



KORXONADA STRATEGIK MOLIVAVIY HISOB TIZIMINI JORIY ETISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEKANIZMNI TAKOMILLASHTIRISH

Umarova Shaxlo Abduvaliyevna,

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti mustaqil tadqiqotchisi.

E-mail: shaxlo.u@mail.ru

ORCID ID: 0009-0006-2240-1608

DOI: <https://doi.org/10.54613/ku.v19iA.1764>

MAQOLA HAQIDA/O' STAT'YE	ANNOTATSIIYA/ АННОТАЦИЯ
Qabul qilindi: 17-avgust 2026-yil Tasdiqlandi: 19-avgust 2026-yil Jurnal soni: 19-A Maqola raqami: 10 KALIT SO'ZLAR/ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА strategik moliyaviy hisob, tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, strategik boshqaruv, javobgarlik markazi, rolling budget, ERP, Business Intelligence, ichki nazorat, aylanma kapital, qiymat yaratish	Mazkur maqolada korxonada strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi nazariy, institutsional va amaliy jihatdan asoslangan. Tadqiqotda tizimli, qiyosiy, dinamik va funksional tahlil usullaridan foydalanilib, O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasining 2021-2025 yillarga oid rasmiy ko'rsatkichlari, milliy normativ-huquqiy hujjatlar hamda xalqaro boshqaruv hisobi va moliyaviy hisobot standartlari umumlashtirilgan. Muallif tomonidan strategik asos, tashkiliy arxitektura, iqtisodiy instrumentlar, raqamli integratsiya, ichki nazorat va uzluksiz takomillashtirishni birlashtiruvchi takomillashtirilgan mexanizm taklif etilgan. Mexanizm strategik moliya qo'mitasi, CFO biznes-hamkor modeli, javobgarlik markazlari, RACI vakolatlar matritsasi, rolling budget, mahsulot va mijoz rentabelligi, kapitalni taqsimlash, ERP-BI integratsiyasi hamda natijaga yo'naltirilgan rag'batlantirish tizimini o'zaro bog'laydi. Taklif etilgan olti bosqichli yo'l xaritasi strategik moliyaviy hisobni texnik loyiha emas, korxonada qiymat yaratishga yo'naltirilgan boshqaruv transformatsiyasi sifatida joriy etish imkonini beradi.
ABOUT THE PAPER	ANNOTATION
Accepted: 17 August 2026 Approved: 19 August 2026 Volume: 19-A Paper number: 10 KEYWORDS strategic financial accounting, organizational and economic mechanism, strategic management, responsibility centres, rolling budget, ERP, business intelligence, internal control, working capital, value creation	This article substantiates an organizational and economic mechanism for implementing a strategic financial accounting system in an enterprise. The study applies systemic, comparative, dynamic and functional analysis to official Uzbekistan data for 2021-2025, national regulations and international management accounting and financial reporting guidance. The proposed mechanism integrates a strategic finance committee, a CFO business-partner model, responsibility centres, a RACI authority matrix, rolling budgets, product and customer profitability analysis, capital allocation, ERP-BI integration, internal control and performance-based incentives. A six-stage implementation roadmap is developed, moving from diagnosis and system design through integration, pilot testing, scaling and continuous improvement. The approach treats strategic financial accounting not as a software installation project, but as a value-oriented managerial transformation.

Kirish

Raqobat, texnologik yangilanish va kapital qiymatining o'zgaruvchanligi korxonalardan moliyaviy natijalarni qayd etish bilan cheklanmaydigan, strategik maqsadlar, risklar va kelgusidagi pul oqimlarini bir tizimda bog'laydigan hisob axborotini talab etadi. An'anaviy moliyaviy hisob tashqi foydalanuvchilarga standartlashtirilgan retrospektiv axborot yetkazib beradi. Strategik moliyaviy hisob esa ushbu axborotni bozor, mijoz, mahsulot, raqobatchi, texnologiya, kapital va risk ko'rsatkichlari bilan integratsiyalab, boshqaruv qarorlarini iqtisodiy asoslashga xizmat qiladi.

Strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etish amaliyotida asosiy muammo dasturiy ta'minotni tanlashdan ko'ra kengroqdir. Tizimning samarasi tashkiliy vakolatlar, javobgarlik markazlari, ma'lumotlar egaligi, hisob siyosati, budjet jarayoni, motivatsiya, ichki nazorat va raqamli infratuzilmaning o'zaro mosligiga bog'liq. Agar mazkur elementlar yagona mexanizmga birlashtirilmasa, ERP yoki BI platformasi ko'p sonli hisobotlar yaratishi mumkin, biroq strategik qarorlarning tezligi va sifati sezilarli yaxshilanmasligi mumkin.

O'zbekiston Respublikasining "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi O'RQ-404-son Qonuni buxgalteriya hisobini tashkil etish, axborotning to'liqligi va ishonchligiga doir bazaviy talablarni belgilaydi [1]. PQ-4611-son qaror moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o'tish va investorlar uchun axborot muhitini yaxshilashga qaratilgan [2]. 2025-yildagi PQ-282-son qaror esa moliyaviy hisob tizimini xalqaro talab va standartlarga muvofiq takomillashtirish bo'yicha yangi yo'l xaritasini tasdiqlab, MHXSni joriy etishni muvofiqlashtirish, kasbiy sertifikatlash va ichki auditni takomillashtirish vazifalarini belgiladi [3]. Mazkur institutsional o'zgarishlar korxonalar darajasida hisob tizimini strategik boshqaruv bilan integratsiyalash zaruratini kuchaytiradi.

Xalqaro miqyosda 2025-yilda qayta ko'rib chiqilgan IFRS Practice Statement 1 "Management Commentary" moliyaviy natijalarni biznes modeli, strategiya, resurslar, risklar va tashqi muhit bilan izchil bog'lashni nazarda tutadi [9]. IFRS 18 boshqaruv tomonidan belgilangan samaradorlik ko'rsatkichlarini shaffof tushuntirish hamda foyda va zarar

hisobotida operatsion natijalarni aniqroq ajratishni talab etadi [10]. AICPA va CIMAning 2026-yilda e'lon qilingan Global Management Accounting Principles ikkinchi nashri esa boshqaruv hisobida qiymat yaratish, ta'sir, dolzarblilik, ishonch, barqarorlik va analitikadan foydalanishni kuchaytiradi [11].

