



**COURSE: MANAGERIAL ACCOUNTING
LECTURE 11. BALANCED SCORECARD: QUALITY AND TIME**

LECTURER: XUSAINOV SH. PhD

**“БОШҚАРУВ ҲИСОБИ” - ФАНИ
11 – МАВЗУ. САМАРАДОРЛИКНИНГ БАЛАНСЛАШТИРИЛГАН
КЎРСАТКИЧЛАРИ: СИФАТ ВА ВАҚТ**

ХУСАИНОВ ШАВКАТ, 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), “Boshqaruv hisobi” (муаллифлар А.Пардаев, Б.Пардаев, Б.Хасанов, З.Ғаниев ва бошқалар) китоблари материалларидан фойдаланилган, мазкур китоблар фаннинг асосий дарсликларидир, аммо бошқа турли интернет манбаларидан ҳам фойдаланилади.

Мавзу саволлари:

- 1. BSC - самарали бошқарув тизимларининг замонавий усуллари сифатида**
- 2. Ташкилотнинг узоқ муддатли мақсадларини акс эттиришда молиявий истиқбол**
- 3. Ички жараёнларнинг ривожланиши**
- 4. Рақобатбардошликни ошириш омили сифатида кадрларни тайёрлаш ва ривожлантириш**

- 1. BSC - самарали бошқарув тизимларининг замонавий усуллари сифатида**

Стратегия - бу ташкилотнинг миссиясини амалга ошириш ва унинг мақсадларига эришишни таъминлаш учун ишлаб чиқилган батафсил комплекс режадир.

Ташкилот фаолиятининг технологик жиҳатида стратегия стратегик бошқарув усули сифатида ишлатилиши мумкин; шу билан бирга, у куч ва воситалардан (ресурслар киритиш) фойдаланиш тартибини белгилайди, яъни ҳокимият қонунлари талабларини амалга ошириш воситасидир. Стратегия фаолиятнинг табиати, тизимнинг ўтмишдаги, ҳозирги ва яқин келажакдаги ҳолати ҳақидаги ғояга асосланади.



Р. Каплан ва Д. Нортон молия, мижозлар, ички жараёнлар, ўқитиш ва ривожланиш жиҳатларини ўз ичига олган ташкилот самарадорлигини баҳолашнинг машҳур схемасини таклиф қилдилар.

Ушбу блоklarнинг ҳар бири учун ташкилот асосий мақсадларни белгилайди, самарадорлик омилларини ва уларни баҳоловчи кўрсаткичларни белгилайди. Ушбу йўналишлар “мақсадлар дарахти”нинг кичик мақсадлари бўлиб, улар учун асосийси «бозор самарадорлиги». Ушбу “дарахт”ни қуришни давом эттириш билан “дарахт”ни ҳар томонга кенгайтириш кетган контурини оламиз, унинг пастки даражасида ҳар бир жиҳат амалга ошириладиган кўрсаткичлар мавжуд. Ҳар бир ташкилотда баҳолаш аспектиларининг таркиби фаолиятнинг ўзига хос хусусиятлари билан белгиланади, шунинг учун BSCни лойиҳалашда улар энг мос томонларини танлашга эътибор беришади.

Молия акциядорлар манфаатларини қондириш нуқтаи назаридан баҳоланади. Молиявий нуқтаи назардан якуний мақсадлар одатда айланмани, корxonанинг рентабеллигини, соф фойдани, пул оқимини ва бошқаларни кўпайтиришга қаратилган.

Маркетинг истиқболлари доираси компания ўз маҳсулотларини фаол равишда илгари суриш ва сотиш ниятида бўлган бозорнинг асосий сегментларини белгилайди. Бунда самарадорликнинг драйвери мижозлар эҳтиёжини қондириш, мижозлар базасини сақлаш ва кенгайтириш, ҳар бир бозор сегментида рентабелликдир.

Ички жараёнлар нуқтаи назаридан инновацион лойиҳалар биринчи навбатда кўриб чиқилади. Корхонадаги ички жараёнлар тизими томонидан менежерларни бошқаришнинг оқилоналиги, бу жараёнларни ташкил этишнинг оптималлиги аниқланади. Асосий жараёнларни танлашда нафақат корxonанинг жорий самарадорлигини, балки уни ошириш имкониятини ҳам ҳисобга олиш керак.

