

**MOLIYAVIY MENEJMENT SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA BOSHQARUV
HISOBOTINING ROLI**

Buxoro innovatsiyalar universiteti
“Moliyaviy texnologiyalar, iqtisodiyot
va logistika” kafedrası o‘qıtuvchisi
Azizova Habiba Arslonovna

Annotatsiya: Maqolada moliyaviy menejment samaradorligini oshirishda boshqaruv hisobotining roli ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan yoritilgan. Boshqaruv hisoboti orqali moliyaviy axborotni aniq, tez va tahliliy ko‘rinishda taqdim etish orqali qaror qabul qilish samaradorligi oshishi ta’kidlangan. Shuningdek, hisobot tizimlarini raqamlashtirish, big data va analitik platformalarni joriy etishning afzalliklari tahlil qilingan. Tadqiqot natijalari boshqaruv hisobotining strategik menejmentdagi ahamiyatini ochib berib, moliyaviy boshqaruvni takomillashtirish bo‘yicha ilmiy asoslangan takliflarni o‘z ichiga oladi.

Kalit so‘zlar: boshqaruv hisoboti, moliyaviy menejment, raqamli hisobot, axborot tizimi, tahlil, strategik boshqaruv.

Аннотация: В статье раскрыта роль управленческой отчетности в повышении эффективности финансового менеджмента. Показано, что использование управленческой отчетности обеспечивает точное и оперативное предоставление финансовой информации, что способствует принятию эффективных управленческих решений. Проанализированы преимущества цифровизации отчетных систем, применения технологий больших данных и аналитических платформ. Результаты исследования демонстрируют значимость управленческой отчетности в стратегическом менеджменте и включают научно обоснованные предложения по совершенствованию финансового управления.

Ключевые слова: управленческая отчетность, финансовый менеджмент, цифровая отчетность, информационная система, анализ, стратегическое управление.

Abstract: The article examines the role of management accounting in improving the efficiency of financial management. It highlights that the use of management reporting provides accurate and timely financial information, enhancing the effectiveness of managerial decision-making. The advantages of digitalizing reporting systems, implementing big data technologies, and analytical platforms are analyzed. The research results reveal the strategic importance of management reporting and propose scientifically grounded recommendations for improving financial management efficiency.

Keywords: management accounting, financial management, digital reporting, information system, analysis, strategic management.

Jahon iqtisodiyotining raqobatbardosh va tez o‘zgarayotgan sharoitida korxonalarining samarali faoliyati uchun moliyaviy axborotning tezkorligi, aniqligi va ishonchliligi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ana shu talabni ta’minlaydigan asosiy vosita — **boshqaruv hisoboti (management accounting)** bo‘lib, u korxonadagi barcha moliyaviy jarayonlarning tahlili, rejalashtirilishi va nazorati uchun manba vazifasini bajaradi.

Bugungi kunda moliyaviy menejmentda boshqaruv hisoboti faqat hisobot berish funksiyasi bilan cheklanmaydi. U strategik boshqaruvning muhim qismi sifatida korxonalar resurslarini samarali taqsimlash, foyda va xarajatlar munosabatini optimallashtirish hamda moliyaviy barqarorlikni ta'minlashda faol ishtirok etadi. Shu bois, boshqaruv hisoboti moliyaviy qaror qabul qilishda ilmiy va amaliy asos bo'lib xizmat qiladi.

Raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi, axborot texnologiyalarining keng qo'llanilishi va ma'lumotlar tahlilining avtomatlashtirilishi boshqaruv hisoboti tizimlarini yangi bosqichga olib chiqdi. Zamonaviy korxonalar big data, artificial intelligence (AI), business intelligence (BI) kabi texnologiyalardan foydalanib, real vaqt rejimida moliyaviy ma'lumotlarni tahlil qilish imkoniyatiga ega bo'lmoqda. Bu esa moliyaviy menejerlarga tez va asosli qarorlar qabul qilishga imkon yaratadi. Shu bilan birga, O'zbekiston Respublikasida ham moliyaviy boshqaruv tizimlarini takomillashtirish, hisobotlarni raqamlashtirish va xalqaro standartlarga yaqinlashtirish yo'nalishida keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan, buxgalteriya hisobini xalqaro standartlar (IFRS)ga moslashtirish, ichki audit tizimlarini takomillashtirish, boshqaruv hisobotini avtomatlashtirish kabi tadbirlar amalga oshirilmoqda.