Rasmiy statistika korxonalarda tashkiliy va raqamli transformatsiya uchun imkoniyatlar kengayayotganini ko'rsatadi. 2021-2025 yillarda Internetga ulangan korxonalar ulushi 17,5 foizdan 38,7 foizga, lokal hisoblash tarmog'i mavjud korxonalar ulushi 3,0 foizdan 21,5 foizga oshgan. Tijorat tashkilotlarining soliqdan oldingi moliyaviy natijasi 67,71 trln so'mdan 175,35 trln so'mga yetgan. Shu bilan birga, muddati o'tgan debitorlik qarzining yuqori hajmi moliyaviy natijaning pul oqimi va likvidlik bilan bog'liq sifatini nazorat qilish zarurligini ko'rsatadi.

Tadqiqotning maqsadi korxonada strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish, uning tarkibiy bloklari, ishtirokchilari, iqtisodiy instrumentlari, raqamli infratuzilmasi va bosqichma-bosqich joriy etish tartibini ilmiy asoslashdan iborat. Tadqiqotning ilmiy yangiligi strategik moliya qo'mitasi, CFO biznes-hamkor modeli, javobgarlik markazlari, rolling budget, kapital taqsimoti, ERP-BI integratsiyasi, ichki nazorat va natijaga yo'naltirilgan rag'batlantirishni yagona boshqaruv sikliga birlashtiruvchi mexanizm taklif etilganida namoyon bo'ladi.

Adabiyotlar tahlili

Strategik boshqaruv hisobi nazariyasida hisob axborotini korxona ichki jarayonlari bilan bir qatorda raqobatchilar, bozor pozitsiyasi va uzoq muddatli qiymat yaratish omillari bilan bog'lash asosiy o'rinni tutadi. Simmonds strategik boshqaruv hisobini biznes va raqobatchilar haqidagi boshqaruv hisob ma'lumotlarini strategiyani ishlab chiqish va monitoring qilishda qo'llash sifatida talqin qilgan [17]. Bromwich mahsulot xususiyatlari, bozor va raqobat ustunligi bilan bog'liq xarajat axborotini strategik tahlilga kiritish zarurligini asoslagan [18].

Kaplan va Nortonning Balanced Scorecard yondashuvi moliyaviy natijalarni mijozlar, ichki jarayonlar, o'rganish va rivojlanish ko'rsatkichlari bilan sabab-oqibat aloqasida ko'rishga imkon beradi [19].

Mazkur yondashuv tashkiliy-iqtisodiy mexanizmida strategik xarita, KPI va javobgarlik markazlarini bog'lash uchun metodologik asos yaratadi. Simonsning "levers of control" konsepsiyasi diagnostik va interaktiv nazorat tizimlarining muvozanati strategiyani amalga oshirishda muhimligini ko'rsatadi [20].

Chenhall boshqaruv nazorati tizimlari samaradorligi tashqi muhit, texnologiya, strategiya va tashkiliy tuzilma kabi kontekstual omillarga bog'liqligini ta'kidlaydi [21]. Ferreira va Otley samaradorlikni boshqarish tizimining maqsadlar, strategiyalar, asosiy muvaffaqiyat omillari, tashkiliy tuzilma, ko'rsatkichlar, maqsadli qiymatlar, baholash, rag'batlantirish va axborot oqimlarini o'zaro bog'liq holda ko'rib chiqishni taklif etgan [22]. Demak, strategik hisobni joriy etishda universal "tayyor yechim" emas, korxona xususiyatlariga moslashtirilgan mexanizm zarur.

ERP va integratsiyalashgan axborot tizimlari bo'yicha tadqiqotlar texnologiya tashkiliy o'zgarishlarning zarur, biroq yetarli bo'lmagan sharti ekanini ko'rsatadi. Granlund va Malmi ERPning boshqaruv hisobiga dastlabki ta'siri ko'proq tranzaksional standartlashtirish va ma'lumotlar bazasini birlashtirishda namoyon bo'lishini qayd etgan [23]. Scapens va Jazayeri integratsiyalashgan tizim moliya mutaxassisining rolini ma'lumot tayyorlovchidan biznes hamkoriga aylantirish imkoniyatini yaratishini, ammo bu o'zgarish yangi kompetensiya va tashkiliy rollarni talab etishini ko'rsatgan [24].

Rom va Rohde boshqaruv hisobi hamda integratsiyalashgan axborot tizimlari bo'yicha adabiyotlarni umumlashtirib, texnologik integratsiya boshqaruv hisobi dizayni, funksiyasi va foydalanuvchi xulq-atvori bilan muvofiqlashtirilishi kerakligini ta'kidlaydi [25]. Nicolaou ERP tizimidan olinadigan samaralar joriy etishdan keyingi moslashtirish, tashkiliy qo'shimchalar va tizimdan foydalanish sifati bilan bog'liqligini empirik asoslagan [26]. DeLone va McLean axborot tizimlari muvaffaqiyatini tizim sifati, axborot sifati, foydalanish, foydalanuvchi qoniqishi va sof foyda orqali baholash modelini taklif etgan [27].

Xarajatlar va qiymat boshqaruvi bo'yicha yapon tajribasida target costing va kaizen costing mahsulotning bozor narxi, maqsadli foyda va butun hayotiy sikl xarajatlarini mahsulotni loyihalash bosqichidayoq bog'laydi [28]. Germaniya "controlling" amaliyotida esa rejalashtirish, plan-fakt tahlili, koordinatsiya va boshqaruv axborotini uzluksiz yetkazish moliya funksiyasining markaziy vazifasi sifatida qaraladi [29]. Ushbu tajribalar strategik hisob tizimining iqtisodiy blokida rolling budget, xarajat drayverlari, mahsulot rentabelligi va kapital taqsimotining o'rini asoslaydi.

