

FORMATION OF AN INTEGRATED MODEL FOR COST MANAGEMENT IN TEXTILE ENTERPRISES

Senior Lecturer, Department of Financial Analysis, TSUE
Independent Researcher **Kuldosheva Kholisa**
xolisaquldosheva@gmail.com

TO‘QIMACHILIK KORXONALARIDA XARAJATLARNI BOSHQARISHNING INTEGRATSIYALASHGAN MODELINI SHAKLLANTIRISH

TDIU Moliyaviy tahlil kafedrasida katta o‘qituvchisi,
mustaqil izlanuvchi **Qo‘ldosheva Xolisa**
xolisaquldosheva@gmail.com
Orcid: 0009-0007-1746-4740

Annotatsiya. Mazkur maqolada to‘qimachilik korxonalarida ishlab chiqarish xarajatlarini boshqarishning mavjud amaliy muammolari tahlil qilinib, boshqaruv hisobi, javobgarlik markazlari va ichki nazorat elementlarini integratsiyalashgan holda qo‘llash modeli ishlab chiqildi. Tadqiqot natijasida ishlab chiqarish xarajatlarini funksional markazlar kesimida boshqarish korxonada samaradorligini oshirishning asosiy omili ekanligi asoslab berildi.

Kalit so‘zlar: boshqaruv hisobi, xarajatlar boshqaruvi, ichki nazorat, javobgarlik markazlari, GPK modeli, tannarx boshqaruvi.

Abstract. This article analyzes the existing practical challenges of managing production costs in textile enterprises and develops an integrated model that incorporates management accounting, responsibility centers, and internal control elements. The study substantiates that managing production costs by functional centers is a key factor in improving enterprise efficiency.

Keywords: management accounting, cost management, internal control, responsibility centers, GPK model, cost (cost of production) management.

Kirish

So‘nggi yillarda to‘qimachilik sanoatida ishlab chiqarish hajmining oshishi bilan bir

qatorda mahsulot tannarxini boshqarish muammosi dolzarblashib bormoqda. Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, aksariyat korxonalarda xarajatlar faqat moliyaviy hisob talablariga muvofiq yuritilib, boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun yetarli analitik axborot shakllantirilmaydi.

Mavjud tizimning asosiy kamchiligi — xarajatlarning javobgarlik markazlari bo‘yicha nazorat qilinmasligi hamda ichki nazorat mexanizmlarining ishlab chiqarish jarayoniga integratsiya qilinmaganligidir.

Adabiyotlar sharhi

To‘qimachilik korxonalarida xarajatlarni boshqarish masalasi zamonaviy iqtisodiy tadqiqotlarda muhim yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Ayniqsa, global raqobat kuchayib borayotgan sharoitda ishlab chiqarish tannarxini optimallashtirish va resurslardan samarali foydalanish korxonalar raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy omillardan biri sifatida e‘tirof etiladi.

Xarajatlarni boshqarishning nazariy asoslari klassik va zamonaviy iqtisodiy adabiyotlarda keng yoritilgan. Jumladan, Robert S. Kaplan va Anthony A. Atkinson tomonidan ishlab chiqilgan boshqaruv hisobi konsepsiyalarida xarajatlarni aniqlash, nazorat qilish va strategik qarorlar qabul qilishdagi ahamiyati asoslab berilgan. Ularning fikricha, zamonaviy korxonalarda an’anaviy tannarx hisoblash tizimlari yetarli

darajada samarali emas va ular o'rniga faoliyatga asoslangan xarajatlar tizimi (ABC – Activity-Based Costing) joriy etilishi lozim.

Xuddi shuningdek, Robin Cooper va Robert S. Kaplan tomonidan ishlab chiqilgan ABC tizimi ishlab chiqarish xarajatlarini aniqroq taqsimlash imkonini beradi. Bu yondashuv ayniqsa ko'p bosqichli ishlab chiqarish jarayoniga ega bo'lgan to'qimachilik sanoati uchun dolzarb hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, an'anaviy tizimlar bilvosita xarajatlarni noto'g'ri taqsimlash orqali mahsulot tannarxini buzib ko'rsatadi.

To'qimachilik sanoatining o'ziga xos xususiyatlari alohida ilmiy tadqiqotlarda ko'rib chiqilgan. Masalan, John L. Magee ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi va xom ashyo ulushining yuqoriligi xarajatlarni boshqarishda logistika va zaxiralarni boshqarish tizimining muhimligini ta'kidlaydi. Bu esa ishlab chiqarish siklining har bir bosqichida xarajatlarni optimallashtirish zaruratini keltirib chiqaradi.

Zamonaviy tadqiqotlarda Lean manufacturing va Just-in-Time (JIT) konsepsiyalarining ahamiyati ham keng yoritilgan. Taiichi Ohno tomonidan ishlab chiqilgan Lean yondashuvi ortiqcha xarajatlarni kamaytirish, yo'qotishlarni bartaraf etish va samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi. To'qimachilik korxonalarida ushbu yondashuv ishlab chiqarish chiqindilarini kamaytirish va resurslardan optimal foydalanish imkonini beradi.

Shuningdek, xarajatlarni strategik boshqarish masalalari Michael E. Porter tomonidan ishlab chiqilgan raqobat strategiyalari doirasida ham ko'rib chiqilgan. Uning "qiymat zanjiri" (value chain) konsepsiyasi asosida xarajatlarni boshqarish korxonaning har bir faoliyat bosqichida qo'shilgan qiymatni tahlil qilish orqali amalga oshiriladi. Bu yondashuv

to'qimachilik sanoatida xom ashyo xarididan tortib tayyor mahsulotni sotishgacha bo'lgan jarayonni kompleks tahlil qilish imkonini beradi.

Mahalliy olimlar tomonidan ham mazkur masala keng o'rganilgan. Xususan, A. Vahobov, N. Ishonqulov va A. Ibrohimovlarning ilmiy ishlarida xarajatlarni boshqarish va moliyaviy tahlilning nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan. Ular korxonalarda xarajatlarni boshqarish tizimini takomillashtirish uchun ko'rsatkichlar tizimini joriy etish zarurligini ta'kidlaydilar. B. Xasanov va A. Xashimov esa boshqaruv hisobi tizimida xarajatlarni rejalashtirish, nazorat qilish va tahlil qilishning metodologik asoslarini ishlab chiqqan.

