



**Tadbirkorlik faoliyatini yangi bosqichga olib chiqish va takomillashtirish
bo'yicha amalga oshirilayotgan islohotlarning iqtisodiyotimizni yangi
bosqichga ko'tarilishidagi o'rni**

Islomov Alisher Baxtiyor o'g'li

**O'zbekiston Respublikasi Jamoat xavfsizligi universiteti xodimi, Iqtisodiyot
fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)**

paa0077uzsher996@gmail.com tel. 90 901 91 21

Muydinov Jamolidin Saloxiddin o'g'li

O'zbekiston Respublikasi Milliy gvardiyasi Moliya-iqtisod boshqarmasi xodimi

Annotatsiya: mazkur maqolada O'zbekiston Respublikasi milliy iqtisodiyotini jadal rivojlantirishni ta'minlash maqsadida biznes va xususiy tadbirkorlik faoliyatining o'rni, infratuzilmasini xalqaro standartlarga moslashtirish, boshqarish tizimini to'liq raqamlashtirish, tadbirkorlarning faoliyatidagi xarajatlar ustidan me'yoriy va budjet nazoratini o'rnatish usullari va ishlab chiqarish xarajati va tannarxini kamaytirish, sarflanayotgan xarajatlarni nazorat qilish biznes-rejaning me'yorlashtirish, hisob va tahlil qilish ma'lumotlaridan keng ko'lamda foydalanish asosida amalga oshiriladi.

Kalit so'zlar: biznes, tadbirkorlik, raqamli iqtisodiyot, boshqaruv hisobi, qarorlar qabul qilish, segment hisoboti, tezkor hisob, biznes reja, me'yor, texnologiya, hisob va analitik ma'lumotlar, ishlab chiqarish, tannarx, trasfert baho, xarajat va javobgarlik markazlari.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlis va O'zbekiston xalqiga Murojaatnomasidagi nutqida ta'kidlaganidek, bugungi kunda jamiyatimizda turli xil fikr va qarashlar bo'lishi tabiiy. Bu – demokratiyaning birlamchi talabi. Ammo, millati, tili va dinidan qat'i nazar, butun el-yurtimizni birlashtiradigan ulug' bir g'oya bor. U ham bo'lsa, Vatan manfaati, xalqimiz manfaatidir. Mana shunday buyuk maqsadga erishishda mahalla tizimining o'rni va ta'siri beqiyos. Chunki, mahalla tinch va ahil bo'lsa, jamiyatimiz tinch va hamjihat bo'ladi. Mahalla rivojlansa, butun mamlakatimiz yuksaladi hamda shularning barchasini hisobga olib, 2026-yilni yurtimizda "Mahallani rivojlantirish va jamiyatni yuksaltirish yili", deb e'lon qilidi.

Biz Yangi O'zbekistonni barpo etishda hal qiluvchi bosqichga qadam qo'ymoqdamiz.



Bu yo‘ldagi ishlarimiz har bir soha va tarmoqda chuqur transformatsiyani talab qiladi. Maqsadimiz aniq: yaqin yillarda daromadi jon boshiga o‘rtadan yuqori bo‘lgan mamlakatlar qatoriga kirish.

Farg‘ona vodiysidan Orol bo‘yigacha, Zarafshon vohasidan Qashqadaryo va Surxondaryogacha, Toshkentdan tortib Jizzax va Sirdaryogacha – yurtimizning qaysi hududida yashamasin, har bir fuqaromiz islohotlar natijasini kundalik hayotida yanada ko‘proq his qilishi kerak. Shuning uchun, kirib kelayotgan 2026-yil davlat boshqaruvi, sud-huquq tizimi, iqtisodiyot tarmoqlari, ta‘lim, ilm-fan, tibbiyot, madaniyat, sport, ekologiya tizimini – barcha-barcha sohalarni rivojlantirishda tub burilish yili bo‘ladi.

