

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

---

**ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ**

**КОСТАЕВ УМИДЖОН УМИРЗАКОВИЧ**

**СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ҲИСОБИ МЕТОДОЛОГИЯСИНИ**  
**ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

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

**Иқтисодиёт фанлари доктори (Doctor of Science) диссертацияси**  
**АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент шаҳри – 2020 йил**

**Фан доктори (DSc) диссертацияси автореферати мундарижаси**

**Оглавление автореферата докторской (DSc) диссертации**

**Contents of the Doctoral (DSc) dissertation abstract**

**Костаев Умиджон Умирзакович**

Стратегик бошқарув ҳисоби методологиясини такомиллаштириш ..... 3

**Костаев Умиджон Умирзакович**

Совершенствование методологии стратегического  
управленческого учета ..... 33

**Kostaev Umidjon Umirzakovich**

Improvement of the methodology of strategic management accounting ..... 63

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ

List of published works ..... 67

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

---

**ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ**

**КОСТАЕВ УМИДЖОН УМИРЗАКОВИЧ**

**СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ҲИСОБИ МЕТОДОЛОГИЯСИНИ**  
**ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

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

**Иқтисодиёт фанлари доктори (Doctor of Science) диссертацияси**  
**АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент шаҳри – 2020 йил**

Фан доктори (Doctor of Science) диссертацияси мавзуси **Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси** ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2020.2.DSc/Iqt247 рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация Тошкент молия институтида бажарилган.  
Диссертация автореферати уч тилда (Ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгаш веб-саҳифасида ([www.tfi.uz](http://www.tfi.uz)) ва "Ziyonet" Ахборот таълим порталида ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)) жойлаштирилган.

**Илмий маслаҳатчи:** Пардаев Абдунаби Халикович  
иктисодиёт фанлари доктори, профессор.

**Расмий оппонентлар:** Ахмеджанов Каримжон Бакиджанович  
иктисодиёт фанлари доктори, профессор.  
Курбонов Зиёт Ниёзович  
иктисодиёт фанлари доктори, профессор.  
Ибрагимов Абдугапур Каримович  
иктисодиёт фанлари доктори, профессор.

**Етакчи ташкилот:** Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти

Диссертация химояси Тошкент молия институти ҳузуридаги DSc.03/30.12.2019.1.17.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2020 йил "6" 11 соат 14:00 даги мажлисида бўлиб ўтди. Манзил: 100000, Тошкент шаҳри, Амир Темур шох кўчаси, 60А-уй, Тел.: (99871) 234-53-34; факс: (99871) 234-46-26; E-mail: [ilmiykengash@tfi.uz](mailto:ilmiykengash@tfi.uz).

Диссертация билан Тошкент молия институти Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (146 рақам билан рўйхатга олинган). Манзил: 100000, Тошкент шаҳри, Амир Темур шох кўчаси, 60А-уй, Тел.: (99871) 234-53-34;

Диссертация автореферати 2020 йил "22" 10 кун тарқатилди.  
(2020 йил "22" 10 даги 39 рақамли реестр баённомаси)



**С.У. Мехмонов**

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

**Н.Н. Каландарова**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш илмий котиби, иқтисодиёт фанлари буйича фалсафа доктори (PhD)

**И.Н. Қўзиёв**

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

## КИРИШ

### (Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) диссертацияси аннотацияси)

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати.** Жаҳонда глобаллашув жараёни ҳар қандай ўзгаришларга тезкор мослашувчан иқтисодий сиёсат олиб бориш ва узок муддатли стратегик ривожланиш концепцияларини ишлаб чиқишни талаб этмоқда. Айнан узок муддатли ривожланиш стратегияси мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг муҳим омили ҳисобланади. Ривожланган давлатлар тажрибаси шундан далолат берадики, мамлакатнинг муваффақиятли ижтимоий-иқтисодий ривожланиши кўп жиҳатдан стратегик режалаштиришни давлат бошқаруви инструменти сифатида фойдаланишга боғлиқ. Ривожланган бозор муносабатларига эга мамлакатларда мазкур тадбир "...муваффақиятнинг асосий омили бўлиб, стратегик аҳамиятга эга бўлган тезкор ва ишончли маълумотларни олиш ҳамда муҳим бошқарув қарорларини қабул қилиш имкониятини яратиб келмоқда"<sup>1</sup>. Шу боис узок муддатли ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш ва уларнинг ижросини таъминлашда стратегик бошқарув ҳисобининг ролини ошириш бўйича халқаро амалиётнинг ижобий тажрибаларидан миллий иқтисодиётда самарали фойдаланиш долзарбдир.

Жаҳонда иқтисодиётнинг интеграциялашуви шароитида узок муддатли истиқболга мўлжалланган ривожланиш стратегияларини ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишда стратегик бошқарув ҳисобининг методологик асосларини такомиллаштиришга йўналтирилган илмий изланишларга алоҳида эътибор қаратилган. Мазкур тадқиқотлар натижасида стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий асослари, раҳбариятни тезкор маълумотлар билан таъминлаш тизими ва стратегик салоҳиятни баҳолашда таҳлилий амалларни қўллаш масалалари такомиллаштирилган. Лекин, корхоналарда стратегик бошқарув ҳисобини амалий жиҳатдан ташкил қилиш услубиёти, белгиланган стратегияга эришишда ресурслар самарадорлигини баҳолаш методикаси, стратегик бошқарув ҳисобининг ахборот таъминотини такомиллаштириш ҳамда стратегик салоҳиятни ҳисоблаш ва таҳлил қилиш билан боғлиқ муҳим масалалар ҳозиргача ўзининг ижобий ечимини топмаган.

Ўзбекистонда узок истиқболга мўлжалланган иқтисодий ривожланиш барқарорлигини таъминлаш, иқтисодий ислохотлар самарадорлигини ошириш, мавжуд захиралардан максимал фойдаланиш, иқтисодий ўсишнинг янги манбаларини излаб топиш ва иқтисодий ривожланишнинг инновацион омилларига асосий эътибор қаратиш белгиланган. Янги иқтисодий инструментлардан фойдаланиш ва бозор ислохотларининг босиб ўтилган босқичларини умумлаштириш асосида стратегик бошқарувнинг самарали ахборот базасини яратиш, маълумотларни қайд қилиш, умумлаштириш ва тақдим қилиш учун стратегик бошқарув ҳисоби методологияси ва умумий назарияси ривожлантирилмоқда. Иқтисодий ислохотларнинг устувор йўналиши

---

<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.

сифатида “иктисодиётнинг реал сектори тармоқларига ахборот тизимлари ва дастурий маҳсулотларни кенг жорий қилиш йўналишида молия-хўжалик фаолияти, маъмурий тартиботлар, ишлаб чиқариш, технологик ва бошқарув жараёнларида рақамли технологиялар ва автоматлаштирилган тизимларни яратиш”<sup>2</sup> ва “корпоратив бошқарувнинг замонавий стандарт ва усуллари жорий этиш, корхоналарни стратегик бошқаришда акциядорларнинг ролини кучайтириш”<sup>3</sup> вазифаларининг қўйилиши хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини самарали бошқариш бўйича стратегик бошқарув ҳисобининг долзарб вазифаларини белгилаб берди. Мазкур вазифалар стратегик бошқарув ҳисобини ташкил этишнинг услубий асосларини такомиллаштириш, унинг хўжалик юритувчи субъектлар ҳисоб-таҳлил тизимидаги ўрнини кучайтириш ҳамда стратегик бошқарув ҳисоби ва ташқи муҳит таҳлилининг услубий асосларини такомиллаштириш муҳимлигини кўрсатиб беради.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 январдаги ПФ-5614-сон “Иқтисодиётни янада ривожлантириш ва иқтисодий сиёсат самарадорлигини оширишнинг қўшимча чора-тадбирлари тўғрисида”, 2018 йил 21 сентябрдаги ПФ-5544-сон “2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида”, 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сон “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги фармонлари, 2020 йил 6 мартдаги ПҚ-4629-сон “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасини ислоҳ қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ва 2017 йил 1 мартдаги ПҚ-2806-сон “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида 2026 йилгача қимматбаҳо металлар ишлаб чиқаришни ошириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар Дастури тўғрисида”ги қарорларида 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 I. “Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш” устувор йўналишига мос равишда бажарилган.

**Диссертация мавзуси бўйича хорижий илмий-тадқиқотлар шарҳи**<sup>4</sup>. Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ҳамда услубий асосларини такомиллаштириш билан боғлиқ илмий изланишлар дунёнинг етакчи илмий марказлари ва университетлари, жумладан Institute of Management Accountants (IMA), Chartered Institute of Management Accountants

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 2 мартдаги “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Илм, маърифат ва рақамли иқтисодиётни ривожлантириш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисида”ги ПФ-5953-сон Фармони.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сон Фармони.

<sup>4</sup> Диссертация мавзуси бўйича хорижий илмий-тадқиқотлар шарҳи [www.ima.org](http://www.ima.org); [www.cima.org](http://www.cima.org); [www.pwc.com](http://www.pwc.com); [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com); [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com); [www.usf.edu](http://www.usf.edu); [www.leeds.ac.uk](http://www.leeds.ac.uk); [www.nitrkl.ac.in](http://www.nitrkl.ac.in); [www.kyushu-u.ac.jp](http://www.kyushu-u.ac.jp). ва бошқа манбалар асосида ишлаб чиқилган.

(CIMA), Pricewaterhouse Coopers, Deloitte & Touche, KPMG, University of South Florida (AQSH), Institute of Chartered Accountants In England and Wales (ICAEW), Institute of Professional Financial Managers (IPFM), University of Leeds (Буюк Британия), Kyushu University (Япония), Agreement with the Institute of Cost Accountants of India (ICAI), Rourkela National Institute of Technology (Хиндистон), М.В.Ломоносов номидаги Москва давлат университети, Россия Федерацияси ҳукумати қошидаги Молия академияси (Россия Федерацияси) томонидан олиб борилган.

Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ҳамда методологик асосларини такомиллаштириш бўйича олиб борилган илмий изланишлар натижасида жумладан қуйидаги илмий натижалар олинган: ўрта ва узоқ муддатга мўлжалланган ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш методологияси яратилган (CIMA, PwC – AQSH); стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш тамойиллари ишлаб чиқилган (University of South Florida, Deloitte & Touche, KPMG - AQSH); стратегик бошқарув ҳисоби маълумотларини халқаро стандартлар талабларига мувофиқ шакллантириш услубиётини ахборот билан таъминлаш ва корхона фаолиятини тартибга солиш функциялари такомиллаштирилган (IMA - AQSH, University of Leeds - Буюк Британия, М.В.Ломоносов номидаги Москва давлат университети - Россия); бошқарув ҳисобининг халқаро стандартини ишлаб чиқиш асосида стратегик бошқарув ҳисоби концепцияси ва технологияси такомиллаштирилган (University of South Florida – AQSH, ICAEW – Буюк Британия); стратегик бошқарув ҳисоби тизимида молиявий натижалар тўғрисида релевант маълумотларни шакллантириш услуби такомиллаштирилган (Institute of Professional Financial Managers (IPFM) – Буюк Британия, Universiti Utara Malaysia); ишлаб чиқариш харажатларини қисқартириш бўйича бошқарув қарорларини қабул қилиш учун раҳбарларни ахборот билан таъминлаш методологияси такомиллаштирилган (Kyushu University – Япония, Agreement with the Institute of Cost Accountants of India (ICAI) – Хиндистон, М.В.Ломоносов номидаги Москва давлат университети - Россия).

Жаҳонда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ҳамда методологик асосларини такомиллаштириш бўйича, жумладан қуйидаги йўналишларда тадқиқотлар олиб борилмоқда: иқтисодиёт тармоқларини стратегик ривожлантириш концепцияси ва стратегик бошқарув ҳисоби тизимида бюджетлаштириш усулларини иқтисодиётни рақамлаштириш талабларини эътиборга олган ҳолда такомиллаштириш; стратегик ривожлантириш концепцияси базасида стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг методологик асосларини такомиллаштириш; стратегик бошқарув ҳисобида баланслаштирилган кўрсаткичлар орқали фаолият самарадорлигини ошириш йўналишларини белгилаш; стратегик бошқарув ҳисобида вариативликни таъминлаш мақсадида моделлаштириш усулларини ишлаб чиқиш; оптимал вариантлар бўйича бошқариш усулларини ташқи омиллар таъсирини инобатга олиш орқали такомиллаштириш; стратегик бошқарув ҳисоби кўрсаткичлари бўйича ахборотлар шаффофлигини оширишнинг методологик асосларини такомиллаштириш.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ҳамда уни самарали тарзда юритишнинг назарий ва амалий жиҳатлари хорижлик йирик иқтисодчи олимлар А.Апчерч, Э.Аткинсон, Р.Банкер, П.Брюэр, Р.Гаррисон, К.Друри, Р.Каплан, Э.Норин, К.Уорд, Дж.Фостер, Ч.Хорнгрен ва М.Янгнинг илмий ишларида атрофлича ўрганилган<sup>5</sup>.

МДХ мамлакатлари олимларидан И.Н.Богатая, В.Б.Ивашкевич, В.Э.Керимов, И.Г.Кондратова, И.Е.Мизиковский, О.Е.Николаева, В.Ф.Палий стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш муаммоларига бағишланган илмий тадқиқотларни олиб боришган<sup>6</sup>.

Ўзбекистонлик иқтисодчи олимлар А.А.Абдуганиев, Н.Б.Абдусаламова, А.К.Ибрагимов, Б.Ю.Махсудов, А.Х.Пардаев, Н.К.Ризаев, Б.А.Хасанов, А.А.Хашимовнинг илмий ишларида стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва илмий-услубий жиҳатлари қисман ўз аксини топган<sup>7</sup>.

Аммо, мазкур олимларнинг ишларида стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий масалалари бўйича умумий мулоҳазалар берилган, хўжалик юритувчи субъектларда 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 “Иқтисодиётни модернизация қилиш шароитида молия, банк ва ҳисоб тизимини мувофиқлаштиришнинг илмий асослари” мавзусидаги илмий тадқиқот ишлари режаси доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** иқтисодиётни модернизациялаш шароитида хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисоби методологиясини

---

<sup>5</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., Даттар Ш. Управленческий учет. Пер. с англ. -10-е изд. СПб.: Питер, 2005. -1008 с.

<sup>6</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>7</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; Амалий бошқарув ҳисоби. Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма /А.К. Ибрагимов, Б.А. Хасанов, Н.К. Ризаев – Т.: “Молия”, 2014. –404 б.; Махсудов Б.Ю. Бошқарув ҳисобида бюджетлаштириш методологиясини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари доктори (DSc) диссертацияси автореферати; 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.

такомиллаштириш бўйича таклиф ва амалий тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари** қуйидагилардан иборат:

стратегик бошқарув ҳисоби тушунчасига оид назарий-методологик ёндашувларни танқидий ўрганиш, уларни таҳлил қилиш, унинг бошқарув ҳисоби билан ўзаро алоқасини тадқиқ қилиш орқали стратегик бошқарув ҳисобининг моҳиятини очиқ бериш ва асосий тамойилларини белгилаш;

хўжалик юритувчи субъектларнинг истиқболдаги салоҳиятини баҳолаш мақсадида стратегик салоҳият кўрсаткичлар мажмуасини ишлаб чиқиш;

хўжалик юритувчи субъектлар стратегик салоҳиятини баҳолаш бўйича стратегик прогноз балансини ишлаб чиқиш ва унинг стратегик бошқарув ҳисоботи тизимидаги истиқболини асослаб бериш;

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

ноаниқ тўплам назарияси аппаратида фойдаланган ҳолда хўжалик субъектларининг стратегик салоҳиятини баҳолаш усулини таклиф қилиш.

**Тадқиқотнинг объекти** бўлиб “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонаси ва “Олмалик кон-металлургия комбинати” акциядорлик жамияти фаолиятлари ҳисобланади.

**Тадқиқотнинг предмети** бўлиб хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисоби методологиясини такомиллаштириш масалалари ҳисобланади.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Диссертацияда таҳлил ва синтез, индукция ва дедукция, тизимли ёндошув, мантикий фикрлаш, монографик кузатув, таққослаш, иқтисодий таҳлил ва иқтисодий-математик усуллардан фойдаланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

стратегик бошқарув ҳисобининг бошқарув ҳисобидан фарқини яққол намоён қиладиган стратегик мослик ҳамда стратегик бирлик тамойиллари белгилаб берилган;

хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув тизимининг самарадорлигини молиявий ҳамда номолиявий кўрсаткичлар орқали баҳолаш имкониятини яратиб берадиган стратегик салоҳият кўрсаткичлар мажмуаси ишлаб чиқилган;

хўжалик юритувчи субъектларнинг моддий, молиявий ва меҳнат ресурслари билан бирга “билим салоҳияти” кўрсаткичларини ҳам шакллантириш, ҳисобга олиш ва истиқбол параметрларини белгилаш имкониятини берадиган стратегик прогноз баланси таклиф этилган;

хўжалик юритувчи субъектларнинг стратегик салоҳиятини қайта ишлаб чиқариш ва стратегик ривожланиш кўрсаткичларининг умумлашган комплекс модели ишлаб чиқилган;

хўжалик юритувчи субъектларнинг стратегик салоҳиятини таҳлил қилишда ноаниқ тўплам назариясининг математик аппаратида фойдаланиш услуби ишлаб чиқилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

стратегик бошқарув ҳисоби тушунчасига ташқи муҳит омилларининг таъсири ва ички салоҳиятни ҳисобга олишни киритиш асосида такомиллашган муаллифлик таърифи ишлаб чиқилган;

стратегик бошқарув ҳисоби концепциясини шакллантиришга янгича ёндашув таклиф қилинган, унинг элементлари, тамойиллари ва чегаралари аниқланган ҳамда уни бошқарув ҳисобидан ажратиб турадиган функцияси ҳамда ҳисобга олиш, таҳлил қилиш, назорат қилиш ва бюджетлаштириш усуллари бўйича фарқли томонлари асослаб берилган;

стратегик бошқарув ҳисобининг бошқарув ҳисобидан фарқини яққол намоён қиладиган махсус тамойиллар гуруҳи белгилаб берилган;

стратегия ҳақидаги ташкилий билимларни шакллантириш ва ишлаб чиқиш тизими сифатида кўрилаётган стратегик бошқарув ҳисобининг умумлашган концепцияси таклиф қилинган;

стратегик бошқарув тизими самарадорлигини мажмуавий баҳолаш имконини берадиган стратегик салоҳият кўрсаткичлар мажмуаси аниқланган;

хўжалик юритувчи субъектлар учун стратегик прогноз балансини тузишнинг назарий-методологик асоси ишлаб чиқилган, унинг асосий элементлари аниқланган ва намунавий шакли таклиф қилинган;

хўжалик юритувчи субъектларда стратегик салоҳиятни таҳлил қилиш, уни баҳолаш, башорат қилиш услублари ва воситалари ишлаб чиқилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги** тадқиқотда қўлланилган услубий ёндашув ва усулларнинг мақсадга мувофиқлиги, маълумотларнинг расмий манбалардан, шунингдек хўжалик юритувчи субъектларга оид маълумотларнинг ҳисобот манбаларидан олинганлиги, хулоса ва таклифларнинг мутасадди ташкилотлар томонидан амалиётга жорий қилинганлиги билан тасдиқланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот иши натижаларининг илмий аҳамияти шундаки, диссертацияда муаллиф томонидан ўтказилган тадқиқот натижалари асосида халқаро амалиётга мувофиқ стратегик бошқарув ҳисобининг концептуал ва методологик асослари ишлаб чиқилган. Диссертация иши стратегик бошқарув ҳисобини амалиётга жорий қилиш бўйича муаммолар ечимига багишланган илмий тадқиқот ишларини амалга оширишда янги йўналиш очиб беради ҳамда “Бошқарув ҳисоби” фанини илмий ва назарий жиҳатдан ривожлантиришга хизмат қилади.

