

5. Холод Л.Л., Хрусталева Е.Ю. Методы и инструментарий реализации процессного подхода. // Знание. Понимание. Умение. 2007. №4. С. 127.
6. Пахомова Б.Ю. Управление качеством методической работы в образовательном учреждении. / Метод. пособие.-Архангельск: Изд-во АО ИППК РО, 2011. С.126.
7. Осипова О.П. Повышение квалификации с использованием дистанционных образовательных технологий. // «Справочник руководителя образовательного учреждения», 2012, № 12. С. 40-42.
8. Панфилова О.С. Алгоритмы мониторинга системы качества организации. / О.С.Панфилова, Ю.В.Сажин. // Вести. Самар. гос. экон. ун-та. 2010. № 3(65). С. 79-84. (0,47 п. л., в том числе автора 0,23 п. л.).
9. Пакет программ для информационной поддержки бизнес-процессов организации. / С.А.Панфилов. // Ползун, вести [Барнаул]. 2011. № 3/1. С. 218-220. (0,25 п. д., в том числе автора 0,12 п. л.).
10. Пакет программ для информационной поддержки бизнес-процессов организации. / С.А.Панфилов. // Ползун, вести [Барнаул]. 2011. № 3/1. С. 218-220.
11. Пакет программ для информационной поддержки бизнес-процессов организации. / Ю.А.Фомин. // Ползун, вести [Барнаул]. 2011. № 3/1. С. 218-220.
12. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, управление, управление. / В.В.Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 511 с.



### СУВ ХЎЖАЛИГИ ФАОЛИЯТИНИНГ БИЗНЕС-МОДЕЛИ БОШҚАРУВ ҲИСОБИНИНГ ОБЪЕКТИ СИФАТИДА

*Эргашева Шахло Тургуновна -  
Тошкент давлат иқтисодиёт университети,  
инновацион ресурс маркази  
директори и.ф.н., профессор*

 [https://doi.org/10.55439/ECED/vol24\\_iss1/a31](https://doi.org/10.55439/ECED/vol24_iss1/a31)

**Аннотация.** Ушбу мақолада бошқарув ҳисобининг янги концепцияси сифатида сув хўжалиги ташкилотларининг бизнес моделини шакллантиришнинг ўзига хос хусусиятларини очиб бериш бўйича масалалар ёритилган.

**Таянч сўзлар:** бошқарув ҳисоби, сув хўжалиги, бизнес-модель, молия, халқаро стандарт, ахборот, молиявий ҳисобот.

### БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ВОДОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

*Эргашева Шахло Тургуновна -  
Ташкентский государственный экономический университет,  
директор инновационного ресурсного центра, к.э.н., профессор*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются вопросы по раскрытию специфики формирования бизнес-модели водохозяйственных организаций как новой концепции управленческого учета.

**Ключевые слова:** управленческий учет, управление водными ресурсами, бизнес-модель, финансы, международный стандарт, информация, финансовая отчетность.

### BUSINESS MODEL OF WATER MANAGEMENT ACTIVITY AS AN OBJECT OF MANAGEMENT ACCOUNTING

*Ergasheva Shakhlo Turgunovna -  
Tashkent State University of Economics,  
Director of the Innovation Resource Center, Ph.D., professor*

**Annotation.** This article discusses the issues of disclosing the specifics of the formation of a business model of water management organizations as a new concept of management accounting.

**Keywords:** management accounting, water resources management, business model, finance, international standard, information, financial reporting.

**Кириш.** Иқтисодиётнинг эволюцион ривожланиш тенденцияси шундан иборатки, бошқарув ҳисоби йил сайин иқтисодий субъектлар фаолиятига тобора кўпроқ жорий этилмоқда. Корпоратив муҳитда бошқарув ҳисобини жадал

қўллаш шароитида унинг методологияси маҳаллий бизнеснинг ўзига хос шароитларига, шунингдек, тармоқнинг ўзига хос хусусиятларига мослашиш жараёнида баъзи ўзгаришларга дуч келади. Шу муносабат билан иқтисодиётнинг

сув хўжалиги секторидаги хўжалик бирликларини бошқариш тизимида ахборотни ҳосил қилишга нисбатан кўплаб ёндашувлар катта ўзгаришларни бошдан кечирмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 01.03.2022 йилдаги «Қуйи бўғинда сув ресурсларини бошқаришни такомиллаштириш ҳамда сув истеъмолчилари орасидаги муносабатларни тартибга солиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-145-сон қарорига мувофиқ қуйи бўғинда сув ресурсларини бошқаришнинг устувор йўналишлари сифатида қишлоқ хўжалиги маҳсулоти ишлаб чиқарувчилар ва аҳоли томорқаларини сув ресурслари билан ишончли таъминлаш, ирригация тизимлари ва суғориш тармоқларининг ҳамда улардаги гидротехника иншоотларини доимий техник соз ҳолатда ушлаб туриш, йирик қишлоқ хўжалиги маҳсулоти ишлаб чиқарувчиларни ўз ҳудудида сувни бошқариш ва тақсимлаш ишларига жалб қилиш, иқтисодиёт тармоқларини сув билан таъминлашга оид давлат функцияларини хусусий секторга ўтказиш бўйича ДХШ тамойилларини кенг жорий этиш, сувнинг ҳисоби ва ҳисоботини инсон омилига минимал равишда боғлиқ бўлган автоматлаштирилган тизимлар орқали юритиш каби вазифалар белгиланди [12]. Бунинг натижасида бугунги кунга келиб, қишлоқ хўжалиги суғориладиган ерларида фаолият кўрсатаётган сув истеъмолчилари ва туман ирригация бўлимлари ўртасида сув етказиб бериш ва сув хўжалиги хизматларини кўрсатиш бўйича тўғридан-тўғри шартномалар тузилмоқда.

