

MENEJMENTLIK BUXGALTERIYA HISOBINI TASHKIL ETISHNING AVTONOM VA INTEGRATSIYALASHGAN TIZIMI

Djumayeva Go'zal

*Samarqand iqtisodiyot va
servis instituti o'qtuvchisi*

Aslamova Hilola

Sayfiyeva Nigina

*Samarqand iqtisodiyot va
servis instituti talabalari*

Annotatsiya: Ushbu maqolada menejmentlik buxgalteriya hisobini tashkil etishning ikki asosiy yondashuvi — avtonom va integratsiyalashgan tizim — nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilinadi. Avtonom tizim, odatda, moliyaviy hisobdan mustaqil axborot konturlarini shakllantirib, qaror qabul qilishga tezkor hamda moslashuvchan xizmat ko'rsatadi; integratsiyalashgan tizim esa yagona ma'lumotlar modeli, umumiy hisobvaraqlar reestri va ERP muhiti orqali boshqaruv hamda moliyaviy hisobni uzviy bog'laydi. Tadqiqotda taqqoslovchi kontseptual tahlil, jarayon xaritalash, me'yoriy-texnik talablar bilan moslikni baholash, risklar va nazoratlar dizayni, shuningdek vaqt, xarajat, ishonchlilik va moslashuvchanlik mezonlari bo'yicha funksional afzalliklar solishtirildi. Natijalar kichik va o'rta korxonalar uchun soddalashtirilgan avtonom modelning tranzaksion cheklovlar sharoitida qulayligini, yirik diversifikatsiyalashgan subyektlar uchun esa integratsiya orqali ma'lumotlar yaxlitligi va raqamli analitikaning ustun ahamiyatga ega ekanini ko'rsatadi. Muhokamada mas'uliyat markazlari, ABC/ABB, byudjetlash, KPI va Balanced Scorecard kabi boshqaruv instrumentlari bilan uyg'unlashuv, shuningdek ERP joriy etilishida menejment hisobi transformatsiyasi masalalari yoritilgan. Xulosada kontingensiyaga asoslangan tanlov mezonlari, o'tishning "avtonom–gibrid–integratsiyalashgan" yetuklik bosqichlari va ichki nazoratlar dizayni bo'yicha amaliy tavsiyalar beriladi.

Kalit so'zlar: menejmentlik buxgalteriya hisobi, avtonom tizim, integratsiyalashgan tizim, ERP, ABC, mas'uliyat markazlari, byudjetlash, Balanced Scorecard, ichki nazorat.

Abstract: This paper analyzes the autonomous and integrated approaches to organizing management accounting from both theoretical and practical perspectives. The autonomous system operates with information loops independent from financial accounting to support fast and flexible decision-making, whereas the integrated system connects management and financial accounting within a unified data model and ERP environment. The study applies comparative conceptual analysis, process mapping, compliance assessment with normative-technical requirements, risk-and-control design, and evaluation across timeliness, cost, reliability, and adaptability criteria.

Results indicate that simplified autonomous models fit SMEs under transactional constraints, while large diversified firms benefit from integration through data integrity and advanced analytics. The discussion addresses alignment with responsibility centers, ABC/ABB, budgeting, KPIs, and the Balanced Scorecard, as well as the transformation of management accounting under ERP implementation. The conclusion offers contingency-based selection criteria, a staged “autonomous–hybrid–integrated” maturity path, and practical recommendations for internal control design.

Keywords: management accounting, autonomous system, integrated system, ERP, ABC, responsibility centers, budgeting, Balanced Scorecard, internal control.

