MENEJERLAR TOMONIDAN XARAJATLARNI TAQSIMLASHDA MUSTAQIL QAROR QABUL QILISH

Nurniyozov Feruz Abdurashidovich,
Samarqand iqtisodiyot va servis instituti
“Buxgalteriya hisobi” kafedrasi, o‘qituvchisi
Shodikulova Aziza Nosirjonovna,
Samarqand iqtisodiyot va servis instituti
“Buxgalteriya hisobi va menejmen” fakulteti 2-kurs talabasi

Annotatsiya. Ushbu ilmiy maqolada menejerlar tomonidan xarajatlarni taqsimlashda mustaqil qaror qabul qilishning nazariy va amaliy jihatlari tadqiq etilgan. Zamonaviy korxonalarda xarajatlarni samarali boshqarishning iqtisodiy ahamiyati, boshqaruv hisobi tizimining roli hamda Activity-Based Costing (ABC) va Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) kabi innovatsion yondashuvlarning afzalliklari tahlil qilingan. Shuningdek, menejerlarning mustaqil qaror qabul qilishiga ta’sir etuvchi omillar, raqamlashtirish jarayonlari, sun’iy intellekt texnologiyalarining xarajatlarni boshqarishdagi o‘rni hamda ichki nazorat tizimining ahamiyati yoritilgan.

Kalit so‘zlar: xarajatlarni boshqarish, menejer, mustaqil qaror qabul qilish, boshqaruv hisobi, ABC tizimi, TDABC, xarajatlarni taqsimlash, korporativ boshqaruv, raqamli iqtisodiyot, strategik boshqaruv.

Аннотация. В данной научной статье исследуются теоретические и практические аспекты самостоятельного принятия решений менеджерами при распределении затрат. Проанализированы экономическая значимость эффективного управления затратами в современных предприятиях, роль системы управленческого учета, а также преимущества инновационных подходов, таких как Activity-Based Costing (ABC) и Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC). Кроме того, рассмотрены факторы, влияющие на самостоятельность принятия решений менеджерами, процессы цифровизации, роль технологий искусственного интеллекта в управлении затратами и значение системы внутреннего контроля.

Ключевые слова: управление затратами, менеджер, самостоятельное принятие решений, управленческий учет, система ABC, TDABC, распределение затрат, корпоративное управление, цифровая экономика, стратегическое управление.

Abstract. This scientific article examines the theoretical and practical aspects of independent decision-making by managers in cost allocation processes. The study analyzes the economic importance of effective cost management in modern enterprises, the role of management accounting systems, and the advantages of innovative approaches such as Activity-Based Costing (ABC) and Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC). In addition, the article highlights the factors influencing managerial independence in decision-making, the impact of digitalization processes, the role of artificial intelligence technologies in cost management, and the significance of internal control systems.

Keywords: cost management, manager, independent decision-making, management accounting, ABC system, TDABC, cost allocation, corporate governance, digital economy, strategic management.

KIRISH

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar faoliyatining samaradorligi ko‘p jihatdan xarajatlarni boshqarish tizimining qay darajada mukammal tashkil etilganiga bog‘liq hisoblanadi. Ayniqsa, global iqtisodiy integratsiya, kuchli raqobat muhiti, resurslar narxining o‘zgaruvchanligi hamda ishlab chiqarish texnologiyalarining murakkablashuvi korxonalarda xarajatlarni taqsimlash masalasini strategik boshqaruv elementiga aylantirdi. Zamonaviy menejment tizimida menejerlarning xarajatlarni taqsimlash bo‘yicha mustaqil qaror qabul qilishi korxona rentabelligini oshirish, moliyaviy barqarorlikni ta’minlash va resurslardan samarali foydalanishning asosiy omillaridan biri sifatida namoyon bo‘lmoqda. An’anaviy boshqaruv tizimlarida xarajatlarni taqsimlash ko‘pincha markazlashgan tarzda amalga oshirilgan bo‘lsa, bugungi kunda korxonalarda desentralizatsiyalashgan boshqaruv tizimlari keng qo‘llanilmoqda. Bu esa bo‘lim menejerlari, loyiha rahbarlari hamda funksional boshqaruv subyektlariga mustaqil qaror qabul qilish vakolatlarini berishni talab etadi. Menejerlarning mustaqil qaror qabul qilishi xarajatlarni real

faoliyat natijalari bilan bog‘lash, ortiqcha sarf-xarajatlarni kamaytirish, xarajat markazlarini aniqlash hamda foyda marjasini oshirish imkonini beradi.