Ҳисобга олиш объектларини кенгайтириш замонавий бошқарув ҳисоби тизимидаги анча барқарор тенденция ҳисобланади. Бошқарув ҳисоби соҳасида халқаро бухгалтерлар институти ҳамда Америка дипломли бухгалтерлар институти [13] ҳомийлигида ишлаб чиқилган бошқарув ҳисобининг халқаро тамойилларига мувофиқ ҳар қандай ташкилотнинг асоси бўлиб хизмат қилувчи бизнес модели ана шундай объектлардан бири ҳисобланади, бунда бошқарув ҳисоби бизнес моделини самарали бошқариш учун зарур ахборот оқимларини яратиши керак. Ушбу ҳужжатга мувофиқ бизнес модели ва бошқарув ҳисоби тизимини боғловчи компанияларни ривожлантириш (Modeling Value Creation) учун тавсиялар ишлаб чиқиш (бизнес моделининг ҳолати тўғрисидаги маълумотларни идентификациялаш, шунингдек, хавфли вазиятлар ва фаолиятнинг потенциал истиқболли турларини ташхис қилиш) муҳим жиҳат ҳисобланади. Компаниянинг молиявий фойдасини таъминлаш учун макромухит омиллари контекстида таҳлил қилиш ва баҳолашга катта эътибор қаратиш лозим. Ҳужжатда қайд этилишича, бошқарув ҳисобини юритувчи мута-

хассислар шуғулланадиган ҳамма нарсанинг асосида улар касбининг қадриятлари ётади. Булар профессионализм (Professionalism), релевантлик (Relevance), инновациялар (Innovation), меҳнатсеварлик (Diligence) ва этика (Ethics) нинг касбий стандартларига риоя этиш. Ушбу қадриятларни ифодаловчи инглизча сўзларининг дастлабки ҳарфлари PRIDE акронимини ҳосил қилади.

Замонавий дунёда глобаллашув ва технологик ривожланиш жараёнлари эътиборни ҳисоб юритишнинг прогностик функциясига қаратади, чунки иқтисодий тузилманинг конфигурациясини ва бошқарув қарорларининг қабул қилиниши ҳамда қўшимча қийматнинг яратилишига таъсир кўрсатишга қодир бўлган муайян иқтисодий ҳодисалар ва жараёнларнинг хусусиятларини тахмин қилиш тобора мураккаблашиб бормоқда. Замонавий корпорацияларда қийматни яратиш жараёни нафақат, анъанавий ҳисоб юритиш методологиясида қабул қилинган каби, балки молиявий капитални бошқариш ҳам назарда тутаяди. Молиявий капиталдан ташқари капиталнинг қуйидаги турлари ҳисоб юритиш, баҳолаш, назорат ва иқтисодий таҳлил қилиш объектлари ҳисобланади:

- саноат капитали (саноатнинг жисмоний объектлари, улар жумласига бино ва иншоотлардан ташқари йўллар, кўприклар, портлар, табиатдан фойдаланиш объектлари ва ҳоказолар киряди);

- интеллектуал капитал (интеллектуал мулк объектлари, шунингдек иқтисодий субъектнинг бренди ва обрўси билан боғлиқ номоддий активлар);

- инсон капитали (ходимларнинг компетенциялари, кўникмалари, қобилиятлари ва тажрибаси, шунингдек инновациялар учун мотивация (ахлоқий қадриятлар, хавф-хатарларни бошқаришга нисбатан ёндашувлар, ташкилот стратегиясини ишлаб чиқиш ва жорий этиш қобилияти ва б.)

- алоқа капитали ва ижтимоий капитал (нормалар, қадриятлар ва хулқ-атвор намуналари, институтлар, ҳамжамиятлар ва улар ўртасидаги муносабатлар);

- табиий капитал (ташкилотнинг ўтмишидаги, ҳозирги ва келгусидаги равнақини қўллаб-қувватловчи товар ва хизматларни ўзида намён этадиган барча қайта тикланадиган ва қайта тикланмайдиган табиий ресурслар ва жараёнлар – ҳаво, ер, фойдали қазилмалар, ўрмонлар, биологик хилма-хиллик ва саломатлик, экотизимлар).

**Мавзуга оид адабиётлар таҳлили.** Ўтказилаётган тадқиқот контекстида биз ўз олдимизга замонавий муаллифларнинг тадқиқотларида тадбиркорлик ва стратегик бошқарувнинг

янги концепцияси сифатида талқин этиладиган инқироз шароитида сув хўжалиги ташкилотларининг бизнес моделини шакллантиришнинг ўзига хос хусусиятларини очиб бериш вазифасини қўйдик. Бухгалтерия ҳисобининг ягона тизимига нисбатан бошқарув ҳисобининг ўрни ва ролини идентификациялаш, шунингдек бошқарув ҳисобининг асосий иқтисодий категориялари талқин қилиш масалалари С.В.Булгакова Я. В. Соколов., С. Т. Horngren, В.Ф.Палиа, К.Т.Nurmanov, R.В.Хасанова [2-9] ва бошқаларнинг ишларида кўриб чиқилган. В.Ф.Палийнинг таъкидлашича, "бошқарув ҳисоби ҳисоб юритиш доирасидан ташқарига чиқади. Бу ички хўжалик бошқарувининг ўтмишда яхши таниш бўлган ички хўжалик ҳисоб-китобига жуда ўхшаш, бозор иқтисодиёти шароитига мослаштирилган комплекс усулидир". Лекин шу билан бирга уларнинг рағбатлантириши бошқарув ҳисобини ривожлантириш учун асос бўладиган иқтисодий негизга эга эмаслиги аниқ [6, 19-20-б.]. Бошқарув ҳисобининг концептуал-методологик асосларини ривожлантиришнинг долзарб муаммоларига унинг воситаларнинг шаклланиши, бошқарув ҳисоби методологиясининг шаклланиш босқичларини кўриб чиқиш, мустақил фан сифатида бошқарув ҳисобининг ўзини ўзи идентификациялаши омилларининг янги гуруҳларини ажратиш масалалари киради. Ўз навбатида, В.А.Хасанов, ушбу фикрни ривожлантириб, шундай дейди: "Бошқарув ҳисоби корхонада ўзини ўзи тартибга солишнинг бошқарув контуридаги тескари боғлиқликни таъминловчи ўзига хос механизми ҳисобланади"[9]. О.В.Рожнова эса контроллингни мустақил фан сифатида идрок қилишни рад этиш ҳақида гапиради: "Контроллинг мустақил маънога эга эмас ва унинг таркибий қисмлари бошқарув ҳисоби элементларининг алоҳида таркибий қисмларини ўзида намоён этади" [5,19-20-б.].

Ахборотни ҳосил қилиш методологик усулларининг ягоналигини, шунингдек, бошқарув ҳисоби ва контроллингнинг моҳиятини С.В.Булгакова [2], В. Соколов [7, 65-б.], С.Т. Horngren [3, 85-б.] ва бошқалар қайд этишган. Чунончи С.В.Булгакова "бухгалтерия ҳисоби ва ҳисоботларни тузиш амалиёти ташкилот фаолият кўрсатишининг иқтисодий шарт-шароитлари таъсир кўрсатади" [7, 26-б.]. К.Т.Nurmanovнинг таъкидлашича, "бухгалтерия ҳисобига бир марта белгиланган нарса сифатида қаралмаслиги лозим, чунки у ҳар доим ўз атрофидаги муҳитнинг таъсирига дучор бўлади".