Kirish

Menejmentlik buxgalteriya hisobi korxona ichki qarorlarini axborot bilan ta'minlovchi tizim sifatida raqobat ustunligi, resurslardan samarali foydalanish va tezkor boshqaruvga xizmat qiladi. Amaliyotda bu tizimni tashkil etishning ikki asosiy modeli shakllangan: avtonom (moliyaviy hisoblardan alohida axborot konturiga ega, alohida hisob siyosati va klassifikatsiyalarini qo'llaydigan) va integratsiyalashgan (moliyaviy hisob bilan yagona bosh rejistr, ma'lumotlar modeli va texnologik platformada faoliyat yuritadigan) yondashuvlar [1], [2]. Avtonom tizimning jozibasi – moslashuvchanlik, tezkor qayta tasniflash va boshqaruv qarorlarining o'ziga xos ehtiyojlariga yo'naltirilganlik; integratsiya esa ma'lumotlar yaxlitligi, bir martalik kiritish va ko'p martalik foydalanish, audit izlari hamda tashqi-huquqiy moslikning yuqori darajasini taklif etadi [3], [5]. Zamonaviy ERP muhitida menedjment hisobi ko'pincha o'zgaradi: foydalanuvchilar real vaqtda tranzaksiyalar, ABC/ABB, mas'uliyat markazlari va ko'rsatkichlar paneli asosida boshqaruv qarorlarini qabul qiladi; shu bilan birga bu o'zgarishlar har doim ham avtomatik sodir bo'lmaydi va tashkilotning tayyorgarlik darajasi bilan belgilanadi [6], [7]. Muammo shundaki, turli ko'lam va tarmoq xususiyatlariga ega korxonalar uchun “bitta eng yaxshi” model mavjud emas. Ushbu maqola kontingensiyaga asoslangan tanlov modelini ishlab chiqish, dizayn mezonlarini aniq belgilash va har ikki yondashuvning risk-nazorat konfiguratsiyasini solishtirish orqali amaliy yo'riqnomani taklif etadi. Tadqiqot savollari quyidagicha: (i) qaysi sharoitda avtonom model yuqori qiymat yaratadi? (ii) qaysi yetuklik bosqichida integratsiyalashgan model ustun? (iii) o'tish davrida gibril yechimlar qanday loyihalanadi? (iv) qaysi metrikalar bo'yicha samaradorlik o'lchanadi? Adabiyotlar tahlili menedjment hisobining nazariy negizlari, xarajatlar hisobining zamonaviy metodlari va strategik ko'rsatkichlar tizimi bilan uyg'unlashuvchanligini asoslaydi [1]–[5], [8].

Metodologiya

Tadqiqot uslubiyoti to'rtta qatlamdan iborat bo'ldi. Birinchisi, taqqoslovchi kontseptual tahlil: avtonom va integratsiyalashgan yondashuvlar struktural

komponentlari (ma'lumotlar modeli, hisobvaraqlar rejasi, xarajat obyektlari, nazorat nuqtalari, tezkor hisobotlar) bo'yicha strukturaviy tahlil qilindi [1], [2]. Ikkinchisi, jarayon xaritalash: xarajatlarni yig'ish va taqsimlash, byudjetlash va prognozlash, variatsiya tahlili, transfer narxlash, mas'uliyat markazlari ko'rsatkichlarini yig'ish jarayonlari BPMN darajasida konseptual xaritalandi; bunda jarayonlar o'rtasidagi interfeyslar va ERP modul bog'lanishlari (FI-CO, MM, PP, SD kabi modullar analogi) nosimmetrikliklarini baholashga e'tibor qaratildi [6], [7]. Uchinchi qatlam, moslik va nazorat dizayni: ichki nazoratlar (ruxsat boshqaruvi, moslashtirish, shartli sozlamalar, jurnal yiriklashuvi, ma'lumotlar izchilligi validatsiyalari), audit izi va ma'lumotlar boshqaruvi siyosatlar COSO va zamonaviy korporativ talablar ruhida konseptual baholandi. To'rtinchi qatlam, metrikalar asosida baholash: vaqt (yopilish sikli, variatsiya tahlili sikli), xarajat (asosiy va yillik qo'llab-quvvatlash), ishonchlilik (moslashtirish xatolari, qayta ishlash ulushi), moslashuvchanlik (klassifikatsiyalarni yangilash kechikishi), tahliliy quvvat (drill-down, ABC/ABB, ssenariylar, driverlar) mezonlari uchun tipik diapazonlar aniqlanib, konseptual "bazaviy vaziyatlar" bilan solishtirildi. Tadqiqot empirik ma'lumotlar yig'magan bo'lsa-da, tanlab olingan me'yoriy manbalar va klassik darsliklar, shuningdek ERP va menejment hisobi bo'yicha ilg'or tajribalarni sintez qiladi [1]–[3], [5]–[8]. Etik va tashkiliy cheklovlar sifatida maxfiy tijorat ma'lumotlari ishlatilmagan, barcha modeli umumlashtirilgan.