So'nggi yillarda raqamli iqtisodiyot sharoitida xarajatlarni boshqarish masalasi yangi bosqichga ko'tarildi. ERP tizimlari, Big Data va sun'iy intellekt texnologiyalari xarajatlarni real vaqt rejimida monitoring qilish va prognozlash imkonini bermoqda. Tadqiqotlar (McKinsey, 2023; Deloitte, 2022) shuni ko'rsatadiki, raqamli texnologiyalarni joriy etgan korxonalarda operatsion xarajatlar o'rtacha 15–25% ga kamayadi.

Tahlil va natijalar. O'rganishlar natijasida quyidagi tizimli muammolar aniqlandi:

- xarajatlarning 2010 hisobvarag'ida umumlashtirib yuritilishi;
- ishlab chiqarish bosqichlari bo'yicha tannarx aniqlanmasligi;
- resurs sarfi ustidan operativ nazoratning mavjud emasligi;
- boshqaruv hisobi va ichki nazorat tizimlari o'zaro bog'lanmaganligi.

Mazkur holat korxonalar rahbariyatiga real iqtisodiy samaradorlikni baholash imkonini bermaydi.

Xarajatlarni o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlarga taqsimlash orqali ishlab chiqarish xarajatlarini yuritish orqali har bir

mahsulot o'zi bilan qancha turdagi xarajatni olib kelayotganligini aniq ko'rish, taqqoslash va ularni kamaytirish yo'llarini aniqlash imkoniyatini beradi. O'zgaruvchan xarajatlarni boshqarish korxonaga mahsulotning bozor qiymatini o'zgartirmasdan kutilgan foydaga chiqish imkoniyatini beradi. Bunda korxonada har bir buyurtmada mahsulotning marjinal daromadini hisoblab chiqish imkoniyatiga ega bo'ladi. Ishlab chiqarish xarajatlarining turlarini kuzatish ularning qanchalik darajada zarur yoki zarur emasligini tushunishga yordam beradi. "Elegant garment textile" MCHJ QK ishlab chiqarish xarajatlari tadqiqot davomida o'rganib chiqilgan bo'lib, unda 15 dan ortiq xarajat turlari borligi aniqlangan (1-jadvalga qarang). O'rganish natijasida shu ma'lum bo'ldiki, kiyim ishlab chiqaruvchi korxonalarda eng yuqori ulushni material xarajatlari tashkil qilgan ekan. 2020-yilda materiallarning umumiy ishlab chiqarishdagi ulushi 78.535% ni tashkil qilgan bo'lsa bu ko'rsatkich 2024-yilda 80.210% ni tashkil qilganligini ko'rishimiz mumkin. Ish haqi xarajatlari materiallardan keying eng yuqori ulushga ega bo'lgan xarajat bo'lib, uning ulushi 2020-yilda 11.382% ni tashkil qilgan bo'lsa, 2024-yilda esa 12.531% ni tashkil qilgan bo'lib, 2020-yilga nisbatan 309,3 % ga oshgan.

1-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, jami ishlab chiqarish xarajatlari

yillar osha ortib borgan. Har yili ishlab chiqarish xarajatlari tarkibida eng yuqori ulushni material xarajatlari egallaganligini ko'rishimiz mumkin. Ishlab chiqarish xarajatlarining tarkibiy strukturasi o'rganish va ularning ulushlari bo'yicha tahlilini o'tkazish eng yuqori ta'sir o'tkazuvchi omilni aniqlashda katta yordam beradi.

Tadqiqot olib borilgan barcha xo'jalik yurituvchi subyektlarda ma'lumotlar faqatgina buxgalteriya tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotga asosan shakllantirilishi hamda buxgalteriya ma'lumotlarining haqiqiy ishlab chiqarishdan yuqori darajada farq qilishi, shu bilan bir qatorda ishlab chiqarishning haqiqiy holatidan orqada ekanligi aniqlandi. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda barcha ishlab chiqarish xarajatlari 2010- ishlab chiqarish schyotlarida yig'ilib, oy oxirida tannarxni aniqlashning oddiy usuli orqali barcha ishlab chiqarilgan mahsulotlar soniga to'liq taqsimlab yuborish orqali aniqlanishi asosiy muammoni keltirib chiqarayotganligi aniqlandi. Shu muammoni bartaraf etish va mahsulot tannarxini hisoblashning faoliyat yo'nalishiga mos usulini tanlashni taklif etib, ularga buyurtmali-bosqichli usuli taklif qilindi va mos ravishda hisob siyosatidagi ishchi hisobvaraqlar rejasiga yangi hisobvaraqlar ochish taklifi berildi (2-jadvalga qarang).

1 – jadval

“ELEGANT GARMENT TEXTILE” MCHJ XKning 2020-2024 yildagi ishlab chiqarish xarajatlarining tarkibiy tahlili¹

Xarajatlar	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
	Summa	Ulushi %	Summa	Ulushi %	Summa	Ulushi %	Summa	Ulushi %	Summa	Ulushi %	Summa	Ulushi %
Yoqilg'i	74 652,52	0,10	96 621,72	0,05	405 995,36	0,18	282 384,26	0,12	369 725,83	0,13	234 359,92	0,08
Transport xarajatlari	11 467,75	0,02	37 085,69	0,02	100 050,79	0,04	167 154,81	0,07	114 256,61	0,04	292 886,92	0,10
Amortizatsiya	1915912,01	2,55	2 669 221,66	1,31	2 224 213,01	0,96	14 125 180,86	6,08	7 488 483,86	2,68	24 721 259,77	8,76
Ijara	1 078 704,03	1,44	124 637,68	0,06	1 265 950,41	0,55	0	0,00	-	0,00		
Axlatlarni chiqarish	21 880,28	0,03	35 711,47	0,02	103 145,52	0,04	44 300,43	0,02	61 793,00	0,02	138 150,60	0,05
Dizenfksiya	62 954,56	0,08	10 600,63	0,01	77 018,89	0,03	0	0,00	2 904,68	0,00	5 203,21	0,00
Ijtimoiy soliq	1 015 332,86	1,35	2 120 640,25	1,04	3 687 011,32	1,59	262 950,44	0,11	349 591,74	0,13	3 800 129,33	1,35
Suvdan foydalanish	35 850,47	0,05	72 357,11	0,04	182 693,83	0,08	77 820,70	0,03	101 000,65	0,04	-	
Laboratoriya xarajatlari	63 048,27	0,08	88 562,74	0,04	113 384,77	0,05	0	0,00	200 061,89	0,07		
Material xarajatlari	59 004 899,84	78,54	175 886 754,24	86,39	163 091 575,37	70,32	182 229 214,37	78,47	224 036 525,46	80,21	181 937 913,23	64,50
Ish haqi	8 551 358,13	11,38	17 764 071,32	8,73	48 152 436,63	20,76	26 336 063,69	11,34	35 000 709,42	12,53	53 357 517,74	18,92
Remont	309 671,17	0,41	327 277,37	0,16	676 438,91	0,29	1 831 546,36	0,79	168 437,30	0,06	1 421 284,50	0,50

