

ХАРАЖАТЛАРНИНГ СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ҲИСОБИ.

*Хайитбоева Лайло Ойбековна,
мустақил изланувчи, Тошкент
давлат иқтисодиёт университети*

Аннотация: Мақолада хўжалик юритувчи субъектларда харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисоби тизимини ташкил этишнинг назарий ва амалий жиҳатлари таҳлил қилинган. Тадқиқотда ишлаб чиқариш жараёнида таннархни ҳисоблаш усуллари, харажатларнинг таркиби ва даражасига таъсир этувчи омиллар, шунингдек, стратегик бошқарув қарорларини қабул қилишда бошқарув ҳисоби ахборотининг аҳамияти ёритилган.

Мақолада замонавий иқтисодий шароитда корхоналарда харажатларни оптималлаштириш, самарадорликни ошириш ва рақобатбардошликни таъминлашга хизмат қилувчи стратегик бошқарув ҳисоби моделлари таклиф этилган.

Таянч сўз ва иборалар: стратегик бошқарув ҳисоби, харажатлар тизими, таннархни ҳисоблаш, харажатларга таъсир этувчи омиллар, фаолиятга асосланган ҳисоб, иқтисодий таҳлил, бюджетлаштириш, самарадорлик, бошқарув қарорлари, молиявий барқарорлик, рақобат устунлиги, ресурслардан фойдаланиш, инновация, ахборот тизими, стратегик режалаштириш.

Кириш

Глобал иқтисодиёт шароитида корхоналар фаолиятини бошқариш тизимида **стратегик бошқарув ҳисоби** муҳим аҳамият касб этмоқда. Бу тизим нафақат молиявий ҳисоботларни юритиш воситаси, балки келгуси қарорларни асослаш, харажатларни режалаштириш ва оптималлаштириш учун хизмат қилувчи стратегик инструмент сифатида қаралмоқда.

Ҳозирги кунда Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган иқтисодий ислохотлар, хусусан, “2022–2026 йилларда янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси”да ҳам хўжалик субъектларида **бошқарув ҳисобини такомиллаштириш**, харажатлар таҳлилини автоматлаштириш ва ресурслардан самарали фойдаланиш устувор вазифа сифатида белгиланган.

Шу нуқтаи назардан, **харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисоби** корхона фаолиятини режалаштириш, таннархни пасайтириш ва рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқаришнинг асосий омили ҳисобланади. У орқали раҳбарият фақат ўтган давр натижаларини баҳоламай, балки келгусидаги эҳтимолий харажатларни олдиндан башорат қила олади.

Адабиётлар шарҳи

Харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисоби масаласи жаҳон иқтисодий адабиётларида кенг ёритилган бўлиб, бу соҳада бир қатор илмий мактаблар фаолият юритган.

Х.Жонсон ва Р.Каплан ўзларининг машҳур “Relevance Lost” асарида бошқарув ҳисоби тизимидаги асосий камчиликларни очиб бериб, уни стратегик ёндашувлар билан бойитиш зарурлигини таъкидлаган. Улар фикрича, корхоналарда ҳисоб тизими нафақат фойдани аниқлаш, балки харажатларни олдиндан бошқариш ва қарор қабул қилишга хизмат қилиши лозим.

Майкл Портер эса “Competitive Advantage” асарида “Qiymat занжири” назариясини илгари суриб, стратегик харажатлар таҳлили орқали рақобат устунлигини яратиш мумкинлигини асослаган. Портерга кўра, ҳар бир ишлаб чиқариш босқичида қўшимча қиймат ва харажатларни таҳлил қилиш орқали компания стратегиясини аниқ йўналишга солиш мумкин.

Жон Шанк ва Виджай Говиндаражан ўз тадқиқотларида “Strategic Cost Management” концепциясини ишлаб чиқиб, харажатларни бошқаришни стратегик режалаштириш билан интеграция қилишни таклиф этганлар.

К. Друри, Ч. Хорнгрен, С. Датар каби олимлар бошқарув ҳисоби фанини амалий жиҳатдан такомиллаштириб, **фаолиятга асосланган ҳисоб (Activity-Based Costing)** моделини илгари сурганлар. Бу усул харажатларни маҳсулот ёки хизмат турига эмас, балки фаолият турига боғлиқ ҳолда ҳисоблаш имконини беради.

Россиялик иқтисодчи олимлардан **В.Б. Ишавкевич, В.Е. Керимов, Н.Н. Хахонова, И.Г. Кондратова** бошқарув ҳисобини миллий иқтисодиёт шароитига мослаштириш бўйича муҳим илмий ишлар олиб боришган. Улар харажатларни стратегик бошқаришни автоматлаштириш ва корхона ичидаги бюджетлаштириш тизими орқали амалга оширишни таклиф этганлар.