Tadbirkorlarimiz hal qiluvchi kuch sifatida eng oldingi safda turib, sanoat va servis obyektlarini tashkil qilib, doimiy ish o‘rni yaratishda, aholimiz, ayniqsa, yoshlar va xotin-qizlarni kasbga o‘rgatib, mahallalarning o‘zida ishli va daromadli qilishda alohida jonbozlik ko‘rsatmoqda. Shuning uchun tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha siyosatimizni davom ettirib, 2026-yilda asosiy soliq stavkalarini o‘zgarishsiz qoldiramiz; tadbirkorlik infratuzilmasi loyihalariga 10 trillion so‘mdan ziyod mablag‘ ajratiladi; kichik va o‘rta biznesni rivojlantirish uchun 140 trillion so‘m resurs beriladi. Shundan 43 trillion so‘mi xotin-qizlar va yoshlar tadbirkorligini qo‘llab-quvvatlashga yo‘naltiriladi.

Jahon miqyosida raqobat tobora kuchayib borayotgan hozirgi sharoitda faqat yuqori qo‘shilgan qiymatli mahsulot ishlab chiqaradigan davlatlarga dunyo bozorida o‘z o‘rniga ega bo‘lmoqda. Shuning uchun iqtisodiyotning barcha sohalarida yuqori samaradorlikka erishish – kelgusida islohotlarimizning bosh mezon bo‘lishi shart.

Jahon tajribalari barqaror ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotni ta‘minlashda, investitsion faollikni oshirishda, raqobatbardosh tovarlar ishlab chiqarishda xalqaro logistik markazlari, erkin iqtisodiy zonalar qatorida, biznesmen va tadbirkorlarning ham o‘rni va ahamiyati juda yuqori ekanligini ko‘rsatmoqda. Xususan, jahonda boshqaruv hisobini targ‘ib qilish masalalari “International Federation of Accountants, IFAC qoshidagi Moliyaviy va boshqaruv hisobi qo‘mitasi, Institute of Management Accountants – IMA va Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), Institute of Management Accounting (CPA Australia)” [2] tomonidan ko‘rib chiqiladi. Xalqaro amaliyot tahliliga ko‘ra, dunyoning rivojlangan davlatlarida hisob yuritish funksiyasiga nafaqat hisob yuritish, balki segmentlar bo‘yicha daromad va xarajatlar smetasini tuzish, kalkulyatsiya qilish, kelajakni prognozlash vazifalarini tashkil etish va ulardan samarali foydalanishni taqozo etmoqda.

Biznes va xususiy tadbirkorlarning samarali faoliyat yuritishi, ularni oqilona



boshqarish va yaratilayotgan mahsulotlarning tannarxini to'g'ri shakllantirishda xarajatlar hisobini xalqaro standartlar hamda biznes va xususiy tadbirkorlarning xususiyatlarini inobatga olgan holda takomillashtirish zamonaviy tadqiqotlarning muhim yo'nalishlaridan bir sifatida namoyon bo'lmoqda.

Shularni hisobga olganda, sanoatda yuqori texnologik va kam energiya iste'mol qiladigan tarmoqlarni rivojlantirganimiz hisobiga joriy yilda 1 dollar mahsulot uchun sarflanadigan yoqilg'i-energiya miqdorini 13 foizga kamaytirishga erishdik. Birgina shuning o'zi yana 1 milliard dollarlik qo'shilgan qiymat yaratish imkonini berdi.

Bu misol shuni ko'rsatadiki, qaerda yangi texnologiya va yuqori malakali kasb egalari bo'lsa, o'sha tarmoqda o'sish, rivojlanish bo'lmoqda.

Shu bois 2030-yilga qadar yalpi ichki mahsulot hajmini 240 milliard dollardan oshirish uchun eng to'g'ri yo'l – barcha sohalarni texnologik va innovatsion o'sish modeliga o'tkazishdir.

