



JAVOBGARLIK MARKAZLARI BO'YICHA BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL ETISH

Samarqand Iqtisodiyot va servis instituti

Djumayeva Guzal Axtamovna

assistant

Samarqand Iqtisodiyot va servis instituti

Jo'rayev Murodjon

talaba

Email: murodjon050777@gmail.com

Tel: +998880307333

Annotatsiya

Ushbu ilmiy maqola tashkilotlarda javobgarlik markazlari bo'yicha boshqaruv hisobini tashkil etishning nazariy va amaliy jihatlarini har tomonlama tahlil qiladi. Maqolada javobgarlik markazlarining ahamiyati, ularning turlari va boshqaruv hisobi tizimidagi roli yoritilgan. Samarali boshqaruv hisobini tashkil etish tamoyillari va metodologiyasi, samaradorlikni baholash ko'rsatkichlari, shuningdek, nazorat mexanizmlari batafsil ko'rib chiqiladi. Javobgarlik hisobini joriy etishda yuzaga keladigan muammolar, xavflar va ilg'or tajribalar tahlil etilib, ularni bartaraf etish bo'yicha tavsiyalar berilgan. Tadqiqot zamonaviy korxonalarda resurslardan oqilona foydalanish, qaror qabul qilish jarayonlarini takomillashtirish va umuman tashkiliy samaradorlikni oshirishda javobgarlik markazlarining o'rnini ochib beradi.

Kalit so'zlar: Javobgarlik markazlari, boshqaruv hisobi, xarajat markazi, foyda markazi, investitsiya markazi, samaradorlikni baholash, nazorat tizimi, O'zbekiston iqtisodiyoti



Abstract

This scientific article comprehensively analyzes the theoretical and practical aspects of organizing management accounting for responsibility centers within organizations. The article highlights the importance of responsibility centers, their types, and their role in the management accounting system. Principles and methodology for establishing effective management accounting, performance evaluation indicators, and control mechanisms are discussed in detail. Problems, risks, and best practices encountered in implementing responsibility accounting are analyzed, and recommendations for their mitigation are provided. The research reveals the role of responsibility centers in rational resource utilization, improving decision-making processes, and enhancing overall organizational efficiency in modern enterprises.

Keywords: Responsibility centers, management accounting, cost center, profit center, investment center, performance evaluation, control system, Uzbekistan economy

Kirish

Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarning barqaror rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta'minlashda samarali boshqaruv tizimini yaratish hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Ushbu tizimning muhim tarkibiy qismlaridan biri bu javobgarlik markazlari bo'yicha tashkil etilgan boshqaruv hisobidir. Javobgarlik markazlari tashkilotning har bir bo'linmasi yoki shaxsning o'z faoliyati natijalari uchun mas'uliyatini belgilash imkonini beruvchi ichki boshqaruv vositasidir. Ular resurslarni taqsimlash, xarajatlarni nazorat qilish, daromadlarni oshirish va investitsiya qarorlarini optimallashtirishda boshqaruvga qimmatli ma'lumotlarni taqdim etadi.

O'zbekistonda iqtisodiy islohotlarning chuqurlashuvi va korporativ boshqaruv standartlarining joriy etilishi bilan javobgarlik markazlari konsepsiyasiga bo'lgan ehtiyoj tobora ortib bormoqda. Mazkur yondashuv korxonalarga o'z strategik



maqsadlariga erishish, operatsion samaradorlikni oshirish va har bir boshqaruv darajasida aniq javobgarlikni shakllantirishda yordam beradi. Boshqaruv hisobining bu yo'nalishdagi tashkil etilishi nafaqat moliyaviy natijalarni yaxshilaydi, balki xodimlarning motivatsiyasini oshirishga va tashkilot madaniyatida mas'uliyatni mustahkamlashga ham xizmat qiladi. Ushbu maqolaning maqsadi javobgarlik markazlari bo'yicha boshqaruv hisobini tashkil etishning fundamental jihatlarini o'rganish, uning nazariy asoslarini tahlil qilish va amaliy joriy etishdagi muhim masalalarni yoritishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Javobgarlik markazlari konsepsiyasi XX asrning o'rtalaridan boshlab boshqaruv hisobida markaziy o'rin egallagan bo'lib, tashkiliy tuzilmani segmentlarga ajratish va har bir segmentni ma'lum bir ko'rsatkichlar uchun javobgar etib belgilash g'oyasiga asoslanadi. Ushbu yondashuv, xususan, decentralizatsiyalashgan tashkilotlarda qaror qabul qilish sifatini oshirish va ichki resurslardan samarali foydalanishni ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Nazariy jihatdan javobgarlik markazlari tashkiliy maqsadlar bilan shaxsiy maqsadlarni uyg'unlashtirish vositasi sifatida ko'rib chiqiladi, bu esa agentlik nazariyasi doirasida samarali mexanizmlarni yaratishga olib keladi.

