ISSN: 2181-3906 2026

International scientific journal
«MODERN SCIENCE AND RESEARCH»
VOLUME 5 / ISSUE 11 / UIF:8.2 / MODERNSCIENCE.UZ

KORXONALARDA MOLIYAVIY REJALASHTIRISH TIZIMI VA BUDJET INTIZOMINI BAHOLASH

Raufova Nilufar Ulug‘bek qizi
Toshkent xalqaro Ta’lim universiteti
Buxgalteriya hisobi va moliya yo‘nalishi.

https://doi.org/10.5281/zenodo.24399481

Annotatsiya. *Maqolada korxonalarda moliyaviy rejalashtirish va ichki budjet intizomini baholashning nazariy hamda amaliy mezonlari tahlil qilinadi. Daromadlar prognozi, xarajatlar smetasi, pul oqimi rejasi va investitsiya qarorlarini o‘zaro bog‘lashning ahamiyati ochib beriladi.*

Tadqiqot ilmiy adabiyotlar, xalqaro boshqaruv hisobi tamoyillari va O‘zbekistonning amaldagi buxgalteriya hisobi normalarini solishtirishga asoslangan. Budjetdan og‘ishlarni miqdoriy hamda sababiy baholash, rejani qayta prognozlash va mas’uliyatni taqsimlashga oid ko‘rsatkichlar tizimi taklif etiladi. Asosiy xulosa shundan iboratki, budjet intizomi xarajat limitiga ko‘r-ko‘rona rioya qilish bilan emas, asoslangan reja, to‘lov qobiliyati, hujjatlashtirilgan qaror va natija o‘rtasidagi uyg‘unlik bilan baholanadi.

Kalit so‘zlar: *moliyaviy rejalashtirish, korxona budjeti, budjet intizomi, pul oqimi, og‘ishlar tahlili, ichki nazorat, likvidlik, boshqaruv hisobi.*

Аннотация. *В статье рассматриваются теоретические и прикладные критерии оценки финансового планирования и внутренней бюджетной дисциплины предприятий.*

Показана взаимосвязь прогноза выручки, сметы затрат, плана денежных потоков и инвестиционных решений. Исследование основано на сопоставлении научной литературы, принципов управленческого учёта и действующих норм бухгалтерского учёта Узбекистана. Предложена система показателей для анализа отклонений, оценки причин изменения затрат, обновления прогноза и разграничения ответственности. Обосновано, что бюджетная дисциплина не сводится к формальному соблюдению лимитов: она требует реалистичного плана, устойчивого денежного потока, прозрачности решений и связи расходов с результатами деятельности.

Ключевые слова: *финансовое планирование, бюджет предприятия, бюджетная дисциплина, денежные потоки, анализ отклонений, внутренний контроль, ликвидность, управленческий учёт.*

Abstract. *The article discusses theoretical and practical criteria for evaluating financial planning and internal budget discipline in enterprises. It explains the links among revenue forecasts, expenditure budgets, cash-flow planning, and investment decisions. The analysis draws on scholarly literature, management accounting principles, and applicable accounting requirements in Uzbekistan. A framework is proposed to examine budget variances, identify their causes, update forecasts, and assign responsibility for decisions. The findings emphasize that budget discipline is not merely strict adherence to spending limits. It also depends on realistic assumptions, payment capacity, documented authorization, and the relationship between resources used and business outcomes. The framework is presented as a methodological approach rather than as evidence from an undisclosed company survey.*

Keywords: *financial planning, corporate budget, budget discipline, cash flow, variance analysis, internal control, liquidity, management accounting.*

KIRISH

Korxona moliyaviy rejasi kelgusi davrdagi sotuv, xarajatlar, majburiy to‘lovlar, qarzlarni qaytarish va investitsiya ehtiyojini bir-biriga bog‘laydi. Reja puxta tuzilsa, rahbariyat qaysi xarajatni hozir amalga oshirish, qaysi loyihani keyinga qoldirish va qachon moliyalashtirish talab etilishini oldindan baholaydi. Hisoblangan foyda bilan pulning amalda kelib tushish muddati farqlanmasa, foyda ko‘rsatayotgan korxonada ham to‘lov taqchilligi yuzaga kelishi mumkin.

Boshqaruv hisobining global tamoyillarini yangilagan AICPA va CIMA materiallarida moliya mutaxassisining vazifasi faqat hisobot tuzish emas, qaror qabul qilish uchun dolzarb va ishonchli axborot yetkazish bilan ham bog‘lanadi [1]. Shu nuqtayi nazardan budjetning sifati uning hisob-kitobi bilan birga, ma’lumotlarning qayerdan olingani, taxminlarning tekshirilishi va bajaruvchiga tushunarli yetkazilishiga ham bog‘liq. Moliyaviy rejalashtirishni baholash uchun daromad o‘sishini o‘zi yetarli mezon deb olish noto‘g‘ri: bunday o‘sish debitorlik qarzlari yoki xarajatlarning keskin oshishi hisobiga yuzaga kelgan bo‘lishi mumkin.