¹ Elegant garment textile MCHJ XK ma'lumotlari asosida tadqiqotchi tomonidan tayyorlangan

Transport tashish	2 141 272,53	2,85	2 855 337,16	1,40	8 668 677,42	3,74	4 944 865,40	2,13	6 951 736,43	2,49	9 993 510,77	3,54
Elektrenergiya	834 029,50	1,11	1 455 124,14	0,72	3 075 676,54	1,33	1 811 782,41	0,78	3 076 769,63	1,10	6 108 174,01	2,17
Sug'urta	9 951,60	0,01	17 499,76	0,01	105 152,37	0,05	19 412,88	0,01	99 418,71	0,04	33 319,21	0,01
Boshqa	612,79	0,00	30 399,10	0,02	5 011,88	0,00	106 420,27	0,05	1 292 558,51	0,46	272 445,31	0,10
Jami xarajatlar	75 131 598,31	100,00	203 591 902,04	100,00	231 934 433,01	100,00	232 239 096,88	100,00	279 313 973,71	100,00	282 081 794,60	100,00

O'zgaruvchan va o'zgarimas xarajatlar hisobvaraqlarini yuritish bo'yicha hisobvaraqlar taklifi²

Bosh hisobvaraqlar	Subhisobvaraq raqami	Hisobvaraq nomi
2010- Umum ishlab chiqarish xarajatlari	2011	I-sex ishlab chiqarish xarajatlari
	2012	II sex ishlab chiqarish xarajatlari
	2012.1	Tayyorlash bo'limi ishlab chiqarish xarajatlari
	2012.2	Bichish bo'limi ishlab chiqarish xarajatlari
	2012.3	Tasnif bo'limi ishlab chiqarish xarajatlari
	2012.4	Tikish bo'limi ishlab chiqarish xarajatlari
	2012.5	Yuvish bo'limi ishlab chiqarish xarajatlari
	2012.6	Dazmol bo'limi ishlab chiqarish xarajatlari
	2012.7	Sifat bo'limi ishlab chiqarish xarajatlari
	2012.8	Qadoqlash bo'limi ishlab chiqarish xarajatlari
2013	III-sex ishlab chiqarish xarajatlari	
2020 - O'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari	2021	Mehnat haqi xarajatlari ishbay
	2022	Amortizatsiya xarajatlari
	2023	Material xarajatlari
	2024	Ta'mirlash xarajatlari
	2025	Ijtimoiy soliq xarajatlari
	2026	Transport xarajatlari
	2027	Boshqa xarajatlar
2030 Doimiy ishlab chiqarish xarajatlari	2031	Mehnat haqi xarajatlari vaqtbay
	2032	Amortizatsiya xarajatlari
	2033	Material xarajatlari
	2034	Ta'mirlash xarajatlari
	2035	Ijtimoiy soliq xarajatlari
	2036	Transport xarajatlari
	2037	Boshqa xarajatlar

² Tadqiqotchi tomonidan tadqiqot natijalari asosida tayyorlangan

“Elegant garment textile” MCHJ XKda amaliyotda xarajatlar bo‘linmasdan to‘liq mahsulot miqdoriga bo‘lish orqali aniqlanib kelayotganligi har bir buyurtma bo‘yicha mahsulot narxini noaniqligi hamda ulardan marjinal daromad qancha ekanligini ko‘rish imkoni mavjud emasligi buyurtma bo‘yicha zararni yuzaga kelishiga sabab bo‘ladi. Shu sababli xo‘jalik yurituvchi subyektga xarajatlarni o‘zgaruvchan va o‘zgarimas xarajatlarga ajratish va ularni har bir buyurtma bo‘yicha xarajatlar harakatini nazorat qilish imkoniyatini beruvchi yangi hisobvaraqlar tarkibi taklif qilindi (2-jadvalga qarang). Natijada har bir buyurtma bo‘yicha mahsulot tannarxini kamaytirish imkoniyatlarini aniqlash va ularni to‘g‘ri boshqarilishini ta‘minlash imkoniyati yuzaga keladi. O‘z o‘rnida bu boshqaruv qarorlarini qabul qilishda axborotning tezligini ham ta‘minlab beradi. Mazkur taklif joriy etish asnosida korxonada xarajatlarning noto‘g‘ri taqsimotiga ularning ortiqcha sarfiga chek qo‘yilib, ortiqcha material xarini 20 % dan 9 %ga kamaytirilishiga erishilganligini bemalol aytishimiz mumkin bo‘ladi.

Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda barcha ishlab chiqarish xarajatlari 2010- ishlab chiqarish shyotlarida yig‘ilib, oy oxirida tannarxni aniqlashning oddiy usuli orqali barcha ishlab chiqarilgan mahsulotlar soniga to‘liq taqsimlab yuborish orqali aniqlanishi asosiy muammoni keltirib chiqarayotganligi aniqlandi.

Shu muammoni bartaraf etish va mahsulot tannarxini hisoblashning faoliyat yo‘nalishiga mos usulini tanlashni taklif etish, ularga buyurtmali-bosqichli usuli taklif qilindi va mos ravishda hisob siyosatidagi ishchi hisobvaraqlar rejasiga yangi hisobvaraqlar ochish taklifi berildi (3-jadvalga qarang).