Natijalar

Birinchi natija — tashkil etishning "avtonom" va "integratsiyalashgan" variantlari uchun dizayn mezonlari to'plami shakllantirildi. Avtonom tizim uchun mezonlar: (a) boshqaruv ehtiyojlariga mos maxsus hisobvaraqlar va driverlar to'plamini tez yaratish imkoniyati; (b) funksional mustaqillik (operatsion bo'limlar bilan bevosita ishlash); (c) ma'lumotlarni tez tuzatish va qayta tasniflash; (d) moliyaviy hisobot standartlariga bog'liqlikning pastligi. Integratsiyalashgan tizim uchun: (a) yagona ma'lumotlar modeli va master-obyektlar (material, mahsulot, buyurtma) bo'yicha izchillik; (b) tranzaksiyalar bir martalik kiritilishi; (c) audit izi va moslik talablari; (d) ko'p darajali analitika (drill-down) imkoniyati. Rivojlanish strategiyasi nuqtai nazaridan o'rta va yirik korxonalar uchun "yagona haqiqat manbai" (single source of truth) tamoyiliga erishish ustuvor bo'lib, u mahsulot rentabelligini driverlar bo'yicha chuqur tahlil qilish, gorizontaal reconcilatsiya va vertikal konsolidatsiyani yengillashtiradi [3], [8].

Ikkinchi natija — metrikalar bo'yicha kutilgan samaradorlik farqlari. Avtonom tizimda yopilish sikli ko'pincha 2–4 kun (faqat menejment hisobotlari uchun), ammo moliyaviy raqamlar bilan moslashtirish uchun qo'shimcha 1–2 kun talab qilinadi; integratsiyalashgan tizimda umumiy yopilish sikli 3–6 kun bo'lsa-da, moslashtirish tiki minimal darajada bo'ladi, chunki birlamchi yozuv yagona registrda yuritiladi. Avtonom modelda moslashuvchanlik yuqori: masalan, ABC driverlarini almashtirish

1–3 ish kunida amalga oshiriladi; integratsiyalashgan modelda esa konfiguratsion o'zgarishlar test va nazorat talablari tufayli 1–2 hafta talab qilishi mumkin. Shu bilan birga, integratsiya ma'lumotlar sifati va drill-down tahlilida aniq ustunlik beradi: masalan, mahsulot rentabelligini buyurtma va mijoz segmenti darajasigacha avtomatik ochish imkoniyati, FOH taqsimotini real tizim driverlari bilan bog'lash va real vaqtda performans paneli qurish imkoniyatlari yuqori [1], [2], [6]. Xarajatlar bo'yicha: avtonom tizim uchun boshlang'ich moslashtirish xarajatlari past, ammo vaqt o'tishi bilan qo'lda jarayonlar, qayta kirish, muvofiqlashtirish ishlari ko'payishi sababli yashirin operatsion xarajatlar ortadi; integratsiyalashgan tizim uchun boshlang'ich kapital xarajatlari (tizim integratsiyasi, ma'lumotlar tozalanishi, rollar va ruxsatlar) yuqori, lekin marjinal hisobot chiqarish xarajati past bo'ladi va o'lcham iqtisodiy samarasiga erishiladi.

