



COURSE: MANAGERIAL ACCOUNTING
LECTURE 1. THE MANAGEMENT AND MANAGERIAL
ACCOUNTING
LECTURER: XUSAINOV SH. PhD

“БОШҚАРУВ ҲИСОБИ - ФАНИ
1 – МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТ ВА БОШҚАРУВ ҲИСОБИ
ХУСАИНОВ Ш., и.ф.н., доцент

Маълумот учун: барча маъруза тезисларида, тақдимотларда “Cost Accounting: A Managerial Emphasis” (муаллифлар Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V.), “Managerial Accounting” (муаллифлар Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer), Management accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution (муаллифлар Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura. Madison S. Mark Young) китоблари материаллари фойдаланилган, мазкур китоблар фаннинг асосий дарсликларидир, аммо бошқа турли манбалардан ҳам фойдаланилади.

Мавзу саволлари:

- 1. Молиявий ҳисоб, бошқарув ҳисоби ва харажатлар ҳисоби**
- 2. Бошқарув ва молиявий ҳисоб ўртасидаги асосий фарқлар**
- 3. Стратегик қарорлар ва бошқарув ҳисоби**
- 4. Қиймат занжири ва таъминот занжири таҳлили ва муваффақиятнинг асосий омиллари**

Корхоналарнинг даромадлари ва харажатлари

Кичик ва йирик компанияларнинг менежерлари даромадлар ва харажатлар қандай ҳаракат қилишини тушунишлари керак, акс ҳолда улар ўз фирмалари устидан назоратни йўқотиш хавфи бор. Менежерлар тадқиқот ва ишланмалар, бюджетлаштириш, ишлаб чиқаришни режалаштириш, нархлар ва мижозларга таклиф қилинадиган маҳсулотлар ёки хизматларга оид қарорлар қабул қилиш учун харажатлар ҳисоби маълумотларидан фойдаланадилар. Баъзан бу қарорлар ўзаро келишувни ўз ичига олади.

Харажатларни ҳисобга олишни ўрганиш орқали тадбиркорларни муваффақиятли менежерлар ва бухгалтерлар ўз бизнесларини қандай бошқаришларини билиб олиш ва қандай фирмаларда раҳбарлик лавозимларига тайёрлананиш мумкин.

1. Молиявий ҳисоб, бошқарув ҳисоби ва харажатлар ҳисоби



Маълумки, бухгалтерия тизими товар ва маҳсулотларни сотиш ва сотиб олиш каби иқтисодий ҳодисалар ва операцияларни қайд этиш орқали маълумотларни менежерлар, савдо вакиллари, ишлаб чиқариш менежерлари ва бошқалар учун эҳтиёжлари учун тақдим этадилар. Бу ҳар қандай молиявий-иқтисодий операцияларга тегишли бўлган маълумотларни тўплаш, қайд этиш, қайта ишлаш, туркумлаш, умумлаштириш ва таҳлил қилишни англатади. Масалан, харажатлар материаллар, меҳнат ва юк ташиш ишлар турли тоифалар бўйича умумлаштирилади. Кейинчалик бу харажатлар кўшилиб, фирманинг умумий харажатларини ой, чорак ёки йил бўйича аниқланади. Бухгалтерлар натижаларни таҳлил қиладилар ва менежерлар билан биргаликда, жумладан, даромадларга нисбатан харажатлар бир даврдан иккинчи даврга нисбатан қандай ўзгарганлигини қиёсий баҳолайдилар. Бухгалтерия тизимлари, шунингдек, компаниянинг молиявий натижалари тўғрисидаги (фойда ва зарарлар) ҳисоботида, балансида, пул маблағлари ҳаракати тўғрисидаги ҳисоботда ва капитални ҳаракати тўғрисидаги ҳисоботда, масалан, мижозга хизмат кўрсатиш ёки реклама кампаниясини ўтказиш билан боғлиқ харажатлар каби маълумотларни тақдим этади. Менежерлар ушбу маълумотлардан ўзлари назорат қиладиган фаолият, бизнес ёки функционал соҳалар ҳақида қарор қабул қилиш учун фойдаланадилар.