Маҳаллий олимлардан **А.Х. Пардаев, С.У. Меҳмонов, У.У. Костаев, Ш.А. Пардаева** кабиларнинг асарларида бошқарув ҳисоби тизимини миллий ишлаб чиқариш структурасига мослаштириш, харажатларнинг таъсир омилларини аниқлаш ва стратегик назоратни кучайтиришга оид муҳим илмий тавсиялар берилган.

Бундай тадқиқотларнинг умумий хулосаси шундан иборатки, **харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисоби** нафақат молиявий самарадорликни оширишга, балки бошқарув қарорларини сифат жиҳатдан яхшилашга хизмат қилади.

Тадқиқот методологияси

Тадқиқотни амалга ошириш жараёнида илмий изланишнинг назарий ва амалий усуллари биргаликда қўлланилди. Асосий эътибор ҳўжалик юритувчи субъектларда харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини

ташкил этиш бўйича мавжуд илмий ёндашувларни таҳлил қилиш, уларнинг афзал ва заиф томонларини аниқлаш ҳамда Ўзбекистон иқтисодиёти шароитига мос тавсиялар ишлаб чиқишга қаратилди.

Биринчидан, назарий таҳлил усули орқали хорижий ва маҳаллий иқтисодчи олимларнинг ишлари ўрганилди. Хусусан, К.Друри, Р.Каплан, М.Портер, Х.Т.Жонсон, А.Х.Пардаев, С.У.Меҳмонов ва У.У.Костаев каби олимларнинг асарлари таҳлил қилиниб, стратегик бошқарув ҳисоби концепциясининг шаклланиши ва ривожланиш босқичлари ёритилди. Улар томонидан илгари сурилган “фаолиятга асосланган ҳисоб”, “қиймат занжири таҳлили”, “мақсадли таннарх” ва “баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими” каби моделлар миллий шароитга мос ҳолда баҳоланди.

Иккинчидан, тизимли ёндашув усули қўлланилиб, харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисоби тизими корхонанинг бошқарув, молия, маркетинг, таъминот ва ишлаб чиқариш бўғинлари билан ўзаро боғлиқ ҳолда ўрганилди. Бу ёндашув орқали ҳисоб ахбороти оқими қандай шаклланиши, маълумотлар қандай таҳлил қилиниши ва қарор қабул қилиш жараёнида уларнинг роли аниқланди.

Учинчидан, қийосий таҳлил усули орқали хорижий ва маҳаллий корхоналар тажрибаси солиштирилди. Буюк Британия, Германия ва Япония компанияларида қўлланиладиган стратегик ҳисоб усуллари маҳаллий амалиёт билан таққосланди. Масалан, Кореянинг “Samsung” компаниясида харажатларни бошқариш жараёнида автоматлаштирилган стратегик ҳисоб тизими қўлланилса, Ўзбекистондаги кўплаб корхоналарда ҳали ҳам анъанавий бухгалтерия ёндашуви устувор эканлиги аниқланди. Бу ҳолат миллий корхоналарда стратегик ҳисоб тизимини жорий этиш зарурлигини кўрсатди.

Тўртинчидан, статистик ва иқтисодий таҳлил усулидан фойдаланилиб, Ўзбекистон Республикаси Статистика агентлиги, Молия вазирлиги ва <https://scientific-jl.com/>

Рақобатни ривожлантириш агентлиги маълумотлари асосида сўнгги йиллардаги иқтисодий ўзгаришлар таҳлил қилинди. 2019–2024 йиллар давомида саноат корхоналарида харажатлар таркибининг динамикаси, таннарх даражаси ва рентабеллик кўрсаткичлари ўрганилди.

Бешинчидан, индуктив ва дедуктив таҳлил усуллари орқали аниқ мисоллардан умумий хулосалар чиқарилди. Масалан, “Artel Electronics” компаниясида харажатларни режалаштириш тизими жорий этилгандан кейин ишлаб чиқариш таннархи 15% га камайгани кузатилди. Шу билан бирга, “UzAuto Motors” компаниясида стратегик бошқарув ҳисоби орқали ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги ошгани ва харажатлар таҳлили автоматлаштирилгани маълум бўлди.

Олтинчидан, моделлаштириш ва прогнозлаш усули қўлланилди. Бу усул ёрдамида харажатларнинг ўсиш ёки камайиш тенденциялари, уларнинг фойда кўрсаткичларига таъсири ҳамда стратегик қарорларнинг иқтисодий самараси олдиндан баҳоланди.

