

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

№7

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

2025
IYUL



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 – Texnika fanlari

08.00.00 – Iqtisodiyot fanlar



Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

OpenAIRE

ROAD

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

BASE

Crossref

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU



РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
ТАШКЕНТСКИЙ ФИЛИАЛ



muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr,
108- sahifa, iyul, 2025-yil.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afarovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Botirali Roxataliyevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.



muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellash
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi

- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 08.00.01 – Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 – Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 – Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 – Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 – Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 – Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 – Marketing
- 08.00.12 – Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 – Menejment
- 08.00.14 – Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

Yashil ish o'rinlari va ekologik ta'lim: o'zbekiston yoshlari uchun yangi imkoniyatlar	12
Rashidov Saidislom, Zaripova Mardona	
Soliqlarni to'lashdan bo'yin tovlash holatlarining informatsion assimetriyaga ta'siri	16
Babanazarova Nilufar Xolmatovna	
Iqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda budget mablag'laridan foydalanish mexanizmining o'rni va ahamiyati	23
Rustamova Gulmira Aliqulovna	
Dasturiy mahsulotlar logistikasi	30
Uzaqov Ortik Shaymardanovich	
Banklarda moliyaviy barqarorligini ta'minlashda moliyaviy natijalar ahamiyati	35
Djalilov G'ayrat Qaxramanovich	
Oliy ta'lim muassasalarini "yashil universitet" tizimiga transformatsiya qilish istiqbollari (buxoro davlat texnika universiteti va malayziyaning oliy ta'lim muassasalari o'rtasidagi hamkorlik misolida)	39
Rahmatov Shuxrat Axatovich	
Davlat qarzi siyosati samaradorligini oshirish orqali makroiqtisodiy barqarorlikni mustahkamlash	43
Sayfutdinov Xasanboy Dilshodovich	
Оптимизация бизнес-процессов и модернизация занятости в условиях цифровизации	47
Явкачев Шохзод Зайниддин углы	
Strategik rivojlanish sharoitida investitsion jozibadorlikning o'rni	54
Otaboyev Axmed Maxsudbek o'g'li	
Kichik biznes subyektlarini moliyalashtirishni rag'batlashtirish	61
Annaklichev Saxi Saparmuxamedovich	
Альтернативный подход к распределению финансовых ресурсов для эффективного финансирования высшего образования	65
Гулшат Карлибаева	
Banklarda moliyaviy barqarorligini ta'minlashda moliyaviy natijalar ahamiyati	70
Djalilov G'ayrat Qaxramanovich	
O'zbekistonda jahon sivilizatsiyasiga ta'sir o'tkaza oladigan zamonaviy qarashlarga ega memolarning yetishmasligi	74
Nabiyev Hamidjon Mirzo o'g'li	
General Concept and Principles of Quality Management System	78
Atamirzayev Nodirbek Bekmirzayevich	
Transformatsiya jarayonida tijorat banklarining kreditlash faoliyatini rivojlantirish	84
Absamatov Anvar Ergashovich	
Oliy ta'lim massasalarini moliyalashtirish bo'yicha yevropa tajribasi	89
Karlibaeva Gulshat	
Интегральный показатель отбора экспертов для принятия коллегиальных диагностических решений	94
Uraqov Shokir Ulashovich	
Korxona faoliyatini tahlil qilishda boshqaruv hisobining roli	100
Abdurasulov Xumoyun Jalil o'g'li, Axmedov Xasan Ruzibayevich	



UO'K., 343.148.5

KORXONA FAOLIYATINI TAHLIL QILISHDA BOSHQARUV HISOBINING ROLI

Abdurasulov Xumoyun Jalil o'g'li

Toshkent Davlat iqtisodiyot universiteti talabasi

ORCID: 0009-0001-7526-5316

abdurasulovxumoyun08@gmail.com

Ilmiy rahbar:

Axmedov Xasan Ruzibayevich

Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Korporativ moliya va qimmatli qog'ozlar kafedrasini professori

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

ORCID: 0009-0007-5193-4662

akhmedov0828@gmail.com

Annotatsiya: Ushbu maqola korxona faoliyatini tahlil qilishda boshqaruv hisobining roliga bag'ishlangan bo'lib unda bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv tahlili to'g'risida mulohaza yuritilgan. Tadqiqotning maqsadi ilgari bo'linmas bo'lib hisoblangan iqtisodiy tahlilning, zamonaviy ko'rinishlaridan biri hisoblangan boshqaruv hisobi, boshqaruv tahlilining korxona faoliyatini rivojlanishidagi o'rnini asoslashdan iborat. Shuningdek maqolaning muhokama va natijalar qismida mahalliy korxonalarimizda boshqaruv tahlili uslublaridan biri BSS (Balanced Scorecard Systems – balanslik ko'rsatkichlar tizimlari) metodologiyasi qo'llash masalalari muhokama etilib ushbu uslubiyotning KPI (Key Performance Indicator – asosiy ishlash ko'rsatkichi) tizimi o'rganilgan, uning afzalliklari va kamchiliklari taqdim etilgan. Tadqiqot so'ngida ushbu tadqiqot natijalarga asoslangan holda muallif takliflari shakllantirilgan.

