



## СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ҲИСОБИДА БИЛИМЛАР СТРАТЕГИЯСИ ВА УНИ ИФОДАЛОВЧИ КЎРСАТКИЧЛАР ТИЗИМИ

**Пардаева Шаҳноза Абдинабиевна,**  
“Банк ҳисоби ва аудит” кафедраси доценти, PhD  
Тошкент молия институти  
+99890-356-84-16  
Email: [shahnoza.pardayeva.94@gmail.com](mailto:shahnoza.pardayeva.94@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-0654-815

## THE STRATEGY OF KNOWLEDGE AND THE SYSTEM OF INDICATORS REPRESENTING IT IN THE ACCOUNT OF STRATEGIC MANAGEMENT

**Pardaeva Shakhnoza Abdinabievna,**  
Associate Professor, PhD  
Tashkent Institute of Finance  
Email: [shahnoza.pardayeva.94@gmail.com](mailto:shahnoza.pardayeva.94@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-0654-8152

**JEL Classification:** M1, M4, M41

**Аннотация:** Мазкур мақолада хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобида билимлар стратегияси ва уни ифодаловчи кўрсаткичлар тизими ёритиб берилган. Шунингдек, мақолада ҳисоб-китоб маълумотларининг билимга трансформация қилиниши, стратегик бошқарув ҳисоби тизимида билимларнинг шаклланиши, стратегик бошқарув тизимида стратегик ҳисоб, таҳлилий маълумот ҳамда билимларни шакллантириши, хўжалик юритувчи субъект фаолиятининг асосий молиявий ва номолиявий кўрсаткичлари бўйича тегишли хулоса ва таклифлар берилган.

**Abstract:** This article describes the strategy of knowledge and the system of indicators representing it in the context of strategic management in economic entities. Also, in the article, the transformation of accounting data into knowledge, the formation of knowledge in the strategic

management accounting system, the formation of strategic accounting, analytical information and knowledge in the strategic management system, the main financial and non-financial indicators of the economic entity's activity relevant conclusions and suggestions are given.

**Калим сўзлар:** стратегик бошқарув ҳисоби, билимлар стратегияси, хўжалик юритувчи субъект, молиявий кўрсаткичлар, номолиявий кўрсаткичлар, назоратдаги кўрсаткичлар, молиявий натижа

**Keywords:** strategic management accounting, knowledge strategy, business entity, financial indicators, non-financial indicators, indicators in control, financial result

**Қириш.** Иқтисодийни модернизациялаш шароитида стратегик бошқарув ҳисоби тизими нафақат маълумот тақдим қилувчи тизим, балки

тезкор ва муҳим билимларни яратувчи тизим сифатида кўрилиши лозим.

Дарҳақиқат, замонавий шароитда танланган стратегиянинг нақадар самарали эканлиги бизнеснинг ички ва ташқи муҳитлар ўзгаришлари борасидаги билимларни ҳисобга олган ҳолда узлуксиз ва динамик тарзда ривожланишини таъминлаш билан бевосита боғлиқдир. Стратегик бошқарув назариясида бундай қараш янги стратегия билими ва билимларни бошқариш стратегияси концепцияларида ўз аксини топган.

**Материал ва метод.** Хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини самарали ташкил қилиш ва юритиш бўйича назарий ҳамда амалий жиҳатлар хорижий олимларнинг илмий ишларида батафсил талқин қилинган.

Хўжалик юритувчи субъектларда стратегик бошқарув ҳисобини мазмунига кенг ва тор доирада ёндашиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Россиялик иқтисодчи олимлар И.Н.Богатая ва Л.О.Ивашиненколар таъкидлаганидек: “кенг маънода стратегик бошқарув ҳисоби режалаштириш, ташкил қилиш, таҳлил қилиш, назорат ва тартибга солиш орқали бошқарувнинг аниқ бир объекти бўйича уни стратегик бошқариш имкониятини яратиш бера оладиган ҳам молиявий ҳам номолиявий маълумотларни шакллантириб беришга хизмат қилиши керак” [1,2].

