



TOSHKENT DAVLAT
IQTISODIYOT UNIVERSITETI

ISSN: 2992-9083

O'ZBEKISTON SUG'URTA BOZORI

VOL. 3 / ISS:5 (2026)

INSURANCE MARKET OF UZBEKISTAN

СТРАХОВОЙ РЫНОК УЗБЕКИСТАНА

INSURANCE



TDIU, Islom Karimov 49, 100066, Toshkent



<https://insurance.tsue.uz>

“O‘ZBEKISTON SUG‘URTA BOZORI” JURNALI TAHRIR KENGASHI A‘ZOLARI

1. Teshabayev To‘lqin Zakirovich (Kengash raisi. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, i.f.d. prof.).
2. Fayziyev Orifjon Olimovich (Kengash raisi o‘rinbosari, Istiqbolli loyihalar milliy agentligi direktor o‘rinbosari).
3. Azimov Rustam Sadikovich (O‘zbekinvest eksport-import sug‘urta kompaniyasi AJ Bosh direktori, i.f.d. prof.).
4. Mehmonov Sultonali Umaraliyevich (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, i.f.d., prof.).
5. Abduraxmonova Gulnora Qalandarovna (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, i.f.d. prof.).
6. Xudoyqulov Sadirdin Karimovich (TDIU huzuridagi “O‘zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari” ilmiy tadqiqot markazi direktori).
7. Xalilov Oybek Nasirovich (O‘zbekiston sug‘urta bozori professional ishtirokchilari Uyushmasi Kengash raisi).
8. Qo‘ldoshev Qamariddin Mansurovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida professori, i.f.d., Bosh muharrir).
9. Zaynalov Jahongir Rasulovich (Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Moliya” kafedrasida mudiri, i.f.d. prof.).
10. Shennayev Xo‘jayor Musurmanovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida mudiri, DSc, prof.).
11. Boyev Habibullo Ismoilovich (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida professori, i.f.d.).
12. Nurullayev Abdulaziz Sirojiddinovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, i.f.d.).
13. Merident Randles (FSA, MAAA. Prinsipal & Consulting Actuary. Senior Consultant, UNDP-Milliman Global Actuarial Initiative).
14. Ong Xie (FIA, FSAS. Program Manager, UNDP-Milliman Global Actuarial Initiative. Pronouns: She/Her).
15. Yadgarov Akram Akbarovich (TDIU “Yashil iqtisodiyot” kafedrasida professori, i.f.d.).
16. Yuldashev Obiddin Toshmurzayevich (TDIU magistratura dekan muovini, i.f.d.).
17. Maxmudov Akbar Abduxamidovich (Toshkent ijtimoiy innovatsiya universiteti rektori, PhD, dotsent).
18. Axrorov Zarif Oripovich (TDIU Samarqand filiali “Moliya, soliq va bank ishi” kafedrasida mudiri, i.f.d., dotsent).
19. Qurbonov Xayrulla Abdurasulovich (TDIU Xalqaro va milliy reytinglar bilan ishlash bo‘limi boshlig‘i, i.f.n. dots.).
20. Raxmatullayev Botirjon Abduxamidovich (Toshkent xalqaro moliyaviy boshqaruv va texnologiyalar universiteti. Akademik faoliyat bo‘yicha prorektor PhD, dotsent).
21. Musaxonzoda Ikromjon Sobirxon o‘g‘li (TMC institute “Milliy ta’lim yo‘nalishlari akademik faoliyat va ilmiy ishlar” bo‘yicha prorektor, PhD).
22. Hasanov Xayrulla Nasrullayevich (TDIU Besh tashabbus markazi bo‘lim boshlig‘i, PhD).
23. Kenjayev Ilxom G‘iyozovich (TDIU magistratura dekan muovini, PhD, dots.).
24. Imomov Hamdilla Hamdamovich (TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasida professor v.b., i.f.n.).
25. Baratova Dinara Alisherovna (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, PhD. Tahririyat kengashi kotibi).
26. Agzamov Avazxon Talgatovich (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida professori, PhD).
27. Nomozova Qumri Isoyevna (Bank moliya akademiyasi dotsenti, PhD).
28. Xamdamov Shoh-Jaxon Raxmat o‘g‘li (TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasida dotsenti, PhD).
29. Maxmudov Samariddin Baxriddinovich (“Ma’mun” universiteti “Iqtisodiyot” kafedrasida dotsenti, PhD).
30. Abduturapova Dildora Farxodjon qizi (“Ilmiy tadqiqot faoliyatini tashkil etish” bo‘limi bosh mutaxassisi, PhD).
31. Abdusattarova Dildora Baxodirovna (TDIU “Soliq va soliqqa tortish kafedrasida” dotsenti).
32. Nosirov Jasur Tursunpulotovich (Toshkent xalqaro moliyaviy boshqaruv va texnologiyalar universiteti “Akademik faoliyat va registrator” departamenti rahbari, PhD, dotsent).
33. Adilova Gulnur Jorabayevna (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, PhD.).
34. Malikova Dilrabo Mo‘minovna, (TDIU Samarqand filiali "Moliya, soliq va bank ishi" kafedrasida dotsenti, PhD).
35. Bobomurotova Manzura Panji qizi (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida assistenti, PhD).

№	MUNDARIJA	Page
1.	YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISH VA ATMOSFERAGA CHIQARILADIGAN CO₂ EMISSIYASI O'RTASIDAGI BOG'LIQLIK <i>Xoshimov P.Z, Egamnazarova G.Sh</i>	4
2.	YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA HUDUDIIY MAISHIY CHIQINDILARNI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH: XORAZM VILOYATI MISOLIDA EMPIRIK TAHLIL <i>Djumabayeva Shaira Xalillayevna, Jumaniyozov Farxodjon Rajapboy o'g'li</i>	8
3	TOSHKENT MINTAQASIGA XOS AGROTURIZM RESURSLARI HAMDA INFRATUZILMA HOLATI VA BARQAROR RIVOJLANISH OMILLARI <i>Shodiyeva Nafosat Hamza qizi</i>	14
4	RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR: ASOSIY XUSUSIYATLARI, RIVOJLANISH BOSQICHLARI VA IMKONIYATLARI <i>Shadmanov Zuhridin Zokirxodjayevich</i>	18
5	TIJORAT BANKLARDA ISHLAB CHIQISHDA FOYIZ XAVFLARINI BOSHQARISHINI MUSTAHKAMLASH <i>Seitnazarov Daniyar Baxadirovich</i>	22
6	УЛУЧШЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ ВНЕДРЕНИЯ ВОДОЭКОНОМИЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РЕСПУБЛИКЕ КАРАКАЛПОГИСТАН <i>Сейтназаров Бахадир Муратбаевич</i>	26
7	KORXONALAR MOLIYAVIY FAOLIYATI OPERATSIYALARINI TASNIFLASHNING TAKOMILLASHTIRILGAN KONSEPTUAL MODEL: MILLIY VA XALQARO YONDASHUVLAR UYG'UNLIGI <i>Umarova Shahnoza</i>	30
8	TRANSPORT INFRATUZILMASINING RIVOJLANISHINING XORIJIY TAJRIBASI <i>Shodmonbekova Nodira Kamoljon qizi</i>	31
9	SHAXSIY SUG'URTA TURLARINI RIVOJLANTIRISHNING ILG'OR XORIY TAJRIBASI <i>Isayeva Xolbib Boboqulovna</i>	34
10	TIBBIY SUG'URTANING KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHGA TA'SIRI <i>Yusupov Akbar Haydarovich</i>	39
11	MOL-MULK SUG'URTASIDA RISKLARNI BAHOLASH VA ANDERRAYTING METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH <i>Tuxtarova Maftuna Yo'ldashboy qizi</i>	44
12	TURAR-JOY KO'CHMAS MULKINI GEDONIK MODELLASHTIRISHDA FUNKSIONAL SHAKL TANLOVI <i>Xushvaqtoy Jasur Shuhrat o'g'li</i>	49
13	HUDUDIIY INFRATUZILMANI RIVOJLANTIRISH BO'YICHA XALQARO "YASHIL" STANDARTLAR TIZIMI <i>Salomov Abdusalom Ismatovich</i>	54
14	MILLIY TURIZM XIZMATLARI BOZORIDA INVESTITSION FAOLLIKNI OSHIRISHGA QARATILGAN DAVLAT SUBSIDIALASH TIZIMI SAMARADORLIGI <i>Abdurazakov Shavkat Shokirdjanovich</i>	57
15	O'ZBEKISTONDA HUDUDIIY INVESTITSIYA SIYOSATINING IQTISODIY-INSTITUTSIONAL TAHLILI VA NATIJADORLIK MODEL (FARG'ONA VILOYATI MISOLIDA) <i>Xudayberganov Soxibnazar Kimyanazarovich</i>	62
16	O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI TOVARLAR EKSPORTI TARKIBINING IQTISODIY VA TEXNOLOGIK TASNIFLAGICHLAR ASOSIDA STATISTIK TAHLILI <i>Norkulov Shavkat Shakarbayevich</i>	66
17	STRATEGIK MOLIYAVIY HISOB TIZIMINI JORIY ETISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEZONLARI, KO'RSATKICHLARI VA USULLARI <i>Umarova Shaxlo Abduvaliyevna</i>	70
18	OLIY TA'LIM MUASSASALARI MOLIYAVIY MUSTAQILLIGI SHAROITIDA FAOLIYAT SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING INTEGRAL YONDASHUVI <i>Adizov Bobir Baxtiyorovich</i>	77