Тадқиқотнинг амалий аҳамияти ишлаб чиқилган таклиф ва тавсиялардан амалда фойдаланиш хўжалик юритувчи субъектларга стратегик бошқарув ҳисобини самарали тарзда ташкил қилиши, пировард натижада ресурслардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш имкониятини бериши ҳамда хўжалик юритувчи субъектлар томонидан стратегик ривожланиш концепцияларини ишлаб чиқиш, ҳисоб-таҳлил ва бошқарув жараёнининг методологик базасини такомиллаштиришда фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш методологиясини такомиллаштириш бўйича олинган илмий натижалар асосида:

стратегик бошқарув ҳисобининг бошқарув ҳисобидан фарқини яққол намоён қиладиган стратегик мослик ҳамда стратегик бирлик тамойиллари 5А230901-“Бухгалтерия ҳисоби (тармоқлар ва соҳалар бўйича)” мутахассислиги талабалари учун тавсия этилган “Бошқарув ҳисоби” фани бўйича дарсликка киритилган (Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2019 йил 2 майдаги 394-сон буйруғи билан тасдиқланган муаллифлик гувоҳномаси). Мазкур таклифнинг амалиётга жорий этилиши хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобининг назарий-услубий жиҳатларини такомиллаштириш, стратегик бошқарув қарорлари қабул қилиш самарадорлиги ва таълим сифатини янада оширишга хизмат қилган;

хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув тизимининг самарадорлигини молиявий ҳамда номолиявий кўрсаткичлар орқали баҳолаш имкониятини яратадиган стратегик салоҳият кўрсаткичлар мажмуасидан фойдаланиш бўйича таклифлари Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 1 мартдаги “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида 2026 йилгача қимматбаҳо металлар ишлаб чиқаришни ошириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар Дастури тўғрисида”ги ПҚ-2806-сон қарорида ўз аксини топган (“Навоий КМК” ДКнинг 2020 йил 12 мартдаги 02-06-07/3267-сон маълумотномаси). Мазкур таклифнинг амалиётга жорий этилиши комбинатда 2026 йилда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини 30 фоизга оширишга мўлжалланган стратегик ривожлантириш дастурини қабул қилишда асосий маълумот манбаси бўлиб хизмат қилган;

хўжалик юритувчи субъектларнинг моддий, молиявий ва меҳнат ресурслари билан бирга “билим салоҳияти” кўрсаткичларини ҳам шакллантириш, ҳисобга олиш ва истиқбол параметрларини белгилаш имкониятини берадиган стратегик прогноз балансини шакллантириш бўйича тавсиялар Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 1 мартдаги “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида 2026 йилгача қимматбаҳо металлар ишлаб чиқаришни ошириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар Дастури тўғрисида”ги ПҚ-2806-сон қарорида ўз аксини топган (“Навоий КМК” ДКнинг 2020 йил 12 мартдаги 02-06-07/3267-сон маълумотномаси). Мазкур тавсияларнинг амалиётга жорий этилиши комбинатда 2024 йилда асосий турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини 2019 йилга нисбатан 122 фоизга ошириш бўйича прогноз кўрсаткичларни ишлаб чиқишга замин яратган;

хўжалик юритувчи субъектларнинг стратегик салоҳиятини қайта ишлаб чиқариш ва стратегик ривожланиш кўрсаткичларининг умумлашган комплекс модели сифатида таҳлил қилиш бўйича таклифлар Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 25 октябрдаги 20/1-543-сонли топшириғи бўйича “Навоий КМК” ДКни 2030 йилгача ривожлантириш стратегиясида ўз аксини топган (“Навоий КМК” ДКнинг 2020 йил 12 мартдаги 02-06-07/3267-сон маълумотномаси). Мазкур таклифнинг амалиётга жорий этилиши комбинатнинг янги конларни ўзлаштириш ва ишлаб чиқариш қувватларини модернизация қилиш орқали 2030 йилгача маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини янги босқичга олиб чиқиш параметрларини белгилашга хизмат қилган;

хўжалик юритувчи субъектларнинг стратегик салоҳиятини таҳлил қилишда ноаниқ тўплам назариясининг математик аппаратида фойдаланиш бўйича таклифлар Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 3 январдаги “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонаси ва “Олмалиқ кон-металлургия комбинати” акциядорлик жамиятида 2017-2021 йилларда қимматбаҳо металлар ишлаб чиқаришни ошириш Дастури тўғрисида”ги ПҚ-2713-сон қарорида ўз аксини топган (“Навоий КМК” ДКнинг 2020 йил 12 мартдаги 02-06-07/3267-сон маълумотномаси). Мазкур таклифнинг амалиётга жорий этилиши комбинатда узоқ муддатга мўлжалланган инвестицион лойиҳаларни баҳолаш имкониятини яратиб, стратегик мақсадларга эришишнинг самарали йўналишларини белгилашга хизмат қилган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Тадқиқот натижалари 5 та халқаро ва 1 та республика илмий-амалий анжуманларда муҳокама қилинган ҳамда ижобий хулоса олинган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Диссертация мавзуси бўйича жами 26 та илмий иш, жумладан 1 та илмий монография, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссиясининг докторлик диссертациялари илмий натижаларини чоп этиш тавсия этилган илмий нашрларда 14 та илмий мақола, шундан 2 та хорижий ва 12 та республика журналларида чоп этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация таркиби кириш, тўртта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертациянинг ҳажми 205 бетни ташкил қилади.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

**Кириш** қисмида тадқиқотнинг долзарблиги ва зарурати асосланган, унинг мақсади, вазифалари, объекти ва предмети белгилаб олинган, республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги кўрсатилган, диссертациянинг мавзуси бўйича хорижий тадқиқотлар шарҳи келтирилган, илмий янгилиги ва амалий натижалари баён қилинган, олинган натижаларнинг илмий-амалий аҳамияти ёритиб берилган, тадқиқот натижаларини амалиётга жорий этиш, нашр этилган ишлар ва диссертациянинг таркибий тузилишига доир маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг биринчи боби **“Кон-металлургия соҳасида олиб борилаётган иқтисодий ислохотлар самарадорлигини оширишда бошқарув ҳисобининг ўрни”** деб номланиб, унда кон-металлургия саноати соҳасидаги “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонаси ва “Олмалиқ кон-металлургия комбинати” акциядорлик жамиятининг миллий иқтисодиётимиз ривожига қўшаётган ҳиссалари, уларнинг республикамиз ижтимоий-иқтисодий ҳаётида тутган ўрни тадқиқ қилинган, мазкур субъектларда бошқарув ҳисобини ташкил қилиш хусусиятлари ёритиб берилган ҳамда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш зарурияти асосланган.

Навоий ва Олмалиқ кон-металлургия комбинатларининг асосий фаолияти минерал хом-ашё ресурсларидан фойдаланиш самарадорлигини янада ошириш,

юқори ликвидли маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайтириш ва маҳаллийлаштирилган маҳсулот ишлаб чиқаришни жадал ривожлантиришга қаратилган. Ишлаб чиқариш фаолияти кўлами, давлат учун даромадлилик даражаси, ишлаб чиқариш қувватларининг ҳажми, ишлаб чиқараётган маҳсулот турининг кўплиги, иш билан банд аҳоли сони ва ижтимоий лойиҳаларни молиялаштириш ҳажми бўйича мазкур комбинатлар мамлакат иқтисодиётида етакчи ўринларни эгаллайди. “Навоий кон-металлургия комбинати юртимиздаги жами саноат маҳсулотининг 10 фоизини ва бюджет даромадининг 18 фоизини таъминлайди. Унда 54 мингдан зиёд ходимлар ишлайди. Навоий кон-металлургия комбинати хом ашё ресурсларининг ҳажми бўйича жаҳондаги олтин ишлаб чиқарувчилар орасида учинчи ўринда туради”<sup>8</sup>.

“Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонаси асосий ишлаб чиқариш кўрсаткичларининг 2014-2019 йиллардаги таҳлили маҳсулот ишлаб чиқариш ва капитал қўйилмаларни ўзлаштириш ҳажмлари, янги иш ўринларини ташкил қилиш ва соф фойда миқдорининг барқарор ўсиш суръатига эга эканлигидан далолат беради (1-жадвал).

1-жадвал

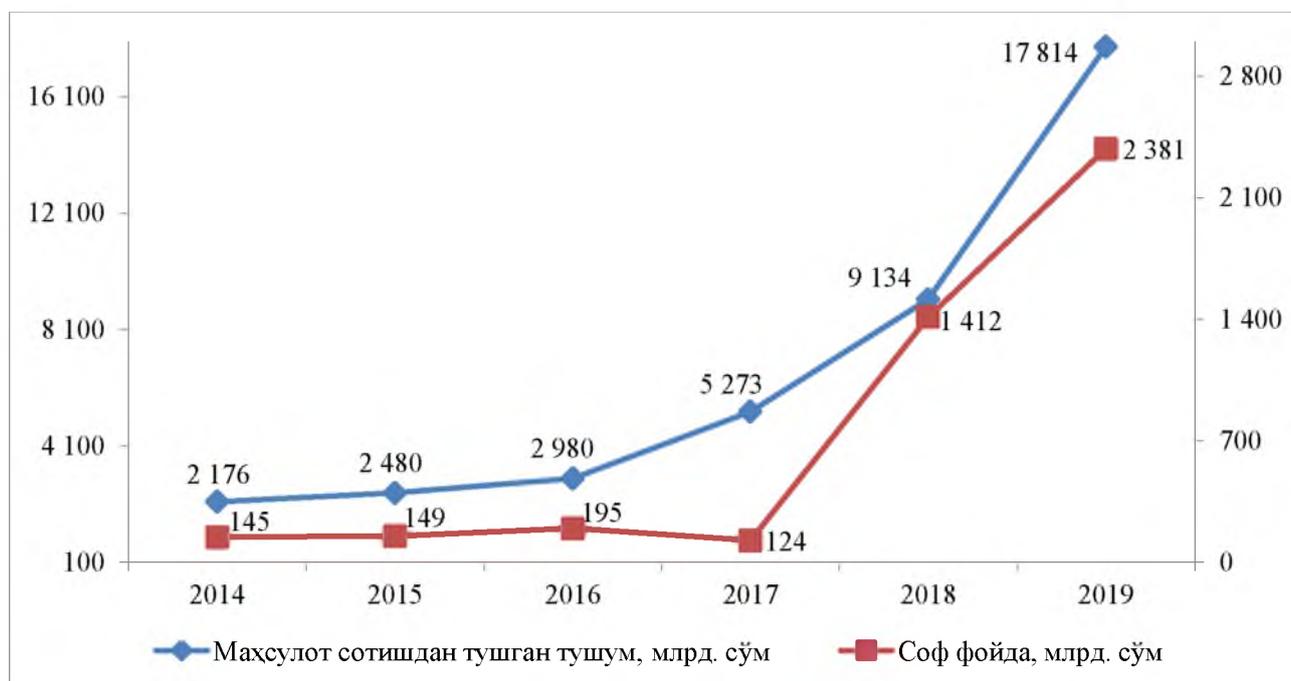
**“Навоий КМК” ДК фаолиятининг асосий кўрсаткичлари динамикаси**<sup>9</sup>

Т/р	Кўрсаткичлар	Ўлч. бирл.	2014 й.	2015 й.	2016 й.	2017 й.	2018 й.	2019 й.
1	Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми (таққослама нархларда)	млрд. сўм	26 239,0	26 376	26 508	26 747	26 952	27 349
2	Капитал қўйилмаларни ўзлаштириш ҳажми	млн. долл.	277,5	186,9	188,0	228,1	429,9	649,4
3	Маҳсулот таннархини камайтириш	млрд. сўм	285,7	266,5	365,6	257,6	520,5	638,5
4	Янги иш ўринларини ташкил қилиш	дона	187	187	187	371	1 501	1 974
5	Соф фойда суммаси	млрд. сўм	353,0	521,8	491,9	985,3	1 619,0	2 295,0

Олмалиқ кон-металлургия комбинати молиявий кўрсаткичларининг 2014-2019 йиллардаги таҳлили шуни кўрсатадики, маҳсулот таннархини камайтириш бўйича қўрилган чораларнинг ижобий натижаси якуний молиявий натижаларнинг барқарор ўсишига олиб келган. Хусусан, комбинатнинг соф фойдаси 2014 йилда 145 млрд. сўмни ташкил қилган бўлса, 2019 йилда бу кўрсаткич миқдори 16,4 мартага ошиб, 2 381 млрд. сўмга тенг бўлган (1-расм).

<sup>8</sup> Навоий кон-металлургия комбинати замонавий компанияга айлантирилади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг 2020 йил 26 февраль куни “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасини ислоҳ қилиш масалалари бўйича ўтказган йиғилиши материаллари. “Халқ сўзи” газетасининг 2020 йил 27 февралдаги 42 (7544)-сони, 1-бетда.

<sup>9</sup> “Навоий КМК” ДК фаолиятининг 2015-2019 йиллик статистика ҳисобот маълумотлари.



**1-расм. “Олмалиқ кон-металлургия комбинати” акциядорлик жамиятида маҳсулот сотишдан тушган тушум ва соф фойданинг ўсиши<sup>10</sup>**

Навой ва Олмалиқ кон-металлургия комбинатларида амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ислохотлар уларнинг ишлаб чиқариш фаолиятини изчил ислоҳ қилиш, ишлаб чиқариш қувватларини модернизация қилиш ва техник янгилаш жараёнларини жадаллаштиришга қаратилганлиги нафакат мазкур комбинатлар ривожланиши, шу билан бирга мамлакат иқтисодиётини диверсификация қилиш учун ҳам жуда муҳим ҳисобланади.

Эътироф этиш жоизки, жаҳон иқтисодиётининг ҳозирги глобаллашув шароитида янада юқори марраларга эришиш учун мазкур комбинатларда самарали ва тезкор тарздаги бошқарув қарорлари қабул қилиш имкониятини яратадиган бошқарув ҳисоби самарадорлигини ошириш ҳамда стратегик бошқарув ҳисобини янада ривожлантириш долзарб масаладир.

Иқтисодий адабиётлар ва тармоқ хусусиятларини тадқиқ қилиш натижалари шуни кўрсатадики, бошқарув ҳисобида ҳар бир ҳўжалик юритувчи субъект раҳбари учун шакллантирилдиган ва тақдим этиладиган маълумотлар мазмуни бошқа субъектлардагидан фарқ қилади. Шу билан бирга уларнинг ўхшаш хусусиятлари ҳам мавжуд бўлиб, бу уларнинг оператив, тактик ва стратегик характерда эканлигидир. Бу ўхшашликни иқтисодчи олимлар ўзларининг илмий тадқиқотларида эътироф этиб, улар ўртасидаги фарқларни кўрсатишга ҳаракат қилишган. Лекин, мазкур ҳисоб турларини бир яхлитликда ва энг асосийси уларнинг моҳиятини бошқарув ҳисоби доирасида ягона тизим сифатида талқин қила олишмаган. Тадқиқотлар асосида бошқарув ҳисобининг ривожланиш босқичлари таҳлил қилиниб, маълумотларнинг мазкур учта турига мос тарзда бошқарув ҳисобининг оператив, тактик ва стратегик бошқарув ҳисоб турлари шаклланган, деган хулосага келинган.

<sup>10</sup> <http://www.agmk.uz/index.php/ru/korporativnoe-upravlenie/finansovye-otchety>

Тадқиқотларга кўра иқтисодчилар бошқарув ҳисобининг оператив, тактик ҳамда стратегик ҳисоб турлари ўртасидаги фарқни аниқ кўрсатиб бера олмаган, уларнинг объектлари, субъектлари ҳамда ҳисоб турини амалга ошириш воситаларида ҳам чалкашликларга йўл қўйишган. Иқтисодчи олимларнинг бошқарув ҳисобининг мақсади, вазифалари, функциялари, предмети, методи ҳамда тамойиллари бўйича фикр-мулоҳазаларига қўшилган ҳолда бошқарув ҳисобининг оператив, тактик ҳамда стратегик ҳисоби турларини қуйидаги тартибдаги тизим сифатида ифодалаш таклиф этилган (2-жадвал).

2-жадвал

### Бошқарув ҳисоби тизимида ҳисоб турлари<sup>11</sup>

Даражаси	Объекти	Субъекти	Воситалари
Оператив	Масъулият (харажат, даромад, фойда ва инвестиция) марказлари	Масъулият марказлари раҳбарлари	Стандарт-костинг, директ-костинг, ЛТ, тўлиқ таннарх каби усуллар
Тактик	Хўжалик юритувчи субъект	Фаолият ва бўлимлар бўйича масъул раҳбарлар	Дастурлаш, бюджетлаштириш, ABC-костинг, директ-костинг, CVP таҳлил, ФҚТ
Стратегик	Худудий ва ташқи бозордаги шу хилдаги фаолият билан шуғулланадиган корхоналар	Юқори раҳбарият	SWOT-таҳлил, GAP-таҳлил, сценарийли таҳлил, стратегик дастурлар, стратегик бюджетлаштириш ва ш.к.

Тадқиқотлар натижасига кўра, бошқарув ҳисобининг оператив, тактик ва стратегик турлари бир-бири билан узвий боғланган, шунинг учун амалда улар воситасида шаклланаётган маълумотларни аниқ ажратиб бўлмайди. Шунингдек, бир вақтнинг ўзида бошқарув ҳисобининг стратегик ва оператив даражалари ўртасидаги фарқлар очик-ойдин намоён ҳам бўлади.

Ўтказилган тадқиқотлар натижасига асосланиб, хорижий давлатларнинг иқтисодчи олимлари, МДХ давлатлари илмий мактаблари ва мамлакатимиз олимларининг ёндошувлари, фикр-мулоҳазаларини танқидий ўрганиш, умумлаштириш ва қарашларни гуруҳлаштириш, энг асосийси замонавий миллий иқтисодиётнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб, стратегик бошқарув ҳисобини қуйидагича таърифлаш таклиф этилган: *стратегик бошқарув ҳисоби - хўжалик субъектларининг ички имкониятлари ва ташқи омилини баҳолаш асосида узоқ муддатли ривожланишини белгилайдиган молиявий ва номолиявий маълумотларни йиғиш, қайта ишлаш ҳамда раҳбариятни стратегик қарорлар қабул қилишга асос бўладиган релевант маълумотлар билан таъминлаш тизимидир.*

<sup>11</sup> Тадқиқотлар натижасида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

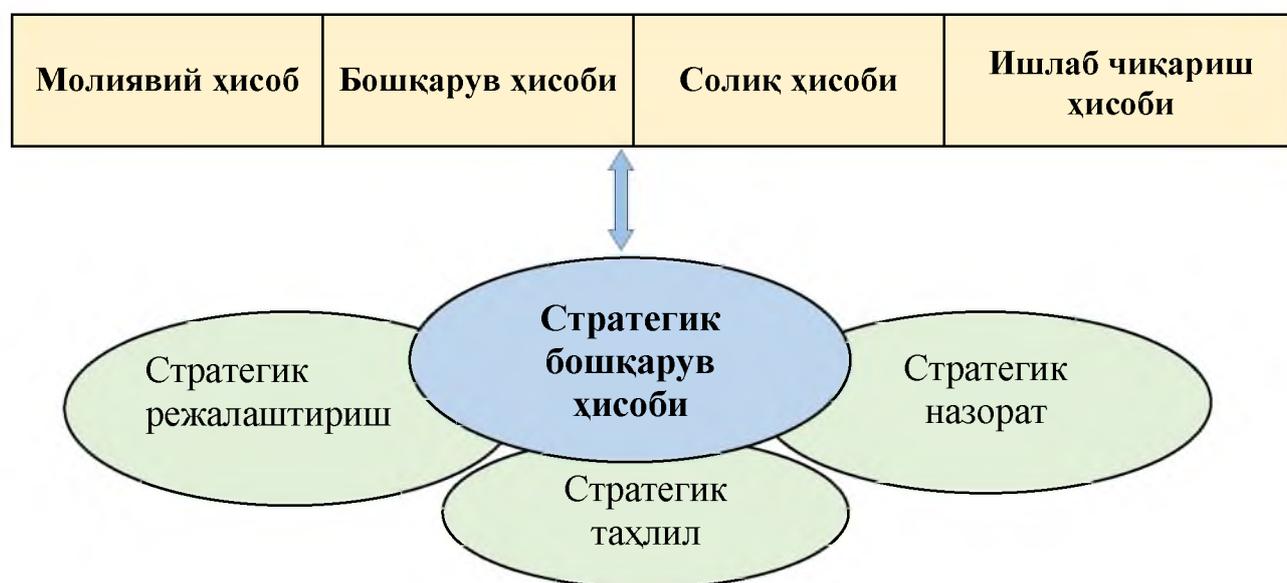
Диссертациянинг иккинчи боби “**Стратегик бошқарув ҳисобининг моҳияти ва уни ташкил қилиш асослари**” деб номланиб, унда стратегик бошқарув ҳисобининг моҳияти, вазифалари, функциялари ва методлари батафсил ёритилган, хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг услубий жихатларини такомиллаштириш бўйича амалий тавсиялар ишлаб чиқилган.

Ўтказилган тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, мамлакатимизда стратегик бошқарув ҳисоби ўзининг шаклланиш жараёнида бўлиб, унинг нафақат амалий томонлари, балким қатор назарий ва услубий масалалари ҳам ўзининг ижобий ечимини кутмоқда. Ушбу йўналишдаги мавжуд муаммолар ечимига қаратилган тадқиқотлар сони ҳозиргача жуда камдир.

Халқаро тажрибани ўрганиш шуни кўрсатадики, ривожланган бозор иқтисодиётига эга мамлакатларда стратегик бошқарув ҳисоби - стратегик бошқарув қарорларини қабул қилиш мақсадида ахборот таъминоти шаклланадиган бошқарув ҳисобининг бир йўналиши сифатида эътироф этилади. Стратегик бошқарув ҳисобида хўжалик юритувчи субъектнинг барча фаолият йўналишлари батафсил таҳлил қилинади.

Тадқиқотлар кўрсатадики, хорижлик бир гуруҳ олимлар қарашларида стратегик бошқарув ҳисоби ахборот билан таъминлаш, режалаштириш, ҳисоб ҳамда таҳлил функцияларини бажариши кўрсатилган. МДХ мамлакатлари иқтисодчи олимларининг ёндошувларида қўшимча тарзда бу ҳисоб турининг назорат функцияси ҳам алоҳида ажратиб кўрсатилган.