Ichki nazorat masalasida COSOning 2013-yilda yangilangan konseptual doirasi nazorat muhiti, xavflarni baholash, nazorat amallari, axborot va kommunikatsiya hamda monitoringni o‘zaro bog‘liq qismlar sifatida ko‘rsatadi [2]. Bu yondashuv korxona budjetiga ham tatbiq etiladi.

Masalan, xarajatga limit belgilash nazoratning faqat bir ko‘rinishi; shartnomani kim tasdiqlashi, limitdan oshish qachon asoslantirilishi va axborot kimga yetkazilishi aniq belgilanmasa, reja nazorat vositasiga aylanmaydi.

Ilmiy adabiyotlarda budjetlashtirishning mazmuni yuzasidan ikki qarash uchraydi. S. Hansen, D. Otley va W. Van der Stede an’anaviy budjetdagi kamchiliklarni yumshatish uchun jarayonni takomillashtirish hamda budjetdan tashqari moslashuvchan boshqaruv usullariga o‘tish yo‘nalishlarini solishtirgan [3]. Bu bahs korxona uchun muhim savolni qo‘yadi: budjet qat’iy limitlar to‘plami bo‘lishi kerakmi yoki sharoit o‘zgarganida ham qaror qabul qilishga xizmat qiladigan yangilanadigan reja sifatida ishlashi lozimmi? Mazkur maqolada ikkala yondashuvning foydali jihatlari birlashtiriladi.

Pul oqimini moliyaviy natijadan ajratish zarurligi xalqaro hisob standartlarida ham aks etgan. IAS 7 pul oqimlarini operatsion, investitsion va moliyalashtirish faoliyati bo‘yicha guruhlaydi [4]. T. Libby va R. M. Lindsayning Shimoliy Amerika tashkilotlari amaliyotiga oid tadqiqoti esa budjetlardan foydalanish usuli va ularni baholashdagi kamchiliklar natijani talqin qilishda muhimligini ko‘rsatadi [5]. Shunday ekan, reja bajarilishini faqat “ajratilgan mablag‘ sarflandimi?” degan savol bilan chegaralash emas, xarajatning sababi, kelajak pul oqimiga ta’siri va boshqaruv qarori qanchalik asoslangani bilan o‘lchash maqsadga muvofiq.

O‘zbekistonda korxona hisobining huquqiy asosi “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi Qonun bilan belgilanadi [6]. 2024-yilda tasdiqlangan 1-son BHMS hisob siyosati va moliyaviy hisobot taqdimotiga qo‘yilgan talablarni, 9-son BHMS esa pul oqimlari hisobotining tegishli

qoidalarini belgilaydi [8]. 2026-yil 13-avgustda ro‘yxatdan o‘tkazilgan yangi 1-son MHMS 2027-yil 1-yanvardan kuchga kirishi va avvalgi 1-son BHMS o‘rnini egallashi nazarda tutilgan [9].

Mazkur normalar tashqi moliyaviy hisobotga tegishli; korxonaning ichki budjetini tuzish tartibi esa boshqaruv ehtiyojlari va ichki reglament bilan belgilanadi. Ularni bir xil hujjat deb talqin qilish mumkin emas.

Tadqiqotning maqsadi korxonalarda moliyaviy rejalashtirish tizimini tarkibiy qismlar bo‘yicha tavsiflash va budjet intizomini baholash uchun sodda, amalda qo‘llash mumkin bo‘lgan mezonlar tizimini ishlab chiqishdir. Asosiy vazifalar - daromad va xarajatlar rejasini pul oqimi bilan bog‘lash, og‘ishlarni hisoblashda qaysi omil natijani o‘zgartirganini ajratish, budjet qarorlarining mas’uliyat chegarasini ko‘rsatish hamda natijaga asoslangan nazorat tartibini taklif etish. Tadqiqot obyekti - xo‘jalik yurituvchi korxonalarning moliyaviy rejalashtirish jarayoni; predmeti - ichki budjet intizomini baholash ko‘rsatkichlari va ularni qo‘llash usulidir.

METODOLOGIYA

Tadqiqot nazariy-uslubiy xususiyatga ega. Manba sifatida boshqaruv hisobi va budjetlashtirishga oid ilmiy ishlar, COSO ichki nazorat konsepsiyasi, IFRS Foundationning pul oqimlari bo‘yicha izohi hamda O‘zbekiston Respublikasida moliyaviy hisobotni tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlar o‘rganildi. Qiyosiy tahlil usulida qat’iy yillik budjet bilan davriy yangilanadigan prognozning vazifalari solishtirildi; tizimli yondashuv orqali sotuv, xarajat, investitsiya va likvidlik rejalari o‘rtasidagi bog‘lanish ajratildi. Hisoblash usuli o‘rnida reja-fakt og‘ishlari, ularning nisbiy ko‘rsatkichi va tushumning narx-hajm tarkibi tahlil qilindi.

