

**ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ ҲУЗУРИДАГИ  
ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ  
DSc.03/30.12.2019.1.17.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ**

**ПАРДАЕВА ШАҲНОЗА АБДИНАБИЕВНА**

**ХЎЖАЛИК СУБЪЕКТЛАРИДА МОЛИЯВИЙ НАТИЖАЛАРНИНГ  
СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ҲИСОБИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**08.00.08 – “Бухгалтерия ҳисоби, иқтисодий таҳлил ва аудит”**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Doctor of Philosophy)  
диссертацияси**

**АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент шаҳри – 2021 йил**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси  
автореферати мундарижаси**

**Оглавления автореферата диссертации доктора философии (PhD) по  
экономическим наукам**

**Contents of dissertation abstract of the doctor of philosophy (PhD) on  
economical sciences**

**Пардаева Шахноза Абдинабиевна**

Хўжалик субъектларида молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув  
ҳисобини такомиллаштириш.....3

**Пардаева Шахноза Абдинабиевна**

Совершенствование стратегического управленческого учета финансовых  
результатов в хозяйствующих субъектах.....29

**Pardaeva Shakhnoza Abdinabiyevna**

Improvement of strategic management accounting of financial results in business  
entities.....53

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ

List of published works.....58

**ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ ҲУЗУРИДАГИ  
ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ  
DSc.03/30.12.2019.I.17.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ**

**ПАРДАЕВА ШАҲНОЗА АБДИНАБИЕВНА**

**ХЎЖАЛИК СУБЪЕКТЛАРИДА МОЛИЯВИЙ НАТИЖАЛАРНИНГ  
СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ҲИСОБИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**08.00.08 – “Бухгалтерия ҳисоби, иқтисодий таҳлил ва аудит”**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Doctor of Philosophy)  
диссертацияси**

**АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент шаҳри – 2021 йил**

Иктисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси **Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2021.2.PhD/Iqt1719** рақам билан рўйхатга олинган.

Докторлик диссертацияси Тошкент молия институтида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (Ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгаш веб-саҳифаси ([www.tfi.uz](http://www.tfi.uz)) ва "Ziynet" Ахборот таълим порталида ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) жойлаштирилган.

<b>Илмий раҳбар:</b>	<b>Умаров Зафар Абсаматович</b> иктисодиёт фанлари номзоди, профессор
<b>Расмий ошпонентлар:</b>	<b>Аҳмеджанов Каримжон Бакиджанович,</b> иктисод фанлари доктори (DSc), профессор  <b>Алиқулов Абдимўмин Исмаилович</b> иктисод фанлари доктори, доцент
<b>Етакчи ташкилот</b>	<b>Тошкент давлат аграр университети</b>

Диссертация ҳимояси Тошкент молия институти ҳузуридаги DSc.03/30.12.2019.1.17.01 рақамли илмий кенгашининг 2021 йил «11» 12 соат 14<sup>00</sup> даги мажлисида бўлиб ўтади. Манзил: 100000, Тошкент шаҳри, Амир Темур шоҳ кўчаси, 60А-уй. Тел: (99871) 234-53-34, факс: (99871) 234-46-26, e-mail: [admin@tfi.uz](mailto:admin@tfi.uz).

Диссертация билан Тошкент молия институти Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (№237 рақами билан рўйхатга олинган). Манзил: 100000, Тошкент шаҳри, Амир Темур шоҳ кўчаси, 60А-уй. Тел: (99871) 234-53-34, факс: (99871) 234-46-26, e-mail: [admin@tfi.uz](mailto:admin@tfi.uz).

Диссертация автореферати 2020 йил «3» 12 куни таркатилди.  
(2021 йил «3» 12 даги 52 - рақамли реестр баённомаси)



**Т.З.Тешабев**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш раиси, иктисодиёт фанлари доктори, профессор

**Ф.К.Холмаматов**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш илмий котиби, иктисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори, (PhD), доцент

**И.Н.Кўзиев**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш қошидаги илмий семинар раиси, иктисодиёт фанлари доктори, профессор

## КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурияти. Жаҳонда чуқурлашиб бораётган глобаллашув жараёни хўжалик юритувчи субъектлардан узоқ муддатга мўлжалланган стратегик ривожланиш йўналишлари ва кўрсаткичларини белгилаб олишни талаб қилмоқда. Чунки, ривожланган бозор муносабатларига эга мамлакатларда мазкур тадбир "...компаниялар мувафақиятининг асосий омили бўлиб, стратегик аҳамиятга эга бўлган тезкор ва ишончли маълумотларни олиш ҳамда муҳим бошқарув қарорларини қабул қилиш имкониятини яратиб келмоқда"<sup>1</sup>. Бозор муносабатлари ривожланган мамлакатларнинг нуфузли бренд компанияларида замонавий ва самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш имкониятини таъминлаш учун шу соҳа учун масъул бўлган бухгалтер-таҳлилчиларнинг стратегик тарзда фикрлай олиш ва мулоҳаза қилиш кўникмаларини ривожлантиришга бош омил сифатида алоҳида аҳамият қаратиб келинмоқда. Сабаби, айнан бухгалтер-таҳлилчилар тайёрлайдиган маълумотлар тизими тезкор бошқарув қарорларини қабул қилиш имкониятини беради, ташқи омиллар таъсирини ҳисобга олиш, баҳолаш ва таҳлил қилиш, натижаларидан келиб чиқиб компания ички ресурсларини оптималлаштириш йўллари ишлаб чиқиш имкониятини яратади. Шу сабабли компанияларнинг рақобатбардошлигини таъминловчи ана шундай омиллар йиғиндиси ҳамда бош мезони ҳисобланган молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини самарали тарзда ташкил қилиш ва юритиш ҳамда халқаро ҳисоб амалиётида қўлланилаётган тажрибалардан миллий иқтисодиётимизга мос усулларини жорий қилиш долзарб ҳисобланади.

Жаҳонда компаниялар рақобатбардошлигини оширишнинг асосий омили ҳисобланган стратегик бошқарув ҳисоби усуллари ва стратегияни оптималлаштириш муаммоларини ҳал қилиш бўйича қатор тадқиқотлар олиб борилган. Шу билан бирга таъкидлаш жоизки, ҳисоб ва таҳлил соҳасидаги амалга оширилган илмий изланишлар хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобининг амалий жиҳатларини атрофлича ёритиб бера олмайди, унинг услубий асослари замонавий рақобат муҳити талабларига тўлиқ жавоб бераётганлиги яққол кўринмоқда. Стратегик бошқарув ҳисобининг айрим жиҳатлари бўйича назарий ва амалий ишланмаларнинг етарли эмаслиги, шунингдек стратегик менежментнинг роли тобора ортиб бораётган шароитда дунё миқёсида компанияларнинг мазкур ҳисоб турига бўлган қизиқишининг кучайиши хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисоби назарияси ва амалиётини янада чуқурроқ тадқиқ қилиш заруриятини келтириб чиқармоқда.

Ўзбекистонда иқтисодиётни ўрта ва узоқ муддатли ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқиш, миллий ҳисоб тизимини молиявий ҳисоботнинг

---

<sup>1</sup> Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Учебник / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 665 с. – (Серия «Зарубежник учебник»). Стр. 567-569.

халқаро стандартлари талабларига мувофиқлаштириш жараёнига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Хусусан, “қабул қилинган ўрта муддатли дастурлар асосида таркибий ва институционал ўзгаришларни чуқурлаштириш ҳисобига ялпи ички маҳсулотнинг барқарор юқори ўсиш суръатларини таъминлаш, корпоратив бошқарувнинг замонавий стандарт ва усулларини жорий этиш, корхоналарни стратегик бошқаришда акциядорларнинг ролини кучайтириш”<sup>2</sup> иқтисодий ислохотларнинг устувор йўналишлари этиб белгиланган. Илғор халқаро тажрибани ҳисобга олган ҳолда молиявий ҳисоботнинг халқаро стандартларини ва мазкур соҳада кадрлар тайёрлашнинг замонавий усулларини босқичма-босқич жорий этиш чора-тадбирлари ишлаб чиқилди<sup>3</sup>. Шу муносабат билан бугунги кунда мамлакатимиз амалиётида нисбатан яқинда пайдо бўлган, аммо ривожланган бозор муносабатларига эга давлатларда самарали шакллантирилган стратегик бошқарув ҳисоби дозарб ҳисобланади. Олиб борилган илмий тадқиқот натижалари мамлакатимизда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисоби ўзининг шаклланиш жараёнида эканлиги ва унинг нафақат амалий жиҳатлари, балки бир қатор назарий ҳамда услубий масалалари ҳам ўзининг ижобий ечимини кутаётганлигини кўрсатмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 январдаги “Иқтисодиётни янада ривожлантириш ва иқтисодий сиёсат самарадорлигини оширишнинг кўшимча чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5614-сонли, 2018 йил 21 сентябрдаги “2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5544-сонли, 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли, 2015 йил 24 апрелдаги “Акциядорлик жамиятларида замонавий корпоратив бошқарув услубларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-4720-сонли Фармонлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 28 июлдаги “Давлат улуши бўлган акциядорлик жамиятлари ва бошқа хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонларини жорий этиш тўғрисида”ги 207-сонли қарорида белгиланган вазифаларни бажариш ҳамда шу соҳадаги ислохотларни амалга оширишда мазкур диссертация муҳим методологик асос бўлиб хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги.** Мазкур тадқиқот иши республика фан ва технологиялар ривожланишининг “Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш” устувор йўналишига мос равишда бажарилган.

---

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармони.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 24 февралдаги “Молиявий ҳисоботнинг халқаро стандартларига ўтиш бўйича кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-4611-сонли қарори.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Корхоналар ва компанияларда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва амалий жиҳатлари хорижлик иқтисодчи олимлардан А.Апчерч, Э.Аткинсон, Р.Банкер, П.Брюэр, Р.Гаррисон, К.Друри, Р.Каплан, Э.Норин, К.Уорд, Дж.Фостер, Ч.Хорнгрен ва М.Янг<sup>4</sup>нинг илмий ишларида атрофлича ўрганилган.

Шунингдек, МДХ мамлакатлари иқтисодчи олимларидан И.Н.Богатая, В.Б.Ивашкевич, В.Э.Керимов, И.Г.Кондратова, И.Е.Мизиковский, О.Е.Николаева, В.Ф.Палий<sup>5</sup> стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш муаммоларига бағишланган илмий тадқиқотларни олиб боришган.

Ўзбекистонлик иқтисодчи олимлардан А.А.Абдуганиев, Н.Б.Абдусаламова, А.З.Авлокулов, А.К.Ибрагимов, А.А.Каримов, М.Б.Калонов, У.У.Костаев, Б.Ю.Махсудов, М.Қ.Пардаев, А.Х.Пардаев, Н.К.Ризаев, Б.А.Хасанов, А.А.Хашимов, И.К. Ғиёсовларнинг<sup>6</sup> илмий ишларида молиявий натижаларнинг бухгалтерия ҳисоби, таҳлили ва аудитини ташкил қилиш, шунингдек стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва илмий-услубий жиҳатлари қисман ўз аксини топган.

Шу билан бир қаторда эътироф этиш жоизки, мазкур олимларнинг ишларида стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий

---

<sup>4</sup> Апчерч А.М. Управленческий учет: принципы и практика. Под ред. Апчерч А.М.: Финансы и статистика, 2002. -952 с.; Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. Управленческий учет. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. –874 с.; Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет. СПб.: Питер, 2011. -592 с. –(Серия «Классика МВА»); Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: учеб. Для студентов вузов /К.Друри. -5-е изд., перераб. и доп. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 735 с. –(Серия «Зарубежный учебник»); Уорд К. Стратегический управленческий учет. – М.: OZON.RU – 2002. –448 с.; Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. Пер. с англ. -10-е изд. СПб.: Питер, 2005. -1008 с.

<sup>5</sup> Богатая И.Н. Стратегический учет собственности предприятия. Ростов на Дону, 2001; Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Б.Ивашкевич. -3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. -448 с.; Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет / Керимов В.Э. -8-е изд. - М.: «Дашков и К», 2017. -484 с.; Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. -М.: Финансы и статистика, 1998. -144 с.; Мизиковский И.Е. Бухгалтерский управленческий учет: курс-минимум: учеб. пособие /И.Е.Мизиковский. -М.: Магистр, 2009. -110 с.; Николаева О.Е. Стратегический управленческий учет: монография /О.Е.Николаева, О.В.Алексеева. –М.: Едиториал УРСС, 2003. -303 с.; Палий В.Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) /В.Ф. Палий. -М.: ИНФРА-М, 2006. -279 с.

<sup>6</sup> Абдуганиев А.А. Бошқарув ҳисобини ташкил этиш муамоллари, уларнинг ечимлари. – Т.: ТМИ, 2003. – 275 б.; Абдусаломова Н.Б. Бошқарув ҳисоби тизимида ички назорат ва бюджетлаштириш услубиятини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати; Авлокулов. Молиявий натижалар ҳисоби ва аудити методологиясини такомиллаштириш. /Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати. - Тошкент, 2019 йил, 71 бет, Амалий бошқарув ҳисоби. Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма /А.К. Ибрагимов, Б.А. Хасанов, Н.К. Ризаев – Т.: “Молия”, 2014. –404 б.; Каримов А.А. Корпоратив бошқарув тизимида бухгалтерия ҳисоби ва аудит. Монография. – Тошкент, Iqtisod-Moliya”, 2008, - 152 б.; Калонов М.Б. Корхоналарда даромадлар ва харажатлар ҳисоби ҳамда таҳлили методологиясини такомиллаштириш. /Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати. - Тошкент, 2019 йил; Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва амалий асослари: Монография/ У.У.Костаев; - Т.: “Iqtisod-Moliya”; Махсудов Б.Ю. Бошқарув ҳисобида бюджетлаштириш методологиясини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати; М.К.Пардаев, И.Т.Абдукаримов, Б.И.Исраилов. Корхонада молиявий ҳисобот таҳлили. Ўқув қўлланма. – Т.: Солиқ Академияси, 2009. – 76б.; Pardaev A.X., Pardaeva Z.A. Darslik //Boshqaruv hisobi. – Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2019. –556 б.; Хасанов Б.А., Хашимов А.А. Бошқарув ҳисоби. Дарслик. - Т.:Iqtisod-Moliya, 2005. -308 б.; Ғиёсов И.К. Бошқарув ҳисобини ташкил этиш ва самарадорлигини ошириш йўналишлари. /Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси. - Тошкент, ТМИ, 2020 йил, 169 бет.;

масалалари бўйича умумий мулоҳазалар берилган, хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг услубий асослари билан боғлиқ муаммолар комплекс равишда тадқиқ қилинмаган.

**Диссертация тадқиқотининг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Мазкур диссертация тадқиқоти Тошкент молия институтининг “Иқтисодийни модернизация қилиш шароитида молия, банк ва ҳисоб тизимини мувофиқлаштиришнинг илмий асослари” мавзусидаги илмий тадқиқот ишлари режаси доирасида бажарилади.

**Тадқиқотнинг мақсади** хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисоби такомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш ҳисобланади.

**Тадқиқотнинг вазифалари** қуйидагилардан иборат:

хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишга доир назарий-методологик ёндашувларни танқидий ўрганиш ва уларни таҳлил қилиш;

хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш учун замонавий усуллар, хусусан қўшилган қиймат (EVA) ўлчовидан фойдаланиш имкониятларини таҳлил қилиб чиқиш ва амалиётга татбиқ этиш бўйича амалий таклифлар бериш;

харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини янада такомиллаштириш мақсадида, унинг баланслаштирилган кўрсаткичлар тизимида асосланган, такомиллашган моделини ишлаб чиқиш;

тармоқнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда стратегик прогноз балансининг асосий кўрсаткичларини шакллантириш ва баҳолаш бўйича амалий тавсиялар ишлаб чиқиш;

харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини самарали тарзда ташкил қилиш мақсадида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг истеъмол ҳамда сифат кўрсаткичларини юқори даражада сақлаб қолган ҳолда, унга сарфланаётган моддий, молиявий ҳамда меҳнат ресурсларидан фойдаланиш самарасини оширишга хизмат қиладиган тизимли тадқиқот усули – функционал қиймат таҳлили (ФҚТ) тизими, шунингдек “ABC”, “Таргет-костинг” ҳисоб тизимларидан фойдаланиш бўйича илмий жиҳатдан асосланган хулосани таклиф этиш;

молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштириш мақсадида молиявий ҳамда номолиявий кўрсаткичларни ўзида мужассам этган баланслаштирилган кўрсаткичлар блокларини шакллантириш асосида стратегик прогноз балансини тузиш бўйича илмий хулосаларни шакллантириш.

**Тадқиқотнинг объекти** бўлиб “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонаси ҳисобланади.

**Тадқиқотнинг предмети** бўлиб хўжалик юритувчи субъектларда



молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва уни такомиллаштириш масалалари ҳисобланади.