Стратегик бошқарув ҳисобининг моҳиятини талқин қилиш борасида таҳлил ва умумлаштиришлар асосида бу ҳисоб турининг концептуал моделини молиявий, бошқарув, солиқ ҳамда ишлаб чиқариш ҳисоблари билан ўзаро боғлиқликда ҳамда бажарадиган функциялари қаторига режалаштириш, назорат, таҳлил ва ҳисобни ҳам қўшган ҳолда анча кенг миқёсда қараш мақсадга мувофиқдир, деган хулосага келинган (2-расм).



**2-расм. Стратегик бошқарув ҳисобининг концептуал модели<sup>12</sup>**

<sup>12</sup> Тадқиқотлар натижасида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Тадқиқот мобайнида мавжуд ҳисоб турларининг қиёсий таҳлили олиб борилган, таққослаш мақсадида молиявий, бошқарув ва стратегик бошқарув ҳисоб турлари ўртасидаги қуйидаги муҳим фарқлар акс эттирилган:

ҳисоб турларининг ҳар бири бошқарув қарорлари қабул қилишнинг турли шакллари ва даражаларига қараб мўлжалланади;

ҳар бир ҳисоб турида маълумотларни релевантли деб топишнинг фақат ўзига хос мезонларидан фойдаланилади.

Тадқиқот мобайнида стратегик бошқарув ҳисобининг бошқа ҳисоб турларидан 30 га яқин кўрсаткичлар бўйича фарқи аниқланган ва 8 блокка умумлаштирилган.

Тадқиқотларга кўра, стратегик бошқарув ҳисобининг фарқли хусусияти унинг микромуҳит ва макромуҳит ташқи омилларига қаратилганлиги сабабли ушбу омиллар ҳақидаги маълумотлар хўжалик юритувчи субъектларда махсус ташкил этилган мониторинг тизимида шаклланиши лозим.

Амалиётни таҳлил қилиш натижалари макромуҳит даражасида хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятига энг аввало давлатнинг шу соҳада олиб бораётган иқтисодий ислохотлари бевосита таъсир қилишини кўрсатмоқда. Иқтисодий ва сиёсий омиллар давлатнинг кредит-молия, баҳо ва солиқ сиёсати инструментларидан фойдаланган ҳолда баҳонинг шаклланиши ва бандликка таъсир кўрсатишида намоён бўлади. Мазкур омилларнинг барчаси хўжалик юритувчи субъект фаолиятида ташқи макромуҳит, иқтисодий ва сиёсий омиллар мониторинги тизимини яратиш заруриятини келтириб чиқаришини инобатга олиб, улар стратегик бошқарув ҳисобининг бевосита объектлари бўлиши ва шунга мувофиқ батафсил таҳлил этилиши мақсадга мувофиқ.

Ўтказилган тадқиқотлар натижасида хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг қуйидаги босқичлари тавсия этилган:

1. Макромуҳит мониторинги. Бу босқичда хўжалик юритувчи субъект томонидан танланган стратегияни амалга оширишга бевосита ёки билвосита таъсир қиладиган барча ташқи омиллар доираси аниқланади, маълумотларни олишнинг оптимал йўллари ва ахборотларни йиғиш усуллари белгиланади, ахборотларни йиғиш, уларни таҳлил қилиш ва барча масъул ходимларга етказиш тизими ишлаб чиқилади.

2. Микромуҳит мониторинги. Бу босқичда хўжалик юритувчи субъект танлаган стратегияни амалга ошириш билан боғлиқ барча молиявий ва номолиявий кўрсаткичлар доираси аниқланади ва улар асосида ҳисобот тизими шакллантирилади, ҳисоботларни тақдим этиш даврлари белгиланади, режалаштирилган кўрсаткичлар миқдори билан ҳақиқий кўрсаткичлар миқдори таққосланиб борилади, вужудга келаётган четланишлар аниқланади ва таҳлил қилинади, молиявий ва номолиявий кўрсаткичлар миқдорини ошириш чоралари ишлаб чиқилади.

3. Режалаштириш ва бюджетлаштириш тизимини жорий қилиш босқичи.

4. Молиявий ҳисобот маълумотлари асосида шаклланиб келган амалдаги бухгалтерия ва бошқарув ҳисоби тизимларининг асосий камчиликлари аниқланади.

5. Стратегик бошқарув ҳисобининг шакл ва тамойиллари белгиланади, яъни модели ишлаб чиқилади.

Иқтисодий адабиётлар таҳлили натижасида олинган хулосалардан келиб чиқиб, стратегик бошқарув ҳисобининг анъанавий тарзда хўжалик юритувчи субъектлар амалиётидаги бошқарув ҳисобидан қуйидаги фарқли жиҳатлари асосланган (3-жадвал).

### 3-жадвал

#### Стратегик бошқарув ҳисобининг анъанавий бошқарув ҳисобидан асосий фарқли томонлари<sup>13</sup>

Таққослаш мезонлари	Бошқарув ҳисоби	Стратегик бошқарув ҳисоби
Вазифаси бўйича	Минимал харажатлар эвазига максимал фойда олишни таъминлаш	Хўжалик юритувчи субъект фаолиятининг узок муддат мобайнидаги самарадорлигини таъминлаш, фойдани кўпайтириш ва хўжалик юритувчи субъектнинг инвестицион жозибадорлигини ошириш.
Макромухит омиллари таъсирини ҳисобга олиш, таҳлил ва назорат қилиш	Таҳлил қилинмайди ва назоратга олинмайди, ёки мунтазам тарзда амалга оширилмайди	Макромухит омиллари – бозор ҳолати, рақобат ва рақобатчиларнинг харажатлари ўзгариши муҳим диққат марказида бўлади, субъект стратегиясига таъсирининг таҳлили ва унинг узлуксиз мониторинги олиб борилади.
Номолиявий кўрсаткичлар таҳлили ва назорати	Амалга оширилмайди	Номолиявий кўрсаткичлар тизими шакллантирилади, ҳисобга олинади, ўзгариши мунтазам тарзда баҳоланади ва мониторинги олиб борилади.
Харажатларни ҳисобга олиш ва таҳлил қилиш	Харажатларни ҳисобга олиш ва бошқаришда ишлаб чиқариш ҳажми асосий омил сифатида ҳисобга олинади	Харажатларни ҳисобга олиш ва таҳлил қилишда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ягона ва муҳим омил сифатида қаралмайди. Харажатларнинг ҳар бир омили учун ўз таҳлил қилиш тизими мавжуд.
Режалаштириш	Хўжалик юритувчи субъект фаолияти кўрсаткичлари маълум ҳисобот даври учун режалаштирилади	Хўжалик юритувчи субъект фаолияти ўрта ва узок муддатларга режалаштирилади.
Режалаштириш ва бюджетлаштириш микёси	Микро даражада	Макро даражада.

3-жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, стратегик бошқарув ҳисобининг моҳияти ва бажарадиган вазифалари анъанавий бошқарув ҳисоби тизимидан фарқ қилади. Тадқиқот натижалари асосида стратегик бошқарув ҳисоби ва бошқарув ҳисобининг кўлами аниқланган (3-расм).

Тадқиқотлар натижаси шуни кўрсатадики, макромухит кўрсаткичлари ва омиллари тўғрисидаги маълумотлар асосан хўжалик юритувчи субъектнинг менежмент тизимида шаклланади ва у стратегик бошқарув ҳисобида ҳисоб-таҳлил тизимининг ажралмас бир қисми ҳисобланади. Шундай боғлиқликда шаклланган маълумотлар базаси тесқари алоқа воситасини ҳам бажаради, яъни хўжалик юритувчи субъект томонидан назорат қилинаётган ички (микромухит)

<sup>13</sup> Тадқиқотлар натижасида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

кўрсаткичлар ва омилларни ташқи (макромуҳит) омиллар таъсирига мослаштириш имкониятини яратади. Бу ҳолат стратегиянинг янги шароитга адаптация қилинишини таъминлайди.



**3-расм. Хўжалик юритувчи субъектда стратегик ва бошқарув ҳисоблари кўлами<sup>14</sup>**

Диссертациянинг учинчи боби “**Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг асосий йўналишлари**” деб номланиб, унда стратегик бошқарув ҳисобида хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини баҳоловчи кўрсаткичлар тизими, баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими асосида бюджетлаштириш ҳамда стратегик бошқарув ҳисобининг хўжалик юритувчи субъект молиявий оқимларини бошқаришдаги ўрни батафсил ёритилган.

Тадқиқот мавзуси доирасидаги адабиётлар таҳлили асосида стратегик бошқарув ҳисоби мураккаб, кўп қиррали ҳамда кенг қамровли жараён, деган хулосага келинган. Сабаби - стратегик бошқарув ҳисоби бошқа ҳисоб турларидан фарқли равишда уни амалга ошириш бўйича аниқ тизим мавжуд эмас, жуда кенг баҳолаш йўналишлари ва кўрсаткичлар тизими билан

<sup>14</sup> Тадқиқотлар натижасида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

ифодаланади, шунингдек нафақат тарихий жараёнлар, балки жорий, келгуси ва истикболдаги кўрсаткичларни ҳам ҳисобга олади, прогнозлаштиради, параметрларини белгилайди. Тадқиқот натижалари шуни кўсатадики, ривожланган мамлакатларда стратегик бошқарув ҳисобида турли усуллар ва услубий ёндошувлардан фойдаланилади. Иқтисодий адабиётларда мазкур усуллардан энг кўп қўлланиладиганлари қуйидаги учта гуруҳга жамланган ҳолда ифодаланган:

1. Баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими (Р.Каплан, Д.Нортон, Х.Фридаг, В.Шмидт)<sup>15</sup>;

2. Қўшилган иқтисодий қиймат модели (Д.Янгель, Е.Модель)<sup>16</sup>;

3. Фаолият турлари бўйича харажатлар ҳисоби (К.Янковский, И.Мухарь)<sup>17</sup>.

Тадқиқотлар шуни кўрсатмоқдаки, стратегик бошқарув ҳисоби самарали тарзда ташкил этилган ва юритилаётган ривожланган бозор иқтисодиётига эга давлатларда одатда, ана шу учта элементни ўзида мужассамлаштирган ҳолда, яъни интеграллашган тизимдан фойдаланишади<sup>18</sup>. Мазкур усулларнинг аниқ биридан ёки уларнинг интеграллашган тизимидан фойдаланишдан катъий назар, стратегик бошқарув ҳисобини юритиш жараёнида хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятига таъсир қиладиган жуда кўп ички (микро) муҳит ҳамда ташқи (макро) муҳит кўрсаткичлари ўрганилади, уларнинг таъсири баҳоланади ва таҳлил қилинади. Тадқиқот мобайнида ўтказилган таҳлиллар ва олинган хулосалар асосида стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш учун хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятининг микромуҳит ҳамда макромуҳит кўрсаткичлари ишлаб чиқилган ва гуруҳлаштирилган.

Хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини самарали тарзда ташкил қилиш ва юритиш бир-бири билан мустаҳкам боғланган, бир тизимни ташкил қиладиган муҳим элементлар боғлиқлигидан қай тарзда фойдаланишга боғлиқ бўлади. Ана шундай элементлардан баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими ва бюджетлаштириш стратегик бошқарув ҳисобининг асосини ташкил қилади.

Халқаро амалиётни тадқиқ қилиш шуни кўрсатадики, ривожланган бозор иқтисодиётига эга давлатларда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритишда Р.Каплан ва Д.Нортон томонидан ишлаб чиқилган ва қуйидаги тўртта истикболни ўзида мужассам этган модель шаклидаги баланслаштирилган кўрсаткичлар тизимидан фойдаланилади: 1 – молиявий; 2 – мижозлар (харидорлар); 3 – ички бизнес-жараёнлар; 4 – таълим ва ўсиш<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 314 с., Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: практическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 158 с.

<sup>16</sup> Янгель Д., Модель Е. Ориентация на стоимость. URL:<http://www.cfin.ru/management>

<sup>17</sup> Янковский К.П., Мухарь И.Ф. Управленческий учет: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб. Питер, 2011. – 368 с.

<sup>18</sup> Несветайлов В.Ф. Становление концепции стратегического управленческого учета //Вестник ТГУ. – 2011. - №7 (99). – стр.45-51.

<sup>19</sup> Каплан Р. Сбалансированная система показателей /Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 478 с.

Тадқиқот натижасида хўжалик юритувчи субъектлар стратегиясининг асосий элементлари ва уларнинг амалга оширилишини таъминлашга хизмат қиладиган баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими ўртасида боғлиқликни яратиш, тесқари алоқани ўрнатиш, четланишларни таҳлил қилиш мақсадида стратегик карталар шакллантирилиши лозимлиги илмий асосланган. Тадқиқот мобайнида “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонаси стратегиясини акс эттирувчи асосий элементлар, уларнинг моҳиятини очиқ берадиган омиллар асосланган ҳамда стратегик карталарни шакллантириш механизми кўрсатиб берилган (4-жадвал).

#### 4-жадвал

### “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасининг “ички бизнес-жараёнлар” истиқболлари бўйича кўрсаткичлар тизими<sup>20</sup>

Мақсад (стратегик карта бўйича)	“Мурунгов” конини ўзлаштиришнинг V босқичини амалга ошириш			Олтин уюмларини танлаб эритмага ўтказиш цехи чиқиндиларини қайта ишлаш мажмуасини қуриш (7-ГМЗ)			2-сонли гидрометаллургия заводининг қайта ишлаш қувватларини кенгайтириш			Амударё-Зарафшон сув қувурининг 3-тармогини қуриш		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
<b>Кўрсаткичлар</b> (истиқболдаги 3 йилга)												
<b>Капитал қўйилмаларни ўзлаштириш миқдори</b>	118,4 млн. долл	78,7 млн. долл	84,0 млн. долл	49,0 млн. долл	135,2 млн. долл	-	31,3 млн. долл	31,7 млн. долл	30,0 млн. долл	12 млн. долл	10 млн. долл	10 млн. долл
<b>Ташаббус</b>	1. Конни ўзлаштириш худудларини кенгайтириш; 2. Оғир юк кўтарувчи ўзи ағдаргичлар харид қилиш; 3. Қайта ишлаш заводига тоғ жинсларини етказиб бериш ҳажмини кўпайтириш.			1. Лойиҳанинг техник-иқтисодий асосини ишлаб чиқиш; 2. Ишлаб чиқариш мажмуаси учун жиҳозлар харид қилиш; 3. 2020 йилда иккинчи ва 2021 йилда учинчи тегирмон блокни фойдаланишга топшириш.			1. Ишлаб чиқариш қувватларини кенгайтириш учун жиҳозлар харид қилиш; 2. Қурилиш-монтаж ишларини бажариш; 3. 2020 йилда 29-тегирмон блоки ва 2021 йилда 30-тегирмон блокни фойдаланишга топшириш.			1. Сув қувурининг 3-тармоғи учун метал қувурлар харид қилиш; 2. Қурилиш-монтаж ишларини бажариш; 3. Объектни фойдаланишга топшириш.		

Тадқиқотларга кўра харажатларни бошқариш ва уларни ҳисобга олиш муаммоси ҳар қандай хўжалик юритувчи субъектнинг бутун фаолиятини қамраб олган ҳамда молиявий натижага бевосита таъсир қиладиган мураккаб ва муҳим жараён, деган хулосага келинган.

<sup>20</sup> “Навоий КМК” ДКнинг 2020-2022 йилларга мўлжалланган истиқболли прогноз маълумотлари.

Олиб борилган тадқиқотлар натижасида анъанавий тарзда шаклланган ва амалиётда қўлланилаётган харажатларнинг бошқарув ҳисоби муаммолари аниқланган ҳамда хўжалик юритувчи субъектларда харажатларни бошқариш ва уларни ҳисобга олишнинг янги ва самарали механизмларини ишлаб чиқиш зарурияти асосланган. Шу хулоса асосида олиб борилган илмий тадқиқотлар натижасида айни пайтда жаҳон амалиётида харажатлар, даромад ва молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритишнинг учта устувор йўналишлари қўлланилиб келинаётганлиги кўрсатиб берилган:

1. Қиймат занжирини шакллантириш орқали корхона фаолияти йўналишлари бўйича (М.Портер);

2. Маҳсулот ҳаракати давомида харажатларнинг ўсиб бориши асосида (Б.Райан);

3. Харажатларни стратегик бошқариш орқали (Дж.Шанк ва В.Говиндараджан).

Тадқиқот мавзуси бўйича иқтисодий адабиётлар ва халқаро тажриба тадқиқ қилиниб, стратегик бошқарув ҳисобида М.Портернинг қиймат занжиридан фойдаланиш хўжалик юритувчи субъектларнинг алоҳида фаолият йўналишларини аниқ ажратиш олиш, мазкур йўналишлар бўйича ҳам ички ҳам ташқи харажатларни ҳисобга олиш ва уларни самарали бошқариш имкониятини яратади, деган хулосага келинган. Шу хулоса асосида хўжалик юритувчи субъектларда харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини самарали ташкил қилиш учун уларнинг фаолиятлари йўналишларини асосий ва ёрдамчи йўналишга ажратиш таклиф қилинган (4-расм).



4-расм. Маҳсулот қийматининг шаклланиш занжири<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Тадқиқотлар натижасида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

4-расм маълумотлари ҳамда хўжалик юритувчи субъект микёсида фаолият йўналишларини туркумлаш бўйича таклиф этилаётган илмий хулосаларнинг амалиётга жорий этилиши корхоналарнинг фаолият йўналишлари бўйича нафақат субъект ичида вужудга келадиган харажатлар, балки маҳсулотни ишлаб чиқаришдан уни истеъмолчига етказиб беришнинг барча бўгинлари, шунингдек мазкур бўгинларга ички ва ташқи омиллар таъсири ҳамда улар билан боғлиқ харажатларни ҳисобга олиш ва бошқариш имкониятини яратади.

Диссертациянинг тўртинчи боби **“Стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштириш йўналишлари”** деб номланиб, унда хўжалик юритувчи субъектларда стратегик билимлар стратегияси ва уни ифодаловчи кўрсаткичлар тизими орқали стратегик бошқарув ҳисобида ахборот таъминотининг методологик асосларини такомиллаштириш йўналишлари бўйича ишлаб чиқилган илмий таклиф ва амалий тавсиялар ўз ифодасини топган.

Тадқиқотлар кўрсатмоқдаки, бизнес ривожланишининг замонавий босқичида стратегик бошқарув ҳисобининг ахборот таъминоти мураккаброк вазифаларни ҳал қилиши талаб қилинади. Олиб борилган тадқиқот натижаларига таянган ҳолда стратегик бошқарув ҳисоби тизими кенгрок асосда кўрилиши керак, деган хулосага келинди. Шу асосда иқтисодиётни модернизациялаш шароитида стратегик бошқарув ҳисоби тизими нафақат маълумот тақдим қилувчи тизим, балки тезкор ва муҳим билимларни яратувчи тизим сифатида кўрилиши лозим.

Замонавий шароитда танланган стратегиянинг қанчалик самарали эканлиги бизнеснинг ички ва ташқи муҳитлар ўзгаришлари борасидаги билимларни ҳисобга олган ҳолда узлуксиз ва динамик тарзда ривожланишини таъминлаш билан бевосита боғлиқдир. Иқтисодий адабиётлар таҳлиliga кўра, стратегик бошқарув назариясида бундай қараш янги стратегия билими ва билимларни бошқариш стратегияси концепцияларида ўз аксини топган.

Билимларни бошқариш концепцияси хўжалик юритувчи субъектнинг стратегик билимларини бошқаришга боғлиқ. Бунда стратегик бошқарув ҳисоби билимларни бошқаришда хўжалик юритувчи субъектнинг стратегик ва жорий хўжалик фаолиятини ўзаро боғлаб турувчи звено сифатида қатнашади.

Тадқиқот мавзуси бўйича адабиётлар ва халқаро тажриба таҳлили шуни кўрсатадики, хўжалик юритувчи субъектнинг “билим салоҳияти” ҳисоб маълумотларини билимга трансформация қилиш жараёнининг барча босқичларига ўз таъсирини кўрсатади ва пировард натижада сўнгги босқичда қабул қилинадиган стратегик бошқарув қарори самарасини белгилаб беради. Халқаро амалиёт таҳлили кўрсатишича, ривожланган бозор иқтисодига эга гарб мамлакатлари компанияларнинг бухгалтер-таҳлилчилари стратегик эгилувчанлик кўникмаларига эга, ташқи омиллар таъсирини тез сезишади, баҳолайди ва таҳлил қилади, натижаларидан келиб чиқиб, компания ички ресурсларини оптималлаштириш йўллари кўрсатади, самара моделларини

таклиф қилишади. Ана шундай салоҳиятга эга мутахассис-ходимларларнинг билим салоҳияти пировард натижада компанияларнинг стратегик салоҳиятини оширишда муҳим омил сифатида ҳисобга олинади.