Baholash birligi sifatida “reja - tasdiqlangan limit - operatsiya - hujjat - natija” zanjiri olinadi. Xarajat moddasi to‘lov hujjati va bajarilgan vazifa bilan bog‘lanadi. Davrlar qiyoslanganda hisob siyosati, narx darajasi, faoliyat hajmi, mahsulot tarkibi va vaqt oralig‘i mos bo‘lishi lozim. Aks holda tafovut rejalashtirish xatosidan emas, o‘lchov sharoiti o‘zgarganidan kelib chiqishi mumkin.

Tadqiqotda “budjet intizomi” tushunchasi davlat budjeti mablag‘larining ijrosi ma’nosida emas, xususiy yoki xo‘jalik korxonasida ichki tasdiqlangan moliyaviy reja va xarajat vakolatiga rioya etish ma’nosida qo‘llanadi. Budjet chegarasidan chiqmaslik ijobiy belgi bo‘lishi mumkin, biroq ishlab chiqarish to‘xtab qolishi, zarur profilaktik ta’mir bajarilmasligi yoki yetkazib beruvchi oldidagi to‘lov kechikishi hisobiga olingan “tejam” ijobiy boshqaruv natijasi emas. Shu sababli baholashda pul, muddat va mahsulot yoki xizmat natijasi birgalikda kuzatiladi.

NATIJALAR

Moliyaviy rejaning tayanchi - sotuv va ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish ko‘lamiga oid faraz. Rejalashtirish odatda buyurtmalar portfeli, mavjud shartnomalar, oldingi davr talabining mavsumiyligi, ishlab chiqarish quvvati va sotuv narxidan boshlanadi. Tushum prognozida sotilgan mahsulot uchun hisoblangan daromad bilan xaridor pulni qachon to‘lashini alohida ko‘rsatish zarur. Shartnomada to‘lov 30 yoki 60 kundan keyin ko‘zda tutilgan bo‘lsa, joriy oyning daromadi avtomatik tarzda joriy oyning kassa tushumiga aylanmaydi. Mazkur farq moliyaviy natija budjeti va pul oqimi budjetini alohida yuritishning asosiy sababidir.

ISSN: 2181-3906 2026

International scientific journal
«MODERN SCIENCE AND RESEARCH»
VOLUME 5 / ISSUE 11 / UIF:8.2 / MODERNSCIENCE.UZ

Xarajatlar budjetini tuzishda doimiy va o‘zgaruvchan xarajatlar, ishlab chiqarish tannarxi, ma’muriy xarajatlar, marketing, ijara, ish haqi, foizlar va soliqqa oid to‘lovlar ajratiladi. Ishlab chiqarish uchun xomashyo iste’moli mahsulot hajmiga bog‘liq bo‘lishi mumkin; ijara xarajati esa ayrim chegaragacha nisbatan barqaror qoladi. Shu bois har bir moddaning hisoblash bazasi bir xil emas. “O‘tgan yil xarajati ustiga bir xil foiz qo‘shish” usuli yangi buyurtma, texnologiya yoki tarif o‘zgarganida noto‘g‘ri natija berishi mumkin. Rejaning ayrim qismi shartnoma qiymatiga, ayrimi norma va miqdorga, boshqasi esa kelishilgan ish dasturiga tayangan holda shakllantiriladi.

Investitsiya budjeti joriy xarajat budjetidan ajratiladi: yangi uskuna sotib olishdagi dastlabki to‘lov, ishga tushirish, xizmat ko‘rsatish va qo‘shimcha aylanma mablag‘ ehtiyoji turli davrlarda yuzaga keladi. Qarz asosida moliyalashtirilgan loyiha uchun asosiy qarzni qaytarish jadvali bilan foiz xarajatlari birga ko‘riladi, ammo ular bir xil hisob ko‘rsatkichi emas. Maqsad - investitsiya iqtisodiy jihatdan ma’qul bo‘lsa ham uning to‘lov kalendari korxonaning kunlik faoliyatiga zarar yetkazmasligini ta’minlash. Reja tasdiqlanayotgan paytda investitsiya bo‘yicha qaror, kutilgan tushum va moliyalashtirish manbai mos bo‘lishi kerak.

1-jadval. Korxona moliyaviy rejasining asosiy komponentlari

Reja turi	**Asosiy kirish ma’lumoti**	**Tekshiriladigan savol**
Sotuv budjeti	Buyurtma, hajm, narx, chegirma, to‘lov muddati	Tushum qachon hisoblanadi, pul qachon keladi?
Xarajatlar budjeti	Ishlab chiqarish normasi, tarif, shartnoma, shtat	Xarajat hajmga mosmi va asos hujjati bormi?
Pul oqimi rejasi	Inkasso jadvali, to‘lov kalendari, qoldiq	Majburiy to‘lovlar muddati qoplanadimi?
Investitsiya budjeti	Loyiha smetasi, muddat, moliyalashtirish	Loyiha pul taqchilligini kuchaytirmaydimi?
Moliyalashtirish rejasi	Kredit shartlari, foiz, qaytarish vaqti	Qarzga xizmat ko‘rsatish manbai aniqlanganmi?

