



**COURSE: MANAGERIAL ACCOUNTING
LECTURE 8. STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT
HOME WORK WITH ANSWERS
XUSAINOV SH. PhD**

**“БОШҚАРУВ ҲИСОБИ” - ФАНИ
8 – МАВЗУ. СТРАТЕГИК САМАРАДОРЛИКНИ ЎЛЧАШ
УЙ ВАЗИФАСИ ЖАВОБЛАРИ БИЛАН
ХУСАИНОВ Ш., и.ф.н., доцент
САВОЛЛАРГА ЖАВОБ БЕРИШИНГИЗ КЕРАК:**

1. Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига қандай талаблар қўйилади?

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига қуйидаги талаблар қўйилади:

1 *аниқ йўналишга эга бўлиши ва корхона манфаатларини тўлиқ ифода этиши.* Бунда бошқарув қарорларининг корхона олдида турган мақсад ва вазифаларни амалга оширишга ҳамда унинг фойдасини оширишга йўналтирилиши назарда тутилади;

2 *илмий-амалий жиҳатдан асосланиши.* Бошқарув қарорларини қабул қилишда корхонанинг молиявий-хўжалик фаолияти таҳлили натижалари, унинг иқтисодий имкониятлари ҳамда замонавий фан-техника ютуқларини тўлиқ ҳисобга олиш зарур;

3 *аниқ муддатларда қабул қилиниши ва амалга оширилиши.* Бошқарув қарорларини амалга ошириш даври белгилаб олинishi лозим. Бу ҳолат уни ўз вақтида ва оқилона бажарилишини назорат қилишга кўмаклашади;

4 *тезкор бўлиши.* Бошқарув қарорлари бозор талаблари ва корхона молиявий хўжалик фаолиятидаги ўзгаришлардан келиб чиқиб зарур ҳолларда тезкор қабул қилиниши зарур.

5 *юқори иқтисодий самарадорликка эга бўлиши.* Бошқарув қарорларини қабул қилишда унумсиз ва ортиқча харажатларни режалаштирилишига йўл қўймаслик лозим.

Шунингдек, бошқарув қарорларини қабул қилишда ходимлар манфаатларини корхонанинг умумий манфаатига мос бўлиши, моддий, молиявий ва меҳнат ресурсларидан тежамли фойдаланиш, корхонанинг иқтисодий, техникавий салоҳиятини таҳлил этиш каби жиҳатларга ҳам алоҳида эътибор қаратиш мақсадга мувофиқдир.

Бу ҳол эса ўз навбатида корхоналардан бошқаришни бозор иқтисодиётига мос механизмларини шакллантиришни талаб этади. Ушбу механизмлар корхоналарнинг юқори самарадорлик билан фаолият кўрсатиши, бозорда барқарор мавқега эга бўлишини ва маҳсулотларини рақобатбардош



бўлишини таъминлаши зарур. Бу масалаларни ҳозирги замон менежментисиз ҳал этиш мураккаб ҳисобланади.

2. Инвестиция лойиҳаси қандай дастур, шартлар ва қандай босқичлардан иборат?

Инвестиция лойиҳаси аниқ, пухта ўйланган ғояга, мақсадга эга бўлган (шу жумладан капитал қурилиш ҳам), уни амалга ошириш учун инвестиция қўйилишини талаб қиладиган харажат дастуридир.

Инвестиция лойиҳаларини амалга оширишнинг иккита шарти мавжуд: лойиҳага маълум миқдорда маблағлар сарфлаш зарурияти, маблағларни сарфлаш ва қоплаш (фойда олиш) ўртасида муайян вақт мавжудлиги.