Бир вақтнинг ўзида учта менежернинг эҳтиёжларини қондириш учун Porsche турли мақсадларда ишлатилиши мумкин бўлган кичик, батафсил маълумотлар қисмларидан иборат бўлган маълумотлар базасини яратади, баъзан маълумотлар омбори деб аталади. Мисол учун, савдо буюртмаси маълумотлар базасида маҳсулот тафсилотлари, унинг сотиш нархи, буюртма миқдори ва ҳар бир савдо буюртмаси учун етказиб бериш тафсилотлари (жой ва сана) бўлиши керак. Маълумотлар базаси маълумотларни шундай сақлайдики, турли менежерлар ўзларига керакли маълумотларни олишлари мумкин. Кўпгина компаниялар ўзларининг корхона ресурсларини режалаштириш (ERP - Enterprise resource planning – Корхона ресурсларини режалаштириш) тизимларини яратадилар. ERP тизими маълумотларни тўплайдиган ва уларни сотиб олиш, ишлаб чиқариш, тарқатиш ва сотиш каби компаниянинг бизнес фаолиятини қўллаб-қувватловчи иловаларга етказиб берадиган ягона маълумотлар базасидир.

Молиявий ҳисоб ва бошқарув ҳисоби турли мақсадларга эга. Маълумки, Молиявий ҳисоботнинг халқаро стандартлари МХХС – (IFRS - International Financial Reporting Standard ҳамда Бухгалтерия ҳисобининг умумий қабул қилинган тамойиллари – (GAAP - Generally Accepted Accounting Principles) асосида инвесторлар, давлат идоралари, банклар ва етказиб берувчилар каби ташқи томонларга молиявий маълумотларни тақдим этишни мақсад қилади. Бухгалтерия ҳисоби маълумотларининг менежерларнинг қарорлари ва хатти-ҳаракатларига таъсир қилишнинг энг муҳим усули бу компенсация бўлиб, кўпинча қисман молиявий ҳисобот кўрсаткичларига асосланади



Бошқарув ҳисоби - бу менежерларга ташкилот мақсадларига эришиш учун қарор қабул қилишда ёрдам бериш учун молиявий ва номолиявий маълумотларни ўлчаш, таҳлил қилиш ва тақдим этиш жараёнидир. Менежерлар бошқарув ҳисоби маълумотларидан қуйидаги мақсадларда фойдаланадилар:

2. Бошқарув ва молиявий ҳисоб ўртасидаги асосий фарқлар

Маҳсулотни ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш ва маркетинг бўйича қарорларни мувофиқлаштириш ва компания фаолиятини баҳолаш масаладир.

Бошқарув ҳисоби маълумотлари ва ҳисоботлари белгиланган тамойиллар ёки қоидаларга мувофиқ бўлиши шарт эмас. Асосий саволлар ҳар доим (1) бу маълумот менежерларга ўз ишларини яхшироқ бажаришга қандай ёрдам беради ва (2) бу маълумотни ишлаб чиқаришнинг фойдаси харажатлардан устун турадими?

1-жадвалда бошқарув ҳисоби ва молиявий ҳисоб ўртасидаги асосий фарқлар жамланган. Бироқ, бухгалтерия баланси, молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот ва пул оқими тўғрисидаги ҳисобот каби ҳисоботлар бошқарув ҳисоби ва молиявий ҳисоб учун умумий эканлигини эътиборга олиш лозим.

Харажатлар ҳисоби бошқарувчи бухгалтерларга ҳам, молиявий бухгалтерларга ҳам маълумот беради. Харажатларни ҳисобга олиш - бу компанияда ресурсларни сотиб олиш ёки улардан фойдаланиш харажатлари билан боғлиқ молиявий ва молиявий бўлмаган маълумотларни ўлчаш, таҳлил қилиш ва тақдим этиш жараёни. Масалан, маҳсулот таннархини ҳисоблаш молиявий бухгалтернинг товар-моддий захираларни баҳолашга бўлган эҳтиёжларини ҳам, бухгалтернинг қарор қабул қилиш эҳтиёжларини ҳам қондирадиган харажатларни ҳисобга олиш функциясидир (масалан, маҳсулот нархини қандай белгилаш ва қайси маҳсулотларни реклама қилишни танлаш). Бироқ, бугунги кунда кўпчилик бухгалтерия мутахассислари харажатлар маълумотларини бошқарув қарорларини қабул қилиш учун тўпланган бошқарув ҳисоби маълумотларининг бир қисми деб ҳисоблашади.