Jadvaldagi qismlar bog‘liq: sotuv ko‘paysa, zaxira uchun oldindan to‘lov ham ortishi mumkin, xaridordan pul esa keyin keladi. Shu vaqt farqini aniqlash uchun budjet tasdiqlanishidan avval rejalashtirilgan xarajat va to‘lov kalendari o‘zaro solishtiriladi.

Budjet intizomi korxonaning tasdiqlangan moliyaviy qarorlar tizimiga qanchalik amal qilayotganini ko‘rsatadi. Bunda uch xil holat ajratilishi kerak. Birinchisi - vakolat intizomi: xarajatni hujjat bilan asoslash, tegishli rahbar tasdig‘ini olish va belgilangan limitni nazorat qilish.

Ikkinchisi - ijro intizomi: rejalashtirilgan ishning kerakli muddat va sifatda bajarilishi.

Uchinchisi - moliyaviy barqarorlik intizomi: majburiyatlar muddati kelganida to‘lovni amalga oshira olish. Uchala holat mos bo‘lmasa, bir ko‘rsatkichdagi yaxshi natija umumiy muvaffaqiyatni anglatmaydi.

ISSN: 2181-3906 2026

International scientific journal
«MODERN SCIENCE AND RESEARCH»
VOLUME 5 / ISSUE 11 / UIF:8.2 / MODERNSCIENCE.UZ

Masalan, xaridlar bo‘limi tasdiqlangan xarajat limitidan chiqmagan holda arzonroq material olgan bo‘lishi mumkin. Biroq material sifati past bo‘lgani uchun qayta ishlash, brak yoki kechikish ko‘paysa, tejam korxona foydasiga xizmat qilmaydi. Aksincha, ayrim zarur ehtiyot qismlarni oldindan xarid qilish reja bo‘yicha vaqtincha oshiqcha sarf ko‘rsatsa ham, ishlab chiqarishning to‘xtab qolish xavfini kamaytirishi mumkin. Bunday vaziyatda rahbarning asoslantirilgan qarori, dalolatnoma va reja o‘zgarishi bilan bog‘liq hujjatlar mavjudligi tekshiriladi. Xarajatni shunchaki “oshib ketdi” deb baholash yetarli emas.

Reja va fakt o‘rtasidagi mutlaq og‘ish quyidagi ko‘rinishda ifodalanadi: $\Delta = F - R$. Bu yerda F - amalda qayd etilgan qiymat, R - tasdiqlangan reja qiymati. Nisbiy og‘ish: $d = |F - R| / |R| \times 100\ \%$, bunda $R \neq 0$. Rejadagi ko‘rsatkich nol bo‘lsa, nisbiy og‘ish emas, mutlaq qiymat va sabab izohi beriladi. Daromad uchun ijobiy Δ odatda rejadan ortiq tushumni, xarajat uchun ijobiy Δ esa rejadan ortiq sarfni anglatadi; shu bois natijani baholashda daromad va xarajat belgisini aralashtirish mumkin emas.

Og‘ish miqdori xatoni aniqlab bermaydi. Reja noto‘g‘ri taxmin bilan tuzilgan, mahsulot hajmi o‘zgargan, narx oshgan, valyuta kursi ta’sir qilgan yoki buyurtma muddatidan siljigan bo‘lishi mumkin. Har bir sabab bo‘yicha mas’ul shaxsdan izoh olinadi, biroq barcha salbiy farqlarni intizomsizlik sifatida qayd etish ilmiy jihatdan asossiz. Reja bajarilishini tekshirishdan tashqari, prognozning real holatga mosligini ham baholash zarur. Boshqaruv hisobining amaliy bahsi ham ko‘p jihatdan budjet raqami bilan xodim faoliyati natijasini avtomatik tenglashtirmaslikka taqaladi [3], [5].

Ko‘rsatkichdagi farqni omillar bo‘yicha tahlil qilish uchun daromadning eng sodda tengligidan foydalanish mumkin: $T = Q \times P$. Bu yerda Q - sotilgan mahsulot miqdori, P - bitta birlikning o‘rtacha realizatsiya narxi. Bir xil turdagi mahsulot bo‘yicha reja va fakt orasidagi farqni ikki tarkibga ajratish mumkin: $\Delta T = (Qf - Qr) \times Pr + Qf \times (Pf - Pr)$. Birinchi had hajm omilini, ikkinchi had narx omilini ko‘rsatadi. Formuladagi indekslar f - fakt, r - reja ma’nosida ishlatiladi. Mahsulotlar bir necha turdan iborat bo‘lsa, hisob har bir mahsulot bo‘yicha bajarilib, so‘ng umumlashtirilishi kerak.