Kalit so'zlar: korxona xo'jalik faoliyati, boshqaruv jarayoni, iqtisodiy tahlil, moliyaviy tahlil, boshqaruv tahlili, BSS metodologiyasi, KPI tizimi, motivatsiya tizimi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

Abstract: This article is devoted to the role of management accounting in analyzing the activities of an enterprise, in which management analysis is considered in a market economy. The purpose of the study is to substantiate the role of management accounting, one of the modern manifestations of economic analysis, which was previously considered inseparable, in the development of enterprise activities. Also, in the discussion and results section of the article, the issues of using one of the management analysis methods, the BSS (Balanced Scorecard Systems) methodology, in our local enterprises are discussed, the KPI (Key Performance Indicator) system of this methodology is studied, its advantages and disadvantages are presented. At the end of the study, the author's proposals are formulated based on the results of this study.

Keywords: enterprise economic activity, management process, economic analysis, financial analysis, management analysis, BSS methodology, KPI system, motivation system, management decision-making.

Аннотация: Статья посвящена роли управленческого учета в анализе деятельности предприятия, в рамках которого управленческий анализ рассматривается в условиях рыночной экономики. Целью исследования является обоснование роли управленческого учета, одного из современных проявлений экономического анализа, ранее считавшегося неотделимым, в развитии деятельности предприятия. Также в разделе «Обсуждение и результаты» статьи рассматриваются вопросы применения одного из методов управленческого анализа – методологии BSS (Balanced Scorecard Systems) – на отечественных предприятиях, изучается система KPI (Key Performance Indicators) данной методологии, представлены ее преимущества и недостатки. В заключение исследования сформулированы предложения автора по результатам данного исследования.

Ключевые слова: хозяйственная деятельность предприятия, процесс управления, экономический анализ, финансовый анализ, управленческий анализ, методология BSS, система KPI, система мотивации, принятие управленческих решений.



KIRISH

Hech shubhasiz bugungi kunda bozor qonunlari va uning bosimi har bir korxonani u bilan hisoblashishga majbur qiladi, ushbu sharoitlarda ishlay olish, rivojlanish, iqtisodiy mustahkamlikligini ta'minlash qiyin vazifalardan hisoblanadi. Korxonalar tomonidan amalga oshiriladigan har bir xo'jalik faoliyat turi o'ziga xos xususiyatlarga egaligini ushbu holatning naqadar chigalligini ko'rsatadi. Shuning uchun korxonalar egalari, rahbariyat va menejerlar tashqi muhitdagi har qanday o'zgarishlarga zudlik bilan javob berishlari, sodir bo'layotgan biznes jarayonlariga u yoki bu ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan muayyan boshqaruv qarorlariga murojaat qilishlari kerak.

Korxonalar o'z xo'jalik faoliyati davomida samarali ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish, xom ashyo va tovarlarni sotib olish tizimini boshqarishni optimallashtirish, ularni keyinchalik korxona manfaatlariga xizmat etishini ta'minlash, ishchi xodimlar faoliyatini samarali baholash, debitorlik qarzlari miqdorini tahlil qilish va nazorat qilish kabi bir qator masala hamda muammolarga duch keladi. Biroq, xalqaro tajribalar shuni ko'rsatmoqdaki hozirgi kunga qadar korxonalarda boshqaruvni tahlil qilishning yagona metodologiyasi hali mavjud emas. Tahlil qilinayotgan obyektlarni baholashdagi nomutanosiblik, shuningdek korxonalarning yagona rivojlanish strategiyasining yo'qligi sababli aksariyat hollarda, korxona rivoji uchun nozik masalalarni samarali hal etishga imkon bermaydi, misol tariqasida sotish va debitorlik qarzlarni tahlil qilish kabi usullardan korxonalar egalari, rahbariyat va menejerlar xabardor emas bu oqilona boshqaruv qarorlarini qabul qilishga xalaqit qiladi, bu esa o'z navbatida korxonaning farovon kelajagi uchun tahdiddir.