Ushbu schyotlarning o‘zaro bog‘lanishi hamda mahsulot tannarxini aniqlash ketma-ketligi quyidagi keltirildi (3-jadval). Quyidagi buxgalteriya hisobvaraqlari ochib ishlab mahsulot tannarxini aniqlash bilan bog‘liq bir qancha muammolarni bartaraf etib, haqiqiy tannarxni shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi:

3-jadval

Hisob siyosatining ishchi hisobvaraqlar rejasiga taqdim qilingan yangi hisobvaraqlar bo‘yicha buxgalteriya o‘tkazmalari³

T/r	Xo‘jalik muomalalari	Debet	Kredit
1	Bichik bo‘limiga materiallari berildi	2023	1010
2	Bichim bo‘limi ishchilarining ish haqisi hisoblandi	2031	6710
3	Ijtimoiy soliq xarajatlari hisoblandi	2035	6520
4	Umumiy ishlab chiqarish binosining amortizatsiya xarajatlari hisoblandi	2032	0220
5	Suvdan foydalanish xarajatlari hisoblandi	2027	6990
6	Ishchilarni yetkazib kelish va yetkazish bilan bog‘liq transport xarajatlari hisoblandi	2036	6990

³ Tadqiqotchi tomonidan tayyorlangan

7	Elektr energiya xarajatlari hisoblandi	2037	0220
8	Bichim bo'limiga taqsimlanadigan o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlar taqsimlandi	2012.1	2020 2030
9	Bichik bo'limidan brak aniqlandi	2610	2012.1
10	Bichim bo'limidan tasnif bo'limiga o'tkazildi	2012.2	2012.1
11	Tasnif bo'limiga materiallar berildi	2023	1010
12	Tasnif bo'limiga taqsimlanadigan o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlar taqsimlandi	2012.2	2020 2030
13	Tasnif bo'limidan II ishlab chiqarish sexiga	2012.3	2012.2
14	II ishlab chiqarish sexiga materiallar sarflandi	2023	1010
15	II ishlab chiqarish sexidan brak mahsulot chiqdi	2610	2012.3
16	II ishlab chiqarish sexiga taqsimlanadigan o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlar taqsimlandi	2012.3	2020 2030
17	Tikuv bo'limiga berildi	2012.4	2012.3
18	Tikuv sexiga materiallar berildi	2023	1010
19	Tikuv bo'limiga taqsimlanadigan o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlar taqsimlandi	2012.4	2020 2030
20	Tikuv bo'limidan yuvish bo'limiga o'tkazildi	2012.5	2012.4
21	Yuvish bo'limiga materiallar berildi	2023	1010
22	Yuvish bo'limiga taqsimlanadigan o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlar taqsimlandi	2012.5	2020 2030
23	Dazmol bo'limiga materiallar berildi	2023	2012.5
24	Dazmol bo'limiga taqsimlanadigan o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlar taqsimlandi	2012.6	2020 2030
25	Dazmol bo'limidan sifat bo'limiga o'tkazildi	2012.7	2012.6
26	Sifat bo'limiga taqsimlanadigan o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlar taqsimlandi	2012.7	2020 2030
27	Sifat bo'limidan brak mahsulotlar aniqlandi	2610	2012.7
28	Sifat bo'limdan qadoqlash bo'limiga o'tkazildi	2019	2012.7
29	Qadoqlash bo'limiga materiallar berildi	2023	1010
30	Qadoqlash bo'limiga o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlar taqsimlandi	2012.8	2020 2030
31	Qadoqlash bo'limidan omborga oliy sifatli tayyor mahsulot qabul qilindi	2811	2012.8
32	Qadoqlash bo'limidan omborga yuqori sifatli tayyor mahsulot qabul qilindi	2812	2012.8
33	Qadoqlash bo'limidan omborga o'rta sifatli tayyor mahsulot qabul qilindi	2813	2012.8
34	Qadoqlash bo'limidan omborga past sifatli tayyor mahsulot qabul qilindi	2814	2012.8

35	I ishlab chiqarish sexiga materiallar berildi	2023	1010
36	I ishlab chiqarish sexiga o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlar taqsimlandi	2011	2020 2030
37	I ishlab chiqarish sexidan yarim tayyor mahsulot omborga kirim qilindi	2021	2011
38	I ishlab chiqarish sexidan brak mahsulot olindi	2610	2021

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turganidek, 2020 hamda 2030 hisobvaraqlarda yig'ilgan ishlab chiqarish xarajatlari taqsimot yo'li bilan har bir sexga alohida taqsimlanish yo'li bilan boradi. Bunda har bir buyurtmaning modeli bo'yicha tugallanmagan ishlab chiqarish, oliy sifatli, yuqori sifatli, o'rta sifatli va past sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish hajmiga mutanosib ravishda taqsimlanadi. Ishlab chiqarish xarajatlarini buyurtmali bosqichli usulda yuritish har bir bosqichda tannarxini aniqlab borish va nazorat qilish ishlab chiqarish yakunidagi oliy sifatli mahsulotlar sonini ortishiga past sifatli mahsulotlar sonining esa kamayishiga sabab bo'ladi. Buyurtmali-bosqichli usulni bir vaqtda qo'llash tannarxni to'g'ri aniqlashdagi bir qancha kamchiliklarni bartaraf etadi. Bizning fikrimizcha, to'qimachilik korxonalarida mahsulot tannarxini aniqlashda buyurtmali-bosqichli yondashuvni o'zgaruvchan va doimiy xarajatlar elementlari bilan uyg'unlashtirish maqsadga muvofiqdir. Bunday integratsiyalashgan yondashuv, tannarxni yanada aniqlik bilan hisoblash; yaroqsiz mahsulotlar va yo'qotishlarni nazorat qilish hamda ichki nazorat samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Ya'ni korxonaning asosiy faoliyati buyurtma asosida ishlab chiqarish bo'lib bir yilda 20 mlndan ortiq nomenklaturadagi mahsulotlar yaratilib ularning har birining tannarxini alohida hisoblash lozim bo'ladi.

Korxonada ishlab chiqarish bosqichma bosqich bilan buyurtma usuli birlashtirilsa har bir buyurtma modeli bo'yicha tayyor mahsulot va brak mahsulot hamda tugallanmagan ishlab chiqarishning haqiqiy tannarxini aniqlash imkoniyatini beradi. Bunda har bir bosqichda har bir buyurtma modelining tannarxi shakllantirilib borilib yakunida umumiy tannarx hisoblab chiqariladi. Bu tartibda ishlab chiqarish tizimini shakllantirish boshqaruv hisobidagi bir qancha tartibsizliklarni bartaraf etib aniqlikka olib keladi. Har bir bo'lim uchun brak me'yori belgilanib nazorat qilinsa, har bir javobgarlik markazi bo'yicha me'yordan ortiqcha yo'qotishlarni bartaraf etish bo'yicha aniq chora tadbirlar ishlab chiqish imkoniyatini beradi. Mazkur jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, Ish haqi va ijtimoiy soliq xarajatlari jami 397 655,00 ming so'mni tashkil etib, ularning eng yuqori ulushi tikuv bosqichida jamlangan (125 789,00 ming so'm). Bu ishlab chiqarish zanjirida mehnat intensivligi aynan tikuv jarayonida yuqori ekanini tasdiqlaydi.