Ushbu hisobning amaliy foydasi shundaki, tushum rejadan past bo‘lsa, savdo menejeridan bir vaqtning o‘zida ham narx, ham hajm bo‘yicha izoh talab etish o‘rniga qaysi omil ustun bo‘lganini ko‘rish mumkin. Masalan, sotuv soni rejaga yaqin, lekin chegirma ko‘paygan bo‘lsa, masala ishlab chiqarishdagi uzilishda emas, narx siyosatida bo‘lishi mumkin. Aksincha, shartnoma narxi saqlanib, buyurtmalar soni kamaygan bo‘lsa, marketing, yetkazib berish yoki bozor talabi tekshiriladi. Bunda omilni ajratish aybdorni oldindan tayinlash emas, qaysi boshqaruv qarori qayta ko‘rib chiqilishini aniqlash vositasidir.

Xarajat bo‘yicha “moslashuvchan budjet” usuli foydali: ayrim xarajatlar haqiqiy ishlab chiqarish hajmiga mos qayta hisoblanadi. Q = ishlab chiqarilgan hajm deb olinsa, normativ bir birlik o‘zgaruvchan xarajat c va belgilangan doimiy xarajat A yordamida moslashtirilgan reja $C(Q) = A + c \times Q$ ko‘rinishida olinadi. Haqiqiy xarajat aynan shu hajmga moslashtirilgan reja bilan solishtirilganda, faqat ko‘proq mahsulot chiqarilgani sabab paydo bo‘lgan o‘sish noto‘g‘ri

ISSN: 2181-3906 2026

International scientific journal
«MODERN SCIENCE AND RESEARCH»
VOLUME 5 / ISSUE 11 / UIF:8.2 / MODERNSCIENCE.UZ

“intizom buzilishi” deb baholanmaydi. Biroq norma c o‘zgargan bo‘lsa yoki resurs tarkibi almashgan bo‘lsa, bunga alohida izoh beriladi.

2-jadval. Budjet ijrosini baholash ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	Hisoblash yoki tekshirish usuli	Talqin va ehtiyot sharti
Mutlaq og‘ish	$\Delta = F - R$	Daromad va xarajat uchun belgining mazmuni turlicha
Nisbiy og‘ish	$d = \lvert F - R \rvert / \lvert R \rvert \times 100\ \%;\ R \neq 0$	Qiymat katta bo‘lsa, sabab tahlili kerak; yagona norma emas
Pul qoplamasi	K = mavjud pul / yaqin to‘lovlar	Davr va majburiyatlar tarkibi bir xil olinadi
To‘lov o‘z vaqtida bajarilishi	Muddatida to‘langan summa / muddati kelgan summa × 100 %	Qarz muddati surilgan bo‘lsa, bu hujjat bilan izohlanadi
Tasdiqsiz sarf ulushi	Tasdiqsiz sarf / umumiy sarf × 100 %	Ichki reglamentga zid holatlar bo‘yicha alohida tekshiriladi

Jadvaldagi ko‘rsatkichlar birgalikda o‘qiladi. Xarajat og‘ishi kichik bo‘lsa-yu, muddati o‘tgan qarz ko‘paysa, budjet muammosiz bajarildi deb bo‘lmaydi. Tasdiqsiz sarf yo‘qligi ham xarajat samaradorligini isbotlamaydi. Ogohlantirish chegaralarini har bir korxona biznes modeli, risk darajasi va ichki siyosatiga qarab belgilaydi.

To‘lov qobiliyati korxona budjetining eng sezgir qismidir. Hisoblangan daromadning o‘sishi bank hisobvarag‘idagi pulning ham ko‘payganini anglatmaydi. Xaridorlar bilan kechiktirilgan to‘lov shartlari, ombordagi zahiralar, oldindan to‘langan xarajatlar va qaytarilishi kerak bo‘lgan kreditlar sabab daromad hamda pul harakati turlicha kechadi. Shu bois moliyaviy rejalashtirishda oy yakuni bilan cheklanmay, zarur bo‘lsa haftalik to‘lov kalendari tuziladi. Unda tasdiqlangan shartnomalar bo‘yicha keladigan pul, muddati keladigan qarz, ish haqi, soliqlar va ta’minotchilarga to‘lovlar sanalari bilan ajratiladi.

IAS 7 hamda O‘zbekistonning 9-son BHMSidagi pul oqimlarini guruhlash yondashuvlari operatsion, investitsion va moliyaviy faoliyat oqimlarini farqlash zaruratini ko‘rsatadi [4], [8].

Biroq boshqaruv uchun tuzilgan haftalik to‘lov kalendari moliyaviy hisobot shaklining aynan o‘zi emas: u kelajakdagi ma’lum va ehtimoliy tushum-chiqimlarni rejalashtiradi. Hisobot esa bo‘lib o‘tgan operatsiyalarni standart doirasida aks ettiradi. Maqolada bu ikki axborot bir-birini to‘ldiruvchi, lekin maqsadi jihatidan farqli hujjatlar sifatida qaraladi.