STRATEGIK MOLIVAVIY HISOB TIZIMINI JORIY ETISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEZONLARI, KO'RSATKICHLARI VA USULLARI

Umarova Shaxlo Abduvaliyevna

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti mustaqil tadqiqotchisi

E-mail: shaxlo.u@mail.ru

ORCID ID: 0009-0006-2240-1608

Annotatsiya: Maqolada korxonada strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etish samaradorligini baholash mezonlari, ko'rsatkichlari va usullari tizimlashtirilgan. Tizimli, qiyosiy va kontent-tahlil asosida strategik muvofiqlik, axborot sifati, jarayon tejamkorligi, qarorlar sifati, moliyaviy-iqtisodiy ta'sir hamda risk va moslashuvchanlikni qamrab oluvchi olti blokli model ishlab chiqilgan. AQSh, Germaniya, Yaponiya, AICPA & CIMA, IFRS va CPA Australia tajribasi qiyoslangan. Natijada indikatorlar pasporti, usullar matritsasi va integral indeksni hisoblash algoritmi taklif etilgan.

Kalit so'zlar: strategik moliyaviy hisob, samaradorlik, baholash mezonlari, ko'rsatkich, integral indeks, axborot sifati, ROI, Balanced Scorecard, COSO ERM, controlling.

Abstract: The article systematises criteria, indicators and methods for evaluating strategic financial accounting implementation. Systems, comparative and content analysis are used to develop a six-block model covering strategic alignment, information quality, process efficiency, decision quality, financial-economic impact, risk and adaptability. Experience from the United States, Germany, Japan, AICPA & CIMA, IFRS and CPA Australia is compared. An indicator passport, methods matrix and integrated evaluation algorithm are proposed.

Keywords: strategic financial accounting, effectiveness, criterion, indicator, integrated index, information quality, ROI, Balanced Scorecard, COSO ERM, controlling.

Абстрактный: В статье систематизированы критерии, показатели и методы оценки эффективности внедрения стратегического финансового учета. На основе системного, сравнительного и контент-анализа предложена шестиблочная модель, объединяющая стратегическое соответствие, качество информации, эффективность процессов, качество решений, финансово-экономический эффект, риски и адаптивность. Сопоставлен опыт США, Германии, Японии, AICPA & CIMA, IFRS и CPA Australia. Разработаны паспорт индикаторов, матрица методов и алгоритм интегральной оценки.

Ключевые слова: стратегический финансовый учет, эффективность, критерий, показатель, интегральный индекс, качество информации, ROI, Balanced Scorecard, COSO ERM, контроллинг.

Kirish (Введение/Introduction).

Korxonalarda strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etish hisob ma'lumotlarini yig'ish yoki yangi dasturiy mahsulotni o'rnatish bilan cheklanmaydi. Mazkur jarayon strategik maqsadlar, qiymat drayverlari, risklar, moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlar, prognozlash vositalari hamda boshqaruv qarorlarini yagona axborot konturida birlashtirishni nazarda tutadi. Shuning uchun tizimning muvaffaqiyatini faqat hisobotlar soni, avtomatlashtirilgan operatsiyalar ulushi yoki joriy etishga sarflangan mablag' bilan o'lchash yetarli emas. Baholash tizimi strategik natijadorlik, axborotning qarorlar uchun foydaliligi, jarayonlarning tejamkorligi va korxona qiymatiga ta'simi birgalikda qamrab olishi lozim.

O'zbekiston Respublikasining "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi Qonunida buxgalteriya hisobining asosiy prinsiplari, hujjatlashtirish, hisob registrarlari va moliyaviy hisobotni tashkil etishga doir talablar belgilangan [1]. Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o'tishni jadallashtirishga qaratilgan PQ-4611-son qaror korporativ hisobotning shaffofligi, qiyoslanuvchanligi va xalqaro kapital bozorlariga mosligini oshirish uchun institutsional sharoit yaratdi [2]. Biroq strategik moliyaviy hisob korxonaning ichki boshqaruv ehtiyojlariga xizmat qilgani sababli uning samaradorligini baholash uchun standart moliyaviy hisobot ko'rsatkichlaridan tashqari, maxsus mezonlar va indikatorlar zarur.

IFRS Konseptual asosida foydali moliyaviy axborotning fundamental sifat xususiyatlari sifatida relevantlik va haqqoniy ifodalash, kuchaytiruvchi xususiyatlar sifatida esa qiyoslanuvchanlik, tekshiriluvchanlik, o'z vaqtida taqdim etish va tushunarlilik ko'rsatiladi [3]. 2025-yilda qayta ko'rib chiqilgan IFRS Practice Statement 1 Management Commentary korxonaning uzoq muddatli qiymat yaratish va pul oqimlarini shakllantirish qobiliyatiga ta'sir qiluvchi moliyaviy, barqarorlikka oid va boshqa omillarni o'zaro bog'langan holda yoritishga

urg'u beradi [4]. Ushbu yondashuvlar strategik moliyaviy hisob samaradorligini axborot sifati va strategik bog'liqlik jihatidan baholash uchun muhim nazariy asosdir.

Samaradorlikni baholashdagi asosiy muammo natijalar bilan tizim o'rntasidagi sababiy bog'liqlikni ajratishdan iborat. Masalan, strategik hisob tizimi joriy etilgandan keyin rentabellik oshgan bo'lsa, mazkur o'sishning qanchasi axborot sifati va boshqaruv qarorlarining yaxshilanishi, qanchasi bozor talabi, narxlar, valyuta kursi yoki ishlab chiqarish hajmi kabi tashqi omillar hisobiga yuz berganini aniqlash talab etiladi. Shu sababli oddiy "joriy etishdan oldin – joriy etishdan keyin" qiyosi ko'pincha yetarli bo'lmaydi; baholashda bazaviy holat, maqsadli qiymat, nazorat guruhi, vaqt qatori yoki regressiya modellaridan foydalanish maqsadga muvofiq.

Ilmiy adabiyotlarda strategik boshqaruv hisobi va samaradorlik o'rntasidagi bog'liqlik turli nazariy yo'nalishlarda o'rganilgan. Kontingent yondashuv boshqaruv hisobi tizimining samaradorligi korxona strategiyasi, tashqi muhit noaniqligi, texnologiya, tashkiliy tuzilma va o'lchamga mosligiga bog'liqligini ta'kidlaydi [15–17]. Zamonaviy faoliyatni o'lchash tizimlari haqidagi tadqiqotlar esa ko'rsatkichlar tizimi xodimlar xulq-atvori, tashkiliy imkoniyatlar va natijalarga turlicha ta'sir qilishini ko'rsatadi [18–21]. Demak, universal bitta ko'rsatkich yoki usul barcha korxonalar uchun teng darajada ishonchli natija bermaydi.

Mazkur maqolaning maqsadi strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etish samaradorligini baholash mezonlari, ko'rsatkichlari va usullarini ilmiy jihatdan tizimlashtirish, xorijiy tajribani qiyosiy o'rganish hamda korxonalarda qo'llash mumkin bo'lgan integratsiyalashgan baholash modelini ishlab chiqishdan iborat. Ushbu maqsad doirasida samaradorlik tushunchasining mazmuni aniqlashtiriladi, mezonlar arxitekturasini shakllantiriladi, indikatorlar pasporti taklif etiladi, moliyaviy, statistik, ko'p mezonli va jarayonli baholash usullarining qo'llash shartlari ochib

beriladi hamda xorijiy yondashuvlarning O'zbekiston korxonalari uchun moslashtiriladigan jihatlari asoslanadi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili (Обзор литературы/Literature review).