So‘nggi yillarda jahon amaliyotida Activity-Based Costing (ABC), Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), Lean Cost Management va Strategic Cost Management kabi ilg‘or xarajatlarni boshqarish tizimlari keng joriy etilmoqda. Ushbu tizimlarning asosiy ustunligi shundaki, ular menejerlarga xarajatlarni taqsimlashda yuqori darajadagi analitik ma’lumotlar bazasini taqdim etadi hamda qaror qabul qilish jarayonining aniqligini oshiradi. 2024-yilda o‘tkazilgan tadqiqotlarda ABC tizimidan foydalanuvchi korxonalarning aksariyatida boshqaruv qarorlarining samaradorligi sezilarli darajada oshgani qayd etilgan. Menejerlarning xarajatlarni taqsimlashdagi mustaqilligi korxonaning strategik rivojlanishiga ham bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Chunki zamonaviy korxonalarda har bir bo‘limning xarajatlari, ishlab chiqarish hajmi, xizmat ko‘rsatish sifati va foydalilik darajasi turlicha bo‘ladi. Bunday sharoitda markazlashgan boshqaruv tizimi tezkor va aniq qaror qabul qilish imkonini bermaydi. Shu sababli menejerlarga ma’lum vakolatlarning berilishi korxona ichidagi iqtisodiy mas’uliyatni oshiradi hamda operatsion samaradorlikni kuchaytiradi.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida sun’iy intellekt, Big Data va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari xarajatlarni taqsimlash jarayonini yanada murakkablashtirmoqda. Endilikda menejerlardan nafaqat moliyaviy bilim, balki analitik fikrlash, strategik rejalashtirish va risklarni boshqarish ko‘nikmalari ham talab qilinmoqda. Ayniqsa, ishlab chiqarish korxonalari, logistika kompaniyalari, xizmat ko‘rsatish sektori va bank tizimida xarajatlarni noto‘g‘ri taqsimlash katta moliyaviy yo‘qotishlarga olib kelishi mumkin. O‘zbekiston iqtisodiyotida ham korporativ boshqaruvni takomillashtirish, xarajatlarni optimallashtirish va xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga o‘tish jarayonlari menejerlarning mustaqil qaror qabul qilish rolini kuchaytirmoqda. Mamlakatda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar natijasida korxonalarda boshqaruv hisobi tizimini modernizatsiya qilish, ichki audit mexanizmlarini rivojlantirish va menejerlarning moliyaviy javobgarligini oshirish masalalariga alohida e’tibor qaratilmoqda.

ASOSIY QISM

Korxonalarda xarajatlarni taqsimlash boshqaruv hisobining eng murakkab va muhim elementlaridan biri hisoblanadi. Xarajatlarni to‘g‘ri taqsimlash mahsulot tannarxini aniqlash, narx siyosatini shakllantirish, foyda darajasini belgilash hamda strategik qarorlar qabul qilish uchun muhim ahamiyatga ega. Ayniqsa, ko‘p tarmoqli va murakkab ishlab chiqarish tizimiga ega korxonalarda xarajatlarni taqsimlash mexanizmi menejerlarning professional kompetensiyasiga bevosita bog‘liq bo‘ladi. Menejerlarning xarajatlarni taqsimlashdagi mustaqil qaror qabul qilishi iqtisodiy nazariyada desentralizatsiyalashgan boshqaruv konsepsiyasi bilan izohlanadi. Ushbu konsepsiyaga ko‘ra, qarorlar markaziy boshqaruv organlari tomonidan emas, balki operatsion faoliyatga yaqin bo‘lgan menejerlar tomonidan qabul qilinishi samaradorlikni oshiradi. Chunki aynan quyi bo‘g‘indagi menejerlar ishlab chiqarish jarayoni, xarajatlar tarkibi va resurslardan foydalanish holatini yaxshiroq biladi.