Likvidlik xavfini kuzatishda yaqin davr to‘lov qoplamasini hisoblash mumkin: K = Pm / M, bunda Pm - shu davrda haqiqatan foydalanish mumkin bo‘lgan pul mablag‘lari, M - shu davrda muddati keladigan majburiy to‘lovlar. M nol bo‘lsa, ko‘rsatkichni nisbat sifatida hisoblash o‘rniga majburiyat yo‘qligi qayd etiladi. K birdan kichik bo‘lsa, mavjud pul rejalashtirilgan to‘lovlarni to‘liq qoplamaydi; bunda tushumlar muddati, kreditor bilan kelishuv va zaxira manbalari ko‘rib

chiqiladi. K ning yuqori bo‘lishi ham barcha bo‘sh puldan samarali foydalanilyapti degan xulosa bermaydi. U faqat muayyan davr uchun qoplama ko‘rsatkichidir.

Pul oqimi intizomida eng muhim masala - javobgarlikning oldindan kelishilgan tartibidir.

Sotuv bo‘limi xaridorning to‘lov sanasi bo‘yicha ma’lumot beradi, buxgalteriya kelib tushgan summani tasdiqlaydi, moliya bo‘limi kassa prognozini yangilaydi va rahbariyat ustuvor to‘lovlarni belgilaydi. Shu zanjirning bir joyi uzilsa, kutilgan tushum bilan haqiqiy tushum o‘rtasidagi farq kech aniqlanadi. Oqibatda korxona rejasida mavjud bo‘lmagan qimmat qisqa muddatli qarz olishga yoki yetkazib beruvchiga to‘lovni kechiktirishga majbur bo‘lishi mumkin. To‘lov intizomini faqat kassir yoki buxgalter vazifasi sifatida ko‘rish shu jihatdan yetarli emas.

Ichki budjet reglamentida har bir xarajat moddasi bo‘yicha mas’ul bo‘lim, tasdiqlash vakolati, hujjat ro‘yxati, muddat va o‘zgarish chegarasi aniqlanadi. Muhim xarid oldidan bir nechta taklifni solishtirish, shartnoma shartlarini tekshirish va qarorni hujjatlashtirish resurslardan foydalanish mas’uliyatini oshiradi. Biroq nazoratning haddan tashqari ko‘pligi har bir mayda xaridni kechiktirsa, iqtisodiy zarar yuzaga kelishi mumkin. Shuning uchun operatsiya qiymati va riskiga mos soddalashtirilgan yoki kengaytirilgan tekshirish tartibini belgilash maqsadga muvofiq. COSO konsepsiyasida qayd etilgan riskga mos nazorat va monitoring tamoyillari ayni shu masala bilan bog‘lanadi [2].

Reja o‘zgarganida avval tasdiqlangan budjetni ortga qaytib yangilab, eski ko‘rsatkichni yo‘qotib yuborish tavsiya etilmaydi. Ichki hisobotda kamida uch ustun saqlanishi maqsadga muvofiq: dastlab tasdiqlangan reja, so‘nggi prognoz va haqiqiy natija. Bu usul mas’ul bo‘limning keyingi davr uchun aniqlashtirilgan ehtiyojini hisobga oladi, shu bilan birga dastlabki rejaning qanchalik to‘g‘ri tuzilganini tekshirishga imkon beradi. Reja o‘zgarishining sanasi, sababi va tasdiqlagan shaxs qayd etilsa, og‘ishlar tahlilida “qaysi versiya asos qilib olindi?” degan savolga aniq javob topiladi.

3-jadval. Korxonada budjet nazoratining namunaviy jarayoni

Bosqich	Talab etiladigan dalil	Mas’uliyat va natija
Rejani tuzish	Narx, hajm, shartnoma, xarajat normasi	Bo‘lim rahbari asoslaydi; moliya bo‘limi jamlaydi.
Kelishish	Pul oqimi, limit, risk va ustuvorlik	Vakolatli rahbar tasdiqlaydi.
Ijro	Buyurtma, shartnoma, hisobvaraq, dalolatnoma	Ijrochi va buxgalteriya hujjatni solishtiradi.
Og‘ishni tahlil qilish	Reja–fakt farqi va omil izohi	Moliya bo‘limi sababni ajratib ko‘rsatadi.
Tuzatish qarori	Yangi prognoz, tasdiq sanasi, mas’ul shaxs	Rahbariyat keyingi chorani belgilaydi.

Bu jarayon uchun murakkab dastur majburiy emas: kichik korxonada elektron jadval va to‘lov kalendari yetarli bo‘lishi mumkin.

Faoliyat kengaygach xarid, hisob va bank aylanmalarini birlashtirish qulay. Vosita qanday bo‘lmasin, operatsiya maqsadi, mablag‘ manbai, tasdiqlovchi va natija o‘zaro bog‘lanishi kerak.