Bu – kelgusi yillarda iqtisodiy taraqqiyot strategiyamizning asosiy yo'nalishi bo'ladi. Yurtimizdagi qulay biznes muhiti, demografik o'sish, inson kapitaliga berilayotgan e'tibor – O'zbekistonni investorlar uchun eng jozibador mamlakatlardan biriga aylantirmoqda. Masalan, biz to'qqiz yilda barcha iqtisodiyot tarmoqlariga 130 milliard dollarlik xorijiy investitsiya olib keldik. Joriy yilning o'zida chet ellik hamkorlarimiz bilan yana 140 milliard dollarlik yangi investitsiyaviy kelishuvlarga erishdik. Shu bois Kelgusi yilda 50 milliard dollar xorijiy investitsiya jalb qilamiz.

Bundan buyon har bir dollar investitsiya, eng avvalo, ilg'or texnologiyalar va ularning transferi; tashqi bozori aniq, yuqori qo'shilgan qiymatli mahsulotlar ishlab chiqarishga; energiya, suv, yer va boshqa tabiiy resurslardan foydalanishda samaradorlikni oshirishga; mahalliy ishchilarni yangi texnologiyalar bilan ishlashga o'qitish va mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qilishi kerak.

Ya'ni, yuqori texnologiya va yangi kompetensiyalar olib kirgan, eksport uchun ishlagan investor eng ishonchli hamkorimizni ijrosini ta'minlashda biznes va xususiy tadbirkorlar boshqaruv hisobini tashkil qilish hamda takomillashtirish yo'nalishlari rolini oshirish bo'yicha xalqaro amaliyotning ijobiy tajribalaridan milliy iqtisodiyotda samarali foydalanish bugungi kunda ham dolzarbdir. Shuningdek, navbatdagi eng ustuvor vazifa-bu mamlakatimizni modernizatsiya qilish va aholi bandligini oshirishning muhim omili sifatida ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani yanada rivojlantirishdan iborat.

Shu bois sanoatda "Unumdorlik va samaradorlikni ikki karra oshirish" dasturini boshlaymiz. Iqtisodiyot va moliya vazirligi tomonidan mehnat unumdorligi va energiya samaradorligi bo'yicha alohida loyiha amalga oshiriladi. Ushbu loyihaga



xalqaro moliya institutlaridan 200 million dollar kredit va grant jalb qilinib, sanoat korxonalari uchun xorijdan yuqori malakali texnolog va muhandislar olib kelinadi; biznes jarayonlari raqamlashtiriladi; energiya va boshqa xarajatlarni qisqartirish bo'yicha auditlar o'tkaziladi; ilg'or texnologiyalar transfer qilishda iqtisodiyotini qo'llab-quvvatlashda biznes va xususiy tadbirkorlarning ishlab chiqarish faoliyatiga innovatsion texnologiyalarni keng joriy etishda rahbarlar biznes qarorlarini qabul qilishda boshqaruv hisobining roli kattadir. Biznes va tadbirkorlarning ishlab chiqarish va tijorat faoliyatini boshqarishda boshqaruv hisobini o'rganish jarayoni ushbu zaruriyatini tug'diradi.

Ushbu boshqaruv vazifalardan kelib chiqqan holda xo'jalik yurituvchi sub'ektning faoliyatini yoritadigan va samarali boshqaruv qarorlarni qabul qilishda zarur bo'lgan axborotlar tizimini tashkil qilishga yangicha yondashishni talab qilmoqda.

CH.T. Xorngren, J.Fosterlarning fikricha, xarajatlar hisobi tashkilotlarning ishlab chiqarish hisobining asosi bo'lib hisoblandi, boshqaruv hisobini ishlab chiqarish bilan taqqoslab, ishlab chiqarishning yakuniy xarajatlar hisobi deb aytadilar, ular "amalda bir-biridan farq qilib bo'lmaydi" [3].

K.Drurining fikriga ko'ra xarajatlar hisobi va boshqaruv hisobini ajratib ko'rsatadiki, "Xarajat hisobi" tovar-moddiy zaxiralar tannarxini baholashda tannarx va xarajatlar hisobi bilan bog'liq bo'lib, tashqi tuzilmalar bo'yicha hisobotga muvofiqligini ta'minlash va ichki bo'limlar uchun foydani o'lchash uchun amalga oshiriladi. Boshqaruv hisobi mo'ljallangan Menejerlar qarorlar qabul qilishlari, rejalashtirishlari, faoliyatini nazorat qilishlari va baholashlari uchun zarur bo'lgan tegishli ma'lumotlarni taqdim etish[4].