Boshlang'ich bosqichlarda (tayyorlov – 25 623,00 ming so'm, bichim – 32 654,00 ming so'm) ish haqi xarajatlari past bo'lsa, texnologik jarayon murakkablashgani sari (bosma, tikuv) ushbu xarajatlar uzluksiz ortib boradi. Bu holat ishchi kuchi bilan bog'liq xarajatlarning jarayon chuqurlashgani sari ko'payishini va ishlab chiqarish tannarxiga bosimni oshirayotganini ko'rsatadi.

T/r	Javobgarlik markazi	Material xarajatlari	Ish haqi xarajatlari va ijtimoiy soliq xarajatlari	Binoning eskirish xarajatlari	Kommunal xarajatlari	Uskunalarning eskirishi	Boshqa xarajatlari
1	Tayyorlov	153 180 206,53	25 623,00	143 191,62	306 514,23	125 829,16	1 258,00
2	Bichim	5 623 905,21	32 654,00	182 483,68	390 622,32	160 356,92	9 512,00
3	Tasnif	10 825 000,96	44 232,00	247 186,20	529 123,74	217 214,04	1 563,00
4	Bosma	53 652 985,00	65 425,00	2 256 203,00	782 644,25	321 288,40	249,00
5	Tikuv	6 685 896,00	125 789,00	702 959,50	1 504 746,47	617 723,30	13 496,00
6	Yuvish	1 025 695,00	12 560,00	70 190,33	150 248,56	61 679,52	1 234,00
7	Dazmollash	65 215,00	32 258,00	180 270,67	385 885,19	158 412,25	12 549,00
8	Sifat	1 015,12	22 569,00	126 124,64	269 980,87	110 831,61	2 854,00
9	Qadoqlash	87 945,00	36 545,00	204 228,15	437 168,27	179 464,80	12 596,00
Jami		231 147 863,82	397 655,00	4 112 837,80	4 756 933,90	1 952 800,00	55 311,00

3-jadval

2025-yil II-III ishlab chiqarish bo'limi xarajatlari javobgarlik markazlari kesimida⁴

Fikrimizcha, ishlab chiqarish jarayonida javobgarlik markazlarini ichki hujjat aylanish tizimi bilan "yagona hujjat" tamoyili asosida integratsiyalash:

- axborotlarning shaffofligini ta'minlaydi;
- moddiy javobgar shaxslar mas'uliyatini oshiradi;
- ichki nazorat tizimining uzluksiz ishlashiga zamin yaratadi.

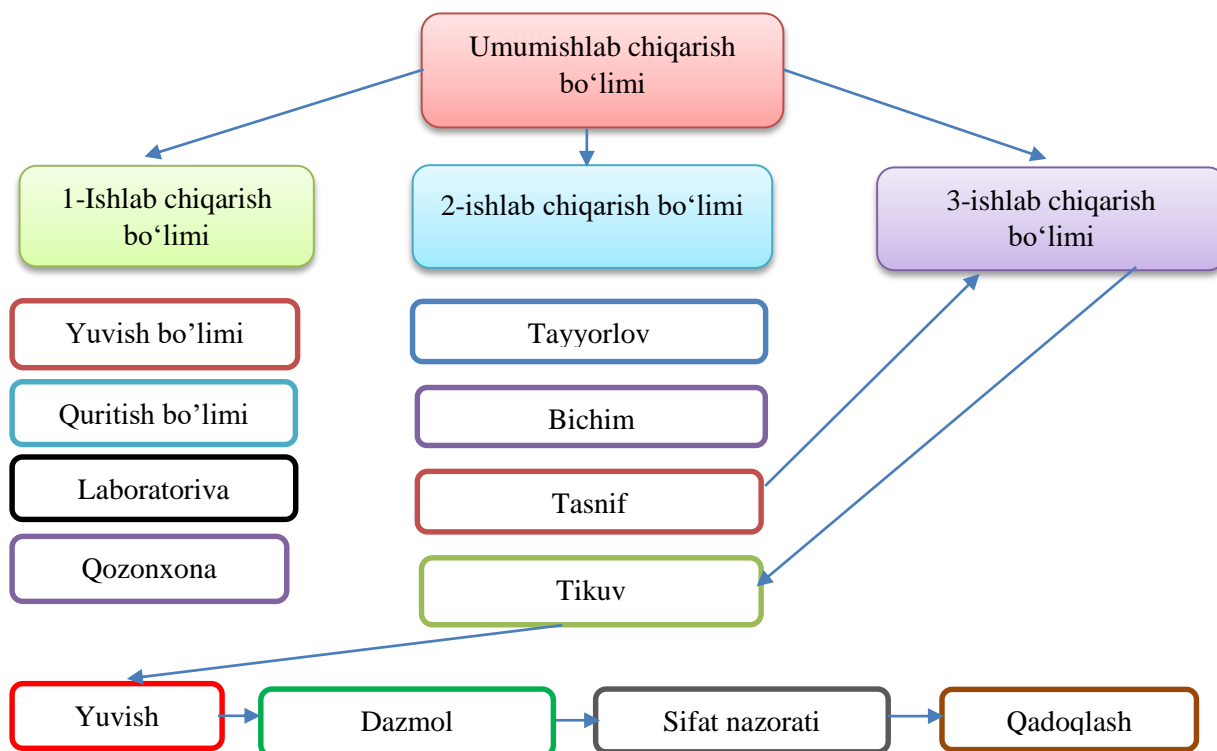
Mazkur yondashuv ishlab chiqarish korxonalarida boshqaruv hisobi va ichki nazorat tizimining o'zaro uyg'unligini

kuchaytirishga xizmat qiladi. Javobgarlik markazlarini bu holatda ajratish har bir javobgarlik markazi bo'yicha vazifalar taqsimotining aniqligi, reja bajarilishi, hamda har bir javobgarlik markazlari bo'yicha samaradorlik ko'rsatkichlarini aniqlash imkoni berib qolmasdan, balki har bir javobgar markazlari bo'yicha ma'lumotlarning shaffofligi va tezligini ta'minlab beradi. Bu esa o'z navbatida boshqaruv qarorlarini o'z vaqtida qabul qilishi va sifatiga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Shu bilan bir qatorda ichki nazorat tizimi samadorligini yuqori darajaga

⁴ "Elegant garment textile" MCHJ XK ma'lumotlari asosida tadqiqotchi tomonidan tayyorlangan

ko'tarilishiga ham sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. Har bir javobgarlik markazlari tomonidan yuzaga keladigan xato va kamchiliklarni o'z vaqtida bartaraf

etilishi va axborotlarning jamlanishi boshqaruv ma'lumotlarning sifati va harakatiga ijobiy ta'sirini ko'rsatadi.