Moliyaviy boshqaruvning umumiy bahosini bitta foiz bilan ifodalash aniq xulosani qiyinlashtiradi. Shu sababli to‘rt blokdan iborat baholash xaritasi taklif etiladi: rejaning asoslanganligi, ijrodagi vakolat va hujjat intizomi, qisqa muddatli likvidlik, xarajatning faoliyat natijasi bilan bog‘liqligi. Birinchi blokda prognoz uchun olingan ma’lumotlar va farazlar tekshiriladi; ikkinchisida tasdiq jarayoni hamda hujjatlarning to‘liqligi; uchinchisida to‘lov muddatlari va mavjud pul; to‘rtinchisida esa sarflangan resursning ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish vazifasiga ta’siri baholanadi.

To‘rt blokni alohida ko‘rish zarur: daromad rejasi bajarilib, to‘lovlar kechiksa, likvidlik xavfi saqlanadi. Xarajat rejadan kam bo‘lib, zarur ta’mir bajarilmasa, tejam keyingi yo‘qotish xavfini oshiradi. Shuning uchun baholash kamida ikki mustaqil axborot yo‘nalishiga tayanadi.

Taklif qilinayotgan xarita statistik indeks emas, qaror qabul qilishning uslubiy mezonidir.

Baholash xaritasi chorak yakunidagi qisqa muhokama uchun qo‘llanishi mumkin. Bo‘lim bir muhim og‘ish, uning sababi va keyingi chorani bayon qiladi; moliya xizmati izohni hisob hamda to‘lov kalendari bilan tekshiradi. Rahbariyat qarorni rasmiylashtiradi, xodim nazorat qila oladigan va qila olmaydigan omillarni ajratadi.

DISKUSSIYA

Korxona budjeti bir paytning o‘zida rejalashtirish va hisobdorlik vositasi hisoblanadi.

Narx, talab yoki kredit sharoiti o‘zgarsa, prognoz yangilanadi; xarajat vakolatini tekshirish uchun esa avvalgi tasdiqlangan limit saqlanadi. Shu bois yagona reja raqamlarini doim almashtirish o‘rniga dastlabki budjet va yangilanadigan prognozni alohida yuritish asosli.

An’anaviy budjetlashtirishni tanqid qiluvchi ilmiy ishlar ko‘pincha reja ko‘rsatkichiga haddan tashqari bog‘lanish xodimni xavfsiz, ammo korxona uchun kam foydali qarorga undashi mumkinligiga e’tibor qaratadi [5]. Masalan, yil yakunida qoldiq mablag‘ni faqat “limit ishlatilishi kerak” degan sabab bilan sarflash samarasiz xarajatlarga olib kelishi ehtimoli mavjud. Boshqa tomondan, budjetsiz boshqaruv ham resurslar ustidan nazoratni yo‘qotish xavfini kuchaytirishi mumkin. Shuning uchun maqolada qat’iy tasdiqlash mexanizmi va muntazam yangilanish bir-biriga qarshi emas, turli masalalarga xizmat qiladigan vositalar sifatida ko‘riladi.

O‘zbekiston sharoitida korxonaning ichki moliyaviy rejasi bilan tashqi hisobotini ajratish ayniqsa muhim. “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi Qonun, amaldagi BHMSlar va tegishli subyektlar uchun xalqaro standartlar moliyaviy hisob va hisobotga talab qo‘yadi [6]–[8]. Korxona esa o‘z ichki boshqaruv ehtiyojidan kelib chiqib xarid limitlarini, rejalashtirish davriyligini, ijro bo‘yicha hisobot shaklini va javobgarlik chegarasini belgilashi mumkin. Bu ichki tartib qonunchilikdagi hisob talablariga zid kelmasligi, hisob axborotini sun’iy o‘zgartirmasligi va rasmiy moliyaviy hisobot bilan solishtirishga xalaqit bermasligi lozim.

2026-yilda tasdiqlangan yangi 1-son MHMS 2027-yil 1-yanvardan joriy etilishi belgilangan [9]. Shu sababli hozirgi ichki nazorat hujjatlarini tayyorlashda amaldagi norma bilan kelgusidagi hisobot talablari o‘rtasidagi vaqt farqini hisobga olish zarur. Biroq yangi milliy standartning paydo bo‘lishi o‘z-o‘zidan korxona budjetini qanday taqsimlashni belgilamaydi: u

umumiy maqsaddagi moliyaviy hisobotlarning taqdimoti va yoritilishiga tegishli. Korporativ rejalashtirishdagi axborot sifati yuqori bo‘lsa, tashqi hisobotni tayyorlash uchun zarur ma’lumotlarni yig‘ish ham tartibliroq bo‘ladi, lekin bu ikki maqsad bir hujjatga qo‘shib yuborilmaydi.

Taklif qilingan mezonlarni qo‘llashdagi cheklov - korxonalarning ko‘lami va biznes modeli turlicha ekanidir. Xizmat ko‘rsatish subyektida ish haqi va debitorlik qarzlari, ishlab chiqarishda xomashyo va tayyor mahsulot zaxirasi, savdo korxonasida tovar aylanish tezligi budjetga turlicha ta’sir qiladi. Shuning uchun bir korxonada maqsadli bo‘lgan xarajat ulushi yoki qoplama muddati boshqasida avtomatik norma bo‘la olmaydi. Barcha ko‘rsatkichlarning hisoblash qoidasi ichki reglamentda yozib qo‘yilishi, vaqt oralig‘i bir xil olinishi va manba hujjati aniq bo‘lishi shart. Aks holda chiroyli jadval boshqaruv qarorini yaxshilamaydi.