Boshqaruv hisobi amaliyotdagi axborot tizimining asosiy qismi bo'lishi bilan birga hamma rahbar xodimlari uchun tegishli axborot ma'lumotlar bilan yetarlicha va o'z vaqtida ta'minlab beradi. V.E. Kerimovining fikriga ko'ra boshqaruv hisobining tashkilotning axborot tizimidagi o'rnini tahlil qilib, uni operativ, statistik, soliq va buxgalteriya hisobi bilan bir qatorda buxgalteriya hisobi tizimida ajratib ko'rsatadi[5]. B.A.Xasanovning fikricha, boshqaruv hisobi ichki xo'jalik hisobining o'tgan, hozirgi va kelgusi davr nuqtai-nazaridan korxona va uning tuzilmaviy bo'linmalari xarajatlari va natijalari to'g'risidagi axborotning yaxlit holga keltirilgan taqdimidir[6].

Biznes va xususiy tadbirkorlik faoliyati yuzasidan rahbari tomonidan boshqaruv qarorlarini qabul qilishda biznes reja, me'yoriy, texnologiya, hisob va analitik ma'lumotlarga asoslanadi. Bugungi kunning asosi bo'lgan hisob nazorat va tahlilni moslashtirish tartibga solish biznes-reja ma'lumotlari bilan tezkor hisob ma'lumotlarini taqqoslash natijasidagina amalga oshiriladi.



Biznes va xususiy tadbirkorlikdagi boshqaruv qarorlarining natijalarini baholash va ularning bajarilishining mas'ulligi faqatgina ichki hisobot ma'lumotlariga asosan amalga oshiriladi. A.A.Abduganievning fikriga ko'ra, boshqaruv hisobi tizimida korxonaning samarali boshqarilishini ta'minlash imkoniyatiga ega bo'lgan xo'jalik faoliyati to'g'risidagi aniq ichki axborotlar shakllanadi [7]. Biznes va tadbirkorning istqbolini rejalashtirish va belgilashda boshqaruv hisobining o'ziga xos usullar yordamida analitik hisob-kitoblarga asoslanadi. Shuningdek, boshqaruv hisobning o'ziga xos xususiyatlari va uslubiga, ishlab chiqarishni yuritish tamoyillariga ega bo'lib, u buxgalteriya hisobining mustaqil bo'g'ini sifatida faoliyat ko'rsatishi muhim ahamiyat kasb etadi.

Biznes va xususiy tadbirkorlik faoliyatida tayyor mahsulotlar ishlab chiqarish, tovarlarni sotish va xizmat ko'rsatish jarayonida foyda olishga yo'naltirilgan va qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun biznes va tadbirkorlik faoliyatini boshqarish mexanizmi sifatida tushunchaga ega bo'lish maqsadida, boshqaruv hisobining mohiyati va zaruriyatiga tayangan holda asoslab berish imkoniyatiga ega bo'lishi zarur. Aniq bir biznes sharoitiga moslashtiriladigan boshqaruv hisobini boshqaruv maqsadi va imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda tanlanishi yoki ishlab chiqilishi lozim.

Demak, boshqaruv hisobining vazifalarini bajarishda dalillarga asosan isbotlash va ichki hisob yoki segment hisoboti va nazorat tizimini tuzishda uning tamoyillarini qo'llash lozim. Ma'lumki boshqaruv hisobini o'rganayotganda uning o'ziga xos tamoyillariga asosiy e'tiborlarni qaratish lozim:

- ishlab chiqarishning biznes-rejasini tuzish va uni hisobga olishda o'lchovning bir xil reja-hisob birligidan foydalanish;
- biznes va tadbirkorlik bo'linmalarining faoliyatini baholash;
- iqtisodiy axborotlarning to'liqligi va mukammalligi;
- biznes va tadbirkorlik faoliyatini yoritishda davriylik;
- sarflangan xarajatlar ustidan budget (smeta) va me'yoriy nazoratni o'rnatish;
- segment hisobotini tayyorlash va taqdim qilish.