Korxonaning boshqaruv jarayoni hamda vujudga keladigan masalalarga yechimlar ketma-ketligi ma'lum bir shaklida amalga oshiriladi, ularning natijadorligi, samaradorligi faqat nazorat qilinadigan parametrlarning holati va xatti-harakatlarini ishonchligiga bog'liqdir. O'z vaqtida aks ettirilgan oraliq va yakuniy natijalar to'g'risida ma'lumot olish asosida samarali va oqilona boshqaruvni tekshirish mumkin. Darhaqiqat korxonaning boshqaruv jarayonining barcha bosqichlari ma'lum bir axborotni qayta ishlash bilan bog'liq bo'ladi. Zero, asoslangan ma'lumotsiz boshqaruv maqsadlarini aniqlash, vaziyatni baholash, muammoni shakllantirish, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish mumkin emas [2].

Shu munosabat bilan har bir korxonalarning xususiyatlarini hisobga oladigan holda zamonaviy boshqaruv tahlil usullarini belgilash zarurati vujudga keladi, bu o'z navbatida korxonalar xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan tadqiqotlar nafaqat ilmiy nuqtai nazardan, balki amaliy ahamiyatini ham belgilaydi hamda o'rganilayotgan mavzuning dolzarbligini belgilaydi. Shu bilan birgalikda ilmiy takliflar va ishlab chiqarishni takomillashtirishga qaratilgan kompleks yondashuvni qo'llash korxonalarning muvaffaqiyatli rivojlanishiga va bozorda raqobatdosh pozitsiyalarni egallashiga yordam beradi.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Hozirgi vaqtda aksariyat korxonalari o'z xo'jalik faoliyatining turli jihatlarini bilan bog'liq bo'lgan oldingi xatolarni o'rganib chiqib, ulardan xulosalar chiqarib kelajakda yanada muvaffaqiyatli rivojlantirish choralarini muntazam ko'rib bormoqdalar. Korxonalar egalari, rahbariyat va menejerlar tomonidan to'g'ri qabul qilingan boshqaruv qarorlari, ularning malakali bajarilishi bilan amalda yaxshi natijalar bera olishi aniqdir. Shu munosabat bilan boshqaruv tahlilini shakllantirish va rivojlantirishiga tobora qiziqish ortib bormoqda, buni uning usullarining o'ziga xos xususiyatlarining xilma xilligi bilan tushuntirish mumkin.

Hozirgi davrga kelib bozor munosabatlarining rivojlanishi bilan menejment, buxgalteriya hisobi va moliyaviy tahlilning iqtisodiy konsepsiyasi ham o'zgartirilmoqda. Hozirgi sharoitda muvaffaqiyatli biznes uchun oldingi rejali iqtisodiyoti sharoitida ishlaydigan "reja-fakt" sxemasidan foydalanish muqarrar korxona olimidir, shuning uchun korxonalar iqtisodiy tahlilning boshqa sxemasiga muhtoj, bu ularga oqilona boshqaruvni amalga oshirish uchun ham foydalanishga imkon beradi.

Shunday qilib, ilgari bo'linmas bo'lib ko'ringan iqtisodiy tahlil, uning maqsadlaridan kelib chiqqan holda o'zgarimoqda, oldingi ko'rinishda bo'lgan: tasdiqlangan rejani asoslash, uning bajarilishini nazorat qilish, rejadan chetga chiqish sabablarini aniqlash va ularni tahlil qilish endilikda, moliyaviy tahlil va boshqaruv tahliliga kabi yangi yo'nalishlarga bo'lindi (1-rasm).

1-rasm. Moliyaviy va boshqaruv tahlili¹

O'zbekistonning dastlabki mustaqillik yillarida moliyaviy tahlil, boshqaruv tahlilidan farqli o'laroq, keng tarqaldi va tan olindi, bu uning oldingi davrda ham rivojlanganligi bilan izohlash mumkin. Boshqaruv tahlili esa hali hamon rivojlanish bosqichida qolmoqda, uning mohiyati va mazmunini o'rganish bilan bog'liq masalalar ham hali ko'plab olimlar tomonidan o'rganilmoqda va turli talqinlari tufayli noaniq bo'lib qolmoqda.

Xalqaro tajribani ko'radigan bo'lsak uzoq davr mobaynida chet ellik olimlar boshqaruv tahlili ostida: xarajatlarni hisoblash, xarajatlarni hisobga olish usullari, xarajatlar markazlari va javobgarlik markazlarini taqsimlash, xarajatlarni rejalashtirish va rejadani (byudjetdan) og'ishlarni tahlil qilishni nazarda tutib kelishgan bir so'z bilan aytganda "boshqaruv tahlili" ishlab chiqarish korxonasining "xarajatlari tahlili" deb tushunishgan [14, 15].