COSO ichki nazorat konsepsiyasi nazorat muhiti, risklarni baholash, nazorat faoliyati, axborot-kommunikatsiya va monitoringni yagona tizim sifatida ko'radi [12]. COSO ERM strategiya va samaradorlikni risklarni boshqarish bilan integratsiyalashni tavsiya etadi [13]. OECD korporativ boshqaruv tamoyillari kengashining strategik rahbarlik, risklarni nazorat qilish, axborot shaffofligi va hisobdorlikdagi rolini belgilaydi [14]. Shu sababli taklif etiladigan mexanizmida strategik moliya qo'mitasi, ichki

audit va ma'lumotlar boshqaruvi tashkiliy yadroning majburiy elementlari sifatida qaraladi.

Tahlil qilingan adabiyotlar strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etishda to'rtta muhim xulosani beradi:

birinchidan, texnologiya va metodologiya bir vaqtda o'zgarishi kerak; ikkinchidan, hisob ko'rsatkichlari strategik maqsadlar bilan bog'lanishi lozim;

uchinchidan, ma'lumotlar egaligi, vakolat va motivatsiya aniq belgilanmasa, tizimdan foydalanish sustlashadi;

to'rtinchidan, joriy etish natijalari moliyaviy, boshqaruv, jarayon va risk indikatorlari orqali baholanishi zarur. Mazkur xulosalar takomillashtirilgan tashkiliy-iqtisodiy mexanizmning metodologik asosini tashkil etadi.

Metodologiya

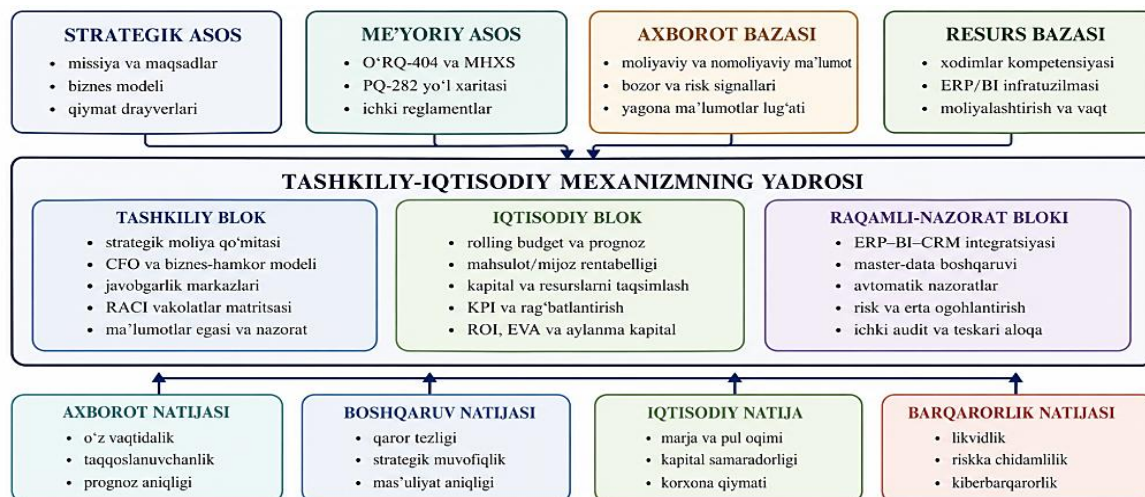
Tadqiqotda tizimli, institutsional, qiyosiy va funksional yondashuvlar qo'llanildi. Empirik baza Milliy statistika qo'mitasining 2021–2025-yillardagi faol korxonalar soni, tijorat tashkilotlarining soliqdan oldingi moliyaviy natijasi, muddati o'tgan debitorlik qarzi, Internet va lokal tarmoq qamrovi bo'yicha SIAT ma'lumotlaridan shakllantirildi [4, 8]. Normativ tahlilda O'RQ-404, PQ-4611 va PQ-282 hujjatlari, xalqaro qiyoslashda IFRS Practice Statement 1, IFRS 18, GMAP, COSO va OECD tamoyillari o'rganildi [1, 14].

Tashkiliy-iqtisodiy mexanizmni loyihalashda "kirish resurslari – tashkiliy va iqtisodiy bloklar – raqamli integratsiya – boshqaruv jarayoni – natijalar – teskari aloqa" mantiqiy modeli qo'llanildi. Joriy etish bosqichlari diagnostika, dizayn, integratsiya, pilot sinov, masshtablash va monitoring ketma-ketligida shakllantirildi. Statistik ko'rsatkichlar milliy agregat muhitning holatini ifodalaydi; ular alohida korxonada strategik hisob tizimining sababiy ta'sirini bevosita o'lchamaydi.

Natijalar

Strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi korxona strategiyasini hisob, rejalashtirish, nazorat, rag'batlantirish va raqamli axborot oqimlari bilan bog'laydigan tamoyillar, subyektlar, instrumentlar va jarayonlar majmui sifatida talqin qilinadi. Mazkur mexanizmning tashkiliy qismi "kim?", "qaysi vakolat bilan?" va "qaysi axborot uchun javobgar?" savollariga, iqtisodiy qismi esa "qaysi resurs?", "qaysi mezon?", "qanday motivatsiya?" va "qanday iqtisodiy natija?" savollariga javob beradi.

Amaliyotda joriy etish loyihalarining muvaffaqiyatsizligi ko'pincha texnik va tashkiliy dizaynning nomuvofiqligidan kelib chiqadi. Moliya bo'limi yangi hisobotlarni ishlab chiqadi, biroq sotuv, ishlab chiqarish, xarid va logistika bo'linmalarida ma'lumotlarni kiritish qoidalari o'zgaraydi. Natijada yagona platformada ham turli klassifikatorlar, takroriy ma'lumot va qo'lda tuzatishlar saqlanib qoladi. Shu sababli taklif etilayotgan mexanizmida ma'lumotlar egasi, jarayon egasi, hisob metodologiyasi egasi va tizim administratori rollari alohida belgilanadi.