Ushbu baholash xaritasini sinash uchun korxonaning bir necha davrga oid reja, fakt va to‘lov ma’lumotlari qiyoslanishi mumkin. Xarajat og‘ishi, kechikkan to‘lovlar va prognoz aniqligi baholanayotganda faoliyat hajmi hamda tashqi sharoitdagi o‘zgarishlar nazorat qilinadi. Bu yondashuv metodik taklifning amaliy natijasini tekshirishga xizmat qiladi.

XULOSA

Korxonada moliyaviy rejalashtirish samarasi daromad, xarajat, investitsiya va pul oqimi rejalarining izchil bog‘lanishiga tayanadi. Sotuvdan hisoblangan daromad bilan haqiqatda olinadigan pulni bir ko‘rsatkich sifatida ko‘rish likvidlik xavfini yashiradi. Shu bois moliyaviy natija budjeti va to‘lov kalendari birgalikda tuzilishi, lekin vazifasi jihatidan alohida nazorat qilinishi zarur.

Budjet intizomi xarajatning tasdiqlangan limitdan oshmaganligini emas, qaror kim tomonidan va qanday hujjat asosida qabul qilingani, majburiyatlar o‘z vaqtida bajarilgani hamda sarf qilingan resurs natija berganini ham qamrab oladi. Mutlaq va nisbiy og‘ishlar, hajm-narx tahlili, pul qoplamasi va to‘lov intizomi ko‘rsatkichlari birgalikda ishlatilsa, budjetdagi farqning sababi aniqroq ochiladi. Hech bir ko‘rsatkich yakka holda korxona moliyaviy holatiga yakuniy baho bera olmaydi.

Amaliy jihatdan har bir xarajat moddasi uchun asos, limit, mas’ul shaxs va tuzatish tartibini belgilash; dastlabki tasdiqlangan budjet bilan yangilangan prognozni alohida saqlash; har oy reja-fakt tahlili va pul kalendarini solishtirish tavsiya etiladi. Qonunchilikdagi moliyaviy hisobot majburiyatlari ichki boshqaruv budjeti bilan aralashtirilmasligi lozim. Taklif etilgan to‘rt blokli baholash xaritasi korxonaning ichki nazorat tizimini izchil ko‘rishga yordam beradigan uslubiy asos bo‘lib, uni haqiqiy moliyaviy ma’lumotlar bilan qo‘llash keyingi amaliy tadqiqot vazifasidir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. AICPA & CIMA. AICPA & CIMA update Global Management Accounting Principles to reflect new era of digital acceleration and ESG [Elektron resurs]. — 2023. — 28 June. — URL:https://www.aicpa-cima.com/news/article/aicpa-and-cima-update-global-management-accounting-principles

2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control — Integrated Framework [Elektron resurs]. — 2013. — URL: https://www.coso.org/guidance-on-ic
3. Hansen, S. C. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective / S. C. Hansen, D. T. Otley, W. A. Van der Stede // Journal of Management Accounting Research. — 2003. — Vol. 15, № 1. — P. 95–116. — DOI: 10.2308/jmar.2003.15.1.95.
4. IFRS Foundation. IAS 7 Statement of Cash Flows [Elektron resurs] / IFRS Foundation. — URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows.html
5. Libby, T. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice / T. Libby, R. M. Lindsay // Management Accounting Research. — 2010. — Vol. 21, № 1. — P. 56–75. — DOI: 10.1016/j.mar.2009.10.003.
6. O‘zbekiston Respublikasi. Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida : Qonun (yangi tahriri), 2016-yil 13-aprel, O‘RQ-404-son [Elektron resurs]. — URL: https://lex.uz/docs/-2931253
7. O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirining 2024-yil 14-iyundagi 130-son buyrug‘i. 1-son BHMS “Moliyaviy hisobotni taqdim etish va hisob siyosati” (ro‘yxat raqami 3544, 06.08.2024) [Elektron resurs]. — URL: https://lex.uz/acts/-7050497
8. O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirining 2024-yil 5-dekabrdagi 199-son buyrug‘i. 9-son BHMS “Pul oqimlari to‘g‘risidagi hisobot” (ro‘yxat raqami 3592, 27.12.2024) [Elektron resurs]. — URL: https://lex.uz/acts/-7282782
9. O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirining 2026-yil 23-iyuldagi 392-son buyrug‘i. 1-son MHMS “Moliyaviy hisobotlarda axborotlarni taqdim etish va yoritib berish” (ro‘yxat raqami 3923, 13.08.2026; 01.01.2027 dan kuchga kiradi) [Elektron resurs]. — URL: https://lex.uz/uz/acts/8405084