Strategik boshqaruv hisobi tushunchasining shakllanishida K. Simmondsning korxona va uning raqobatchilari haqidagi boshqaruv hisobi ma'lumotlarini strategiyani ishlab chiqish va nazorat qilishda qo'llash haqidagi qarashlari muhim o'rinni tutadi [12]. M. Bromwich ushbu konsepsiyani mahsulot atributlari, bozor sharoiti va iste'molchi uchun yaratiladigan qiymat bilan boyitib, hisob axborotining tashqi yo'nalishi va uzoq muddatli xususiyatini asoslagan [13]. Mazkur yondashuvlar samaradorlikni faqat ichki xarajatlar tejallishi bilan emas, balki raqobat ustunligi va bozor qiymati bilan bog'lash zarurligini ko'rsatadi.

R. Kaplan va D. Norton tomonidan ishlab chiqilgan Balanced Scorecard moliyaviy natijalarni mijozlar, ichki jarayonlar hamda o'rganish va rivojlanish istiqbollari bilan sabab-oqibat aloqalari orqali bog'ladi [10]. Keyinchalik mazkur model strategiyani boshqarish tizimi sifatida rivojlantirilib, strategik maqsadlar, ko'rsatkichlar, maqsadli qiymatlar va tashabbuslarni uyg'unlashtirish vositasiga aylandi [11]. Ushbu model strategik moliyaviy hisob tizimini baholashda ko'rsatkichlarning muvozanatligi, strategik xarita bilan bog'liqligi va moliyaviy natijalarni oldindan belgilovchi omillarni qamrab olish mezonlarini shakllantirishga xizmat qiladi.

D. Otley faoliyatni boshqarish tizimini tahlil qilish uchun maqsadlar, strategiyalar, maqsadli ko'rsatkichlar, rag'batlantirish, axborot oqimlari va teskari aloqa masalalarini yaxlit ko'rib chiqishni taklif qilgan [14]. R. Chenhallning kontingent tadqiqotlari boshqaruv nazorati tizimi dizaynining tashqi muhit, texnologiya, tuzilma, strategiya va madaniyatga mosligi uning samaradorligiga ta'sir qilishini ko'rsatadi [15]. Bu xulosalar strategik moliyaviy hisob tizimini baholashda "eng yaxshi universal dizayn" emas, balki "korxona sharoitiga eng mos dizayn" mezonini qo'llash kerakligini anglatadi.

S. Cadez va C. Guilding 193 ta yirik Sloveniya korxonasi ma'lumotlari asosida strategik tanlov, bozor yo'nalishi va korxona hajmining strategik boshqaruv hisobi amaliyotlari hamda buxgalterlarning strategik qarorlardagi ishtirokiga ta'sirini o'rgangan [16]. Tadqiqot strategik boshqaruv hisobi bilan korxona faoliyati o'rtasidagi bog'liqlikni kontingent model doirasida ko'rsatadi. K. Langfield-Smith esa strategik boshqaruv hisobi usullarining amaliyotda tarqalishi kutilganidan sekin kechganini, alohida usul nomlaridan ko'ra ularning qaror jarayoniga real integratsiyasi muhimligini ta'kidlaydi [17].

C. Ittner va D. Larcker qiymatga yo'naltirilgan boshqaruv nuqtai nazaridan moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlar o'rtasidagi sababiy bog'liqlikni empirik tekshirish zarurligini asoslagan [18]. Ularning yondashuvi korxonalarda mashhur yoki oson o'lchanadigan indikatorlarni tanlash emas, balki aynan qiymat yaratish mexanizmini tushuntiradigan ko'rsatkichlarni aniqlash lozimligini ko'rsatadi. Shu sababli strategik hisob tizimi samaradorligini baholashda har bir indikatorning strategik maqsad va yakuniy moliyaviy natija bilan nazariy hamda empirik bog'liqligi tekshirilishi kerak.

M. Franco-Santos, L. Lucianetti va M. Bourne zamonaviy faoliyatni o'lchash tizimlari oqibatlarini tahlil qilib, ularning xodimlar xulq-atvori, tashkiliy qobiliyatlar va faoliyat natijalariga ta'sirini ajratib ko'rsatgan [19]. M. Bourne va hammualiflar faoliyatni o'lchash tizimini loyihalash, joriy etish, foydalanish va yangilash bosqichlarini alohida ko'rib chiqish zarurligini ta'kidlaydi [20]. A. Neely va hammualiflar ko'rsatkichlar tizimi dizaynida alohida indikator, ko'rsatkichlar majmui va tashkilot muhiti darajalarini farqlaydi [21]. Ushbu qarashlar baholashni bir martalik tekshiruv emas, balki uzluksiz boshqaruv sikli sifatida tashkil etish zarurligini asoslaydi.

Balanced Scorecardning amaliy qo'llanishini o'rgangan T. Malmi ayrim korxonalarda ushbu tizim sabab-oqibat modeliga asoslangan strategik boshqaruv vositasi sifatida, boshqalarida esa oddiy ko'rsatkichlar to'plami sifatida ishlatilishini ko'rsatgan [22]. Bu holat bir xil metodik nom ostida turlicha tizimlar faoliyat yuritishi mumkinligini anglatadi. Shuning uchun strategik moliyaviy hisob samaradorligini baholashda tizimning mavjudligi emas, balki uning real foydalanish intensivligi, qarorlarga integratsiyasi va teskari aloqa yaratish qobiliyati o'lchanishi kerak.

Yaponiyada rivojlangan target-kosting yondashuvi mahsulotning bozor narxi va maqsadli foydasidan kelib chiqib ruxsat etilgan xarajatni dizayn bosqichidayoq belgilashga qaratilgan. Y. Kato yetakchi yapon korxonalari tajribasi asosida target-kostingni keng qamrovli foydani boshqarish tizimining elementi sifatida talqin qilgan [23]. Ushbu tajriba strategik hisob samaradorligini mahsulot hayotiy sikli xarajatlari,

maqsadli tannarxga erishish, funksional qiymat va bozorga chiqishdan oldingi xarajatlarni boshqarish natijalari orqali baholash imkonini beradi.

R. Kaplan va S. Andersonning vaqtga asoslangan faoliyat turlari bo'yicha xarajatlarni hisoblash yondashuvi jarayonlar quvvati va vaqt drayverlarini soddaroq modelda baholash imkonini beradi [24]. U. Bititci va hammualiflar raqamlashtirish, tarmoqlashgan tashkilotlar, dinamik muhit va manfaatdor tomonlar talablarining kengayishi faoliyatni o'lchash tizimlariga yangi talablar qo'yishini qayd etadi [25]. Shunday qilib, zamonaviy baholash modeli nafaqat moliyaviy natija, balki ma'lumotlar integratsiyasi, analitika, moslashuvchanlik va yangi ko'rsatkichlarni tez joriy qilish qobiliyatini ham qamrab olishi zarur.

Tadqiqotni amalga oshirishda foydalanilgan usullar (Методы/Methods).

Tadqiqot nazariy-konseptual va qiyosiy xarakterga ega bo'lib, strategik moliyaviy hisob, boshqaruv nazorati, faoliyatni o'lchash va korporativ hisobot bo'yicha ilmiy hamda professional manbalarni tizimlashtirishga asoslangan. Manbalar tarkibiga O'zbekistonning buxgalteriya hisobi va MHXSga o'tishga oid normativ hujjatlari, IFRS Foundation, AICPA & CIMA, COSO, International Group of Controlling va CPA Australia materiallari, shuningdek, yetakchi xalqaro jumallarda chop etilgan ilmiy maqolalar kiritiladi [1–26].

Kontent-tahlil jarayonida manbalarda takroran uchraydigan baholash obyektlari – strategik muvofiqlik, axborot sifati, jarayon samaradorligi, qarorlar sifati, moliyaviy natija, risk va nazorat, raqamli moslashuvchanlik – kodlashtiriladi. Keyin mazkur obyektlar mazmunan yaqin indikatorlarga ajratilib, ularning hisoblash formulasi, ma'lumotlar manbasi, baholash davri va interpretatsiya yo'nalishi aniqlashtiriladi. Bu usul indikatorlarni mavhum tavsiflardan o'lchanadigan ko'rsatkichlarga aylantirish imkonini beradi.