Мазкур масала бўйича илмий мактаблар қарашлари ҳамда иқтисодчи олимларнинг фикр-мулоҳазаларини таҳлил қилиш асосида хўжалик юритувчи субъектларнинг стратегик фаолиятини мажмуавий баҳолаш бўйича ҳар қандай хўжалик юритувчи субъектнинг мулк шакли ва фаолият туридан қатъий назар барча хусусиятларини атрофлича ақс эттириш ва белгиланган стратегияни амалга ошириш мақсадларига хизмат қиладиган тизимни яратиш зарурияти борлиги асослаб берилган<sup>22</sup>.

Бу тизимда энг аввало, молиявий кўрсаткичлардан ташқари, ноанъанавий табиатга эга бўлган омиллар ҳамда кўрсаткичларнинг таъсирини ҳам ҳисобга олиши мумкин бўлган механизм жорий этилиши керак деган, хулосага келинган. Шу мақсадда, хўжалик юритувчи субъектларнинг стратегик фаолиятини мажмуавий баҳолаш бўйича барча хусусиятларини атрофлича ақс эттириш ва белгиланган стратегияни амалга ошириш мақсадларига хизмат қиладиган стратегик салоҳият кўрсаткичлар мажмуаси ( $K_{ССКМ}$ ) таклиф қилинган. Таклиф қилинаётган  $K_{ССКМ}$  тўплами фаолиятнинг турли жиҳатларини тавсифлайдиган, бир-бири билан боғлиқ таҳлилий блокларга гуруҳлаштирилган (5-жадвал).

Таклиф қилинган кўрсаткичлар тўпламининг комплекс хусусияти унда илк бор молиявий ва номолиявий кўрсаткичлар ўзаро чамбарчас боғлиқликда намоён бўлади.  $K_{ССКМ}$  тизимининг ўзига хос хусусияти унинг динамиклиги ва эгилувчанлигидир. Чунки танланган стратегияни амалга ошириш жараёнида олдиндан аниқланган стратегик мақсад ва вазифаларга тузатиш ва ўзгартиришлар киритилиши, уларга тегишли бўлган  $K_{ССКМ}$  блоклари таркиби ҳам улар ўртасидаги алоқалар хусусияти каби қайта кўриб чиқилиши мумкин.

Тадқиқот натижаларига кўра хўжалик юритувчи субъект фаолиятида муҳим таҳлилий ҳамда истикболни белгиловчи ана шу  $K_{ССКМ}$  кўрсаткичларини ўзида ақс эттирган стратегик бошқарув ҳисоботини тузиш керак, деган хулосага келинган. Ҳисобот шакли сифатида хўжалик юритувчи субъект молиявий-хўжалик фаолиятининг асосий кўрсаткичларини ўзида жамлаган стратегик прогноз балансини тузиш асослаб берилган. Стратегик прогноз баланси ялпи кўринишда тузилади ҳамда яқин стратегик истикболда хўжалик юритувчи субъектнинг молиявий-хўжалик фаолиятини баҳолаш имконини берадиган таҳлилий кўрсаткичларни умумлаштиради. Бу хўжалик юритувчи субъектларга стратегик мақсадга эришиш учун нафақат ресурс салоҳияти (моддий, молиявий ва меҳнат), балким хўжалик юритувчи субъектлар шу пайтгача эътиборга олмайдиган муҳим омиллар йигиндиси, яъни “билим салоҳияти” ҳам ҳисобга олиниши кераклигини кўрсатади (6-жадвал).

<sup>22</sup> Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва амалий асослари: Монография /У.У.Костаев: - Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2020. – 180 бет, 126-129 бетлар; Boshqaruv hisobi: Darslik /A.X. Pardayev, Z.A. Pardayeva; - Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2019. -560 б., 445-449 бетлар.

**Хўжалик юритувчи субъект фаолиятининг асосий молиявий ва  
номолиявий кўрсаткичлари<sup>23</sup>**

<b>Блок номи</b>	<b>Назоратдаги кўрсаткичлар</b>
<b>Молиявий кўрсаткичлар</b>	
Хўжалик юритувчи субъектнинг мулкӣ ҳолатини баҳолаш	Асосий капитал (асосий воситалар) миқдори, асосий воситалар умумий миқдорида бевосита ишлаб чиқаришда банд бўлганлари миқдори (улуши), бевосита ишлаб чиқаришда банд бўлган асосий капитал миқдорининг ўсиш динамикаси; Айланма капитал (айланма маблағлар) миқдори, айланма капиталнинг таркибий ҳолати, айланма капиталнинг муомаладан ташқари маблағлар (активлар)га нисбати, тез ва қийин айланадиган маблағлар миқдори, даражаси, нисбати ва ш.к.
Молиявий барқарорликни баҳолаш	Молиявий маблағларнинг умумий миқдори, унда тез айланадиган (ликвидли) маблағлар миқдори ва йиллар давомида ўзгариш динамикаси, жорий ва мутлоқ ликвидли маблағлар, уларнинг коэффицентлари ва ш.к.
Ишбилармонлик фаолиятини баҳолаш	Айланма капитал миқдори, айланма капиталнинг ташкил топиш манбалари, шахсий маблағлар билан таъминланган айланма маблағлар коэффиенти ва ш.к.
Бозор муносабатлари самарадорлигини баҳолаш	Соф активлар миқдори, тўланадиган дивидендлар даражаси, инвестицияларнинг даромадлиқ даражаси, барча активлар рентабеллиги, капитал рентабеллиги ва ш.к.
<b>Номолиявий кўрсаткичлар</b>	
Хўжалик юритувчи субъектнинг инновацион салоҳияти	Хўжалик юритувчи субъект фаолиятига инновацион ишланмаларнинг жорий қилиниши, киритилиш ва ўзлаштирилиш даврийлиги, шу соҳадаги жаҳонда самарали қўлланилаётган патент ва ихтироларни ўзлаштириш даражаси, креативлик ҳамда бозордаги ҳолати динамикаси ва ш.к.
Хўжалик юритувчи субъектнинг инвестицион салоҳияти	Хўжалик юритувчи субъект фаолиятига инвестициялар жалб қилиш, халқаро молиявий институтлар, жамгармалар ва сармоядорлар ресурсларидан самарали фойдаланиш йўналишларининг мавжудлиги ва ш.к.
Раҳбар ва мутахассисларнинг интеллектуал салоҳияти даражаси	Хўжалик юритувчи субъект менежерлари ва мутахассисларининг малака ва кўникмалари, тайёргарлиги, замонавий информацион ва коммуникацион технологиялар ҳамда чет тилларини билиш даражаси, ички ва ташқи бозорнинг иқтисодий категориялари моҳиятини тушуниш даражаси, бозор механизмини тушуниш ва унда хўжалик юритувчи субъект ўрнини белгилай олиши, бозорда самарали фаолият олиб бориш кўникмалари мавжудлиги ва ш.к.
IT-технологиялар ва дастурий таъминот даражаси	Хўжалик юритувчи субъект менежерлари ва мутахассисларининг замонавий информацион ва коммуникацион технологияларни билиш даражаси, улардан иш жараёнида самарали фойдаланиш, дастурий таъминот маҳсулотларини яратиш ва улардан кенг фойдаланиш имкониятининг мавжудлиги.

<sup>23</sup> Тадқиқотлар натижасида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

**“Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасининг  
2023 йилгача бўлган стратегик прогноз баланси<sup>24</sup>**

Т.р.	Кўрсаткичлар	2019 ҳақиқатда	2020 й.	2021 й.	2022 й.	2023 й.
<b>Молиявий кўрсаткичлар прогнози (млрд. сўмда)</b>						
1.	Айланма маблағлар	3 978,5	5 262,2	4 735,9	6 014,6	8 300,2
2.	Оборотдан ташқари маблағлар	14 097,5	18 251,2	16 426,1	20 861,2	28 788,4
3.	Молиявий маблағлар	3 549,4	6 174,7	5 557,3	7 057,7	9 739,7
4.	Молиявий қўйилмалар	12,7	32,6	29,3	37,2	51,4
5.	Қимматли қоғозлар ва номоддий активлар	71,8	78,5	70,7	89,7	123,8
	<b>Балансинг жами активи</b>	<b>21 709,8</b>	<b>29 799,2</b>	<b>26 819,3</b>	<b>34 060,5</b>	<b>47 003,5</b>
6.	Капитал ва резервлар	5 460,3	9 096,7	8 187,0	11 797,5	18 280,6
7.	Тақсимланмаган фойда	5 243,7	6 252,3	5 627,1	5 746,4	5 830,0
8.	Мажбуриятлар	11 005,9	14 450,2	13 005,2	16 516,6	22 792,9
	<b>Балансинг жами пассиви</b>	<b>21 709,8</b>	<b>29 799,2</b>	<b>26 819,3</b>	<b>34 060,5</b>	<b>47 003,5</b>
	<b>Молиявий кўрсаткичлар индекси</b>	<b>1,0</b>	<b>1,37</b>	<b>0,90</b>	<b>1,27</b>	<b>1,38</b>
<b>Номолиявий кўрсаткичлар прогнози</b>						
1.	Инновацион фаоллик даражаси (индекси)	1,0	1,20	2,20	2,5	3,0
2.	Инвестицион фаоллик даражаси (индекси)	1,0	1,05	1,20	1,25	1,30
3.	Раҳбар ва мутахассисларнинг интеллектуал салоҳият даражаси (индекси)	1,0	1,50	2,30	2,80	3,30
4.	IT-технологиялар ва дастурий таъминот даражаси (индекси)	1,0	1,50	2,50	3,0	4,0
	<b>Номолиявий кўрсаткичлар индекси</b>	<b>1,0</b>	<b>1,3</b>	<b>2,1</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>
	<b>Жами</b>	<b>2,0</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>	<b>4,3</b>
	<b>Стратегик салоҳият индекси (ССИ)</b>	<b>1,0</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>2,1</b>

Стратегик прогноз баланси стратегик бошқарув ҳисобида маълумотлар базасининг ички ташкилий билимлар билан тезкор интеграциялашувини таъминлаган ҳолда, маълумотлар базасининг зарур яхлитлигини ва унинг стратегик бошқарув қарорлари қабул қилишдаги самарасини кескин оширади.

Тадқиқотларга кўра, стратегик бошқарув ҳисобининг асосий элементи ҳисобланган стратегик прогноз балансини стратегик бошқарув ҳисоботи шакли сифатида унинг ажралмас қисмлари ҳисобланадиган стратегик мақсадлар натижасида олинadиган фойданинг башорати, пул оқимлари бюджети, сармоя ва инвестициялар бюджети каби ҳисобот шакллари билан стратегик прогноз баланси ҳамма вақт ҳамоҳанг шакллантирилиши мақсадга мувофиқдир.

<sup>24</sup> Тадқиқотлар натижасида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Мазкур ҳисобот шакллари ва стратегик прогноз балансининг ўзаро ички муҳим боғлиқлиги шундаки, уларда асосий моддалар тузилиши, улар миқдорининг ўзгариши ҳамда  $K_{ССКМ}$ нинг бир қатор ҳисоб-китоблари батафсил акс эттирилган бўлади. Булар эса ўз навбатида тегишли тахлилий ҳисоб-китобларни амалга ошириш, натижаларни ҳолисона баҳолаш, вужудга келган четланишлар сабабларини аниқлаш имкониятларини яратиб беради.

Белгиланган стратегик мақсадга эришишнинг самарали йўллари аниқлаш, таҳлил қилиш, улардан оқилона фойдаланиш, ресурсларни тежаб-тергаш ҳамда улардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш стратегик бошқарув ҳисобининг асосий вазифаси ҳисобланади.

Олиб борилган илмий тадқиқотлар натижасида шу вазифани стратегик салоҳиятни баҳолаш ва таҳлил қилиш орқали кўриб чиқиш таклиф қилинган. Хўжалик юритувчи субъектнинг стратегик мақсадларига эришишида стратегик салоҳиятдан самарали фойдаланиш учун захирада мавжуд бўлган ёки фойдаланилаётган ресурслар, ташкилий билимлар, ваколатлар ва имкониятларни умумлашган комплекс таҳлил қилиш тавсия қилинган.

Иқтисодий адабиётлар ва амалиётни тадқиқ қилиш асосида стратегик салоҳиятни бизнеснинг икки муҳим жиҳати ҳисобланган стратегик ривожланиш ва қайта ишлаб чиқариш туташувини белгилаш орқали кўриб чиқиш тавсия қилинган. Ҳар қандай хўжалик юритувчи субъектнинг ривожланиш истиқболлари мавжуд ресурслардан тежаб-тергаб фойдаланиш, уларнинг миқдорини имкон қадар кенгайтириш, рақобат мавқеини мустаҳкамлаш, бошқарув кўникмаларини ривожлантириш, қобилият ва ташкиллаштириш билимларига эга бўлишга боғлиқ. Бунинг баробарида, у энди бизнеснинг мавжуд шарти бўлган қайта ишлаб чиқаришга эмас, балки ташқи ва ички муҳит талаблари ўзгариши орқали аниқланадиган инновацион ва ички ўзгартиришлар жараёнларига ҳам бевосита боғлиқ бўлиб боради. Ривожланиш туташуви орқали корпоратив билимлар ошиши, инновация ва сармоя жараёнлари тадқиқ этилади. Олиб борилган тадқиқотлар натижаси бўйича хўжалик юритувчи субъектнинг стратегик салоҳият ҳолатини белгилаб берадиган мазкур икки контурнинг ўзаро алоқаси 5-расмда тасвирланган.

Стратегик бошқарув ҳисоб тизимида стратегик салоҳиятнинг дуал табиати у ҳақида комплекс тасаввурга эга бўлиш имкониятини яратади, уни баҳолашда ҳар томонлама мажмуавий ёндашиш учун шарт-шароит яратади. Шунга кўра, стратегик бошқарув ҳисоб тизимида баҳолаш, таҳлил қилиш, стратегик салоҳиятни ёрқин тасаввур этиш каби ҳисоб-таҳлил функцияларини таъминлаб бериш вазифаси бирламчи аҳамиятни касб этади.

Иқтисодиётнинг кон-металлургия саноати соҳасида фойдали қазилмаларни ўзлаштириш стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнида стратегик прогнозлаштириш моделидан фойдаланиш катта иқтисодий самара бериши асосланган<sup>25</sup>.

---

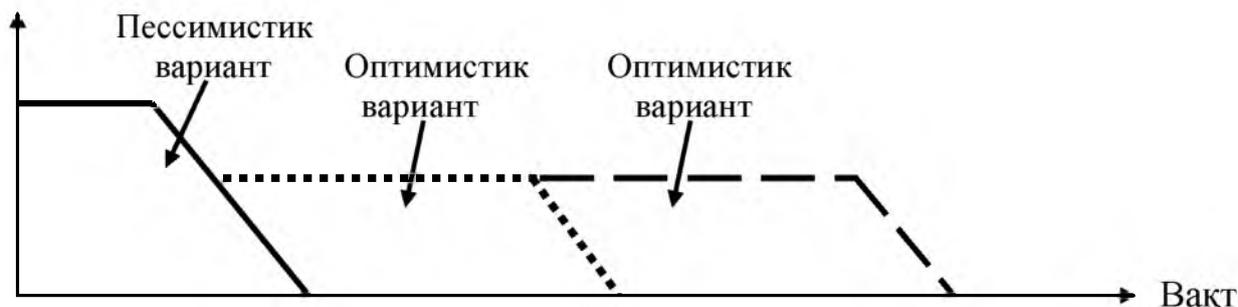
<sup>25</sup> Кадыров А.А., Санакулов К.С., Бибик И.П. Концептуальные основы стратегии инновационного развития Кызылкумского региона. –Ташкент: Узбекистан, 2013 г. - 400 с., стр. 341.



5-расм. Стратегик салоҳият кўрсаткичларининг ўзаро алоқаси<sup>26</sup>

Стратегик прогнозилаштириш моделидан фойдаланиб қуйидаги 6-расмда “Мурунгов” кони базасидаги олтин ишлаб чиқариш мажмуасини ривожлантиришнинг учта сценарийси келтирилган.

Натижа



6-расм. “Мурунгов” кони базасида олтин ишлаб чиқариш мажмуасини ривожлантириш сценарийси вариантларининг чизмаси<sup>27</sup>

Пессимистик сценарий карьерда кон ишларининг тугаши билан бир вақтнинг ўзида ресурсларни ўзлаштиришнинг тўхташи натижасида олтин ишлаб чиқаришнинг 2030-2035 йилларда тугаши ва ишчилар сони 21 мингдан 15-17 минггача камайишини назарда тутлади.

Оптимистик сценарий карьернинг контурдан ташқари ҳудудларини очик-ер ости усулида ўзлаштириш ҳамда танлаб эритмага ўтказиш ва конни очиш чиқиндиларини қайта ишлашни назарда тутлади. Бу ҳолда олтин ишлаб чиқариш 25 фоизга камаяди, аммо кон бошқармаси ишчилар сонини 21 мингдан 12-10 минггача қисқартириш орқали 2060-2065 йилларгача ишлайди.

<sup>26</sup> Тадқиқотлар натижасида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

<sup>27</sup> Кадыров А.А., Санакулов К.С., Бибиқ И.П. Концептуальные основы стратегии инновационного развития Кызылкумского региона. –Ташкент: Узбекистан, 2013 г. - 400 с., стр. 341.

Таклиф этилаётган моделлаштиришнинг асоси сифатида “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасининг стратегик салоҳиятини ( $C_C$ ) тадқиқ қилиш орқали ишлаб чиқариш ( $C_{И}$ ) ва ривожланиш салоҳиятининг ( $C_P$ ) синергетик кўринишда бирлашиши намоён қилиниб, ҳозирги кунга қадар кон-металлургия корхоналарида шаклланган хусусиятлари очиқ кўрсатилган:

$$C_C = C_{И} \oplus C_P;$$

5-расм ҳамда мазкур тенгликдаги  $\oplus$  оператори иккита салоҳият, яъни комбинатнинг ишлаб чиқариш ҳамда ривожланиш салоҳиятларининг оддий йигиндисини эмас, балки улар имкониятларининг бирлашганлигини акс эттиради.

Тадқиқотда иқтисодчи олимларнинг фикрлари ва амалиётни ўрганиш ҳамда тармоқ хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда стратегик салоҳиятни интеграл баҳолаш учун ноаниқ тўплам назарияси услубиётдан фойдаланиш тавсия қилинган.

Тадқиқот мобайнида  $C_C$ нинг иккинчи контури - ривожланиш салоҳиятини баҳолаш ҳам амалга оширилган. Уни баҳолаш мазмуни  $C_{И}$ нинг баҳолаш мазмунига мос келгани учун худди шундай алгоритмдан фойдаланилган (7-жадвал).

**7-жадвал**

**“Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасининг стратегик салоҳияти ( $C_C$ ) таҳлили<sup>28</sup>**

Йиллар	$\mu_{C_{И}}(ССКМ)$	$\mu_{C_{И}}(m)$	$C_C$
2019 йил	[0,988] жуда юқори	[1] жуда юқори	[0,988], жуда юқори
2020 йил	[0,692] жуда юқори	[1] жуда юқори	[0,692], жуда яхши
2021 йил	[0,508] яхши	[1] жуда юқори	[0,508], яхши
2022 йил	[0,755] юқори	[1] жуда юқори	[0,755], юқори
2023 йил	[0,687] жуда яхши	[0,95] жуда юқори	[0,687], жуда яхши

Тадқиқот жараёнида мантиқий боғлиқликни барпо этиш учун сонли (рақамли) кўрсаткичлар ва номолиявий маълумотларнинг турли йўналишларда ўзгаришида дефазификация жараёнини қўллаш орқали 2019-2023 йиллар учун стратегик салоҳият қийматлари ҳисоблаб чиқилган.

Хўжалик юритувчи субъектнинг стратегик салоҳиятини аниқ ва ўз вақтида баҳоламай туриб, унинг стратегик бошқарув ҳисоб тизимини вужудга келтириш мумкин эмас. “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида, замонавий стратегик бошқарув ҳисоб тизимини қуриш ва зарур назарий-услубиёт асосини таъминлаш учун ушбу илмий-тадқиқот ишида таклиф қилинган воситалар услубий бўшлиқларни бартараф қилишга ёрдам беради.

<sup>28</sup> Тадқиқотлар натижасида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

## ХУЛОСА

Тадқиқот мавзуси бўйича олиб борилган изланишлар, иқтисодий адабиётлар таҳлили, назариячи олимларнинг илмий қарашлари ва амалиётчи-мутахассислар ёндашувларини танқидий ўрганиш ва умумлаштириш ҳамда тадқиқот объектлари ҳисобланган Навоий ва Олмалик кон-металлургия комбинатларининг амалий тажрибаси ва муаммолари қуйидаги хулосаларга келишга асос бўлди:

1. Тадқиқотлар кўрсатишича, бозор муносабатларининг ривожланиши, иқтисодиётнинг модернизациялашуви ва кучли рақобат муҳитида бошқарув ҳисобининг келажакка йўналтирилган шакли сифатида эътироф этилаётган стратегик бошқарув ҳисоби замонавий ҳисоб тизимининг устувор йўналиши ҳисобланади. Чунки глобаллашув натижасида хўжалик юритувчи субъектларнинг самарали стратегик бошқарувга тобора ортиб бораётган эҳтиёжи стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш бўйича замонавий ечимларни ишлаб чиқиш масалаларини долзарб қилиб қўймоқда.