An’anaviy xarajatlarni taqsimlash tizimlarida umumishlab chiqarish xarajatlari mahsulotlarga odatda mehnat soati yoki ishlab chiqarish hajmi asosida taqsimlangan. Biroq zamonaviy iqtisodiyotda ishlab chiqarish xarajatlarining katta qismi bilvosita xarajatlardan iborat bo‘lib qolmoqda. Natijada an’anaviy tizimlar xarajatlarni noto‘g‘ri taqsimlash xavfini oshiradi. Bu esa mahsulot tannarxining noto‘g‘ri hisoblanishiga va boshqaruv qarorlarining samarasiz bo‘lishiga olib keladi. Shu sababli so‘nggi yillarda Activity-Based Costing tizimiga qiziqish ortib bormoqda. ABC tizimida xarajatlar faoliyat turlari bo‘yicha aniqlanadi va mahsulotlarga xarajat drayverlari orqali taqsimlanadi. ABC tizimi menejerlarga xarajatlarning real manbalarini aniqlash, ortiqcha faoliyatlarni qisqartirish va resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi.

ABC tizimining asosiy ustunligi shundaki, u xarajatlarni taqsimlashda sabab-oqibat bog‘liqligini hisobga oladi. Masalan, logistika korxonasida yuklarni qayta ishlash, transport xarajatlari, ombor xizmatlari va administrativ xarajatlar alohida faoliyat sifatida baholanadi. Menejerlar ushbu ma’lumotlar asosida qaysi xizmat turi ko‘proq xarajat talab qilayotganini aniqlab, resurslarni qayta taqsimlashi mumkin. 2024-yilda e’lon qilingan ilmiy tadqiqotlarda ABC tizimini joriy qilgan korxonalarda xarajatlarni boshqarish samaradorligi sezilarli oshgani qayd etilgan. Jumladan, ishlab chiqarish korxonalarida mahsulot tannarxini aniqlashdagi xatoliklar kamaygan va foyda marjasi yaxshilangan.

Menejerlarning mustaqil qaror qabul qilishi ko‘pincha javobgarlik markazlari bilan bog‘liq bo‘ladi. Javobgarlik markazlari xarajat markazi, foyda markazi, investitsiya markazi va daromad markazi shaklida tashkil etiladi. Har bir markaz rahbari o‘z faoliyati doirasida xarajatlarni boshqarish bo‘yicha mustaqil qaror qabul qiladi. Bu esa korxona ichida iqtisodiy intizomni kuchaytiradi.

Masalan, ishlab chiqarish bo‘limi menejeri xomashyo sarfini kamaytirish, energiya resurslaridan samarali foydalanish yoki mehnat unumdorligini oshirish bo‘yicha mustaqil qaror qabul qilishi mumkin. Marketing bo‘limi menejeri esa reklama xarajatlari va mijozlarni jalb qilish xarajatlarini optimallashtirishga e’tibor qaratadi. Natijada korxona umumiy xarajatlari kamayadi. Menejerlarning mustaqil qaror qabul qilishiga ta’sir qiluvchi omillar orasida axborot sifati alohida o‘rin tutadi. Agar menejer yetarli va ishonchli ma’lumotga ega bo‘lmasa, xarajatlarni taqsimlashdagi qarorlar noto‘g‘ri bo‘lishi mumkin. Shu sababli zamonaviy korxonalarda ERP tizimlari, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics kabi boshqaruv axborot tizimlari keng joriy etilmoqda.

Raqamlashtirish jarayonlari xarajatlarni boshqarishda real vaqt rejimida monitoring olib borish imkonini yaratmoqda. Masalan, ishlab chiqarish liniyasida energiya sarfi yoki material yo‘qotishlari avtomatik tarzda hisobga olinadi va menejerlarga tezkor tahliliy hisobotlar taqdim etiladi. Bu esa qaror qabul qilish tezligini oshiradi. Time-Driven Activity-Based Costing tizimi ham xarajatlarni boshqarishda muhim innovatsion yondashuv sifatida e’tirof etilmoqda. Ushbu tizimda xarajatlar vaqt resurslari asosida taqsimlanadi. TDABC tizimi menejerlarga foydalanilmayotgan quvvatlarni aniqlash hamda yashirin xarajatlarni kamaytirish imkonini beradi. Korxonalarda menejerlarning mustaqil qaror qabul qilishiga inson omili ham katta ta’sir ko‘rsatadi. Psixologik jihatdan riskdan qo‘rqish, javobgarlikdan qochish yoki tajriba yetishmasligi noto‘g‘ri qarorlar qabul qilinishiga olib kelishi mumkin. Shu sababli korxonalarda menejerlarni muntazam qayta tayyorlash va malakasini oshirish zarur hisoblanadi.