**Тадқиқот усуллари.** Илмий изланиш жараёнида аниқ фактлар асосида тадқиқот маълумотларни гуруҳларга ажратиш ҳамда индекс ва норматив усуллари ҳисобга олиб, уларнинг тузилишини ўрганиш асосида ижтимоий-иқтисодий ҳолатларни таҳлил қилиш, иқтисодий жараёнларни англашни мантиқий хулосалаш, таҳлил ва синтез қилиш, кўрсаткичлар динамикасини таҳлил қилиш, статистик маълумотларни таққослаш каби усул ва услублардан фойдаланилади.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш учун иқтисодий қўшилган қиймат (EVA) ўлчови ва капиталга қилинган инвестиция, харажатлар ва баҳосини ифодаловчи кўрсаткичлар мажмуаси таклиф этилган;

“қиймат занжири”га ҳамда эгилувчан бюджетни шакллантиришга асосланган, беш босқичли интеграллашган тизим таклиф этилган;

“ABC”, “Таргет-костинг” ҳамда “Кайзен-костинг” ҳисоб тизимларидан комплекс фойдаланиш тамойилига асосланган “тизимли ёндашув усули” таклиф этилган;

молиявий ҳамда номолиявий кўрсаткичларни ўзида мужассам этган баланслаштирилган кўрсаткичлар блокларини шакллантириш асосида стратегик прогноз балансини тузиш таклиф этилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

“фойда” категорияси таърифига ички салоҳият, яъни меҳнат, моддий ҳамда молиявий ресурслар билан бир қаторда ташқи салоҳиятни ифодаладиган номолиявий кўрсаткичларни ҳам ҳисобга олишни киритишга асосланган муаллифлик ёндашуви таклиф қилинган;

хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритишга ёндашув таклиф қилинган, унинг элементлари, тамойиллари ва методлари аниқланган;

молиявий натижаларнинг асосий кўрсаткичларидан бўлган харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишни анъанавий тарздаги усулларида ташқари замонавий ва инновацион ҳисоб тизимлари асосида ташкил қилиш ва такомиллаштириш таклиф этилган;

стратегик бошқарув тизими самарадорлигини мажмуавий баҳолаш имкониятини яратадиган стратегик самарадорлик кўрсаткичлар мажмуаси аниқланган, молиявий ҳамда номолиявий кўрсаткичлар блокидан иборат баланслаштирилган кўрсаткичлар блоклари шакллантирилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги.** Тадқиқотда қўлланилган услубий ёндашув ва усулларнинг умумқабул қилинганлиги ва мақсадга мувофиқлиги, меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар, фойдаланилган адабиётлар ва интернет маълумотлари расмийлиги, хўжалик юритувчи субъектларга оид маълумотларнинг ҳисобот манбаларидан олинганлиги, хулоса, таклиф ва тавсияларнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ҳамда хўжалик юритувчи

субъектлар томонидан стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш ҳамда янада такомиллаштиришда фойдаланишга жорий этилганлиги билан тасдиқланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисоби методологиясини такомиллаштириш, мамлакатимизда “Бошқарув ҳисоби” ҳамда “Оператив ва стратегик бошқарув ҳисоби” фанларини илмий ва назарий жиҳатдан ривожлантиришга хизмат қилиши ҳамда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштиришга қаратилган илмий-тадқиқот ишларида фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқотнинг амалий аҳамияти хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисоби методологиясини такомиллаштириш бўйича илмий-амалий ва услубий тавсияларда ўз ифодасини топади. Илмий натижалардан меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни такомиллаштириш ҳамда олий таълим муассасаларида соҳага оид фанларнинг ўқув дастурларини такомиллаштиришда фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштириш бўйича олинган илмий натижалар асосида:

молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш учун иқтисодий қўшилган қиймат (EVA) ўлчови ва капиталга килинган инвестиция, харажатлар ва баҳосини ифодаловчи кўрсаткичлар мажмуаси бўйича берган таклифларидан “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида масъулият марказлари (сегментлари)да капиталларининг реал бозор қийматини баҳолашда фойдаланилган (“Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасининг 2021 йил 8 сентябрдаги 04-01-02/8778-сон маълумотномаси). Мазкур таклиф натижасида комбинатни яхлит тарзда, шунингдек унинг алоҳида олинган таркибий қисмлари, сегментлари, масъулият маказларининг фаолиятлари самарадорлигини улар олаётган фойда кўрсаткичи орқали баҳолаш билан бирга, умумий капиталлари қиймати, яъни ҳар бирининг бозор баҳоси қанча миқдорни ташкил қилаётганлигини ҳам баҳолаш имконияти пайдо бўлди. Бунинг натижасида келгусида ҳар бир акционер учун олаётган дивиденд кўринишидаги фойда миқдорининг ўзинигина эмас, балким унинг комбинат акциясига қилган инвестицияси бўйича реал даромади даражаси қандай ўзгараётганлигини ҳам ҳисоблаш, таҳлил қилиш ҳамда кузатиб бориш имконияти яратилган;

“қиймат занжири”га ҳамда эгилувчан бюджетни шакллантиришга асосланган, беш босқичли интеграллашган тизим бўйича берган тавсиясидан “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритишда фойдаланилган (“Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасининг 2021 йил 8 сентябрдаги 04-01-02/8778-сон маълумотномаси). Мазкур таклифни

амалиётда қўллаш натижасида комбинатда харажатларни бевосита жараёнларни амалга ошираётган ишчи-ходим томонидан улар вужудга келган жойларда (масъулият марказларида) амалга ошириш имконияти яратилди, эгри харажатларни юқори аниқликда тақсимлаш ҳамда уларнинг миқдорини узлуксиз тарзда оптималлаштириб бориш таъминланди, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлиги таннархини аниқ ҳисоб-китоб қилиш усули такомиллашди. Мазкур тадбирлар комбинатда маҳсулот таннархини камайтириш бўйича 2021 йилнинг январь-июнь ойлари учун тасдиқланган мақсадли параметрларни 103 фоизга ошириб бажаришга имконият яратди. Бу эса натижада ҳисобот даврида комбинатда маҳсулот таннархини 7 фозига камайтириш ҳамда харажатларни 502,8 млрд. сўмга оптималлаштириш имкониятини берган;

“ABC”, “Таргет-костинг” ҳамда “Кайзен-костинг” ҳисоб тизимларидан комплекс фойдаланиш тамойилига асосланган “тизимли ёндошув усули” бўйича таклифидан “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида молиявий натижаларни ифодаловчи кўрсаткичларнинг истиқболда прогноз параметрларини белгилашда фойдаланилган (“Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасининг 2021 йил 8 сентябрдаги 04-01-02/8778-сон маълумотномаси). Мазкур таклиф комбинатнинг стратегик салоҳиятини, хусусан, узоқ муддатга мўлжалланган инвестицион лойиҳалар самарасини баҳолаш имкониятларини яратмоқда, хусусан, комбинатнинг молиявий натижаларини ифодаловчи кўрсаткичлар параметрларини 2026 йилгача белгилашда асосий башорат қилиш усули сифатида фойдаланилмоқда;

молиявий ҳамда номолиявий кўрсаткичларни ўзида мужассам этган баланслаштирилган кўрсаткичлар блокларини шакллантириш асосида стратегик прогноз балансини тузиш бўйича берган таклифидан “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида молиявий натижалар бўйича стратегик бошқарув қарорларининг тезкорлигини таъминлашда ва самарадорлигини оширишда фойдаланилган (“Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасининг 2021 йил 8 сентябрдаги 04-01-02/8778-сон маълумотномаси). Мазкур таклиф комбинатнинг стратегик истиқболда молиявий натижаларини ифодаловчи кўрсаткичларнинг ўзгаришини, динамикасини ҳамда уларга таъсир қиладиган омилларни ҳисобга олиш, таҳлил қилиш ва натижада узлуксиз ҳамда тезкор тарзда параметрларига ўзгартиришлар киритиб бориш имкониятини яратган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Тадқиқот натижалари бўйича ишлаб чиқилган илмий хулоса ва таклифлар 2 та халқаро ҳамда 3 та республика миқёсидаги илмий-амалий анжуманларда муҳокама қилинган ҳамда ижобий хулосалар олинган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилиниши.** Диссертация мавзуси бўйича жами 12 та илмий иш, жумладан Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссиясининг докторлик диссертациялари илмий

натижаларини чоп этиш тавсия этилган илмий нашрларда 7 та илмий мақола, шундан 3 та хорижий ва 4 та республика журналларида чоп этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация таркиби кириш, учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертациянинг ҳажми 128 бетни ташкил қилади.

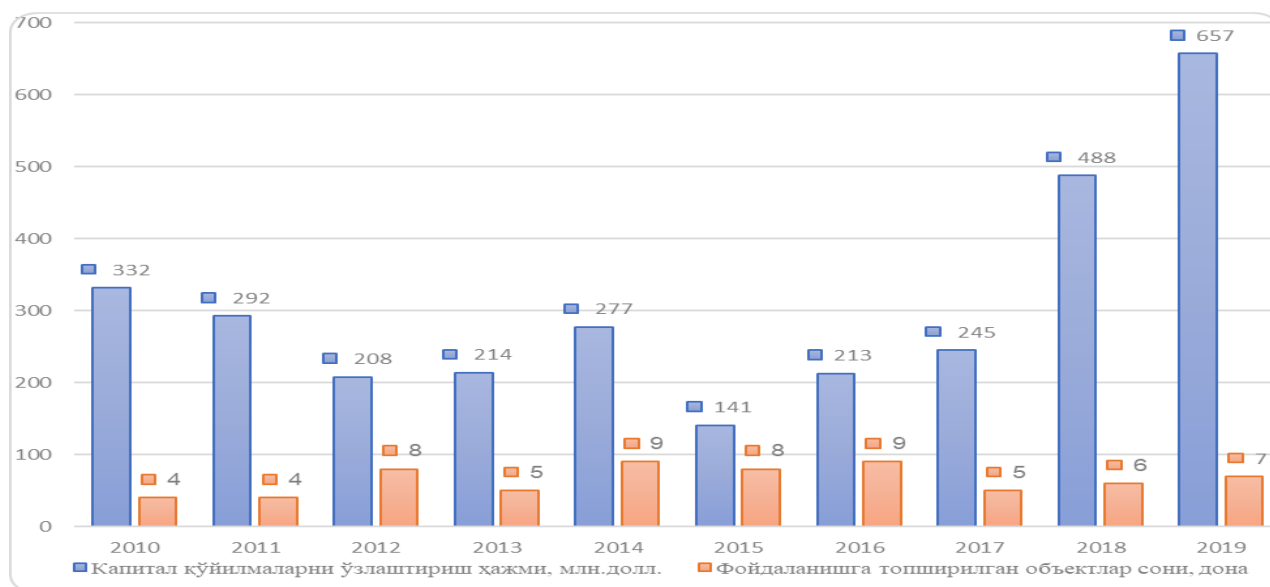
## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Кириш қисмида тадқиқотнинг долзарблиги ва зарурияти асосланган, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, объекти ва предмети тавсифланган, республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги кўрсатилган, илмий янгилиги ва амалий натижалари баён қилиниб, олинган натижаларнинг илмий ва амалий аҳамияти очиб берилган, тадқиқот натижаларини амалиётга жорий қилиш, нашр этилган ишлар ва диссертация тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг “**Хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг аҳамияти ҳамда услубий асослари**” деб номланган биринчи бобида “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасининг мамлакат иқтисодиётида тутган ўрни ва комбинатда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш зарурияти асосланган, стратегик бошқарув ҳисоби тизимини ташкил қилишнинг назарий асослари, асосий босқичлари баён этилган ҳамда боб якунида мазкур масалалар бўйича илмий хулосалар шакллантирилган.

“Навоий тоғ-кон металлургия комбинати” ДК ишлаб чиқариш ҳажми, жойлашган майдони, даромадлилик даражаси, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот турларининг кўплиги, аҳолини иш билан банд бўлиш даражаси бўйича мамлакат иқтисодиётида етакчи ўрин эгаллайди.

2010-2019 йиллар мобайнида комбинатнинг инвестиция дастурлари доирасида 3 061 млн. долл. миқдорида капитал қўйилмалар ўзлаштирилиб, 65 та ишлаб чиқариш ва ижтимоий соҳа объектлари фойдаланишга топширилган<sup>7</sup>.



**1-расм. “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида ўзлаштирилган инвестиция ҳажми ва ишга туширилган лойиҳалар<sup>8</sup>.**

<sup>7</sup> Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва амалий асослари: Монография /У.У.Костаев: - Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2020. – 180 бет.

<sup>8</sup> “Навоий КМК” ДК асосий кўрсаткичлари бўйича йиллик статистик ҳисоботлар маълумотлари.

Мустақиллик йилларида “Навоий кон-металлургия комбинати” ДК биргина 2019 йилнинг ўзида маҳаллийлаштириш дастури доирасида 83 та лойиҳа бўйича 136 млрд. сўмлик, шу жумладан 14 та янги лойиҳа бўйича 7,7 млрд. сўмлик маҳсулот ишлаб чиқарилган. Бундан ташқари, маҳаллийлаштириш дастурида кўзда тутилмаган умумий қиймати 96,2 млрд. сўмлик 386 турдан ортиқ импорт ўрнини босувчи маҳсулот ишлаб чиқарилган<sup>9</sup>. 2020 йилнинг якунлари бўйича 20 та йирик солиқ тўловчи компаниялари қаторида “Навоий кон-металлургия комбинати” ДК етакчилик қилмоқда. Ушбу компаниялар бюджетга тўлаган солиқ тўловлари миқдори умумий бюджет даромад қисмининг 47,3 фоизини ташкил этмоқда. 47,3 фоиз ичида “Навоий кон-металлургия комбинати” ДКнинг улуши 20,1 фоизни ташкил қилган.

1-жадвал

**“Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида  
2018-2020 йилларда молиявий кўрсаткичлар динамикаси<sup>10</sup>**

(млрд. сўмда, 1 январь ҳолатига )

Кўрсаткичлар	2018 йил	2019 йил	2020 йил
<b>АКТИВ</b>			
<i><b>I. Узоқ муддатли активлар</b></i>			
<b>Асосий воситалар:</b> қолдиқ (баланс) қиймати	4886,8	7866,1	11376,8
<b>Номоддий активлар:</b> қолдиқ (баланс) қиймати	1,1	0,6	0,4
Узоқ муддатли инвестициялар	46,2	74,1	79,6
Ўрнатилган асбоб-ускуналар	4,1	582,7	385,7
Капитал қўйилмалар	420,7	1827,3	2334,9
Узоқ муддатли дебиторлик қарзлари	12,3	12,4	20,2
Узоқ муддатли кечиктирилган харажатлар	0,0	0,0	354,5
<b>I бўлим бўйича жами</b>	5371,1	10363,2	14552,2
<i><b>II. Жорий активлар</b></i>			
Товар-моддий захиралар	1542,0	2027,3	3479,1
Келгуси давр харажатлари	41,3	173,1	498,5
Кечиктирилган харажатлар	3,0	0,0	0,0
Дебиторлар	655,3	549,5	1567,5
Пул маблағлари	1376,2	462,5	1607,1
Қисқа муддатли инвестициялар	0,4	2,8	4,6
Бошқа жорий активлар	3,5	3,2	0,9
<b>II бўлим бўйича жами</b>	3621,7	3218,4	7157,7
<b>Баланс активи бўйича жами</b>	8992,8	13581,6	21709,8
<b>ПАССИВ</b>			
<i><b>I. Ўз маблағлари манбаи</b></i>			
Устав капитали	980,4	995,2	980,4
Резерв капитали	2618,0	4031,8	4402,1
Тақсимланмаган фойда (қопланмаган зарар)	3373,8	4973,5	5243,7
Мақсадли тушумлар	67,0	65,7	71,9
Келгуси давр харажатлари ва тўловлари учун захиралар	6,5	5,9	5,9
<b>I бўлим бўйича жами</b>	7045,7	10072,1	10704,0
<i><b>II. Мажбуриятлар</b></i>			
Узоқ муддатли мажбуриятлар	954,9	1874,1	8126,1
Жорий мажбуриятлар	992,1	1635,3	2879,8
<b>II бўлим бўйича жами</b>	1947,1	3509,4	11005,9
<b>Баланс пассиви бўйича жами</b>	8992,8	13581,6	21709,8

<sup>9</sup> Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва амалий асослари: Монография /У.У.Костаев: - Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2020. – 180 бет.

<sup>10</sup> Навоий КМК” ДК асосий кўрсаткичлари бўйича йиллик статистик ҳисоботлар маълумотлари.

“Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасининг 2010-2020 йиллар оралигидаги молиявий кўрсаткичларининг таҳлили динамикаси шуни кўрсатадики, комбинатда ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таннархини камайтириш юзасидан кўрилган чора-тадбирларнинг натижасида якуний молиявий натижаларнинг ўсишига эришилган. Жумладан, комбинатнинг соф фойда миқдори 2010 йилда 140,5 миллиард сўмни ташкил этган бўлса, 2020 йилда ушбу кўрсаткич 5 244 миллиард сўмни ташкил қилган (1-жадвал).

Шу билан бир қаторда, олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, аксарият хўжалик юритувчи субъектларда бўлгани каби “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида ҳам молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисоби олиб борилмайди ёки у комплекс тарзда самарали ташкил этилмаган. Комбинатнинг молиявий-хўжалик фаолияти натижаларини ифодаловчи кўрсаткичлар таҳлили кўрсатадики, комбинат стратегик ривожланиш бўйича бир неча муҳим йўналишларда фаолиятларини режалаштирган, стратегик истиқбол кўрсаткичларини белгилаган. Истиқболда ана шу стратегик мақсадларнинг самарали тарзда бажарилишини эса, комбинатда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил этмасдан ва юритмасдан эришиб бўлмайди.

Комбинатда ҳозиргача стратегик бошқарув ҳисобининг ташкил этилмагани ва юритилмаётганлиги сабаби, фикримизча, умуман стратегик бошқарув ҳисобини ташкил этиш юзасидан республикамиз бўйича ягона услубий асоснинг мавжуд эмаслиги, иқтисодиётнинг алоҳида соҳалари учун услубий қўлланмаларнинг йўқлиги ҳисобланади.

Бугунги кунда иқтисодиётнинг ривожланиши ва кучли рақобат муҳитида мамлакатимиздаги мавжуд корхоналар амалий жиҳатдан самарали ҳисобланган стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишга эҳтиёж сезмоқда. Бойси хўжалик юритувчи субъектларда фойдаланиладиган тезкор турдаги маълумотларнинг энг асосий ва катта қисмини айнан бошқарув ҳисоби шакллантириб бериши зарур. Ушбу ҳолатдан келиб чиқиб, хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобининг моҳияти, таркиби ҳамда назарий асослари ҳақида чуқур тадқиқотлар олиб бориш талаб қилинмоқда.

Ҳозирда баъзи раҳбар ва менежерлар кўпинча стратегик бошқарув ҳисобининг корхона ёки ташкилот амалиётидаги ўрнини, уни амалиётга жорий қилишдан кўзланган мақсад ва вазифасини тушунмаябди. Шуни ҳам алоҳида таъкидлаш жоизки, ҳозирда стратегик бошқарув ҳисобининг моҳиятини, уни хўжалик юритувчи субъект фаолиятидаги тутган ўрни ҳамда корхона бошқарув тизимидаги аҳамияти тўғрисида ягона фикр мавжуд эмас.

Эътироф этиш керакки, хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ҳамда уни самарали тарзда юритишнинг назарий ва амалий жиҳатлари хорижлик, шунингдек, МДҲ ҳамда Ўзбекистонлик бир қатор йирик иқтисодчи олимлар томонидан ўрганилган.

Аммо, уларнинг ишларида стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг айрим услубий ёки амалий масалалари бўйича умумий

мулоҳазалар берилган. Ҳозирги пайтда унинг нафақат амалий жиҳатлари, балким назарий-услубий масалалари борасида ҳам аниқ бир тўхтам ва яқдил қарашлар шаклланмаган. Хусусан, стратегик бошқарув ҳисобининг бошқа ҳисоб турларидан фарқи, мақсади, бажарадиган функциялари, тамойиллари ва уни ташкил қилиш борасида ўзининг ижобий ечимини кутаётган қатор мушоҳадалар ҳамда мунозарали масалалар бор.

Юқорида қайд қилинган илмий хулоса ва мушоҳадалар асосида хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ҳамда уни самарали тарзда юритиш бўйича хорижлик, шунингдек МДХ мамлакатлари ҳамда республикамизнинг иқтисодчи олимларининг илмий тадқиқот натижалари ўрганилди, умулаштирилди, таҳлил қилинди.

Олиб борилган илмий тадқиқот натижалари кўрсатадики, мамлакатимиз иқтисодчи олимлари айни пайтда ҳаттоки стратегик бошқарув ҳисобининг терминологик моҳияти бўйича ҳам ўз қарашларига ҳам эга эмас.

Олиб борилган тадқиқот натижаларидан келиб чиқиб, стратегик бошқарув ҳисобининг вазифалари аниқ кўрсатиб берилди, функциялари кўрсатилди, методлари аниқлаштирилди.

Диссертациянинг иккинчи боби **“Хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисоби ҳолати ва уни ташкил қилиш ҳамда юритиш асослари”** деб номланган бўлиб, унда хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисоби ҳолати таҳлил қилинган, шу борадаги иқтисодчи олимларнинг мавжуд илмий тадқиқотлари натижалари ўрганилган, умулаштирилган, молиявий натижаларни ифодаловчи асосий кўрсаткичлар, яъни даромад, харажат ҳамда фойда категорияларининг иқтисодий моҳиятлари талқин қилинган ҳамда уларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш йўналишлари кўрсатилган.