“Тор маънода эса, стратегик бошқарув ҳисоби – юқори турувчи раҳбарларга корхонанинг стратегик миссияга эришиш жараёнларини таҳлил, назорат қилиб бориш ва бошқаришлари учун, мулк эгалари учун эса капиталнинг даромадлиқ даражасини баҳолаб бориш учун зарур бўладиган молиявий ва номолиявий ахборотларни йиғиш, ўлчаш,

тўплаш, тайёрлашнинг интеграллашган тизимидир” [3].

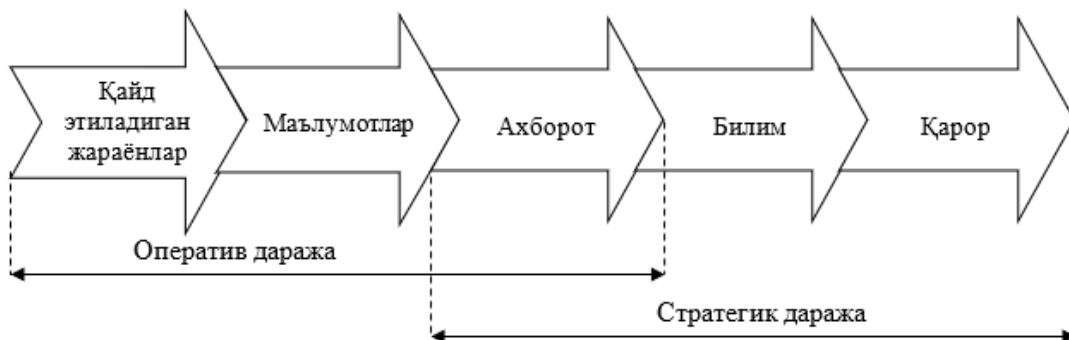
Иқтисодчи олимлардан Н.П.Любушин, В.Б.Лещева, В.Г.Дьяковалар фойда ҳамда даромадни ифодаловчи кўрсаткичларни қуйидагича эътироф этишган: 1) маҳсулотни сотишдан соф даромад; 2) маҳсулотни сотишдан ялпи фойда; 3) асосий фаолиятдан фойда; 4) молиявий фаолиятдан фойда; 5) умумхўжалик фойдаси; 6) экстраординар фойда; 7) солиқ тўлагунга қадар фойда; 8) соф фойда [4].

Маҳаллий иқтисодчи олимлардан А.Х.Пардаев таъкидлаганидек: “...таклиф қилинаётган бошқарув қарорларининг у ёки бу вариантини танлашда унинг молиявий жиҳати ҳал қилувчи ўринни эгаллайди. Бундан ташқари, молиявий менежментнинг аҳамияти, унинг хўжалик юритувчи субъект бошқаруви жараёни қуйи тизими сифатидаги роли хўжалик фаолиятидаги молиявий жараёнларни мувофиқлаштирувчи эканлиги билан белгиланади” [5,6].

**Натижалар.** Глобаллашув ва халқаро миқёсда рақобат муҳитининг тобора кескинлашиб бориши шароитида ҳар бир хўжалик юритувчи субъект доирасида билимларни жамлаш, яратиш ва уларни кенгайтириб бориш стратегик бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритишдаги самарани кўрсатувчи энг муҳим омил бўлиб қолади, деб ҳисоблаймиз. Шу нуқтаи назардан турли олимлар ва иқтисодчиларнинг ушбу масалага ёндошувларини ўрганиш мазкур масалада дастлабки ёндашувлар мавжудлигини, лекин нафақат назариячи олимлар, балким амалиётчилар ўртасида ҳам унинг моҳиятини тўғри талқин қилишда ягона тушунча ва ёндошув шаклланмаганлигини кўрсатади.