Тадқиқотда иқтисодчи олимларнинг фикрлари ва халқаро тажрибани ўрганиш асосида стратегик бошқарув ҳисобининг моҳияти таҳлил қилинган, унинг бошқа ҳисоб турларидан 30 га яқин кўрсаткичлар бўйича фарқи аниқланиб, улар 8 та блокка умумлаштирилган. Стратегик бошқарув ҳисоби концепцияси шаклланишига янги ёндашув ишлаб чиқилган, унинг мукаммалашган янги таърифи таклиф қилинган.

2. Тадқиқотда иқтисодчи олимларнинг фикрлари, халқаро тажриба ва амалиётни ўрганиш асосида стратегик бошқарув ҳисоби – мураккаб, кўп қиррали ҳамда кенг қамровли жараён, деган хулосага келинган. Шунга мувофиқ, стратегик бошқарув ҳисобида турли усуллар ва услубий ёндошувлардан фойдаланилади.

Тадқиқот натижаларига кўра стратегик бошқарув ҳисобини юритиш жараёнида хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятига таъсир қиладиган жуда кўп ички (микро) муҳит ҳамда ташқи (макро) муҳит кўрсаткичларини ўрганиш, уларнинг таъсирини баҳолаш ва таҳлил қилиш мақсадга мувофиқ, деган хулосага келинган. Хулосалар ва таҳлиллар асосида стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш учун хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятининг микро ва макромуҳит кўрсаткичлари ишлаб чиқилган ҳамда стратегик бошқарув ҳисобининг махсус тамойиллари таклиф қилинган.

3. Тадқиқотларга кўра харажатларни бошқариш ва уларни ҳисобга олиш муаммоси ҳар қандай хўжалик юритувчи субъектнинг бутун фаолиятини қамраб олган ҳамда молиявий натижага бевосита таъсир қиладиган мураккаб ва муҳим жараён, деган хулосага келинган.

Олиб борилган тадқиқотлар натижасида анъанавий тарзда шаклланган ва амалиётда қўлланилаётган харажатларнинг бошқарув ҳисоби муаммолари аниқланган ҳамда хўжалик юритувчи субъектларда харажатларни бошқариш ва уларни ҳисобга олишнинг янги ва самарали механизмларини ишлаб чиқиш зарурияти асосланган.

Тадқиқот мавзуси бўйича иқтисодий адабиётлар ва халқаро тажриба тадқиқ қилиниб, стратегик бошқарув ҳисобида М.Портернинг қиймат занжиридан фойдаланиш хўжалик юритувчи субъектларнинг алоҳида фаолият йўналишларини аниқ ажратиб олиш, мазкур йўналишлар бўйича ҳам ички ҳам ташқи харажатларни ҳисобга олиш ва уларни самарали бошқариш имкониятини яратади, деган хулосага келинган. Шу хулоса асосида хўжалик юритувчи субъектларда харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини самарали ташкил қилиш учун уларнинг фаолиятлари йўналишларини асосий ва ёрдамчи йўналишга ажратиш таклиф қилинган.

4. Тадқиқот натижалари асосида хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини самарали тарзда ташкил қилиш ва юритиш кўп жиҳатдан бир-бири билан мустақкам боғланган, бир тизимни ташкил қиладиган баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими ва бюджетлаштиришдан фойдаланиш муваффақиятли ҳисобланади, деган илмий хулосага келинган.

Олиб борилган илмий тадқиқотлар натижасида хўжалик юритувчи субъектлар стратегиясининг асосий элементлари ва уларнинг амалга оширилишини таъминлашга хизмат қиладиган баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими ўртасида боғлиқликни яратиш, тескари алоқани ўрнатиш ва четланишларни таҳлил қилиш мақсадида стратегик карталар шакллантирилиши зарур, деган илмий хулосага келинган. Шу асосда “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонаси стратегиясини акс эттирувчи асосий элементлари кўрсатиб берилган ва стратегик карталарни шакллантириш таклиф этилган.

5. Иқтисодий адабиётлар таҳлили ва тадқиқот объектлари тармоқ хусусиятларини инобатга олган ҳолда стратегик бошқарув тизими самарадорлигини мажмуавий баҳолаш имкониятини яратадиган стратегик салоҳият кўрсаткичлар мажмуаси ишлаб чиқилган. Таклиф қилинган кўрсаткичлар мажмуаси фаолиятнинг турли жиҳатларини тавсифлайдиган, бир-бири билан боғлиқ таҳлилий блокларга гуруҳлаштирилган. Кўрсаткичлар тўпламининг асосий хусусияти сифатида унда илк бор молиявий кўрсаткичлардан ташқари номолиявий кўрсаткичлар ҳам акс эттирилган ҳамда улар ўзаро боғлиқликда келтирилган. Ўтказилган таҳлиллар асосида мазкур кўрсаткичларнинг амалда ишлаш механизми кўрсатиб берилган.

6. Хорижий ва мамлакатимиз иқтисодчи олимларининг шу соҳадаги тадқиқотлари ва тармоқ хусусиятларини инобатга олиб, хўжалик юритувчи субъектларда режа ва таҳлилий кўрсаткичлар тизимининг шаклланиш жараёнлари танқидий ўрганиб чиқилган. Ўрганишлар натижаси бўйича стратегик таҳлил, прогнозлаштириш ва режалаштириш, шунингдек тадқиқот объектининг тармоқ хусусиятини акс эттирувчи сценарли моделлаштириш услубининг моҳияти кенг ёритиб берилган. Хулоса сифатида ана шу моделдан фойдаланиб, муҳим таҳлилий ҳамда истиқболни белгиловчи кўрсаткичларни ўзида акс эттирган стратегик бошқарув ҳисоботини тузиш зарурияти асосланган.

Олиб борилган тадқиқотлар натижасида хўжалик юритувчи субъектлар белгилаган стратегияга эришиши борасида салоҳиятини баҳолайдиган

стратегик прогноз балансини тузиш асослаб берилган, унинг назарий-методолик асоси ишлаб чиқилган, асосий элементлари аниқланган ва ишлаш механизми кўрсатиб берилган.

7. Тадқиқот натижасида стратегик бошқарув ҳисоботи ва стратегик прогноз балансининг ўзаро ички муҳим боғлиқлиги асосланган, уларда асосий моддалар тузилиши асосланган. Стратегик прогноз баланси ёрдамида тегишли таҳлилий ҳисоб-китобларни амалга ошириш, натижаларни ҳолисона баҳолаш, вужудга келган четланишлар сабабларини аниқлаш йўллари кўрсатиб берилган.

Тадқиқот натижасида тармоқ хусусиятларини инобатга олиб, белгиланган стратегик мақсадга эришишнинг самарали йўллари аниқлашни стратегик салоҳиятни баҳолаш ва таҳлил қилиш орқали кўриб чиқиш таклиф қилинган. Стратегик мақсадларда стратегик салоҳиятдан самарали фойдаланиш учун стратегик ривожланиш ва қайта ишлаб чиқариш туташувини белгилаш тавсия қилинган.

Илмий тадқиқотда ишлаб чиқилган илмий таклиф ва амалий тавсияларни амалиётга жорий қилиш ҳўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини самарали ташкил қилиш ва стратегик бошқарув қарорлар қабул қилиш самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

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

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ**

**КОСТАЕВ УМИДЖОН УМИРЗАКОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации доктора экономических наук (Doctor of Science)**

**город Ташкент – 2020 год**

Тема диссертации доктора наук (Doctor of Science) зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан № В2020.2.DSc/Iqt247.

Диссертация выполнена в Ташкентском финансовом институте.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (реюме)) размещен на веб-сайте Научного совета ([www.tfi.uz](http://www.tfi.uz)) и информационно-образовательном портале «ZiyoNet» ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)).

**Научный консультант:** Пардаев Абдунаби Халикович  
доктор экономических наук, профессор

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

Курбонов Зиёт Ниёзович  
доктор экономических наук, профессор

Ибрагимов Абдугапур Каримович  
доктор экономических наук, профессор

**Ведущая организация:** Самаркандский институт экономики и сервиса

Защита диссертации состоится « 6 » 11 2020 года в 14<sup>00</sup> на заседании Научного совета DSc.03/30.12.2019.1.17.01 по присуждению ученой степени при Ташкентском финансовом институте. Адрес: 100000, г. Ташкент, проспект Амира Темура, дом 60А. Тел.: (99871) 234-53-34, факс: (99871) 234-46-26; e-mail: [ilmivkengash@tfi.uz](mailto:ilmivkengash@tfi.uz)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского финансового института (регистрационный № 146). Адрес: 100000, г.Ташкент, проспект Амира Темура, дом 60А. Тел.: (99871) 234-53-34

Автореферат диссертации разослан « 22 » 10 2020 года.  
(протокол реестра № 39 от « 22 » 10 2020 года.)



**С.У.Мехмон**  
Председатель Научного совета по присуждению ученых степеней, доктор экономических наук, профессор

**Н.Н.Каландарова**  
Ученый секретарь Научного совета по присуждению ученых степеней, доктор философии по экономическим наукам (PhD)

**Н.Н.Кузнец**  
Председатель Научного семинара при Научном совете по присуждению ученых степеней, доктор экономических наук, профессор

## ВВЕДЕНИЕ (аннотация (DSc) докторской диссертации)

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Процесс глобализации в мире тербует проведения глубокой экономической политики, способной оперативно реагировать на возникающие вызовы, и разработки долгосрочной стратегии развития. Именно эффективная стратегия долгосрочного развития становится важным фактором обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны. Опыт развитых стран показывает, что успешное социально-экономическое развитие страны во многом зависит от использования стратегического планирования в качестве инструмента государственного управления. В странах с развитыми рыночными отношениями данное мероприятие «...является ключевым фактором успеха компаний, предоставляя возможность получить оперативную и достоверную информацию стратегического характера и принять важные управленческие решения»<sup>1</sup>. Поэтому эффективное использование в национальной экономике положительных результатов международной практики по усилению роли стратегического управленческого учета в разработке стратегии долгосрочного развития и обеспечении их реализации является актуальной задачей.

В мире уделяется особое внимание научным исследованиям в области совершенствования методологических основ стратегического управленческого учета по разработке и реализации долгосрочных стратегий экономического развития в условиях интеграции экономики. В результате данных исследований усовершенствованы вопросы теоретических основ организации стратегического управленческого учета, система обеспечения руководства оперативной информацией и применения аналитических процедур в оценке стратегического потенциала предприятий. Однако важные вопросы, связанные с методологией практической организации стратегического управленческого учета, методикой оценки эффективности ресурсов в достижении намеченной стратегии, совершенствовании информационного обеспечения стратегического управленческого учета, а также методы расчета и анализа стратегического потенциала предприятий до сих пор не нашли своего положительного решения.

В Узбекистане особое внимание уделяется обеспечению стабильности долгосрочного экономического развития, повышению эффективности проводимых экономических реформ, максимальному использованию имеющихся запасов, нахождению новых источников экономического роста и инновационным факторам экономического развития. На основе использования новых экономических инструментов и обобщения опыта пройденных этапов рыночных реформ, совершенствуется общая теория и методология стратегического управленческого учета для создания эффективной информационной базы стратегического управления, регистрации информации, обобщения и представления их пользователям. Постановка задач по «созданию в сфере широкого внедрения информационных систем и программных продуктов в реальные секторы экономики цифровых технологий и

---

<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.

автоматизированных систем в финансово-хозяйственной деятельности, административных процедурах, производстве, технологических и управленческих процессах»<sup>2</sup>, “внедрению современных международных стандартов и методов корпоративного управления, усилению роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями”<sup>3</sup> в качестве приоритетного направления экономических реформ определила актуальные задачи стратегического управленческого учета по эффективному управлению деятельностью предприятий. Данные задачи определяют важность совершенствования теоретических основ организации стратегического управленческого учета, усиления его роли в учетно-аналитической системе хозяйствующих субъектов, совершенствования методологических основ стратегического управленческого учета и анализа внешней среды.

Данная диссертационная работа служит важной методологической основой для реализации задач, определенных в Указах Президента Республики Узбекистан от 8 января 2019 года №УП-5614 «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию экономики и повышению эффективности экономической политики», от 21 сентября 2018 года №УП-5544 «Об утверждении Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2019-2021 годы», от 7 февраля 2017 года № УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», постановлениях Президента Республики Узбекистан от 6 марта 2020 года №ПП-4629 «О мерах по реформированию государственного предприятия «Навоийский горно-металлургический комбинат» и от 1 марта 2017 года №ПП-2806 «О Программе дополнительных мер по увеличению производства драгоценных металлов на ГП «Навоийский ГМК» до 2026 года».

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий в республике.** Данное диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации**<sup>4</sup>. Научные исследования по совершенствованию теоретико-методологической базы организации стратегического управленческого учета проводились в ведущих исследовательских центрах и университетах мира, в том числе в Institute of Management Accountants (IMA), Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), Pricewaterhouse Coopers, Deloitte & Touche, KPMG, University of South Florida (USF), Institute of Chartered Accountants In England and Wales (ICAEW), Institute of Professional Financial Managers (IPFM),

<sup>2</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 2 марта 2020 года №УП-5953 «О государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития республики Узбекистан в 2017-2021 годах в «Год развития науки, просвещения и цифровой экономики».

<sup>3</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 7.02.2017 г. №УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан».

<sup>4</sup> Разработан на основе обзоров зарубежных исследований по теме диссертации [www.ima.org](http://www.ima.org); [www.cima.org](http://www.cima.org); [www.pwc.com](http://www.pwc.com); [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com); [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com); [www.usf.edu](http://www.usf.edu); [www.leeds.ac.uk](http://www.leeds.ac.uk); [www.nitrkl.ac.in](http://www.nitrkl.ac.in); [www.kyushu-u.ac.jp](http://www.kyushu-u.ac.jp) и других источниках.

University of Leeds (Великобритания), Kyushu University (Япония), Agreement with the Institute of Cost Accountants of India (ICAI), Rourkela National Institute of Technology (Индия), Московском государственном университете им. Л.В. Ломоносова, Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации (Российская Федерация).

В результате проведенных научных исследований по совершенствованию теоретико-методологической базы организации стратегического управленческого учета получены следующие научные результаты: создана методология разработки средне- и долгосрочных стратегий развития компаний (СИМА, PwC - США); разработаны принципы организации и ведения стратегического управленческого учета (University of South Florida, Deloitte & Touche, KPMG - США); усовершенствованы функции методологии формирования данных стратегического управленческого учета в соответствии с требованиями международных стандартов в части обеспечения информацией и контроля деятельности предприятий (IMA - США, University of Leeds - Великобритания, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова - Россия); усовершенствованы концепция, практика и технология стратегического управленческого учета на основе разработки международного стандарта управленческого учета (University of South Florida – США, ICAEW – Великобритания); усовершенствована методика формирования релевантной информации о финансовых результатах в стратегическом управленческом учете (Institute of Professional Financial Managers (IPFM) – Великобритания, Universiti Utara Malaysia); усовершенствована методология обеспечения руководства информацией для принятия управленческих решений по снижению производственных затрат (Kyushu University – Япония, Agreement with the Institute of Cost Accountants of India (ICAI) – Индия, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова - Россия).

В мире проводятся исследования по совершенствованию теоретических и методологических основ стратегического управленческого учета по следующим направлениям: совершенствование концепции стратегического развития отраслей экономики и методов бюджетирования в системе стратегического управленческого учета с учетом требований цифровизации экономики; совершенствование методологических вопросов организации стратегического управленческого учета на основе стратегической концепции развития; определение направлений повышения эффективности деятельности путем применения системы сбалансированных показателей; разработка методов моделирования для обеспечения вариативности в стратегическом управленческом учете; совершенствование методов управления по оптимальным вариантам с учетом влияния факторов внешней среды; совершенствование методологических основ повышения прозрачности информации показателей стратегического управленческого учета.

**Степень изученности проблемы.** Теоретические и практические аспекты организации стратегического управленческого учета и его эффективного управления в хозяйствующих субъектах подробно исследованы в научных трудах ведущих зарубежных 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>5</sup>.

Ученые из стран СНГ И.Н.Богатая, В.Б.Ивашкевич, В.Э.Керимов, И.Г.Кондратова, И.Е.Мизиковский, О.Е.Николаева и В.Ф.Палий провели исследования по вопросам организации и ведения стратегического управленческого учета<sup>6</sup>.

Теоретические и научно-методологические аспекты организации стратегического управленческого учета частично отражены в научных трудах узбекских экономистов А.А.Абдуганиева, Н.Б.Абдусаламовой, А.К.Ибрагимова, Б.Ю.Махсудова, А.Х.Пардаева, Н.К.Ризаева, Б.А.Хасанова, А.А.Хашимова и других ученых<sup>7</sup>.

Однако в работах этих ученых даны общие комментарии по теоретическим вопросам организации стратегического управленческого учета, а проблемы, связанные с методологическими основами организации стратегического управленческого учета в субъектах хозяйствования не были исследованы всесторонне.

**Взаимосвязь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего учебного заведения.** Диссертационная работа выполнена в рамках научно-исследовательской работы на тему «Научные основы согласования финансовой, банковской и учетной системы в условиях модернизации экономики», проводимой в Ташкентском финансовом институте.

**Цель исследования** заключается в разработке предложений и рекомендаций по совершенствованию методологии стратегического управленческого учета в хозяйствующих субъектах в условиях модернизации экономики.

---

<sup>5</sup> Апчерч А.М. Управленческий учет: принципы и практика. Под ред. Апчерч А.М.: Финансы и статистика, 2002. -952 с.; 24.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., Даттар Ш. Управленческий учет. Пер. с англ. -10-е изд. СПб.: Питер, 2005. -1008 с.

<sup>6</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>7</sup> Абдуганиев А.А. Проблемы организации управленческого учета и их решения. – Т.: ТФИ, 2003. –275 с.; Абдусаломова Н.Б. Совершенствование методологии внутреннего контроля и бюджетирования в системе управленческого учета. Автореферат дисс. на соиск. учен. степ. докт. экон. наук (DSc); Практический управленческий учет. Учебное пособие для ВУЗов/А.К. Ибрагимов, Б.А. Хасанов, Н.К. Ризаев – Т.: “Молия”, 2014. –404 с.; Махсудов Б.Ю. Совершенствование методологии бюджетирования в управленческом учете. Автореферат дисс. на соиск. учен. степ. докт. экон. наук (DSc); Пардаев А.Х., Пардаева З.А. Управленческий учет. Учебник. – Т.: “Иктисод-Молия”, 2019. –556 с.; Хасанов Б.А., Хашимов А.А. Управленческий учет. Учебник. - Т.: “Иктисод-Молия”, 2005. -308 с.

**Задачи исследования** заключаются в следующем:

критическое изучение и анализ теоретико-методологических подходов к концепции стратегического управленческого учета, раскрытие сущности стратегического управленческого учета путем изучения взаимосвязи с управленческим учетом и определение основных его принципов;

разработка комплекса показателей стратегического потенциала хозяйствующих субъектов для оценки его перспективного потенциала;

разработка стратегического прогнозного баланса для оценки стратегического потенциала хозяйствующих субъектов и обоснования его перспектив в системе стратегической управленческой отчетности;

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

предложить методику оценки стратегического потенциала хозяйствующих субъектов с использованием аппарата теории нечетких множеств.

**Объектом исследования** является деятельность государственного предприятия «Навоийский горно-металлургический комбинат» и акционерного общества «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

**Предметом исследования** являются вопросы совершенствования методологии стратегического управленческого учета в хозяйствующих субъектах.

**Методы исследования.** В диссертации использовались такие методы, как анализ и синтез, индукция и дедукция, системный подход, логическое мышление, монографическое наблюдение, сравнение, экономический анализ и экономико-математические методы.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

определены принцип гибкости метода и соответствия учетной информации стратегическим целям и задачам, а также принцип соответствия стратегии и организационной структуры, отражающие явную разницу между управленческим учетом и стратегическим управленческим учетом;

разработан комплекс показателей стратегического потенциала, позволяющий оценить эффективность системы стратегического управления хозяйствующих субъектов на основе финансовых и нефинансовых показателей;

предложен стратегический прогнозный баланс, позволяющий учитывать не только материальные, финансовые и трудовые ресурсы хозяйствующих субъектов, но и сформировать, учитывать и прогнозировать параметры «потенциала знаний»;

разработан метод анализа стратегического потенциала хозяйствующих субъектов как обобщенная комплексная модель показателей воспроизводства и стратегического развития;

разработана методика использования математического аппарата теории нечетких множеств при анализе стратегического потенциала хозяйствующих субъектов.