Uchinchi natija — gibrid dizayn uchun yo'l xaritasi. Amaliy o'tish modeli sifatida quyidagilar taklif etildi: (i) avtonom tizimda driverlar va mas'uliyat markazlari modelini tozalash, (ii) ERPdagi master-obyektlar va hisobvaraqlar rejasini menejment ehtiyojlari bilan uyg'unlashtirish, (iii) interfeyslar orqali dastlabki ikki tomonlama sinxronlashtirish (moliyaviy–menejment), (iv) audit izi va nazoratlar to'liq yo'lga qo'yilgach, ma'lumotlar qayta ishlashni ERP CO moduliga migratsiya qilish, (v) menejment hisobotlarini BI platformasida yagona semantik model orqali chiqarish. Bu yo'l xaritasi kichik va o'rta korxonalar uchun segmentlab joriy etiladi: avvalo rentabellik hisobi, keyin byudjetlash va prognozlash, so'ngra transfer narxlash.

To'rtinchi natija — risklar va nazoratlar kartasi. Avtonom tizimda asosiy risklar: ikki tomondan ma'lumotlar kirishi, moslashtirish tafovutlari, qayta ishlash xatolari, rasmiy standartlar bilan nomutanosib klassifikatsiyalar. Ular uchun nazoratlar: periodik reconcile protokoli, moslashtirish jurnallari, ko'p bosqichli tasdiqlash, ma'lumotlar versiyalash va o'zgarishlarni boshqarish. Integratsiyalashgan tizimda risklar: konfiguratsion murakkablik, tizimga bog'liqlik, o'zgarishlarga moslashishning sekinlashishi; nazoratlar: ruxsatlarni rolga asoslangan boshqarish, konfiguratsiyalar uchun test/prod ajratilishi, master-obyektlar uchun data stewardship, avtomatik validatsiyalar va audit trails [6], [7].

Beshinchi natija — boshqaruv instrumentlari bilan uyg'unlashuv. Avtonom modellar ABC/ABBni kichik hajmda tez ishga tushirishi mumkin; integratsiyalashgan modellar esa ABC driverlarini tranzaksiyalar bilan bog'lab, driverlariga real operatsion sensorlar (vaqt, masofa, sikl) asosida avtomatik oqim yaratadi [3]. Mas'uliyat markazlari (daromad, xarajat, foyda, investitsiya) kesimida KPIlar Balanced Scorecard bilan uyg'unlashganda strategik moslashuv kotvasi vujudga keladi [8]. Transfer narxlash jarayonlari integratsiyada interkompaniya tranzaksiyalar bilan yaxlitlashadi; avtonom tizimda esa ko'pincha qo'lda sozlamalar talab etiladi.

Muhokama

Adabiyotlarda menejment hisobi tarixiy evolyutsiyasi tez-tez qayd etiladi. Johnson va Kaplan “menejment hisobi dolzarbligini yo‘qota boshladi” deb ta’kidlagan edi [4, 33–35-bet]. Bizningcha, bu fikr tarixiy sharoit uchun to‘g‘ri tashxis bo‘lgan, ammo bugungi raqamli infratuzilma sharoitida integratsiya va drayverlarga asoslangan analitika orqali dolzarblik nafaqat tiklandi, balki yanada kuchaydi; dolzarblikni yo‘qotish xavfi esa asosan fragmentatsiyalangan, avtonom konturlar o‘rtasida ishonchli bog‘lanish bo‘lmaganda yuzaga keladi. Drury menejment va xarajatlar hisobini “qarorlar uchun ma’lumotlarni talqin qilish tizimi” sifatida ko‘rgan [2, 15–18-bet]. Biz bu pozitsiyani qo‘llab-quvvatlaymiz, chunki tizim dizayni nafaqat hisoblash texnikalarini, balki qarorlarning vaqtida va ishonchli qabul qilinishini kafolatlaydigan axborot oqimlarini ham qamrab olishi lozim.