Manba: xalqaro standartlar, ilmiy adabiyotlar va O'zbekiston korxonalari amaliyoti uchun zarur institutsional elementlarni umumlashtirish asosida muallif ishlanmasi

1-rasm. Korxonada strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etishning takomillashtirilgan tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi

Mexanizmning tashkiliy yadrosi strategik moliya qo'mitasi va CFO boshchiligidagi biznes-hamkor modelidan iborat. Strategik moliya qo'mitasi bosh direktor, CFO, operatsion rahbarlar, IT, risk va ichki audit vakillarini birlashtiradi. Qo'mita strategik indikatorlar, kapital qo'yilmalar, budjet ssenariylari, risklar va tizimni rivojlantirish ustuvorliklarini tasdiqlaydi. CFO esa moliyaviy hisobot uchun javobgarlik bilan bir qatorda

strategik tahlil, qiymat drayverlari va resurslar taqsimotini muvofiqlashtiradi.

Javobgarlik markazlari tashkiliy tuzilma va strategik maqsadlar o'rtasidagi bog'lovchi bo'g'indir. Xarajat, daromad, foyda va investitsiya markazlari bo'yicha vakolatlar belgilanib, har bir markaz uchun nazorat qilinadigan ko'rsatkichlar ajratiladi. Bunda rahbar faqat o'z vakolati

doirasida ta'sir eta oladigan natijalar bo'yicha baholanishi kerak. Aks holda motivatsiya tizimi boshqaruv xulq-atvorini noto'g'ri yo'naltiradi.

RACI matritsasi strategik hisob jarayonlarida kim mas'ul, kim yakuniy javobgar, kim bilan maslahatlashish va kimni xabardor qilish kerakligini aniqlaydi. Masalan, mahsulot rentabelligi modeli uchun boshqaruv hisobi bo'limi mas'ul, CFO yakuniy javobgar, sotuv va ishlab chiqarish rahbarlari maslahat beruvchi, direktorlar kengashi esa xabardor qilinuvchi subyekt bo'lishi mumkin. Ushbu aniqlik ma'lumotlar bo'yicha tortishuvlarni va qaror kechikishini kamaytiradi.

1-rasmda strategik asos, me'yoriy talablar, axborot va resurs bazasi mexanizmga kiruvchi shartlar sifatida ajratilgan. Ushbu resurslar tashkiliy, iqtisodiy va raqamli-nazorat bloklarida qayta ishlanadi. Natijada axborot sifati, boshqaruv qarorlari, iqtisodiy natija va korxona barqarorligida o'lganadigan o'zgarishlar shakllanadi. Teskari aloqa natijalar asosida strategiya, indikatorlar, budget va axborot modelini yangilashni ta'minlaydi.

Tashkiliy blokda strategik moliya qo'mitasi va javobgarlik markazlari qaror vakolatlarini muvofiqlashtiradi. Iqtisodiy blok rolling budget, ssenariyli prognoz, mahsulot va mijoz rentabelligi, kapital taqsimoti, KPI va rag'batlantirish orqali resurslar harakatini boshqaradi. Raqamli-nazorat bloki ERP, BI, CRM va g'aznachilik ma'lumotlarini yagona klassifikator

asosida birlashtiradi, avtomatik nazoratlar va risk signallarini shakllantiradi.

Rolling budget an'anaviy yillik budjetni bekor qilish emas, uni muntazam yangilanadigan prognoz bilan to'ldirishni anglatadi. Har oy yoki chorak yakunida bozor narxleri, sotuv hajmi, valyuta kursi, xarajat drayverlari, debitorlik va kapital qo'yilmalar bo'yicha taxminlar yangilanadi. Natijada rahbariyat eskirgan yillik reja bilan emas, amaldagi vaziyatga mos ssenariylar bilan ishlaydi.

Mahsulot va mijoz rentabelligi tahlili daromad bilan bir qatorda bevosita va bilvosita xarajalar, chegirmalar, logistika, servis, qaytarishlar, kredit muddati va kapital bandligini hisobga olishi zarur. Bu yondashuv savdo hajmi yuqori bo'lgan, biroq past marjali yoki katta aylanma kapital talab qiladigan segmentlarni aniqlashga yordam beradi. Kapital taqsimotida esa sof joriy qiymat, ichki rentabellik normasi, qoplash muddati va strategik moslik birgalikda qo'llaniladi.

Natijaga yo'naltirilgan rag'batlantirish tizimi faqat foyda yoki sotuv hajmiga bog'lanmasligi kerak. Moliyaviy ko'rsatkichlar pul oqimi, debitorlik, mijoz sifati, jarayon intizomi, ma'lumotlar sifati va strategik tashabbuslar bilan muvozanatlashtiriladi. Bunday yondashuv qisqa muddatli foyda uchun uzoq muddatli qiymat va likvidlikni qurbon qilish xavfini kamaytiradi.

1-jadval

Strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etish muhitini tavsiflovchi ayrim rasmiy ko'rsatkichlar, 2021–2025-yillar

Ko'rsatkich	yillar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar, dona	475 197	528 929	592 371	485 024	424 840
Soliqdan oldingi moliyaviy natija, trln so'm	67,71	79,45	76,60	117,83	175,35
Muddati o'tgan debitorlik qarzi, trln so'm	2,39	5,87	15,91	20,78	16,44
Internetga ulangan korxonalar ulushi, %	17,5	22,3	28,8	37,6	38,7
Lokal tarmoq mavjud korxonalar ulushi, %	3,0	6,8	7,7	12,7	21,5

Manba: O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi SIAT ma'lumotlari [4, 8]. Moliyaviy natija va muddati o'tgan debitorlik Q4 kuzatuvida yanvar–noyabr davrini ifodalaydi; ayrim ma'lumotlar dastlabki xarakterga ega.

1-jadval ma'lumotlari korxonalarda strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etish uchun moliyaviy va texnologik imkoniyatlar kengayganini ko'rsatadi. Soliqdan oldingi moliyaviy natija 2021-yildagi 67,71 trln so'mdan 2025-yilda 175,35 trln so'mga yetib, 159,0 foizga oshgan. 2025-yilning o'zida o'sish 48,8 foizni tashkil etgan. Bu natija korxonalarda strategik tahlil, kapital taqsimoti va boshqaruv hisobotini moliyalashtirish salohiyati ortganini ko'rsatadi, biroq nominal o'sish inflyatsiya va tarmoq tarkibi ta'sirini ham o'zida aks ettiradi.