**Практические результаты исследования** состоят в следующем:

разработано усовершенствованное авторское определение стратегического управленческого учета на основе включения в понятие данного термина учета влияния факторов внешней среды, и внутреннего потенциала предприятия;

предложен новый подход к формированию концепции стратегического управленческого учета, определены его элементы, принципы и границы, обосновано его отличие от управленческого учета по функциям, а также по методам учета, анализа, контроля и бюджетирования;

определена группа специальных принципов, отражающая явную разницу между управленческим учетом и стратегическим управленческим учетом;

предложена обобщенная концепция стратегического управленческого учета, которая рассматривается как система формирования и развития организационных знаний о стратегии;

определен комплекс показателей стратегического потенциала хозяйствующих субъектов, позволяющий комплексно оценить в них эффективность системы стратегического управления;

разработаны теоретические и методологические основы формирования стратегического прогнозного баланса хозяйствующих субъектов, определены его основные элементы и предложена модельная форма;

разработаны методы и инструменты анализа, оценки и прогнозирования стратегического потенциала хозяйствующих субъектов.

**Достоверность результатов исследования** обусловлена целесообразностью примененных в исследовании подходов и методов, использованием данных из официальных источников, в том числе информации о деятельности хозяйствующих субъектов - из статистической отчетности, а также внедрением соответствующих выводов и предложений в практику в соответствующих организациях.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования состоит в том, что в диссертации на основании выполненных автором исследований разработаны концептуальные и методологические основы стратегического управленческого учета в соответствии с международной практикой. Теоретические результаты диссертации открывают возможности осуществления научных исследований по проблемам внедрения стратегического учета в практику, а также служат совершенствованию научных и теоретических основ предмета “Управленческий учет”.

Практическая значимость исследования обуславливается использованием разработанных рекомендаций по совершенствованию методологии стратегического управленческого учета для эффективной организации стратегического управленческого учета хозяйствующими субъектами, созданием возможности повышения эффективного использования ресурсов, а также использованием хозяйствующими субъектами в совершенствовании учетно-аналитической и управленческой практики и в разработке управленческих методов стратегического развития предприятий.

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

предложения по принципу гибкости метода и соответствия учетной информации стратегическим целям и задачам, а также по принципу соответствия стратегии и организационной структуры, отражающим явную разницу между управленческим учетом и стратегическим управленческим учетом были включены в учебник, рекомендованный для студентов специальности 5А230901 - «Бухгалтерский учет (по отраслям и сферам)» по предмету «Управленческий учет» (свидетельство об авторском праве утверждено приказом Министерства высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан от 2 мая 2019 года №394). Внедрение данных предложений послужило улучшению теоретических и методологических аспектов стратегического управленческого учета на предприятиях, повышению эффективности принятия стратегических управленческих решений и повышению качества образования;

предложения по разработке комплекса показателей стратегического потенциала, позволяющего оценить эффективность системы стратегического управления хозяйствующих субъектов на основе финансовых и нефинансовых показателей нашли свои отражения в Постановлении Президента Республики Узбекистан от 1 марта 2017 года №ПП-2806 «О Программе дополнительных мер по увеличению производства драгоценных металлов на ГП «Навоийский ГМК» до 2026 года» (справка ГП «Навоийский ГМК» от 12 марта 2020 года №02-06-07/3267). Реализация данных предложений послужила основным источником информации при принятии Программы стратегического развития комбината по увеличению производства продукции к 2026 году на 30%;

рекомендации по составлению стратегического прогнозного баланса, позволяющего учитывать не только материальные, финансовые и трудовые ресурсы хозяйствующих субъектов, но и формировать, анализировать и определять прогнозные параметры «потенциала знаний» нашли свои отражения в Постановлении Президента Республики Узбекистан от 1 марта 2017 года №ПП-2806 «О Программе дополнительных мер по увеличению производства драгоценных металлов на ГП «Навоийский ГМК» до 2026 года» (справка ГП «Навоийский ГМК» от 12 марта 2020 года №02-06-07/3267). Реализация данных рекомендаций обусловила разработки прогнозных показателей комбината на 2024 год по увеличению производства продукции на 122% по сравнению с 2019 годом;

предложения по анализу стратегического потенциала хозяйствующих субъектов как обобщенная комплексная модель показателей воспроизводства и стратегического развития нашли свои отражения в стратегии развития ГП «Навоийский ГМК» до 2030 года, утвержденной поручением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 25 октября 2019 года (справка ГП «Навоийский ГМК» от 12 марта 2020 года №02-06-07/3267). Реализация данных предложений позволила определить высокие параметры объема

производства комбината за счет освоения новых месторождений и модернизации производственных мощностей;

предложения по методу использования математического аппарата теории нечетких множеств для анализа стратегического потенциала хозяйствующих субъектов нашли свои отражения в Постановлении Президента Республики Узбекистан от 3 января 2017 года №ПП-2713 «О Программе увеличения производства драгоценных металлов на ГП «Навоийский ГМК» и АО «Алмалыкский ГМК» на 2017-2021 годы» (справка ГП «Навоийский ГМК» от 12 марта 2020 года №02-06-07/3267). Реализация данных предложений обусловила создание возможности оценки долгосрочных инвестиционных проектов и определение эффективных направлений достижения стратегических целей на комбинате.

**Апробация результатов исследования.** Научные выводы и предложения, разработанные по результатам исследования, обсуждались на 5 международных и 1 республиканской научно-практических конференциях, и были получены положительные заключения.

**Опубликованность результатов исследования.** Всего по теме диссертации опубликовано 26 научных работ, в том числе 1 монография, 14 научных статей в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, из которых 12 – в республиканских и 2 – в зарубежных изданиях.

**Структура и объем диссертации.** Структура диссертации состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем диссертации составляет 205 страницы.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во **введении** обоснованы актуальность и востребованность темы диссертации, сформулированы цель и задачи, объект и предмет исследования, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий в республике, приведен обзор зарубежных исследований по теме диссертации, изложены научная новизна и практические результаты исследования, раскрыта научная и практическая значимость полученных результатов, приведены сведения о достоверности и внедрении в практику результатов исследования, опубликованных работах, структуре и объеме диссертации.

В первой главе диссертации «**Роль управленческого учета в повышении эффективности экономических реформ в горно-металлургической отрасли**» рассматривается вклад предприятий горно-металлургической отрасли - государственного предприятия «Навоийский горно-металлургический комбинат» и акционерного общества «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» - в развитие национальной экономики, их роль в социально-экономической жизни страны, определены особенности организации управленческого учета и обоснована необходимость организации и ведения стратегического управленческого учета в этих субъектах.

Основная деятельность Навоийского и Алмалыкского горно-металлургических комбинатов направлена на дальнейшее повышение эффективности использования минерально-сырьевых ресурсов, увеличение производства высоколиквидной продукции и ускоренное развитие производства локализованной продукции. По масштабам производственной деятельности, местоположению, уровню рентабельности для государства, производственным мощностям, ассортименту продукции, занятости населения и объему финансируемых социальных проектов эти предприятия являются лидерами в экономике страны. «На долю Навоийского горно-металлургического комбината приходится десять процентов всей производимой в Узбекистане промышленной продукции и 18 процентов доходов бюджета. На предприятии трудится более 54 тысяч человек. По объему сырьевых ресурсов Навоийский горно-металлургический комбинат занимает третье место среди мировых производителей золота»<sup>8</sup>.

Анализ основных производственных показателей ГП «Навоийский ГМК» за последние пять лет показывает, что объемы производства и освоенных капитальных вложений, создание новых рабочих мест и рост чистой прибыли имеют стабильные темпы роста (табл. 1).

**Таблица 1.**

**Динамика основных показателей деятельности ГП «Навоийский ГМК»<sup>9</sup>**

№	Наименование показателей	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	Объем производства продукции (в сопоставимых ценах)	млрд. сум	26 239,0	26 376	26 508	26 747	26 952	27 349
2	Объем освоенных капитальных вложений	млн. долл.	277,5	186,9	188,0	228,1	429,9	649,4
3	Снижение себестоимости продукции	млрд. сум	285,7	266,5	365,6	257,6	520,5	638,5
4	Создание новых рабочих мест	штук	187	187	187	371	1 501	1 974
5	Сумма чистой прибыли	млрд. сум	353,0	521,8	491,9	985,3	1 619,0	2 295,0

Анализ финансовых показателей Алмалыкского горно-металлургического комбината за 2014-2019 годы показывает, что положительные результаты принятых мер по снижению себестоимости продукции привели к устойчивому увеличению конечных финансовых результатов. В частности, чистая прибыль завода в 2014 году составила 145 млрд. сумов, в 2019 году этот показатель увеличился в 16,4 раза и составил 2 381 млрд. сумов (рис. 1).

<sup>8</sup> Навоийский горно-металлургический комбинат будет превращен в современную компанию. Материалы совещания Президента Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиёева, проведенного 26 февраля 2020 года по реформированию государственного предприятия «Навоийский горно-металлургический комбинат». Газета «Народное слово», 27 февраля 2020 г., выпуск 42 (7513), стр. 1.

<sup>9</sup> Данные статистической отчетности ГП «Навоийский ГМК» за 2015-2019 годы.



**Рис. 1. Увеличение выручки и чистой прибыли акционерного общества «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»<sup>10</sup>**

Социально-экономические реформы на Навоийском и Алмалыкском горно-металлургических комбинатах направлены на постепенное реформирование их производственной деятельности, модернизацию производственных мощностей и ускорение процесса технической модернизации, что очень важно не только для развития этих предприятий, но и для диверсификации экономики страны.

В то же время следует отметить, что в условиях нынешней глобализации мировой экономики важно повышать эффективность управленческого учета и далее развивать стратегический управленческий учет, что позволит этим предприятиям принимать эффективные и оперативные управленческие решения для достижения более высоких результатов.

Результаты изучения экономической литературы и характеристики отрасли показывают, что содержание и форма информации, формируемой и представляемой для руководителя каждого хозяйствующего субъекта в рамках управленческого учета, безусловно, отличается от таковой у других субъектов. Однако все они имеют сходство по характеру формируемых и представляемых данных, и эта особенность заключается в том, что они носят оперативный, тактический и стратегический характер. Ученые из ряда экономических школ пытались раскрыть это сходство в своих исследованиях, а также показать различия между ними. Однако они не смогли интерпретировать эти виды управленческого учета в целом и, что самое главное, их сущность как единую систему в рамках управленческого учета. На основании исследования были проанализированы этапы развития управленческого учета и сделан вывод, что оперативный, тактический и стратегический виды управленческого учета формировались в соответствии с этими тремя типами данных.

<sup>10</sup> <http://www.agmk.uz/index.php/ru/korporativnoe-upravlenie/finansovye-otchety>

Результаты проведенных исследований показывают, что не только ученые, но и даже экономисты не смогли четко разграничить оперативный, тактический и стратегический управленческий учет, типы управленческого учета, а также создали путаницу в объектах, предметах и средствах реализации этих видов учета. Согласившись с взглядами экономистов о цели, задачах, функциях, предмете, методе и принципах управленческого учета, предлагается описать три вида управленческого учета, то есть оперативный, тактический и стратегический управленческий учет как систему, в следующем порядке (табл.2).

**Таблица 2**

**Виды учетов в системе управленческого учета<sup>11</sup>**

Уровень	Объект	Субъект	Инструменты
Оперативный	Центры ответственности (затраты, доходы, прибыль и инвестиции)	Руководители центров ответственности	Стандарт-костинг, директ-костинг, ЛТ, полная себестоимость и другие методы
Тактический	Хозяйствующий субъект	Руководители, ответственные за деятельность и отделы	Программирование, бюджетирование, ABC-костинг, директ-костинг, CVP анализ, ФСА
Стратегический	Предприятия, ведущие аналогичную деятельность на региональных и зарубежных рынках	Высшее руководство	SWOT анализ, GAP-анализ, сценарный анализ, стратегические программы, стратегическое бюджетирование и др.

Проведенные исследования показывают, что операционный, тактический и стратегический виды управленческого учета неразрывно связаны, поэтому на практике невозможно четко выделить информацию, которая формируется с их помощью. В то же время очевидны различия между стратегическим и оперативным уровнями управленческого учета.

На основе проведенных исследований, а также критического изучения, обобщения и группировки взглядов ведущих ученых-экономистов развитых стран, научных школ стран СНГ и отечественных ученых, самое главное, исходя из специфики современной национальной экономики, предлагается трактовать сущность стратегического управленческого учета следующим образом: *стратегический управленческий учет - система обеспечения руководства релевантной информацией, служащей основой для принятия стратегических решений путем сбора, обработки и предоставления информации финансового и нефинансового характера, определяющие долгосрочное развитие хозяйствующего субъекта на основе оценки внешних факторов и внутренних возможностей.*

<sup>11</sup> Разработано автором по результатам исследования.

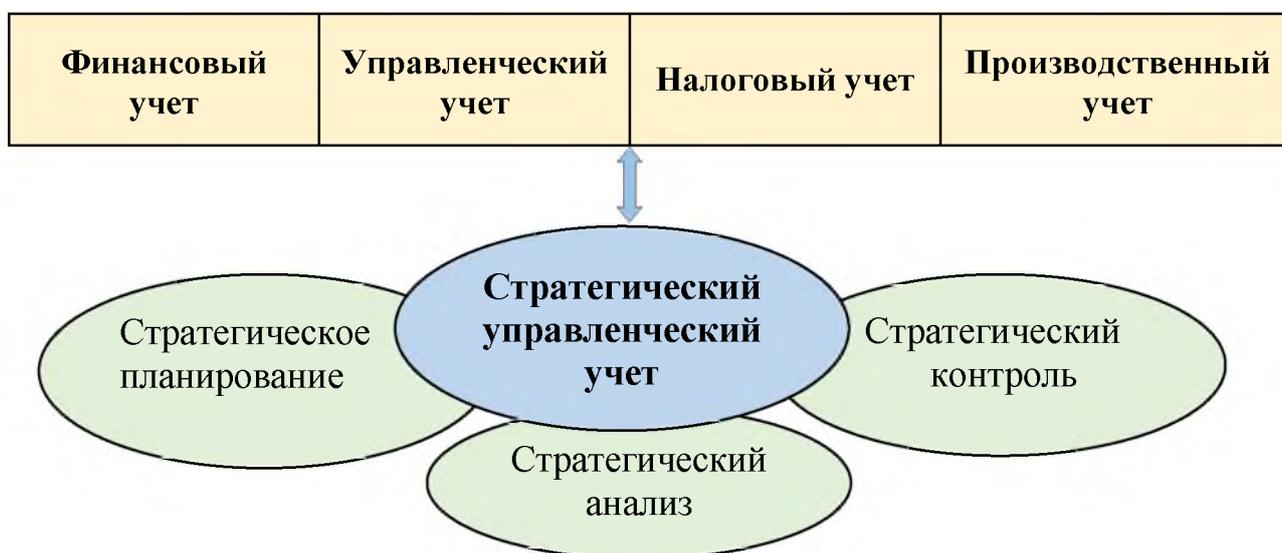
Во второй главе диссертации «**Сущность стратегического управленческого учета и основы его организации**» подробно описаны сущность, задачи, функции и методы стратегического управленческого учета, разработаны практические рекомендации по совершенствованию методологических аспектов организации стратегического управленческого учета в хозяйствующих субъектах.

Результаты проведенных исследований показывают, что в нашей стране стратегический управленческий учет находится в процессе своего формирования, поэтому не только его практические аспекты, но и ряд теоретических и методологических вопросов требуют положительного решения. Количество исследований, направленных на решение существующих проблем в этой области, пока очень мало.

Изучение международного опыта показывает, что в странах с развитой рыночной экономикой стратегический управленческий учет признан одним из направлений управленческого учета, который формируется путем предоставления информации для принятия стратегических управленческих решений. Стратегический управленческий учет обеспечивает подробный анализ всех сфер деятельности хозяйствующего субъекта.

Результаты проведенных исследований показывают, что в исследованиях зарубежных ученых отмечается, что стратегический управленческий учет выполняет функции информационного обеспечения, планирования, учета и анализа. Помимо этого в исследованиях ученых-экономистов из стран СНГ, выделяется также функция управления этого вида учета.

На основе анализа и обобщения трактовки сущности стратегического управленческого учета, выявлено, что целесообразно рассмотреть концептуальную модель этого вида учета в более широком контексте, учитывая взаимосвязь с финансовым, управленческим, налоговым и производственным учетом, а также к перечню выполняемых функций желательно добавить планирование, контроль, анализ и учет (рис. 2).



**Рис 2. Концептуальная модель стратегического управленческого учета<sup>12</sup>**

<sup>12</sup> Разработано автором по результатам исследования.

В ходе исследования был проведен сравнительный анализ существующих типов учетов, и для сравнения были отражены следующие важные различия между видами финансового, управленческого и стратегического управленческого учетов:

каждый вид учетов разработан в соответствии с различными формами и уровнями принятия управленческих решений;

использование только определенных критериев для поиска релевантной информации в каждом виде учета.

В ходе исследования были выявлены различия между стратегическим управленческим учетом и другими видами учетов по 30 показателям и сгруппированы в 8 блоков.

Согласно исследованиям, отличительной особенностью стратегического управленческого учета является то, что он ориентирован на внешние факторы микросреды и макросреды, поэтому информация об этих факторах должна формироваться в специально организованной системе мониторинга в хозяйствующих субъектах.

Анализ практики показывает, что на макро уровне деятельность хозяйствующих субъектов в первую очередь зависит от экономических реформ государства в этой сфере. Экономические и политические факторы отражаются на уровне производства продуктов питания, формирования цен и влиянии на занятость с использованием инструментов кредита, финансов, ценовой и налоговой политики государства. Учитывая, что все эти факторы требуют создания системы мониторинга внешней макросреды, экономических и политических факторов внутри хозяйствующего субъекта, желательно, чтобы эти факторы были непосредственными объектами стратегического управленческого учета и, соответственно, детального анализа.

По результатам исследования рекомендованы следующие этапы организации стратегического управленческого учета в субъектах хозяйствования:

1. Мониторинг макросреды. На этом этапе определяется совокупность всех внешних факторов, прямо или косвенно влияющих на реализацию выбранной стратегии хозяйствующим субъектом, определяются оптимальные способы получения данных и методы сбора данных, разрабатывается система сбора, анализа и доставки данных всему ответственному персоналу.

2. Мониторинг микросреды. На этом этапе определяется набор всех финансовых и нефинансовых показателей, связанных с реализацией выбранной стратегии хозяйствующего субъекта и на их основе формируется система отчетности, определяются отчетные периоды, количество фактических показателей сравнивается с количеством плановых показателей, выявляются и анализируются отклонения, разрабатываются меры по увеличению суммы финансовых и нефинансовых показателей.

3. Этап внедрения системы планирования и бюджетирования.

4. Выявляются основные недостатки существующих систем бухгалтерского и управленческого учета, сформированных на основе данных финансовой отчетности.

5. Определяются форма и принципы стратегического управленческого учета, то есть разрабатывается модель.

Исходя из выводов, сделанных на основе анализа экономической литературы, обоснованы следующие различные аспекты стратегического управленческого учета от традиционного управленческого учета в практике хозяйствующих субъектов (табл.3).

**Таблица 3**

**Основные отличия стратегического управленческого учета от традиционного управленческого учета<sup>13</sup>**

<b>Критерии сравнения</b>	<b>Управленческий учет</b>	<b>Стратегический управленческий учет</b>
По функциям	Обеспечение максимальной прибыли за счет минимальных затрат	Обеспечение долгосрочной эффективности хозяйствующего субъекта, увеличение прибыли и повышение инвестиционной привлекательности хозяйствующего субъекта
Учет, анализ и контроль воздействия факторов макросреды	Не анализируется и не отслеживается или не выполняется на регулярной основе	Изменение фактора макросреды - рыночные условия, конкуренция и издержки конкурентов, будут в центре внимания, будет проводиться анализ влияния на стратегию субъекта и его постоянный мониторинг
Анализ и контроль нефинансовых показателей	Не осуществляется	Система нефинансовых показателей формируется, учитывается, изменения регулярно оцениваются и отслеживаются.
Учет и анализ затрат	Объем производства рассматривается как ключевой фактор в учете затрат и управлении	Себестоимость продукции - не единственный и важный фактор в учете и анализе затрат. Каждый фактор затрат имеет свою систему анализа.
Планирование	Показатели эффективности хозяйствующего субъекта планируются на определенный отчетный период.	Деятельность хозяйствующего субъекта планируются на среднесрочную и долгосрочную перспективу.
Масштаб планирования и бюджетирования	На микроуровне	На макроуровне

Из данных табл.3 видно, что сущность и функции стратегического управленческого учета отличаются от системы управленческого учета, которая традиционно формировалась и использовалась на практике. По результатам исследования определена область применения стратегического управленческого учета и управленческого учета (рис. 3).

<sup>13</sup> Разработано автором по результатам исследования.



**Рис. 3. Масштаб стратегического и управленческого учета в хозяйствующем субъекте<sup>14</sup>.**

Результаты проведенных исследований показывают, что информация о показателях и факторах макросреды в основном формируется в системе управления хозяйствующих субъектов, и она, несомненно, считается неотъемлемой частью системы анализа стратегического управленческого учета. База данных, сформированная в такой взаимосвязи, также служит средством обратной связи, то есть позволяет корректировать внутренние (микросреда) показатели и факторы, контролируемые субъектом хозяйствования, под влияние внешних (макросреда) факторов. Это гарантирует адаптацию стратегии к новым условиям.