Qiyosiy tahlilda AQSh, anglo-sakson professional hisobi, Germaniya, Yaponiya va Avstraliya tajribasi tanlandi. Mamlakat va institutlar tanlovida yondashuvlarning bir-biridan farqli ilmiy-amaliy yo'nalishlarni ifodalashi hisobga olinadi: AQSh tajribasi strategiya xaritasi va riskni faoliyat bilan bog'lashga, AICPA & CIMA va IFRS yondashuvlari axborotning qiymat yaratish va qaror foydaliligiga, Germaniya controlling maktabi jarayon va biznes-hamkorlikka, Yaponiya target-kosting mahsulot hayotiy sikli xarajatlarga, Avstraliya moliyati esa professional kompetensiya va integratsiyalashgan ishlashga urg'u beradi.

Ko'rsatkichlarni umumlashtirish uchun ko'p mezonli integral baholash modeli taklif etildi. Har bir ko'rsatkich 0 dan 1 gacha normalizatsiya qilinadi. Ijobiy yo'nalishdagi indikatorlar uchun min–max normalizatsiya, salbiy yo'nalishdagi indikatorlar uchun teskari min–max normalizatsiya qo'llanadi. Mazkur yondashuv turli o'lchov birliklaridagi ko'rsatkichlarni yagona shkalaga keltirish imkonini beradi.

Ijobiy indikator uchun normalizatsiya formulasi quyidagicha ifodalanadi:

$$z_{ij} = (x_{ij} - x_j(\min)) / (x_j(\max) - x_j(\min))$$

Salbiy yo'nalishdagi, ya'ni qiymati kamayishi ijobiy natijani ifodalovchi indikatorlar uchun quyidagi formula qo'llanadi:

$$z_{ij} = (x_j(\max) - x_{ij}) / (x_j(\max) - x_j(\min))$$

Mezonlar bo'yicha umumlashtirilgan baho va integral samaradorlik indeksi vaznli yig'indi usulida hisoblanadi:

$$I_k = \sum (v_{kj} \cdot z_{kj}), \quad \text{SMHT-SI} = \sum (w_k \cdot I_k)$$

Bu yerda z_{ij} – normalizatsiya qilingan indikator; v_{kj} – k-mezon tarkibidagi j-indikator vazni; I_k – alohida mezon indeksi; w_k – mezon vazni; SMHT-SI – strategik moliyaviy hisob tizimi samaradorligining integral indeksi. Vaznlarni belgilashda ekspertlarning Analitik ierarxiya jarayoni (AHP) baholari va ma'lumotlar dispersiyasiga asoslangan entropiya usulini uyg'unlashtirish tavsiya etiladi. Bunda ekspert yondashuvi strategik ahamiyatni, entropiya usuli esa indikatorlarning real farqlovchi axborotini aks ettiradi.

Moliyaviy samarani baholashda tizim joriy etishning umumiy egalik qiymati – dasturiy ta'minot, integratsiya, ma'lumotlarni tozalash, konsalting, xodimlarni o'qitish, texnik xizmat va yangilash xarajatlari – hisobga olinadi. Foyda tarkibiga hisobot tayyorlash xarajatlarning kamayishi, qarorlar tezlashishi, noto'g'ri qarorlar va nazorat xatolarining qisqarishi, aylanma kapital va resurslar taqsimotining yaxshilanishidan olingan qo'shimcha natijalar kiritiladi. Ellramning TCO konsepsiyasi xarid narxidan tashqari butun hayotiy sikl xarajatlarni hisobga olish zarurligini asoslaydi [27].

Sababiy ta'sirni aniqlash uchun ma'lumotlar mavjudligiga qarab uch darajali yondashuv taklif etiladi. Birinchi daraja – bazaviy va keyingi davrni oddiy qiyoslash; ikkinchi daraja – mavsumiylik va tashqi omillarni

nazorat qiluvchi vaqt qatori yoki regressiya tahlili; uchinchi daraja – pilot va nazorat bo'linmalari mavjud bo'lsa, farqlarning farqi (Difference-in-Differences) usuli. Mazkur bosqichlilik korxonaning analitik imkoniyatlari va ma'lumotlar yetukligiga mos ravishda baholashning ishonchligini oshirishga xizmat qiladi.

Tahlil va natijalarlar (Анализ и результаты/Analysis and results).

Strategik moliyaviy hisob tizimi samaradorligini baholashda “natijadorlik” va “tejamkorlik” tushunchalarini farqlash muhim. Natijadorlik tizimning strategik maqsadlar, qarorlar sifati va qiymat yaratishga qo'shgan hissasini ifodalaydi. Tejamkorlik esa ushbu natijaga erishish uchun sarflangan moliyaviy, mehnat, vaqt va texnologik resurslarning oqionaligini ko'rsatadi. Tizim tez va arzon hisobot tayyorlashi mumkin, biroq hisobot strategik qarorlar uchun ahamiyatsiz bo'lsa, jarayon tejamkor, lekin tizim natijador emas. Aksincha, foydali tahlil juda qimmat va sekin tayyorlansa, natijadorlik mavjud bo'lsa-da, umumiy samaradorlik cheklanadi.

Baholash mezonini – tizim samaradorligining mazmuniy yo'nalishini ifodalovchi umumiy belgi, ko'rsatkich esa ushbu mezonni miqdoriy yoki tartibli shkala asosida o'lchash vositasidir. Masalan, “axborot sifati” mezon bo'lsa, prognoz xatosi, ma'lumotlarning to'liqligi, hisobotni o'z vaqtida taqdim etish ulushi va aniqlangan xatolar soni uning ko'rsatkichlaridir. Mezon va ko'rsatkich o'rtasidagi ushbu farq baholash tizimini metodologik jihatdan izchil tashkil etish, bir-birini takrorlaydigan yoki mazmuni noaniq indikatorlardan qochish imkonini beradi.

Tahlil natijasida strategik moliyaviy hisob tizimini baholash uchun olti asosiy mezon bloki shakllantirildi. Birinchi blok strategik muvofiqlikni, ikkinchi blok axborot sifati, uchinchi blok hisob-tahlil jarayonlarining operatsion samaradorligini, to'rtinchi blok strategik qarorlar sifati, beshinchi blok moliyaviy-iqtisodiy ta'sirni, oltinchi blok esa risk, nazorat va raqamli moslashuvchanlikni qamrab oladi. Ushbu bloklar o'zaro bog'liq bo'lib, ulardan birining yuqori natijasi boshqa bloklardagi jiddiy kamchilikni to'liq qoplay olmaydi.

1-jadval.

Strategik moliyaviy hisob tizimi samaradorligini baholash mezonlari va ko'rsatkichlari

Mezon bloki	Mazmuni	Asosiy ko'rsatkichlar	Talqin yo'nalishi
Strategik muvofiqlik	Tizimning strategiya, biznes modeli va qiymat drayverlariga mosligi	KPI bilan qamrab olingan strategik maqsadlar ulushi; strategik xarita bilan bog'langan hisobotlar ulushi; tashqi va istiqbolli indikatorlar ulushi	Yuqori qiymat – hisob tizimi strategiyani real qo'llab-quvvatlaydi
Axborot sifati	Qaror uchun ma'lumotning ishonchligi va foydaliligi	Aniqlik; to'liqlik; o'z vaqtida taqdim etish; izchillik; tekshiriluvchanlik; prognoz aniqligi	Sifat oshishi qaror noaniqligini kamaytiradi
Jarayon samaradorligi	Hisob-tahlil operatsiyalarining vaqt va xarajat tejamkorligi	Hisobot sikli vaqti; bir hisobot tannarxi; qo'lda bajariladigan operatsiyalar ulushi; avtomatlashtirish darajasi; qayta ishlashlar soni	Vaqt va xarajat kamayishi, avtomatlashtirish oshishi ijobiy
Qarorlar sifati	Tizimdan strategik qarorlarda real foydalanish va natija	Tizimga tayangan qarorlar ulushi; ssenariylar soni; qaror qabul qilish vaqti; foydalanuvchi bahosi; tavsiyalar bajarilishi	Tizim boshqaruv xulq-atvoriga ta'sir qilishi kerak
Moliyaviy-iqtisodiy ta'sir	Joriy etish natijasida yaratilgan iqtisodiy foyda	ROI; NPV; TCO; rentabellik o'zgarishi; aylanma kapital aylanishi; xarajat og'irlari; pul oqimi barqarorligi	Qo'shimcha foyda tizim xarajatlardan yuqori bo'lishi lozim

Mezon bloki	Mazmuni	Asosiy ko'rsatkichlar	Talqin yo'nalishi
Risk, nazorat va raqamli moslashuv	Riskni ko'rish, nazorat va tizimni yangilash qobiliyati	KRI bilan qamrab olingan risklar ulushi; audit izi; xatolar; integratsiya darajasi; yangi indikatorni joriy qilish vaqti; ma'lumotlar xavfsizligi	Tizim o'zgaruvchan muhitda ishonchli va moslashuvchan bo'lishi kerak

Manba: muallif tomonidan IFRS, AICPA & CIMA, COSO, IGC va ilmiy adabiyotlarni tizimlashtirish asosida ishlab chiqilgan [3–25].