Масалан, бир қатор амалиётчилар стратегик бошқарув ҳисоби учун маълумотлар базаси шаклланишида билимлар аҳамияти ва унинг моҳиятини

ёритиб беришни қуйидаги чизма шаклда таклиф қилишади (1-расм):



1-расм. Ҳисоб-китоб маълумотларининг билимга трансформация қилиниши



2-расм. Стратегик бошқарув ҳисоби тизимида билимларнинг шаклланиши

Ушбу жараёнлар бир-бири билан чамбарчас боғлиқ бўлишига қарамасдан айна пайтда улар бир-биридан мустақил ҳолда, ички ташкилий билимларда, ҳисоб маълумотларининг узлуксиз трансформация жараёнини амалга ошириб, тадбиқ қилинади. 2-расм маълумотларидан кўришиб турибдики, хўжалик юритувчи субъект стратегик мақсадига эришиши учун моддий, молиявий ва меҳнат ресурслари етарлича бўлишининг ўзи истиқболдаги самаралар гарови эмас. Шак-шубҳасиз стратегик мақсадга эришишда моддий, молиявий ва меҳнат ресурслари етарлича бўлиши – ютуқларнинг муҳим омили, шу билан бир қаторда, шу хўжалик юритувчи субъектда шаклланган муҳим корпоратив муомала тамойиллари, корпоратив ноу-хау, инновацион технологиялар даражаси, интеллектуал салоҳият даражаси, шунингдек раҳбариятнинг (менеджерларнинг) ва мутахассис-ходимларнинг стратегик фикрлай олиш даражаси, уларнинг маҳорат даражалари ҳамда коллективдаги кадриятлар, қарашлар, урф-одатлар ва корпоратив маданият даражаси ҳам катта роль ўйнайди ва бу кўрсаткичлар таъсири албатта ҳисобга олиними керак, деб ҳисоблаймиз.

2-расмда тасвирланганидек, ушбу жараёнлар фаолиятнинг аниқ ва ноаниқ стратегик ҳамда этик йўналишлари орқали амалга оширилади.

Хўжалик юритувчи субъектларда самарали тарзда ташкил қилинган ва юритилаётган стратегик бошқарув ҳисоби тизими менежерларга (раҳбарларни) стратегик бошқарув қарорлари қабул қилиши учун маълумотларни камида 3 ўлчамда тақдим қилиши керак:

- мулк эгалари (акциядорлар) истақларини ҳисобга олган ҳолда;