“Фойда” категорияси миқдорининг ўлчами оддий ва унинг миқдори қанча кўп бўлса, шунча яхшилигига қарамасдан, унинг иқтисодий моҳиятини тадқиқ қилиш муаммоли жараёнлар билан боғлиқдир. Сабаби, фойда кўрсаткичи моҳиятига иқтисодий назарияда бошқа тарафидан, макроиқтисодда бошқа тарафдан, бухгалтерия ҳисоби ҳамда таҳлилда бошқа тарафидан, молиявий ҳисоботнинг халқаро стандартларида умуман бошқа тарафидан, солиққа тортишда эса мутлақо бошқа тарафидан қаралади. “Фойда” категориясининг моҳияти иқтисодий таълим ривожланиб бориши билан ҳамisha ўзгариб бормоқда, лекин, шу билан бир қаторда то ҳонузгача унинг моҳиятини аниқлашга ягона ёндошув шакллангани йўқ.

Тадқиқотлар натижаси кўрсатадики, фойда кўрсаткичининг моҳияти талқини турлича, яъни ягона ва бир хилдаги ёндошув мавжуд эмас. Шу билан бир қаторда барча олимлар фойдани даромаднинг бир тури деб эътироф этишган. Шунингдек, барча олимлар фойдани ҳисобланадиган миқдор кўрсаткичи деб тан олишган. Фойданинг иқтисодий моҳиятини талқин қилиш борасида иқтисодчи олимларнинг мавжуд талқин ҳамда қарашларини умулаштириш асосида унинг таърифини қуйидагича келтириш мумкин, деб



ҳисоблаймиз: *Фойда – маҳсулотни (иш, хизматни) сотишдан тушган даромаддан харажатларни қоплагандан кейин қоладиган қўшилган қийматнинг бир қисми бўлиб, субъект фаолиятининг якуний молиявий натижасини ифодаловчи кўрсаткичдир.*

Хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш, юритиш ҳамда якуний натижаларнинг самарадорлигини баҳолаш, уларни стратегик истиқболда бошқариш, тезкор тарздаги ўзгартиришлар киритиб бориш мақсадида фақат фойда кўрсаткичи миқдорининг ўзини ҳисобга олишнинг ўзи етмайди, деган илмий хулосага келинди. Шу кўрсаткич билан бирга молиявий натижалар бўйича стратегик кўрсаткичлар миқдорини аниқ белгилаш ва ҳисобга олиш учун жаҳон амалиётида яқинда пайдо бўлган ва муваффақиятли тарзда амалиётга жорий этиб келинаётган кўрсаткич – “иқтисодий қўшилган қиймат” кўрсаткичидан ҳам фойдаланиш, таклиф этилди.

Иқтисодий қўшилган қиймат (EVA) кўрсаткичи, соф операцион фойда миқдоридан ҳақиқатда вужудга келган ҳамда тан олиниши керак бўлган чиқим-сарфлар, шунингдек баъзи бир солиқ тўловларини чиқариб ташлагандан кейин қоладиган миқдор бўлиб, у “иқтисодий даромад” ёки “иқтисодий капитал” деб ҳам юритилади. Оддийроқ ифодаланадиган бўлса, иқтисодий қўшилган қиймат (EVA) ҳамда қолдиқ фойда концепцияси бир қарашда ўхшаш кўрсаткичлар, лекин, улар ўртасида фарқ бор. Бу кўрсаткичларни ҳисоблашда соф фойда миқдори олинади, лекин EVAни ҳисоблаётганда, фойда миқдоридан солиқ тўловлари суммаси чегириб ташланади; шунингдек EVAни ҳисоблаётган вақтда, шахсий капиталга харажатлар ўрнига, молиялаштириш харажатлари ҳамда мулкдорларнинг альтернатив бозор даромадларини кўрсатувчи шахсий капиталга ўртача харажатлар кўрсаткичидан фойдаланилади. Ўртача харажатлар кўрсаткичидан фойдаланиш, турлича харажатлар қилган барча акциядорларнинг даромадлари даражасини аниқлаш имкониятини беради.

Оддийроқ ифодалайдиган бўлсак, хўжалик юритувчи субъект раҳбарияти (менеджерлари) олинган режалаштириладиган фойда миқдorigа эришиш билан бир қаторда, ана шу фаолиятга йўналтирилган капиталдан самарали фойдаланиши ва шу капиталга жалб қилинаётган инвестициялар самарадорлигини ошириши ҳам, керак бўлади. Яъни, “нима бўлса ҳам юқори даражада” фойда олиш тамойилидан воз кечилади ва ана шу фойда ўзи бизга қанчага тушяпти?, деган саволга ҳам аниқ ҳисоб-китоблар асосида жавоб беришга тўғри келади.

Бу ёндошувнинг долзарблиги яна шу ҳолат билан белгиланадики, “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонаси Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан тасдиқлаган Дастур асосида 2022 йилдан бошлаб 3 та йирик субъектларга, яъни 2 та акциядорлик жамиятларига ҳамда “Навоийуран” давлат корхонасига айлантирилади ҳамда ана шу субъектларнинг акцияларини жаҳон бозорларида котировкаси амалга оширилади. Бу эса биз томонимиздан таклиф этиладиган иқтисодий

кўшилган қиймат (EVA) кўрсаткичидан фойдаланиш заруриятини янада оширади.

Ҳозирги пайтда EVA кўрсаткичини ҳисоблашнинг турли ёндошувлари мавжуд, лекин барча ёндошувлар Б.Стюарт томонидан ишлаб чиқилган ва таклиф этилган формула асосида ҳисобланади:

$$EVA = NORAT - WACC * IC,$$

бу ерда: NORAT – солиқ тўловларидан кейинги операцион фойда;

WACC – капиталга қилинган ўртача харажатлар;

IC – инвестиция қилинган капитал (*ҳисобот даври бошидаги балансдаги активлар миқдори чиқариб ташлангандан кейингиси (корректировка қилингани)*).

Корректировка қилинмаган (тузатилмаган) инвестиция қилинган капитал миқдори жами активлар миқдоридан тўланган фоизлар суммасисиз қисқа муддатли мажбуриятларни чегириб ташлаган миқдорга тенг, яъни:

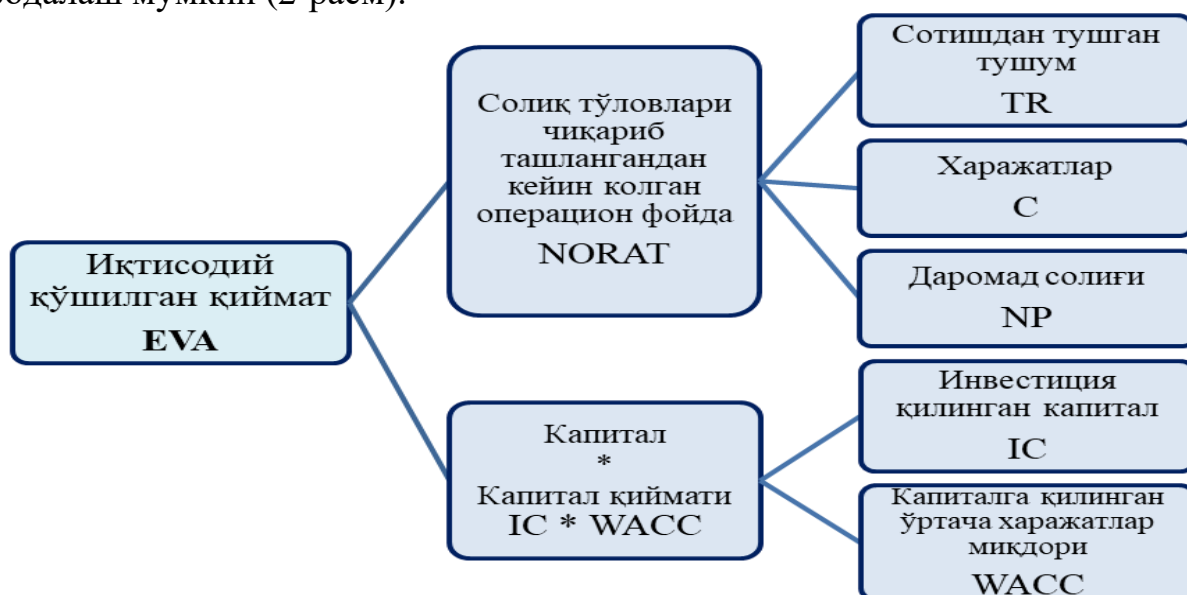
$$IC = NBV - NPL,$$

бу ерда: IC – тузатишлар киритилмаган инвестиция қилинган капитал;

NBV – жами капиталга миқдори;

NPL – тўланган фоизларсиз, қисқа муддатли мажбуриятлар (*яъни, мол отказиб берувчилар олдидаги кредиторлик қарзлари, бюджетдан қарзлар, олинган аванс миқдори ва шу каби бошқа қисқа муддатли кредиторлик қарзлари*).

Юқорида келтирилган формулалардан кўриниб турибдики, иқтисодий кўшилган қиймат (EVA) кўрсаткичи фақат фойда эмас, балким, хўжалик юритувчи субъектнинг инвестиция қилган капитали миқдорини ҳам ҳисобга олади. Шунингдек, юқоридаги формулалар мазмунидан келиб чиқиб, EVA кўрсаткичига бевосита таъсир қиладиган омилларни қуйидаги кўринишда ифодалаш мумкин (2-расм).



2-расм. Иқтисодий кўшилган қиймат (EVA) кўрсаткичига таъсир қилувчи омиллар<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилди

Хўжалик юритувчи субъектда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш мақсадларидан келиб чиқиб, ана шу EVA кўрсаткичига таъсир қилувчи омиллар яна ҳам деталлаштирилиши мумкин.

Хусусан, капиталга қилинган ўртача харажатлар (WACC) миқдорини ифодаловчи кўрсаткичнинг ўзига ҳам бир қатор омиллар бевосита таъсир қилади ва ана шу таъсирлар натижасини қуйидаги формула кўринишида ифодалаш мумкин:

$$WACC = \frac{L \times W_L(1 - T)}{NBV} + \frac{E \times W_E}{NBV}$$

буерда: L – қарз капиталининг ҳисобдаги баҳоси;

E – мулкдорлар капиталининг ҳисобдаги баҳоси;

$W_L$  – қарз капиталининг миқдори, сўмда;

$W_E$  – мулкдорлар капиталининг миқдори, сўмда;

T – фойда солиғи, фоизда.

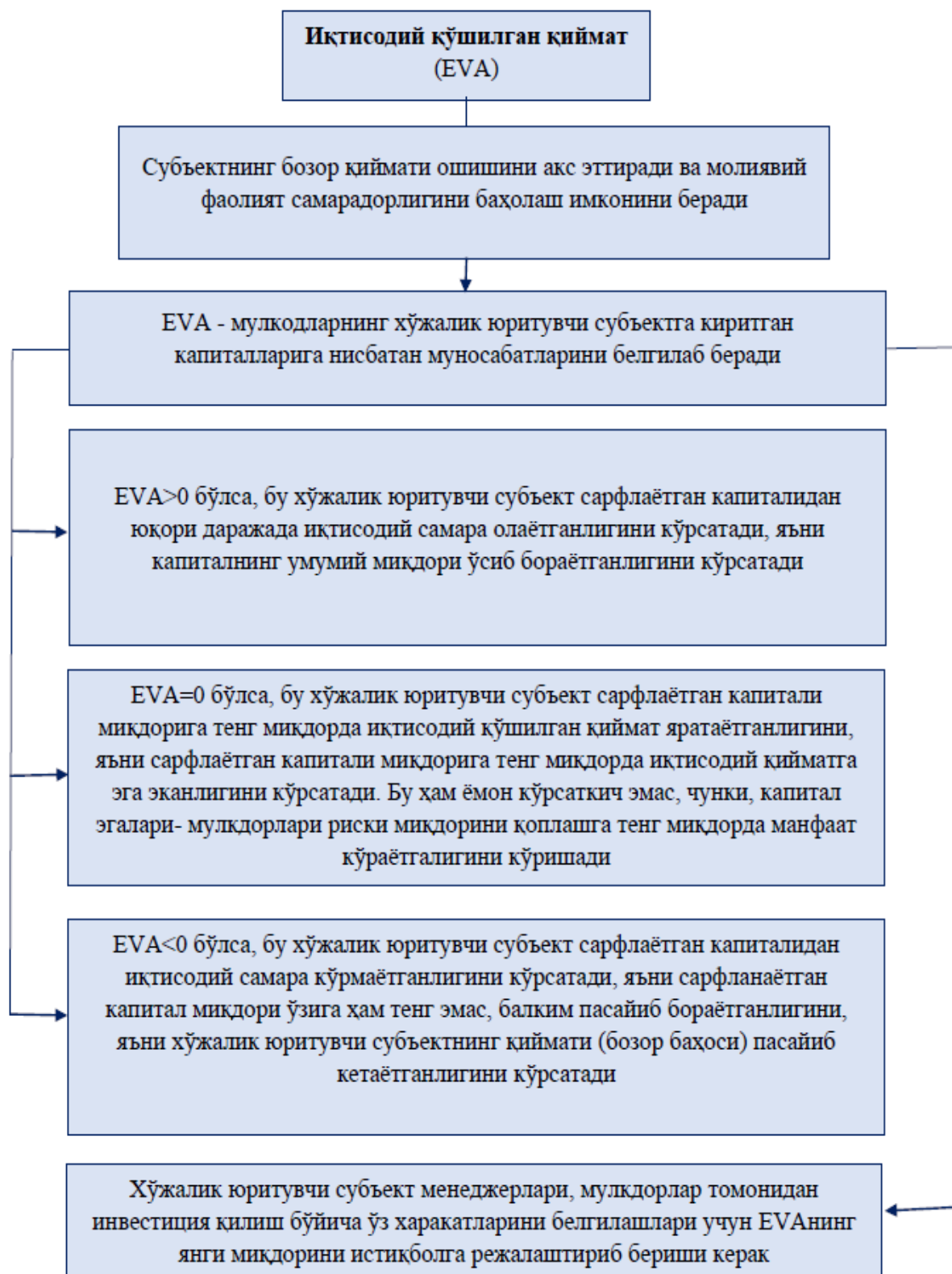
EVA кўрсаткичи миқдорини унга таъсир қилувчи омилларнинг миқдорини ошириш эвазига ошириш мумкин ва бу ўз навбатида хўжалик юритувчи субъект қийматининг ошиб боришига олиб келади. Аниқроғи, иқтисодий қўшилган қиймат (EVA) миқдори қуйидаги омиллар таъсирида ўсиши мумкин:

- сотувдан тушадиган даромад миқдорининг ошишидан;
- фаолият йўналишидан олинадиган фойда миқдорининг ошишидан;
- харажатлар миқдорининг камайишидан (жорий харажатларни тежаш ёки оптималлаштириш натижасида, норентабель ишлаб чиқариш объектларини қисқартириш ва ш.к.);
- капиталга қилинадиган харажатларни оптималлаштиришдан.

Хўжалик юритувчи субъектларнинг мулк шакли ва фаолият туридан қатъий назар, унинг мулкдорлари EVA кўрсаткичи орқали стратегик бошқарув қарорларини қабул қилишда ўз ҳаракатларини ўзгартиришлари ёки ўзгартиришлар киритиб боришлари мумкин. Қуйидаги 3-расмда EVA кўрсаткичи билан мулкдорларнинг иқтисодий манфаатлари ўртасидаги ўзаро боғлиқлик акс эттирилган.

Молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишда фойда кўрсаткичи билан бир қаторда иқтисодий қўшилган қиймат моделидан фойдаланиш хўжалик юритувчи субъектнинг қийматини (бозор баҳосини) аниқ ҳисоблаб бориш имкониятини беради. Бу эса хўжалик юритувчи субъект раҳбарлари томонидан ҳамisha энг самарали стратегик бошқарув қарорлари қабул қилишлари учун мотивация бўлади.

Шундай қилиб, иқтисодий қўшилган қиймат моделининг аҳамияти ва ролини қуйидагича ифодалаш мумкин, деб ҳисоблаймиз: фойда концепциясига альтернатив йўналиш бўлиб ҳисобланади ва хўжалик юритувчи субъект капиталининг самарадорлигини ифодалайди; хўжалик юритувчи субъектнинг нафақат фойда кўрсаткичи даражасини эмас, балким унинг реал баҳоси ҳам қандай ўзгараётганлигини кўрсатиб боради;



**3-расм. Стратегик бошқарув ҳисобида EVA кўрсаткичи билан мулкдорларнинг иқтисодий манфаатлари ўртасидаги ўзаро боғлиқлик<sup>12</sup>**

Хўжалик юритувчи субъект раҳбариятини рағбатлантирувчи, яъни мотивация уйғотувчи восита ҳисобланади; асосий эътиборни капиталдан (ресурслардан) фойдаланиш харажатларини камайтиришга қаратишдан

<sup>12</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилди

фаркли ўлароқ, бу концепция капиталдан фойдаланиш самарасини оширишга йўналтирилганлиги учун, пировард натижада хўжалик юритувчи субъектнинг молиявий-хўжалик фаолияти натижасининг фойда даражасини сезиларли тарзда оширишга олиб келади; стратегик бошқарув ҳисобида иқтисодий кўшилган қиймат моделининг қўлланлиши хўжалик юритувчи субъектнинг молиявий-хўжалик фаолияти натижасини баҳолаш сифатини оширишга хизмат қилади; стратегик бошқарув ҳисобида иқтисодий кўшилган қиймат моделининг қўлланилиши хўжалик юритувчи субъект раҳбариятига инвестиция қарорларини қабул қилишда ўз ҳаракати ҳамда стратегик бошқарув қарорларини тезкор тарзда тузатиб боришга (корректировка қилишга) имкон яратади.

Диссертациянинг “**Молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштириш йўналишлари**” деб номланган учинчи бобида хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштириш йўналишлари, хусусан харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини интеграллашган модель орқали такомиллаштириш таклиф этилган. Тадқиқот натижалари бўйича жаҳон иқтисодининг ҳозирги глобаллашуви ва бунинг натижасида рақобат муҳитининг янада кескинлашиб бораётган ҳозирги шароитида хўжалик юритувчи субъектларда харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини янада такомиллаштириш мақсадида, унинг интеграллашган моделидан фойдаланиш таклиф этилган (2-жадвал).

2-жадвал

**Хўжалик юритувчи субъектларда харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини янада такомиллаштириш бўйича таклиф этилаётган беш босқичли моделнинг моҳияти<sup>13</sup>**

Модель босқичлари	Амалдаги ҳолатни тизимлаштириш амалга оширилди	Таклиф этилаётган янгилик
1	1.1. Молиявий натижаларга масъул бўлган тузилма шакллантирилади; 1.2. Ҳисоб объектлари аниқланади; 1.3. Баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими шакллантирилади.	Ходим-мутахассислар таналанади. Ҳисобга олиш учун қайд қилинади. “Стандарт костинг”, “Директ костинг”, “ABC” усулларида фойдаланади.
2	Молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув <u>ҳисоб сиёсати</u> ишлаб чиқилади	Харажатларни ва номолиявий кўрсаткичларни “ <u>Қиймат занжир</u> и усули” бўйича ҳисобга олиш
3	<u>Режалаштириш</u> амалга оширилади	Харажатларнинг миқдори “Директ костинг” усули асосида <u>режалаштирилади</u> .
4	<u>Тезкор назорат</u> тизими жорий этилади	“Директ костинг” ҳисоб тизими тамойиллари асосида <u>эгилувчан бюджетни шакллантириши</u> .
5	Мехнатни <u>рағбатлантириш тизими</u>	Баланслаштирилган кўрсаткичларни ошириб бажарганлар рағбатлантирилади.

<sup>13</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилди.