Internetga ulangan korxonalar ulushi besh yil davomida 21,2 foiz punktga, lokal tarmoq qamrovi 18,5 foiz punktga oshgan. Lokal tarmoqning tez kengayishi korxona ichki ma'lumotlarini birlashtirish uchun texnik zamin yaratadi. Biroq tarmoq mavjudligi ERP, BI yoki strategik hisob modullarining mazmunan integratsiyalashganini anglatmaydi. Takomillashtirilgan mexanizm texnik ulanishni yagona ma'lumotlar lug'ati, mas'uliyat va nazorat qoidalari bilan to'ldiradi.

Muddati o'tgan debitorlik qarzi 2024-yildagi 20,78 trln so'mdan 2025-yilda 16,44 trln so'mga, ya'ni 20,9 foizga kamaygan. Ijoiy dinamikaga qaramay, 2025-yilgi hajm 2021-yil ko'rsatkichidan qariyb 6,9 baravar yuqori. Bu holat strategik hisob tizimida sotuv va foyda ko'rsatkichlari bilan bir qatorda debitorlik yoshi, kredit limitlari, to'lov ehtimoli va pul oqimi prognozini bir panelda monitoring qilish zarurligini ko'rsatadi.

Faol korxonalar sonining 2023-yildan keyin kamayishi korxonalar registri va faoliyat mezonlaridagi ma'muriy o'zgarishlar ta'sirini ham o'zida aks ettirishi mumkin. Shu sababli mazkur ko'rsatkichni iqtisodiy faollikning to'g'ridan-to'g'ri qisqarishi sifatida talqin qilish to'g'ri emas. Biroq korxonalar tarkibining o'zgarishi joriy etish mexanizmini korxona hajmi va raqamli yetukligiga ko'ra differensiallashtirish zarurligini ko'rsatadi.

2-jadval

Strategik moliyaviy hisobni tashkil etish bo'yicha xorijiy yondashuvlar va ularni korxona amaliyotiga moslashtirish

Mamlakat/yondashuv	Asosiy tashkiliy-iqtisodiy xususiyat	Korxona amaliyoti uchun moslashtirish
AQSh – Balanced Scorecard va performance management	Strategik xarita; moliyaviy va nomoliyaviy KPI; maqsad, ko'rsatkich va tashabbuslarni bog'lash.	Strategik moliya qo'mitasi tasdiqlaydigan yagona KPI katalogi; indikatorlar bo'yicha javobgarlik markazlari.
Germaniya – controlling	Rejalashtirish, plan-fakt tahlili, koordinatsiya va rahbariyatni muntazam axborot bilan ta'minlash.	CFO huzurida controlling funksiyasi; rolling forecast; chetlanishlarning sabab va mas'uliyat bo'yicha tahlili.
Yaponiya – target va kaizen costing	Bozor narxi va maqsadli foydadan kelib chiqib xarajatlarni loyihalash; uzluksiz xarajatlarni kamaytirish.	Mahsulot hayotiy sikli bo'yicha maqsadli tannarx; funksiyalararo jamoa; xarajat drayverlari monitoringi.
Buyuk Britaniya/global – GMAP	Qiymat yaratish, ta'sir, dolzarblik va ishonch; moliya mutaxassisining biznes-hamkor roli.	Moliya xodimlarini analitika va kommunikatsiya bo'yicha rivojlantirish; qarorlar uchun qisqa va harakatga yo'naltirilgan hisobot.
IFRS/connected reporting	Moliyaviy natijalarni biznes modeli, strategiya, risk va resurslar bilan bog'lash; management-defined performance measures.	Tashqi MHXS hisobotlari, boshqaruv paneli va strategik sharh o'rtasida izchillik; MPM metodologiyasini reglamentlash.

Manba: Kaplan va Norton, Horváth, Cooper va Slagmulder, IFRS Foundation hamda AICPA & CIMA yondashuvlari asosida muallif tomonidan tuzilgan [9; 11; 19].

Xorijiy tajriba tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi bitta modelni ko'chirib olish orqali emas, bir-birini to'ldiruvchi elementlarni moslashtirish orqali

shakllantirish zarurligini ko'rsatadi. AQSh yondashuvi strategiya va KPI aloqasini, Germaniya controlling amaliyoti rejalashtirish va

koordinatsiyani, Yaponiya tajribasi mahsulotning hayotiy sikli va maqsadli xarajatlarni, GMAP esa moliya funksiyasining biznesga ta'siri va ishonchligini kuchaytiradi.

O'zbekiston korxonalari uchun mazkur yondashuvlarni moslashtirishda korxona hajmi, mulkchilik shakli, tarmoq, mavjud axborot tizimlari va xodimlar kompetensiyasi hisobga olinishi zarur. Yirik

korxonalarda strategik moliya qo'mitasi, to'liq ERP-BI arxitekturasini va investitsiya markazlari joriy etilishi mumkin. Kichik va o'rta korxonalarda esa butunliq modullar, soddalashtirilgan KPI paneli, pul oqimi prognozi va debitorlik monitoringidan bosqichma-bosqich boshlash maqsadga muvofiq.

3-jadval

Takomillashtirilgan mexanizm asosiy subyektlar, vakolatlar va natijalar

Subyekt	Asosiy vakolat va vazifalar	Baholash natijasi
Direktorlar kengashi / kuzatuv kengashi	Strategik maqsadlar, risk ishtahasi va yirik kapital qo'yilmalarni tasdiqlash; tizim natijalarini nazorat qilish.	Strategik muvofiqlik; kapital samaradorligi; risk darajasi.
Strategik moliya qo'mitasi	Budjet ssenariylari, KPI, investitsiya portfeli, axborot arxitekturasini va rivojlantirish ustuvorliklarini muvofiqlashtirish.	Qaror tezligi; reja-fakt og'ishi; tashabbuslar ijrosi.
CFO va boshqaruv hisobi bo'limi	Metodologiya, indikatorlar pasporti, rolling forecast, rentabellik va qiymat drayverlari tahlili.	Prognoz aniqligi; hisobot sikli; iqtisodiy samara.
Biznes bo'linmalari va javobgarlik markazlari	Birlamchi ma'lumot sifati, operatsion drayverlar va o'z vakolati doirasidagi natijalar uchun javobgarlik.	Marja; xarajat; aylanma kapital; xizmat darajasi.
IT va ma'lumotlar boshqaruvi	ERP-BI integratsiyasi, master-data, kirish huquqlari, uzluksizlik va kiberxavfsizlik.	Integratsiya darajasi; xatolar; tizim mavjudligi.
Risk va ichki audit	Nazoratlar dizayni, risk signallari, model va ma'lumotlarning mustaqil tekshiruvi.	Nazorat buzilishlari; risk hodisalari; tavsiyalar ijrosi.