Ўрганиш ва ўсиш истиқболлари ходимлар каби қимматли ресурс ёрдамида корxonанинг ўз ривожланиши ҳақида қайғуриш даражасини англатади. Бозорда узоқ муддатли бўлишни таъминлаш учун ходимларнинг малакасини оширишга, замонавий технологияларни ривожлантиришга доимий равишда маблағ сарфлашни амалга ошириш керак.

2. Ташкилотнинг узоқ муддатли мақсадларини акс эттиришда молиявий истиқбол

Балансланган кўрсаткичлар тизими стратегия ва корxonанинг молиявий мақсадлари ўртасидаги боғлиқликни ўрнатади, уларнинг таркибий қисмларининг вазифалари ва параметрлари аниқланади. Танланган кўрсаткичлар сабаб-оқибат муносабатлари занжирининг бўғинлари бўлиб, пировардида фойдани оширишга қаратилган.

BSC узоқ муддатли молиявий мақсадларни белгилашдан бошланади ва исталган узоқ муддатли иқтисодий натижага эришиш учун тўртта истиқбол



доирасида амалга оширилиши керак бўлган ҳаракатлар кетма-кетлиги билан давом этади. Молиявий мезонлар ташкилотнинг узоқ муддатли мақсадини акс эттиришга хизмат қилади - ҳар бир бирликка қўйилган капиталнинг энг юқори даромадлилигини таъминлаш.

BSCда молиявий мезонларни элементи сифатида киритиш орқали уларни аниқ ифодалашга имкон беради ва жараённинг барча таркибий қисмларида уларни ўзаро боғлайди. Ҳар қандай ташкилотнинг BSC рентабеллик, самарадорлик, рентабелликни ошириш мақсадида қурилган. Бу балансланган кўрсаткичлар тизимининг корхонанинг узоқ муддатли мақсадлари билан узвий боғлиқлигини кўрсатади.

Ушбу тизим узоқ муддатли режаларни амалга ошириш мезонларини шакллантиришга имкон беради ва узоқ муддатли мақсадларга эришишга таъсир қилувчи ўзгарувчиларни ҳисобга олади. Бу ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларини, рақобат муҳитини ва ташкилот стратегиясини ҳисобга олади.

Нихоят, барча таркибий қисмларнинг мақсадлари ва кўрсаткичлари бири-бири билан ва молиявий мақсадлар билан боғланган. Шу тарзда тушуниладиган тизим - бу ҳар бир истиқбол йўналиши бўйича ҳаракатлар кетма-кетлиги (молиявий, мижоз, ички жараёнлар, ўқитиш ва ходимларни ривожлантириш) орқали узоқ муддатли молиявий мақсадларни аниқлаш пайтидан бошлаб ташкилот стратегиясининг қутилган иқтисодий натижани олишга қаратилган.

Кўпгина ташкилотлар учун рентабелликни ошириш, ишлов бериш харажатларини камайтириш ва маҳсулдорликни ошириш, активларни бошқариш ва рискларни камайтириш билан боғлиқ молиявий фаолият Балансланган кўрсаткичлар картасининг барча тўрт жиҳати билан боғлиқлигини таъминлайди.

Корхонанинг молиявий ҳолатини таҳлил қилиш молиявий аҳволни аниқлаш ва макон ва вақтдаги ўзгаришларни аниқлаш учун зарур; Ушбу ўзгаришларни келтириб чиқарадиган ҳамда ривожланишнинг асосий тенденцияларини прогноз қилиш учун асосий омилларни аниқлашга қаратилган.

Р. Каплан ва Д. Нортон, албатта, молиявий кўрсаткичларга бўлган анъанавий эҳтиёжларни ҳисобга олади. Молиявий кўрсаткичлар доимо устувор бўлиб қолади ва ташкилот раҳбарлари буни таъминлаши керак. Ташкилотнинг ҳар бир бошқарув функцияси аналитик билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, бу молиявий таҳлилни бошқарув жараёнининг элементи сифатида кўриб чиқишга имкон беради. Ташкилотни бошқаришнинг асосий мақсадларидан бири бу фаолиятнинг якуний иқтисодий самарадорлигини максимал даражада оширишдир.

Маҳаллий ва хорижий адабиёт манбаларини таҳлил қилиш натижасида аниқланишича, ҳозирги вақтда ташкилот раҳбарлари қарорлар қабул қилишда асосан корхона фаолиятининг бевосита молиявий кўрсаткичларига амал қиладилар.