Диссертацияда моделни бир неча босқичда амалга ошириш таклиф этилган, хусусан, унинг биринчи босқичида:

1. Хўжалик юритувчи субъект фаолиятининг молиявий натижаларига алоқадор бўлган тузилмани шакллантириш таклиф этилган;

2. Режалаштириладиган, ҳисобга олинадиган, назорат қилинадиган ҳамда бошқариладиган барча объектларнинг номларини қайд қилиш ва тасдиқлаш тартиби кўрсатилган;

3. Фаолият натижаси ҳамда самарадорлиги даражасини баҳоловчи баланслаштирилган кўрсаткичлар тизимини шакллантириш бўйича амалий таклиф шакллантирилган. Мана шу босқичда харажатларни ҳисобга олишнинг “Директ костинг”, “ABC” (Activity Based Costing – “Асосий фаолият йўналишлари бўйича харажатларни ҳисобга олиш” ҳамда “Қиймат занжири усул”ларидан фойдаланишни мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз.

Таклиф этилаётган интеграллашган моделнинг иккинчи босқичида (2-жадвал) харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ҳамда юритишнинг ҳисоб сиёсатини ишлаб чиқиш тавсия қилинган. Диссертация ишида харажатларнинг стратегик ҳисобини ташкил қилиш ва юритишни тартибга солувчи ҳисоб сиёсати мазмуни, таркибий бўлимлари, тамойил ва йўналишлари кўрсатиб берилган.

Интеграллашган моделнинг учинчи босқичида (2-жадвал) – стратегик бошқарувнинг муҳим функцияси, яъни режалаштиришни амалга ошириш таклиф этилган. Бу жараёнда “Директ костинг” ҳисоб тизими тамойиллари асосида эгилувчан бюджет шакллантирилади. Аниқроғи, эгилувчан бюджет тузилиши асосига харажатларнинг шартли-ўзгарувчан (ШЎ) ҳамда шартли-доимийларга (ШД) бўлиниши тамойили олинади (3-жадвал).

3-жадвал

**Эгилувчан бюджет асосида хўжалик юритувчи субъектнинг молиявий натижаларини баҳолаш<sup>14</sup>**

Кўрсаткичлар	Статик бюджет (СБ)	Факт	Факт маълумотларнинг статик бюджетдан четланиши	Эгилувчан бюджет (ЭБ)	Факт маълумотларнинг эгилувчан бюджетдан четланиши	Эгилувчан бюджетнинг статик бюджетдан четланиши
1. Сотув ҳажми, дона	6 000	5 800	-200	5 800	-	-200
2. Баҳоси, сўмда	900	980	+80	900	+80	-
3. Тушум, минг сўмда	5 400	5 684	+284	5 220	+464	-180
4. Бир донанинг ШЎ харажати, сўмда	400	430	+30	400	+30	-
5. Жами ШЎ харажат, минг сўмда	2 400	2 494	+94	2 320	+174	-80
6. ШД харажатлар, минг сўмда	350	400	+50	350	+50	
7. Жами харажатлар, минг сўмда	2 750	2 894	+144	2 670	+224	-80
8. Бир донанинг таннархи, сўмда	750	830	+80	750	+80	-
9. Маржинал даромад, минг сўмда	3 000	3 190	+190	2 900	+290	-100
10. Фойда, минг сўмда	2 650	2 790	+140	2 570	+220	-80

<sup>14</sup>Муаллиф томонидан ишлаб чиқилди

3-жадвал маълумотларидан кўришиб турибдики, эгилувчан бюджет ишлаб чиқариш (сотув)нинг ҳақиқий ҳажми ҳамда баҳо, шартли-ўзгарувчан ва шартли-доимий харажатларнинг режадаги даражасидан келиб чиқиб тузилган. Жадвалдаги четланишлар тўғрисидаги маълумотлар хўжалик юритувчи субъектнинг молиявий натижалари тўғрисида, шунингдек ана шу четланишларга таъсир қилган кўрсаткичлар (омиллар) тўғрисида тезкор тарзда баҳолаш, шунга мувофиқ тарзда эса стратегик бошқарув қарорлари қабул қилиш, имкониятини беради.

Мана шу жараёнда “Стандарт кост” ҳисоб тизимидан фойдаланиш ишлаб чиқарилаётган бир дона маҳсулот таннархи ҳамда харажатларнинг энг оптимал даражаларини аниқлаш имкониятини беради. Шунингдек, ушбу босқичда “Бенчмаркинг” (рақобатчиларнинг энг яхши кўрсаткичлари билан таққослаш усули)дан фойдаланиш хўжалик юритувчи субъектнинг рақобатбардош стратегиясини ишлаб чиқиш ҳамда унинг кўрсаткичларини амалга оширишни оптималлаштиришнинг реал имкониятларини яратади. Шу ўринда эътироф этиш керакки, хўжалик юритувчи субъектларда бошқарув ҳисобини самарали тарзда ташкил қилиш ҳамда такомиллаштириш мақсадида “Бенчмаркинг”дан фойдаланиш тартиби ва унинг амалиётда ишлаш механизми бир қатор иқтисодчи олимларимиз томонидан батафсил ёритилган<sup>15</sup>. Ана шу иқтисодчи олимлар томонидан таклиф этилган “Бенчмаркинг”дан фойдаланиш тартиби ҳамда унинг ишлаш механизмидан ушбу ҳолатда ҳам фойдаланиш таклиф этилган.

Таклиф этилаётган интеграллашган моделнинг тўртинчи босқичи - тезкор назорат тизимини жорий этишни назарда тутади.

Моделнинг якунловчи – бешинчи босқичида, стратегик бошқарув ҳисобининг меҳнатни рағбатлантириш тизимини жорий этиш амалга оширилади.

Биз томонимиздан таклиф этилаётган модель хўжалик юритувчи субъектларга стратегик мақсадларини амалга оширишга таъсир қиладиган ички ва ташқи муҳит омилларини тезкор ҳисобга олиш, глобаллашув шароитидаги рақобатнинг тобора кескинлашиб бораётган ҳозирги шароитида рақобатчиларига нисбатан узлуксиз тарзда афзалликларга эга бўлиб бориш каби имконияларни яратиб беради.

Диссертация тадқиқоти доирасида иқтисодчи олимларнинг илмий тадқиқот натижалари таҳлили шуни кўрсатадики – харажатларни бошқариш тизими билан стратегик бошқарув ҳисобининг самарали воситалари ўртасидаги боғлиқлик, яъни интеграция ҳозиргача таъминланмаган. Жаҳон иқтисоди глобаллашувининг ҳозирги шароитида хўжалик юритувчи субъектлар ўртасида иқтисодий рақобатнинг кескинлашуви ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар таннархини ҳисоблашнинг замонавий мақбул тизимидан фойдаланиш заруриятини талаб этмоқда. Ривожланган хорижий

---

<sup>15</sup> Ғиёсов И.К. Бошқарув ҳисобини ташкил этиш ва самарадорлигини ошириш йўналишлари. /Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси. - Тошкент, ТМИ, 2020 йил, 169 бет.; Пардаева Ш.А. Хўжалик субъектларида молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштириш. “Халқаро молия ва ҳисоб” илмий-электрон журнал. www.interfinance.uz, №3, 2021 йил, июн.

давлатлар компанияларида стратегик бошқарув ҳисобини юритишнинг ҳозирги шароитида харажатлар бўйича стратегик ҳамда тактик бошқарув қарорларини қабул қилиш учун “Standart-cost”, “Direct-costing”, “JIT” ҳисоб тизимлари ҳамда харажатларни стратегик таҳлил қилиш усули - SCA (Strategic Cost Analysis)дан кенг тарзда фойдаланишади. Фикримизча, “Standart-cost”, “Direct-costing”, “JIT” ҳисоб тизимлари ҳамда харажатларни стратегик таҳлил қилиш усули - SCA (Strategic Cost Analysis)дан мамлакатимиз иқтисодининг турли тармоқларида фаолият юритаётган хўжалик юритувчи субъектлар харажатларини бошқаришда ҳам энг оптимал усул ҳисобланади ва шунга мувофиқ тарзда амалиётда ундан фойдаланиш ўз самарасини беради, деб ҳисоблаймиз.

Ана шундай фикр-мулоҳазалардан келиб чиқиб, хўжалик юритувчи субъектларда харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини янада такомиллаштириш мақсадида “ABC”, “Таргет-костинг” ҳамда “Кайзен-костинг” тизимларидан фойдаланишга асосланган тизимли ёндошув усули таклиф этилган (4-жадвал).

4-жадвал

**“ABC”, “Таргет-костинг” ҳамда “Кайзен-костинг” усулларидан фойдаланишга асосланган тизимли ёндошув усулининг моҳияти<sup>16</sup>**

Харажатларни ҳисобга олиш тизими ва усуллари	Таклиф моҳияти	Яратиладиган имкониятлар ва натижалар самараси
“ABC” ҳисоб тизими. Бу ҳисоб тизимини “Жавобгарлик марказлари бўйича таннарх ҳисоб-китоби” усули ҳам деб аталади	Иш жараёнлари ҳамда фаолият натижаларини ҳисоблаш учун кўрсаткичлар ( <i>кост-драйверлар</i> ) тизими ишлаб чиқиши таклиф этилган. (Кост-драйверлар деганда – харажатларга энг катта таъсир қиладиган ва ҳисобга олиш мумкин бўлган омил тушунилади.)	1. Харажатларни бевосита жараёнларни амалга ошираётган ишчи-ҳодим томонидан улар вужудга келган жойларда амалга ошириш имконияти яратилади; 2. эгри харажатларни тақсимлаш аниқлиги ошади ҳамда уларнинг миқдорини узлуксиз тарзда оптималлаштириб боришга имкон яратилади; 3. ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлиги таннархини юқори аниқликда ҳисоб-китоб қилиш имконини яратилади.
“Таргет-костинг” ҳисоб тизими	<b>Таннарх + Фойда = Баҳо</b> формуласини Япония тажрибасидан келиб чиқиб, “Таргет-костинг” ҳисоб тизимида куйидагича трансформация қилиш таклиф этилаёпти: <b>Баҳо - Фойда = Таннарх.</b>	Масалага айнан мана шундай ёндашиш натижасида харажатларни нафақат келгуси истиқболда, балким маҳсулотни ишлаб чиқаришини лойиҳалаштириш пайтидаёқ кўра билиш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш имкониятини яратди: - энг аввало ва доимий тарзда бозор ва харидор талабига мослашиш; - бозордаги ҳолатдан келиб чиқиб белгиланган фойда миқдориغا эга бўлиш учун маҳсулотнинг таннархини калькуляция қилиш; - маҳсулот таннархини калькуляция қилишда унинг сифатига харидор томонидан қўйиладиган талабларни тўлиқ сингдириш.
“Кайзен-костинг” ҳисоб тизими	“Таргет-костинг” ҳисоб тизимининг тўғридан-тўғри давомчиси ва ажралмас қисми сифатида <u>“Кайзен-костинг” усулидан</u> фойдаланиш таклиф этилган.	“ABC”, “Таргет-костинг” ҳамда “Кайзен-костинг” ҳисоб тизимларидан тизимли ёндошув ( <i>кетма-кетликларини бузмаган ҳолда ва биронтасини тушириб қолдирмасдан</i> ) асосида фойдаланиш ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг истеъмол ҳамда сифат кўрсаткичларини юқори даражада сақлаб қолган ҳолда, унга сарфланаётган моддий, молиявий ҳамда меҳнат ресурсларидан фойдаланиш самарасини оширишни таъминлаб беради.

<sup>16</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилди.



“Таргет-костинг” ҳисоб тизими маҳсулотни лойиҳалаштириш жараёни вазибаларини бажаришга мўлжалланган бўлса, “Кайзен-костинг” тизими эса маҳсулотларни ишлаб чиқариш жараёни билан боғлиқ масалаларни ечишга мўлжалланган. Демак, бу икки ҳисоб тизими бир-бири билан узвий боғлиқликда амал қилиши керак, деган хулосага келинган.

Хўжалик юритувчи субъект миқёсида харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини самарали тарзда ташкил қилиш мақсадида таклиф этилаётган тизимли ёндошув усулининг амалиётга жорий этилиши – уларнинг фаолиятлари йўналишида вужудга келадиган нафақат субъект ичидаги харажатлар, балким, маҳсулотни ишлаб чиқаришдан истеъмолчига етказиб беришнинг барча жараёнларида иштирок этаётган барча бўғинлар, шунингдек ана шу бўғинларнинг фаолият йўналишларида ҳам ички, ҳам ташқи омиллар таъсирини, аниқроғи харажатларни ҳисобга олиш ҳамда бошқариш имкониятини яратади.

Алоҳида таъкидлаш жоизки, хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш нафақат молиявий кўрсаткичларни аниқлаш, шу билан бир қаторда шу пайтгача ҳисобга олинмаган, баҳоланмаган ва таъсири эътибордан четда қолиб келган номолиявий кўрсаткичлар тўпламини ҳам аниқлаши, баҳолаши ва ҳисобга олиши керак.

У.У.Костаев мавзу йўналишидаги муаммолар ечимини таъминлаш борасида, хусусан хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш мақсадида кўрсаткичларни молиявий ва номолиявий блокларга ажратишни таклиф этади<sup>17</sup>.

Биз, У.У.Костаев таклифларидан фарқли ўлароқ, хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш мақсадида фойдаланиладиган кўрсаткичлар мажмуасини қуйидаги блокларда ифодалашни тавсия этамиз, хусусан молиявий кўрсаткичларни:

1. Хўжалик юритувчи субъектларнинг мулкӣ ҳолатини баҳоловчи кўрсаткичлар блоки. Ушбу кўрсаткич таркибига муомаладан ташқари ва айланма маблағлар нисбатини, тез ва қийин айланадиган маблағлар даражаси ва миқдорини киритиш мумкин.

2. Хўжалик юритувчи субъектнинг айланма маблағлари миқдори.

3. Хўжалик юритувчи субъектнинг молиявий қўйилмалари ҳажмини ифодаловчи кўрсаткичлар блоки.

4. Хўжалик юритувчи субъектнинг капитали ва резервлари ҳажми.

5. Мажбуриятлар миқдорини ифодаловчи кўрсаткичлари блоки.

Хўжалик юритувчи субъектларнинг номолиявий кўрсаткичлар блокини эса қуйидаги кўрсаткичлар орқали ифодалашни таклиф этамиз (5-жадвал).

---

<sup>17</sup> Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва амалий асослари: Монография / У.У.Костаев; - Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2020. – 180 б.

**Хўжалик юритувчи субъектнинг нолиявий кўрсаткичлари блоки<sup>18</sup>**

Т.р.	Кўрсаткичлар блоки	Блок таркибдаги кўрсаткичлар номи	Ҳисоблаш мезони
1	Бозор фаоллигини ифодаловчи кўрсаткичлар блоки	Ишлаб чиқилган маҳсулот баҳоси, сифат даражаси, баҳо даражаси, истеъмолчи талабининг 2 қондирилиш даражаси, товарнинг бозордаги рақобат даражаси ва ш.к.	Бозор фаоллиги индекси
2	Инвестицион фаоллик даражасини ифодаловчи кўрсаткичлар блоки	Жами жалб қилинган инвестициялар миқдори, тўғридан-тўғри жалб қилинган инвестициялар ҳажми ва ш.к.	Инвестицион фаоллик индекси
3.	Инновацион фаоллик даражасини ифодаловчи кўрсаткичлар блоки	Инновацияларни қўллашдан олинган маҳсулотларнинг умумий маҳсулот ҳажмидаги улуши, инновацияларни қўллашдан тушган тушум миқдори ва ш.к.	Инновация индекси
4	Интеллектуал салоҳиятни ифодаловчи кўрсаткичлар блоки	Менежер ва мутахассисларнинг компьютер саводхонлиги даражаси, чет тилларини билиш даражаси, компьютер дастурларидан фойдаланиш кўникмалари даражаси ва ш.к.	Интеллектуал салоҳият индекси

Хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш мақсадида юқорида таклиф этган кўрсаткичлар мажмуаси блокларининг амалиётда ишлаш механизмини таъминлаш учун стратегик прогноз балансини тузишни таклиф этамиз (6-жадвал).

**Хўжалик юритувчи субъектнинг 2024 йилгача бўлган стратегик прогноз балансининг умумлашган шакли<sup>19</sup>**

Т.р.	Модданинг мазмуни	2020 (факт)	2021 (прогноз)	2022 (прогноз)	2023 (прогноз)	2024 (прогноз)
<b>Молиявий кўрсаткичлар прогнози</b> (млн. сўмда)						
1	Оборотдан ташқари активлар	1 675,0	1 856,0	1997,0	2115,6	2445,5
2	Айланма маблағлар	2 455,7	2895,5	3145,5	3322,5	3677,5
3	Молиявий қўйилмалар ва пул маблағлари	585,0	714,9	789,5	856,7	989,0
	<b>Жами баланс</b>	<b>4 715,7</b>	<b>5 466,4</b>	<b>5 932,0</b>	<b>6 294,8</b>	<b>7112,0</b>
4	Капитал ва резервлар	1289,0	1356,7	1390,5	1415,5	2145,0
5	Мажбуриятлар	3 426,7	4 109,7	4541,5	4879,3	4967,0
	<b>Жами баланс</b>	<b>4 715,7</b>	<b>5 466,4</b>	<b>5 932,0</b>	<b>6 294,8</b>	<b>7112,0</b>
	Прогноз даври учун ССКМ	<b>1,0</b>	<b>1,16</b>	<b>1,26</b>	<b>1,33</b>	<b>1,51</b>
<b>Нолиявий кўрсаткичлар прогнози</b> (диапазонли балл тизимида)						
1	Хўжалик юритувчи субъектнинг бозор фаоллиги даражаси (индекси)	1,0	1,2	1,4	1,7	2,0
2	Инвестиция фаоллиги даражаси (индекси)	1,0	1,0	1,6	1,8	2,5
3	Инновацион фаоллиги даражаси (индекси)	1,0	1,4	1,7	2,0	2,5
4	Менежерлар ва мутахассисларнинг интеллектуал салоҳияти даражаси (индекси)	1,0	1,3	1,8	2,1	4,0
	<b>Жами</b>	<b>1,0</b>	<b>1,23</b>	<b>1,63</b>	<b>1,9</b>	<b>2,75</b>
	Прогноз даври учун ССИ (Стратегик салоҳият индекси)	<b>1,0</b>	<b>1,2</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>	<b>2,1</b>

6-жадвалда келтирилган стратегик прогноз баланси маълумотлари кўрсатадики, хўжалик юритувчи субъект ўз маблағларини 2020 йилга

<sup>18</sup>Муаллиф томонидан ишлаб чиқилди

<sup>19</sup>Муаллиф томонидан ишлаб чиқилди

нисбатан истиқболда, яъни 2024 йилга бориб 51%га оширишни режалаштирган. Шу билан бир қаторда субъектнинг номолиявий кўрсаткичлари ҳам истиқболда оширилиши режалаштирилган бўлиб, уларнинг ҳажмини 2,75 бараварга ўсиши кўзда тутилган. Ана шу номолиявий кўрсаткичлар ўсиши таъминланса, хўжалик юритувчи субъектнинг 2024 йилга бориб стратегик салоҳияти 51%га эмас, балким, нолиявий кўрсаткичларнинг сезиларли ошиши ҳисобига 210%га ўсиши таъминланади. Бу эса ўз навбатида хўжалик юритувчи субъектлар учун молиявий кўрсаткичлар билан бир қаторда номолиявий кўрсаткичларнинг аҳамияти ҳам нақадар муҳимлигини кўрсатади, истиқболдаги мақсадларга эришиш учун уларни ҳисобга олиш зарурлигини кўрсатиб беради. Биз томонимиздан таклиф этилаётган молиявий ҳамда номолиявий кўрсаткичлар блоки ва улар асосида ишлайдиган стратегик прогноз баланси стратегик бошқарув ҳисоби маълумотлар базасига оид базанинг зарур яхлитлигини ҳамда унинг стратегик бошқарув қарорларини қабул қилишдаги самарасини оширади.