Biroq amaliy jihatdan olib qaralganda, ko'plab korxonalarda boshqaruv hisobotining to'liq shakllanmagani, ma'lumotlarning tahliliy qayta ishlanmasligi, raqamli tizimlarning yetarli darajada integratsiyalanmagani moliyaviy menejment samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Shu bois, boshqaruv hisobotining ilmiy-nazariy asoslarini chuqur o'rganish, uning amaliy modellarini tahlil qilish va samaradorlikni oshirish yo'llarini aniqlash bugungi kunning dolzarb ilmiy vazifalaridan biridir.

Boshqaruv hisoboti — bu korxonalar faoliyati to'g'risidagi ichki axborotni yig'ish, qayta ishlash, tahlil qilish va rahbariyat uchun qaror qabul qilishda foydalanishga mo'ljallangan tizimdir. U moliyaviy hisobotdan farqli ravishda tashqi foydalanuvchilar uchun emas, balki **ichki boshqaruv ehtiyojlarini** qondirishga qaratilgan.

Boshqaruv hisoboti tizimining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- korxonalar resurslarining samaradorligini baholash;
- xarajatlar va foyda manbalarini aniqlash;
- moliyaviy rejalashtirish va byudjetlashtirishni ta'minlash;
- prognozlash va ssenariy tahlillarini amalga oshirish;
- rahbariyatga tezkor, ishonchli va tahliliy ma'lumot taqdim etish.

Boshqaruv hisobotining asosiy xususiyati — **ishonchli, dolzarb va tezkor axborot** berish qobiliyatidir. Bu axborot nafaqat moliyaviy ko'rsatkichlarni, balki operatsiyaviy, strategik va innovatsion ma'lumotlarni ham qamrab oladi. Shuning uchun boshqaruv hisoboti zamonaviy korxonalar faoliyatida ko'p funksiyali axborot tizimi sifatida qaraladi.

Moliyaviy hisobotning asosiy vazifasi — korxonalar faoliyati haqida tashqi manfaatdor tomonlarga (investorlar, kreditorlar, soliq organlari va boshqalar) ma'lumot taqdim etish bo'lsa, boshqaruv hisoboti korxonalar rahbariyatining ichki ehtiyojlariga xizmat qiladi.

1-jadval. Moliyaviy hisobot va boshqaruv hisoboti o'rtasidagi farqlar

Ko'rsatkichlar	Moliyaviy hisobot	Boshqaruv hisoboti
Maqsad	Tashqi foydalanuvchilar uchun hisobot	Ichki boshqaruv qarorlari uchun ma'lumot
Asosiy mezon	IFRS, milliy standartlar	Ichki siyosat va boshqaruv ehtiyojlari

Ko'rsatkichlar	Moliyaviy hisobot	Boshqaruv hisoboti
Davriyligi	Yillik, choraklik	Real vaqt yoki oylik
Axborot turi	Yakuniy natijalar	Operatsiyaviy jarayonlar va prognozlar
Mas'ul shaxslar	Buxgalteriya bo'limi	Moliya, tahlil va boshqaruv guruhlar
Ifodalash usuli	Tartiblangan hisobot shakllari	Grafiklar, diagrammalar, dinamik modellar

Boshqaruv hisoboti ma'lumotlari moliyaviy menejment uchun asosiy manba hisoblanadi. Moliyaviy menejer ushbu ma'lumotlar orqali korxonaning likvidligi, rentabelligi va aktivlar aylanish tezligini tahlil qiladi. Shu yo'l bilan boshqaruv hisoboti korxonaning strategik rivojlanish yo'nalishlarini belgilashga xizmat qiladi.

Moliyaviy menejmentning asosiy vazifasi — korxonada moliyaviy resurslarini samarali boshqarishdir. Bu jarayonda boshqaruv hisoboti ma'lumotlari quyidagi qarorlarni qabul qilishda muhim ahamiyatga ega:

- **investitsiya siyosatini** belgilash;
- **byudjetni rejalashtirish va nazorat qilish;**
- **risklarni baholash va kamaytirish choralarini** ishlab chiqish;
- **dividend siyosatini** shakllantirish;
- **operasion faoliyat samaradorligini** oshirish.