Ишбилармонлар кўпинча “харажатларни бошқариш” атамасини ишлатадилар.

Жадвал 1.

Бошқарув ҳисоби ва молиявий ҳисоб ўртасидаги асосий фарқлар

	Молиявий ҳисоби	Бошқарув ҳисоби
Маълумот қабул қилувчи	Аутсайдерлар (инвесторлар, бошқа манфаатдор томонлар)	Инсайдерлар (Кузатув кенгаши, Директорлар кенгаши, менежмент)
Мақсад	Қарор қабул қилиш учун фойдали маълумот тақдим этиш, ҳуқуқий мақсад (дивидендлар, солиқлар)	Режалаштириш ва назорат, қарор қабул қилиш, шартнома келишувлар(мисол, бонуслар)
Маълумот тури	Молиявий ҳолат тўғрисида ҳисобот (Корхона баланси)	Бошқарувчиларнинг талабларига мос ва тўлиқ



	Фойда ва зарарлар тўғрисида ҳисобот (Молиявий натижалар тўғрисида) Пул маблағлари ҳаракати тўғрисида ҳисобот Капитал бўйича ҳисобот	
Ҳуқуқий талаблар	Бухгалтерия ҳисоби, аудит ва солиқ тўлаш қоидалари	Қонун билан белгиланган талабларнинг мавжуд эмаслиги
Ҳисобот топширувчи бўлинма	Гуруҳ, бутун структура, қисмлар	Қисмлар, бўлинмалар, «даромад марказлар», «харажат марказлари»
Ҳисобдорлик жадвали	Йиллик, Ярим йиллик, Чорак	Ҳар чорак, ҳар ой, ҳар ҳафта, ҳар кун
Асосий баҳолаш мезони	Соф фойда	Операцион (қолдиқ) даромад

Бошқача қилиб айтганда, харажатларни бошқариш нафақат харажатларни қисқартиришдир. Бухгалтерия тизимларидан олинган маълумотлар менежерларга харажатларни бошқаришда ёрдам беради, аммо ахборот ва бухгалтерия тизимларининг ўзи харажатларни бошқара олмайди.

3. Стратегик қарорлар ва бошқарув ҳисоби

Компаниянинг стратегияси компания ўз имкониятларини бозордаги имкониятларга қандай мос келишини белгилайди. Бошқача қилиб айтганда, стратегия ташкилот қандай рақобатлашишини ва унинг менежерлари излаши ва излаши керак бўлган имкониятларни очиб беради.

Ушбу стратегиялар ўртасида қарор қабул қилиш менежерлар қиладиган ишнинг муҳим қисмидир. Бошқарув ҳисоби (1) рақобатчиларга нисбатан компаниянинг таннари, унумдорлиги ёки самарадорлиги устунлиги ёки (2) компания мумкин бўлган юқори нархлар каби рақобатдош устунлик манбалари ҳақида маълумот бериш орқали стратегияларни шакллантириш учун турли бўлимлардаги менежерлар билан яқиндан ҳамкорлик қиладилар. Стратегик харажатларни бошқариш стратегик масалаларга алоҳида эътибор қаратадиган харажатларни бошқаришни тавсифлайди.

Бошқарув ҳисоби маълумотлари менежерларга қуйидаги саволларга жавоб бериш орқали стратегияни шакллантиришга ёрдам беради:

Бизнинг энг муҳим мижозларимиз кимлар ва биз қандай қилиб рақобатбардош бўлишимиз ва уларга қиймат беришимиз мумкин?

Бозорда қандай ўринбосар маҳсулотлар мавжуд ва улар бизнинг маҳсулотимиздан хусусиятлари, нархи, нархи ва сифати жиҳатидан қандай фарқ қилади?

Бизнинг энг муҳим компетенциямиз (маҳоратимиз) нимада? Бу технологиями, ишлаб чиқаришимиз ёки маркетингми? Қандай қилиб биз янги стратегик ташаббуслар учун ундан фойдаланишимиз мумкин?



Стратегияни молиялаштириш учун етарли пул маблағлари мавжудми ёки қўшимча маблағларни жалб қилиш керакми?