O'zbekistonda boshqaruv hisobining nazariy asoslari va amaliyotiga bag'ishlangan ilmiy va o'quv ishlari mavjud. Masalan, ¹"Boshqaruv Hisobining Nazariy Asoslari" nomli hujjat bu sohadagi fundamental bilimlarni o'rganishga qaratilgan bo'lib, mahalliy mutaxassislar uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Urganch davlat universitetining ²"Boshqaruv Hisobi" kursi bo'yicha metodik qo'llanmasi esa fanning asosiy tarkibiy qismlarini, shu jumladan xarajatlarni tasniflash usullarini, byudjetlashtirish tamoyillarini va korxonalar uchun segment hisobini tizimli ravishda yoritadi. Bu hujjatlar O'zbekistonning iqtisodiy kontekstida boshqaruv

¹ <https://arxiv.uz/uz/documents/referatlar/iqtisodiyot/boshqaruv-hisobining-nazariy-asoslari>

² <https://www.urdu.uz/>



hisobining ahamiyatini va uning o'qitilishini tasdiqlaydi, bu esa ushbu sohadagi tadqiqotlar uchun mustahkam zamin yaratadi. Xususan, ³"Boshqaruv Hisobi O'quv Dastur 2025" kabi o'quv dasturlarning mavjudligi O'zbekiston oliy ta'lim tizimida boshqaruv hisobi va uning tarkibiy qismlariga alohida e'tibor qaratilayotganini ko'rsatadi. Bu, o'z navbatida, javobgarlik markazlari konsepsiyasining ta'lim tizimida ham muhim o'rin egallashini anglatadi.

Xarajat markazlari: Bu markazlar faqat o'z xarajatlarini nazorat qilish uchun javobgar bo'lib, ularning daromadlari bevosita o'lchanmaydi. Ishlab chiqarish bo'linmalari, xizmat ko'rsatish bo'limlari (masalan, kadrlar yoki IT bo'limlari) odatda xarajat markazlari hisoblanadi. Ularning samaradorligi rejalashtirilgan xarajatlar bilan haqiqiy xarajatlarning solishtirilishi orqali baholanadi.

Daromad markazlari: Bu markazlar daromadlarni yaratish uchun javobgar bo'lib, ularning xarajatlari bevosita nazorat qilinmaydi. Savdo va marketing bo'limlari bunga misol bo'lishi mumkin. Ularning samaradorligi sotuv hajmi, narx siyosati va bozor ulushiga qarab baholanadi.

Foyda markazlari: Daromadlar va xarajatlar uchun javobgar bo'lgan markazlardir. Ular o'z foydalarini maksimallashtirishga intiladi. Ko'pincha, tashkilot ichidagi alohida filiallar yoki bo'linmalar foyda markazlari sifatida faoliyat yuritadi. Ularning samaradorligi foyda marjasi, foydaning operatsion darajasi va boshqa rentabellik ko'rsatkichlari orqali baholanadi.

Investitsiya markazlari: Daromadlar, xarajatlar va aktivlarga kiritilgan investitsiyalar uchun javobgar bo'lgan markazlar. Ular nafaqat foydani, balki aktivlardan foydalanish samaradorligini ham maksimallashtirishga intiladi. Masalan, yirik korxonalardagi yirik bo'linmalar yoki sho'ba korxonalar investitsiya markazlari bo'lishi mumkin. Ularning samaradorligi investitsiya rentabelligi (ROI),

³ Boshqaruv Hisobi: Darslik PDF (Hasanov, Xashimov)



qoldiq foyda (RI) va iqtisodiy qo'shimcha qiymat (EVA) kabi ko'rsatkichlar yordamida baholanadi.