Бироқ, ҳозирги бозор шароитида келажакни фақат молиявий кўрсаткичлар ёрдамида тасаввур қилиш мумкин эмас, чунки улар асосан ўтмиш ҳақидаги



маълумотларни ва стратегик қарорларни қабул қилиш учун зарур бўлган озгина кундалик маълумотларни ўз ичига олади.

Балансланган кўрсаткичлар тизимини стратегик бошқариш методологияси илғор, кундалик бошқарув механизмларига бўлган эҳтиёжга жавоб бўлди. BSCни куриш методологиясидан фойдаланиш анъанавий молиявий кўрсаткичлар билан бир қаторда корхонанинг позициясини аниқроқ акс эттиришга ёрдам берадиган ноанъанавий кўрсаткичлардан фойдаланишга имкон беради.

3. Ички жараёнларнинг ривожланиши

Ички жараёнларнинг истиқболи корхона мақсадларига эришиш учун энг муҳим бўлган фаолият турлари билан белгиланади. Асосан, ташкилотлар мавжуд операцион жараёнларни такомиллаштирмоқда. Балансланган кўрсаткичлар тизими яратишда ички жараёнларнинг тўлиқ қиймат занжири аниқланади.

Ушбу занжир инновацион жараёнларни жорий этиш билан бошланади, шу билан бирга мижозларнинг ҳозирги ва келажакдаги эҳтиёжларини ва уларни қондириш йўллари аниқлайди, операцион жараёнларни давом эттиради (мижозларга товар ва хизматларни етказиб бериш) ва сотишдан кейинги хизматлар билан якунланади.

Бошқарув тизимининг муваффақиятли ишлаши учун фаолият турларини ва уларнинг ўзаро алоқаларини аниқ белгилаш керак. Одатда бир жараёндан иккинчиси келади. Жараён оқидами Deming-Shuhart PDCA цикли тез-тез ишлатилади, бу сифатли воситалар билан яхши мос келади.

Жараёнли ёндашувнинг афзаллиги шундаки, алоҳида жараёнларнинг туташган жойида, шунингдек, ушбу жараёнларнинг комбинацияси ва ўзаро таъсири билан таъминланган назорат қилиш имконияти мавжуд.

Жараёнли ёндашувда ҳар бир корхона бир-бири билан боғлиқ бўлган жараёнлар мажмуаси бўлган тизим сифатида қаралади, унинг якуний мақсади ҳар қандай маҳсулот ёки хизматни ишлаб чиқаришдир. Ушбу ёндашув доирасида корхона ўзаро боғланган элементлар (бўлимлар, функциялар, жараёнлар, усуллар) мажмуи сифатида қаралади.

Жараён - бу циклик, изчил, мақсадли ва тартибга солинадиган фаолиятни ифодаловчи тизим бўлиб, унда ресурсларга асосланган назорат туфайли технологик киришлар корхона ва истеъмолчилар учун қимматли натижаларга айланади.

Демак, жараённинг асосий компоненти - трансформация функцияси - чиқишни олиш учун киришда бажариладиган ўзаро боғлиқ ишлар тўпламидир.

Корхонанинг асосий жараёнлари ишлаб чиқариш, маркетинг ва таъминот, яъни қиймат қўшадиган жараёнлардир. Бундай жараёнларга маҳсулотларни сотиш, харид қилиш, ишлаб чиқариш, сақлаш, етказиб бериш ва хизмат кўрсатиш мисол бўла олади.



Ёрдамчи жараёнлар бевосита қиймат қўшмайди, балки маҳсулот таннархини оширади. Бу ходимлар ва хужжатларни бошқариш, жиҳозларга техник хизмат кўрсатиш, бюджетни бошқариш, маъмурий ва хўжалик фаолияти ва бошқаларга тегишли.

Ташкилотнинг жараёнларни бошқариш тизимининг самарадорлиги унинг атроф-муҳит ҳолатига мослигини, атрофдаги макондаги барча ўзгаришларга жавоб бериш ва замонавий бозор талабларига жавоб бериш мослашувчанлигини белгилайди.