В третьей главе диссертации «**Основные направления организации стратегического управленческого учета**» подробно описывается бюджетирование на основе системы показателей, оценивающих деятельность хозяйствующих субъектов за счет стратегического управления, системы

<sup>14</sup> Разработано автором по результатам исследования.

сбалансированных показателей, а также роль стратегического менеджмента в управлении финансовыми потоками хозяйствующего субъекта.

На основании анализа литературы по теме исследования был сделан вывод, что стратегический управленческий учет представляет собой сложный, многогранный и комплексный процесс. Причина в том, что стратегический управленческий учет, в отличие от других видов учета, не имеет четкой системы его реализации, характеризуется очень широкой системой оценок направлений и индикаторов, а также учитывает, прогнозирует и определяет параметры не только исторических процессов, но и текущих, будущих и перспективных показателей. Результаты исследования показывают, что в развитых странах в стратегическом управленческом учете используются разные методы и методологические подходы. Наиболее широко используемые из этих методов в экономической литературе делятся на следующие три группы:

1. Сбалансированная система показателей (Р.Каплан, Д.Нортон, Х.Фридаг В.Шмидт)<sup>15</sup>;

2. Модель экономической добавленной стоимости (Д.Янгель, Е.Модель)<sup>16</sup>;

3. Учет затрат по видам деятельности (К.Янковский, И.Мухарь)<sup>17</sup>.

Исследования показывают, что в странах с развитой рыночной экономикой, где стратегический управленческий учет эффективно организован и ведется, обычно используется интегрированная система, объединяющая эти три элемента<sup>18</sup>.

Независимо от того, какой из этих методов используется или в сочетании, в процессе стратегического управленческого учета изучается, оценивается и анализируется множество показателей внутренней (микро) и внешней (макро) среды, влияющих на деятельность хозяйствующих субъектов. На основе анализа и выводов, полученных в ходе исследования, были разработаны и сгруппированы показатели микросреды и макросреды хозяйствующих субъектов для организации и ведения стратегического управленческого учета.

Эффективная организация и ведение стратегического управленческого учета в хозяйствующих субъектах во многом зависит от того, как использовать взаимозависимость важных элементов, составляющих систему, которая прочно взаимосвязана. Из таких элементов сбалансированная система показателей и бюджетирование составляют основу стратегического управленческого учета.

Изучение международной практики показывает, что при организации и ведении стратегического управленческого учета в странах с развитой рыночной экономикой используется система сбалансированных показателей в виде модели, разработанной Р. Капланом и Д. Нортоном, которая включает

---

<sup>15</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 314 с., Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: практическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 158 с.

<sup>16</sup> Янгель Д., Модель Е. Ориентация на стоимость. URL:<http://www.cfin.ru/management>

<sup>17</sup> Янковский К.П., Мухарь И.Ф. Управленческий учет: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб. Питер, 2011. – 368 с.

<sup>18</sup> Несветайлов В.Ф. Становление концепции стратегического управленческого учета //Вестник ТГУ. – 2011. - №7 (99). – стр.45-51.

следующие четыре «перспективы»: 1 - финансовые; 2 - заказчики (покупатели); 3 - внутренние бизнес-процессы; 4 - образование и рост<sup>19</sup>.

По результатам проведенных исследований научно обоснована необходимость формирования стратегических карт с целью создания связи между основными элементами стратегии хозяйствующих субъектов и системой сбалансированных показателей, служащих для обеспечения их реализации, установления обратной связи, анализа отклонений. В исследовании обоснованы основные элементы, отражающие стратегию Навоийского горно-металлургического комбината и факторы, раскрывающие их сущность, а также показан механизм формирования стратегических карт (табл. 4).

**Таблица 4**

**Система показателей по перспективам внутренних бизнес-процессов  
ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат»<sup>20</sup>**

Цель (по стратегической карте)	Отработка V очереди карьера «Мурунтау»			Строительство комплекса по переработке техногенных отходов цеха кучного выщелачивания (ГМЗ-7)			Расширение перерабатывающих мощностей гидрометаллургического завода №2.			Строительство 3-й нитки водовода Амударья-Зарафшан		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Показатели (на ближайшие 3 года)												
<b>Объем капитальных вложений</b>	118,4 млн. долл	78,7 млн. долл	84,0 млн. долл	49,0 млн. долл	135,2 млн. долл	-	31,3 млн. долл	31,7 млн. долл	30,0 млн. долл	12 млн. долл	10 млн. долл	10 млн. долл
<b>Инициатива</b>	1. Расширение площадей разработки месторождений; 2. Покупка сверхмощных самосвалов; 3. Увеличение объема подачи горной породы на перерабатывающие заводы.			1. Разработка технико-экономического обоснования проекта; 2. Покупка оборудования для производственного комплекса; 3. Ввод в эксплуатацию второго блока в 2020 году и третьего в 2021 г.			1. Закупка оборудования для расширения производственных мощностей 2. Выполнение строительно-монтажных работ; 3. Ввод в эксплуатацию 29-го блока стана в 2020 году и 30-го стана в 2021 году.			1. Покупка металлических труб для водопровода 3; 2. Выполнение строительно-монтажных работ; 3. Сдача объекта в эксплуатацию.		

Результаты проведенных исследований показали, что проблема учета и управления затратами - сложный и важный процесс, который охватывает всю деятельность любого хозяйствующего субъекта и оказывает непосредственное влияние на финансовый результат.

<sup>19</sup> Каплан Р. Сбалансированная система показателей /Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 478 с.

<sup>20</sup> Перспективный прогноз ГП «Навоийского ГМК» на 2020-2022 годы.

В результате исследования выявлены проблемы управленческого учета, которые традиционно формируются и используются на практике, и обоснована необходимость разработки новых эффективных механизмов управления затратами и учета в субъектах хозяйствования. На основании этого вывода исследование показало, что в настоящее время в мировой практике выделяются три приоритетные направления в организации и ведении стратегического управленческого учета затрат, доходов и финансовых результатов:

1. По направлениям деятельности предприятия через формирование цепочки добавленной стоимости (М. Портер);
2. На основе увеличения затрат при движении продукта (Б.Райан);
3. Через стратегическое управление затратами (Дж.Шанк, В.Говиндараджан).

Изучение экономической литературы и международного опыта по данной теме позволило сделать вывод о том, что использование цепочки создания стоимости М. Портера в стратегическом управленческом учете позволяет четко различать конкретные направления деятельности хозяйствующего субъекта, учитывать и эффективно управлять как внутренними, так и внешними затратами в этих областях. На основании этого вывода предлагается разделить направления их деятельности на основные и вспомогательные для эффективной организации стратегического управленческого учета в хозяйствующих субъектах (рис. 4).



**Рис. 4. Цепочка формирования стоимости продукта<sup>21</sup>.**

<sup>21</sup> Разработано автором по результатам исследования.

Данные на рис. 4 и внедрение в практику предлагаемых научных выводов по классификации видов деятельности хозяйствующего субъекта создают возможность учитывать и управлять не только затратами, понесенными внутри субъекта, но также и затратами на всех этапах производства товара до его доставки потребителю, а также влияние внутренних и внешних факторов на эти звенья и связанных с ними затрат.

Четвертая глава диссертации **«Направления совершенствования стратегического управленческого учета»** содержит научные предложения и практические рекомендации по совершенствованию методологической базы информационного обеспечения в стратегическом управленческом учете.

Результаты проведенных исследований показывают, что на современном этапе развития бизнеса информационное обеспечение стратегического управленческого учета должно решать более сложные задачи. По результатам исследования был сделан вывод о том, что систему стратегического управленческого учета следует рассматривать в более широком плане. Исходя из этого, в контексте модернизации экономики систему стратегического управленческого учета следует рассматривать не только как систему, предоставляющую информацию, но и как систему, создающую оперативные и важные знания.

Эффективность выбранной стратегии в современных условиях напрямую связана с тем, чтобы бизнес развивался непрерывно и динамично с учетом знаний об изменениях внутренней и внешней среды. Согласно анализу экономической литературы, такой подход в теории стратегического управления находит отражение в концепциях новых стратегических знаний и стратегии управления знаниями.

Концепция управления знаниями зависит от управления стратегическими знаниями хозяйствующего субъекта. В этом случае стратегический управленческий учет участвует в управлении знаниями как связующее звено между стратегической и текущей экономической деятельностью хозяйствующего субъекта.

Анализ литературы и международного опыта по данному вопросу показывает, что «потенциал знаний» хозяйствующего субъекта влияет на все этапы процесса преобразования данных бухгалтерского учета в знания и в конечном итоге определяет эффективность стратегического управленческого решения, принятого на заключительном этапе. Анализ международной практики показывает, что бухгалтеры-аналитики западных компаний с развитой рыночной экономикой обладают навыками стратегической гибкости, быстро обнаруживают, оценивают и анализируют влияние внешних факторов, показывают способы оптимизации внутренних ресурсов компании на основе результатов, и предлагают эффективные модели. Потенциал знаний специалистов с таким потенциалом в конечном итоге рассматривается как важный фактор повышения стратегического потенциала компаний.

На основе анализа взглядов научных школ и экономистов по данному вопросу обоснована необходимость всестороннего отражения всех особенностей любого хозяйствующего субъекта, независимо от формы собственности и вида деятельности по комплексной оценке стратегической деятельности хозяйствующих субъектов и создания системы, которая служит целям реализации определенной стратегии<sup>22</sup>.

На основании проведенных исследований был сделан вывод, что в этой системе, прежде всего, помимо финансовых показателей, необходимо ввести механизм, который может учитывать факторы «нетрадиционного характера» и влияние показателей. Для этого предложен комплекс показателей стратегического потенциала ( $K_{КПСП}$ ), комплексно отражающий все особенности комплексной оценки стратегической деятельности хозяйствующих субъектов и служащий целям реализации установленной стратегии. Предлагаемый комплекс  $K_{КПСП}$  сгруппирован во взаимосвязанные аналитические блоки, которые описывают различные аспекты деятельности. (табл. 5.)

Главной особенностью системы  $K_{КПСП}$  является ее динамика и гибкость. Поскольку в процессе реализации выбранной стратегии вносятся исправления и изменения в заранее определенные стратегические цели и задачи, состав блоков  $K_{КПСП}$ , к которым они принадлежат, также может быть пересмотрен как характеристика взаимоотношений между ними.

По результатам проведенных исследований выявлено, что необходимо составить отчет о стратегическом управлении, в котором отражены важные аналитические и прогнозные показатели хозяйствующего субъекта. Как форма отчетности обосновано формирование стратегического прогнозного баланса, включающего основные показатели финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта. Баланс стратегического прогноза составляется в целом и обобщает аналитические показатели, позволяющие оценить финансово-экономические показатели хозяйствующего субъекта в ближайшем стратегическом будущем. Это показывает, что для достижения стратегической цели хозяйствующим субъектам необходимо учитывать не только ресурсный потенциал (материальный, финансовый и трудовой), но и набор важных факторов, которые бизнес-субъекты еще не учли, то есть «потенциал знаний» (табл. 6).

Стратегический прогнозный баланс значительно увеличивает требуемую целостность базы данных и ее эффективность при принятии решений по стратегическому управлению, обеспечивая при этом быструю интеграцию базы данных с внутренними организационными знаниями за счет стратегического управления.

---

<sup>22</sup> Теоретические и практические основы организации стратегического управленческого учета: Монография /У.У.Костаев: - Т.: "Iqtisod-Moliya", 2020. – 180с., стр.126-129; Управленческий учет: Учебник/А.Х.Пардаев, З.А.Пардаева; - Т.: "Iqtisod-Moliya", 2019. -560 с., стр.445-449.

**Основные финансовые и нефинансовые показатели  
хозяйствующего субъекта<sup>23</sup>**

Название блока	Контрольные показатели
<b>Финансовые показатели</b>	
Оценка имущественного положения хозяйствующего субъекта	<p>Объем основного капитала (основных средств), общая сумма (доля) основных средств, непосредственно задействованных в производстве, динамика роста объема основного капитала, непосредственно задействованного в производстве;</p> <p>Объем оборотного капитала (оборотных средств), структура оборотных средств, соотношение оборотных средств к внеоборотным активам (активам), размер, ставка, соотношение и т. д. быстро и сложно оборачиваемых средств.</p>
Оценка финансовой устойчивости	Общий объем финансовых ресурсов, доля ликвидных активов в них и динамика изменения по годам, текущие и абсолютные ликвидные средства, их коэффициенты и т.д.
Оценка деловой активности	Объем оборотных средств и их источники, коэффициент обеспеченности оборотных средств за счет собственных средств.
Оценка эффективности рыночных отношений	Сумма чистых активов, уровень подлежащих выплате дивидендов, доходность инвестиций, доходность всех активов, доходность капитала и т. д.
<b>Нефинансовые показатели</b>	
Инновационный потенциал хозяйствующего субъекта	Внедрение инновационных разработок в деятельность хозяйствующего субъекта, периодичность внедрения и развития, уровень развития патентов и изобретений, которые эффективно используются в мире в этой сфере, креативность и динамика положения на рынке и т. д.
Инвестиционный потенциал хозяйствующего субъекта	Наличие направлений привлечения инвестиций в деятельность хозяйствующего субъекта, эффективного использования ресурсов международных финансовых институтов, фондов и инвесторов,
Уровень интеллектуального потенциала руководства и специалистов	Квалификация и навыки, подготовка менеджеров и специалистов хозяйствующего субъекта, знание современных информационных и коммуникационных технологий и иностранных языков, уровень понимания сущности экономических категорий внутреннего и внешнего рынков, умение разбираться в рыночном механизме и определять позицию в нем хозяйствующего субъекта, наличие навыков работы на рынке и т. д.
Уровень ИТ-технологий и программного обеспечения	Уровень знаний руководителей и специалистов хозяйствующего субъекта современных информационных и коммуникационных технологий, их эффективное использование в рабочем процессе, наличие возможностей для создания и широкого использования программных продуктов.

<sup>23</sup> Разработано автором по результатам исследования.

Таблица 6

**Стратегический прогнозный баланс  
ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» до 2023 года<sup>24</sup>**

Т.р.	Наименование показателей	2019 факт	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
<b>Прогноз финансовых показателей</b> (млрд. сумов)						
1.	Оборотные средства	3 978,5	5 262,2	4 735,9	6 014,6	8 300,2
2.	Внеоборотные средства	14 097,5	18 251,2	16 426,1	20 861,2	28 788,4
3.	Финансовые ресурсы	3 549,4	6 174,7	5 557,3	7 057,7	9 739,7
4.	Финансовые вложения	12,7	32,6	29,3	37,2	51,4
5.	Ценные бумаги и нематериальные активы	71,8	78,5	70,7	89,7	123,8
	<b>Итого активы баланса</b>	<b>21 709,8</b>	<b>29 799,2</b>	<b>26 819,3</b>	<b>34 060,5</b>	<b>47 003,5</b>
6.	Капитал и резервы	5 460,3	9 096,7	8 187,0	11 797,5	18 280,6
7.	Нераспределенная прибыль	5 243,7	6 252,3	5 627,1	5 746,4	5 830,0
8.	Обязательства	11 005,9	14 450,2	13 005,2	16 516,6	22 792,9
	<b>Итого пассивы баланса</b>	<b>21 709,8</b>	<b>29 799,2</b>	<b>26 819,3</b>	<b>34 060,5</b>	<b>47 003,5</b>
	<b>Индекс финансовых показателей</b>	<b>1,0</b>	<b>1,37</b>	<b>0,90</b>	<b>1,27</b>	<b>1,38</b>
<b>Прогноз нефинансовых показателей</b>						
1.	Уровень (индекс) инновационной активности	1,0	1,20	2,20	2,5	3,0
2.	Уровень (индекс) инвестиционной активности	1,0	1,05	1,20	1,25	1,30
3.	Уровень интеллектуального потенциала руководства и специалистов (индекс)	1,0	1,50	2,30	2,80	3,30
4.	Уровень (индекс) IT-технологий и программного обеспечения	1,0	1,50	2,50	3,0	4,0
	<b>Индекс нефинансовых показателей</b>	<b>1,0</b>	<b>1,3</b>	<b>2,1</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>
	<b>Итого</b>	<b>2,0</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>	<b>4,3</b>
	<b>Индекс стратегического потенциала (ИСП)</b>	<b>1,0</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>2,1</b>

Согласно исследованиям, целесообразно всегда синхронизировать баланс стратегического прогноза, который является ключевым элементом стратегического управленческого учета с отчетами о прогнозе прибыли, бюджете денежных потоков, капитальном и инвестиционном бюджете, прогнозе роста доли рынка и аналогичные формы отчетности, которые

<sup>24</sup> Разработано автором по результатам исследования.

являются его неотъемлемой частью в виде отчета о стратегическом управлении в результате достижения стратегических целей.

Важной внутренней связью между этими формами отчетности и балансом стратегического прогноза является то, что они детализируют структуру основных статей, изменения в их количествах и ряд расчетов  $K_{КПСП}$ . Это, в свою очередь, создает возможности для выполнения соответствующих аналитических расчетов, объективной оценки результатов, выявления причин отклонений.

По результатам проведенных научных исследований предложено рассмотреть основную задачу стратегического управленческого учета через оценку и анализа стратегического потенциала. Чтобы эффективно использовать стратегический потенциал хозяйствующего субъекта для достижения его стратегических целей, рекомендуется рассматривать ресурсы, организационные знания, полномочия и возможности, имеющиеся или используемые в резерве, как обобщенные комплексные характеристики.

На основе изучения экономической литературы и практики рекомендуется учитывать стратегический потенциал, определяя звено стратегического развития и воспроизводство, которые являются двумя важными аспектами бизнеса. Перспективы развития любого хозяйствующего субъекта зависят от эффективного использования имеющихся ресурсов, их возможного расширения, усиления конкурентных позиций, развития управленческих навыков, навыков и организационных знаний. В то же время, это больше не связано напрямую с воспроизводством, которое является существующим условием ведения бизнеса, но также с процессами инноваций и внутренних изменений, которые определяются изменениями внешних и внутренних экологических требований. Благодаря связям с развитием внедряются корпоративный рост знаний, инновационные и инвестиционные процессы.

По результатам исследования взаимосвязь этих двух контуров, определяющая статус стратегического потенциала хозяйствующего субъекта, показана на рис. 5.

В системе стратегического управленческого учета двойственная природа стратегического потенциала позволяет иметь о нем комплексное представление, создавая условия для комплексного подхода к его оценке. Соответственно, в системе стратегического управленческого учета задача обеспечения учетных и аналитических функций, таких как оценка, анализ и четкое представление о стратегическом потенциале, имеет первостепенное значение.

Использование модели стратегического прогнозирования при разработке стратегии освоения полезных ископаемых в горно-металлургической отрасли экономики основано на том, что она дает большие экономические выгоды<sup>25</sup>.

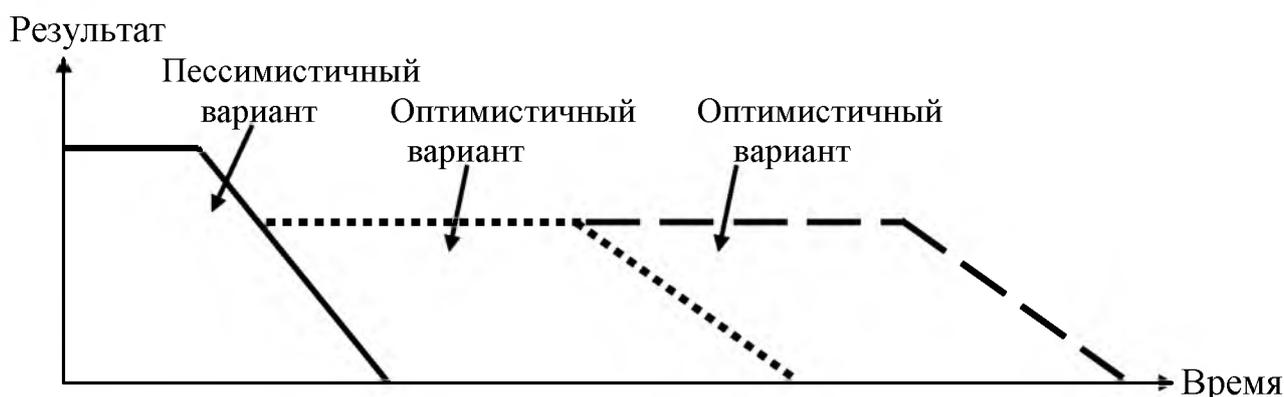
---

<sup>25</sup> Кадыров А.А., Санакулов К.С., Бибик И.П. Концептуальные основы стратегии инновационного развития Кызылкумского региона. –Ташкент: Узбекистан, 2013 г. - 400 с., стр. 341.



**Рис. 5. Отношение показателей стратегического потенциала<sup>26</sup>**

На рис. 6 ниже с использованием модели стратегического прогнозирования показаны три сценария развития золотодобывающего комплекса на базе месторождения Мурунтау.