Bugungi kunda xalqaro kompaniyalarda “data-driven management” konsepsiyasi keng qo‘llanmoqda. Ushbu yondashuvga ko‘ra, barcha boshqaruv qarorlari statistik ma’lumotlar va analitik hisob-kitoblarga asoslanadi. Xarajatlarni taqsimlashda ham sun’iy intellekt texnologiyalari qo‘llanilib, xarajatlarning optimal variantlari avtomatik ravishda tavsiya qilinmoqda. Masalan, avtomobil sanoatida sun’iy intellekt bilan integratsiyalashgan ABC tizimlari xarajatlarni prognozlash va optimallashtirish imkonini bermoqda. 2024-yilda avtomobil sanoatida o‘tkazilgan tadqiqotlarda deep learning texnologiyalarining ABC tizimlari bilan integratsiyasi xarajatlarni boshqarish samaradorligini oshirgani aniqlangan.

Menejerlarning mustaqil qaror qabul qilishida ichki nazorat tizimi ham muhim rol o‘ynaydi. Agar nazorat mexanizmlari sust bo‘lsa, xarajatlarni sun’iy ravishda oshirish, noto‘g‘ri taqsimlash yoki moliyaviy manipulyatsiyalar yuzaga kelishi mumkin. Shu sababli ichki audit va korporativ boshqaruv tamoyillari xarajatlarni boshqarish tizimining muhim elementi hisoblanadi. Korporativ boshqaruv tizimida menejerlarning mustaqil qaror qabul qilishi bilan birga ularning javobgarligi ham oshiriladi. Xususan, KPI tizimi orqali menejerlarning faoliyati baholanadi. Agar menejer xarajatlarni samarali boshqarsa, u rag‘batlantiriladi. Aks holda esa ma’muriy choralar qo‘llaniladi.

Xarajatlarni boshqarishda menejerlarga ma’lum darajadagi erkinlik berilgan korxonalarda innovatsion rivojlanish sur’atlari yuqori bo‘ladi. Chunki mustaqil qaror qabul qilish ijodiy yondashuvni rag‘batlantiradi hamda byurokratik to‘siqlarni kamaytiradi. Biroq haddan tashqari mustaqillik ham xavf tug‘dirishi mumkin. Ayrim hollarda menejerlar qisqa muddatli foydani ko‘zlab uzoq muddatli strategik manfaatlarga zarar yetkazishi ehtimoli mavjud. Shu sababli strategik nazorat tizimi va muvozanatli boshqaruv mexanizmlarini joriy etish zarur hisoblanadi. Menejerlarning xarajatlarni taqsimlashdagi mustaqilligi xizmat ko‘rsatish sohasida ham muhim ahamiyatga ega. Mehmonxona, bank, sug‘urta va logistika kompaniyalarida xizmat tannarxini aniqlash murakkab jarayon bo‘lib, bunda ABC tizimi samarali natija beradi. Mehmonxona biznesida ABC tizimidan foydalanish xizmat xarajatlarini aniq hisoblash va foydalilik darajasini oshirish imkonini beradi.

O‘zbekiston korxonalarida ham xarajatlarni boshqarish tizimini takomillashtirishga ehtiyoj ortib bormoqda. Ayniqsa, davlat ulushi mavjud korxonalarda resurslardan foydalanish samaradorligi pastligi, yashirin xarajatlar va ishlab chiqarish tannarxining yuqoriligi dolzarb muammo bo‘lib qolmoqda. Shu sababli korxonalarda boshqaruv hisobini xalqaro standartlarga moslashtirish muhim vazifa hisoblanadi. Mamlakatda raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish bo‘yicha qabul qilinayotgan dasturlar korxonalarda

avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini joriy etishga xizmat qilmoqda. Bu esa menejerlarning tezkor va aniq qaror qabul qilish imkoniyatlarini kengaytiradi.