Yuqorida keltirilganlarning barchasi korxonani boshqarish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni yaratish usullari hisoblanadi. Ammo bugungi kunning talabi shuni ko'rsatmoqdaki boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar faqat xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlar bilan cheklanmaydi, chunki bunda quyidagilar aniq emas:

- biz korxonani to'lov qobiliyatini bilmasdan turib boshqara olmaysiz;
- uning faoliyatining rentabelligi bilish imkonsiz;
- korxonaning kelgusi rivojlanishi qancha kredit olishiga bog'liqligini bilish zarur;
- korxonaning majburiyatlari, ularning to'lov muddatlari va foyda yoki zarar ko'rishni oldindan bilish kerak;
- korxonaning byudjet oldidagi majburiyatlari tarkibi qanday va rejalashtirilgan daromadlarning qaysi qismi zaxiraga berilishi kerak;
- kompaniyaning daromadlari va xarajatlarining qancha qismi real pul oqimlari bilan ta'minlanadi va dividendlarni hisoblash uchun asos bo'lib xizmat qiladigan foyda miqdori qanday olinadi [3].

Yuqoridagi keltirilgan noaniqliklar boshqaruv tahlilining mohiyati to'g'risida turli xil nuqtai nazarlarning xilma-xilligi, shuningdek ba'zi bir bo'shliqlar borligi bilan izohlanadi, masalan, aksariyat nashrlarda "boshqaruv tahlili" tushunchasi va uning mazmuni aniq to'liq ta'rifining yo'qligi sababli, boshqaruv tahliliga quyidagi ta'rif berilishi mumkin: boshqaruv tahlili – bu korxonalarning bozor xususiyatlarini hisobga olgan holda va oqilona operatsion hamda uzoq muddatli boshqaruv qarorlarini qabul qilishga qaratilgan maxfiy bo'lgan tezkor tegishli ma'lumotlardan foydalanishga asoslangan tashkilotlarning biznes jarayonlarining ichki tahlilidir [4].

Umumiy holda biz turli boshqaruv tahlili mohiyati to'g'risidagi adabiyotlarni va turli xil yondashuvlarni tahlil qilib, quyidagi xususiyatlarini ajratish mumkinligini aniqladik:

- boshqaruv tahlili korxonaning ichki foydalanuvchilariga yo'naltirilgan;
- boshqaruv tahlili korxona faoliyatining barcha jihatlarini har tomonlama o'rganishni talab etadi;
- boshqaruv tahlili korxonada buxgalteriya hisobi, tahlil, rejalashtirish va qarorlarni qabul qilish integratsiyasini talab etadi;

1 Rasm muallif tomonidan Boshqaruv hisobi: Darslik / A.X. Pardayev, Z.A. Pardayeva; – T.: "Iqtisod-Moliya", 2019. – 556 b. ma'lumotlari asosida tayyorlandi.



boshqaruv tahlili tashqaridan tartibga solish va nazoratga ega emas;
 boshqaruv tahlili ma'lumotlari maxfiy tabiatga egadir va tijorat siri sifatida qaraladi;
 boshqaruv tahlili korxonaning texnik va iqtisodiy xususiyatlariga qarab maxsus mexanizmlardan foydalanadi [1].

METODOLOGIYA

Maqolada korxona faoliyatini tahlil qilishda boshqaruv hisobining roli to'g'risida fikr yuritilib natijalarni qayta ishlash, deduksiya va induksiya usullaridan foydalaniladi. Bundan tashqari ilmiy abstraksiya, ma'lumotlarning qiyosiy tahlil qilishda boshqaruv tahliliga oid iqtisodiy adabiyotlar, ilmiy jurnallar hamda konferensiya materiallaridan foydalanilgan bo'lib ushbu ma'lumotlar maqolaning axborot manbai hisoblanadi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Iqtisodiy tahlilning moliyaviy va boshqaruv tahliliga bo'linishi, har ikkala turiga ham mos ravishda tashqi va ichki buxgalteriya hisobi natijasida hosil bo'lgan ma'lumotlardan foydalanishi bilan bog'liqdir.

Moliyaviy (tashqi) tahlil asosan korxonani bevosita boshqarmaydigan foydalanuvchi toifalariga kiruvchilarga ma'lumot beradi, ammo shu bilan birgalikda ular korxonaning faoliyati qanchalik muvaffaqiyatli ekanligi bilan qiziqishadi. Asosan bunday foydalanuvchilarga banklar, yetkazib beruvchilar, investorlar, soliq organlari, sug'urta kompaniyalari va boshqalar kiradi. Moliyaviy tahlilning ma'lum cheklovlari u asos bo'lgan moliyaviy (buxgalteriya) hisobotlarning mazmuni bilan izohlanadi. Birinchidan, bu faqat retrospektiv hodisalarni tahlil qilish imkonini beradi. Ikkinchidan, uning tashqi foydalanuvchilar uchun "ochiqligi" faqat ma'lumot olish imkoniyatini anglatadi, ammo biznes faoliyatidagi yutuqlar manbalarining mavjudligini emas.