4. Қиймат занжири ва таъминот занжири таҳлили ва муваффақиятнинг асосий омиллари

Мижозлар адолатли нархдан кўпроқ нарсани талаб қиладилар; улар сифатли маҳсулот (товар ёки хизматлар) ўз вақтида етказиб берилишини кутишади. Мижознинг харидорлик тажрибаси мижознинг маҳсулотдан оладиган қийматини белгилайди.

Қиймат занжири таҳлили

Қиймат занжири - бу бизнес функцияларининг кетма-кетлиги бўлиб, улар ёрдамида маҳсулот мижозлар учун янада фойдалироқ бўлади. Асосий бизнес функциялари: тадқиқот ва ишланмалар (**R&D**), маҳсулот ва жараёнларни лойиҳалаш, ишлаб чиқариш, маркетинг, тарқатиш ва мижозларга хизмат кўрсатиш. Биз ушбу бизнес функцияларини Sony корпорациясининг телевизион бўлими билан тасвирлаймиз.

Тадқиқот ва ишланмалар (**R&D**) - янги маҳсулотлар, хизматлар ёки жараёнлар билан боғлиқ ғояларни яратиш ва тажриба ўтказиш. Sonyда бу функция муқобил телевизион сигнал узатиш ва телевизор экранларининг турли шакли ва қалинлиги тасвир сифати бўйича тадқиқотларни ўз ичига олади.

Маҳсулотлар ва жараёнларни лойиҳалаш - маҳсулот ва жараёнларни батафсил режалаштириш, муҳандислик ва синовдан ўтказиш. Sonyдаги дизайн телевизордаги компонентлар сонини аниқлаш ва муқобил маҳсулот дизайни тўпلام сифати ва ишлаб чиқариш харажатларига таъсирини аниқлашни ўз ичига олади. Қиймат занжирининг баъзи кўринишлари биргаликда биринчи икки босқични технология ривожланиши деб атайди.

Ишлаб чиқариш - маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш учун ресурсларни сотиб олиш, ташиш ва сақлаш («кириш логистикаси») ва мувофиқлаштириш ва йиғиш («операциялар»).

Маркетинг (шу жумладан савдо) - мижозларга ёки бўлажак мижозларга маҳсулот ёки хизматларни илгари суриш ва сотиш.

Тарқатиш - буюртмаларни қайта ишлаш ва маҳсулотлар ёки хизматларни мижозларга жўнатиш (“ташқари логистика”).

Мижозларга хизмат кўрсатиш - мижозларга сотишдан кейинги хизмат кўрсатиш.

Олти асосий бизнес функцияларига қўшимча равишда, бухгалтерия ҳисоби ва молия, инсон ресурсларини бошқариш ва ахборот технологияларини ўз ичига олган ва олти асосий бизнес функцияларини қўллаб-қувватлайдиган бошқарув функцияси кўрсатилган. Масалан, маркетинг функциясига турли хил маркетинг каналларида сарфланган ресурсларни таҳлил қилиш, ҳисобот бериш ва ҳисобга олиш функцияси киради, ишлаб чиқариш функцияси эса ишчиларни ўқитишнинг инсон ресурсларини бошқариш функциясини ўз ичига олади. Ушбу



компания бизнес функцияларининг ҳар бири ўз мижозларини талабларини қаноатлантириш ва вақт ўтиши билан мижозларни компания ва компания маҳсулотларига содиқ бўлиш учун жуда муҳимдир.

Турли компаниялар турли йўллар билан қиймат яратадилар. Турли хил бизнес-функциялар жисмоний равишда содир бўладиган одатий тартиб тасвирланган. Бироқ, менежерлар ўз фаолиятларини режалаштириш ва бошқаришда қиймат занжири бўйлаб кетма-кет давом этишлари керак деган маънони англатмайди. Агар қиймат занжирининг иккита ёки ундан ортиқ индивидуал бизнес функциялари бир вақтнинг ўзида жамоа сифатида ишласа, компаниялар (харажат, сифат ва янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш тезлиги бўйича) даромад олади. Масалан, компаниянинг ишлаб чиқариш, маркетинг, тарқатиш ва мижозларга хизмат кўрсатиш ходимлари кўпинча дизайн қарорлари учун маълумотларни тақдим этиш орқали компаниянинг умумий харажатларини камайтириши мумкин.