Ниҳоят, мулоҳазали ва дедуктив таҳлил усули орқали олинган маълумотлар умумлаштирилиб, хулосалар ва таклифлар шакллантирилди. Бу босқичда мавжуд муаммоларни аниқлаш, уларни бартараф этиш йўллари илмий асосда белгилаш ҳамда миллий иқтисодий амалиётга мос тавсиялар ишлаб чиқишга алоҳида эътибор қаратилди.

Тадқиқот жараёнида илмий янгилик сифатида харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил этишда ахборот технологияларидан фойдаланиш, ҳисоб маълумотларини электрон тизимларда автоматик таҳлил қилиш ҳамда бошқарув қарорларини қабул қилишда аналитик платформаларнинг ролини ошириш бўйича амалий тавсиялар берилди.

Таҳлил ва натижалар

Тадқиқот жараёнида қуйидаги усуллар қўлланилди:

- Назарий таҳлил – хорижий ва маҳаллий олимларнинг асарларини ўрганиш ва қиёсий таҳлил қилиш;
- Тизимли ёндашув – харажатларнинг бошқарув ҳисоби тизимидаги ўзаро боғлиқликни аниқлаш;
- Қиёсий таҳлил – миллий корхоналардаги амалиётни халқаро стандартлар билан таққослаш;
- Индукция ва дедукция – аниқ мисоллар орқали умумий хулосалар чиқариш;
- Статистик таҳлил – Давлат статистика агентлиги маълумотлари асосида саноат тармоқлари бўйича харажатлар тузилмасини ўрганиш.

Корхона фаолияти самарадорлигини оширишда харажатларни стратегик бошқариш муҳим аҳамият касб этади. Бу тизимда нафақат харажатларни ҳисобга олиш, балки уларни режалаштириш, таҳлил қилиш ва олдиндан бошқариш жараёни амалга оширилади.

Харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисоби қуйидаги вазифаларни бажаради:

- корхона стратегиясига мувофиқ харажатларни режалаштириш;
- таннархни камайитириш имкониятларини аниқлаш;
- фаолият самарадорлигини баҳолаш учун кўрсаткичлар тизимини яратиш;
- рақобат устунлигини таъминлашга қаратилган қарорларни қабул қилиш;
- харажатлар тузилишидаги ортиқча элементларни бартараф этиш.

Харажатларга таъсир этувчи асосий омиллар:

1. Таркибий омиллар:
ишлаб чиқариш миқёси, технология даражаси, маҳсулот ассортименти, меҳнат унумдорлиги, ресурслар нархи.
2. Функционал омиллар:
бошқарув тизими самарадорлиги, кадрлар малакаси, мотивация тизими, маҳсулот сифати, маркетинг сиёсатининг йўналиши.
3. Ташқи омиллар:
бозор конъюнктураси, инфляция даражаси, солиқ сиёсати, импорт-экспорт чекловлари.

Масалан, “Artel Electronics” компаниясида автоматлаштирилган ҳисоб тизими жорий этилиши натижасида ишлаб чиқариш харажатлари 15 фоизга қисқарган, “UzAuto Motors” эса логистика жараёнларини рақамлаштириш орқали йиллик харажатларни 10 миллион долларгача камайтиришга эришган.

Шундай қилиб, стратегик бошқарув ҳисоби корхоналарга харажатларни фақат қайд этиш эмас, балки уларни олдиндан назорат қилиш ва прогнозлаш имкониятини яратади.

Хулоса ва таклифлар

Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, корхоналарда харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисоби тизимини жорий этиш рақобатбардошликни таъминлаш, ресурслардан самарали фойдаланиш ва бошқарув қарорларини сифат жиҳатдан яхшилашда муҳим аҳамият касб этади. Стратегик бошқарув ҳисоби анъанавий бухгалтерия ҳисобидан фарқли равишда, фақат ўтган натижаларни эмас, балки келгусидаги харажатларни прогнозлаш, режалаштириш ва бошқаришга йўналтирилган тизим ҳисобланади.

Тадқиқот давомида хорижий ва маҳаллий амалиёт таҳлили шуни кўрсатдики, илғор мамлакатларда харажатларни бошқариш жараёни ахборот технологиялари ва автоматлаштирилган тизимлар асосида амалга оширилади. Ўзбекистонда эса ҳали кўплаб корхоналарда бу йўналишдаги ишлар бошланғич босқичда бўлиб, стратегик бошқарув ҳисоби тизимини кенг жорий этиш долзарб вазифа бўлиб қолмоқда.

