



TANQIDIY NAZAR, TAHLILIIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



XARAJATLAR HISOBI VA TAHLILINI TASHKIL ETISHNING XORIJIY VA MAHALLIY TAJRIBASI

Xudoyberdiev Ulug'bek Shuxratovich

Toshkent Davlat Iqtisodiyot universiteti,

Moliyaviy tahlil kafedrasida mustaqil izlanuvchisi

[*khudoyberdievu@bk.ru*](mailto:khudoyberdievu@bk.ru)

Dolzarblik. Jahon iqtisodiyotining globallashuvi va raqobatning kuchayishi sharoitida xarajatlar hisobi va tahlilini samarali tashkil etish korxonalar muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biriga aylandi. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) ma'lumotlariga ko'ra, rivojlangan mamlakatlarda zamonaviy boshqaruv hisobi tizimlari korxonalarining 75-85 foizida joriy etilgan bo'lib, ular mahsulot tannarxini 12-18 foizga kamaytirish va rentabellikni 6-9 foizga oshirishga xizmat qilmoqda. Germaniya, AQSh, Yaponiya, Buyuk Britaniya kabi yetakchi mamlakatlar tajribasi ko'rsatishicha, xarajatlar hisobini tashkil etishning milliy modellari mavjud bo'lib, ular har bir mamlakatning iqtisodiy xususiyatlariga moslashtirilgan. So'nggi o'n yil mobaynida xarajatlar hisobining raqamli transformasiyasi, sun'iy intellekt, blokcheyn va Big Data asosidagi tizimlar jadal rivojlanmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoevning 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmoni bilan qabul qilingan "2022-2026-yillarda Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son Farmonida⁹ korxonalar boshqaruvi tizimini takomillashtirish va xalqaro standartlarga moslashtirish muhim vazifa sifatida belgilangan.

Muammo. O'zbekistonda xarajatlar hisobi va tahlilini tashkil etish bo'yicha bir qator muammolar mavjud bo'lib, ular xorijiy tajriba kontekstida yetarli darajada o'rganilmagan. Birinchidan, korxonalarining aksariyati (64 foizi) oddiy hisob tizimlaridan foydalanmoqda, ular zamonaviy boshqaruv talablariga javob bermaydi. Ikkinchidan, rivojlangan mamlakatlar (Germaniyada — 78%, Italiyada — 65%, Polshada — 54%) tajribasi bilan taqqoslanganda, mamlakatimizda zamonaviy metodlar joriy etish darajasi keskin ortda qolmoqda. Uchinchidan, xorijiy tajribaning tahlili va uning milliy sharoitga moslashtirish metodologiyasi ishlab chiqilmagan. To'rtinchidan, mahalliy tajribaning tizimli tahlili, uning kuchli va zaif tomonlarini baholash yetarli darajada amalga oshirilmagan. Beshinchidan, xarajatlar hisobini xalqaro moliyaviy hisobot standartlari (IFRS) va GAAP standartlariga moslashtirish bo'yicha aniq yo'l xaritasi mavjud emas. Oltinchidan, xorijiy kompaniyalarning (masalan, Coca-Cola, Nestle, Unilever) O'zbekistonda faoliyat yuritadigan shaxobchalarida qo'llaniladigan tizimlar va mahalliy korxonalar tizimlari o'rtasidagi tafovut yetarli darajada.

⁹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022–2026-yillarda Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son Farmoni. 28.01.2022. // Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi. – [Elektron resurs]. – URL: <https://lex.uz/docs/5841063>



TANQIDIY NAZAR, TAHLILY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



Yettinchidan, xarajatlar hisobini tashkil etishning raqamlashtirish va avtomatlashtirish bo'yicha xalqaro tajribasi (ERP-tizimlar, biznes-analitika, IoT) mahalliy korxonalar tomonidan yaxshi o'zlashtirilmagan. Ushbu muammolar echimini hal qilmaslik mamlakatimiz korxonalarining raqobatbardoshligini pasaytiradi va eksport salohiyatini cheklaydi.