Ўз навбатида, Я.В.Соколов шундай таъкидлайди: "Бухгалтериянинг барча иллатлари аллақачон маълум бўлган ва, албатта, улар иқтисодий барқарорликка таъсир кўрсатмай қолмасди. Ушбу ҳолатга камдан-кам ҳолларда эътибор

қаратиларди. 1929 йилги фалокатдан сўнггина инсонлар бухгалтерия ҳисобида нима қилиш, уни қандай тузатиш мумкинлиги ҳақида ўйлай бошладилар" [7, 14-б.]. С. Drury ва Т.Boyns контроллинг концепцияси ҳам Буюк депрессия давридаги жаҳон иқтисодий инқирозининг таъсири туфайли кенг жорий этилганлигини қайд этишган [3, 216-б.].

Бошқарув ҳисоби ривожланишининг хорижий тенденциялари таъсири остида унинг методологияси ва объектлари соҳасидаги ўзгаришлар, хусусан, барқарор ривожланиш тўғрисидаги ҳисоботлар ва интеграциялашган ҳисоботларни тузишга йўналтирилиш, "бошқарув ҳисобининг янги объекти сифатида бизнес-модель" Б.Ю. Махсудов [11] томонидан, Бошқарув ҳисоби ва контроллингни дифференциациялаш ғояси турли ахборот сиғими туфайли Н.Б. Абдусаломова [10], томонидан қайд этилган бўлиб, у бошқарув ҳисоби контроллингнинг ҳисоб-таҳлили кичик тизими ролида қатнашиши ҳақида сўз юритади. Муаммоларнинг ушбу гуруҳида ташқи муҳитни мониторинг қилиш зарурияти, бошқарув ҳисобининг иқтисодиётдаги циклик жараёнларга боғлиқлиги ва молиявий ҳисоб тизимида янги бўлмаган янги ҳисоб объектларининг пайдо бўлишини ажратиш мумкин.

Таъкидлаш лозимки, 2001 йилда Scopus илмий-метрик базасида "бизнес модели" калит сўзи ишлатилган 177 та, 2015 йилда 1509 та илмий мақола чоп этилган, 2000-йиллардан бошлаб Scopus илмий-метрик базасида "бизнес модели" концепциясини тавсифлашга бағишланган илмий мақолалар динамикаси муттасил ортиб бормоқда (1-жадвал). Сўнгги йилларда бизнес моделининг назарий ва методологик тавсифи соҳасидаги тадқиқотларнинг фаоллашуви кузатилмоқда.

Ташкилотининг бизнес модели фирма ишлашининг таркибий операцион ва молиявий механизмларини, унинг маҳсулотлари ва хизматларини ҳозирги вақтда ҳам, иқтисодий субъектнинг стратегик мақсадларига эришиш учун кейинги ривожланиш йўналишларини шакллантириш нуқтаи назаридан ҳам тақдим этишга қаратилган. Интеграциялашган ҳисоботлар кенгаши бизнес моделини "киришларни фирманинг хўжалик фаолияти орқали чиқишларга (маҳсулот ва хизматларга) ва ташкилотнинг стратегик мақсадларини амалга оширишга ҳамда қисқа, ўрта ва узоқ муддатли истиқболда қиймат яратишга қаратилган натижаларга айлантириш тизими" сифатида талқин қилди[14].

Энг йирик компаниялар раҳбарлари яна шуни таъкидлашмоқдаки, инновацион бизнес модели инновацион маҳсулот ёки хизматдан кўра, айниқса беқарорлик шароитида, фирма-

нинг барқарор иқтисодий ўсиши учун муҳимроқ омил ҳисобланади. Шу билан бирга, ушбу муаммонинг кўплаб жиҳатлари тўлиқ ўрганилмасдан қолмоқда. Шундай қилиб, бизнинг фикримизча, стратегик бошқарув тизимида ҳам, тезкор қарорлар қабул қилиш мақсадида ҳам тегишли ахборотни ҳосил қилиш учун иқтисодий фао-

лиятнинг айрим турларига нисбатан самарали бизнес моделларини шакллантириш ва амалга оширишнинг ҳисоб юритиш-таҳлилий таъминоти соҳасидаги тадқиқотлар юқори илмий-амалий салоҳиятга эга бўлган йўналишлардан бири ҳисобланади.

1-жадвал

Бизнес-модел концепцияси нашр этиш фаолиятининг наукометрик кўрсаткичлари

| Нашрларнинг йиллар бўйича тақсимланиши                                       |   | Ўрин | Нашрий фаолиятнинг мамлакатлар бўйича тақсимланиши | Мақолалар сони |
|--|---|------|--|----------------|
| 2016<br>2015<br>2014<br>2013<br>2012<br>2011<br>2010<br>2009<br>2008<br>2007 | 309<br>1509<br>1742<br>1859<br>2508<br>2620<br>2656<br>2398<br>1913<br>1265 | 1    | АҚШ  | 3675           |
|  |   | 2    | Хитой  | 3645           |
|  |   | 3    | Германия   | 2451           |
|  |   | 4    | Буюк Британия                                      | 1528           |
|  |   | 5    | Австралия  | 1002           |
|  |   | 6    | Голландия  | 859            |
|  |   | 7    | Италия   | 855            |
|  |   | 8    | Франция  | 818            |
|  |   | 9    | Испания  | 785            |
|  |   | 10   | Тайвань  | 747            |
| 2006<br>2005<br>2004<br>2003<br>2002<br>2001<br>1995<br>1990<br>1980         | 1003<br>910<br>617<br>388<br>242<br>177<br>68<br>30<br>2                    |      | Мавзу соҳаси бўйича тақсимланиш                    |                |
|  |   | 1    | Ахборот технологиялари                             | 13107          |
|  |   | 2    | Инженерия  | 7566           |
|  |   | 3    | Бизнес, менежмент, бухгалтерия ҳисоби              | 4391           |
|  |   | 4    | Математика   | 3678           |
|  |   | 5    | Фирмани бошқариш                                   | 2840           |
|  |   | 6    | Ижтимоий фанлар                                    | 2037           |
|  |   | 7    | Иқтисодиёт, эконометрика, молия                    | 1253           |
|  |   | 8    | Атроф муҳит ҳақидаги фанлар                        | 704            |
|  |   | 9    | Энергетика   | 650            |
|  |   | 10   | Қишлоқ ва сув хўжалик фанлари ва биохимия          | 545            |

Манба: scopus базаси маълумотлари асосида.