Адабий манбаларни таҳлил қилиш биринчи марта Балансланган кўрсаткичлар тизими асосида ташкилотларнинг жараёнларини бошқаришнинг асосий омилли моделларини куришнинг услубий асосларини ишлаб чиқиш имконини беради:

1. Ташкилот структурасини жараён даражасида ишлаб чиқиш.
2. Ташкилотнинг асосий жараёнлари моделларини ишлаб чиқиш.
3. Стратегик жараёнлар хариталарини ишлаб чиқиш.
4. Тафсилотли ташкилий жараёнларни кичик жараёнлар ва процедуралар даражасига олиб бориш.
5. Структуравий бирликлар ишини стандартлаштириш.
6. Замонавий технология ва инновацияларни жорий этиш орқали ҳар бир жараённинг давомийлигини қисқартириш.
7. Технологик жараёнлар хариталарини ишлаб чиқиш.
8. Ҳар бир жараён учун меҳнат қолдиқлари бўйича мутахассисларнинг балл кўрсаткичлари тизимини ишлаб чиқиш.
9. Ҳар бир жараённинг асосий кўрсаткичларини мувозанатлаш.

4. Рақобатбардошликни ошириш омили сифатида кадрларни тайёрлаш ва ривожлантириш

Жаҳон иқтисодиёти ривожланишининг сўнгги йиллари ташқи ташкилий муҳитнинг мураккаблашуви, унинг ўзгариш суръатларининг кескин ўсиши, товар бозорларида рақобатнинг кескинлашуви ва бошқалар билан тавсифланади. Буларнинг барчаси замонавий ташкилотлардан яширин захираларни излашни ҳамда фаолият самарадорлигини оширишнинг янги усулларини талаб қилади.

Инсон салоҳияти асосий ресурслардан бири сифатида корхоналар фаолиятини яхшилаш учун зарур бўлган катта захираларни яширадиган стратегик материалга айланиши мумкин.

Турли соҳалардаги турли олимлар ва амалиётчиларнинг фикрига кўра, мутахассисларнинг касбий ва шахсий фазилатлари ташкилотнинг рақобатдош устунлиги бўлиши мумкин. Инсон ресурсларини бошқариш - бу ташкилотнинг энг қимматли активларини, яъни ташкилот мақсадларига эришишга индивидуал ва биргаликда ҳисса қўшадиган одамларни бошқаришга стратегик ва яхлит ёндашув.



Мутахассисларнинг сифат хусусиятлари ташкилотнинг мақсадларига хизмат қилиши керак. Ходимларнинг сифат хусусиятлари тушунилади:

- ходимнинг билим даражаси, билими, касбий маҳорати, иш тажрибаси ва бошқалар билан тавсифланган ишбилармонлик фазилатлари;
- профессионал ва шахсий манфаатлар доираси, мартаба қилиш истаги ва бошқалар билан тавсифланган мотивация даражаси;
- касбий вазифаларни бажаришга таъсир қилувчи шахсий фазилатлар.

Бозорнинг ривожланиши иерархик бошқарувдан, маъмурий таъсирларнинг қаттиқ тизимидан, амалда чексиз ҳокимиятдан иқтисодий қонунлар асосида қурилган бозор муносабатларига секин чекиниш билан тавсифланади. Шу сабабли, ташкилотнинг бозор шароитидаги стратегияси етакчиликка бошқа ёндашувларни ўз ичига олиши ва қадриятларнинг янги устуворлигига интилиши керак. Ташкилот ичидаги асосий устуворлик ходимлар, ташқарида эса мижозлардир.

Ишчиларнинг малакасини ошириш жараёнида ўзаро боғлиқ бўлган тўрт босқични ажратиш мақсадга мувофиқдир: касбий ўзини ўзи белгилаш, касбий тайёргарлик, меҳнат шароитларига мослашиш ва касбий фаолиятни амалга ошириш.

Узлуксиз касбий таълим билан мутахассис келажакда ҳар қандай фаолият соҳасида ушбу омилдан самарали фойдаланишга имкон берадиган билим, кўникмаларга эга бўлиши керак. Маълумки, фаолият доираси кенгайиб бориши билан таълим нафақат асосий касбий билимларга, балки ёшлар фаолият юритадиган ижтимоий-иқтисодий соҳага, ёшларнинг ишбилармонлик фазилатлари ва кўплаб компетенцияларига эга бўлиши керак бўлади.

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. / Т.: G'.G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi., 2019
5. Boshqaruv hisobi /Israilov R.I., Maxsudov B.Yu.. / Т.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2020
6. Boshqaruv hisobi. O'quv qo'llanma / V.A.Xasanov, Z.U.G'aniyev, M.A.Muxamedova / - Т.: «Moliya», 2018 - 274 b.
7. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство /А.М. Гершун, Ю.С.Нефедьева / М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004.