Менежерлар ҳар бир қиймат занжири тоифасидаги харажатларни кузатиб борадилар. Уларнинг мақсади харажатларни камайтириш ва самарадорликни оширишдир. Бошқарув бухгалтерия ҳисоби маълумотлари менежерларга фойда ва харажатларни таққослашда ёрдам беради.

Таъминот занжири таҳлили

Маҳсулот ёки хизматни ишлаб чиқариш ва етказиб бериш билан боғлиқ бўлган қиймат занжирининг қисмлари - ишлаб чиқариш ва тарқатиш - таъминот занжири деб аталади. Таъминот занжири товарлар, хизматлар ва маълумотлар оқимини материаллар ва хизматларнинг дастлабки манбаларидан истеъмолчиларга маҳсулот етказиб беришгача, бу фаолият бир ташкилотда ёки бир нечта ташкилотларда содир бўлишидан қатъи назар, тавсифлайди.

Муваффақиятнинг асосий омиллари

Мижозлар компаниялардан қуйидаги бир нечта (ёки ҳатто барчаси) ҳақида гап кетганда, доимий равишда яхшиланадиган самарадорлик даражасини таъминлаш учун қиймат занжири ва таъминот занжиридан фойдаланишни хоҳлашади:

Харажатлар ва самарадорлик - Компаниялар сотадиган маҳсулот таннархини пасайтириш учун доимий босимга дуч келишади. Маҳсулот таннархини ҳисоблаш ва бошқариш учун менежерлар биринчи навбатда харажатларнинг пайдо бўлишига олиб келадиган фаолиятни (масалан, машиналарни ўрнатиш ёки маҳсулотларни тарқатиш) тушунишлари, шунингдек, мижозлар маҳсулот ёки хизматлар учун тўлашга тайёр бўлган нархларни аниқлаш учун бозорни кузатишлари керак.

Сифат - мижозлар одатда сифатнинг юқори даражасини кутишади. Умумий сифат менежменти (**TQM - Total quality management**) - бу маҳсулот ва жараёнлар сифатини доимий равишда яхшилаш учун бошқарувнинг интеграциялашган фалсафасидир. **TQM** ни амалга оширувчи менежерлар қиймат занжирисидаги ҳар бир шахс мижозлар кутганидан юқори бўлган маҳсулот



ва хизматларни етказиб бериш учун масъул эканлигига ишонишади. **TQM** дан фойдаланган ҳолда, компаниялар мижозларнинг эҳтиёжлари ва истакларини қондириш, ушбу маҳсулотларни нол (ёки жуда кам) нуқсонлар ва чиқиндилар билан ишлаб чиқариш ва инвентарларни минималлаштириш учун маҳсулот ёки хизматларни лойиҳалаштиради.

Вақт - Вақт кўп ўлчовларга эга. Энг муҳим ўлчовлардан иккитаси - янги маҳсулотни ишлаб чиқиш вақти ва мижознинг жавоб бериш вақти. Янги маҳсулотни ишлаб чиқиш вақти - бу компанияларга янги маҳсулотларни яратиш ва уларни бозорга чиқариш учун зарур бўлган вақт.

Инновация - Инновацион маҳсулотлар ёки хизматларнинг доимий оқими компаниянинг доимий муваффақияти учун асосдир. Менежерлар муқобил инвестициялар ва R&D қарорларини баҳолаш учун бошқарув ҳисоби маълумотларига таянадилар.

Барқарорлик - Компаниялар барқарорликни рағбатлантириш учун харажат ва самарадорлик, сифат, вақт ва инновацияларнинг асосий муваффақият омилларидан тобора кўпроқ фойдаланмоқдалар - узок муддатли молиявий, ижтимоий ва экологик мақсадларга эришиш учун стратегияларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Cost Accounting: A Managerial Emphasis / Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. / Published by Pearson, 2015
2. Managerial Accounting. 17th Edition / Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer / Published by McGraw-Hill Education, 2021
3. Management accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution. 6th Edition Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura. Madison S. Mark Young / Published by Pearson, 2012
4. Boshqaruv hisobi / Pardayev A., Pardayev B. / T.: G'.G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi., 2019
5. Boshqaruv hisobi /Israilov R.I., Maxsudov B.Yu.. / T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2020