Инвестиция лойиҳаларини яратиш ва уни амалга ошириш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- инвестиция ғояларининг шаклланиши яъни ғояни танлаш ва дастлабки асослаш, экологик нуқтаи-назардан бир қарорга келиш, уни амалга ошириш давомида қўйиладиган талабларга жавоб бериш;
- инвестиция имкониятларини излаш яъни ишлаб чиқариладиган маҳсулотга ёки хизмат турига бўладиган талабни ўрганиш лойиҳа иштирокчилари таркиби бўйича таклифлар, лойиҳанинг қиймати ва унинг самарасини аниқлаш;
- лойиҳанинг техник-иқтисодий асосланиши;
- шартномага оид ҳужжатларни тайёрлаш;
- тендер савдоларига тайёргарлик;
- салоҳиятли инвесторлар билан мулоқотлар;
- лойиҳа ҳужжатларини тайёрлаш;
- ностандарт технологик жиҳозларни тайёрловчи ва етказиб берувчиларни аниқлаш;
- қурилиш-монтаж ишлари;
- объектни ишлаб чиқаришда тажрибадан ўтказиш, иқтисодий кўрсаткичлар мониторинги ва объектни лойиҳа қувватига етказиш.

3. Лойиҳани амалга ошириш қандай фазалардан иборат?

Лойиҳани амалга ошириш уни амалий жиҳатдан рўёбга чиқариш, лойиҳани муайян иқтисодий воқеликка айлантириш, лойиҳани олдида қўйилган барча мақсадларга эришишдир.

Амалиётда инвестиция жараёни уч асосий фазага бўлинади. Бунда инвестиция жараёнининг бутун даври лойиҳанинг ҳаётий муддати ёки ҳаётий жараёни деб аталади.

Инвестиция лойиҳаси жараёни фазаларининг моҳияти ва ўзига хос хусусиятларини қуйидагилардан иборат.

Лойиҳани амалга ошириш жараёнида сарфланадиган инвестиция



захиралари ҳажми, юқори қисмида эса лойиҳага капитал сарфлашдан олинган даромад (фойда)нинг ўзгариши тасвирланган.

Инвестиция жараёнининг дастлабки фазасида лойиҳани иқтисодий ва техник жиҳатдан асослаш бўйича тадқиқотлар ўтказилади яъни лойиҳа иқтисодий, техник ва технологик жиҳатдан қайта ишланади. Бу фаза лойиҳани бошланғич ҳужжатларини ишлаб чиқиш билан якунланади.

Инвестиция олди (дастлабки) фазаси инвестиция лойиҳасини ишлаб чиқишнинг асосий босқичи ҳисобланади. Мазкур фаза инвестиция лойиҳаси бўйича дастлабки изланишлардан бошлаб уни амалга ошириш бўйича қарор қабул қилингунгача бўлган даврни ўз ичига олади.

Инвестиция жараёнининг иккинчи фазаси инвестиция фазаси деб аталади. Бу фазанинг асосий вазифаси лойиҳага ажратилган молиявий инвестицияларни тўғри сарфланишини ҳамда лойиҳада белгиланган маҳсулотларни ишлаб чиқариш жараёни ва самарадорлигини таъминлашдир.

Инвестиция фазасида иморатлар ва иншоотларни таъмирлаш ишлари бажарилади, жиҳозлар сотиб олинади ва ўрнатилади, ишлаб чиқариш инфратузилмаси шакллантирилади, ундан кейин маҳсулотни туркумли ишлаб чиқариш ва сотишга ўтилади.

Инвестиция фазаси тугаб, лойиҳа амалга оширила бошлагач, инвестиция харажатлари ҳажми камайиб боради. Инвестиция лойиҳаси келтирадиган даромад ҳажми эса ортади, чунки у аста-секин ўз самарасини бера бошлайди. Бу ҳолат ишлаб чиқариш харажатларини камайтириб, сотиш ҳажмининг кўпайтиришга имкон беради.

Лойиҳанинг бу тариха ривожининг **фойдаланиш деб аталувчи учинчи фазасида** давом этади. Учинчи фазада ишлаб чиқариш ҳажмини сақлаб туриш ва кўпайтириш учун асосий воситаларнинг эскириши орқали жамғарилган манбадан ҳам фойдаланилади. Унда маҳсулотларни сотишдан олинган даромадни инвестиция харажатларидан ошиши кузатилади. Натижада t_1 вақтда даромаднинг умумий суммаси лойиҳага қўйилган капитал қўйилма қийматига тенг бўлади ва лойиҳани қоплаш нуқтасига етади.