Strategik muvofiqlik mezonini baholash tizimining boshlang'ich nuqtasidir. Har bir ko'rsatkich korxonaning aniq strategik maqsadi yoki qiymat drayveri bilan bog'lanmasa, ko'rsatkichlar sonining ko'payishi axborot sifati emas, axborot yuklamasini oshiradi. Shu bois strategik maqsadlarning KPI bilan qamrab olinishi, moliyaviy va nomoliyaviy indikatorlar o'rtasidagi sababiy bog'liqlik, tashqi bozor va raqobatchilar haqidagi axborot ulushi hamda prognoz ko'rsatkichlar mavjudligi baholanishi kerak. Balanced Scorecardning asosiy afzalligi ham aynan strategiyani ko'rsatkichlar tizimiga aylantirishidir [10–11].

Axborot sifati mezonini IFRS Konseptual asosidagi sifat xususiyatlari bilan uyg'unlashtirilishi mumkin [3]. Biroq ichki strategik axborot uchun qo'shimcha ravishda prognoz aniqligi, ssenariylarning asoslanganligi, ma'lumotlar kelib chiqishining kuzatiluvchanligi va analitik modelning tushuntiriluvchanligi muhim. Masalan, prognoz aniqligi o'rtacha mutlaq foiz xatosi — MAPE orqali baholanadi. MAPE kamayishi prognoz sifati yaxshilanishini bildiradi; integral indeksga kiritishda u salbiy yo'nalishdagi indikator sifatida teskari normalizatsiya qilinadi.

$$MAPE = (100 / n) \cdot \sum |(Y_i - \hat{Y}_i) / Y_i|$$

Jarayon samaradorligi tizimning ichki tejamkorligini ifodalaydi. Bu yo'nalishda hisobot tayyorlash siklining qisqarishi, ma'lumotlarni qo'lda yig'ish va qayta kiritish ulushining kamayishi, yopilish jarayonining tezlashishi, bir analitik hisobotga to'g'ri keladigan mehnat soatlari va xarajatar o'lchanadi. Vaqtga asoslangan ABC yondashuvi jarayon quvvati va vaqt sarfini aniqlash uchun foydali bo'lishi mumkin [24]. Shu bilan birga, avtomatlashtirish darajasi yuqori bo'lishi o'z-o'zidan samaradorlikni anglatmaydi; avtomatlashtirilgan jarayon noto'g'ri metodologiyani tezroq takrorlashi ham mumkin.

Qarorlar sifati mezonini strategik hisob tizimining “foydalanish natijasi”ni o'lchaydi. Bu yerda boshqaruv organlariga taqdim etilgan hisobotlar soni emas, balki strategik qarorlarning qanchasi tizim yaratgan tahlil, ssenariy yoki prognozga tayanganligi, qaror qabul qilish vaqti qanday o'zgargani, tavsiya etilgan choralarning bajarilish darajasi va foydalanuvchilarning axborotdan qoniqishi baholanadi. Bunday ko'rsatkichlar hujjatlar tahlili, boshqaruv bayonnomalari, tizim loglari va anonim so'rovlar orqali shakllantirilishi mumkin.

Moliyaviy-iqtisodiy ta'sirni baholashda tizimning to'g'ridan-to'g'ri va bilvosita foydalari farqlanadi. To'g'ridan-to'g'ri foydaga hisobot tayyorlash va ma'lumotlarni qayta ishlash xarajatlarining kamayishi kiradi. Bilvosita foyda esa narxlash, mahsulot portfeli, investitsiya, xarid, aylanma kapital, risk va resurslarni taqsimlash qarorlarining yaxshilanishidan hosil bo'ladi. Bilvosita foydani baholash murakkab bo'lgani sababli tegishli qaror uchun bazaviy ssenariy va tizim yordamida tanlangan ssenariy natijalari qiyoslanishi lozim.

$$ROI = (Qo'shimcha foyda - joriy etish xarajatlari) / joriy etish xarajatlari \times 100\%$$

$$NPV = \sum [CF_t / (1 + r)^t] - I_0$$

Risk va nazorat mezonini strategik moliyaviy hisob tizimining faqat imkoniyatlarni emas, balki strategiyani bajarishga xalaqit beruvchi noaniqliklarni ham ko'rsatishini nazarda tutadi. COSO ERM strategiya va faoliyatni risk bilan integratsiyalashni asosiy tamoyil sifatida belgilaydi [7]. Shu sababli asosiy risklarning KRI bilan qamrab olinishi, risk ishtahasi bilan ko'rsatkichlar chegaralarining uyg'unligi, audit izi, ma'lumotlar o'zgarishlarini kuzatish va xatolarni aniqlash tezligi baholash tarkibiga kiritilishi lozim.



1-rasm. Strategik moliyaviy hisob tizimi samaradorligini baholashning integratsiyalashgan arxitekturasini

Manba: muallif ishlanmasi.

Baholash usulini tanlash ko'rsatkichning tabiati, ma'lumotlar hajmi, joriy etish bosqichi va qarorning maqsadiga bog'liq. Moliyaviy usullar tizimning iqtisodiy foydasini, statistik usullar sababiy bog'liqlik va dinamikani, ko'p mezonli usullar turli o'lchov birliklarini umumlashtirishni, jarayon usullari vaqt va operatsion yo'qotishlarni, benchmarking esa nisbiy holatni aniqlaydi. Bir usulga tayanish baholashning biryuqlama bo'lishiga olib keladi; shu bois kamida moliyaviy, axborot va boshqaruv natijalarini birlashtiruvchi usullar kombinatsiyasi qo'llanishi maqsadga muvofiq.

2-jadval.

Strategik moliyaviy hisob tizimi samaradorligini baholash usullari matritsasi

Usul guruhi	Asosiy vositalar	Qo'llash maqsadi	Afzalligi	Checklovi
Moliyaviy baholash	ROI, NPV, IRR, payback, TCO	Joriy etish xarajatlari va iqtisodiy foydani qiyoslash	Pul ifodasida aniq va rahbariyat uchun tushunarli	Bilvosita foydani monetizatsiya qilish qiyin
Dinamik tahlil	O'sish sur'ati, indeks, trend, MAPE	Ko'rsatkichlarning vaqt bo'yicha o'zgarishini aniqlash	Oddiy va muntazam monitoringga mos	Tashqi omillarni alohida ajratmaydi
Ekonometri k baholash	Regressiya, panel, vaqt qatori, DiD	Tizimning natijalarga sababiy ta'sirini baholash	Nazorat omillari orqali ishonchlik oshadi	Katta va sifatli ma'lumot talab qiladi
Ko'p mezonli usullar	AHP, TOPSIS, entropiya, vaznli indeks	Turli o'lchovdagi ko'rsatkichlarni umumlashtirish	Yaxlit reyting va ustuvorlik beradi	Vaznlar va normalizatsiya sezgir
Jarayon tahlili	Vaqt tahlili, process mining, TDABC	Hisob-tahlil siklidagi yo'qotish va to'siqlarni aniqlash	Operatsion yaxshilash chorasini aniq ko'rsatadi	Strategik va moliyaviy ta'siri to'liq ochmaydi
Benchmarking	Ichki, tarmoq va xalqaro qiyos	Bo'linmalar yoki korxonalar nisbiy holatini aniqlash	Eng yaxshi amaliyot va farqni ko'rsatadi	Taqqoslanadigan ma'lumot topish murakkab
DEA va samaradorlik chegarasi	Kirish-chiqish ko'rsatkichlari	Bo'linmalarining nisbiy texnik samaradorligini baholash	Ko'p kirish va chiqishni bir vaqtda qamraydi	Natija tanlangan o'zgaruvchilarga bog'liq
Yetuklik modeli	Bosqichli self-assessment, audit cheklist	Tizimning jarayon va raqamli rivojlanish darajasini baholash	Takomillashtirish yo'l xaritasini beradi	Subyektiv baholash xavfi mavjud

Usul guruhi	Asosiy vositalar	Qo'llash maqsadi	Afzalligi	Checklovi
Ekspert va foydalanuvchi bahosi	Delphi, intervyu, Likert so'rovi	Axborot foydaliligi va qaror ta'sirini aniqlash	Sifat jihatlarini o'lchash imkonini beradi	Respondent og'ishi va subyektivlik mavjud

Manba: muallif tomonidan ilmiy-uslubiy manbalarni umimlashtirish asosida tuzilgan [14–25, 27].