## ХУЛОСА

Диссертация ишида олиб борилган илмий тадқиқотлар натижасида қуйидаги хулосаларга келинди.

1. Тадқиқот йўналишида олиб борилган таҳлиллар натижаси кўрсатадики, ҳозирги пайтгача хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобининг нафақат амалий жиҳатлари, балким назарий-услубий масалалари борасида ҳам аниқ бир тўхтаб ва яқдил қарашлар шаклланмаган. Хусусан, стратегик бошқарув ҳисобининг бошқа ҳисоб турларидан фарқи, мақсади, бажарадиган функциялари, тамойиллари ва уни ташкил қилиш борасида ўзининг ижобий ечимини кутаётган қатор мушохадали ҳамда мунозарали масалалар бор.

2. Стратегик бошқарув ҳисоби моҳияти ва бажарадиган вазифалари анъанавий тарзда шаклланган ва амалиётда қўлланилиб келинаётган бошқарув ҳисоби тизимидан фарқ қилади.

3. Хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш, юритиш ҳамда яқуний натижаларнинг самарадорлигини баҳолаш, уларни стратегик истиқболда бошқариш, тезкор тарздаги ўзгартиришлар киритиб бориш мақсадида фақат фойда кўрсаткичи миқдорининг ўзини ҳисобга олишнинг ўзи етмайди. Шу кўрсаткич билан бирга молиявий натижалар бўйича стратегик кўрсаткичлар миқдорини аниқ белгилаш ва ҳисобга олиш учун жаҳон амалиётида яқинда пайдо бўлган ва муваффақиятли тарзда амалиётга жорий этиб келинаётган кўрсаткич – “иктисодий қўшилган қиймат” (EVA) кўрсаткичидан ҳам фойдаланиш, мақсадга мувофиқдир.

4. Ривожланган хорижий давлатлар компанияларида бухгалтерия ҳисобини юритишнинг ҳозирги шароитида харажатлар бўйича стратегик ҳамда тактик бошқарув қарорларини қабул қилиш учун “Standart-cost”, “Direct-costing”, “JIT” ҳисоб тизимлари ҳамда харажатларни стратегик таҳлил қилиш усули - SCA (Strategic Cost Analysis) кенг тарзда фойдаланишади. Фикримизча, “Standart-cost”, “Direct-costing”, “JIT” ҳисоб

тизимлари ҳамда харажатларни стратегик таҳлил қилиш усули - SCA (Strategic Cost Analysis)дан мамлакатимиз иқтисодининг турли тармоқларида фаолият юритаётган хўжалик юритувчи субъектлар харажатларини бошқаришда ҳам энг оптимал усул ҳисобланади ва шунга мувофиқ тарзда амалиётда ундан фойдаланиш ўз самарасини беради, деб ҳисоблаймиз. Айни пайтда жаҳон амалиётида харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритишнинг қиймат занжирини шакллантириш усули қўлланилмоқда.

Харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишда қиймат занжиридан фойдаланиш - хўжалик юритувчи субъектларнинг алоҳида фаолият йўналишларини аниқ ажратиб олиш, ажратиб олинган йўналишлар бўйича ҳам ички ҳам ташқи харажатларни ҳисобга олиб бориш ва уларни самарали бошқариш имкониятини яратади.

5. Хўжалик юритувчи субъектларда харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини янада такомиллаштириш мақсадида “ABC” (Activity Based Costing – “Асосий фаолият йўналишлари бўйича харажатларни ҳисобга олиш”) ҳамда “Таргет-костинг” ҳисоб тизимларидан фойдаланиш керак. Шунингдек, зарурият туғилганда, аниқроғи ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг истеъмол ҳамда сифат кўрсаткичларини юқори даражада сақлаб қолган ҳолда, унга сарфланаётган моддий, молиявий ҳамда меҳнат ресурсларидан фойдаланиш самарасини оширишга хизмат қиладиган тизимли тадқиқот усули – функционал қиймат таҳлили (ФҚТ) тизимидан ҳам фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

6. Жаҳон иқтисодининг ҳозирги глобаллашуви ва бунинг натижасида рақобат муҳитининг янада кескинлашиб бораётган ҳозирги шароитида хўжалик юритувчи субъектларда харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини янада такомиллаштириш мақсадида, унинг интеграллашган моделидан фойдаланиш керак. Биз таклиф этаётган моделнинг моҳияти - харажатларни ҳисобга олиш бир неча босқичда амалга оширилади ва бошқаришнинг турли тизимлари тамойилларини интеграллашга асосланган бўлиб, стратегик истиқболда хўжалик юритувчи субъектга мустаҳкам имконият ва қатор устунликларни таъминлаб беришга хизмат қилади.

7. Хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш нафақат молиявий кўрсаткичларни аниқлаш, шу билан бир қаторда шу пайтгача ҳисобга олинмаган, баҳоланмаган ва таъсири эътибордан четда қолиб келган номолиявий кўрсаткичлар тўпламини ҳам аниқлаши, баҳолаши ва ҳисобга олиши керак. Илмий тадқиқот натижалари асосида хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш мақсадида фойдаланиладиган кўрсаткичлар мажмуасини иккита блокда ифодалаш тавсия этилди. Хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш мақсадида юқорида таклиф этилган кўрсаткичлар мажмуаси блоklarининг амалиётда ишлаш механизмини таъминлаш учун стратегик прогноз балансини тузиш, мақсадга мувофиқдир.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ  
DSc.03/30.12.2019.I.17.01 ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ФИНАНСОВОМ  
ИНСТИТУТЕ**

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ**

**ПАРДАЕВА ШАХНОЗА АБДИНАБИЕВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В  
ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТАХ**

**08.00.08 – “Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит”**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации доктора философии (Doctor of Philosophy) по экономическим наукам**

**город Ташкент – 2021 год**

Тема диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан под номером B2021.2.PhD/Lqt1719.

Диссертация выполнена в Ташкентском финансовом институте.

Автореферат диссертации размещен на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) на веб-странице Научного совета ([www.tfi.uz](http://www.tfi.uz)) и на информационно-образовательном портале «Ziyonet» ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Научный руководитель:** Умаров Зафар Абсаматович  
кандидат экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** Ахмеджанов Каримжон Бакиджанович,  
доктор экономических наук (DSc), профессор

Аликулов Абдимўмин Исмаилович  
доктор экономических наук, доцент

**Ведущая организация:** Ташкентский государственный аграрный университет

Защита диссертации состоится на заседании Научного совета №DSc.03/30.12.2019. 1.17.01 при Ташкентском финансовом институте "17" 12 2021 года в 14<sup>00</sup> часов. Адрес: 100000, проспект Амира Темура, дом №60А, Тел.: (99871) 234-53-34; факс: (99871) 234-46-26; e-mail: admin@tfi.uz.

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского финансового института (зарегистрирована за №237). Адрес: 100000, проспект Амира Темура, дом №60А, Тел.: (99871) 234-53-34. Факс: (99871) 234-46-26, e-mail: admin@tfi.uz.

Автореферат диссертации разослан "3" 12 2021 года.  
(протокол реестра от "3" 12 2021 года)



**Т.З.Тешабаев,**  
председатель научного совета по  
присуждению ученых степеней,  
д.э.н., профессор

**Ф.К.Холмаматов,**  
секретарь научного совета по  
присуждению ученых степеней,  
PhD, доцент

**И.Н.Кузиев**  
председатель научного семинара  
при Научном совете по  
присуждению ученых степеней,  
д.э.н., профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и необходимость темы диссертации.** Все более углубляющийся в мире процесс глобализации требует от хозяйствующих субъектов определения долгосрочных стратегических направлений и индикаторов развития. Потому что в странах с развитыми рыночными отношениями это "...ключевой фактор успеха компаний, обеспечивающий доступ к быстрой и надежной информации, имеющей стратегическое значение, и важным управленческим решениям"<sup>20</sup>. В известных брендовых компаниях развитых стран в качестве главного фактора особое внимание уделяется развитию навыков стратегического мышления и аргументации бухгалтеров-аналитиков, ответственных за данную сферу, для обеспечения способности принимать современные и эффективные управленческие решения. Это связано с тем, что информационная система, которую готовят бухгалтеры-аналитики, позволяет быстро принимать управленческие решения, учитывать, оценивать и анализировать влияние внешних факторов, а также разрабатывать по результатам способы оптимизации внутренних ресурсов компании. Поэтому актуальной является эффективная организация и ведение стратегического управленческого учета финансовых результатов, которые представляют собой совокупность таких факторов и основной критерий, обеспечивающий конкурентоспособность компаний, а также внедрение соответствующих методов в нашей национальной экономике с учетом международного опыта.

В мире проведен ряд исследований по методам стратегического управленческого учета и оптимизации стратегии, которые являются ключевыми факторами повышения конкурентоспособности компаний. При этом следует отметить, что научные исследования в области бухгалтерского учета и анализа не в полной мере охватывают практические аспекты стратегического управленческого учета финансовых результатов в субъектах хозяйствования, его методическая база не в полной мере отвечает требованиям современной конкуренции. Недостаточная теоретическая и практическая проработка некоторых аспектов стратегического управленческого учета, а также растущая роль стратегического менеджмента и интерес компаний к этому виду бухгалтерского учета во всем мире требует более глубокого исследования теории и практики стратегического управленческого учета финансовых результатов.

В Узбекистане особое внимание уделяется процессу разработки среднесрочных и долгосрочных программ экономического развития, приведению национальной системы бухгалтерского учета в соответствие с требованиями международных стандартов финансовой отчетности. В частности, «обеспечение устойчивого высокого роста ВВП за счет углубления структурных и институциональных изменений на основе принятых среднесрочных программ, внедрение современных стандартов и методов

---

<sup>20</sup> Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Учебник / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. -665 с. – (Серия «Зарубежник учебник»). Стр. 567-569.

корпоративного управления, усиление роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями»<sup>21</sup> определены как приоритеты экономических реформ. Разработаны меры по постепенному внедрению международных стандартов финансовой отчетности и современных методик подготовки кадров в этой сфере с учетом передового международного опыта<sup>22</sup>. В связи с этим актуальным является стратегический управленческий учет, относительно недавно появившейся в практике нашей страны, но эффективно сформировавшийся в странах с развитыми рыночными отношениями. Результаты научных исследований показывают, что стратегический управленческий учет финансовых результатов в нашей стране находится в процессе становления, и не только его практические аспекты, но и ряд теоретических и методологических вопросов ждут своего положительного решения.

В связи с этим данная диссертация послужит важной методологической основой в осуществлении задач, определенных в Указе Президента Республики Узбекистан от 8 января 2019 года “О дополнительных мерах по обеспечению дальнейшего развития экономики и повышению эффективности экономической политики” УП-5614, от 21 сентября 2018 года “Об утверждении стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2019 — 2021 годы” УП-5544, от 7 февраля 2017 года “О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» УП-4947, от 24 апреля 2015 года “О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах” УП-4720, постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 июля 2015 года “О внедрении критериев оценки эффективности деятельности акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов с долей государства” №207, а также в проведении коренных реформ в данной сфере.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данная исследовательская работа выполнена в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Теоретические и практические аспекты организации стратегического управленческого учета в компаниях и предприятиях изучены в научных работах ряда зарубежных ученых экономистов, таких как А.Апчерч, Э.Аткинсон, Р.Банкер, П.Брюэр, Р.Гаррисон, К.Друри, Р.Каплан, Э.Норин, К.Уорд, Дж.Фостер, Ч.Хорнгрен и М.Янг<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года “О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан” УП-4947.

<sup>22</sup> Постановление Президента Республики Узбекистан от 24 февраля 2020 года «О дополнительных мерах по переходу на международные стандарты финансовой отчетности» ПП -4611.

<sup>23</sup> Апчерч А.М. Управленческий учет: принципы и практика. Под ред. Апчерч А.М.: Финансы и статистика, 2002. -952 с.; Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. Управленческий учет. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. –874 с.; Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет. СПб.: Питер, 2011. -592 с. –(Серия «Классика МВА»); Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: учеб. Для студентов вузов /К.Друри. -5-е изд., перераб. и доп. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. -735 с. –(Серия



Научные исследования, посвященные организации и ведению стратегического управленческого учета также проводились учеными-экономистами стран СНГ, такими как И.Н.Богатая, В.Б.Ивашкевич, В.Э.Керимов, И.Г.Кондратова, И.Е.Мизиковский, О.Е.Николаева, В.Ф.Палий<sup>24</sup>.

В научных работах отечественных ученых-экономистов А.А.Абдуганиева, Н.Б.Абдусаламовой, А.З.Авлокулова, А.К.Ибрагимова, А.А.Каримова, М.Б.Калонова, У.У.Костаева, Б.Ю.Махсудова, М.К.Пардаева, А.Х.Пардаева, Н.К.Ризаева, Б.А.Хасанова, А.А.Хашимова, И.К. Гиёсова<sup>25</sup> частично нашли отражение теоретические и научно-методические аспекты организации бухгалтерского учета, анализа и аудита финансовых результатов, а также организации стратегического управленческого учета.

В то же время следует отметить, что в работах этих ученых даются общие комментарии по теоретическим вопросам организации стратегического управленческого учета, проблемы, связанные с методологическими основами стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах, комплексно не изучены.

**Связь диссертационного исследования с планом научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация.** Данное диссертационное исследование выполнено в рамках плана научно-исследовательских работ на тему “Научные основы координации финансовой, банковской и учетной системы в условиях модернизации экономики”.

**Целью исследования** является разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию стратегического управленческого учета финансовых

---

«Зарубежный учебник»); Уорд К. Стратегический управленческий учет. – М.: OZON.RU – 2002. –448 с.; Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. Пер. с англ. -10-е изд. СПб.: Питер, 2005. -1008 с.

<sup>24</sup> Богатая И.Н. Стратегический учет собственности предприятия. Ростов на Дону, 2001; Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Б.Ивашкевич. -3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. -448 с.; Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет / Керимов В.Э. -8-е изд. - М.: «Дашков и К», 2017. -484 с.; Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. -М.: Финансы и статистика, 1998. -144 с.; Мизиковский И.Е. Бухгалтерский управленческий учет: курс-минимум: учеб. пособие /И.Е.Мизиковский. -М.: Магистр, 2009. -110 с.; Николаева О.Е. Стратегический управленческий учет: монография /О.Е.Николаева, О.В.Алексеева. –М.: Едиториал УРСС, 2003. -303 с.; Палий В.Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) /В.Ф. Палий. -М.: ИНФРА-М, 2006. -279 с.

<sup>25</sup> Абдуганиев А.А. Бошқарув ҳисобини ташкил этиш муамоллари, уларнинг ечимлари. – Т.: ТМИ, 2003. –275 б.; Абдусаломова Н.Б. Бошқарув ҳисоби тизимида ички назорат ва бюджетлаштириш услубиятини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати; А.Авлокулов. Молиявий натижалар ҳисоби ва аудити методологиясини такомиллаштириш. /Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати. - Тошкент, 2019 йил, 71 бет, Амалий бошқарув ҳисоби. Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма /А.К. Ибрагимов, Б.А. Хасанов, Н.К. Ризаев – Т.: “Молия”, 2014. –404 б.; Каримов А.А. Корпоратив бошқарув тизимида бухгалтерия ҳисоби ва аудит. Монография. – Тошкент, Iqtisod-Moliya”, 2008, - 152 б.; Калонов М.Б. Корхоналарда даромадлар ва харажатлар ҳисоби ҳамда таҳлили методологиясини такомиллаштириш. /Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати. - Тошкент, 2019 йил; Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва амалий асослари: Монография/ У.У.Костаев; - Т.: “Iqtisod-Moliya”; Махсудов Б.Ю. Бошқарув ҳисобида бюджетлаштириш методологиясини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати; М.К.Пардаев, И.Т.Абдукаримов, Б.И.Исраилов. Корхонада молиявий ҳисобот таҳлили. Ўқув қўлланма. – Т.: Солиқ Академияси, 2009. – 76б.; Pardaev A.X., Pardaeva Z.A. Darslik //Boshqaruv hisobi. – Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2019. – 556 б.; Хасанов Б.А., Хашимов А.А. Бошқарув ҳисоби. Дарслик. - Т.:Iqtisod-Moliya, 2005. -308 б.; Гиёсов И.К. Бошқарув ҳисобини ташкил этиш ва самарадорлигини ошириш йўналишлари. /Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси. - Тошкент, ТМИ, 2020 йил, 169 бет.;

результатов в хозяйствующих субъектах.

**Цели исследования:**

критическое изучение и анализ теоретико-методологических подходов к организации стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах;

разработка практических рекомендаций по анализу и внедрению современных методов организации и ведения стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах, в частности, использования модели добавленной стоимости (EVA);

разработка улучшенной модели на основе сбалансированной системы показателей с целью дальнейшего совершенствования стратегического управленческого учета затрат;

разработка практических рекомендаций по формированию и оценке ключевых показателей баланса стратегического прогноза с учетом специфики отрасли;

разработка научно обоснованного заключения о методе систематического исследования, способствующего повышению эффективности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов при сохранении высокого уровня потребления и качества продукта – об использовании системы функционального анализа стоимости (ФАС), а также систем бухгалтерского учета «ABC», «Target-costing» в целях эффективной организации стратегического управленческого учета затрат;

формирование научных выводов по составлению стратегического прогнозного баланса на основе разработки сбалансированных блоков финансовых и нефинансовых показателей в целях совершенствования стратегического управленческого учета финансовых результатов.

**Объект исследования** - государственное предприятие «Навоийский горно-металлургический комбинат».

**Предмет исследования** – вопросы организации и совершенствования стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах.

**Методы исследования.** В процессе научного исследования использованы методы группировки данных на основе конкретных фактов, анализа социально-экономических условий на основе изучения их структуры с учетом индексных и нормативных методов, логического резюмирования экономических процессов, а также методы анализа динамики показателей и синтеза, сравнения статистических данных.

**Научная новизна исследования** состоит в следующем:

предложен комплекс показателей, представляющих собой меру экономической добавленной стоимости (EVA) и капитальных вложений, затрат и их стоимость для организации стратегического управленческого учета финансовых результатов;

предложена пятиступенчатая интегрированная система, основанная на формировании «цепочки стоимости» и гибком бюджете;

предлагается «метод системного подхода», основанный на принципе комплексного использования учетных систем «ABC», «Target-costing» и «Kaisen-costing»;

предложено создание стратегического прогнозного баланса на основе формирования сбалансированных блоков финансовых и нефинансовых показателей.

**Практические результаты исследования** состоят в следующем:

предложен авторский подход, основанный на включении в определение категории «прибыль» наряду с внутренним потенциалом, то есть трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами также и нефинансовых показателей, которые представляют внешний потенциал;

предложен подход к организации и ведению стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах, определены его элементы, принципы и методы;

предлагается организовать и усовершенствовать организацию стратегического управленческого учета затрат, являющегося одним из основных показателей финансовых результатов, на основе современных инновационных систем бухгалтерского учета, помимо традиционных методов;

предложено организовать и усовершенствовать стратегический управленческий учет затрат, являющийся одним из основных показателей финансовых результатов, на основе современных инновационных систем бухгалтерского учета, помимо традиционных методов;

определен набор показателей стратегической эффективности, позволяющий комплексно оценить результативность системы стратегического управления, и сформированы блоки сбалансированных показателей, состоящие из блока финансовых и нефинансовых показателей.