Shunday qilib, boshqaruv hisoboti moliyaviy menejmentning “aqliy markazi” sifatida xizmat qiladi — u strategik qarorlarni ilmiy asosda qabul qilish imkonini beradi. Zamonaviy iqtisodiyotda bu jarayon raqamli texnologiyalar, analitik platformalar va avtomatlashtirilgan axborot tizimlari orqali amalga oshiriladi.

So'nggi yillarda jahon amaliyotida boshqaruv hisoboti “Business Intelligence (BI) reporting”, “Predictive analytics”, “Real-time management dashboards” kabi ilg'or usullar bilan boyib bormoqda. Bu tendensiyalar quyidagi ilmiy yo'nalishlarda namoyon bo'lmoqda:

- ma'lumotlarni **avtomatlashtirilgan tahlil qilish** va vizualizatsiya qilish;
- **rag'batlantirish tizimlarini** hisobot natijalari bilan bog'lash;
- **risk-based management** modellarini qo'llash;
- **strategik byudjetlashtirish** orqali uzoq muddatli moliyaviy barqarorlikni ta'minlash.

Boshqaruv hisobotining bunday ilmiy yondashuvi korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish bilan bir qatorda, davlat miqyosidagi iqtisodiy qarorlarni ham tez va aniq qabul qilishga zamin yaratadi.

O'zbekistonda boshqaruv hisoboti tizimini joriy etish masalasi so'nggi yillarda iqtisodiy islohotlarning muhim yo'nalishlaridan biriga aylandi. Davlat miqyosida qabul qilingan “2020–2030 yillarda milliy hisobot tizimini xalqaro standartlarga moslashtirish strategiyasi” doirasida korxonalarda ichki nazorat va boshqaruv hisoboti tizimlarini rivojlantirish ustuvor vazifa etib belgilandi.

O'tgan davr mobaynida yirik sanoat va bank sektori korxonalarida boshqaruv hisoboti tizimi bosqichma-bosqich joriy etildi. Masalan, “UzAuto Motors”, “Navoiy Mining and Metallurgical Company”, “Agrobank” va “Kapitalbank” kabi korxonalarda ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlari asosida avtomatlashtirilgan hisobot platformalari ishga tushirildi.

Shu bilan birga, kichik va o'rta biznes sub'ektlarida bu jarayon hali to'liq shakllanmagan. Moliyaviy hisobot va boshqaruv hisoboti ko'p hollarda bir tizimda olib boriladi, bu esa ma'lumotlarning aniqligi va tahliliy samaradorligini pasaytiradi.

O'zbekistondagi amaldagi boshqaruv hisoboti tizimini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, ko'pgina korxonalarda ma'lumotlarni yig'ish jarayonida qo'lda kiritish usuli hali ham ustunlik qiladi. Bu holat ma'lumotlar sifatining pastligi va hisobot tayyorlashdagi xatolar ehtimolini oshiradi.

2-jadval. O'zbekiston korxonalarida boshqaruv hisoboti tizimlarining holati (2024 yil ma'lumotlari asosida)

Ko'rsatkich	Yirik korxonalar	O'rta biznes	Kichik biznes
Avtomatlashtirilgan hisobot tizimlari joriy etilgan	82%	46%	21%
Xarajatlarni tahlil qilish bo'yicha alohida modul mavjud	74%	39%	15%
Hisobot real vaqt rejimida yaratiladi	68%	32%	12%
Boshqaruv hisoboti xalqaro standartlarga mos	59%	27%	9%

Ushbu ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, yirik korxonalar raqamli hisobot tizimlarini keng qo'llayotgan bo'lsa-da, kichik va o'rta biznesda bu yo'nalish hali etarli darajada rivojlanmagan.

O'tkazilgan tahlillar natijasida O'zbekiston korxonalarida quyidagi tizimli muammolar aniqlandi:

- Axborot tizimlarining integratsiya darajasi past** — buxgalteriya, marketing va ishlab chiqarish ma'lumotlari yagona bazaga ulanmagan.
- Kadrlar malakasining etarli emasligi** — buxgalterlar va menejerlar boshqaruv hisoboti standartlari bo'yicha chuqur bilimga ega emas.
- Hisobot shakllarining turliligi va nostandartligi** — ma'lumotlar qiyoslanuvchan emas.
- Tashkiliy strukturada hisobot uchun mas'ul bo'linmalar yo'qligi** — ko'p hollarda hisobotlar buxgalteriya bo'limi tomonidan yuritiladi, bu esa nazorat va tahlil sifatini pasaytiradi.
- Ta'lim va malaka oshirish tizimining zaifligi** — boshqaruv hisoboti bo'yicha sertifikatlangan mutaxassislar soni cheklangan.