AQSh tajribasida strategik faoliyatni baholashning ikki muhim yo'nalishi ajralib turadi. Birinchisi – Kaplan va Nortonning Balanced Scorecard modeli bo'lib, u strategiyani moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlar tizimiga aylantiradi [10–11]. Ikkinchisi – COSO ERM modeli bo'lib, u riskni strategiyani tanlash va faoliyatni boshqarish bilan integratsiyalashni talab qiladi [7]. Ushbu yondashuvlarni birlashtirish korxonaga “natija qanday?” savoli bilan birga “natijaga qaysi risklar ta'sir qildi?” va “strategik tanlov risk ishtahasiga mosmi?” savollariga ham javob berish imkonini beradi.

AICPA & CIMA tomonidan 2026-yilda e'lon qilingan Global Management Accounting Principlesning ikkinchi nashri boshqaruv hisobining zamonaviy amaliyotiga barqarorlik va analitika tushunchalarini kengroq kiritdi [6]. Ushbu professional yondashuvda boshqaruv hisobi axborot ishlab chiqarishdan ko'ra, qarorlar, qiymat yaratish, kommunikatsiya va ishonchni qo'llab-quvvatlovchi faoliyat sifatida ko'riladi. Strategik moliyaviy hisob tizimini baholashda shuning uchun faqat ma'lumotlar sifati emas, balki axborotning ta'sirchan kommunikatsiyasi, qaror qabul qiluvchilarga moslashtirilishi va uzoq muddatli qiymatga qo'shgan hisssasi ham o'lchanishi kerak.

IFRS Foundation doirasidagi Integrated Reporting Framework qisqa, o'rta va uzoq muddatda qiymat yaratish, saqlash va yemirilishini turli kapital turlari bilan bog'lashni nazarda tutadi [5]. 2025-yilda qayta ko'rib chiqilgan Management Commentary esa moliyaviy hisobot, barqarorlikka oid moliyaviy axborot va korxona istiqbollari o'rtasida bog'langan axborot taqdim etishga yo'naltirilgan [4]. Bu tajriba strategik moliyaviy hisob samaradorligini “hisobotlar integratsiyasi”, “qiymat yaratish hikoyasining izchilligi” va “moliyaviy hamda nomoliyaviy omillar o'rtasidagi bog'liqlik” orqali baholash imkonini beradi.

Germaniya, Avstriya va Shveysariya shakllangan controlling maktabi rejalashtirish, boshqaruv nazorati, hisobot va qarorlarni qo'llab-quvvatlash jarayonlarini yagona boshqaruv konturida ko'radi. IGCning 2024-yildagi Controller Mission Statement hujjatida controllerlar boshqaruvning ishonchli hamkori, moliyaviy yaxlitlik kafolati va uzoq muddatli qiymat yaratuvchi subyekt sifatida talqin qilinadi [8]. IGC Controlling Process Model 2.0 esa controlling jarayonlarini standartlashtirish, interfeyslarni optimallashtirish va jarayon KPlari asosida samaradorlikni qiyoslash imkonini beradi [9]. Ushbu tajribadan jarayon xaritasi, xizmat darajasi, sikl vaqti va ichki mijozlar qoniqlashini baholash elementlarini olish mumkin.

Yaponiya tajribasida target-kosting va kaizen xarajatlarni boshqarish usullari mahsulot dizayni, bozor talabi, maqsadli foyda va qiymat zanjirini birlashtiradi. Target-kostingda asosiy baholash ko'rsatkichlari maqsadli tannarxga erishish darajasi, mahsulot funksiyasi va xarajat o'rtasidagi nisbat, dizayn bosqichida bartaraf etilgan ortiqcha xarajatlar hamda hayotiy sikl foydasidir [23]. Ushbu model strategik moliyaviy hisob tizimining ta'sirini mahsulot ishlab chiqishning dastlabki bosqichlarida o'lchash va “hisobotdan keyingi nazorat”dan “qarordan oldingi xarajatlarni boshqarish”ga o'tish imkonini beradi.

CPA Australia strategik boshqaruv hisobi modelida qiymat zanjiri tahlili, loyiha boshqaruvi, noaniqlikni hisobga oluvchi byudjetlash, faoliyatni o'lchash va nazorat, risk hamda biznes-hamkorlik kompetensiyalari o'zaro bog'langan [26]. Mazkur yondashuv strategik moliyaviy hisob samaradorligini texnik ko'rsatkichlar bilangina cheklamasdan, xodimlarning analitik, kommunikativ va biznes-hamkorlik kompetensiyalarini ham baholash zarurligini ko'rsatadi. Chunki sifatli tizim malakali foydalanuvchi va to'g'ri boshqaruv madaniyatizis kutilgan natijani bermaydi.

3-jadval.

Strategik moliyaviy hisob samaradorligini baholash bo'yicha xorijiy tajriba

Mamlakat / yondashuv	Asosiy konsepsiya	Ustuvor baholash yo'nalishi	O'zbekiston korxonalari uchun moslashtiriladigan jihat
AQSh: Balanced Scorecard	Strategik xarita va muvozanatlashgan ko'rsatkichlar	Maqsad-KPI-tashabbus-natija bog'liqligi	Strategik maqsadlarni moliyaviy va nomoliyaviy indikatorlar bilan bog'lash
AQSh: COSO ERM	Riskni strategiya va faoliyat bilan integratsiyalash	Risk ishtahasi, KRI, strategik risk va natija	KPI va KRILarni birgalikda monitoring qilish
AICPA & CIMA / IFRS	Qaror foydaliligi, qiymat yaratish va bog'langan axborot	Relevatlik, kommunikatsiya, uzoq muddatli qiymat, integratsiya	Moliyaviy, nomoliyaviy va barqarorlik omillarini yagona hisobot konturiga kiritish
Germaniya: IGC controlling	Maqsad, reja, nazorat va boshqaruv hamkorligi	Jarayon KPIlari, sikl vaqti, ichki mijoz, interfeys sifati	Hisob-tahlil jarayonlarini xaritalash va benchmarking
Yaponiya: target-kosting	Bozor narxi va maqsadli foydadan kelib chiqadigan xarajat boshqaruvi	Maqsadli tannarx, funksional qiymat, hayotiy sikl foydasi	Mahsulot dizayni bosqichida strategik xarajatlarni boshqarish
Avstraliya: CPA modeli	Strategik buxgalter – biznes-hamkor va qiymat yaratuvchi	Kompetensiya, loyiha, risk, performance management	Xodimlar kompetensiyasi va tizimdan foydalanish qobiliyatini baholash

Manba: muallif tomonidan rasmiy professional hujjatlar va ilmiy manbalar asosida tuzilgan [4-11, 23, 26].

Xorijiy yondashuvlar tahlili strategik moliyaviy hisob tizimi samaradorligini bitta moliyaviy indikator bilan baholab bo'lmayligini tasdiqlaydi. Balanced Scorecard strategik muvofiqlikni, COSO risk va nazoratni, AICPA & CIMA qaror foydaliligi va qiymatga ta'siri, IFRS bog'langan axborotni, IGC jarayon samaradorligini, target-kosting esa mahsulot va xarajatning bozorga yo'naltirilganligini kuchli yoritadi. Taklif etilayotgan model ushbu ustun jihatlarini olti mezonli yagona baholash tizimiga birlashtiradi.

Har bir korxona uchun indikatorlar pasporti ishlab chiqilishi lozim. Pasportda indikatorning nomi, iqtisodiy mazmuni, formulasi, yo'nalishi, o'lchov birligi, ma'lumotlar manbasi, hisoblash davriyligi, bazaviy va maqsadli qiymati, javobgar bo'linma hamda tekshirish usuli qayd etiladi. Mazkur hujjat ko'rsatkichlarni turlicha talqin qilish, ma'lumotlar manbasining o'zgarishi va "qulay natija" uchun formulani almashtirish xavfini kamaytiradi.