**Рис. 6. Схема вариантов сценария развития «золотого» комплекса на базе месторождения «Мурунтау»<sup>27</sup>**

Пессимистический сценарий предусматривает прекращение освоения ресурсов месторождения одновременно с окончанием горных работ в карьере. При этом выпуск золота прекратится в 2030-2035 годах с сокращением численности с 21 до 15-17 тысячи человек.

<sup>26</sup> Разработано автором по результатам исследования.

<sup>27</sup> Кадыров А.А., Санакулов К.С., Бибик И.П. Концептуальные основы стратегии инновационного развития Кызылкумского региона. –Ташкент: Узбекистан, 2013 г. - 400 с., стр. 341.

Оптимистичный сценарий предусматривает разработку законтурных участков карьера открыто-подземным способом, а также переработку «хвостов» кучного выщелачивания и вскрышных пород из отвалов. В этом случае выпуск золота уменьшится до 25%, но предприятие будет работать до 2060-2065 годов с сокращением численности с 21 до 10-12 тысяч человек.

В основе предлагаемого моделирования лежит синергетическое сочетание производственного потенциала ( $\Pi_{\Pi}$ ) и потенциала развития ( $\Pi_{\text{Р}}$ ) за счет изучения стратегического потенциала ( $\Pi_{\text{С}}$ ) ГП «Навоийский ГМК», выявления особенностей, сложившихся к настоящему времени на горно-металлургических предприятиях:

$$\Pi_{\text{С}} = \Pi_{\Pi} \oplus \Pi_{\text{Р}}$$

Оператор  $\oplus$  в этом уравнении представляет собой не простую сумму двух потенциалов, то есть производственный потенциал и потенциал развития предприятия, а комбинацию их возможностей.

В исследовании рекомендовано использовать методологию теории нечетких множеств для комплексной оценки стратегического потенциала, основанной на изучении идей и практик экономистов и характеристик отрасли.

В ходе исследования также была проведена оценка второго контура  $\Pi_{\Pi}$  - потенциала развития. Был использован аналогичный алгоритм, поскольку содержание его оценки соответствовало содержанию оценки  $\Pi_{\Pi}$  (табл. 7).

**Таблица 7**

**Анализ стратегического потенциала государственного предприятия «Навоийский горно-металлургический комбинат»<sup>28</sup>**

Годы	$\mu_{\Pi_{\Pi}}(КПСП)$	$\mu_{\Pi_{\Pi}}(т)$	$\Pi_{\text{С}}$
2019 год	[0,988] очень высокий	[1] очень высокий	[0,988] очень высокий
2020 год	[0,692] очень высокий	[1] очень высокий	[0,692] очень хороший
2021 год	[0,508] хороший	[1] очень высокий	[0,508] хороший
2022 год	[0,755] высокий	[1] очень высокий	[0,755] высокий
2023 год	[0,687] очень хороший	[0,95] очень высокий	[0,687] очень хороший

В процессе исследования, для установления логической взаимосвязи значения стратегического потенциала на 2019-2023 годы были рассчитаны с использованием числовых (числовых) показателей и процесса дефазификации при изменении нефинансовых данных в разных направлениях.

Невозможно создать систему стратегического управленческого учета без четкой и своевременной оценки стратегического потенциала предприятия. Инструменты, предлагаемые в данной исследовательской работе, для построения современной системы стратегического управленческого учета и обеспечения необходимой теоретической и методологической базы помогут устранить методологические пробелы на ГП «Навоийский ГМК».

<sup>28</sup> Разработано автором по результатам исследования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования по теме диссертации, анализа экономической литературы, критического изучения и обобщения научных взглядов ученых-теоретиков и практиков, а также практического опыта и проблем хозяйствующих субъектов были сделаны следующие выводы:

1. Исследования показывают, что стратегический управленческий учет, признанный перспективной формой управленческого учета в развитии рыночных отношений, модернизации экономики и сильной конкурентной среды, является приоритетом современной системы бухгалтерского учета. В результате глобализации растущая потребность хозяйствующих субъектов в эффективном стратегическом управлении ставит вопрос о разработке современных решений по организации и ведению стратегического управленческого учета.

В исследовании анализируется сущность стратегического управленческого учета на основе взглядов экономистов и изучения международного опыта, который отличается от других видов учета примерно на 30 показателей, которые сведены в 8 блоков. Разработан новый подход к формированию понятия стратегического управленческого учета и предложено его новое уточненное определение.

2. Основываясь на мнениях экономистов, изучении международного опыта и практики, в исследовании сделан вывод о том, что стратегический управленческий учет представляет собой сложный, многогранный и сложный процесс. Соответственно, в стратегическом управленческом учете используются разные методы и методологические подходы.

По результатам исследования был сделан вывод о том, что целесообразно изучить, оценить и проанализировать влияние многих показателей внутренней (микро) и внешней (макро) среды, влияющих на деятельность хозяйствующих субъектов в процессе стратегического управленческого учета. На основании полученных выводов и анализа разработаны показатели микросреды и макросреды хозяйствующих субъектов для организации и ведения стратегического управленческого учета, а также предложены специальные принципы ведения стратегического управленческого учета.

3. Результаты проведенных исследований показали, что проблема учета и управления затратами - сложный и важный процесс, который охватывает всю деятельность любого хозяйствующего субъекта и оказывает непосредственное влияние на финансовый результат.

В результате исследования выявлены проблемы управленческого учета, которые традиционно формируются и используются на практике, и обоснована необходимость разработки новых эффективных механизмов управления затратами и учета в субъектах хозяйствования.

Изучение экономической литературы и международного опыта по данной теме позволило сделать вывод о том, что использование цепочки создания стоимости М. Портера в стратегическом управленческом учете позволяет четко различать конкретные направления деятельности хозяйствующего субъекта,

учитывать и эффективно управлять как внутренними, так и внешними затратами в этих областях. На основании этого вывода предлагается разделить направления их деятельности на основные и вспомогательные для эффективной организации стратегического управленческого учета в хозяйствующих субъектах.

4. По результатам исследования был сделан научный вывод, что использование сбалансированной системы показателей и бюджетирование, которые во многом тесно взаимосвязаны, образуют единую систему в эффективной организации и ведении стратегического управленческого учета в хозяйствующих субъектах.

В результате научных исследований был сделан научный вывод, что необходимо сформировать стратегические карты, чтобы установить связь между основными элементами стратегии хозяйствующих субъектов и системой сбалансированных системой показателей, которые служат для обеспечения их реализации, установления обратной связи и анализа отклонений. На этой основе показаны основные элементы стратегии государственного предприятия «Навоийский горно-металлургический комбинат» и предложено формирование стратегических карт.

5. Учитывая результаты анализа экономической литературы и отраслевых характеристик объектов исследования, разработан комплекс показателей стратегического потенциала хозяйствующих субъектов, позволяющий комплексно оценить результативность системы стратегического управления. Предлагаемый набор показателей сгруппирован во взаимосвязанные аналитические блоки, описывающие различные аспекты деятельности. В качестве ключевой особенности набора показателей впервые помимо финансовых показателей в него включены и нефинансовые показатели, которые взаимосвязаны. На основе анализа показан механизм реализации данных показателей на практике.

6. С учетом исследований зарубежных и отечественных экономистов в этой области и особенностей отрасли критически изучены процессы формирования системы планово-аналитических показателей в субъектах хозяйствования. В результате исследования показан широкий обзор сущности стратегического анализа, прогнозирования и планирования, а также метода сценарного моделирования, который отражает отраслевые характеристики объекта исследования. В заключение, обоснована необходимость использования этой модели для создания отчета о стратегическом управлении, который отражает важные аналитические и прогнозные показатели.

В результате исследования обосновано составление стратегического прогнозного баланса, разработана его теоретическая и методологическая основа, определены основные элементы и показан механизм работы.

7. В результате исследования обоснована важная взаимосвязь отчета стратегического управления и баланса стратегического прогноза, обоснована структура ключевых статей в них. Показаны способы проведения соответствующих аналитических расчетов с использованием баланса

стратегического прогноза, оценки объективности результатов, определения причин отклонений.

В результате проведенного исследования предлагается рассмотреть определение эффективных путей достижения поставленной стратегической цели через оценку и анализ стратегического потенциала.

В стратегических целях рекомендуется установить звено стратегического развития и воспроизводства для эффективного использования стратегического потенциала.

Внедрение разработанных в исследовании научных предложений и практических рекомендаций послужит эффективной организации стратегического управленческого учета и повышению эффективности принятия стратегических управленческих решений в хозяйствующих субъектах.

**SCIENTIFIC COUNCIL DSc. 03/30.12.2019.I. 17. 01  
AWARDING SCIENTIFIC DEGREES AT  
TASHKENT INSTITUTE OF FINANCE**

---

**TASHKENT INSTITUTE OF FINANCE**

**UMIDJON UMIRZAKOVICH KOSTAEV**

**IMPROVEMENT OF THE METHODOLOGY OF STRATEGIC  
MANAGEMENT ACCOUNTING**

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

**ABSTRACT  
of the dissertation of doctor of sciences (Doctor of Science)**

**Tashkent city – 2020 year**

The theme of the dissertation of Doctor (Doctor of Science) on economic sciences was registered under number B2020.2.DSc/Iqt247 the Supreme Attestation Commission in the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.

The Doctoral (DSc) dissertation has been prepared at Tashkent Institute of Finance. The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and English (Resume)) on the website ([www.tfi.uz](http://www.tfi.uz)) and on the website "ZiyoNet" Informational and educational portal ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz))

**Scientific consultant:** **Abdunabi Khalikovich Pardaev**  
Doctor of economic sciences, professor

**Official opponents:** **Karimjon Bakidjanovich Ahmedjanov**  
Doctor of economic sciences, professor

**Ziyot Niyozovich Kurbonov**  
Doctor of economic sciences, professor

**Abdugapur Karimovich Ibragimov**  
Doctor of economic sciences, professor

**Leading organization:** **Samarkand Institute of Economics and Service**

The defense of the dissertation will take place on november 6, 2020 at 14 00 at the meeting of the Scientific Council No. DSc.03/30.12.2019.I.17.01 at the Tashkent Institute of Finance. Address: 100000, Tashkent city, Amir Temur street, 60 A-block, Tel.: (99871) 234-53-34, fax: (99871) 234-46-26. e-mail: [ilmiykengash@tfi.uz](mailto:ilmiykengash@tfi.uz)

The doctoral dissertation (DSc) can be reviewed at the Information-resource center of the Tashkent Institute of Finance (registered under number 146). Address: 100000, Tashkent city, Amir Temur street, 60 A-block. Tel.: (99871) 234-53-34.

The abstract of the dissertation sent out on 22 10 2020.  
(Mailing report № 39 on 22 10 2020)



*S.U. Mehmonov*  
**S.U. Mehmonov**  
Chairman of the Scientific Council for Awarding scientific degrees, Doctor of Science in Economics, Professor

*N.N. Kalendarova*  
**N.N. Kalendarova**  
Scientific secretary of the Scientific Council for awarding scientific degrees, Doctor of Philosophy in Economics (PhD)

*I.N. Kuziev*  
**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 thesis of the DSc)

**The purpose of the research work** is to develop proposals and recommendations for improving the methodology of strategic management accounting in business entities in the context of economic modernization.

**The object of the research work** is the activities of the state enterprise "Navoi Mining and Metallurgical Combine" and Joint Stock Company "Almalyk Mining and Metallurgical Combine".

**The scientific novelty of the research work** comprised of followings:

principles of strategic compatibility and strategic cohesion have been defined, which clearly show the difference between strategic management accounting and management accounting;

a set of strategic performance indicators has been developed, which allows enterprises to assess the effectiveness of the strategic management system through financial and non-financial indicators;

a strategic forecast balance was proposed, which allows to form, take into account not only the material, financial and labor resources of economic entities, but also to determine the parameters of the "knowledge potential";

a generalized integrated model of the reproduction of strategic potential and indicators of the strategic development of economic entities has been developed;

a method of using the mathematical apparatus of the theory of fuzzy sets in the analysis of the strategic potential of economic entities has been developed.

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

The principles of strategic compatibility and strategic unity, clearly demonstrating the difference between strategic management accounting and management accounting, are included in the textbook on the subject "Management accounting", recommended for students majoring in 5A230901 - "Accounting (by industries and sectors)" (The copyright certificate was approved by order of the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education of the Republic of Uzbekistan dated May 2, 2019 No.394.). The implementation of this proposal contributed to the improvement of the theoretical and methodological aspects of strategic management accounting in business entities, to further increase the efficiency of strategic management decisions and the quality of education;

Proposals for the use of a set of indicators of strategic potential, which allows enterprises to assess the effectiveness of the strategic management system through financial and non-financial indicators, are reflected in the decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated March 1, 2017 No. PP-2806 "On the Program of Additional Measures to Increase the Production of Precious Metals at the State Enterprise "Navoi mining and metallurgical combine" until 2026" (Certificate of SE "Navoi MMC" No.02-06-07/3267 dated March 12, 2020). The implementation of this proposal served as the main source of information when adopting a strategic development program to increase production at the plant by 2026 by 30%;

Recommendations on the strategic forecast balance, which will allow to form, take into account the indicators of the "knowledge potential" of economic entities, as

well as material, financial and labor resources, and determine the parameters of the future, are reflected in the Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated March 1, 2017 No. PP-2806 "On the Program of Additional Measures to Increase the Production of Precious Metals at the State Enterprise "Navoi Mining and Metallurgical Combine" until 2026" (Certificate of SE "Navoi MMC" No.02-06-07/3267 dated March 12, 2020). The implementation of these recommendations laid the foundation for the development of the plant's forecast indicators for 2024 to increase the production of basic products by 122% compared to 2019;

Proposals for the analysis of the strategic potential of economic entities as an integrated model of reproduction and indicators of strategic development are reflected in the Development Strategy of the Navoi MMC until 2030 by order of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan dated October 25, 2019 No. 20/1-543 (Certificate of SE "Navoi MMC" No.02-06-07/3267 dated March 12, 2020). The implementation of this proposal made it possible to determine the parameters for bringing the plant to a new level of production by 2030 through the development of new fields and modernization of production facilities;

Proposals on the use of the mathematical apparatus of the theory of fuzzy sets in the analysis of the strategic potential of economic entities are reflected in the Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated January 3, 2017 No. PP-2713 "On the Program for increasing the production of precious metals in the State Enterprise "Navoi Mining and Metallurgical Combine" and JSC "Almalyk Mining and Metallurgical Combine" for 2017-2021" (Certificate of SE "Navoi MMC" No.02-06-07/3267 dated March 12, 2020). The implementation of this proposal made it possible to evaluate long-term investment projects at the enterprise and determine effective ways to achieve strategic goals.

**Structure and scope of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, four chapters, conclusion, a list of used literature and annexes. The total volume of the dissertation is 205 pages.

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

**I бўлим (I часть; Part I)**

1. Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг назарий ва амалий асослари: Монография. – Т.: Iqtisod-Moliya, 2020. 180 б.
2. Kostaev U.U. Introducing indicators system for strategic management (of industrial enterprise) // International Journal on Integrated Educational.ISSN: 2620-3502. Volume 3. Issue II. February 2020. P. 4-9. (SJIF 2019 = 5.083).
3. Костаев У.У. Иқтисодиёт тармоқларида маҳсулот таннархини камайтириш йўналишлари // Ўзбекистон қишлоқ хўжалиги. 2016. №10. (08.00.00. №5).
4. Костаев У.У. Хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг услубий жиҳатлари // “Халқаро молия ва ҳисоб” илмий электрон журнали. –Т., 2019. -№4. (08.00.00. №19).
5. Костаев У.У. Харажат ва даромаднинг стратегик бошқарув ҳисобини ташкиллаштириш асослари // “Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси” таҳлилий журнали. –Т., 2019. -№6. 54-57 б. (08.00.00. №1).
6. Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобида баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими асосида бюджетлаштириш // “Иқтисодиёт ва таълим” илмий журнали. –Т., 2019.-№6. 89-93 бр. (08.00.00. №11).
7. Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштириш йўналишлари // “Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси” таҳлилий журнали.–Т., 2020. -№1. 65-67 б. (08.00.00. №1).
8. Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобида хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини баҳоловчи кўрсаткичлар тизими//“Биржа ЭКСПЕРТ” иқтисодий илмий-амалий журнали. –Т., 2020. -№1. 50-55 б. (08.00.00. №3).
9. Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисоби ва уни ташкил қилишнинг методологик асослари// “Халқаро молия ва ҳисоб” илмий электрон журнали. – Т., 2020. -№1. (08.00.00. №19).
10. Костаев У.У. “Навоий кон-металлургия комбинати” давлат корхонасида олиб борилаётган иқтисодий ислохотлар натижалари ва бошқарув ҳисобини ташкил қилиш зарурияти // “Агроилм” аграр-иқтисодий, илмий-амалий журнали.–Т., 2020. -№2 (65). 115-117 б. (08.00.00. №15).
11. Костаев У.У. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида хўжалик юритувчи субъектларда бошқарув ҳисобини ташкил қилиш //“Иқтисодиёт ва таълим” илмий журнали. –Т, 2020. -№2. 81-86 б. (08.00.00. №11).
12. Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилишга таъсир кўрсатувчи омиллар // “Ўзбекистон қишлоқ хўжалиги” аграр-иқтисодий, илмий-оммабоп журнали. –Т., 2020. -№2 (65). 45-46 б. (08.00.00. №5).
13. Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобининг хўжалик юритувчи субъект молиявий оқимларини бошқаришдаги ўрни // “Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси”таҳлилий журнали. –Т., 2020. -№4. 48-50 б. (08.00.00. №1).

14. Костаев У.У. Ўзбекистоннинг стратегик ривожланиш йўналишлари ва уларни амалга оширишда стратегик бошқарув ҳисобининг ўрни // Ўзбекистон миллий ахборот агентлигининг илмий нашри. 2020 йил август сони. (ОАК Раёсатининг 2019 йил 28 мартдаги 263/7.1 ва 263/7.4-сон қарори).

17. Костаев У.У. Иқтисодий ислохотлар шароитида меъёрий ҳужжатларни такомиллаштириш масалалари // Хорижда таълим олган ёш мутахассисларнинг III конференцияси, Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Истеъдод" жамғармаси. 2005. 72-78 б.

18. Костаев У.У. Достижения горно-металлургического гиганта в экономической и социальной сферах деятельности // Материалы научно-технической конференции «Современные техника и технологии горно-металлургической отрасли и пути их развития». Навоийский государственный горный институт, 14-16 мая 2013. стр. 287-290.

19. Костаев У.У. Приоритетные направления стратегического развития Узбекистана и роль стратегического управленческого учета в их реализации / Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума «Наука и инновации - современные концепции». М., 31 августа 2020. С.25-32.

20. Костаев У.У. Теоретические основы организации стратегического управленческого учета на предприятиях / Материалы II Международной научно-практической конференции «Мировая экономика. Проблемы, перспективы, инновации». Калининград, 6 августа 2020. С.16-20.

## **II бўлим (II часть; Part II)**

21. Kostaev U.U. The role of information systems in enterprise menegment // Arhus. Denmark, 2005. P.8.

22. Костаев У.У. Реформы по модернизации и либерализации экономики Узбекистана: результаты и приоритеты // Экономика в промышленности. 2017. Т. 10. №3. Российская Федерация.

23. Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш хусусиятлари // “Рақамли иқтисодиётни шакллантиришнинг хориж тажрибасидан самарали фойдаланиш йўллари” мавзусидаги халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. ТМИ, 2020 йил 20 май. 640-642 б.

24. A.Kh.Pardaev, U.U.Kostaev. The Improvement of organizing strategic management accounting // Journal of Critical Reviews. ISSN- 2394-5125 VOL 7, ISSUE 18. Received: 16 March 2020 Revised and Accepted: 16 June 2020. P. 718-721.

25. Пардаев А.Х., Костаев У.У. Стратегик бошқарув ҳисобида билимлар стратегияси // “Рақамли иқтисодиёт шароитида бухгалтерия ҳисоби ва аудитни халқаро стандартларга мувофиқлаштириш масалалари” мавзусидаги халқаро илмий-амалий конференция материаллари тўплами. ТМИ, 2020. 24 октябрь.

26. Улашев И.О., Мадаминов Ш.А., Костаев У.У. Экономическая эффективность концепции инновационного развития предприятия горнопромышленного региона // Горный вестник Узбекистана. №4 (59). 2014.

Автореферат “Молия” журналида тахрирдан ўтказилди  
(16.10.2020 йил).

Босишга рухсат этилди: 20.10.2020 йил.  
Бичими 60x84, “Times New Roman”  
Гарнитурда ракамли босма усулида босилди.  
Шартли босма табағи 14,0. Адади: 100. Буюртма №25

“IQTISOD-MOLIYA” нашриёти,  
100000, Тошкент, Амир Темур кўчаси, 60<sup>a</sup>.

“HUMOYUNBEK-ISTIQLOL MO‘JIZASI” босмахонасида чоп этилди.  
100000, Тошкент, Амир Темур кўчаси, 60<sup>a</sup>.