Boshqaruv (ichki) tahlili o'z ustuvorligiga ega bo'lib u moliyaviy tahlilning kamchiliklarini qoplash uchun mo'ljallangan hisoblanadi, hamda ichki foydalanuvchilar: rahbarlar, tahlilchilar, mutaxassislar va korxonaning barcha darajadagi menejerlarini o'z ichiga olgan boshqaruv qarorlarini qabul qilishga imkon beradi.

Boshqaruv tahlili - bu maqbul boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan tashkilotdagi biznes jarayonlarini tahlil qilishdir [5]. Asosiy natija boshqaruv tahlilining to'g'riligi va samaradorligiga bog'liq u keyinchalik moliyaviy tahlil obyektiga aylanadigan foydaga sabab bo'ladi.

Boshqaruv hisobi bilan bog'liq boshqaruv tahlilining joylashuviga kelsak, shuni aytish mumkinki, tashkilot boshqaruv hisobiga bo'lgan ehtiyojlarni aniq shakllantirgan bo'lsa, boshqaruv tahlilini samarali qo'llash mumkin bo'ladi.

Bozorning ma'lum bir segmentida o'z faoliyatini amalga oshirishda korxonalar rahbariyati tashkilot faoliyatining barcha jihatlarini uchun sodda va tushunarli boshqaruv tizimiga muhtoj bo'ladi. Ushbu muammoni hal qilish uchun zamonaviy amaliyotda korxonalar o'z biznes jarayonlarini boshqarish va tahlil qilishning ko'plab usullari qo'llaniladi. Biroq, mahalliy korxonalarning bunday modellari muvaffaqiyatli bo'lishiga qaramay, o'z bir qator kamchiliklaridan mustasno emas. Eng muhim kamchilik biri — bu ularning faqat moliyaviy ko'rsatkichlariga qaratilishidir. Bu ularning ma'lumotlilik darajasining pasayishiga, yuzaga kelgan muammolarni aniqlashda qiyinchiliklarga va istalmagan natijaga olib kelgan sabab-oqibat munosabatlariga olib keladi.

Yuqoridagi kamchiliklarni hal etish uchun mahalliy korxonalarimiz G'arb metodologiyasi – BSS (Balanced Scorecard Systems – balanslik ko'rsatkichlar tizimlari) ni qo'llashlari mumkin [6, 13].

Ushbu metodologiya muhim afzalligi uning ko'p qirraliligidir, chunki u nafaqat moliyaviy tomonni, balki boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun axborot bazasini kengaytiradigan moliyaviy bo'lmagan tomonni ham qamrab oladi.

BSS metodologiyasi korxonaning biznes jarayonlarini va faoliyatini to'rt jihatini qamrab oladi:

moliya (aksiyadorlarning talablarini qondirish uchun qanday moliyaviy maqsadlarga erishish kerak);
 mijozlar (moliyaviy maqsadlariga erishish uchun mijozlarning qanday umidlarini qondirish kerak);
 jarayonlar (manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini qondirish uchun jarayonlaringizni qanday yaxshilash kerak);

trening va rivojlanish (maqsadlaringizga erishish uchun potensialni qanday rivojlantirish kerak).

Shu bilan birgalikda, BSS metodologiyasi ushbu to'rt jihat bilan cheklanmasligi mumkin, ya'ni rahbariyatning iltimosiga binoan ular investitsiya, ijtimoiy va boshqa sohalar bilan to'ldirilishi mumkin.

BSS metodologiyasi amalga oshirishning muhim jihatlaridan biri bu xodimlarni rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqishdan iborat, bunda xodimlarni rag'batlantirish tizimi operatsion maqsadlarga emas, balki strategik maqsadlarga asoslanishi kerak bo'ladi. Bugungi kunda ushbu tizimni yaratishning asosiy vositalaridan biri KPI (Key Performance Indicator – asosiy ishlash ko'rsatkichi) – maqsadga yoki optimal jarayonga erishish uchun harakatlar samaradorligining ko'rsatkichlarini yaratish hisoblanadi [8, 9].

KPI tizimi boshqaruvda ishlatiladigan ikkita usulda qo'llaniladi: MBO (Management by Objectives – operatsion boshqaruvni rejalashtirish vositasi) va SMPT (Strategic Management Planning Tool – strategik boshqaruvni rejalashtirish vositasi) [7, 12].