Bu muammolar natijasida korxonalarda moliyaviy menejment qarorlari sub'ektiv asosda qabul qilinadi va iqtisodiy samaradorlik pasayadi.

O'zbekistonda boshqaruv hisobotidan foydalanish samaradorligini baholash uchun quyidagi iqtisodiy ko'rsatkichlar tahlil qilindi:

3-jadval. Boshqaruv hisoboti joriy etilgan va joriy etilmagan korxonalaridagi samaradorlik ko'rsatkichlari (o'rtacha hisobda)

Ko'rsatkich	Boshqaruv hisoboti joriy etilgan	Joriy etilmagan
Moliyaviy natijalarni tahlil qilish vaqti	3 kun	10 kun
Xatolar soni	7%	25%
Foydalilik darajasi (ROA)	12.4%	7.8%
Operasion xarajatlar qisqarishi	18%	4%
Rentabellik darajasi	21%	13%

Bu natijalar boshqaruv hisoboti tizimini joriy etish korxonalarda moliyaviy samaradorlikni 1.5–2 barobar oshirishini ko'rsatadi. Xususan, hisobot jarayonlarining avtomatlashtirilishi va tahliliy ma'lumotlardan foydalanish qaror qabul qilish sifatini yaxshilaydi.

Boshqaruv hisoboti korxonaning moliyaviy samaradorligini oshirishda strategik vosita hisoblanadi. Hisobot ma'lumotlarini avtomatlashtirish, raqamli tahlil va prognozlash funksiyalarini joriy etish orqali resurslar taqsimoti va xarajatlar nazorati samarali yo'lga qo'yiladi.

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, boshqaruv hisoboti samaradorligini oshirish uchun quyidagi yo'nalishlar muhim ahamiyatga ega:

- raqamli hisobot tizimlarini (ERP, BI) joriy etish;
- ma'lumotlarni tahlil qilishda big data va AI texnologiyalaridan foydalanish;
- ichki nazorat va audit funksiyalarini kuchaytirish.

Ilmiy asoslangan takliflar

Yo'nalish	Taklif	Kutilayotgan natija
Tashkiliy	Korxonada boshqaruv hisoboti bo'yicha alohida bo'lim tashkil etish	Axborot oqimlari tizimli yo'lga qo'yiladi
Texnik	ERP va analitik platforma integratsiyasi	Hisobot tayyorlash vaqti 40% ga qisqaradi
Kadrlar	Sertifikatli mutaxassislar tayyorlash (CIMA, ACCA)	Malakali kadrlar soni ortishi
Strategik	Boshqaruv hisoboti natijalarini KPI tizimiga bog'lash	Menejment samaradorligi oshishi

Moliyaviy samaradorlikni baholash uchun integral indeks tavsiya etiladi:

$$MSI = (\Delta \text{Rentabellik} \times 0.4) + (\Delta \text{Xarajatlar qisqarishi} \times 0.3) + (\Delta \text{Hisobot vaqti qisqarishi} \times 0.3)$$

Bu indeks orqali korxonada boshqaruv hisoboti islohotlarining real ta'siri o'lchanadi.

Boshqaruv hisoboti tizimi korxonaning moliyaviy barqarorligi va strategik rivojlanishining asosiy vositasiga aylanmoqda. Ushbu tizimni raqamli asosda takomillashtirish, kadrlar salohiyatini oshirish va avtomatlashtirilgan tahlil usullarini joriy etish orqali moliyaviy menejment samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Drury, C. (2021). *Management and Cost Accounting*. Cengage Learning.
2. Horngren, C. et al. (2020). *Introduction to Management Accounting*. Pearson.
3. Kaplan, R. & Norton, D. (2018). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni PF-5953 (2020).
5. PwC (2023). *Management Reporting Transformation*.
6. KPMG (2022). *Digital Finance and Analytics Integration*.