Лойиҳани ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнида уни молиявий жиҳатдан баҳоланади. Бунинг учун лойиҳани қоплаш даражаси, инвестициялар самарадорлиги каби иқтисодий кўрсаткичлар таҳлил қилинади.

4. Бизнес таркибини ўзгартириш бўйича қарорлар заруратини ёритиб беринг?

Таркибий ўзгаришларнинг асосий мақсади корxonанинг танлаган ривожланиш стратегиясига мувофиқ унинг ташкилий тузилмасини мукамаллаштириш, ишлаб чиқаришни марказлашмаган ҳолда



бошқаришга эришиш ҳисобланади.

Қуйидаги ҳолатлар корхоналарда қайта таркибланиш заруратини юзага келтиради:

1 маблағларни қайта инвестициялаш, ривожланишнинг узоқ муддатли дастурини амалга ошириш, уларнинг узлуксиз молияланишини таъминлаш;

2 бошқаришнинг самарали тизимини шакллантириш;

3 биргаликдаги фаолиятдан олинган маблағлардан мақсадли фойдаланишни қатъий назорат қилиш;

4 инвестиция лойиҳалари (бизнес-режалар)ни ягона стандартлар асосида, хорижий инвесторлар манфаатлари ва ташқи омиллар (инфляция даражаси, солиқ қонунчилиги, тармоқнинг ривожланиш тамойиллари ва ҳ.к.)ни инобатга олган ҳолда расмийлаштириш;

5 инвестиция лойиҳаларини амалга ошириш бўйича режаларни корхона томонидан бажарилишини жорий назорат қилиш, тезкор бошқарув қарорлари қабул қилишда лойиҳалар борасидаги мавжуд муаммолар ҳақида раҳбариятга ўз вақтида хабар қилиш;

6 корхона молиявий-хўжалик ҳолати ва инвестиция лойиҳалари самарадорлиги таҳлили асосида инвестиция фаолиятининг стратегик режасини ишлаб чиқиш;

7 инвестиция лойиҳаларини молиялаш стратегиясини режалаштириш. Бунда инвестиция лойиҳаларига мавжуд молиявий ресурсларни тақсимлаш, уларни самарадорлик даражасига қараб гуруҳлаш талаб этилади;

8 фонд бозорига маблағларни жалб этиш учун шароитлар яратиш;

9 қарзларни қайта таркибланиш ва уларни тўлаш борасидаги муаммоларини ҳал этиш.

Бизнес таркибини ўзгартириш (қайта таркибланиш) бўйича самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш қуйидаги ижобий хусусиятларга эга:

1 бозор конъюнктурасининг ўзгарувчан талабларига мувофиқ ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар турларини тез муддатларда ўзгартириш;

2 ишлаб чиқариш қувватларидан оптимал даражада фойдаланиш;

3 зайланма маблағлар айланиши тезлигини таъминлаш ва назорат қилиш имконияти;

4 корхонанинг ишлаб чиқариш ва бошқа бўлинмалари ўртасида оқилona баҳо сиёсати юритилишига эришиш ва ҳ.к.

Шунингдек, бизнес таркибини ўзгартириш натижасида ишлаб чиқариш жараёни ва технологияси, маҳсулот (товар, иш ва хизмат)ларни сотишни бошқаришда муҳим ўзгаришлар рўй беради. Бу ҳолат эса корхона молиявий-иқтисодий кўрсаткичларини яхшиланишига хизмат қилади.

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
6. Boshqaruv hisobi. O'quv qo'llanma / B.A.Xasanov, Z.U.G'aniyev, M.A.Muxamedova / - T.: «Moliya», 2018 - 274 b.
7. <https://buom.ru/otchet-o-pribylyah-i-ubytkah-s-uchetom-peremennyh-zatrat-opredelenie-i-primer/>