1-rasm. Ishlab chiqarish jarayonida javobgarlik markazlari turlari taklifi⁵

Yuqoridagi rasm ma'lumotlarida javobgarlik markazlarining tizimli joylashuvi berilgan bo'lib bu o'rinda har bir javobgarlik markazlari bo'yicha hujjat aylanuvi tizimining uzluksizligini ta'minlash va nazorat qilish orqali ichki nazorat tizimi samaradorligi oshadi va qaror qabul qilish uchun haqqoniy ma'lumot yetkazilishini ta'minlab beradi.

Javobgarlik markazlari har bir bo'linish nuqtasida mas'ul shaxslarning belgilanishi jarayondagi shaffoflikni yanada oshirib beradi.

Ichki hujjat aylanish tizimi – bu ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etayotgan bo'limlar o'rtasidagi axborot va hujjatlarning harakatlanishini tartibga soluvchi tizimdir.

Ichki hujjatlar aylanish tizimi tamoyillari sifatida quyidagilarni ko'rishimiz mumkin:

- Vaqtida rasmiylashtirish va topshirish;
- Mas'ul shaxslarni aniqlash;
- Raqamli izchillik va hujjat xavfsizligi;
- Ichki nazorat talablariga moslik.

Javobgarlik markazlari bo'yicha yuritiladigan boshqaruv hisobi ichki hujjatlar orqali asoslanadi. Har bir markaz uchun **hujjat shakli, javobgar shaxs, hisobot davri** va **ko'rsatkichlar** aniq belgilanadi. Quyidagi jadvalda javobgarlik markazlari bo'yicha boshlang'ich hujjatlar va ularning mas'ul shaxslari hamda topshirilish muddatlarini ko'rishimiz mumkin:

⁵ Tadqiqotlar asosida muallif tomonidan tayyorlangan.

4- jadval

Javobgarlik markazlari bo'yicha hujjatlar misoli (Elegant Garment Textile MChJ hamda FESHN JEANS GARMENT MCHJ asosida)⁶

T /r	Javobgarlik markazlari	Hujjat nomi	Kodi	Mas'ul shaxs	Topshirish muddati
1	I Ishlab chiqarish sexi	1-ishlab chiqarish sexi uchastkasi ishlab chiqarish hisoboti	1-ICHH	I ishlab chiqarish bo'limi boshlig'i	Har oy yakunida
2	II Ishlab chiqarish sexi	2-ishlab chiqarish uchastkasi aylanma ishlab chiqarish hisoboti	2-ICHAH	II Ishlab chiqarish bo'limi boshlig'i	Har bir model bo'yicha ishlab chiqarish yakunlanganda va oy oxirida bir marta, yakunlangan kundan 1 kun kechiktirmasda n
2.1	Tayyorlov			Tayyorlov bo'limi boshlig'i	
2.2	Bichim			Bichim bo'limi boshlig'i	
2.3	Tasnif			Tasnif bo'limi boshlig'i	
2.4	Tikuv			Tikuv bo'limi boshlig'i	
2.5	Yuvish			Yuvish bo'limi boshlig'i	
2.6	Dazmollash			Dazmol bo'limi boshlig'i	
2.7	Sifat			Sifat bo'limi boshlig'i	
2.8	Qadoqlash			Qadoqlash bo'limi boshlig'i	
3	III Ishlab chiqarish sexi	3-ishlab chiqarish sexi uchastkasi ishlab chiqarish hisoboti	3-ICHH	III Ishlab chiqarish sexi bo'lim boshlig'i	Har bir model yakunlanganda va har oy oxirida
4	Qayta ishlovga berish bo'limi	Qayta ishlovga berish dalolatnomasi	3-QID	Qayta ishlovga qabul qilish bo'limi boshlig'i	Bir kun ichida
		Qayta ishlovdan qabul qilish hisoboti	4-QO		Bir kun ichida
5	Qayta ishlovga qabul qilish bo'limi	Qayta ishlovga qabul qilish kirim orderi	8-QKO	Qayta ishlovga berish bo'lim boshlig'i	Bir kun ichida