Бизнес модель концепциясининг моҳияти ва асосларини ўрганиш билан шуғулланувчи олимларнинг ноширлик фаоллигини тадқиқ этиш натижалари шуни кўрсатдики, мақолаларнинг асосий йўналиши бошқарув концепцияси сифатида бизнес моделини ўрганишга қаратилган, фақат айрим муаллифларгина бизнес-моделни бухгалтерия бошқарув ҳисобининг [4-11] ёки иқтисодий таҳлил (бизнес-таҳлил)нинг [2-3] объекти сифатида кўриб чиқади.

**Тадқиқот методикаси.** Бизнес модель концепциясининг моҳияти ва асослари бўйича мавжуд бўлган илмий тадқиқотларни ўрганиш, статистик маълумотлардан фойдаланиш ва иқтисодий жиҳатдан таққослаш ва таҳлил қилиш, мантиқий фикрлаш, илмий абстракциялаш, маълумотни гурухлаш, анализ ва синтез, индукция ва дедукция усулларидан кенг фойдаланилган.

**Таҳлили ва натижалар.** Стратегик менежмент тизимида бизнес моделини кўриб чиқиш нуқтаи назаридан ушбу иқтисодий категория, биринчи навбатда, қийматни ҳосил қилиш занжирининг тавсифи (фойда формуласининг тавсифи) сифатида талқин этилади. Бунда қий-

матни ҳосил қилиш занжирининг бизнес моделини тавсифлаш чоғида таърифланадиган ҳар бир бўғини харажатларга олиб келади, даромад ҳосил қилади ёки ўз навбатида бухгалтерия ҳисобининг объектлари ҳисобланадиган активлардан фойдаланади.

Ушбу ҳолат бухгалтерия ҳисоби бизнес моделини шакллантиришда бошқарув функцияси сифатида алоҳида ўрин тутишини таъкидлайди. Кўпинча бизнес моделида қуйидагилар очиб берилиши керак:

- қўшимча қийматни ҳосил қилиш жараёнини тушуниш учун муҳим бўлган маълумот;
- иқтисодий субъектнинг бозорда табақаланиш белгиларини тавсифловчи маълумотлар (маҳсулотнинг ўзига хос хусусиятлари, бозор сегментациясининг даражаси, сотиш каналлари ва б.);
- тижорат фаолиятининг самарадорлигига таъсир кўрсатувчи жараёнлар;
- тижорат фаолиятининг натижалари ҳақидаги ахборот, шунингдек таркибий элементлар, компаниянинг ўтмиши, ҳозирги ва келажаги, капиталнинг турлари, миқдорий ва матнли

ахборот ўртасидаги боғлиқликлар ҳақидаги маълумотлар;

- контрагентлар ва бошқа манфаатдор субъектлар билан муносабатларнинг сифати ҳақида маълумотлар;

- фойдаланувчилар турли гуруҳлари учун муҳим бўлган бошқа (ижобий ва салбий) маълумотлар ва бошқалар.

Иқтисодиётдаги инқироз ҳодисалари шароитида иқтисодий субъектнинг бизнес моделини ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг ҳисоб юритиш-таҳлилий таъминоти бизнес юритиш ва компания фаолиятининг асосий бизнес жараёнлари амалга оширишнинг мантиғини, шунингдек, пасайиб бораётган бозор шароитида қўшимча қийматни ҳосил қилиш усуллари таркибланган тарзда таърифлаш мақсадида ташқи ва ички муҳит (субмикробозор)нинг ҳолати тўғрисидаги ахборотни йиғиш, рўйхатга олиш, таҳлилий қайта ишлаш ва тизимлаштиришнинг яхлит тизимини ўзида намоён этади.

Иқтисодий субъект бизнес моделини ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг ҳисоб юритиш-таҳлилий таъминоти методологияси эътиборни ишлаб чиқариш менежментининг ахборот таъминотидан мижозлар учун қийматни ҳосил қилиш жараёнларини бошқаришнинг таҳлилий таъминотига қаратади.

Иқтисодий субъектнинг бизнес моделини шакллантиришда бошқарув ҳисоби тизими ахборотни қайта ишлаш ва асосланган бошқарув қарорларини қабул қилиш учун фойдаланиладиган воситалар (бюджетлаштириш, ҳисоблаш тизимлари, мутаносиблаштирилган кўрсаткичлар тизими ва б.)нинг манбаи, шунингдек бошқарувни ахборот билан таъминлаш воситаси (хўжалик фаолияти фактларини ҳисобга олиш тизими, бошқарув таҳлили, ҳисоб юритиш ва таҳлил қилишни автоматлаштириш) ҳисобланади.

Замонавий компанияларнинг барқарор тенденцияси – ахборотни ошкор қилишнинг устуворлигини қадриятлар ҳақидаги маълумотларнинг тўлиқ акс эттиришдан қийматни ҳосил қилишнинг фойдаланилаётган моделини, яъни вақт давомида қўшилган қиймат ва қадриятларни яратиш алгоритмини, шунингдек, турли хил капиталлардан фойдаланиш йўналишлари ва самарадорлигини тавсифлашга қаратиш.

Иқтисодий субъектнинг бизнес моделини тавсифлашда, одатда, бизнеснинг мақсади ва тузилиши, унинг ишлаш тартиби, иқтисодий субъектни ташкил этиш, ривожлантириш ва унинг муваффақиятли ишлаши тамойиллари, стратегия, инфратузилма, маҳсулот қатори, сотувлар усуллари, операцион жараёнлар, ташкилий тузилма ва бошқа элементлар тавсифлана-

диган таҳлилий материаллар ошкор этилиши керак.