So‘nggi yillarda jahon korxonalarida ABC tizimidan foydalanish darajasi oshib bormoqda. Ayrim tadqiqotlarda rivojlangan mamlakatlarda yirik korxonalarning sezilarli qismi xarajatlarni boshqarishda faoliyatga asoslangan yondashuvlardan foydalanayotgani qayd etilgan. Menejerlarning xarajatlarni taqsimlashdagi qarorlarini optimallashtirish uchun matematik modellardan ham foydalaniladi. Masalan, optimallashtirish masalalari, regressiya tahlili, prognozlash modellari va stsenariy tahlili boshqaruv qarorlarining aniqligini oshiradi. Korxonalarda xarajatlarni taqsimlashning samarali tizimini shakllantirish uchun quyidagi yo‘nalishlarga e’tibor qaratish zarur:

- boshqaruv hisobini raqamlashtirish;
- menejerlarning moliyaviy savodxonligini oshirish;
- ichki audit tizimini kuchaytirish;
- ABC va TDABC tizimlarini joriy etish;
- strategik rejalashtirishni rivojlantirish;
- xarajat drayverlarini aniq belgilash;
- real vaqt monitoring tizimlarini joriy qilish.

Menejerlarning mustaqil qaror qabul qilishi innovatsion boshqaruv madaniyatining shakllanishiga ham xizmat qiladi. Chunki mustaqil fikrlash va javobgarlik hissi yuqori bo‘lgan menejerlar korxonaning uzoq muddatli rivojlanishiga katta hissa qo‘shadi.

XULOSA

Menejerlar tomonidan xarajatlarni taqsimlashda mustaqil qaror qabul qilish zamonaviy korporativ boshqaruv tizimining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida xarajatlarni samarali boshqarish korxonaning raqobatbardoshligi, moliyaviy barqarorligi va strategik rivojlanishini belgilovchi asosiy omillardan biri bo‘lib qolmoqda. Activity-Based Costing va Time-Driven Activity-Based Costing kabi zamonaviy boshqaruv tizimlari menejerlarga xarajatlarni aniq taqsimlash, yashirin xarajatlarni aniqlash va resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi. Shu bilan birga, raqamlashtirish, sun’iy intellekt va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari qaror qabul qilish jarayonining tezkorligi va aniqligini oshirmoqda.

Menejerlarning mustaqil qaror qabul qilishi korxonalarda iqtisodiy javobgarlikni kuchaytiradi, innovatsion yondashuvlarni rag‘batlantiradi va byurokratik to‘siqlarni kamaytiradi. Biroq ushbu jarayon samarali bo‘lishi uchun ichki nazorat tizimi, korporativ boshqaruv tamoyillari va strategik monitoring mexanizmlarini takomillashtirish zarur. O‘zbekiston korxonalarida ham boshqaruv hisobini modernizatsiya qilish, xalqaro standartlarni joriy etish va menejerlarning professional kompetensiyasini oshirish orqali xarajatlarni boshqarish samaradorligini sezilarli darajada yaxshilash mumkin. Bu esa milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish va korxonalarning xalqaro bozorlardagi mavqeini mustahkamlashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. World Bank. (2024). Global economic prospects 2024. World Bank Publications.
2. International Monetary Fund. (2024). World economic outlook: Managing divergent recoveries. IMF Publications.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF–60-son Farmoni. 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi.
4. O‘zbekiston Respublikasining “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi Qonuni. (2016). O‘RQ–404-son.
5. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. (2021). Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o‘tishni jadallashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risidagi qaror.
6. Yalcin, S. (2024). The role of activity-based costing in strategic managerial decision making. International Journal of Accounting and Finance Studies, 8(1), 55–72.
7. Zhang, L., & Chen, H. (2023). Digital transformation and cost management efficiency in modern enterprises. Journal of Business Economics and Management, 24(4), 611–629.
8. Research and Markets. (2024). Global cost management systems market report 2024–2030. Research and Markets Publishing.
9. Deloitte. (2024). Global management accounting trends report. Deloitte Insights.
10. PwC. (2023). Digital transformation in managerial accounting and cost control. PwC Global Report.