**Достоверность результатов исследования** подтверждается общепринятостью и целесообразностью методических подходов, примененных в исследовании, использованием официальных нормативно-правовых документов, литературы и данных интернета из надежных источников, а также тем, что данные о хозяйствующих субъектах получены из отчетных источников, внедрением выводов, предложений и рекомендаций в нормативно-правовые акты, а также их использованием со стороны хозяйствующих субъектов в организации, ведении и совершенствовании стратегического управленческого учета.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования объясняется тем, что они могут быть использованы в исследованиях, направленных на совершенствование методологии стратегического управленческого учета финансовых результатов и ее организации, а также в целях научного и теоретического развития таких дисциплин, как «Управленческий учет» и «Оперативный и стратегический управленческий учет» в стране, в проведении научно-исследовательских работ.

Практическая значимость исследования отражена в научно-практических и методических рекомендациях по совершенствованию методологии

стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах. Результаты научных исследований целесообразно использовать для совершенствования нормативно-правовых документов и учебных программ по смежным дисциплинам в высших учебных заведениях.

**Внедрение результатов исследования.** На основе научных результатов, полученных по совершенствованию стратегического управленческого учета финансовых результатов:

предложения по измерению экономической добавленной стоимости (EVA) и набор показателей инвестиций, затрат и стоимости капитала для организации стратегического управленческого учета финансовых результатов были использованы для оценки реальной рыночной стоимости капитала в центрах ответственности (сегментах) государственного предприятия «Навоийский горно-металлургический комбинат» (справка государственного предприятия «Навоийский горно-металлургический комбинат» от 8 сентября 2021 года №04-01-02/8778). В результате практического воплощения этого предложения появилась возможность оценить эффективность деятельности комбината в целом, а также его отдельных компонентов, сегментов, центров ответственности посредством показателей получаемой прибыли, стоимости их совокупного капитала, то есть рыночную стоимость каждого. Благодаря этому появилась возможность рассчитывать, анализировать и отслеживать не только размер прибыли, получаемой в форме дивидендов каждым акционером в будущем, но и то, как меняется уровень реального дохода от его инвестиций в акции завода;

рекомендации по пятиступенчатой интегрированной системе, основанной на «цепочке создания стоимости» и формировании гибкого бюджета, были использованы при организации и ведении стратегического учета затрат на ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» (справка государственного предприятия «Навоийский горно-металлургический комбинат» от 8 сентября 2021 года №04-01-02/8778). В результате практического применения этого предложения стало возможным осуществлять затраты непосредственно на заводе работником, осуществляющим процесс в тех местах, где они возникают (центры ответственности), обеспечено высокоточное распределение криволинейных затрат и постоянная оптимизация их размеров, усовершенствована методика точного расчета себестоимости единицы производимой продукции. Данные мероприятия позволили перевыполнить целевые параметры, утвержденные на январь-июнь месяцы 2021 года на 103%. Это, в свою очередь, дало возможность за отчетный период снизить себестоимость продукции на 7% и оптимизировать расходы на 502,8 млрд. сумов;

Предложение по «системному подходу», основанному на принципе комплексного использования учетных систем «ABC», «Target-costing» и «Kaisen-costing», было использовано для определения будущих прогнозных параметров финансовых показателей ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» (справка государственного предприятия «Навоийский горно-

металлургический комбинат” от 8 сентября 2021 года №04-01-02/8778). Данное предложение дает возможность оценить стратегический потенциал комбината, в частности, эффективность долгосрочных инвестиционных проектов. В частности, он используется как основной метод прогнозирования при определении параметров показателей, отражающих финансовые результаты завода до 2026 года;

предложение о создании стратегического прогнозного баланса на основе формирования сбалансированных блоков показателей, включающих финансовые и нефинансовые показатели использовано в обеспечении оперативности стратегических управленческих решений по финансовым результатам и повышении их эффективности в государственном предприятии “Навоийский горно-металлургический комбинат” (справка государственного предприятия “Навоийский горно-металлургический комбинат” от 8 сентября 2021 года №04-01-02/8778). Это предложение позволило учесть и проанализировать изменения, динамику и факторы, влияющие на финансовые результаты завода в стратегической перспективе, и, как следствие, вносить постоянные и оперативные изменения в соответствующие параметры.

**Апробация результатов исследования.** Научные выводы и предложения, разработанные по результатам исследования обсуждены на 2 международных и 3 республиканских научно-практических конференциях, по ним получены положительные заключения.

**Публикация результатов исследования.** по теме диссертации опубликовано всего 12 научных работ, в том числе 7 научных статей в научных изданиях, рекомендованных к публикации научных результатов докторских диссертаций Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан, в том числе 3 в зарубежных и 4 в республиканских журналах.

**Структура и объем диссертации.** Структура диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 128 листов.

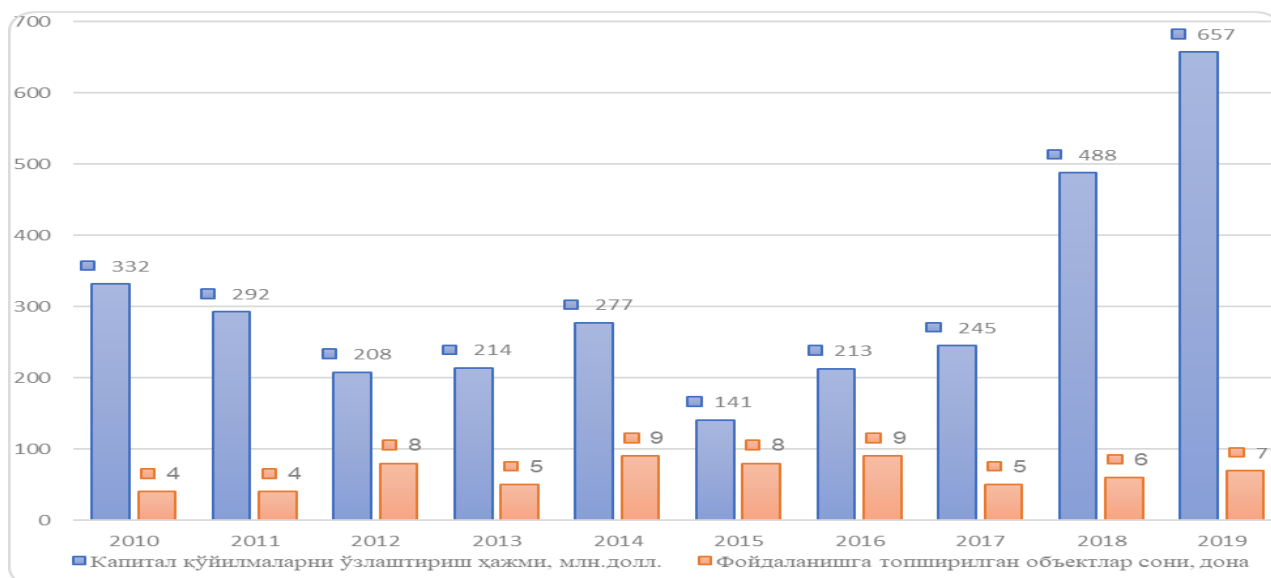
## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обоснована актуальность и необходимость исследования, изложены цели и задачи, объект и предмет, его соответствие приоритетам развития науки и технологий республики, описана научная новизна и практические результаты, раскрыта научная и практическая значимость исследования, приведены данные о внедрении результатов исследования, информация об опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации **“Значение и методические основы организации стратегического управленческого учета в хозяйствующих субъектах”** обоснована роль государственного предприятия Навоийский горно-металлургический комбинат в экономике страны и необходимость организации стратегического учета в комбинате, описаны теоретические основы организации системы стратегического управленческого учета, основные этапы, в конце главы сформированы научные выводы по данным вопросам.

ГП “Навоийский горно-металлургический комбинат по объемам производства, занимаемой площади, уровню доходности, широте ассортимента продукции, обеспечению занятости населения занимает лидирующее место в экономике страны.

В течении 2010-2019 годов в рамках инвестиционной программы комбината освоено капиталовложений в размере 3 061 млн. долл., сдано в эксплуатацию 65 производственных и социальных объектов<sup>26</sup>.



**1-рисунок. Объем инвестиций, освоенных на государственном предприятии «Навоийский горно-металлургический комбинат» и запущенные проекты<sup>27</sup>.**

Только в 2019 году ГП “Навоийский горно-металлургический комбинат” в рамках программы локализации по 83 проектам выпустил продукции на 136 млрд. сум, в том числе по 14 новым проектам- на 7,7 млрд. сум. Кроме того,

<sup>26</sup> Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва амалий асослари: Монография /У.У.Костаев: - Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2020. – 180 стр.

<sup>27</sup> Данные годовых статистических отчетов по основным показателям ГП “Навоийский ГМК”.

произведено более 386 видов импортозамещающей продукции, не предусмотренной в программе локализации, на общую сумму 96,2 млрд. сум<sup>28</sup>.

По итогам 2020 года комбинат лидирует в числе 20 крупных компаний-налогоплательщиков. Данные компании обеспечивают 47,3% общей доходной части бюджета в качестве крупнейших налогоплательщиков, при этом в этих 47,3 процентах доля ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» составила 20,1%.

1-таблица

**Динамика финансовых показателей на государственном предприятии  
«Навоийский горно-металлургический комбинат» в 2018-2020 годы<sup>29</sup>**

(млрд. сум, на 1 января)

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год
<b>АКТИВ</b>			
<i>I. Долгосрочные активы</i>			
<b>Основные средства:</b> остаточная (балансовая) стоимость	4886,8	7866,1	11376,8
<b>Нематериальные активы:</b> остаточная (балансовая) стоимость	1,1	0,6	0,4
Долгосрочные инвестиции	46,2	74,1	79,6
Установленное оборудование	4,1	582,7	385,7
Капиталовложения	420,7	1827,3	2334,9
Долгосрочная дебиторская задолженность	12,3	12,4	20,2
Долгосрочные отсроченные расходы	0,0	0,0	354,5
<b>Итого по I разделу</b>	5371,1	10363,2	14552,2
<i>II. Текущие активы</i>			
Товарно-материальные ценности	1542,0	2027,3	3479,1
Расходы будущего периода	41,3	173,1	498,5
Отсроченные расходы	3,0	0,0	0,0
Дебиторы	655,3	549,5	1567,5
Денежные средства	1376,2	462,5	1607,1
Краткосрочные инвестиции	0,4	2,8	4,6
Прочие текущие активы	3,5	3,2	0,9
<b>Итого по II разделу</b>	3621,7	3218,4	7157,7
<b>Итого по балансовому активу</b>	8992,8	13581,6	21709,8
<b>ПАССИВ</b>			
<i>I. Источник собственных средств</i>			
Уставный капитал	980,4	995,2	980,4
Резервный капитал	2618,0	4031,8	4402,1
Нераспределенная прибыль (не компенсированный убыток)	3373,8	4973,5	5243,7
Целевые поступления	67,0	65,7	71,9
Резервы для расходов и платежей будущих периодов	6,5	5,9	5,9
<b>Итого по I разделу</b>	7045,7	10072,1	10704,0
<i>II. Обязательства</i>			
Долгосрочные обязательства	954,9	1874,1	8126,1
Текущие обязательства	992,1	1635,3	2879,8
<b>Итого по II разделу</b>	1947,1	3509,4	11005,9
<b>Итого по балансовому пассиву</b>	8992,8	13581,6	21709,8

Динамика анализа финансовых показателей ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» за 2010-2020 годы показывает, что в результате принятых мер по снижению себестоимости продукции на предприятии достигнут рост конечных финансовых результатов. В частности, если размер

<sup>28</sup> Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва амалий асослари: Монография /У.У.Костаев: - Т.: "Iqtisod-Moliya", 2020. – 180 бет.

<sup>29</sup> Данные годовых статистических отчетов по основным показателям ГП «Навоийский ГМК».

чистой прибыли комбината в 2010 году составил 140,5 миллиард сум, то в 2020 году этот показатель составил 5 244 миллиард сум (1-таблица).

В то же время, проведенные исследования показывают, что, как и в большинстве хозяйствующих субъектов, на государственном предприятии “Навоийский горно-металлургический комбинат” не ведется стратегического управления финансовыми результатами или не оно организован эффективно и комплексно. Анализ показателей, отражающих результаты финансово-хозяйственной деятельности комбината, показывает, что комбинат спланировал свою деятельность по нескольким важным направлениям стратегического развития, определил стратегические перспективы. В дальнейшем эффективная реализация этих стратегических целей не может быть достигнута без организации и ведения стратегического управленческого учета на предприятии.

Причиной отсутствия до сих пор на предприятии стратегического управленческого учета, на наш взгляд, является отсутствие единой методологической базы для организации стратегического управленческого учета в стране, отсутствие методических указаний для отдельных секторов экономики.

Сегодня, в условиях экономического развития и сильной конкуренции, существующие в стране предприятия ощущают необходимость налаживания стратегического управленческого учета, являющегося практически эффективной системой. Это связано с тем, что самая основная и наиболее важная часть операционных данных, используемых в хозяйствующих субъектах, должна формироваться именно управленческим учетом. Исходя из этого, необходимо провести углубленное исследование сущности, структуры и теоретических основ стратегического управленческого учета в хозяйствующих субъектах.

Некоторые руководители и менеджеры часто не понимают роли стратегического управленческого учета в практике предприятия или организации, цели и задачи его внедрения на практике. Следует отметить, что в настоящее время нет единого мнения о сути стратегического управленческого учета, его роли в деятельности хозяйствующего субъекта и его значении в системе управления предприятием. Следует отметить, что теоретические и практические аспекты организации и эффективного ведения стратегического управленческого учета в субъектах хозяйствования изучались рядом ведущих зарубежных экономистов, а также экономистами стран СНГ и Узбекистана.

Однако в их работах даны общие соображения по некоторым методологическим или практическим вопросам организации стратегического управленческого учета. В настоящее время нет четкой позиции и единого мнения не только по ее практическим аспектам, но и по теоретическим и методологическим вопросам. В частности, существует ряд спорных вопросов, которые необходимо решить с точки зрения отличий, целей, функций, принципов и организации стратегического управленческого учета от других видов учета.



На основе вышеперечисленных научных выводов и наблюдений изучены, обобщены и проанализированы результаты научных исследований зарубежных ученых, а также экономистов СНГ и республики по организации и эффективному ведению стратегического управленческого учета в хозяйствующих субъектах.

Результаты научных исследований показывают, что у экономистов нашей страны в настоящее время нет даже собственного взгляда на терминологическую сущность стратегического управленческого учета.

По результатам исследования четко определены задачи стратегического управленческого учета, показаны функции, уточнены методы.

Во второй главе диссертации **“Состояние стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах и основы его организации и ведения”** анализируется состояние стратегического управленческого учета финансовых результатов хозяйствующих субъектов, изучаются результаты существующих исследований экономистов в этой области, обобщаются основные показатели финансовых результатов, т. е. экономическая природа таких категорий, как доход, расход и прибыль, а также указаны направления организации их стратегического управления.

Измерение размера категории «прибыль» простое, и хотя, несмотря на то, что чем больше сумма, тем лучше, изучение ее экономической природы все же связано с проблемными процессами. Это связано с тем, что сущность данной категории рассматривается в экономической теории с одной стороны, а в макроэкономике с другой, в бухгалтерском учете и анализе с третьей, в международных стандартах финансового учета совершенно с иной стороны и в налогообложении тоже. Сущность категории «прибыль» постоянно меняется с развитием экономического образования, но в то же время пока нет единого подхода к определению ее сути.

Результаты исследования показывают, что трактовка сущности показателя прибыль разная, т.е. нет единого и одинакового подхода. При этом все ученые признали прибыль формой дохода. Также все ученые признали прибыль как рассчитываемый показатель количества. Основываясь на обобщении существующих трактовок и взглядов экономистов на трактовку экономической природы прибыли, мы полагаем, что ее определение можно дать следующим образом: *Прибыль - часть добавленной стоимости, остающаяся после покрытия расходов за счет поступившего дохода от продажи продукции (работы, услуги) и является показателем, выражающим конечный финансовый результат деятельности субъекта.*

Сделан вывод, что для организации, ведения и оценки эффективности конечных итогов стратегического управления финансовыми результатами в хозяйствующих субъектах, управления ими в стратегической перспективе, для внесения быстрых изменений недостаточно учитывать только размер прибыли. Поэтому вместе с этим показателем предлагается использовать недавно появившийся и успешно внедренный в мировой практике показатель -

«экономическая добавленная стоимость» для четкого определения и учета суммы стратегических показателей по финансовым результатам.

Экономическая добавленная стоимость (EVA) - это сумма, остающаяся после вычета из суммы чистой операционной прибыли фактических расходов и затрат, которые должны быть признаны, а также определенных налогов, она также называется «экономическим доходом» или «экономическим капиталом». Если говорить проще, то экономическая добавленная стоимость (EVA) и концепция остаточной прибыли на первый взгляд показатели похожие, но между ними есть разница. При расчете этих показателей берется сумма чистой прибыли, но при расчете EVA из суммы прибыли вычитается сумма налоговых платежей; также в расчете EVA вместо затрат на личный капитал используются показатели расходов финансирования и показатель средних издержек, отражающие альтернативные рыночные доходы собственников. Использование показателя средних издержек дает возможность выявить уровень доходов всех акционеров, понесших различные расходы.

Проще говоря, менеджменту хозяйствующего субъекта помимо достижения запланированного размера прибыли необходимо будет эффективно использовать капитал, направленный на эту деятельность, и повышать эффективность инвестиций в этот капитал. То есть от принципа «получать высокий уровень прибыли во что бы то ни стало» придется отказаться, и на вопрос, во сколько нам обойдется эта прибыль, придется ответить на основе точных расчетов.

Актуальность данного подхода обуславливается ещё и тем, что государственное предприятие “Навоийский горно-металлургический комбинат” на основании Программы, утвержденной Президентом Республики Узбекистан с 2022 года будет преобразовано в 3 крупных субъекта – на 2 акционерных общества и государственное предприятие “Навоийуран”, также будет произведена котировка акций денных субъектов на мировом рынке. А это в свою очередь усилит необходимость использования предлагаемых нами показателей экономической добавленной стоимости (EVA).

В настоящее время существуют разные подходы к расчету индекса EVA, но все подходы основаны на формуле, разработанной и предложенной Б. Стюартом:

$$EVA = NOPAT - WACC * IC,$$

здесь: NOPAT – операционная прибыль после уплаты налогов;

WACC – средние издержки в капитал;

IC – инвестированный капитал (*после вычета суммы балансовых активов в начале отчетного периода (скорректированный)*).

Сумма нескорректированного инвестированного капитала равна сумме общих активов за вычетом суммы уплаченных процентов и краткосрочных обязательств, то есть:

$$IC = NBV - NPL,$$

здесь: IC – нескорректированный инвестированный капитал;

NBV – сумма совокупного капитала;

NPL – краткосрочные обязательства без уплаченных процентов (то есть, кредиторская задолженность перед поставщиками, задолженность перед бюджетом, сумма полученного аванса и прочая краткосрочная кредиторская задолженность).