Бизнес модели инқирозга қарши бошқарув ҳисоби моделининг объекти ҳисобланиши-ни тасдиқловчи баъзи тезисларни келтирамиз:

1) бизнес моделининг энг муҳим хусусиятларидан бири – зарарсиз фаолиятни таъминлашдан иборат. Бошқарув ҳисоби тизимида барча қўлланиладиган воситалар самарали бошқарув қарорларини, шунингдек зарар кўрмаслик концепциясининг амалга оширилишини таъминловчи қарорларни қабул қилиш учун ахборотни ҳосил қилишга қаратилган;

2) ҳар бир компаниянинг бизнес модели бетакрордир, бунинг натижасида у билан фақат бошқарув жамоаси шуғулланиши мумкин, бунда бошқарув ҳисоби ахборот-таҳлилий негиз бўлади;

3) бизнес-модель иқтисодий субъект бизнес жараёнларининг келгусидаги исталган ҳолатини тавсифлайди, бу истиқболли ҳисоб юритиш концепциясига асосланган стратегик бошқарув ҳисоби имманент тавсифлари билан боғлиқ;

4) бизнес-модель иқтисодий субъектнинг эндоген муҳитидаги ўзгаришлар таъсири остида, шунингдек бозор конъюнктураси ва бизнес-муҳит ишлашининг динамик параметрлари таъсири остида доимий равишда ўзгариб туради, бу эса узлуксиз ҳисоб юритишни, таҳлил ва назорат қилишни, ҳисоботлар тузишни талаб қилади ҳамда фақат бошқарув ҳисобининг воситалари ёрдамида амалга оширилиши мумкин;

5) бизнес-моделнинг тавсифи иқтисодий субъектнинг ишидаги "тор жойларни" аниқлаш, янада ривожланишнинг муқобил вариантлари ва сценарийларини баҳолаш имконини беради ва шу нуқтаи назардан турли манфаатдор томонлар: бизнес ҳамкорлар, инвесторлар, ички ходимлар, банклар, маслаҳатчилар ва ахборот сўровларининг қондирилишига фақат интеграциялашган ҳисоботларни шакллантириш орқали эришиш мумкин бўлган бошқа контрагентлар учун фойдали бўлиши мумкин;

6) бошқарув ҳисобининг кўплаб усуллари бизнес моделига асос қилиб олинган маълумотлардан фойдаланишга асосланади; масалан, ташкилотда ишлаб чиқилладиган бюджетни режалаштириш тизими бизнес моделининг параметрлари билан имкон қадар мувофиқлаштирилган бўлиши керак, чунки у компаниянинг фойдаси қандай шаклланади, компаниянинг фойда олишга қаратилган ҳаракатлари қанақа, деган саволларга жавоб бериши керак.

Юқорида айтилганлар менежмент ва бошқарув ҳисобининг кросс-функционал ўзаро таъсири доирасида бошқарув ҳисобидан амалий фойдаланиш чегараларининг кенгайишига олиб

келади, бунда бошқарув ҳисоби бошқарув қарорларининг қабул қилинишини ахборот билан таъминлайди. Таъкидлаш лозимки, замонавий бизнес тузилмасининг мураккабланиши ша- роитида, айниқса, бутун иқтисодиёт ёки алоҳи- да сектор депрессия ҳолатида бўлганида, қабул қилинадиган бошқарув қарорларининг сифати- ни такомиллаштириш зарурати қишлоқ хўжали- ги ташкилотларининг барқарор молиявий аҳво- лини сақлаб туришнинг яққол зарурий омили ҳисобланади.

Сув хўжалиги ташкилотларининг бизнес моделини шакллантиришда уларнинг ўзига хос ишлаб чиқариш-технологик хусусиятларини ҳи- собга олиш лозим. Масалан, сув хўжалигида биз- нес моделининг асосий таркибий қисмларини қамраб олиш нуқтаи назаридан икки турдаги иқтисодий субъектлар учрайди:

1. Тўлиқ ишлаб чиқариш циклига эга бўл- ган, ишлаб чиқаришдан ташқари қишлоқ хўжа- лик маҳсулотларини қайта ишлаш ва сотиш билан шуғулланувчи қишлоқ хўжалик ташки- лотлари. Улар инновацион маҳсулотлардан ҳам, технологик инновациялардан ҳам фойдаланади.

2. Сўнгра қайта ишланмайдиган кам сон- ли қишлоқ хўжалиги маҳсулотларининг етиш- тирилиши натижасида қўшилган қийматнинг асосий ўсишига эришувчи иқтисодий субъект- лар. Улар учун қишлоқ хўжалиги экинлари ва ҳайвонларни етиштиришнинг ишлаб чиқариш- технологик жараёнлари билан боғлиқ иннова- циялар хосдир.

Бизнес моделини шакллантириш жараё- нида амалга оширилишини бизнес-жараёнлар таъминлайдиган иқтисодий субъектни ривож- лантириш мақсадлари ташқи муҳитнинг ҳолати билан тизимли равишда таққосланади ва бир- лаштирилади.

Сув хўжалик ташкилотларида бизнес модели концепциясини муваффақиятли амалга ошириш мақсадида 1-расмда келтирилган наму- навий схемага мувофиқ ички стандартни ишлаб чиқиш тавсия этилади. Бизнингча, "Сув хўжали- ги ташкилотининг бизнес моделини шакллан- тириш ва унинг амалга оширилишини ахборот билан таъминлаш" корпоратив стандартининг бўлимларини таркибланишнинг таклиф этилган тартиби энг информатив ҳисобланади ва бошқа- рув ҳисобининг бошқа стандартларини шакл- лантиришда намунавий стандарт сифатида қўл- ланилиши мумкин.