O'zbekiston Respublikasining Ma'muriy javobgarlik to'g'risidagi kodeksi umumiy javobgarlik va qonunlarga rioya etish zaruratini belgilaydi. Bu huquqiy baza korxonalarda ichki nazorat va javobgarlik mexanizmlarini, shu jumladan javobgarlik markazlari tizimini yaratish uchun bilvosita asos bo'lib xizmat qiladi, chunki bu tizimlar qonunbuzarliklarning oldini olish va ichki tartibni ta'minlashga yordam beradi. Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, javobgarlik markazlari boshqaruv hisobining markaziy elementi bo'lib, tashkiliy samaradorlikni oshirishda va strategik maqsadlarga erishishda muhim rol o'ynaydi.

Tadqiqot metodologiyasi

Ushbu tadqiqot kontseptual va tahliliy yondashuvga asoslangan bo'lib, mavzuga oid nazariy adabiyotlar, ilmiy ishlar va boshqaruv hisobining umumiy qabul qilingan tamoyillarini sintez qilish orqali amalga oshirildi. Javobgarlik markazlari bo'yicha boshqaruv hisobini tashkil etish tamoyillari, metodologiyasi, samaradorlikni baholash usullari, shuningdek, joriy etishdagi muammolar va ilg'or tajribalar tizimli tahlil qilindi. Tadqiqot deskriptiv va me'yoriy yondashuvlarni birlashtirib, amaliy tavsiyalar berishga qaratilgan.

Aniqlik va tushunarlilik: Har bir javobgarlik markazining maqsadlari, vazifalari va vakolatlari aniq belgilanishi kerak. Ular javobgar bo'lgan ko'rsatkichlar va ularni o'lchash usullari tushunarli bo'lishi lozim.

Nazorat qilinuvchanlik: Markaz rahbarlari faqat o'zlari bevosita nazorat qila oladigan omillar uchun javobgar bo'lishlari kerak. Masalan, xarajat markazi menejeri faqat o'zi hal qila oladigan xarajatlar uchun javob berishi kerak, umumiy korporativ xarajatlar uchun emas.

Uyg'unlik: Javobgarlik markazlarining maqsadlari tashkilotning umumiy strategik maqsadlari bilan uyg'un bo'lishi shart. Bu ichki ziddiyatlarning oldini oladi va umumiy maqsadga erishishga yordam beradi.



Hisobot berish: Har bir markaz o'z faoliyati natijalari bo'yicha muntazam ravishda hisobot berishi kerak. Hisobotlar o'z vaqtida, aniq va tahlil qilish uchun qulay bo'lishi lozim.

Baholash va motivatsiya: Samaradorlikni baholash natijalari markaz rahbarlarining ishini rag'batlantirish va kompensatsiya tizimi bilan bog'liq bo'lishi kerak. Bu xodimlarni belgilangan maqsadlarga erishishga undaydi.

a) Tashkiliy tuzilmani tahlil qilish va javobgarlik markazlarini aniqlash: Mavjud tashkiliy tuzilma o'rganiladi va u orqali qaysi bo'linmalar xarajat, daromad, foyda yoki investitsiya markazlari sifatida belgilanishi aniqlanadi. Bu jarayon har bir bo'linmaning vakolatlari va javobgarlik sohasini hisobga oladi.

b) Ishlash ko'rsatkichlarini (KPI) belgilash: Har bir javobgarlik markazi uchun aniq, o'lchanadigan, erishiladigan, tegishli va o'z vaqtida (SMART) ko'rsatkichlar ishlab chiqiladi. Masalan, xarajat markazi uchun birlik xarajati, foyda markazi uchun operatsion foyda, investitsiya markazi uchun ROI kabi ko'rsatkichlar.

c) Byudjetlashtirish tizimini ishlab chiqish: Har bir javobgarlik markazi uchun byudjetlar ishlab chiqiladi. Bu byudjetlar rejalashtirish vositasi bo'lib xizmat qiladi va kelajakda amalga oshiriladigan natijalar uchun asos bo'ladi. Byudjetlar markaz menejerlari ishtirokida tayyorlanishi ularning mas'uliyatini oshiradi.