Как видно из приведенных выше формул, показатель экономической добавленной стоимости (EVA) учитывает не только прибыль, но и размер капитала, вложенного хозяйствующим субъектом. Исходя из содержания приведенных выше формул, факторы, которые напрямую влияют на показатель EVA, можно выразить следующим образом: (2-рисунок).



**2-рисунок. Факторы, влияющие на показатель экономической добавленной стоимости (EVA)<sup>30</sup>**

Исходя из целей организации и ведения стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующем субъекте, факторы, влияющие на показатель EVA, могут быть дополнительно детализированы.

В частности, ряд факторов напрямую влияет на показатель, который представляет собой сумму средних издержек по привлечению капитала (WACC), и результат этого влияния может быть выражен следующей формулой:

$$WACC = \frac{L \times W_L (1 - T)}{NBV} + \frac{E \times W_E}{NBV}$$

здесь: L – цена заемного капитала в учете;

E – цена капитала собственника в учете;

$W_L$  – сумма заемного капитала, в сумах;

$W_E$  – сумма капитала собственников, в сумах;

T – налог на прибыль, в процентах.

Сумма показателя EVA может быть увеличена за счет увеличения размера факторов, которые на него влияют, что, в свою очередь, приводит к увеличению стоимости хозяйствующего субъекта. Точнее, величина экономической добавленной стоимости (EVA) может увеличиваться под влиянием следующих факторов:

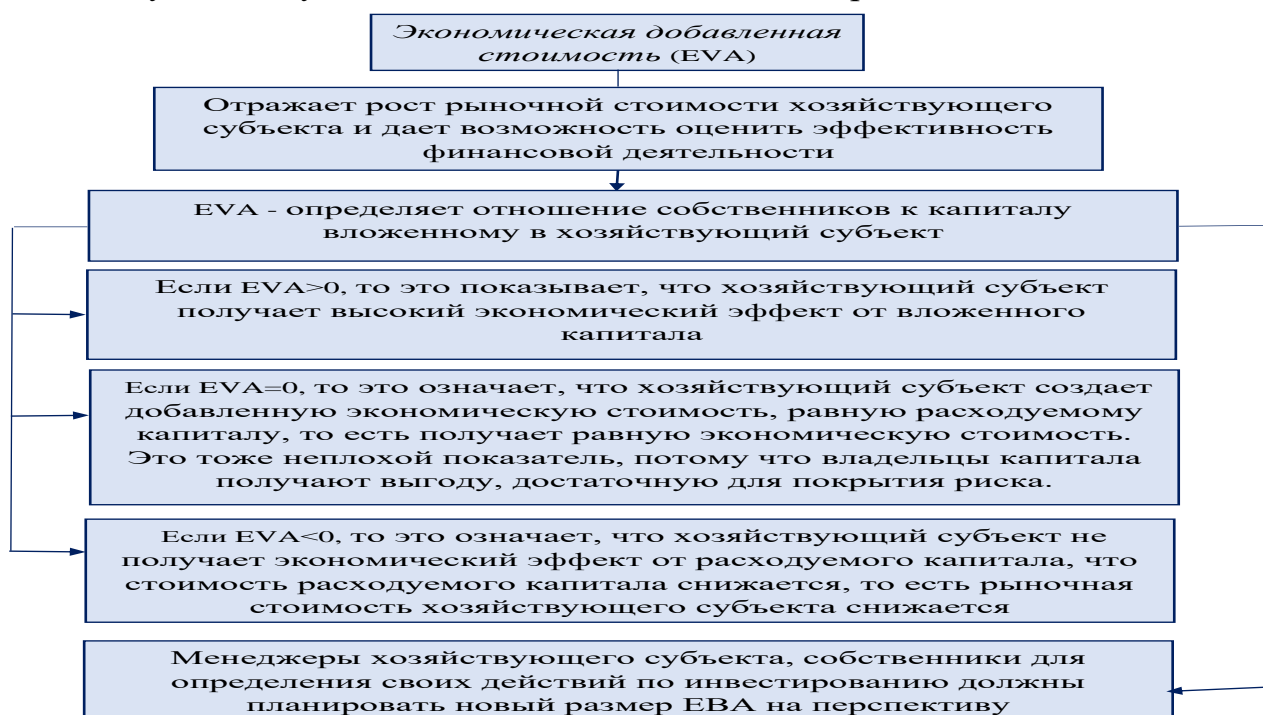
<sup>30</sup> Разработано автором

- увеличение размера дохода от продаж;
- увеличение размера прибыли от направления деятельности;
- уменьшение размера расходов (в результате экономии или оптимизации текущих затрат, сокращения нерентабельных производственных мощностей и т. д.);
- оптимизация издержек на капитал.

Независимо от формы собственности и вида деятельности хозяйствующих субъектов, его собственники могут менять или вносить изменения в свои действия при принятии стратегических управленческих решений через индикатор EVA. На рисунке 3 ниже показана взаимосвязь между показателем EVA и экономическими интересами владельцев.

Использование модели экономической добавленной стоимости, наряду с показателем прибыли, при организации стратегического управленческого учета финансовых результатов позволяет точно рассчитать стоимость (рыночную стоимость) хозяйствующего субъекта. Это будет мотивировать руководителей хозяйствующих субъектов всегда принимать наиболее эффективные стратегические управленческие решения.

Таким образом, мы считаем, что значение и роль модели экономической добавленной стоимости можно выразить следующим образом: она является альтернативой концепции прибыли и отражает эффективность капитала хозяйствующего субъекта; показывает не только уровень рентабельности хозяйствующего субъекта, но и то, как меняется его реальная стоимость.



**3-рисунок. Корреляция между показателем EVA и экономическими интересами собственников в стратегическом управленческом учете<sup>31</sup>**

<sup>31</sup> Разработано автором

Это средство мотивации руководства хозяйствующего субъекта; в отличие от снижения капитальных (ресурсных) затрат, данная концепция направлена на повышение эффективности использования капитала, что в конечном итоге приводит к значительному повышению уровня рентабельности финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта; применение модели экономической добавленной стоимости в стратегическом управленческом учете служит повышению качества оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта; применение экономической модели добавленной стоимости в стратегическом управленческом учете позволяет руководству хозяйствующего субъекта оперативно корректировать свои действия при принятии инвестиционных и стратегических управленческих решений.

В третьей главе диссертации под названием **“Направления совершенствования стратегического управленческого учета финансовых результатов”** предложены направления совершенствования стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах, в частности через интегрированную модель стратегического управленческого учета расходов. Результаты исследования предполагают использование интегрированной модели с целью дальнейшего совершенствования стратегического управления затратами в хозяйствующих субъектах в условиях нынешней глобализации мировой экономики и, как следствие, в нынешней все более конкурентной среде (2-таблица).

2-таблица

**Суть пятиступенчатой модели, предлагаемой хозяйствующим субъектам по дальнейшему совершенствованию стратегического управленческого учета расходов<sup>32</sup>**

Ступени модели		Осуществлена систематизация действующего положения	Предлагаемое новшество
1	1.1. Формируется структура, ответственная за финансовые результаты;	Отбираются специалисты.	
	1.2. Определяется объект учета;	Фиксируются для учета.	
	1.3. Разрабатывается сбалансированная система показателей.	Используются методы “Стандарт костинг”, “Директ костинг”, “АВС”.	Учет затрат и нефинансовых показателей по « <i>Методике цепочки создания стоимости</i> »
2	Разрабатывается <u>учетная политика</u> стратегического управления финансовыми результатами	В частности, уточняются содержание, компоненты, принципы и направления учетной политики, регулирующие организацию и ведение стратегического учета затрат.	
3	Осуществляется <u>планирование</u>	Размер затрат планируется на основе метода “Директ костинг”.	Формирование <u>гибкого бюджета</u> на основе учетной системы “Директ костинг”.
4	Внедряется система <u>оперативного контроля</u>	Анализируется состояние исполнения и отклонения сбалансированных показателей.	
5	Внедряется система <u>стимулирования труда</u>	Те кто перевыполняет сбалансированные показатели, поощряются, повышается ответственность тех, кто допустил недостатки.	

<sup>32</sup> Разработано автором.

В диссертации предложено реализовать модель в несколько ступеней, в частности, на первой:

4. Предложено сформировать структуру, имеющую отношение к финансовым результатам хозяйствующего субъекта;

5. Указан порядок фиксации и утверждения названий всех планируемых, учитываемых, контролируемых и управляемых объектов;

6. Выдвинуто практическое предложение по формированию сбалансированной системы показателей оценки результата и уровня эффективности деятельности. На данном этапе считаем целесообразным использовать методы учета “Директ костинг”, “ABC” (Activity Based Costing – “Учет затрат по основным направлениям деятельности” и “Цепочка стоимости”.

На второй ступени предлагаемой интегрированной модели (2-таблица) рекомендовано разработать учетную политику по организации и ведению стратегического управленческого учета затрат. В диссертационной работе указаны содержание, компоненты, принципы и направления организации и ведения стратегического учета затрат.

На третьей ступени интегрированной модели (2-таблица) предложено осуществить важную функцию стратегического управления – планирование. В этом процессе на основе принципов учетной системы “Директ костинг” формируется гибкий бюджет. Точнее, в основу составления гибкого бюджета ставится принцип разделения затрат на условно-переменные и условно-постоянные (3-таблица).

3-таблица

### Оценка финансовых результатов хозяйствующего субъекта на основе гибкого бюджета<sup>33</sup>

Показатели	Статический бюджет (СБ)	Факт	Отклонение фактически х данных от статического бюджета	Гибкий бюджет (ГБ)	Отклонение фактических данных от статического бюджета	Отклонение гибкого бюджета от статического бюджета
1. Объем продаж, штук	6 000	5 800	-200	5 800	-	-200
2. Цена в сумах	900	980	+80	900	+80	-
3. Выручка, тысяч сум	5 400	5 684	+284	5 220	+464	-180
4. Условно-переменные затраты на одну штуку	400	430	+30	400	+30	-
5. Итого УП расход, тысяч сум	2 400	2 494	+94	2 320	+174	-80
6. Условно-постоянные затраты, тысяч сум	350	400	+50	350	+50	
7. Итого затраты, в тысяче сумов	2 750	2 894	+144	2 670	+224	-80
8. Себестоимость одной штуки, в сумах	750	830	+80	750	+80	-
9. Маржинальный доход, в тысячах сумов	3 000	3 190	+190	2 900	+290	-100
10. Прибыль, в тысяче сумов	2 650	2 790	+140	2 570	+220	-80

Из данных 3-таблицы видно, что гибкий бюджет основан на фактическом объеме производства (реализации) и цене, плановом уровне условно-переменных и условно-постоянных затрат. Информация об отклонениях из

<sup>33</sup> Разработано автором

таблицы позволяет быстро оценить финансовые результаты хозяйствующего субъекта, а также показатели (факторы), влияющие на эти отклонения, и, соответственно, принять стратегические управленческие решения.

Использование в данном процессе системы учета “Стандарт костс” позволяет определить себестоимость одного производимого продукта и оптимальный уровень затрат. Также на данном этапе использование бенчмаркинга (метод сравнения с лучшими показателями конкурентов) создает реальную возможность разработать конкурентную стратегию хозяйствующего субъекта и оптимизировать реализацию ее показателей. Следует отметить, что для эффективной организации и совершенствования управленческого учета в субъектах хозяйствования порядок использования бенчмаркинга и механизм его практического функционирования подробно описаны рядом наших экономистов<sup>34</sup>. Предложено применить в данном случае порядок использования бенчмаркинга и механизм его работы, предложенные этими учеными экономистами.

Четвертая ступень предложенной интегрированной модели предполагает внедрить систему оперативного контроля.

На пятой, завершающей ступени модели, осуществляется внедрение системы стимулирования труда в стратегическом управленческом учете.

Предлагаемая нами модель позволяет предприятиям быстро учитывать внутренние и внешние факторы окружающей среды, влияющие на реализацию их стратегических целей, и получать постоянное преимущество перед своими конкурентами в сегодняшней все более конкурентной среде в условиях глобализации.

Анализ в рамках диссертационного исследования результатов научных изысканий, проведенных экономистами, показывает, что связь между системой управления затратами и эффективным средством стратегического управленческого учета - интеграцией - еще не обеспечена. В современных условиях глобализации мировой экономики обострение экономической конкуренции между предприятиями требует использования современной оптимальной системы расчета себестоимости производимой продукции. В компаниях развитых зарубежных стран в нынешних условиях ведения стратегического управленческого учета для принятия стратегических и тактических управленческих решений широко применяются учетные системы “Standart-cost”, “Direct-costing”, “JIT” и метод стратегического анализа издержек - SCA (Strategic Cost Analysis). Полагаем, что учетные системы “Standart-cost”, “Direct-costing”, “JIT”, а также метод стратегического анализа затрат - SCA (Strategic Cost Analysis) являются оптимальным методом и в управлении издержками хозяйствующих субъектов, действующих в различных отраслях экономики страны и использование их на практике даст свои результаты.

---

<sup>34</sup> Гиёсов И.К. Бошқарув ҳисобини ташкил этиш ва самарадорлигини ошириш йўналишлари. /Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси. - Тошкент, ТМИ, 2020 йил, 169 бет.; Пардаева Ш.А. Хўжалик субъектларида молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштириш. “Халқаро молия ва ҳисоб” илмий-электрон журнал. www.interfinance.uz, №3, 2021 йил, июн.

Исходя из этих соображений, в целях дальнейшего совершенствования стратегического управленческого учета расходов на хозяйствующих субъектах предложен метод систематического подхода, основанный на использовании систем “ABC”, “Таргет-костинг” и “Кайзен-костинг” (4-таблица).

4-таблица

**Суть метода системного подхода, основанного на использовании методов “ABC”, “Таргет-костинг” и “Кайзен-костинг”<sup>35</sup>**

Система и методы учета расходов	Суть предложения	Эффект создаваемых возможностей и результатов
Учетная система “ABC”. Данная учетная система также называется методом расчета себестоимости по центрам ответственности	Предложено разработать систему показателей для расчета рабочих процессов и результатов деятельности ( <i>кост-драйверы</i> ) (Кост-драйверы – факторы, больше всего влияющие на расходы и которые можно учесть.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Расходы несет сотрудник, непосредственно вовлеченный в процесс, по месту их возникновения.;</li> <li>5. Повысится точность распределения кривых затрат и появится возможность непрерывно оптимизировать их размер;</li> <li>6. Появится возможность рассчитать себестоимость единицы товара с высокой точностью.</li> </ol>
Учетная система “Таргет-костинг”	Исходя из опыта Японии, формулу <b>Себестоимость + Прибыль = Цена</b> предлагается трансформировать в учетной системе “Таргет-костинг” следующим образом: <b>Цена - Прибыль = Себестоимость.</b>	Благодаря такому подходу к вопросу стало возможным видеть, учитывать и контролировать затраты не только в будущем, но и при проектировании производства: - прежде всего и постоянно адаптироваться к требованиям покупателя и рынка; - рассчитать себестоимость продукта, чтобы иметь определенную прибыль исходя из рыночной ситуации; - полная интеграция требований покупателя к качеству товара при расчете себестоимости; - соблюдение концепции жизненного цикла продукции.
Учетная система “Кайзен-костинг”	Предложено использование метода “ <i>Кайзен-костинг</i> ” в качестве прямого продолжения и неотъемлемой части учетной системы “Таргет-костинг”	Использование учетных систем “ABC”, “Таргет-костинг” и “Кайзен-костинг” на основе системного подхода ( <i>не нарушая последовательности и с учетом всех компонентов</i> ) обеспечит повышение эффективности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов на производство продукции с сохранением ее потребительских и качественных показателей на высоком уровне.

Если учетная система “Таргет-костинг” предназначена для выполнения задач процесса проектирования продукции, то система “Кайзен-костинг” предназначена для решения вопросов, связанных с процессом производства продукции. Следовательно, сделан вывод о том, что эти две учетные системы должны действовать в тесной связи друг с другом.

Внедрение в практику метода комплексного подхода, предлагаемого в целях эффективной организации стратегического управленческого учета затрат на уровне хозяйствующего субъекта позволит учитывать не только расходы внутри субъекта, возникающие в направлениях деятельности, но и затраты на всех звеньях, участвующих во всех процессах от производства продукции до поставки потребителю, а также влияние как внутренних, так и внешних факторов в направлениях деятельности данных звеньев, а точнее – учитывать и управлять затратами.

<sup>35</sup> Разработано автором.



Нужно особо отметить, что при организации и ведении стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах необходимо не только определять, оценивать и учитывать финансовые показатели, но и выявлять комплекс до сих пор не учтенных, не оцененных нефинансовых показателей, влияние которых оставалось вне зоны внимания.

У.У. Костаев предлагает разделить показатели на финансовые и нефинансовые блоки, чтобы обеспечить решение проблем в этой сфере, в частности, для организации и ведения стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах.<sup>36</sup>

В отличие от предложений У.У. Костаева, мы рекомендуем, чтобы набор показателей, используемых для организации и ведения стратегического управленческого учета финансовых результатов хозяйствующих субъектов, был выражен в следующих блоках, в частности, финансовых показателей:

1. Блок показателей, оценивающих имущественное положение хозяйствующих субъектов. Этот показатель может включать соотношение внеоборотного и оборотного капитала, уровень и размер быстрого и сложного оборотного капитала.

2. Объем оборотных средств хозяйствующего субъекта.

3. Блок показателей, выражающих объем финансовых вложений хозяйствующего субъекта.

4. Блок показателей, выражающих объем капитала и резервов хозяйствующего субъекта.

5. Блок показателей, выражающих размеры обязательств.

Блок нефинансовых показателей хозяйствующих субъектов мы предлагаем выразить посредством следующих показателей (5-таблица).

5-таблица

**Блок нефинансовых показателей хозяйствующих субъектов<sup>37</sup>**

№	Блок показателей	Наименование показателей в составе блока	Критерий расчета
1	Блок показателей, отражающих рыночную активность	Цена производимой продукции, уровень качества, уровень цены, уровень удовлетворенности потребителей, уровень конкуренции продукта на рынке и т. д..	Индекс рыночной активности
2	Блок показателей, выражающих уровень инвестиционной активности	Общая сумма привлеченных инвестиций, объем прямых инвестиций и т. д.	Индекс инвестиционной активности
3.	Блок показателей, выражающих уровень инновационной активности	Доля продукции, полученного от применения инноваций в общем объеме выпуска, размер выручки от применения инноваций и т. д..	Индекс инноваций
4	Блок показателей интеллектуального потенциала	Уровень компьютерной грамотности менеджеров и специалистов, уровень знания иностранных языков, навыки использования компьютерных программ и т. д.	Индекс интеллектуального потенциала

В целях организации и ведения стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах мы предлагаем создать

<sup>36</sup> Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва амалий асослари: Монография / У.У.Костаев; - Т.: "Iqtisod-Moliya", 2020. – 180 б.

<sup>37</sup>Разработано автором

стратегический прогнозный баланс, обеспечивающий механизм практической работы вышеперечисленных блоков показателей. (6-таблица).