Strategik rejalashtirish metodologiyasi uzoq muddatli maqsadlarga erishishga qaratilgan, ya'ni har bir bo'lim va har bir xodimni mustahkamlash korxona rahbariyati tomonidan qo'yilgan yagona maqsadga yo'naltirilishi kerak. Kundan-kunga tez-tez takrorlanadigan muammolar va yechimlar rahbariyatni biznesning butun ko'rinishini ko'rishga qaratilgan asosiy maqsadga erishishdan chalg'itadi. Bunday vaziyatlarning oldini olish uchun kompaniya quyidagi savolga javob berish orqali maqsadlar va ularga erishish algoritmini belgilashi kerak: "biz nimani xohlaymiz? Maqsadni amalga oshirish algoritmiga kelsak, savolga javob berish kerak: "nima qilish kerak va qanday qilib?" Bu korxonadagi biznes jarayonlarining moliyaviy va moliyaviy bo'lmagan tarkibiy qismlari o'rtasidagi sababiy bog'liqlikni aniqlashga yordam beradi.

Biroq, maqsadlarni belgilash - bu kurashning faqat yarmidir. Asosiy vazifa- amalga oshirilayotgan tizimni amalga oshirish jarayoni uchun mas'ul shaxslarni tayinlash zarur. Korxona xodimlarining javobgarlik darajasiga ko'ra ularni uch guruhga bo'lish maqsadga muvofiqdir: buyurtmachi, jarayon egasi va uning ijrochilari. Xaridor vazifa menejeri vazifasini bajaradi. U hozirgi muammoni va kerakli natijani tasvirlaydi. Masalan, biz bozor yetakchisiga aylanishimiz kerak va buning uchun ma'muriy resurs, investitsiyalar va boshqalarni topishimiz kerak.

Jarayonning egasi, o'z navbatida, natijaga erishilgunga qadar tuzilgan vazifalarning bajarilishini tashkil qilish bilan shug'ullanadi, chunki u butun vazifani uning shakllanishidan uning yechimigacha birdaniga ko'radi. Shu bilan birga, u muammoni hal qilish uchun resurslarni ajratadi, ijrochilarning ishini tashkil qiladi va keyinchalik bajarilgan ishlar to'g'risida mijozga hisobot beradi.

Ijrochilar - bu jarayon egasining vazifalarini bevosita bajaradigan shaxslardir. Vakolatni topshirish shunday taqsimlanadiki, har bir pudratchi faqat o'zi hisobot beradigan o'z ish sohasi uchun javobgardir va barcha ishlarning natijasi uchun javobgar bo'lmaydi.

Shunday qilib, KPI tizimi birinchi navbatda jarayon egalari uchun mo'ljallangan va quyidagi ko'rsatkichlarning bajarilishiga asoslanadi:

maqsadlarga erishish ko'rsatkichlari, bu savollarga javob berishga yordam beradigan ko'rsatkichlar: "maqsadga qanchalik tez erishiladi?", "Hozir uning yutug'i qaysi bosqichda?";

jarayonning ishlash ko'rsatkichlari maqsadga erishishning moliyaviy tomoni bilan bog'liq va quyidagi savollarni o'z ichiga oladi: "muayyan vazifani pul ko'rinishida hal qilish qancha turadi?", "Jarayonning samaradorligini buzmasdan xarajatlarni qanday kamaytirish mumkin?" [10, 11].

KPI tizimiga asoslangan motivatsiya tizimining afzalliklariga qaramay, ushbu tizimni yaratishda bir qator qiyinchiliklar mavjud:

Maqsadga erishish jarayonini murakkablashtiradigan ko'p sonli omillar tarkibi.

Loyihani amalga oshirish uchun mas'ul shaxsni noto'g'ri tayinlash (ko'pincha butun bo'lim mas'ul etib tayinlanadi, bu ham motivatsiya tizimini yaratishda qo'pol xatodir).

Maksimal natijalarni ta'minlash uchun eng muhim asosiy ko'rsatkichlarni tanlash.

Oldindan bajarilgan ishlarning barcha bosqichlarining uzluksizligi va ilgari qo'yilgan vazifalarni hal qilish.

Tizimni joriy yetish bilan bog'liq dolzarb muammolarning paydo bo'lishi ko'pincha uni amalga oshirish muddatsiz qoldirilishiga va bazan hatto butunlay to'xtatilishiga olib keladi.

Maqsadning noaniq shakllanishi to'liq bo'lmagan motivatsiya tizimini yaratishga olib kelishi mumkin. Ushbu muammo, birinchi navbatda, kompaniya xodimlari tomonidan kompaniya amalga oshiradigan faoliyat turining o'ziga xos xususiyatlarini kiritish, bozor xususiyatlarini bilish va eng muhimi, nafaqat rahbariyatning, balki xodimlarning ham yuqori professional darajasi bilan bog'liq.

Asosiy ko'rsatkichlar orasida og'irliklarni to'g'ri taqsimlash.

Barcha ishlab chiqilgan ko'rsatkichlarni ularning izchilligi uchun tahlil qilish.

Hokimiyatni noto'g'ri topshirish, bu aybdorlarni topishni qiyinlashtiradi.

