiqbolni ko'rish	To'laqonli missiyaning mavjud emasligi va istiqbolni ko'ra olmaslik kompaniya strategiyasini ishlab chiqish imkonini bermaydi. Shuningdek, kompaniya xodimlari xabardorligining past darajasi kompaniyaning rivojlanishini, strategik qarorlar va rejalarning amalga oshirilishini murakkablashtiradi	Aksiyadorlar jamiyatning missiyasi va uning rivojlanish istiqbolini ko'rish bo'yicha barcha asosiy ta'sir guruhlari uchun missiyani, uzoq muddatli maqsadlarni, ularning maqsadli qadriyatlarini va ularga erishish vositalarini tavsiflovchi kelishilgan fikrni aniq shakllantirishlari kerak
Strategiya	Kompaniya strategiyasining mavjud emasligi katta imkoniyatlarning boy berilishiga (masalan, istiqbolli bozorlarga chiqish, strategik nazoratning yo'qotilishi va b.) va katta yo'qotishlarga (masalan, texnika parkining o'z vaqtida yangilanmaganligi tufayli loyihalarni amalga oshira olmaslik) va, bundan tashqari, ichki nazorat tizimini strategik rejalashtirish va monitoring asosida yo'lga qo'yishning imkonsizligiga olib kelishi mumkin	Maqsadli biznes modeli, rivojlanishdagi cheklovlar, harakatlar strategik rejasi, strategik byudjet, biznes birliklarining funksional strategiyalari va hokazolarni to'liq tavsiflovchi kompaniyani rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish
Jamiyat arxitekturasini	Aksiyadorlik jamiyati arxitekturasining faoliyat strategiyasiga mos kelmasligi faoliyat shaffofligining sezilarli darajada pasayishiga, filiallarni nazorat qilish va muvofiqlashtirish darajasining yomonlashuviga, jarayonlarni amalga oshirish samaradorligining pasayishiga olib kelishi mumkin	Biznes birliklarini ajratish prinsiplarini, ularga beriladigan mustaqillik darajasi va faoliyati ustidan nazorat darajasini aniqlash; boshqaruv kompaniyasi va biznes birliklari o'rtasidagi «o'yin qoidalari»ni aniq belgilash va rasmiylashtirish
Boshqaruv jarayonlari	Samarasiz yo'lga qo'yilgan kompaniyani boshqarish tizimi asosiy faoliyatni amalga oshirishda (masalan, loyihaning o'z vaqtida topshirilmasligiga yoki oshirib yuborilgan katta xarajatlar bilan topshirilishiga) hamda servis faoliyatini amalga oshirishda (masalan, jarima sanksiyalarining paydo bo'lishiga) katta yo'qotishlarga olib kelishi mumkin.	Mavjud bo'lmagan jarayonlar joriy etilishi va qat'iy tartibga solinishi kerak (shu jumladan, natija uchun javobgarlik aniq taqsimlangan holda), har bir jarayonning arxitekturasiga boshqaruv operatsiyalarini (shu jumladan, nazorat tartibotlarini) joriy etish zarur

¹⁵⁶ Muallif takliflari asosida ishlab chiqilgan

<p>Tashkiliy tuzilma</p>	<p>Nomaqbul tashkiliy tuzilma kompaniyaning boshqaruvchanligi yo‘qotilishiga, qarorlarni amalga oshirish muddatlarining oshishiga, boshqaruv ma’lumotlarining shaffofligi va ishonchliligining pasayishiga, natija uchun javobgarlikning yo‘qotilishiga, nazoratning yo‘qotilishiga va jarayonlarni amalga oshirish samaradorligining pasayishiga olib kelishi mumkin</p>	<p>Rahbarlar va tarkibiy bo‘linmalar o‘rtasidagi jarayonlar uchun javobgarlikni aniq chegaralovchi, shuningdek, ularni zarur darajadagi vakolat va resurslar bilan ta’minlovchi boshqaruvchanlikning maqbul me’yoriga amal qilgan holda samarali va muvozanatli tashkiliy tuzilmani ishlab chiqish va joriy etish</p>
<p>Korporativ madaniyat</p>	<p>Barcha xodimlari tomonidan baham ko‘riladigan korporativ madaniyatning mavjud emasligi (hozir va kelajakda) inson resurslaridan foydalanish samaradorligining sezilarli darajada pasayishiga olib kelishi, shuningdek, boshqaruv tizimiga o‘zgarishlarni joriy etish yo‘lida to‘siq bo‘lishi mumkin.</p>	<p>Vazifalari talab qilinadigan korporativ madaniyatni shakllantirishni o‘z ichiga olgan korporativ madaniyatni boshqarish jarayonini yaratish</p>