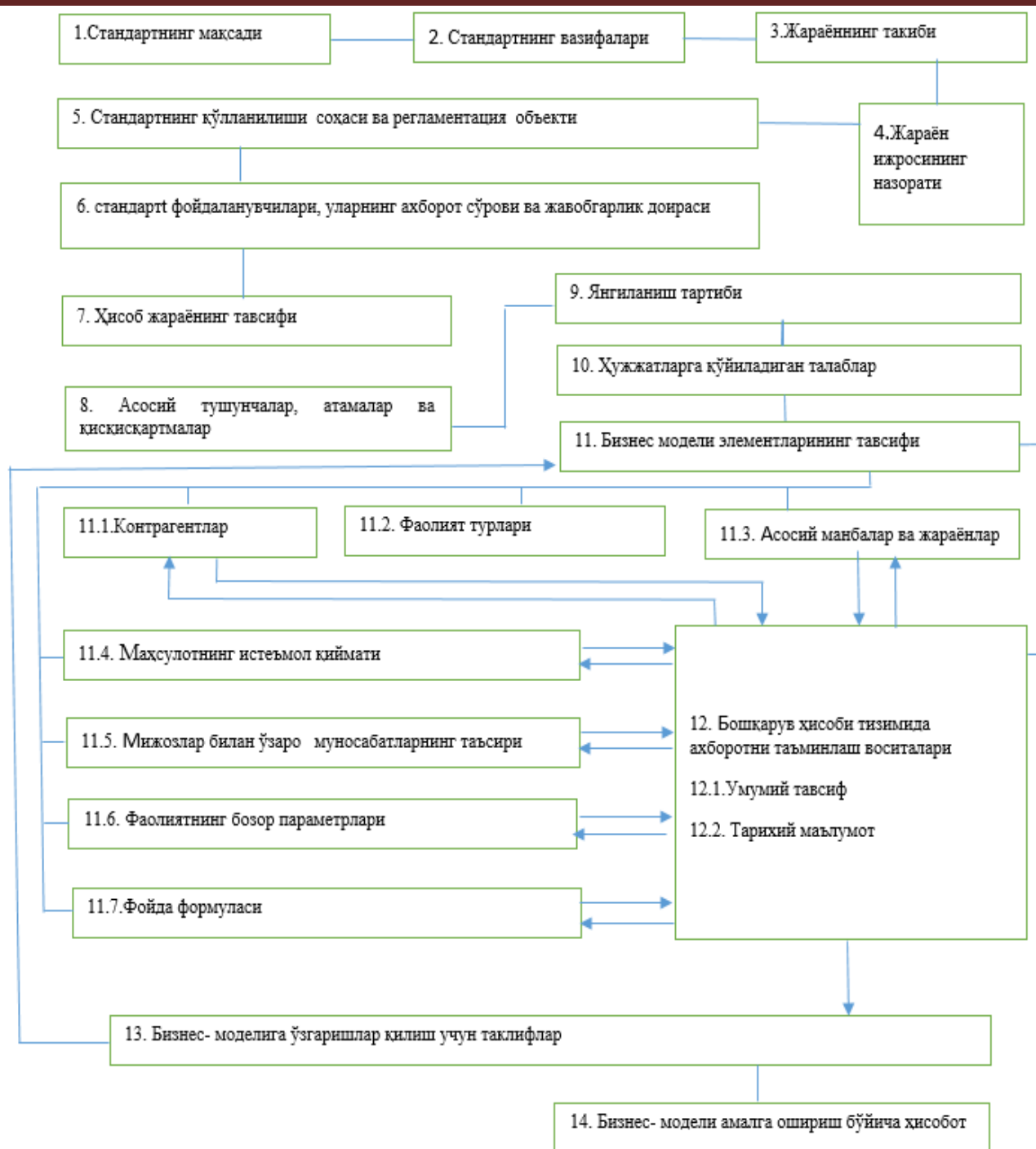
Стандартда иқтисодий субъект бизнес модели элементларининг тавсифи, шунингдек, бизнес моделининг алоҳида элементларини шакллантириш ва амалга ошириш мақсадлари учун бошқарув ҳисоби воситаларининг таркиби ва уларни қўллаш методологияси келтирилган. Муайян услубий тавсиялар эса иқтисодий субъ-

ектнинг ички ташкилий хусусиятларини ҳисоб- га олиши ва, ўз навбатида, бошқа ички ҳужжат- ларда – корпоратив қоидаларда очиб берилиши керак.

Ушбу стандарт бизнес моделининг алоҳи- да элементларини шакллантириш ва амалга оширишда бошқарув ҳисоби усуллари ва техно- логияларини мутаносиблаштирилган тарзда қўллаш ва тегишли ахборотни ҳосил қилиш ҳисобидан иқтисодий субъектлар фаолиятини бошқариш сифатини ошириш учун мўлжаллан- ган.

"Сув хўжалиги ташкилотининг бизнес мо- делини шакллантириш ва унинг амалга ошири- лишини ахборот билан таъминлаш" корпоратив бошқарув ҳисоби стандарти иқтисодий субъект- нинг муайян мақсадларидан келиб чиққан ҳол- да шахсий фойдаланиш мақсадлари учун шакл- лантирилганлиги сабабли бошқарув ҳисоби воситаларининг рўйхати ва муайян ахборотни ҳосил қилиш бўйича услубий ёндашувлар турли хўжалик юритувчи субъектларда бир-бирдан фарқ қилади.

Бизнингча, стейкхолдерлар асосий гуруҳ- ларининг ахборот талабларини янада самарали таъминлаш мақсадида интеграциялашган ҳисо- ботлар таркибида ёки молиявий ҳисоботларга тушунтириш хатида "Амалга оширилаётган биз- нес модели ҳақида маълумотлар" бўлими кири- тилиши керак. Бундай маълумотларнинг ошкор этилиши ташқи фойдаланувчиларга иқтисодий субъект билан ўзаро ҳамкорликнинг стратегик истиқболлари борасида янада асосли қарорлар қабул қилиш имконини беради. Бу ўз навбатида, иқтисодиётнинг аграр секторини моддий-тех- ник базани янгилашга йўналтирилиши мумкин бўлган узок муддатли инвестиция ресурслари билан таъминлайди. Ташқи фойдаланувчиларга бизнеснинг мантиғи ва бизнес моделининг асо- сий параметрлари ошкор қилиниши туфайли қўшилган қийматни яратишнинг таркиби тушу- нарли бўлган шароитда иқтисодий субъект ин- вестиция ресурсларини олиш учун кўпроқ им- кониятга эга. Бундан ташқари, бизнес модели самарадорлиги, инновационлиги ва натижадор- лигининг айрим параметрлари қишлоқ хўжали- ги ташкилотларини давлат томонидан қўллаб- қувватлаш учун ажратилган маблағларни тақ- симлашда ҳисобга олиниши мумкин. Биз инте- грациялашган ҳисоботларда бизнес моделининг қуйидаги параметрлари ошкор этилишини энг мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз: миссия, на- зорат қилинадиган бизнес жараёнлари, иқтисо- дий субъект ишлаб чиқариш-тижорат фаолия- тининг энг муҳим индикаторлари, шунингдек, ижтимоий ва экологик масъулиятни тавсифлов- чи кўрсаткичлар.



1-расм. "Сув ҳўжалиги ташкилотининг бизнес моделини шакллантириш ва унинг амалга оширилишини ахборот билан таъминлаш" корпоратив бошқарув ҳисоби стандарти чизмаси

Манба: муаллиф ишланмаси

Талабнинг қисқариши, юқори даражадаги инфляция, девалвация, ялпи миллий маҳсулот ўсиши суръатларининг секинлашиши, даромаднинг камайишида намоён бўлаётган иқтисодиётдаги инқироз жараёнлари иқтисодий субъектнинг муайян бизнес моделини танлашга бевосита таъсир кўрсатади.