Bu tamoyillar bo'yicha ishlab chiqarilgan biznes-rejaga muvofiq biznesda va tadbirkorlikning aniq faoliyatini turlariga ta'lluqli bo'lgan boshqarish quroli sifatida va ichki foydalanuvchilarning axborotlarga bo'lgan talabi ta'minlaydi.

Shuningdek, biznes va xususiy tadbirkorning faoliyatini tashkil qilishda boshqaruv hisobining qo'yidagi nazariy asoslarini o'z ichiga oladi:

- biznes va tadbirkorlikning axborotlar tizimida boshqaruv hisobining ahamiyati va tutgan o'rni yoritiladi;
- boshqaruv hisobini buxgalteriya hisobining umumiy tizimidan chiqarishning



zaruriyati asoslanadi;

- boshqaruv hisobining mohiyati, obyekti, usullari, uslubi, tarkibiy qismi, bajaradigan vazifasi, tuzilish tamoyillari va uning tizimi yoritiladi;
- biznes va tadbirkorlik obyekti va boshqaruv hisobining obyektlari taqqoslanib tasnifi beriladi;
- boshqaruv hisobi va tahlil asosida yoritiladi.

Boshqaruv hisobi tizimi quyidagi asoslarga tayangan holda ma'lumotlar turkumlashtiriladi va guruhlariga ajratiladi:

- iqtisodiy ma'lumotlarni qamrashning kengligi bo'yicha;
- boshqaruv hisobining o'zaro bo'lim aloqalarning darajasi bo'yicha;
- tezkorlik, to'liqlik darajasi va mahsulotning tannarxi bo'yicha.

Biznes va xususiy tadbirkorning ishlab chiqarish xarajatlarini hisobga olish maqsadida xarajatlarni turkumlashtirish, transfert bahoni belgilash usuli va uni o'rnaish hamda hisobga olish. Ishlab chiqarish mas'uliyat markazlari va rentabellik darajasi ayrim holda berilgan va unga ta'sir qiluvchi omillarni baholash va nazorat ko'rsatkichlari, xarajat markazlarining shakllanish shartlari, mas'ullik darajasi va rentabellik ko'rsatkichlari hisobga olib ask ettiriladi.

Boshqaruv hisobida mahsulot ishlab chiqarish tannarxini boshqarish, ularni baholash va investitsiya qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar va ularni tahlil qilinadi. Ishlab chiqarishdagi iqtisodiy xarajatlari mazmunga qarab asosiy-o'zgaruvchan, doimiy xarajatlari bo'yicha me'yorlarni ishlab chiqib, smeta va budjetlarni tuzishdagi usullari asoslab beriladi. Bundan tashqari, mazkur xarajatlarini me'yorlashtirish va rejalashtirish, moddiy va mehnat sarflari bo'yicha smetalari ishlab chiqiladi.

Biznes va xususiy tadbirkorning faoliyatidagi xarajatlari ustidan me'yoriy va budjet nazoratini o'rnatish usullari va ishlab chiqarish xarajati va tannarxini kamaytirishning asosiy yo'nalishlari ochib beriladi. Sarflanayotgan xarajatlarni nazorat qilish va tartibga solishda biznes-rejaning, me'yorlashtirish, hisob va tahlil qilish ma'lumotlaridan keng kulamda foydalanish asosida amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarilgan mahsulot, bajarilgan ish va ko'rsatilgan xizmatlarning tannarxini aniqlashda kalkulyatsiya qilish usuli orqali hisobga olinadi. Jahon amaliyotida keng qo'llanilayotgan kalkulyatsiya usullari hisoblangan standart-kost, direkt-kost usullari mavjud bo'lib, ya'ni ishlab chiqarishda va mahsulot tannarxini aniqlashda mazkur usullaridan belgilangan tartib bo'yicha foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Shuningdek, boshqaruv hisobi ma'lumotlariga ko'ra kichik biznes va xususiy tadbirkor rahbari tomonidan boshqaruv qarorlarni qabul qilishda qo'yidagi asosiy maqsadlarini



ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan axborotlarni yig'ish tartibi hamda ularning bosqichlari:

- ishlab chiqarilayotgan tayyor mahsulotlarning tannarxini pasaytirish yo'llari;
- tovar-moddiy zaxiralarga va ishlab chiqarilgan mahsulotlarga sarf-langani ortiqcha xarajatlarni kamaytirish;
- yangi texnika-texnologiya va nou-xau;
- ishlab chiqarilgan mahsulotlarga transfert bahosini aniqlab o'rnatish;
- tayyor mahsulotlar hajmini va sotish hisobiga olinadigan foydani hisasini aniqlash;
- tayyor mahsulotlar va hajmini boshqarish hamda sotish hajmini belgilash lozim;
- investitsiya bo'yicha qarorlarini ishlab chiqish va boshqalar.

Bizning fikrimizcha yaqin besh yilda mavjud kasblarning 30 foizi to'liq avtomatlashtiriladi, 50 foizi bo'yicha esa yangi malakalar talab qilinadi;

Ushbu jarayonlar bizni ham chetlab o'tayotgani yo'q; Sanoatda – avtomatlashgan liniyalar, agrar sohada – aqlli texnologiyalar, transportda - intellektual boshqaruv, buxgalteriya hisobi va audit tizimida avtomatik hisob va hisobotlar tarmog'i, avtomatik tekshiruv va chuqur o'ylangan aniq prognozlarga tayangan natijali maslahat kabi barcha tarmoq va sohalar tobora shakllanib kundalik hodisaga aylanib bormoqda.

Endi mamlakatimizning mehnat bozori mutlaqo yangi arxitektura asosida – kasb, malaka, texnologiya va ta'limni birlashtiradigan yagona mexanizm sifatida ishlashi zarur shu asosida avvalo, boshqaruv hisobiga ta'lluqli bo'lgan bu masalalar, segmentar hisobotni tuzish, faoliyatini iqtisodiy tahlil qilish va natijada baholash bilan birga biznesda va xususiy tadbirkorning bo'lim va sexlari ma'lumotlardan o'z vaqtida kompleks foydalanishning imkoniyati ortadi. Boshqaruv hisobidagi shakl va mazmuni bo'yicha biznes va xususiy tadbirkorning ichki bo'linmalarini boshqarishning iqtisodiy va moliyaviy samaradorligini oshirishga qaratiladi. Shu bilan bir qatorda boshqaruv hisobi tizimini biznes va xususiy tadbirkorning rahbari hamda mas'ul ishchi xodimlariga tushuntirish va amaliyotda qo'llanishi biznesda va xususiy tadbirkorga katta yordam beradi degan umiddamiz.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlis va O'zbekiston xalqiga Murojaatnomasi 26.12.2025
2. «Management Accountants Seeing Pay Raises». Accounting Today. 2 March 2018. Retrieved 10 August 2018.
3. Xorngren Ch. T. Buxgalterskiy uchets: upravlencheskiy aspekt: per. s angl. / Ch. T. Xorngren, Dj. Foster; Pod red. Ya. V. Sokolova. – M.: Finansy i statistika, 2000. – 416 s.



4. Druri K. Upravlencheskiy i proizvodstvennyy uchet. Vvodnyy kurs [Tekst].: uchebnik dlya studentov vuzov / K. Druri. – 5-ye izd., pererab. i dop. – Moskva.: YuNITI-DANA, 2015. – 735 s.
5. Kerimov V. E. Buxgalterskiy upravlencheskiy uchet [Tekst]: uchebnik dlya bakalavrov / V. E. Kerimov. – 10-ye izd., pererab. – Moskva: Izdatelsko- trgovaya korporatsiya «Dashkov i Ko», 2016. – 400 s.
6. Xasanov B.A. Boshqaruv hisobi. Darslik. – T.: TDIU, 2021. – 248 b.
7. Abdugʻaniyev A.A. Boshqaruv hisobini tashkil etish hamda yuritishning nazariy va amaliy asoslari. Monografiya.-T.: 2004 y.