Manba: COSO, OECD va boshqaruv nazorati tizimlari bo'yicha ilmiy yondashuvlar asosida muallif ishlanmasi [12; 14; 20; 22].

Vakolatlarining aniq taqsimlanishi tizimni "moliya bo'limining loyihasi" darajasidan korxona miqyosidagi boshqaruv tizimiga olib chiqadi. Moliya bo'limi metodologiya va tahlil uchun javobgar bo'lsa, biznes bo'linmalari ma'lumot va operatsion natijalar uchun, IT integratsiya uchun, ichki audit esa nazoratlar ishonchligi uchun javob beradi. Strategik moliya qo'mitasi mazkur rollar o'rtasidagi muvofiqlashtiruvchi bo'lg'indir.

Muhokama

Tizimni rag'batlantirish bilan bog'lashda indikatorlarning nazorat qilinuvchanligi, ma'lumot ishonchligi va qisqa hamda uzoq muddatli maqsadlar muvozanati ta'minlanishi kerak. KPI bo'yicha mukofotning bir qismi moliyaviy natijaga, bir qismi pul oqimi va aylanma kapitalga, qolgan qismi strategik tashabbus, mijoz va jarayon ko'rsatkichlariga bog'lanishi maqsadga muvofiq. Bunda kiberxavfsizlik yoki ichki nazoratning jiddiy buzilishi moliyaviy natija yuqori bo'lsa ham mukofotni chekllovchi shart sifatida belgilanishi mumkin.



Nazorat va teskari aloqa: natija → sabablar tahlili → modelni yangilash → yangi boshqaruv qarori

Manba: loyiha boshqaruvi, axborot tizimlari muvaffaqiyati va boshqaruv nazorati yondashuvlari asosida muallif ishlanmasi [21; 27].

2-rasm. Strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etishning bosqichma-bosqich yo'l xaritasi

Birinchii bosqich – diagnostika – korxona strategiyasi, biznes jarayonlari, mavjud hisobotlar, ma'lumotlar manbalari va nazoratlar holatini baholashdan boshlanadi. Diagnostika natijasida muammo xaritasi, bazaviy KPI, ma'lumotlar sifati profili va joriy etishning iqtisodiy asoslari shakllantiriladi. Ushbu bosqichda dastur tanlashga shoshilmaslik, avvalo boshqaruv muammosi va axborot ehtiyojini aniqlash muhim.

Ikkinchi bosqichda maqsadli arxitektura ishlab chiqiladi. Strategik xarita, javobgarlik markazlari, indikatorlar pasporti, hisob obyektlari, klassifikatorlar, RACI matritsasi va boshqaruv hisobotlari to'plami tasdiqlanadi. Shuningdek, "yagona haqiqat manbai"ni yaratish uchun ma'lumotlarning egasi, yangilanish davri va tekshiruv qoidalari belgilanadi.

Uchinchi bosqich – integratsiya – ERP, BI, CRM, ishlab chiqarish, xarid va g'aznachilik tizimlari o'rtasidagi ma'lumot almashinuvini yo'lga qo'yadi. Avtomatik interfeyslar bilan bir qatorda master-data boshqaruvi, kirish huquqlari, operatsiyalar jurnali, zaxira nusxalash va kiberxavfsizlik talablarini joriy etish zarur. Integratsiya yakunida hisobotlar qo'lda birlashtirilmasdan shakllanishi kerak.

To'rtinchi bosqichda tanlangan bo'linma yoki mahsulot guruhida pilot sinov o'tkaziladi. Yangi va eski hisobotlar parallel yuritilib, ma'lumotlar tafovuti, foydalanuvchi xatolari, ko'rsatkichlarning tushunariligi va qaror jarayoniga ta'siri baholanadi. Pilot korxona bo'ylab kengaytirishdan oldin metodologik va texnik xatolarni arzonroq tuzatish imkonini beradi.

Beshinchi bosqich – masshtablash – reglamentlar, trening, foydalanuvchi qo'llanmalari va motivatsiya tizimini korxona bo'ylab joriy etishni nazarda tutadi. Bu bosqichda rahbarlar uchun analitik panel, bo'linmalar uchun operatsion hisobot va direktorlar kengashi uchun strategik sharh turli darajalarda ishlab chiqiladi. Hisobotlar ko'pligi emas, qarorlar uchun dolzarbligi asosiy mezon bo'lishi kerak.

Oltinchi bosqichda tizim natijalari monitoring qilinadi. Hisobot siklining qisqarishi, prognoz xatosi, qo'lda operatsiyalar ulushi, muddati o'tgan debitorlik, aylanma kapital, budjet og'ishi, qaror qabul qilish muddati, foydalanuvchi qoniqishi, tizim ROI va qoplash muddati muntazam baholanadi. Natijalar asosida ko'rsatkichlar, jarayonlar va raqamli arxitektura yangilanadi.

Joriy etish bosqichlari, asosiy mahsulotlar va nazorat ko'rsatkichlari

Bosqich	Asosiy mahsulot	Nazorat ko'rsatkichlari
1. Diagnostika	Muammo va jarayonlar xaritasi; bazaviy KPI; biznes-case.	Hisobot sikli; xatolar; qo'lda operatsiyalar; qaror kechikishi.
2. Dizayn	Strategik xarita; indikatorlar pasporti; RACI; ma'lumotlar modeli.	Ko'rsatkichlar qamrovi; ma'lumot egalarining aniqligi; metodologik kelishuv.
3. Integratsiya	ERP-BI interfeyslari; master-data; avtomatik nazoratlar.	Avtomatik yuklanish ulushi; takroriy ma'lumot; tizim mavjudligi.
4. Pilot sinov	Pilot panel va boshqaruv hisobotlari; xatolar reyestri.	Tafovutlar soni; foydalanuvchi qoniqishi; qaror vaqtining qisqarishi.
5. Masshtablash	Reglament; trening; korxona bo'yab ishga tushirish; KPI va rag'bat.	Foydalanuvchilar qamrovi; hisobotdan foydalanish; reja-fakt tahlili.
6. Monitoring	ROI va qoplash muddati; audit; yangilash portfeli.	Prognoz xatosi; aylanma kapital; nazorat buzilishi; iqtisodiy samara.