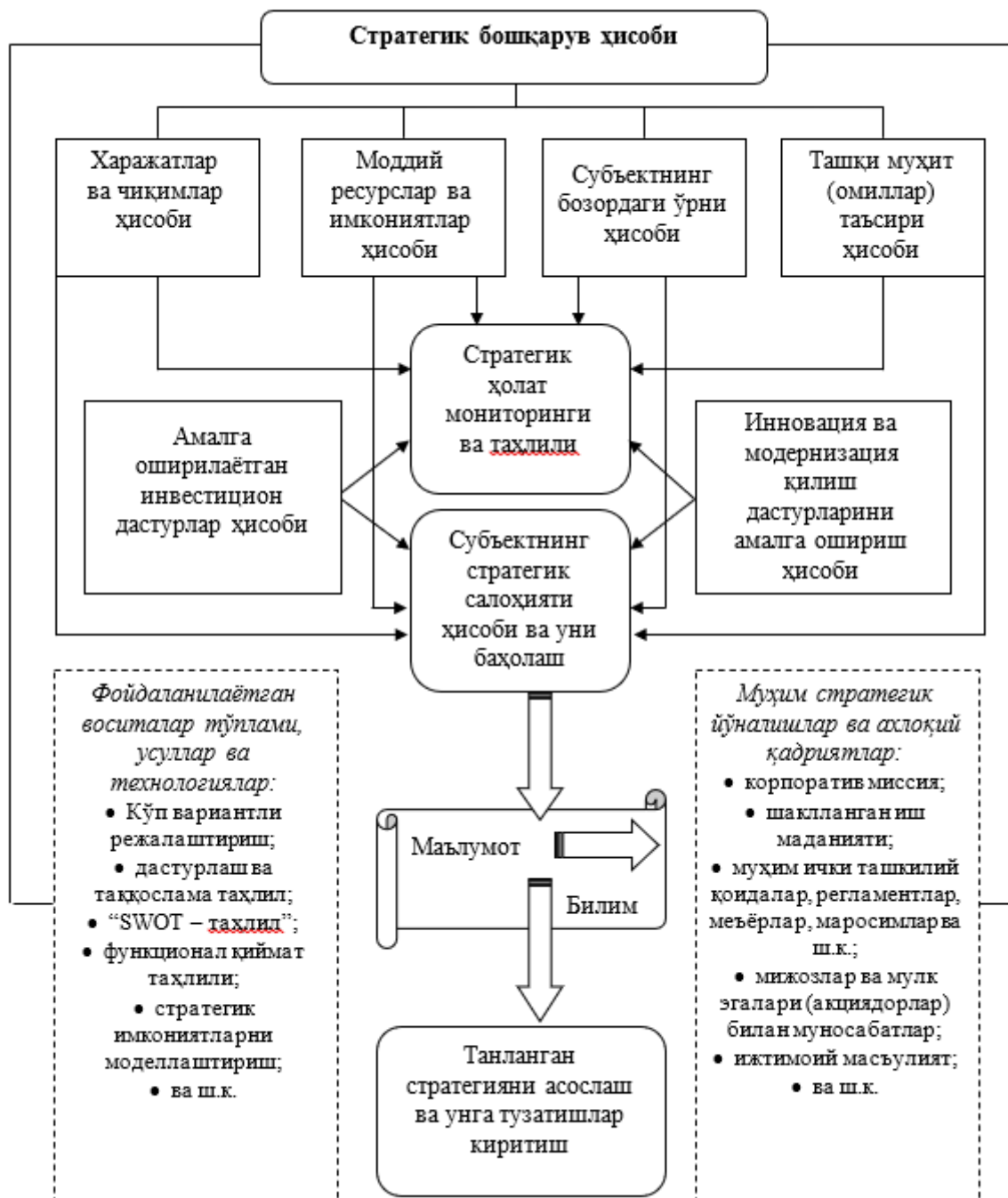
- хўжалик юритувчи субъектнинг мавжуд ресурслари ва билим салоҳиятини ҳисобга олган ҳолда;

- бизнесни юритишга таъсир қиладиган ташқи муҳит ва омилларни ҳисобга олган ҳолда (3-расм).

Олиб борилган тадқиқотлар натижасида билим томонидан ёндашув нафақат стратегик бошқарув ҳисоби предмети доирасини кенгайтириши, балки унинг табиати ҳамда унинг умумий стратегик бошқарув тизимидаги ўрнини тўлиқ асослаш имкониятини беради, деган хулосага келинди.

Юқорида алоҳида эътибор бераётганимиз, яъни ана шу омиллар ичида “ноанъанавий табиат”га эга бўлган омиллар, аниқроғи хўжалик юритувчи субъектнинг билим салоҳиятини ифодаловчи моддаларни ҳисобга олиш муҳим аҳамиятга эга.