Пасайиб бораётган бозорларда ишлаш иқтисодий субъектларнинг иқтисодий ўсиш ва маҳсулотларга бўлган талабнинг ортиши шароитидаги хатти-ҳаракатидан, биринчи навбат-

да, концептуал нуқтаи назардан фарқ қилади. Шу билан бирга, иқтисодий субъектнинг танланган бизнес модели кўп жиҳатдан бошқарув ҳисоби тизимидаги воситалар ва усуллар тўпламидан зарур ахборотни ҳосил қилиш учун фойдаланиш билвосита тартибини ҳам белгилайди. Шу муносабат билан биз фирманинг пасайиб бораётган бозорларда узоқ муддатли фаолият кўрсатиш зарурлиги шароитидаги хатти-ҳаракати иккита турининг асосий қоидаларини таърифладик (2-жадвал).

Пасайиб бораётган бозорларда узоқ вақт давомида фаолият юритиш шароитида иқтисодий субъектнинг бизнес моделини ишлаб чиқишнинг концептуал хусусиятлари

| Хусусияти   | Моделнинг тури  |   |  |
|---|---|---|--|
|   | Омон қолиш  | Ривожланиш  | Компания қийматининг ўсиши   |
| 1   | 2   | 3   | 4  |
| Моделнинг моҳияти   | Бозор позицияларини сақлаб туришга қаратилган консерватив стратегия   | Доимий экспансияга асосланган янада тажовузкор стратегия  | Компаниянинг қийматини оширишга қаратилган мутаносиблаштирилган стратегия  |
| Асосий мақсадлар  | Рақобат устунликларини излаб топиш, молиявий барқарорликни сақлаш, таннархни камайтириш учун ресурсларни бўшатиш  | Савдо тизимларини ривожлантириш ҳисобидан сиқилаётган бозорларда барқарор талабни яратиш  | Бозор барқарорлиги ва рақобатбардошлигини ошириш, нуфуз қийматини яратиш (стратегик дизайн)  |
| Бошқарув ҳисоби тизимидаги асосий технологиялар             | Тежамкор ишлаб чиқариш концепцияси, Голдраттнинг чекловлар назарияси (Theory of Constraints, TOC), "аниқ муддатда" бошқариш (Just-in-Time), мутаносиблаштирилган кўрсаткичлар ва KPI кўрсаткичлари тизими, самарали захира тизимини яратиш; етказиб берувчиларнинг кросс ABC таҳлили; фойдаланилмаётган қувватни бошқариш (Unused capacity); "тор жойлар"ни таҳлил қилиш; хавф-хатарлар ва ўзгаришларни бошқариш (Enterprise risk management / Change management); сифатни умумий бошқариш воситалари (Total Quality Management - ABM); харажатларни ялпи қисқартирмаган ҳолда, балки харажатларнинг вақтинчалик манбаига асосланган TDABC (Time driven activity-based costing) моделидан фойдаланиш ҳисобидан алоҳида бизнес-жараёнлар харажатларини мақбуллаштириш йўли билан камайтириш технологияси, маҳсулот таннархини ҳисоблаш усулларини мақбуллаштириш ва б. | Сотиш фаолияти самарадорлигига йўналтирилган мутаносиблаштирилган кўрсаткичлар тизими; қимматликлар занжирларини таҳлил қилиш (Value chain); хом ашё ва материалларни етказиб бериш занжирларини таҳлил қилиш (Supply Chain Management); контент таҳлил; харидорларнинг кросс ABC таҳлили; хатти-ҳаракат таҳлили; бенчмаркинг (benchmarking); савдо тармоқларини таҳлил қилиш; макроиқтисодий тенденцияларни таҳлил қилиш; буюртма кўрсаткичларини таҳлил қилиш, буюртмаларни мақбуллаштириш, сотиш сегментларини (ҳудудларини) таҳлил қилиш; SWOT-таҳлил; ташқи муҳит омилларини эксперт баҳолаш, шунингдек ташқи муҳитнинг стратегик иқлимини STEP-таҳлил ёрдамида баҳолаш; бизнес майдонларини таҳлил қилиш (Profit Impact of Market Strategies - PIMS); маркетинг таҳлили ва б. | Хавф-хатар ва ўзгаришларни бошқариш (Enterprise risk management / Change management); сифатни умумий бошқариш воситалари (Total Quality Management - ABM); қимматликлар занжирларини таҳлил қилиш (Value chain); бизнес майдонларини таҳлил қилиш (Profit Impact of Market Strategies - PIMS); хом ашё ва материалларни етказиб бериш занжирларини таҳлил қилиш (Supply Chain Management) бенчмаркинг (benchmarking); SWOT-таҳлил; ташқи муҳит омилларини эксперт баҳолаш; STEP-таҳлил ва б. |
| Иқтисодиётдаги инқирозли жараёнларни бартараф этиш усуллари | Ишлаб чиқаришни мақбуллаштириш, ишлаб чиқариш-технологик жараёнларни бозорлар ҳажмига "мослаш", пасайиб бораётган бозорни халос этиш ҳисобидан унинг улушини ўз фойдасига қайта тақсимлаш; омборларни моллар билан тўлдириб юбориш ва асбоб-ускуналарнинг ишламай туриши билан боғлиқ харажатларни қисқартириш; талабнинг ўзгаришига тезда жавоб бериш мақсадида ишлаб чиқариш фаолиятининг манёврлигини ошириш   | Барча логистика занжирлари бўйича харажатларни қисқартириш, савдо-сотиқнинг энг самарали форматларини излаш, маҳсулотларнинг якуний истеъмолчиси билан мумкин қадар яқинлашиш; сотиш бўлимининг талабларини энг қисқа муддатларда қондириш мақсадида фирманинг ички механизми самарадорлигини умумий ошириш   | Паст рентабелли маҳсулотлар ишлаб чиқаришни қисқартиришни назарда тутати; ёрдамчи ходимлар сонини камайтириш; ишлаб чиқариш ва сотиш самарадорлигини оширишни назарда тутати; пул оқимларини ҳосил қилиш самарадорлигини ошириш, пул маблағларининг чиқимларини мақбуллаштириш   |



Табиийки, пасайиб бораётган бозорда стратегиялар ва хатти-ҳаракат моделларининг сони кўп бўлиши мумкин. Мазкур қондани кўриб чиқишда биз учун асосий вазифа ушбу турдаги бизнес моделларини пасайиб бораётган бозорларда узоқ муддатли фаолият кўрсатиш шароитида бошқарув ҳисоби тизимини қўллашнинг ўзига хос хусусиятларига ёйишдан иборат бўлди.