Manba: muallif ishlanmasi.

Strategik hisob tizimi joriy etilishining iqtisodiy samarasi to'g'ridan-to'g'ri va bilvosita natijalardan shakllanadi. To'g'ridan-to'g'ri samara hisobot tayyorlash mehnat sig'iminining kamayishi, xatolar va jarimalarning qisqarishi, ortiqcha zaxiralar va muddati o'tgan debitorlikning kamayishi, xarid va logistika xarajatlarining optimallashtirilishi orqali ifodalanadi. Bilvosita samara qaror tezligi, prognoz aniqligi, bozor imkoniyatlaridan foydalanish va risk hodisalarining oldini olishda namoyon bo'ladi.

Tizimning yillik sof iqtisodiy samarasi **“moliyaviy tejama + bo'shatilgan aylanma kapital qiymati + qo'shimcha marja + oldi olingan zararlar – yillik ekspluatatsiya xarajatlari”** shaklida aniqlanishi mumkin. Investitsion xarajatlar tarkibiga litsenziya, integratsiya, ma'lumotlarni tozalash, konsalting, trening, uskunalar va ichki xodimlar vaqti kiritiladi. ROI sof yillik samaraning investitsion xarajatlarga nisbatini, qoplash muddati esa investitsion xarajatlarning o'rtacha yillik sof pul oqimiga nisbatini ifodalaydi.

Iqtisodiy baholashda “foyda oshdi” degan umumiy xulosadan qochish lozim. Foyda narx, hajm, mahsulot tarkibi, valyuta kursi yoki bozor kon'yunkturasini hisobiga ham o'zgarishi mumkin. Tizimning alohida hissasini aniqlash uchun bazaviy davr, pilot va nazorat bo'linmalari, bir xil metodologiyadagi KPI hamda o'zgarish sabablarini dekompozitsiya qilish zarur. Imkon qadar farqlar farqi yoki vaqt qatorlari kabi empirik usullar qo'llanishi maqsadga muvofiq.

Mexanizmining tashkiliy samarasi qarorlar taqvim, mas'uliyat aniqligi va bo'linmalararo kelishuv muddati orqali o'lchanadi. Axborot samarasi ma'lumotlarning o'z vaqtidagi, to'liqligi, mosligi va tekshiriluvchanligi bilan baholanadi. Raqamli samara avtomatik operatsiyalar ulushi, ma'lumotlarni qayta kiritish nuqtalari, tizim mavjudligi va kiberhodisalar orqali, strategik samara esa tashabbuslar ijrosi, kapital portfeli va qiymat drayverlarining maqsadli holati orqali aniqlanadi.

Taklif etilayotgan mexanizmi joriy etishning asosiy sharti rahbariyat homiyli va o'zgarishlarni boshqarishdir. Xodimlar yangi tizimni qo'shimcha nazorat yoki ish yuklamasi sifatida qabul qilsa, ma'lumotlarni kechiktirish, formal hisobot va parallel Excel fayllari saqlanib qoladi. Shu sababli foydalanuvchilar dizayn bosqichidan jalb qilinishi, yangi jarayonlarning maqsadi tushuntirilishi va natijalar motivatsiya tizimida aks ettirilishi kerak.

Xulosa va takliflar

Tadqiqot natijalari strategik moliyaviy hisob tizimini samarali joriy etish texnologik, tashkiliy va iqtisodiy elementlarning bir vaqtda o'zgarishini talab etishini ko'rsatdi. Faqat dasturiy platforma yoki yangi hisobot shakllarini joriy etish strategik boshqaruv uchun yetarli emas. Tizim strategiya, vakolat, ma'lumotlar, budjet, nazorat va rag'batlantirishning yagona sikliga aylantirilishi lozim.

2021-2025 yillardagi rasmiy ko'rsatkichlar O'zbekiston korxonalarida bunday transformatsiya uchun imkoniyatlar kengayotganini ko'rsatdi. Soliqdan oldingi moliyaviy natija 159,0 foizga oshgan, Internet qamrovi

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasining “Buxgalteriya hisobi to'g'risida”gi Qonuni. O'RQ-404-son, 2016-yil 13-aprel. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o'tish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”gi PQ-4611-son qarori. 2020-yil 24-fevral.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Moliyaviy hisob tizimini xalqaro talab va standartlarga muvofiq takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi PQ-282-son qarori. 2025-yil 15-sentabr.

21,2 foiz punktga, lokal tarmoq qamrovi 18,5 foiz punktga kengaygan. Shu bilan birga, 2025-yilda muddati o'tgan debitorlik qarzining 16,44 trln so'm darajasida qolishi moliyaviy natija bilan pul oqimi va risk nazoratini birlashtirish zarurligini tasdiqlaydi.

Birinchidan, korxona huzurida bosh direktor, CFO, operatsion rahbarlar, IT, risk va ichki audit vakillarini birlashtiruvchi strategik moliya qo'mitasini shakllantirish maqsadga muvofiq. Qo'mita strategik KPI, budjet ssenariylari, kapital qo'yilmalar va axborot tizimini rivojlantirish bo'yicha yagona qaror markazi bo'lishi kerak.

Ikkinchidan, CFO funksiyasini tashqi va ichki hisobot tayyorlash bilan cheklamasdan, biznes-hamkor modeliga o'tkazish zarur. Boshqaruv hisobchilari mahsulot va mijoz rentabelligi, ssenariy tahlili, kapital qiymati, aylanma kapital va strategik tashabbuslar bo'yicha rahbariyatga tahliliy tavsiyalar berishi lozim.

Uchinchidan, javobgarlik markazlari, indikatorlar pasporti va RACI matritsasini joriy etish orqali ma'lumotlar hamda natijalar uchun vakolat va javobgarlikni aniq belgilash zarur. Har bir ko'rsatkichning formulasi, manbasi, yangilanish davri, maqsadli qiymati va mas'ul shaxsi yagona reglamentda mustahkamlanishi kerak.