Integral indeksni amalda qo'llashda mezon vaznlarini korxona strategiyasiga muvofiq belgilash zarur. Masalan, tizim joriy etilishining dastlabki bosqichida axborot sifati va jarayon samaradorligiga, yetuk bosqichda esa qarorlar sifati va moliyaviy ta'sirga yuqoriroq vazn berilishi mumkin. Shu bilan birga, vaznlar umumiy yig'indisi birga teng bo'lishi va har bir o'zgarish boshqaruv organi tomonidan asoslangan holda tasdiqlanishi kerak. Bu talab integral indeksni manipulyatsiya qilish xavfini kamaytiradi.

Muallif taklifiga ko'ra, integral indeks 0-1 oralig'ida talqin qilinadi: 0,00-0,20 – juda past; 0,21-0,40 – past; 0,41-0,60 – o'rta; 0,61-0,80 – yuqori; 0,81-1,00 – juda yuqori samaradorlik. Ushbu chegaralar normativ standart emas, balki korxona ichki monitoringi uchun tavsiya etilayotgan

metodik shkala hisoblanadi. Tarmoq xususiyati va ma'lumotlar taqsimotiga qarab kvantil yoki benchmark asosidagi chegaralardan foydalanish ham mumkin.

Integral indeksning asosiy vazifasi turli ko'rsatkichlarni bitta raqamga qisqartirish emas, balki muammoli bloklarni aniqlashdir. Shu sababli yakuniy indeks bilan birga olti mezonning alohida profili ham taqdim etilishi lozim. Masalan, umumiy indeks yuqori bo'lsa-da, risk va nazorat bloki past bo'lishi tizimning qisqa muddatda samarali, biroq barqarorlik nuqtai nazaridan zaif ekanini ko'rsatadi. Demak, dashboardda umumiy indeks, mezon indeksleri va asosiy og'ish indikatorlari birgalikda aks ettirilishi maqsadga muvofiq.

4-jadval.

Strategik moliyaviy hisob tizimi uchun indikatorlar pasportining tavsiya etiladigan tarkibi

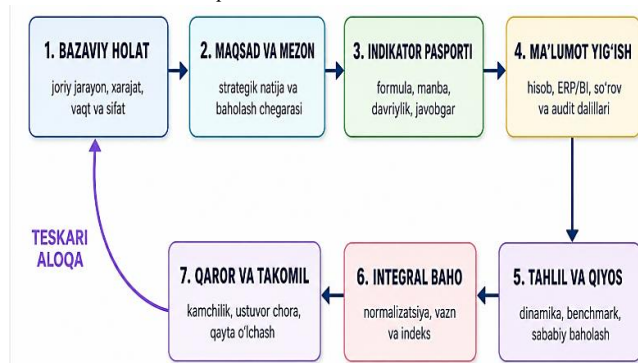
Indikator	Hisoblash tartibi	Ma'lumot manbasi	Davriylik	Yo'nalish
Strategik maqsadlar qamrovi	KPI bilan bog'langan strategik maqsadlar / jami maqsadlar $\times 100$	Strategik xarita, KPI reyestri	Yillik / choraklik	Ijobiy
Hisobotlarning o'z vaqtidaligi	Muddatida taqdim etilgan hisobotlar / jami hisobotlar $\times 100$	Workflow va tizim loglari	Oylik	Ijobiy
Prognoz xatosi (MAPE)	O'rtacha mutlaq foiz xatosi	Reja-prognoz va fakt ma'lumotlari	Oylik / choraklik	Salbiy
Hisobot sikli vaqti	Ma'lumot yopilishidan hisobot tasdiqigacha bo'lgan vaqt	ERP/BI loglari, reglament	Oylik	Salbiy
Avtomatlashtirish darajasi	Avtomatik bajariladigan operatsiyalar / jami operatsiyalar $\times 100$	Jarayon xaritasi va tizim loglari	Choraklik	Ijobiy
Tizimga tayangan qarorlar ulushi	Strategik hisob tahliliga havola qilingan qarorlar / jami strategik qarorlar $\times 100$	Kengash bayonnomalari, qarorlar reyestri	Choraklik	Ijobiy
Tizim ROI	Qo'shimcha foyda minus xarajat / xarajat $\times 100$	Boshqaruv hisobi va loyiha budjeti	Yillik	Ijobiy
Risklar qamrovi	KRI bilan monitoring qilinadigan asosiy risklar / jami asosiy risklar $\times 100$	Risk reyestri, dashboard	Choraklik	Ijobiy
Yangi indikatorni joriy qilish vaqti	Talab tasdiqlanishida n dashboardda ishga tushishigacha kunlar	IT ticket va change log	Hodisa bo'yicha	Salbiy
Foydalanuvchi qoniqishi	Likert shkalasi bo'yicha o'rta baho	Anonim so'rov	Yarim yillik	Ijobiy

Manba: muallif ishlanmasi.

Baholash jarayoni bazaviy holatni hujjatlashtirishdan boshlanishi kerak. Joriy etishdan oldin hisobot tayyorlash vaqti, xatolar, mehnat sarfi, foydalanuvchi qoniqishi, prognoz aniqligi va qarorlarda axborotdan foydalanish darajasi o'lchanmasa, keyingi natijani ishonchli baholash qiyinlashadi. Bazaviy davr mavsumiy tebranishlarni qamrab olishi uchun imkon qadar kamida bir to'liq rejalashtirish va hisobot siklini o'z ichiga olishi maqsadga muvofiq.

Joriy etish bosqichida pilot yondashuv samarali hisoblanadi. Tizim avval bitta biznes birligi, mahsulot guruhi yoki boshqaruv jarayonida sinovdan o'tkazilib, indikatorlar, ma'lumot sifati va foydalanuvchi xatti-harakati tekshiriladi. Pilot va o'xshash nazorat bo'linmasi natijalarini qiyoslash tashqi omillar ta'sirini qisman ajratish imkonini beradi. Sinov natijalari asosida metodika, reglament va dashboard tuzilmasi tuzatilgach, tizim korxona miqyosida kengaytiriladi.

Baholash natijalari jazolash vositasi emas, tashkiliy o'rganish mexanizmi sifatida qo'llanishi kerak. Ko'rsatkichlar faqat individual rag'batlantirish bilan bevosita bog'langanda ma'lumotlarni "yaxshilab ko'rsatish", murakkab muammolarni yashirish yoki oson erishiladigan maqsadlarni tanlash xavfi ortadi. Shu bois ko'rsatkichlar dialog, sabablarni tahlil qilish va tuzatish choralari uchun asos bo'lishi, mukofotlash tizimida esa moliyaviy natija, jarayon sifati va xulq-atvor mezonlari muvozanatli qo'llanishi lozim.



2-rasm. Strategik moliyaviy hisob tizimi samaradorligini baholash algoritmi

Manba: muallif ishlanmasi.

Taklif etilgan algoritmda birinchi bosqich joriy holatni o'lchash, ikkinchi bosqich strategik maqsad va baholash chegarasini aniqlashdan iborat. Uchinchi bosqichda indikatorlar pasporti tasdiqlanadi, to'rtinchi bosqichda ma'lumotlar yig'iladi. Beshinchi bosqichda dinamika, benchmark va imkon qadar sababiy ta'sir tahlil qilinadi. Oltinchi bosqichda indikatorlar normalizatsiya qilinib, mezon va integral indekslar hisoblanadi. Yettinchi bosqichda esa muammolar ustuvorligi, mas'ullar, muddatlar va qayta o'lchash sanasi belgilanadi.

Baholashning ishonchiligidini ta'minlash uchun ma'lumotlar boshqaruvi alohida nazorat obyekti bo'lishi lozim. Ko'rsatkichlar hisoblanadigan ma'lumot elementlari uchun yagona lug'at, egalar, sifat qoidalari, versiya nazorati va kelib chiqish zanjiri belgilanishi zarur. Bitta tushuncha turli tizimlarda turlicha aniqlansa, integral indeks matematik jihatdan to'g'ri hisoblangan bo'lsa ham, boshqaruv mazmuni bo'yicha noto'g'ri xulosa berishi mumkin.

Raqamli platformalardan foydalanish baholashni tezlashtiradi, biroq model xavflarini ham yuzaga keltiradi. Prognoz va optimallashtirish algoritmilarining kirish ma'lumotlari, taxminlari, versiyasi, aniqligi va cheklovlarini hujjatlashtirilishi kerak. Rahbariyatga faqat yakuniy raqam emas, balki sezgirlik tahlili va asosiy taxminlar ham taqdim etilishi lozim. Bu yondashuv qarorlarning tushuntiriluvchanligi va javobgarligini oshiradi.