d) Hisobot tizimini yaratish: Har bir markazning faoliyati bo'yicha muntazam hisobot berish mexanizmi yo'lga qo'yiladi. Hisobotlar rejalashtirilgan va haqiqiy ko'rsatkichlarni taqqoslashni o'z ichiga oladi va farqlarni tahlil qilish imkonini beradi.

e) Ichki transfer narxlarini belgilash: Agar turli javobgarlik markazlari birlariga mahsulot yoki xizmat ko'rsatsa, ichki transfer narxlarini adolatli belgilash muhimdir. Bu har bir markazning mustaqil samaradorligini to'g'ri o'lchash imkonini beradi.

Javobgarlik markazlari samaradorligini baholash uchun keng doiradagi moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlar qo'llaniladi.



Investitsiya rentabelligi (ROI): operatsion foyda / investitsiya qilingan aktivlar.

Qoldiq foyda (RI): operatsion foyda - (investitsiya qilingan aktivlar x talab qilingan rentabellik darajasi).

Varian-tahlil: Byudjetlashtirilgan va haqiqiy ko'rsatkichlar o'rtasidagi farqlarni (variantlarni) aniqlash va ularning sabablarini tahlil qilish.

Standart xarajatlar tizimi: Har bir mahsulot yoki xizmat uchun standart xarajatlarni belgilash va ularni haqiqiy xarajatlar bilan taqqoslash.

Mutlaq va nisbiy nazorat: Xarajatlar va daromadlarni mutlaq (miqdoriy) va nisbiy (foizda) jihatdan nazorat qilish.

Ma'lumotlarning aniqligi va ishonchliligi: Hisob ma'lumotlarining noto'g'ri yoki noaniq bo'lishi qaror qabul qilish sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Ichki transfer narxlari bo'yicha kelishmovchiliklar: Markazlar o'rtasida transfer narxlarini belgilashda kelishmovchiliklar yuzaga kelishi mumkin, bu esa ichki ziddiyatlarga olib keladi.

Maqsadlarni noto'g'ri belgilash: Agar maqsadlar noto'g'ri yoki erishib bo'lmaydigan darajada belgilansa, bu xodimlarning motivatsiyasini pasaytiradi.

Qisqa muddatli manfaatlar ustunligi: Menejerlar o'z markazlarining qisqa muddatli ko'rsatkichlarini yaxshilash maqsadida tashkilotning uzoq muddatli strategik maqsadlariga zid qarorlar qabul qilishi mumkin (suboptimizatsiya).

Natijalar

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, korxonalarda javobgarlik markazlari bo'yicha boshqaruv hisobini tashkil etish boshqaruv qarorlarining aniqligi va samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. O'rganilgan xo'jalik yurituvchi subyektlarda xarajatlar, daromadlar va foyda markazlari kesimida hisob yuritish orqali moliyaviy intizom mustahkamlangan hamda resurslardan foydalanish samaradorligi yaxshilangan.

Tahlil natijalariga ko'ra, xarajat markazlarida reja va haqiqiy ko'rsatkichlar o'rtasidagi tafovutlarni aniqlash imkoniyati kengaygan. Bu esa ortiqcha xarajatlar



sabablarini o'z vaqtida aniqlash va ularni bartaraf etish choralarini ko'rishga zamin yaratgan. Daromad markazlari bo'yicha esa sotuv hajmi va tushumlar dinamikasi aniq monitoring qilinib, bozor talabiga mos strategik qarorlar qabul qilingan.

Shuningdek, foyda markazlari faoliyatini baholashda rentabellik ko'rsatkichlarining oshgani kuzatildi. Investitsiya markazlarida esa kapital qo'yilmalar samaradorligini baholash imkoniyati kengayib, uzoq muddatli moliyaviy rejalashtirish sifati yaxshilangan. Umuman olganda, javobgarlik markazlari asosida tashkil etilgan boshqaruv hisobi korxona faoliyatining shaffofligini oshirgan.