Maqsad. Ushbu tadqiqotning maqsadi xarajatlar hisobi va tahlilini tashkil etishning xorijiy va mahalliy tajribasini qiyosiy tahlil qilish, yetakchi mamlakatlar amaliyotining afzalliklari va kamchiliklarini aniqlash hamda ulardagi ilg'or yondashuvlarni mahalliy korxonalarimiz sharoitiga moslashtirilgan holda joriy etish bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot natijalari. Birinchidan, xorijiy tajribaning qiyosiy tahlili o'tkazildi va to'rtta asosiy milliy model ajratildi. Angliya-Amerika modeli (AQSh, Buyuk Britaniya, Kanada, Avstraliya) GAAP standartlari asosida tashkil etilgan bo'lib, ABC-tahlil (nimalarga e'tibor qaratish), Lin-Akkaunting (isroflarni qanday kamaytirish) va Target-kosting ya'ni, (narxni qanday belgilash?) tizimlari keng qo'llaniladi va korxonalar tannarxini o'rtacha 12-18 foizga kamaytirishga erishmoqda. Kontinental Yevropa modeli (Germaniya, Fransiya, Italiya) kontrolling tizimi va Standart-kost metodiga asoslangan bo'lib, korxonalarining 78 foizi unga amal qiladi va yillik 8-12 foiz samaradorlik ko'rsatkichlari olinadi. Yaponiya modeli Kayzen-kosting va Target-kosting falsafalariga asoslangan bo'lib, Toyota, Honda, Sony kabi korporatsiyalar tajribasida tasdiqlangan hamda xarajatlarni 15-20 foizga kamaytirishni ta'minlaydi. Janubiy-Sharqiy Osiyo modeli (Janubiy Koreya, Singapur) raqamli texnologiyalar va integratsiyalashgan ERP-tizimlarga yo'naltirilgan.

Ikkinchidan, xorijiy mamlakatlar tajribasining batafsil tahlili amalga oshirildi. Germaniyada kontrolling departamenti barcha yirik korxonalarining 95 foizida mavjud bo'lib, ular xarajatlarni rejalashtirish, monitoring va tahlil funksiyalarini bajaradi. AQShda korxonalarining 65 foizi ABC-tahlil metodidan foydalanib, faoliyat turlari bo'yicha xarajatlarni aniq taqsimlaydi. Yaponiyada Kayzen-kosting tizimi barcha ishchilarni xarajatlarni doimiy ravishda qisqartirishga jalb etadi hamda uzluksiz takomillashtirish falsafasiga asoslanadi.

Uchinchidan, mahalliy tajribaning chuqur tahlili o'tkazildi. O'zbekistonda xarajatlar hisobi 2016-yilda qabul qilingan "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi Qonun va 1999 yilgi Vazirlar Mahkamasining 54-son qaroriga asosan tartibga solingan. Mahalliy korxonalarda qo'llaniladigan asosiy metodlar: normativ usul (22% korxonalar), qayta taqsimlash usuli (24%), buyurtmali usuli (18%), aralash usullar (18%), Standart-kost (8%), Direkt-kosting (6%) va ABC-tahlil (4%).

To'rtinchidan, xorijiy va mahalliy tajribaning qiyosiy tahlili asosida besh asosiy farq aniqlandi: hisob tizimining maqsadli yo'nalganligi, metodologik baza, raqamli texnologiyalarning qo'llanilishi, kadrlar tayyorlashda yondashuv va korporativ madaniyat. Beshinchidan, xorijiy kompaniyalarning O'zbekistondagi shaxobchalari tajribasi o'rganildi. Coca-Cola Ichimligi Uzbekistan, Nestle Uzbekistan va Unilever o'z korxonalarida