O'zbekiston korxonalarida modelni joriy etish bosqichma-bosqich amalga oshirilishi maqsadga muvofiq. Birinchi bosqichda 10–15 ta tayanch indikator, bazaviy holat va oddiy dashboard shakllantiriladi. Ikkinchi bosqichda ERP, CRM, ishlab chiqarish va risk ma'lumotlari integratsiyalanadi, prognoz hamda ssenariy tahlili yo'lga qo'yiladi. Uchinchi bosqichda ekonometrik ta'sir bahosi, process mining, avtomatik

ogohlantirish va dinamik vaznlar kabi ilg'or vositalar joriy etiladi. Bosqichlilik investitsiya yukini kamaytiradi va tashkiliy o'rganishni ta'minlaydi.

Taklif etilgan modelning ilmiy yangiligi strategik moliyaviy hisob tizimi samaradorligini moliyaviy qaytim bilan cheklamasdan, strategik, axborot, jarayon, qaror, moliyaviy va risk-raqamli natijalarni yagona arxitekturaga birlashtirishidir. Amaliy ahamiyati esa mezonlar va indikatorlar korxonaning tarmoq xususiyatiga moslashtirilishi, baholashning oddiy monitoringdan ekonometrik ta'sir tahliligacha bo'lgan turli yetuklik darajalarida qo'llanishi hamda natijalar asosida aniq takomillashtirish choralari shakllantirish imkoniyatida namoyon bo'ladi.

Xulosa va takliflar (Выводы и предложения/Conclusion).

Olib borilgan tadqiqot strategik moliyaviy hisob tizimini joriy etish samaradorligi ko'p o'lchovli iqtisodiy-boshqaruv kategoriyasi ekanini ko'rsatdi. Tizim samaradorligi strategik maqsadlarga muvofiqlik, axborotning qaror uchun foydaliligi, hisob-tahlil jarayonlarining vaqt va xarajat tejamliligi, qarorlar sifatiga real ta'sir, moliyaviy-iqtisodiy qaytim, risklarni nazorat qilish hamda raqamli muhitga moslashish qobiliyatining birgalikdagi natijasi sifatida baholanishi lozim.

Birinchidan, korxonalarda baholash tizimini joriy etishdan oldin bazaviy holat hujjatlashtirilishi zarur. Hisobot sikli vaqti, xatolar, mehnat sarfi, prognoz aniqligi, foydalanuvchi qoniqligi va strategik qarorlarda ma'lumotlardan foydalanish darajasi bo'yicha boshlang'ich qiymatlar aniqlanmasa, keyingi o'zgarishlarni tizim ta'siri sifatida ishonchli talqin qilish mumkin emas.

Ikkinchidan, strategik moliyaviy hisob samaradorligini baholash uchun olti mezonli model — strategik muvofiqlik, axborot sifati, jarayon samaradorligi, qarorlar sifati, moliyaviy-iqtisodiy ta'sir hamda risk va raqamli moslashuvchanlik — tavsiya etiladi. Har bir mezon bo'yicha cheklangan, biroq mazmunan muhim indikatorlar tanlanishi, ularning strategik maqsad va qiymat drayverlari bilan bog'liqligi hujjatlashtirilishi kerak.

Uchinchidan, indikatorlar pasportini joriy etish maqsadga muvofiq. Unda ko'rsatkich formulasi, yo'nalishi, ma'lumot manbasi, davriyligi, bazaviy va maqsadli qiymati, javobgar bo'linma hamda tekshirish tartibi qayd etiladi. Bu ko'rsatkichlarni turlicha talqin qilish va ma'lumotlar sifatidagi nomuvofiqliklarni kamaytiradi.

To'rtinchidan, baholashda usullar kombinatsiyasidan foydalanish zarur. ROI, NPV va TCO iqtisodiy qaytimni, dinamik hamda ekonometrik tahlil natijaga ta'sirini, AHP va entropiya usullari ko'p mezonli umumlashtirishni, process mining va TDABC jarayon yo'qotishlarini, benchmarking va yetuklik modeli esa nisbiy holat hamda rivojlanish yo'lini aniqlaydi. Usul tanlovi ma'lumotlar mavjudligi va qarorning maqsadiga moslashtirilishi lozim.

Beshinchidan, xorijiy tajribadan selektiv integratsiya tamoyili asosida foydalanish taklif etiladi. AQSh tajribasidan strategik xarita va risk-natija bog'liqligi, AICPA & CIMA va IFRSdan qaror foydaliligi hamda bog'langan axborot, Germaniya controlling maktabidan jarayon KPllari va biznes-hamkorlik, Yaponiya tajribasidan maqsadli tannarx va hayotiy sikl xarajatlari, Avstraliya modelidan esa professional kompetensiya va strategik biznes-hamkorlik elementlari olinishi mumkin.

Oltinchiidan, integral indeks yakuniy hukm emas, diagnostik vosita sifatida qo'llanishi, umumiy baho bilan birga mezonlar profili va og'ish sabablari ko'rsatilishi kerak. Natijalar asosida muammo, tuzatish chorasi, mas'ul va qayta o'lchash sanasini qamrab oluvchi uzluksiz takomillashtirish sikli tashkil etiladi. Modelni korxonaning tarmoq xususiyati, strategiyasi va raqamli yetukligiga moslashtirish qarorlarning asoslanganligini oshirish, hisob-tahlil jarayonlarini tejamlorlashtirish hamda uzoq muddatli qiymat yaratishni qo'llab-quvvatlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar (Литературы/ References):

1. O'zbekiston Respublikasining 2016-yil 13-apreldagi O'RQ-404-son "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi Qonuni. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 24-fevraldagi PQ-4611-son "Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o'tish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarori. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi.
3. IFRS Foundation. Conceptual Framework for Financial Reporting. London: IFRS Foundation, 2018.
4. IFRS Foundation. IFRS Practice Statement 1: Management Commentary. Revised edition. London: IFRS Foundation, 2025.
5. IFRS Foundation. International Integrated Reporting Framework. January 2021. London: IFRS Foundation, 2021.
6. AICPA & CIMA. Global Management Accounting Principles. 2nd ed. Association of International Certified Professional Accountants, 2026.

7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. 2017.
8. International Group of Controlling. Controller Mission Statement. 4th ed. IGC, 2024.
9. International Group of Controlling. Controlling Process Model 2.0. 2nd ed. IGC, 2018.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
11. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. 1996. Vol. 74, No. 1. P. 75–85.
12. Simmonds K. Strategic Management Accounting. Management Accounting. 1981. Vol. 59, No. 4. P. 26–29.
13. Bromwich M. The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information for Strategy in Competitive Markets. Accounting, Organizations and Society. 1990. Vol. 15, No. 1–2. P. 27–46.
14. Otley D. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. Management Accounting Research. 1999. Vol. 10, No. 4. P. 363–382.
15. Chenhall R.H. Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. Accounting, Organizations and Society. 2003. Vol. 28, No. 2–3. P. 127–168.
16. Cadez S., Guilding C. An Exploratory Investigation of an Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting. Accounting, Organizations and Society. 2008. Vol. 33, No. 7–8. P. 836–863.
17. Langfield-Smith K. Strategic Management Accounting: How Far Have We Come in 25 Years? Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2008. Vol. 21, No. 2. P. 204–228.
18. Ittner C.D., Larcker D.F. Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. Journal of Accounting and Economics. 2001. Vol. 32, No. 1–3. P. 349–410.
19. Franco-Santos M., Lucianetti L., Bourne M. Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. Management Accounting Research. 2012. Vol. 23, No. 2. P. 79–119.
20. Bourne M., Mills J., Wilcox M., Neely A., Platts K. Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems. International Journal of Operations & Production Management. 2000. Vol. 20, No. 7. P. 754–771.
21. Neely A., Gregory M., Platts K. Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. International Journal of Operations & Production Management. 1995. Vol. 15, No. 4. P. 80–116.
22. Malmi T. Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note. Management Accounting Research. 2001. Vol. 12, No. 2. P. 207–220.
23. Kato Y. Target Costing Support Systems: Lessons from Leading Japanese Companies. Management Accounting Research. 1993. Vol. 4, No. 1. P. 33–47.
24. Kaplan R.S., Anderson S.R. Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
25. Bititci U.S., Garengo P., Dörfler V., Nudurupati S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. International Journal of Management Reviews. 2012. Vol. 14, No. 3. P. 305–327.
26. CPA Australia. Strategic Management Accounting: Subject Guide and Learning Objectives. CPA Program, official online edition, accessed July 2026.
27. Ellram L.M. Total Cost of Ownership: Elements and Implementation. International Journal of Purchasing and Materials Management. 1993. Vol. 29, No. 4. P. 2–11.