Turli tashkiliy darajadagi xodimlar o'rtasida ko'rsatkichlarni noto'g'ri taqsimlash. Natijada tizimning haddan tashqari yuklanishi, samaradorligining pasayishi va narxning ko'tarilishi kuzatiladi.

Tizim monitoringining yetishmasligi: tizim amalga oshiriladi, lekin ishlamaydi.

Proporsional ish haqi tizimini faqat ular tayinlangan ish qismi uchun joriy etish va ularning ko'rsatkichlariga butun ko'rsatkichlar tizimida erishish muammosi. Ushbu muammoning oldini olish uchun odamlarning fikrini o'zgartirish kerak.

Oxir oqibat, KPI tizimi asosida samarali va ishchi motivatsiya tizimini yaratish uchun, birinchi navbatda, nima qilish kerakligini va buni qanday qilish kerakligini aniq tushunish kerak. Aynan korxonaning maqsadini aniq shakllantirish uni kerakli natijaga olib kelishi mumkin. Aks holda, motivatsiya tizimini amalga oshirishga urinish muvaffaqiyatsiz bo'ladi. KPI tizimi asosidagi motivatsiya tizimini yaratish va amalga oshirish xodimlar faoliyati



jarayonida ushbu boshqaruv tizimiga tegishli ko'rsatkichlar va hujjatlar to'plamidan foydalanishni o'z ichiga oladi.

Ishlashning asosiy ko'rsatkichlari tizimi quyidagi jihatlarni tushunishga imkon beradi:

korxona mijozlari uning faoliyatini qanday baholaydilar;

korxonani raqobatdosh ustunliklari bilan nima ta'minlaydi;

uning biznes jarayonlarini qanday yaxshilash mumkin;

korxonani egalari moliyaviy ko'rsatkichlarni qanday baholaydilar?

Ishlab chiqilgan ko'rsatkichlar to'plami korxonaning barcha biznes jarayonlarini birlashtirilishi kerak, aks holda ular korxonaning rivojlanishiga ta'sir qilmaydigan turli xil ko'rsatkichlar to'plami bo'lib qoladi.

BSS metodologiyasi va motivatsiya tizimining integratsiyasi korxonaga quyidagi vazifalarni hal qilishga imkon beradi:

motivatsiya tizimini strategik maqsadlariga erishish, xodimlar tomonidan o'z vazifalarini samarali bajarish uchun yo'naltiriladi;

shaxsiy KPI tizimini rivojlantirishga erishiladi;

korxonadagi eng muhim pozitsiyalar aniqlanadi;

yuqori malakali kadrlar uchun qulay mehnat sharoitlari yaratiladi;

yangi xodimlarni jalb qilish va mavjudlarini saqlab qolish uchun korxonaning jozibadorligi oshiriladi;

ish haqi va rag'batlantirishning yangi progressiv shakllari joriy etiladi;

xodimlar xarajatlari ustidan nazorat ta'minlanadi.

Yuqorida keltirilgan vazifalarni hal qilish orqali quyidagi maqsadlarga erishishga imkon beradi:

korxonaning boshqaruv darajasini oshirish;

strategiyadan og'ish ehtimolini kamaytirish;

korxonaning ijtimoiy barqarorligini ta'minlash va ijtimoiy siyosatning barcha shartlariga javob berish;

raqobatchilar va uning xodimlari oldida korxonaning imijini yaxshilash.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Shunday qilib o'tkazilgan tadqiqotlar natijalarini hisobga olgan holda quyidagi xulosalar chiqarish mumkin. Eng muhimi bu boshqaruv tahlili - bu korxonalarning bozor xususiyatlarini hisobga olgan holda va oqilona operatsion hamda istiqbolli boshqaruv qarorlarini qabul qilishga qaratilgan, maxfiy bo'lgan tezkor tegishli ma'lumotlardan foydalanishga asoslangan biznes jarayonlarini ichki tahlil qilishdir.

Korxona faoliyatini tahlil qilishda boshqaruv hisobining roli haqida gapirganda biz tadqiqot doirasida boshqaruv tahlilining G'arb amaliyotida keng qo'llanilayotgan Balanced Scorecard Systems (BSS) metodologiya ko'rib chiqdik hamda uning afzalliklari va kamchiliklariga yuqorida to'xtaldik. Umumiy xulosa sifatida BSS metodologiyasining ko'rib chiqilgan xususiyatlariga, uning asosiy elementlari va korxonadagi motivatsiya tizimi sifatida asosiy ko'rsatkichlarga asoslanib, quyidagi takliflarni berish maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

Xodimlarni rag'batlantirish ularning shaxsiy faoliyati natijalariga asoslanishi bilan birgalikda, butun korxona faoliyatining rivojlanishiga qaratilgan bo'lishi kerak. Shuning uchun ish haqi doimiy va o'zgaruvchan qismga bo'linishi kerak, bu esa o'z navbatida tashkilotning erishilgan ishlash ko'rsatkichlarining samaradorligiga bog'liq bo'ladi (masalan, sotish hajmi, rejani bajarishi).