6-таблица

**Обобщенная форма стратегического прогнозного баланса  
хозяйствующего субъекта до 2024 года<sup>38</sup>**

№	Суть статьи	2020 (факт)	2021 (прогноз)	2022 (прогноз)	2023 (прогноз)	2024 (прогноз)
<b>Прогноз финансовых показателей</b> (млн. сум)						
1	Вне оборотные активы	1 675,0	1 856,0	1997,0	2115,6	2445,5
2	Оборотные средства	2 455,7	2895,5	3145,5	3322,5	3677,5
3	Финансовые вложения и денежные средства	585,0	714,9	789,5	856,7	989,0
	<b>Итого баланс</b>	<b>4 715,7</b>	<b>5 466,4</b>	<b>5 932,0</b>	<b>6 294,8</b>	<b>7112,0</b>
4	Капитал и резервы	1289,0	1356,7	1390,5	1415,5	2145,0
5	Обязательства	3 426,7	4 109,7	4541,5	4879,3	4967,0
	<b>Итого баланс</b>	<b>4 715,7</b>	<b>5 466,4</b>	<b>5 932,0</b>	<b>6 294,8</b>	<b>7112,0</b>
	<b>ССКМ на прогнозный период</b>	<b>1,0</b>	<b>1,16</b>	<b>1,26</b>	<b>1,33</b>	<b>1,51</b>
<b>Прогноз нефинансовых показателей</b> (по диапазонной балловой системе)						
1	Уровень (индекс) рыночной активности хозяйствующего субъекта	1,0	1,2	1,4	1,7	2,0
2	Уровень инвестиционной активности (индекс)	1,0	1,0	1,6	1,8	2,5
3	Уровень инновационной активности (индекс)	1,0	1,4	1,7	2,0	2,5
4	Уровень (индекс) интеллектуального потенциала менеджеров и специалистов	1,0	1,3	1,8	2,1	4,0
	<b>Итого</b>	<b>1,0</b>	<b>1,23</b>	<b>1,63</b>	<b>1,9</b>	<b>2,75</b>
	<b>ИСП (Индекс стратегического потенциала) на прогнозный период</b>	<b>1,0</b>	<b>1,2</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>	<b>2,1</b>

Данные стратегического прогнозного баланса, приведенные в 6-таблице показывают, что хозяйствующий субъект запланировал увеличить свои средства на 51% к 2024 по отношению к 2020 году. При этом намечен рост их объемов в 2,75 раза. Если будет обеспечен рост данных нефинансовых результатов, то к 2024 году будет обеспечен рост стратегического потенциала субъекта на 51%, на 210% за счет существенного роста нефинансовых показателей. А это в свою очередь показывает, насколько важны для хозяйствующих субъектов нефинансовые показатели наряду с финансовыми, показывает, что необходимо учитывать их для достижения перспективных целей. Предлагаемый нами блок финансовых и нефинансовых показателей и основанный на них стратегический прогнозный баланс повышают необходимую целостность базы данных стратегического управленческого учета и ее эффективность при принятии стратегических управленческих решений.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате научных исследований, проведенных в диссертационной работе, сделаны следующие выводы.

1. Результаты анализа, проведенного по направлению исследования показывают, что на сегодняшний день у хозяйствующих субъектов не

<sup>38</sup>Разработано автором

сформирована четкая позиция и консенсус не только по практическим аспектам стратегического управленческого учета, но и по теоретическим и методологическим вопросам. В частности, существует ряд спорных и требующих размышления вопросов, касающихся разницы стратегического управленческого учета от других видов учета, его целей, выполняемых функций, принципов и его организации.

2. Сущность и функции стратегического управленческого учета отличаются от традиционно сформированной и используемой на практике системы управленческого учета.

3. Для организации, ведения и оценки эффективности стратегического управленческого учета финансовых результатов в хозяйствующих субъектах, для управления ими в стратегической перспективе, для внесения быстрых изменений недостаточно учитывать только показатель размера прибыли. Вместе с этим показателем целесообразно использовать недавно появившийся и успешно внедренный в мировой практике показатель – индикатор «экономической добавленной стоимости» (EVA) для точного определения и учета суммы стратегических показателей финансовой деятельности.

4. В компаниях развитых зарубежных стран в нынешних условиях ведения бухгалтерского учета для принятия стратегических и тактических управленческих решений по затратам широко используются учетные системы “Standart-cost”, “Direct-costing”, “JIT” и метод стратегического анализа - SCA (Strategic Cost Analisis). Полагаем, что учетные системы “Standart-cost”, “Direct-costing”, “JIT” и метод стратегического анализа затрат - SCA (Strategic Cost Analisis) являются оптимальными в управлении затратами хозяйствующих субъектов, ведущих деятельность в различных отраслях экономики страны и применение их в практике даст свой результат. В то же время в мировой практике применяется метод формирования цепочки стоимости в организации и ведения стратегического управленческого учета затрат.

Использование цепочки создания стоимости в организации стратегического управленческого учета затрат позволяет четко разграничить отдельные направления деятельности хозяйствующих субъектов, учесть, как внутренние, так и внешние затраты в выделенных сферах и эффективное управление ими.

5. В целях дальнейшего совершенствования стратегического управленческого учета затрат в хозяйствующих субъектах необходимо использовать учетные системы “ABC” (Activity Based Costing – “Учет затрат по основным направлениям деятельности”), а также “Таргет-костинг”. Также при необходимости, а точнее с сохранением потребительских и качественных показателей продукции на высоком уровне целесообразно использовать систему анализа функциональной ценности (АФЦ) – метод систематического исследования, служащий для повышения эффективности использования затраченных на нее материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

6. В современных условиях глобализации мировой экономики и, как следствие, усиления конкуренции, для дальнейшего совершенствования

стратегического управленческого учета хозяйствующих субъектов необходимо использовать ее интегрированную модель. Суть модели, которую мы предлагаем, заключается в том, что учет затрат осуществляется в несколько этапов и основан на интеграции принципов различных систем управления, что дает хозяйствующему субъекту большие возможности и ряд преимуществ в стратегической перспективе.

7. Организация и ведение стратегического управленческого учета в хозяйствующих субъектах должна учитывать не только финансовые показатели, но и наряду с этим блок нефинансовых показателей, которые до сих пор не учитывались, не оценивались, и их влияние до сих пор оставалось вне зоны внимания. По результатам исследования было рекомендовано выразить в двух блоках набор показателей, используемых для организации и ведения стратегического управленческого учета финансовых результатов хозяйствующих субъектов: блок финансовых показателей хозяйствующего субъекта и блок нефинансовых показателей.

Для организации и ведения стратегического управленческого учета финансовых результатов хозяйствующих субъектов целесообразно создание стратегического прогнозного баланса, обеспечивающего механизм действия блоков предлагаемого набора показателей.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING  
SCIENTIFIC DEGREES DSc. 03/30.12.2019.I.17.01 AT THE  
TASHKENT INSTITUTE OF FINANCE**

---

**TASHKENT INSTITUTE OF FINANCE**

**PARDAEVA SHAKHNOZA ABDINABIEVNA**

**IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING OF  
FINANCIAL RESULTS IN BUSINESS ENTITIES**

**08.00.08 – “Accounting, economic analysis and audit”**

**ABSTRACT**  
**of the dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD) on Economic Sciences**

**Tashkent city – 2021 year**

The theme of dissertation of Doctor of Philosophy (PhD) was registered under number B2021.2.PhD/Iqt1719 at the Supreme Attestation Commission at the Cabinet Ministers of the Republic of Uzbekistan.

Doctoral (PhD) dissertation has been prepared at Tashkent Institute of Finance.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and English (summary)) on the website of the Scientific Council(www.tfi.uz) and on the website "ZiyoNet" Informational and educational portal (www.ziynet.uz)

**Scientific supervisor:**

**Umarov Zafar Absamatovich**  
Candidate of Economic Sciences, Professor

**Official opponents:**

**Akhmedjanov Karimjon Bakidjanovich**  
Doctor of Science in Economics, Professor

**Aliqulov Abdumumin Ismatovich**  
Doctor of Science in Economics, docent

**Leading organization:**

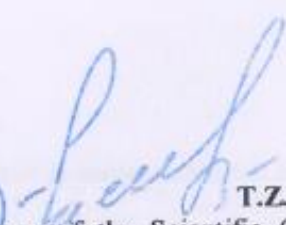
**Tashkent State Agrarian University**

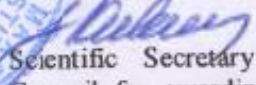
The defense of the dissertation will be held on «17» 12 in 2021 at 14<sup>00</sup> at the meeting of the Scientific Council DSc.03/30.12.2019.I.17.01 at the Tashkent Institute of Finance. Address: 100000, Tashkent city, Amir Temur Avenue, 60 A. Phone: (99871) 234-53-34; Fax: (99871) 234-46-26; e-mail: ilmiykengash@tfi.uz.

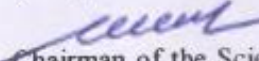
The dissertation can be reviewed at the Information Resource Center of the Tashkent Institute of Finance (registered under №237). Address: 100000, Tashkent city, Amir Temur Avenue, 60A. Phone: (99871) 234-53-34; Fax: (99871) 234-46-26, e-mail: admin@tfi.uz.

The abstract of the dissertation was distributed 03.12 2021.  
(Registry of the protocol №52 dated 03.12 2021).



  
**T.Z. Teshabaev**  
Chairman of the Scientific Council for awarding scientific degrees, Doctor of Science in Economics, Professor

  
**F.K. Kholmamatov**  
Scientific Secretary of the Scientific Council for awarding scientific degrees, Doctor of Philosophy in Economics (PhD), Associate professor

  
**I.N. Kuziev**  
Chairman of the Scientific seminar under the Scientific Council for awarding scientific degrees, Doctor of Science in Economics, Professor

## INTRODUCTION (abstract of the dissertation (PhD))

**The aim of the research work** is to develop proposals and recommendations for improving the strategic management accounting of financial results of business entities.

**The research objectives** are as follows:

critical study and analysis of theoretical and methodological approaches to the organization of strategic management accounting of financial results in business entities;

provide practical recommendations for the analysis and implementation of modern methods for organizing and maintaining strategic management accounting of financial results in business entities, in particular, the possibility of using the value-added (EVA) model;

development of an improved model based on a balanced system of indicators in order to further improve the strategic management accounting of costs;

development of practical recommendations for the formation and evaluation of key indicators of the strategic forecast balance, taking into account the specifics of the industry;

in order to effectively organize the strategic management of costs, a systematic research method - functional value analysis (FVA) system, which serves to increase the efficiency of the use of material, financial and labor resources, while maintaining a high level of consumption and quality of products, as well as “ABC”, To present a scientifically based conclusion on the use of “Target-costing” accounting systems;

formation of scientific conclusions on the formation of the strategic forecast balance based on the formation of balanced blocks of financial and non-financial indicators in order to improve the strategic management accounting of financial results.

**The object of research.** State enterprise “Navoi Mining and Metallurgical Combine” is considered as research subjects.

**The scientific novelty of the research** is:

offering a set of value-added (EVA) measures and a set of support for capital, costs, and pricing to organize the organization to support a strategy that supports financial results;

a five-stage integrated system based on a “value chain” and a flexible budget is proposed;

“systematic approach” based on the principle of integrated use of accounting systems “ABC”, “Target-costing” and “Kaisen-costing” is proposed;

it is proposed to create a strategic forecast balance based on the formation of balanced blocks of indicators, which include financial and non-financial indicators.

**Implementation of research results.** Based on the scientific results obtained to improve the strategic management account of financial results:

the proposals on the measurement of economic value added (EVA) and a set of indicators representing the investment in capital, costs and prices for the organization of strategic management accounting of financial results were used to assess the real market value of capital in the responsibility (segments) of the state enterprise “Navoi

Mining and Metallurgical Combine” (Reference of the State Enterprise “Navoi Mining and Metallurgical Combine” dated September 8, 2021 No 04-01-02 / 8778). As a result of this proposal, it was possible to assess the efficiency of the plant as a whole, as well as its individual components, segments, responsibility centers through the profit they receive, as well as the value of total capital, i.e. the market value of each. As a result, it is possible to calculate, analyze and monitor not only the amount of dividends received for each shareholder in the future, but also how the level of real income on his investment in the plant’s shares changes;

based on the “value chain” and the formation of a flexible budget, the recommendations of the five-stage integrated system were used in the organization and maintenance of strategic cost management accounting at the state enterprise “Navoi Mining and Metallurgical Combine” (Navoi Mining and Metallurgical Combine Reference No. 04-01-02 / 8778). As a result of practical application of this proposal, it was possible to incur costs directly at the plant by employees engaged in direct processes (responsibility centers), provided high-precision distribution of indirect costs and continuous optimization of their quantity, accurate calculation of unit costs. the method of making books has been improved. These measures have allowed the plant to meet the approved target parameters for January-June 2021 to reduce the cost of production by 103%. As a result, during the reporting period, the plant reduced the cost of production by 7% and reduced costs by 502.8 billion soums.

the proposal for a “systematic approach” based on the principle of integrated use of accounting systems “ABC”, “Target-costing” and “Kaisen-costing” was used to determine the future forecast parameters of financial performance of the state enterprise “Navoi Mining and Metallurgical Combine” (“Navoi Mining”). -Reference of the state enterprise “Metallurgical Combine” from September 8, 2021 No. 04-01-02 / 8778). This proposal provides an opportunity to assess the strategic potential of the plant, in particular, the effectiveness of long-term investment projects, in particular, is used as a key forecasting method in determining the parameters of the plant’s financial performance until 2026;

Navoi Mining and Metallurgical Combine’s proposal to create a strategic forecast balance sheet based on the formation of balanced blocks of financial and non-financial indicators was used to ensure the efficiency and effectiveness of strategic management decisions on financial results at the Navoi Mining and Metallurgical Combine (Navoi Mining and Metallurgical Combine). Reference No. 04-01-02 / 8778 dated September 8, 2021). This proposal allowed to take into account and analyze the changes, dynamics and factors affecting the financial results of the plant in the strategic perspective, and as a result to make continuous and rapid changes in its parameters.

**Approbation of research results.** The scientific conclusions and proposals developed on the results of scientific research were discussed at 2 international and 3 national scientific conferences and positive conclusions were obtained.

**Publication of research results.** A total of 12 scientific works on the subject of the dissertation, including 7 scientific articles, 3 of them were published in foreign journals in scientific publications recommended to publish the main scientific results



of the dissertations of the Supreme Attestation Commission at the Cabinet Ministers of the Republic of Uzbekistan.

**The structure and scope of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references, and appendices, with a total volume of 128 pages.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I бўлим (I часть; part I)**

1. Pardaeva Sh.A. Organization of management accounting for the strategic potential of enterprises. European Journal of Research Development and Sustainability (EJRDS) Vol. 2 No. 9, September 2021. Page 35-42, (08.00.00; №16, CiteFactor-7.455).

2. Пардаева Ш.А. Хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил этиш асослари. //“Молия” илмий журнали, IV сон, 2021 йил (08.00.00, №12).

3. Пардаева Ш.А. Хўжалик юритувчи субъектларда молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштириш.// “Халқаро молия ва ҳисоб” илмий журнали. № 3, июнь, 2021 йил. ISSN: 2181-1016 (08.00.00, №19).

4. Пардаева Ш.А. Харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштириш йўналишлари. //“Иқтисодиёт ва таълим” илмий журнали., V сон, 2021 йил (08.00.00, №11).

5. Пардаева Ш.А. Харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш асослари. //“Логистика ва иқтисодиёт” илмий электрон журнал, IV сон, 2021 йил 223-230 бетлар (08.00.00, № ).

6. Пардаева Ш.А. Хўжалик субъектларида молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг услубий асослари. “Замонавий молиянинг миллий ва халқаро долзарб масалалари” халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. ТМИ, 20 май 2021 йил, 359-362 бетлар.

7. Пардаева Ш.А. Основные направления совершенствования стратегического управленческого учета. “Рақамли иқтисодиёт шароитида иқтисодиёт ва ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш: назария ва амалиёт” мавзусида халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Тошкент “Иқтисод-Молия” 15 апрел 2021 йил, 194-198 бетлар.

8. Pardayeva Sh.A. Xo‘jalik subyektlarida moliyaviy natijalarning strategik boshqaruv hisobini takomillashtirish. “Yashirin iqtisodiyotni kamaytirishda raqamlashtirishning ahamiyati” respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi materiallari to‘plami. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat boshqaruv akademiyasi 2021 yil 28 may, 44-46 betlar.

9. Пардаева Ш.А. Стратегик бошқарув ҳисобини ривожлантиришнинг замонавий тенденциялари. Молия-банк тизимида илм-фан, таълимнинг инновацион инфратузилмасини шакллантириш ва ривожлантиришда Тошкент молия институтининг ўрни” мавзусида республика миқёсида илмий-амалий анжумани тўплами. ТМИ 2021 йил, 30 сентябрь.

## II бўлим (II часть; part II)

10. Abdunabi H. Parдаev, Umidjon U. Kostaev. Shahnoza A. Parдаeva. Improving strategic cost management accounting. Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI) Volume 12, Issue 7, July 2021: 4842- 4847.

11. Abdunabi H. Parдаev, Umidjon U. Kostaev. Shahnoza A. Parдаeva. Directions for improving information support for strategic management accounting. Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI) Volume 12, Issue 7, July 2021: 4668 – 4677.

12. Umarov Z.A. Parдаyeva Sh.A. O'zbekiston Respublikasida chakana bank xizmatlari va uni rivojlantirish istiqbollari. Iqtisodiyotda innovatsiyalar. <http://dx.doi.org/10.26739/2181-9491-2020-3-4>. 3-son, 2020 yil 26-31 betlar.

13. Umarov Z.A, Parдаyeva Z.A. Parдаyeva Sh.A. O'zbekiston Respublikasida milliy to'lov tizimini takomillashtirish yo'nalishlari. "Xalqaro moliya va hisob" ilmiy elektron jurnali. № 4 avgust, 2019 yil.

14. Пардаева З.А. Пардаева Ш.А. Республикамиз энгил саноат корхоналарида бухгалтерия ҳисобини ривожлантиришнинг устувор йўналишлари. "Рақамли иқтисодиётга ўтиш даврида бухгалтерия ҳисоби ва аудитни халқаро стандартларга мувофиқлаштириш масалалари" мавзусидаги халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. ТМИ. 2020 йил 24 октябрь, 159-162 бетлар.

15. Пардаев А.Х. Пардаева Ш.А. Халқаро тўлов тизимлари ва уни ривожлантириш йўналишлари. "Иқтисодиётнинг ижтимоий секторини ривожлантиришнинг долзарб масалалари: миллий ва хорижий тажриба" мавзусидаги Халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. 2020 йил 15 май, 198-200 бетлар.

16. Parдаyeva Sh.A. Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlari asosida xo'jalik yurituvchi subyektlarda moliyaviy natijalar hisobini takomillashtirish. "Raқamli iqtisodiyot sharoitida buxgalteriya hisobi, hisobot va auditini xalqaro standartlar asosida tashkil qilishning dolzarb masalalari" mavzusida respublika ilmiy-amaliy anjuman to'plami. Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, 2021 yil 24 sentyabr.

17. Пардаева Ш.А. Тўлов тизимини такомиллаштириш йўналишлари. "Ўзбекистонда банк фаолиятини инновацион ривожлантириш ва банк операцияларида янги технологияларини қўллаш: муаммо ва ечимлар" республика миқёсида илмий-амалий конференция материаллари тўплами. ТМИ 2019 йил, 26 апрел, 356-357 бетлар.

Автореферат “Молия” илмий журналида таҳрирдан ўтказилди  
(05.12.2021 йил)

Босмахона гувоҳномаси № 10-0635  
Босишга рухсат этилди 09.12.2021 й. Бичими 60x84 1/16.  
Нашр табоғи 4 б.т. Адади 100 . Буюртма № 10.

Тошкент молия институтида ризография усулида чоп этилди  
100000, Тошкент, Амир Темур шоҳ кўчаси 60<sup>а</sup> уй