Kontingensiya yondashuvi shuni ko‘rsatadiki, tanlov parametrikdir: mahsulot assortimentining murakkabligi, jarayon variativligi, tashqi hisobot talablari, IT yetukligi, analitik ehtiyoj darajasi, ichki nazorat talablari va joriy o‘zgarishlarni boshqarish salohiyati muvozanatda baholanishi zarur. Diversifikatsiyasi yuqori, zanjir bo‘ylab sinxronlashuv zarur bo‘lgan tashkilotlar integratsiyani afzal ko‘rishadi; yuqori noaniqlik va tez prototiplash talab etiladigan startaplar yoki kichik ishlab chiqaruvchilar esa o‘ta soddalashtirilgan avtonom yechimdan boshlashlari mumkin. ERP joriy etilganda menejment hisobidagi “o‘rtacha ta’sir” holatlari adabiyotlarda qayd etilgan — tizimlar hamma narsani avtomatik hal etmaydi, jarayon dizayni va o‘zgarishlarni boshqarish hal qiluvchi ahamiyatga ega [6], [7]. Balanced Scorecard ning strategik moslashuvchanlik va ko‘rsatkichlar ierarxiyasi bo‘yicha imkoniyatlari integratsiya bilan uyg‘unlashganda ichki motivatsiya va tashqi hisobot mosligi o‘rtasidagi tafovutlarni kamaytiradi [8].

Amaliy implikatsiyalar. Birinchidan, “avtonom–gibrid–integratsiyalashgan” yetuklik modeli joriy holatdan kelib chiqib yo‘l xaritasini belgilaydi: ma’lumotlar tozaligi va master-obyektlarni yagona katalogini yaratish — har qanday integratsiyaning birinchi sharti. Ikkinchidan, dizayn “to‘rt yetti” tamoyilini ko‘zda tutadi: to‘rtta asosiy dizayn qarori (COA, cost objects, drivers, responsibility centers) va yetti nazorat (RACI, access control, change management, data quality, reconciliation, logging, testing) izchil shakllantirilishi kerak. Uchinchidan, metrikalar majmui boshida kelishiladi: yopilish sikli, driverlar qamrovi, ABC nisbati, drill-down chuqurligi, qayta ishlash ulushi kabi ko‘rsatkichlar kvartal kesimida monitoring qilinadi. To‘rtinchidan, BI qatlamini semantik model bilan boyitish: menejment hisobotlari moliyaviy va operatsion ko‘rsatkichlarni birlashtirib, yagona o‘lchovlar lug‘atiga tayangan holda ishlab chiqiladi.

Cheklovlar va kelgusidagi tadqiqot yo‘nalishlari. Ushbu ish kontseptual va uslubiy jihatdan yo‘naltirilgan bo‘lib, ko‘lamli empirik tajribalar yoki kvantifikatsion regressiyalar keltirilgani yo‘q. Kelgusida turli tarmoqlar (ishlab chiqarish, xizmatlar,

logistika) bo'yicha holat-tadqiqotlar, joriy etish xarajatlari va foydalarining real o'lchovlari, shuningdek data governance mexanizmlarining moslashuvchanlik bilan kompromissini o'lchash istiqbollidir.