Ҳар қандай қарорни қабул қилишда иқтисодий субъект менежменти ноаниқлик ҳолатига дуч келади, бу фақат вазиятнинг ривожланишини олдиндан кўришга уринишлар бўлмаган шароитда тўлиқ бўлиши мумкин. Ҳар қандай ҳолатда, ҳатто субъектив фикрнинг мавжудлиги бошқарув қарорларини қабул қилишда ёрдам бериши мумкин.

**Хулоса ва таклифлар.** Ушбу босқичда олиб борилган тадқиқотлар қуйидаги натижаларга эришиш имконини берди:

1. Сўнгги йилларда шундай барқарор тенденция шаклландики, унга кўра бошқарув ҳисоби ва контроллингнинг замонавий тизимида ҳисоб юритиш объектларининг доимий равишда кенгайиши юз бермоқда, деган хулосага келинди. Шу муносабат билан, биз иқтисодий субъектнинг бизнес моделига объект сифатида қараймиз, бу, ўз навбатида, менежмент (бошқарув концепцияси сифатида) ва бошқарув ҳисобининг (бошқарувни ахборот билан қўллаб-қувватлаш концепцияси сифатида) кроссфункционал ўзаро ҳамкорлиги доирасида бошқарув ҳисоби воситаларидан амалда фойдаланиш чегараларини кенгайтиради. Ушбу тезисни тушунтириш учун шуни таъкидлаймизки, стратегик менежмент тизимидаги бизнес моделини кўриб чиқиш нуқтаи назаридан ушбу иқтисодий категория, биринчи навбатда, қийматни ҳосил қилиш занжирининг тавсифи (фойда формуласининг тавсифи) сифатида талқин этилади. Шу

билан бирга, бизнес моделининг тавсифида таърифланадиган қийматни ҳосил қилиш занжирининг ҳар бир бўғини харажатларга олиб келади, даромадларни ҳосил қилади ёки активлардан фойдаланади, бу эса, ўз навбатида, бухгалтерия ҳисобининг объектлари ҳисобланади.

2. Иқтисодий субъектнинг бизнес модели элементларини бошқариш учун тегишли ахборотни ҳосил қилиш мақсадида сув ҳўжалиги ташкилотларининг фаолиятига мослаштирилган ва бошқарув ҳисоби воситаларини қўллашнинг тавсифи ва методологиясини ўзида мужассам этган "Сув ҳўжалиги ташкилотининг бизнес моделини шакллантириш ва амалга оширишнинг ахборот таъминоти" стандарти лойиҳаси таклиф этилди

3. Стейкхолдерлар асосий гуруҳларининг ахборот талабларини янада самаралироқ таъминлаш мақсадида амалга оширилаётган бизнес модели ҳақидаги маълумотларни интеграциялашган ҳисоботлар таркибида ёки молиявий ҳисоботларга тушунтириш хатида тегишли бўлимда ошкор қилиш таклиф этилади.

4. Пасайиб бораётган бозорларда ишлаш иқтисодий субъектларнинг иқтисодий ўсиш ва маҳсулотларга бўлган талабнинг ортиши шароитидаги хатти-ҳаракатидан, биринчи навбатда, концептуал нуқтаи назаридан фарқ қилади. Шу билан бирга, иқтисодий субъектнинг танланган бизнес модели кўп жиҳатдан бошқарув ҳисоби тизимидаги воситалар ва усуллар тўпламидан зарур ахборотни ҳосил қилиш учун фойдаланиш тартибини белгилаб беради. Шу муносабат билан, илмий ишда танланган стратегиянинг турига қараб пасайиб бораётган бозорларда узоқ вақт фаолият кўрсатиш шароитида иқтисодий субъектнинг бизнес моделини ишлаб чиқишнинг концептуал хусусиятларига аниқ киритилди.

#### **Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 01.03.2022 йилдаги «Қўйи бўғинда сув ресурсларини бошқаришни такомиллаштириш ҳамда сув истеъмолчилари орасидаги муносабатларни тартибга солиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-145-сон қарори
2. C. T. Horngren. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* / C. T. Horngren, S.M. Datar, G. Foster. – New Jersey.: Prentice Hall, 2003. – P. 896.,
3. C. Drury. *Management and Cost Accounting* / C.Drury. – London.: Cengage Learning, 2008. – P. 816.;
4. T.Boyns. *History of Management Accounting: the British Experience* / T. Boyns, R. A. Edwards. – New York.: Routledge, 2013. – P. 350.
5. О. В. Рожнова. *Управленческий учет как глобальная учетная наука* / О. В. Рожнова // Учет. Анализ. Аудит. – 2015. – № 6. – С. 17–25.;
6. В. Ф. Палий. *Развитие методологии управленческого учета* / В. Ф. Палий, В. В. Палий // *Бухгалтерский учет*. – 2004. – № 12. – С. 45.;
7. Я. В. Соколов. *Управленческий учет: миф или реальность?* / Я. В. Соколов // *Бухгалтерский учет*. – 2016. – № 18. – 51-59 с.;
8. Н.Б. Абдусаломова. *Бошқарув ҳисоби тизимида ички назорат ва бюджетлаштириш услубиятини такомиллаштириш. Монография.* –Т.: «Фан ва технологиялар», 2019. – 384 б.,
9. В.А.Хасанов, К.Т.Нурманов, Р.В.Хасанова *Замонавий бoшқарув hisobi. Darslik/*. –Т.: «LESSON PRESS», 2021. – 13-bet, В.К.Намдатов. *Auditing xalqaro standartlari. Darslik.* –Т.: «IQTISOD-MOLIYA», 2020 у. – 245 b.
10. Sh.T.Ergasheva, N.B.Abdusalomova. *Boshqaruv hisobi. Darslik.* –Т.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021. – 14-bet.,
11. Б.Ю. Махсудов. *Бошқарув ҳисобида бюджетлаштириш методологиясини такомиллаштириш. Монография.* Т.: «Фан ва технологиялар», 2017. – 265 б.
12. [https://www.norma.uz/qonunchilikda\\_yangi/suv\\_hujaligi\\_obektlarini\\_boshqarishga\\_hususiy\\_sektor\\_jalb\\_etiladi](https://www.norma.uz/qonunchilikda_yangi/suv_hujaligi_obektlarini_boshqarishga_hususiy_sektor_jalb_etiladi)
13. American institute of Certified Public Accountants, AICPA
14. <https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/business-reporting/discussion/business-models-integrated-reporting>