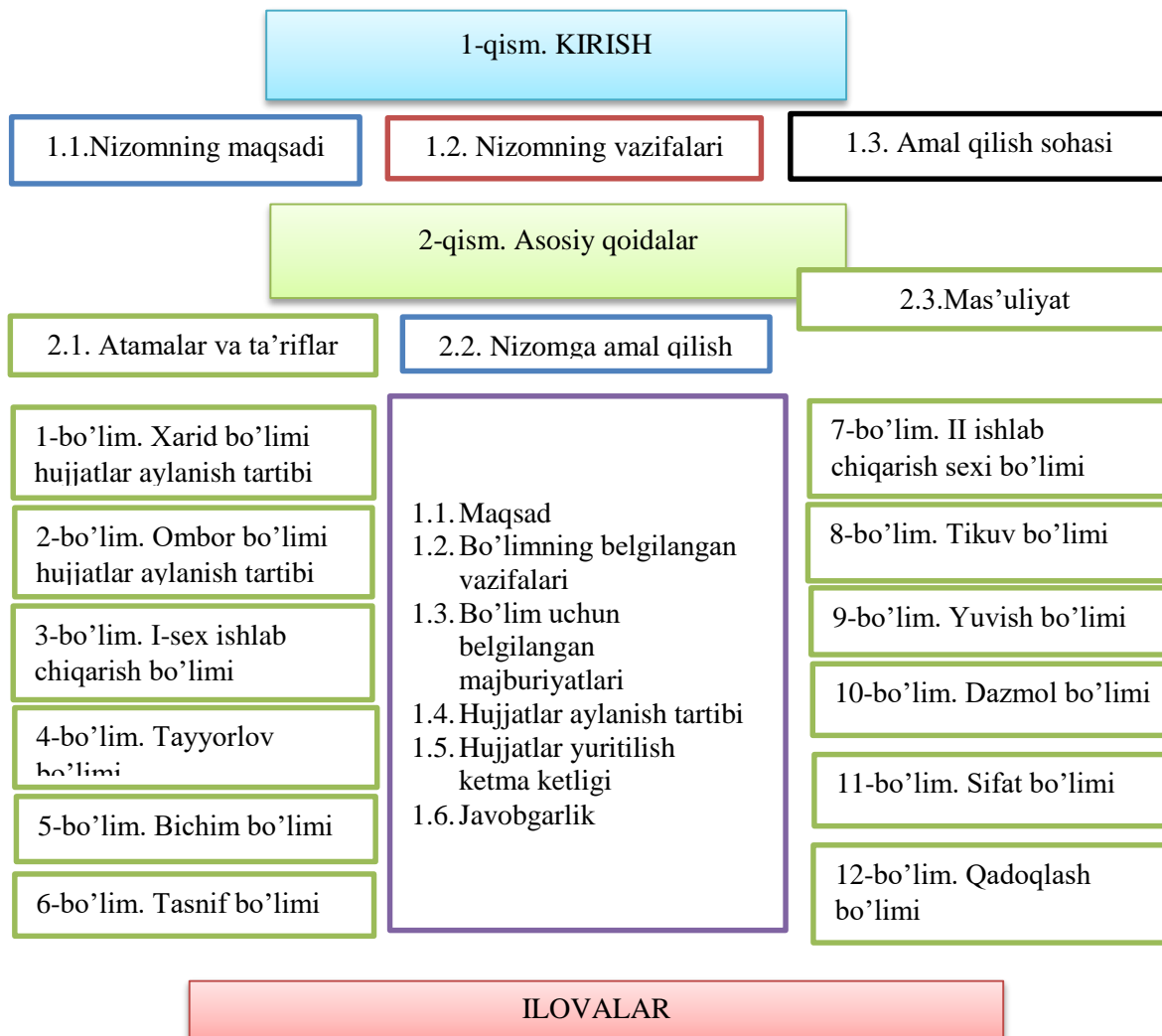
⁶ Elegant garment textile MCHJ XK va Feshn jeans garment MCHJ XK ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlandi

		Qayta ishlangan mahsulotni qaytarish hisoboti	9-QIH		Bir kun ichida
		Qayta ishlashga olingan materiallarni ortga qaytarish dalolatnomasi	10-QQD		Bir kun ichida
6	Ishlab chiqarish bo'limi	Umumiy Ishlab chiqarish hisoboti	01-UIH	Ishlab chiqarish bo'lim boshlig'i	oy, chorak va yil
7	Tayyor mahsulot ombor	Tayyor mahsulotlarni kirim orderi	02-TM	Ombor mudiri	Bir kun ichida
8	Yarim tayyor mahsulot ombori	Yarim tayyor mahsulotlarni kirim orderi	03-YTM	Ombor mudiri	Bir kun ichida
9	Brak mahsulotlar ombori	Brak mahsulotlarni kirim orderi	001-BM	Ombor mudiri	Hafta yakunida
10	Materiallar ombori	Talabnoma yuk xati	5-TYX	Ishlab chiqarish bo'limi boshliqlai, ombor mudiri	Har kuni
		TMZlarni qaytarish dalolatnomasi	6-QD	Ombor mudiri	Har kuni

Javobgarlik markazlari bo'ylab hujjatlarning aylanishi javobgarlik markazlari va ichki hujjat aylanish tizimidagi mavjud bo'lgan quyidagi muammolarni hal etishga xizmat qiladi: Xarajatlar bo'yicha shaffoflikni ta'minlaydi; Mas'uliyatni aniq taqsimlaydi; Samaradorlikni baholash imkonini yaratadi; Ma'lumotlar asosida qaror qabul qilishni osonlashtiradi. Yuqoridagi jadvalda mavjud hujjatlarni o'z vaqtida to'ldirilishini, yetkazilishini, ma'lumotlarning shaffofligini ta'minlash hamda ishlab chiqarish sikli va sifatini yuqori ko'rsatkichga olib chiqish maqsadida xo'jalik yurituvchi subyektga Ishlab

chiqarish jarayonida boshqaruv hisobi hujjatlar aylanishi nizomi ishlab chiqilib taklif qilingan. Boshqaruv hisobi hujjatlar aylanishini tartibga solish va ma'lumotlarning o'z vaqtida yetib kelishini yanada oshirish hamda ichki nizomlar bilantartibga solib qo'yish maqsadida "Ishlab chiqarish jarayonida boshqaruv hisobi hujjatlari aylanishi" nizomi ishlab chiqildi (1-rasmga qarang). Bu nizomning yo'lga qo'yilishi oqibatida har bir moddiy javobgar shaxslarning vazifalari, majburiyatlarini aniq belgilab qo'yildi. Bu hujjat asosida korxonaning shtatlar jadvaliga, jamoa shartnomasiga, lavozim yo'riqnomalari

hamda moddiy javobgarlik to'g'risidagi shartnomalariga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritildi.



2.1-rasm Ishlab chiqarish jarayonida boshqaruv hisobi hujjatlar aylanishi nizomi⁷

Asosiy mahsulot ishlab chiqarish jarayonini yagona hujjat tamoyili asosida bir hisobot shakli ostida birlashtirish esa har bir bolimni bir biri ustidan nazoratini belgilab beradi. Bu esa har bir buyurtma bo'yicha har bir bo'limdagi ishlab chiqarilgan oliy, yuqori, o'rta va past sifatli mahsulotlarni aniqlash imkonini beradi (2.2-rasmga qarang). Shu bilan bir qatorda har bir javobgarlik markazida javobgarlik yaratib o'z bo'limiga

kirgan va chiqqan tayyor, yarim tayyor va materiallar uchun javobgarlik kuchaytiradi. Har bir markaz o'z bo'limida aniqlangan kamchiliklar, braklar va kamomadlar uchun o'zi javob beradi. Hujjatlarni o'z vaqtida buxgalteriyaga va bosh ishlab chiqarish bo'limiga yetib borishini ta'minlab beradi. Bu yagona hujjatning yuzaga kelishiga sabab bo'lgan omillardan biri mahsulotlar tarkibidagi brakning ortishi hamda ortiqcha

⁷ Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqilgan va taklif qilingan

materiallar sarfi hamda aniq javobgarning yo'qligi bo'lgan bo'lib, bu hujjat esa mana shu mavjum bo'lgan qismlarni ochib, ularni aniq va shaffofligini ta'minlab beradi va mahsulotning yaratilish jarayonidagi javobgarlikni yanada oshiradi.