Ish haqi nafaqat xodimlarni rag'batlantirish vositasidir, balki u boshqaruv vositasi sifatida ham o'zini namoyon etadi, shuningdek, u boshqaruv uchun dastak bo'lishi kerak.

Ishlab chiqilgan va joriy qilingan motivatsiya tizimi faqat korxona samaradorligini oshirishga, xodimlarning sharoitlarini moddiy jihatdan yaxshilash, korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlarini oshirishga imkon beradi bu orqali uning raqobatbardoshligini ta'minlashga qaratilgan bo'lishi kerak.

Motivatsiya tizimi sodda va tushunarli bo'lishi kerak. Xodim uning maoshi va bonusi nimadan iboratligini, ular qanday hisoblanishi va baholanishini tushunishi kerak. Aks holda, u de-motivatsiya vazifasini bajaradi va xodimlarning qo'nimsizligiga, ishdan chiqib ketishiga hissa qo'shadi.

Motivatsiya tizimida xodimning kasbiy darajasiga, uning korxonadagi ahamiyatiga, mehnat bozorida talablariga, korxona strategiyasini amalga oshirish nuqtai nazaridan erishilgan yutuqlarga qarab rag'batlantirish miqdorini ta'minlashi kerak.

Shunday qilib, ko'rib chiqilayotgan tadqiqot shuni ko'rsatmoqdaki korxona faoliyatini tahlil qilishda boshqaruv hisobining roli juda muhimdir, bu uning xususiyatlar, maqsadlar, funksiyalar, usullarining xilma-xilligiga asoslanadi hamda bunda pirovard operatsion va istiqbolli vazifalarni samarali hal qilishga imkon beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Экономическая эффективность технических решений : учебное пособие / С.Г. Баранчикова [и др.] ; под общ. ред. проф. И.В. Ершовой. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 140 с.



2. M.Yu.Raximov, O.T.Astanakulov, N.N.Kalandarova. Iqtisodiyot subyektlari moliyaviy holatining tahlili. (Darslik). – T.: “Nihol print” OK, 2022. – 484 bet.
3. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Б. Ивашкевич. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 448 с.
4. Boshqaruv hisobi: Darslik / A.X. Pardayev, Z.A. Pardayeva; – T.: “Iqtisod- Moliya”, 2019. – 556 b.
5. Мapp, Б. (2014). Ключевые показатели эффективности. М.: БИНОМ.
6. Ibragimova, Z. (2024). Korxonalarda boshqaruv hisobining oʻrni, uning moliyaviy hisobdan farqli jihatlar. YASHIL IQTISODIYOT VA TARAQQIYOT, 2(6).
7. Расулова, Ш.Х. (2023). Важность данных о движении затрат для повышения эффективности управления предприятием.
8. Kurbonova, S.A. (2021). Mahsulot tannarxi hisobiga olishda boshqaruv hisobini takomillashtirish masalalari. Scientific progress, 2(8), 603-607.
9. Qudbiyev, N.T., UlugʻBek Erkinjon, O.G.L., & Mominov, I.L.O. (2022). TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDA ICHKI NAZORATNING SAMARALI TIZIMI SIFATIDA ICHKI AUDITNING OʻRNI VA AHAMIYATI. Scientific progress, 3(1), 449-457.
10. Zokirovna, I.Z. (2024). KORXONALARIDA BOSHQARUV HISOBINING AXBOROT BAZASINI TAKOMILLASHTIRISH. Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting, 4(Maxsus son), 65-70.
11. Наумова, Е.А. (2024). Учет и анализ финансовых результатов (на примере АО «Сталепромышленная компания») (Doctoral dissertation, Сибирский федеральный университет).
12. Qudbiyev, N.T., Haydarov, U.S.O., & Kurbonova, S.A. (2022). Harajatlar hisobning zamonaviy usullari. Scientific progress, 3(1), 442-448.
13. Зиновьева, Е.Г., & Кудрявцева, Н.Г. (2019). Система KPI как один из способов мотивации персонала. In Актуальные вопросы экономики и управления (pp. 58-64).
14. Avazxonovna, K.S. (2024). Principles and Features of the Development of Fixed Asset Accounting. Journal of Intellectual Property and Human Rights, 3(4), 12-18.
15. Khatamovna, R.S. (2024). The Importance of Effective Organization of Accounting for the Cost of Production in the Context of Economic Modernization. Journal of Intellectual Property and Human Rights, 3(5), 6-12.

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Iskandar Islomov

2025. № 7

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelmasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100