TANQIDIY NAZAR, TAHLILY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'OYALAR



integratsiyalashgan SAP ERP tizimini joriy etib, ABC-tahlil va Standart-kost metodlaridan foydalanmoqda. Ushbu korxonalarda xarajatlarni prognozlash aniqligi 92-95 foizga yetgan, mahalliy korxonalarda esa, bu ko'rsatkich 65-72 foizni tashkil etadi. Oltinchidan, iqtisodiy samaradorlik hisob-kitoblari o'tkazildi. Xorijiy tajribani bosqichma-bosqich joriy etish orqali O'zbekiston korxonalarida mahsulot tannarxini 10-15 foizga kamaytirish, rentabellikni 5-8 foizga oshirish hamda yillik 2-3 trillion so'm qo'shimcha iqtisodiy samara olish mumkinligi aniqlandi. Yettinchidan, yetakchi mahalliy olimlar (Xasanov B.A., Pardaev A., Shogiyosov T.Sh., Xamidova S.Ya.) ishlarining tahlili asosida milliy maktabning shakllantirilishi uchun zarur asos mavjudligi tasdiqlandi.

Ilmiy xulosalar va takliflar. Birinchidan, xorijiy va mahalliy tajribaning qiyosiy tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, har bir mamlakatning xarajatlar hisobi tizimi o'ziga xos xususiyatlarga ega va uni mexanik ravishda ko'chirib o'tkazish mumkin emas, biroq ulardagi ilg'or yondashuvlar milliy sharoitga moslashtirib qo'llanilishi lozim.

Ikkinchidan, O'zbekiston uchun eng mos keladigan Kontinental Yevropa modeli (xususan, Polsha tajribasi) bo'lib, u iqtisodiy o'tish davri xususiyatlari va Yevropa Ittifoqiga integratsiya tajribasi orqali mamlakatimizga yaqin keladi. Shu bilan birga, Yaponiya Kayzen-kosting falsafasi korporativ madaniyatni shakllantirish uchun, AQSh ABC-tahlili esa xarajatlarni aniq hisoblash uchun qo'llanilishi mumkin.

Uchinchidan, mahalliy tajribani takomillashtirish bo'yicha besh yo'nalish aniqlandi: normativ-huquqiy bazani xalqaro standartlarga moslashtirish, zamonaviy metodlarni bosqichma-bosqich joriy etish, raqamli tizimlarni o'rnatish, kadrlar tayyorlash va korporativ madaniyatni shakllantirish.

To'rtinchidan, ishlab chiqilgan metodologiya asosida O'zbekiston korxonalarida xorijiy tajribani joriy etishning uch bosqichli modeli ishlab chiqildi:

- tayyorgarlik bosqichi (2025-2026 yy.) - normativ-huquqiy baza, kadrlar va infratuzilma;
- joriy etish bosqichi (2026-2028 yy.) — pilot loyihalar va ularni kengaytirish;
- rivojlantirish bosqichi (2028-2030 yy.) — milliy miqyosda yoyish va takomillashtirish.

Beshinchidan, hisob-kitoblar natijasida ushbu modelni joriy etishning iqtisodiy multiplikator effekti 3,1 ni tashkil etishi ko'rsatildi, ya'ni har bir investisiya qilingan so'm 3,1 so'm qo'shimcha samara keltiradi, bu zamonaviy iqtisodiy loyihalar uchun yuqori ko'rsatkich hisoblanadi.

Xulosa qilar ekanmiz, fikrimizcha, xarajatlar hisobi va tahlilini tashkil etishning xorijiy tajribasi O'zbekiston korxonalarini uchun muhim imkoniyatlar yaratadi, ammo ularni moslashtirilgan holda joriy etish zarur. Tadqiqot natijasida aniqlandiki, yetakchi mamlakatlarning xarajatlar hisobi modellari (Angliya-amerika, Kontinental Yevropa, Yaponiya va Janubiy-Sharqiy Osiyo modellari) o'ziga xos xususiyatlarga ega va ularning har biri ma'lum afzalliklarga ega. Mahalliy tajriba ham o'ziga xos tomonlarga ega bo'lib, u O'zbekiston korxonalarining iqtisodiy va ijtimoiy xususiyatlariga mos keladi, ammo zamonaviy tendensiyalardan ortda qolmoqda. Ishlab chiqilgan tavsiyalarga ko'ra, O'zbekiston Kontinental Yevropa modelini asos qilib olish bilan birga, Yaponiya Kayzen-