To'rtinchidan, yillik budjetni rolling forecast va ssenariyli rejalashtirish bilan to'ldirish maqsadga muvofiq. Mahsulot, mijoz, kanal va loyiha kesimida rentabellik, pul oqimi, debitorlik yoshi va kapital bandligi birgalikda baholanishi lozim.

Beshinchidan, ERP, BI, CRM, ishlab chiqarish va g'aznachilik tizimlarini yagona master-data va klassifikatorlar asosida integratsiyalash zarur. Texnik integratsiya kirish huquqlari, avtomatik nazoratlar, operatsiyalar jumali, zaxira nusxalash va kiberbarqarorlik bilan to'ldirilishi kerak.

Oltinchidan, tizimni birdaniga korxona bo'yab joriy etish o'miga diagnostika, dizayn, integratsiya, pilot, masshtablash va monitoringdan iborat olti bosqichli yo'l xaritasini qo'llash tavsiya etiladi. Pilot natijalari metodologiya va texnologiyani arzonroq tuzatish imkonini beradi.

Yettinchidan, joriy etish samarasi ROI, qoplash muddati, hisobot sikli, prognoz xatosi, qo'lda operatsiyalar, aylanma kapital, muddati o'tgan debitorlik, qaror tezligi va nazorat buzilishlari orqali muntazam baholanishi kerak. Bu strategik moliyaviy hisob tizimini xarajat markazi emas, qiymat yaratish mexanizmi sifatida boshqarish imkonini beradi.

Umuman, taklif etilgan tashkiliy-iqtisodiy mexanizm korxonada moliyaviy hisobni retrospektiv qayd funksiyasidan strategik qarorlar, resurslar taqsimoti va risklarni boshqarishga xizmat qiluvchi integratsiyalashgan tizimga aylantirishga qaratilgan. Uning amaliy joriy etilishi rahbariyat homiyli, ma'lumotlar intizomi, xodimlar kompetensiyasi va uzluksiz takomillashtirish bilan ta'minlangandagina barqaror iqtisodiy samara beradi.

4. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. Faoliyat ko'rsatayotgan korxona va tashkilotlar soni (yillik). SIAT ko'rsatkich kodi: 1.09.01.0023. Yangilangan: 09.01.2026.

5. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. Tijorat tashkilotlarining soliqdan oldingi foydasi (zarari), hududlar bo'yicha. SIAT ko'rsatkich kodi: 1.10.01.0001. Yangilangan: 15.07.2026.

6. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. Tijorat tashkilotlarining muddati o'tgan debitorlik qarzi. SIAT ko'rsatkich kodi: 1.10.01.0015. Yangilangan: 15.07.2026.

7. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. Internetga ulangan korxona va tashkilotlar ulushi. SIAT ko'rsatkich kodi: 1.06.02.0038. Yangilangan: 01.07.2026.
8. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. Lokal hisoblash tarmog'i mavjud bo'lgan korxona va tashkilotlar ulushi. SIAT ko'rsatkich kodi: 1.06.02.0036. Yangilangan: 01.07.2026.
9. IFRS Foundation. IFRS Practice Statement 1: Management Commentary. Revised edition. London: IFRS Foundation, 2025.
10. IFRS Foundation. IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements. London: IFRS Foundation, 2024.
11. AICPA & CIMA. Global Management Accounting Principles. 2nd ed. New York–London: Association of International Certified Professional Accountants, 2026.
12. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control — Integrated Framework. Durham, NC: COSO, 2013.
13. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Durham, NC: COSO, 2017.
14. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/ed750b30-en.
15. International Federation of Accountants. Evaluating and Improving Costing in Organizations. International Good Practice Guidance. New York: IFAC, 2009.
16. ISO. ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
17. Simmonds K. Strategic Management Accounting. *Management Accounting*. 1981. Vol. 59, No. 4. P. 26–29.
18. Bromwich M. The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information for Strategy in Competitive Markets. *Accounting, Organizations and Society*. 1990. Vol. 15, No. 1–2. P. 27–46. DOI: 10.1016/0361-3682(90)90011-I.
19. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
20. Simons R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
21. Chenhall R.H. Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society*. 2003. Vol. 28, No. 2–3. P. 127–168. DOI: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7.
22. Ferreira A., Otley D. The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research*. 2009. Vol. 20, No. 4. P. 263–282. DOI: 10.1016/j.mar.2009.07.003.
23. Granlund M., Malmi T. Moderate Impact of ERPS on Management Accounting: A Lag or Permanent Outcome? *Management Accounting Research*. 2002. Vol. 13, No. 3. P. 299–321. DOI: 10.1006/mare.2002.0189.
24. Scapens R.W., Jazayeri M. ERP Systems and Management Accounting Change: Opportunities or Impacts? A Research Note. *European Accounting Review*. 2003. Vol. 12, No. 1. P. 201–233. DOI: 10.1080/0963818031000087907.
25. Rom A., Rohde C. Management Accounting and Integrated Information Systems: A Literature Review. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2007. Vol. 8, No. 1. P. 40–68. DOI: 10.1016/j.accinf.2006.12.003.
26. Nicolaou A.I. Firm Performance Effects in Relation to the Implementation and Use of Enterprise Resource Planning Systems. *Journal of Information Systems*. 2004. Vol. 18, No. 2. P. 79–105. DOI: 10.2308/jis.2004.18.2.79.
27. DeLone W.H., McLean E.R. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*. 2003. Vol. 19, No. 4. P. 9–30. DOI: 10.1080/07421222.2003.11045748.
28. Cooper R., Slagmulder R. Target Costing and Value Engineering. Portland, OR: Productivity Press, 1997.
29. Horváth P. Controlling. 12. Auflage. München: Vahlen, 2011.
30. Merchant K.A., Van der Stede W.A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 4th ed. Harlow: Pearson, 2017.
31. Knudsen D.R. Elusive Boundaries, Power Relations, and Knowledge Production: A Systematic Review of the Literature on Digitalization in Accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2020. Vol. 36. Article 100441. DOI: 10.1016/j.accinf.2019.100441