Xulosa

Maqola menejmentlik buxgalteriya hisobini tashkil etishda avtonom va integratsiyalashgan yondashuvlar o'rtasidagi strategik tanlovni kontingensiya asosida tushuntirib berdi. Avtonom model kichik ko'lam, yuqori noaniqlik va tez tajriba talab qiladigan muhitda tezkor qiymat yaratadi, biroq vaqt o'tishi bilan moslashtirish va muvofiqlashtirish xarajatlari tufayli murakkablashishi mumkin. Integratsiyalashgan model boshlang'ich sarmoyasi yuqoriroq bo'lsada, ma'lumotlar yaxlitligi, tahliliy chuqurlik, audit izi va boshqaruv- moliyaviy hisobot uyg'unligi orqali barqaror ustunlik beradi. Gibridd yondashuv o'tish davrida maqsadga muvofiq: menejment hisobi ehtiyojlarini ERP dizayni bilan bosqichma-bosqich uyg'unlashtirish, data stewardship, RACI va konfiguratsion nazoratlarni kuchaytirish talab qilinadi. Amaliy tavsiyalar sifatida (i) COA va cost object arxitekturasini dastlabki bosqichda menejment ehtiyojlariga mos qayta loyihalash, (ii) driverlar kartasi va jarayon xaritasini yangilash, (iii) BI semantik modelini yagona lug'at bilan birlashtirish, (iv) yopilish sikli va reconciliation KPilarini joriy qilish taklif etildi. Tanlov matritsasida mahsulot murakkabligi, tarmoq regulyatsiyasi, IT yetukligi, analitika darajasi, nazorat talablari va o'zgarishlarni boshqarish qobiliyati kabi omillarga ustuvor vazn berilishi lozim. Shunday qilib, menejment hisobi tizimi — bu faqat hisob-kitoblar to'plami emas, balki tashkiliy dizayn, raqamli arxitektura va boshqaruv madaniyati kesishgan joydagi strategik infratuzilmadir.

Adabiyotlar

1. Horngren, C. T.; Datar, S. M.; Rajan, M. V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Harlow: Pearson Education Limited, 2015, 992 bet.
2. Drury, C. Management and Cost Accounting (10th ed.). Andover: Cengage Learning EMEA, 2018, 992 bet.
3. Kaplan, R. S.; Cooper, R. Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998, 384 bet.
4. Johnson, H. T.; Kaplan, R. S. Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987, 272 bet.
5. Atkinson, A. A.; Kaplan, R. S.; Matsumura, E. M.; Young, S. M. Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2012, 736 bet.
6. Granlund, M.; Malmi, T. Moderate impact of ERPs on management accounting: A lag or permanent outcome? Management Accounting Research, Oxford: Elsevier, 2002, 13(3), 299–321-betlar.

7. Scapens, R. W.; Jazayeri, M. ERP systems and management accounting change: Opportunities or impacts? A research note. European Accounting Review, London: Taylor & Francis, 2003, 12(1), 201–233-betlar.
8. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996, 322 bet.

Iqtiboslar

- “Menejment buxgalteriya hisobi korxona rahbariyatini rejalashtirish, nazorat va boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur axborotlar bilan ta’minlaydi.”
- “Avtonom menejment buxgalteriya hisobi tizimi moliyaviy hisobdan mustaqil ravishda yuritilib, ichki boshqaruv ehtiyojlariga xizmat qiladi.”
- “Integratsiyalashgan buxgalteriya hisobi tizimi moliyaviy va menejment hisobini yagona axborot tizimida birlashtiradi.”
- “Avtonom tizimda hisob ma’lumotlari faqat ichki foydalanuvchilar uchun mo’ljallangan bo’lsa, integratsiyalashgan tizimda tashqi va ichki axborotlar o’zaro bog’liq holda shakllantiriladi.”

Kelgusidagi izlanishlar va takliflar

- Kelgusida menejmentlik buxgalteriya hisobini tashkil etishning avtonom va integratsiyalashgan tizimlarini korxonalarda qo’llash samaradorligini empirik tadqiq etish maqsadga muvofiqdir.
- Avtonom tizimlar bilan taqqoslaganda, integratsiyalashgan yondashuvning xarajatlarni boshqarish va resurslardan samarali foydalanishdagi ustunliklarini aniqlash ilmiy jihatdan muhimdir.

Maqola doirasida taklif etilgan yondashuvlar menejmentlik buxgalteriya hisobining samarali tashkil etilishini ta’minlashga, boshqaruv qarorlarining asoslanganligini oshirishga hamda axborotlarning shaffof va solishtiriluvchan bo’lishiga xizmat qiladi.