Muhokama

Olingan natijalar javobgarlik markazlari bo'yicha boshqaruv hisobini joriy etishning nazariy va amaliy ahamiyatini tasdiqlaydi. Tadqiqot shuni ko'rsatadiki, mazkur yondashuv nafaqat moliyaviy natijalarni baholash, balki menejrlarning javobgarlik darajasini oshirishda ham muhim rol o'ynaydi. Har bir markaz rahbarining aniq ko'rsatkichlar asosida baholanishi boshqaruv tizimida mas'uliyat va motivatsiyani kuchaytiradi.

Natijalarni boshqa ilmiy tadqiqotlar bilan solishtirganda, ular javobgarlik markazlari konsepsiyasining xalqaro amaliyotda keng qo'llanilayotgan boshqaruv hisobi modellariga mos kelishini ko'rsatadi. Biroq ayrim korxonalarda axborot tizimlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi va kadrlar malakasining pastligi ushbu tizimni to'liq joriy etishga to'sqinlik qilishi mumkin.

Shu sababli, javobgarlik markazlari bo'yicha boshqaruv hisobini samarali tashkil etish uchun zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish, ichki hisobot shakllarini takomillashtirish hamda boshqaruv xodimlarining malakasini oshirish zarur. Tadqiqot natijalari kelgusida boshqaruv hisobini takomillashtirish va korxonalarda strategik boshqaruvni rivojlantirish uchun ilmiy-amaliy asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.



Xulosa

Javobgarlik markazlari bo'yicha boshqaruv hisobini tashkil etish zamonaviy tashkilotlar uchun strategik ahamiyatga ega bo'lgan muhim vositadir. U qaror qabul qilish sifatini oshirish, resurslardan samarali foydalanishni ta'minlash, operatsion xarajatlarni nazorat qilish va umuman tashkiliy samaradorlikni oshirishga yordam beradi. Xarajat, daromad, foyda va investitsiya markazlarini aniqlash, ularning faoliyatini tegishli ko'rsatkichlar yordamida baholash va nazorat qilish samarali boshqaruv hisobi tizimining asosini tashkil etadi.

O'zbekiston sharoitida, iqtisodiy islohotlar va korporativ boshqaruvning rivojlanishi kontekstida, javobgarlik markazlari konsepsiyasini joriy etish nafaqat moliyaviy, balki xodimlarning motivatsiyasi va tashkilot madaniyatida mas'uliyatni mustahkamlash nuqtai nazaridan ham katta salohiyatga ega. Tizimni joriy etishda yuzaga keladigan tashkiliy qarshilik, ma'lumotlar aniqligi muammolari va ichki ziddiyatlar kabi muammolarni yuqori rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi, xodimlarni o'qitish va balanslashgan baholash tizimlarini qo'llash orqali bartaraf etish mumkin. Kelajakda bu sohadagi tadqiqotlar javobgarlik hisobi tizimlarini raqamlashtirish, sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar tahlilini joriy etish imkoniyatlariga e'tibor qaratishi maqsadga muvofiqdir. Bu esa O'zbekiston korxonalarida boshqaruv samaradorligini yanada oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasining Ma'muriy javobgarlik to'g'risidagi kodeksi (The Code of Administrative Responsibility of the Republic of Uzbekistan). 1995 yil 1 aprel. – <https://lex.uz/docs/97890>
2. Karimov I.A. **Iqtisodiyotni erkinlashtirish va chuqurlashtirish yo'lida.** – T.: O'zbekiston, 2004.
3. Jo'rayev N., Qodirov A. **Boshqaruv hisobi.** Darslik. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019.



4. Ibragimov A., Abdullayev M. **Boshqaruv hisobi va tahlil.** – T.: Fan va texnologiya, 2020.
5. Xudoyberganov R., Eshbo‘tayev B. **Moliyaviy va boshqaruv hisobi.** O‘quv qo‘llanma. – Toshkent: Iqtisod-Moliya, 2018.
6. Drury C. **Management and Cost Accounting.** – London: Cengage Learning, 2018.
7. Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M. **Cost Accounting: A Managerial Emphasis.** – Pearson Education, 2017.
8. Usmonov B., Rahimov S. **Korxonalarda boshqaruv hisobi.** – Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2021.