Asosiy mahsulot ishlab chiqarish jarayonini yagona hujjat tamoyili asosida bir hisobot shakli ostida birlashtirish esa har bir

bo'limni bir biri ustidan nazoratini belgilab beradi. Bu esa har bir buyurtma bo'yicha har bir bo'limdagi ishlab chiqarilgan oliy, yuqori, o'rta va past sifatlil mahsulotlarni aniqlash imkonini beradi (2-rasmga qarang).

Quyidagi rasmda uning ko'rinishi va kimlar javobgar ekanligini ko'rishimiz mumkin bo'ladi:

2-ICHAH

2-ishlab chiqarish uchastkasi aylanma ishlab chiqarish hisob №1 sana 30.09.2025

Model _____
Asosiy mato _____
TYX raqami _____

Hisobot oyi _____

		turi	miqdori	S	M	L	XL	XXL	XXXL	XXXXL	jami
Tayyorlov	Kirim	bo'yalgan mato 30/1	194,54								194,54
	Chiqim	bo'yalgan mato 30/1	194,54								194,54
Bichim	Kirim	bo'yalgan mato 30/1	194,54								194,54
	Chiqim		1100	200	200	200	200	100	100	100	1100
Tasnif	Kirim		1100	200	200	200	200	100	100	100	1100
	chiqim		1088	198	199	200	200	97	95	99	1088
	Brak		12	2	1	0	0	3	5	1	12
Bosma	Kirim		1088	198	199	200	200	97	95	99	1088
	chiqim		1066	194	192	195	198	95	95	97	1066
	brak		22	4	7	5	2	2	0	2	22
Tasnif	Kirim		1066	194	192	195	198	95	95	97	1066
	chiqim		1062	193	192	195	196	94	95	97	1062
	Brak		4	1	0	0	2	1	0	0	4
Tikish	Kirim		1062	193	192	195	196	94	95	97	1062
	chiqim		1060	193	192	195	196	93	95	96	1060
	brak		2	0	0	0	0	1	0	1	2
Dazmol	Kirim		1060	193	192	195	196	93	95	96	1060
	chiqim		1060	193	192	195	196	93	95	96	1060
	brak										0
Sifat	Kirim		1060	193	192	195	196	93	95	96	1060
	chiqim		1048	190	191	194	193	92	93	95	1048
	brak		12	3	1	1	3	1	2	1	12
Qadoqlash	Kirim		1048	190	191	194	193	92	93	95	1048
	chiqim		1048	190	191	194	193	92	93	95	1048
	brak										1048
Tayyor mahsulotlar ombori			1048	190	191	194	193	92	93	95	1048
Oliy sifatli	Kirim		1048	190	191	194	193	92	93	95	1048
Yuqori sif	Kirim		22	3	3	2	4	3	5	2	42
O'rta sifat	Kirim		17	5	2	1	3	3	0	3	17
Past sifatli	Kirim		7	1	2	2	0	2	0	0	7
Brak	Kirim		4	1	2	1	0	0	0	0	4
Jami			1048	190	191	194	193	92	93	95	1048

Tayyorlov bo'lim boshlig'i _____
imzo i.f.o

Tikuv bo'lim boshlig'i _____
imzo i.f.o

Bichim bo'lim boshlig'i _____
imzo i.f.o

Dazmollash bo'lim boshlig'i _____
imzo i.f.o

Tasnif bo'lim boshlig'i _____
imzo i.f.o

Sifat nazorat bo'lim boshlig'i _____
imzo i.f.o

Bosma bo'lim boshlig'i _____
imzo i.f.o

Qadoqlash bo'lim boshlig'i _____
imzo i.f.o

2-ishlab chiqarish uchastkasi bo'lim boshlig'i _____
imzo i.f.o

Tayyor mahsulot ombor mudiri _____
imzo i.f.o

Ishlab chiqarish bo'lim boshlig'i _____
imzo i.f.o

2-rasm. Ishlab chiqarish hisoboti yagona hujjat tamoyili asosida⁸

Ishlab chiqarish hisobiting har bir model bo'yicha bu tarzda tuzilishi va

to'ldirilishi ma'lumotlarni bir joyda jamlab, qancha mahsulot chiqqanligi, qancha

⁸ "FESHN JEANS GARMENT" MCHJ XK ma'lumotlari asosida tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqilgan va tayyorlangan

me'yordan ortiq yo'qotish bo'lganligini hujjatda ko'rish imkonini beradi.

Xulosa qilib aytganda, boshqaruv hisobi korxonada faoliyatiga qarab shakllansada, uning maqsad va vazifalari umumiydir. Asosiy farq axborot oqimlarini shakllantirishda namoyon bo'ladi: ishlab chiqarishda xarajatlar, savdoda esa tovar

qiymati va logistika xarajatlari ustuvor hisoblanadi. Mahsulot tannarxini to'g'ri aniqlash boshqaruv hisobining samaradorligini belgilaydi. Shu bois, ilmiy asoslangan usullar va to'g'ri taqsimot tizimini joriy etish orqali haqiqiy tannarxni aniq hisoblash hamda korxonada faoliyatini samarali boshqarish mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2015). *Advanced Management Accounting*. Pearson Education.
2. Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). *The Design of Cost Management Systems*. Prentice Hall.
3. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
4. Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.
5. Magee, J. F. (1968). *Industrial Logistics*. McGraw-Hill.
6. Vahobov A., Ishonqulov N., Ibrohimov A. (2013). *Moliyaviy va boshqaruv tahlili*. Toshkent: Iqtisod-moliya.
7. Xasanov B., Xashimov A. (2013). *Boshqaruv hisobi*. Toshkent: Cho'lpon.
8. Dusmuratov R. D. (2013). *Buxgalteriya hisobi nazariyasi*. Toshkent: Fan va texnologiya.
9. Deloitte (2022). *Cost Management in Manufacturing Industry Report*.
10. McKinsey & Company (2023). *Digital Transformation and Cost Efficiency in Industry*.
11. Horngren C., Datar S. *Cost Accounting*. Pearson.
12. Drury C. *Management and Cost Accounting*.
13. Kaplan R., Atkinson A. *Advanced Management Accounting*.
14. Yo'ldoshev N.Q. *Boshqaruv hisobi nazariyasi*.
15. Karimov A.A. *Ishlab chiqarish xarajatlari hisobi*.