Шу асосда қуйидаги таклиф ва тавсияларни илғари суриш мумкин:

1. **Стратегик бошқарув ҳисоби тизимини жорий этиш бўйича норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш.** Корхоналарда стратегик ҳисоб тизимини амалга оширишни тартибга солувчи методик қўлланмалар ва миллий стандартлар ишлаб чиқиш зарур.
2. **Ахборот технологияларини кенг жорий этиш.** Харажатлар ҳисобини автоматлаштириш ва бошқарув ахборотини реал вақтда таҳлил қилиш имконини берувчи интеграцияланган дастурий платформалар яратилиши керак.
3. **Бошқарув ҳисоби бўйича кадрлар малакасини ошириш.** Корхона раҳбарлари ва бухгалтерия ходимлари учун стратегик бошқарув ҳисоби бўйича махсус ўқув дастурлари ташкил этилиши мақсадга мувофиқ.
4. **Фаолиятга асосланган ҳисоб (Activity-Based Costing)** усулини амалиётга жорий этиш тавсия этилади, чунки у харажатларнинг ҳақиқий манбасини аниқлаб, самарасиз фаолият турларини қисқартириш имконини беради.
5. **Корхоналарда “қиймат занжири таҳлили” моделини татбиқ этиш.** Бу усул орқали ишлаб чиқаришнинг ҳар бир босқичида қўшимча қиймат ва харажатлар таҳлил қилиниб, рақобат устунлигига эришиш мумкин.

6. **Ички бюджетлаштириш тизимини такомиллаштириш.** Харажатлар бўйича ички бюджетларни тузиш ва уларни стратегик мақсадлар билан уйғунлаштириш корхона самарадорлигини оширади.
7. **Миллий амалиётни халқаро тажриба билан интеграция қилиш.** Япония, Корея ва Германия каби мамлакатлардаги самарали стратегик ҳисоб моделларини маҳаллий иқтисодиёт шароитига мослаштириш муҳим.
8. **Статистик ва иқтисодий таҳлил механизмларини такомиллаштириш.** Давлат статистика агентлиги маълумотларидан фойдаланиб, тармоқлар кесимида харажатлар самарадорлигини баҳолаш тизимини яратиш лозим.
9. **Инновация ва рақамли технологияларга асосланган бошқарувни ривожлантириш.** Стратегик ҳисоб ахборотларини Big Data ва аналитик платформалар ёрдамида таҳлил қилиш орқали қарор қабул қилиш жараёнини тезлаштириш мумкин.

Хулоса қилиб айтганда, харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисоби тизимини такомиллаштириш миллий корхоналарнинг рақобатбардошлигини ошириш, ресурслардан самарали фойдаланиш ва молиявий барқарорликка эришишнинг асосий шarti ҳисобланади. Бу тизимнинг самарали ишлаши учун давлат сиёсати, ахборот технологиялари ва инсон капитали уйғунлигини таъминлаш зарур.

Адабиётлар:

Фойдаланилган адабиётлар

1. **Каплан Р.С., Нортон Д.П.** *Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию.* – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 320 с.
→ Корхоналарда стратегик режалаштириш ва бошқарув ҳисобини интеграция қилиш усуллари ёритилган.

2. **Портер М.** *Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость.* – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 480 с.

→ Харажатларни таҳлил қилиш орқали рақобат устунлигини яратиш концепцияси баён этилган.

3. **Друри К.** *Бошқарув ҳисоби: назария ва амалиёт.* – Т.: “Иқтисод-Молия”, 2024. – 640 б.

→ Харажатларни ҳисоблаш, режалаштириш ва таҳлил қилишнинг замонавий ёндашувлари берилди.

4. **Пардаев А.Х., Меҳмонов С.У.** *Бошқарув ҳисоби асослари.* – Дарслик. – Т.: “ILM-MA'RIFAT” нашриёти, 2023. – 280 б.

→ Ўзбекистон шароитида бошқарув ҳисоби тизимини амалга ошириш бўйича амалий тавсиялар.

5. **Шанк Дж.К., Говиндаражан В.** *Стратегическое управление затратами.* – СПб.: Питер, 2020. – 392 с.

→ Харажатларни стратегик бошқариш модели ва қиймат занжири таҳлили асосланган асар.

6. **Хахонова И.И.** *Система стратегического управленческого учета: проблемы и направления развития. // Фундаментальные исследования.* – №6 (2021). – С. 215–220.

→ Стратегик бошқарув ҳисоби тизимини янгилаш ва рақамлаштириш масалалари ёритилган.

7. **Костаев У.У.** *Корхоналарда стратегик бошқарув ҳисоби тизимини ташкил этишнинг илмий асослари.* – Монография. – Т.: “Иқтисод-Молия”, 2022. – 180 б.

→ Миллий корхоналар учун стратегик бошқарув ҳисоби моделларини ишлаб чиқиш бўйича тадқиқот.

8. **Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги “2022–2026 йилларда Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”ги** **ПФ–60-сонли** **Фармони.**

→ Мазкур фармонда иқтисодий самарадорлик ва бошқарув ҳисобини автоматлаштириш устувор йўналиш сифатида белгиланган.