TANQIDIY NAZAR, TAHLILY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



kosting falsafasi, AQSh ABC-tahlili va zamonaviy raqamli texnologiyalarni integrasiyalashgan holda joriy etishi lozim. Bu yo'nalishda taklif qilinayotgan uch bosqichli model tannarxni 10-15 foizga kamaytirish, rentabellikni 5-8 foizga oshirish va yillik 2-3 trillion so'm qo'shimcha samara olish imkonini beradi. Kelajakda tarmoqlar bo'yicha xorijiy tajribani moslashtirish metodologiyasini ishlab chiqish, milliy boshqaruv hisobi maktabini shakllantirish, xalqaro hamkorlik doirasida qo'shma tadqiqot loyihalarini amalga oshirish hamda mahalliy korxonalar uchun maxsus ishlab chiqilgan boshqaruv hisobi standartlarini ishlab chiqish zarur.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022-2026-yillarda Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son Farmoni. 28.01.2022. // Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi. - [Elektron resurs]. - URL: <https://lex.uz/docs/5841063>
2. O'zbekiston Respublikasining "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi Qonuni, 2016-yil 13-aprel.
4. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 5-fevraldagi 54-son qarori bilan tasdiqlangan "Mahsulot (ish, xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risida"gi Nizom. www.lex.uz.
5. Xorngren Ch.T., Datar S.M., Rajan M.V. Xarajatlar hisobi: boshqaruv yondashuvi. 16-nashr. - Pearson, 2018. - 956 b.
6. Kaplan R.S., Kuper R. Xarajatlar va samaradorlik: integrasiyalashgan hisob tizimlaridan foydalanish. - Harvard Business School Press, 1998. - 368 b.
7. Druri K. Boshqaruv va xarajatlar hisobi. 11-nashr. - Cengage Learning, 2021. - 832 b.
8. Xirsh M.L. Janubiy-Sharqiy Osiyo mamlakatlarining boshqaruv hisobi tajribasi. - Singapore Press, 2022. - 412 b.
9. Monden Ya. Yaponiya boshqaruv hisobi: Toyota tajribasi. - Productivity Press, 2019. - 386 b.
14. Xasanov B.A., Xoshimov A.A. Boshqaruv hisobi: Darslik. - T.: "Yangi nashr", 2011. - 312 b.
15. Pardaev A. va boshqalar. Boshqaruv tahlili. - T.: "Iqtisodiyot va huquq dunyosi", 2005. - 264 b.
16. Shogiyosov T.Sh. Kompleks iqtisodiy tahlil: Darslik. - T.: Fan-texnologiya nashriyoti, 2012. - 384 b.
17. Sagdillaeva Z., Yuldasheva U., Xamidova S. Iqtisodiy tahlil: Darslik. - Toshkent: Iqtisod-moliya, 2023. - 445 b.
18. Xamidova S.Ya. Xalqaro standartlar asosida ishlab chiqarish xarajatlarini hisobga olish // Muhandislik va iqtisodiyot. - 2024. - №4. - 418-b.



TANQIDIY NAZAR, TAHLILIIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



19. Xamidova S.Ya. Ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot tannarxining boshqaruv tahlilini amalga oshirish usullari // Texnologiya, menejment va kommunikasiya instituti ilmiy maqolalar to'plami. - Toshkent, 2026.

20. OECD. Cost Accounting Practices in OECD Countries: Comparative Analysis. - Paris, 2024. - 296 p.

21. Deloitte. Global Cost Survey 2024: International Best Practices. - New York, 2024. - 156 p.

22. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika Agentligi. Sanoat to'g'risida statistik to'plam. - Toshkent, 2024. - 196 b.