3-расм маълумотларидан кўришиб турибдики, хўжалик юритувчи субъектнинг билим салоҳиятини ташкил қилувчи кўрсаткичлар ўлчами алоҳида ёндашув ва ҳисоб-китобларни талаб қиладиган моддалардан иборат. Хусусан, хўжалик юритувчи субъект имиджини белгиловчи кўрсаткичлар блоки хўжалик юритувчи субъектдаги корпоратив яқдиллик даражаси, шаклланган меҳнат ва ижро интизоми даражаси, мижозлар ва мулк эгалари билан муносабатлар ҳолати, менежерлар ва мутахассисларнинг ўз вазифаларини бажариш даражаси, уларнинг интеллектуал салоҳияти, хорижий тилларни билиши, коммуникабеллик ва маънавий даражаси ҳамда ижтимоий масъулияти, хўжалик юритувчи субъектда ўрнатилган регламентларнинг жаҳон цивилизацияси меъёрларига мос келиши каби моддаларни бирлаштиради.



**3-расм. Стратегик бошқарув тизимида стратегик ҳисоб, таҳлилий маълумот ҳамда билимларни шакллантириш**

**Хулоса.** Стратегия ҳақидаги ташкилий билимларни шакллантириш ва ишлаб чиқиш тизими сифатида кўрилатган стратегик бошқарув

ҳисобининг умумлашган концепцияси таклиф қилинди.

Янги стратегия билими концепциясига асосан хўжалик юритувчи субъектда бошқарув стратегиясининг

шаклланиши ва тадбиқ қилиниши ана шу хўжалик юритувчи субъектда вужудга келган корпоратив интизом ва анъаналар тизимига, ходим ва мутахассисларнинг интеллектуал салоҳиятига, шунингдек хўжалик юритувчи субъектнинг имкониятлари, хавф-хатарлари ҳамда аниқ ва ноаниқ ресурсларига таянади, деб ҳисобланилади.

Билимларни бошқариш концепцияси эса ички бошқарув жараёнларини шакллантиришни, мавжуд бўлган ички корпоратив билимлар тизимига мақсадли таъсир ўтказиш орқали амалга оширишни назарда тутди. Бунда ички ташкилий билимлар тизими

стратегик бошқарув объекти сифатида қатнашади.

Биз билимларни динамик концепция сифатида кўрамиз – стратегик бошқарув ҳисоби тизимида нафақат уларнинг мустақамланиши, балки уларнинг доимий янгиланиши, долзарблашуви ва тақдим қилиниши содир бўлади. Стратегик бошқарув ҳисобининг янги ахборот алоқаларини юзага келтирувчи ва мос равишда стратегия ҳақидаги янги билимларни шакллантирувчи тизим сифатида корпоратив бошқарувнинг умумий доирасига муқаррар интеграцияси асосланди.

### Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Пардаева Ш.А. Хўжалик субъектларида молиявий натижаларнинг стратегик бошқарув ҳисобини такомиллаштириш. "Халқаро молия ва ҳисоб" илмий-электрон журнал. [www.interfinance.uz](http://www.interfinance.uz), №3, 2021 йил, июн.
2. Пардаева Ш.А. Харажатларнинг стратегик бошқарув ҳисобини самарали ташкил қилиш йўналишлари. "Иқтисодиёт ва таълим" илмий журнали, 2022 йил 2-сон 141-145 бетлар.
3. Pardaeava Sh.A. Improving strategic management accounting of financial results in business entities. *European Journal of Research Development and Sustainability (EJRDS)*. Impact Factor 7.455. Volume 3, issue 9 September 2022. [www.scholarzest.com](http://www.scholarzest.com).
4. Пардаева Ш.А. Стратегик бошқарув ҳисобида кўрсаткичлар тизими. "Иқтисодиёт ва таълим" илмий журнали, 2023 йил 2-сон. 227-232 бетлар.
5. Ш Пардаева. Стратегик бошқарув ҳисобининг моҳияти, вазифалари, функциялари ва методлари. Иқтисодий тараққиёт ва таҳлил. 2023 йил 7-сон, 342-348 бетлар.
6. Sh Pardayeva. Strategik boshqaruv hisobini tashkil etish asoslari va tamoyillarini takomillashtirish. "Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot" ilmiy jurnali. 1 (11-12), 2023 yil.