Ilmiy tadqiqotlar va ularning yechimlari jurnali
Aoka guvohnoma № 323759 ISSN: 3060-4818

BOSHQARUV HISOBIGA KIRISH: MAZMUNI, VAZIFALARI VA BOSHQARUV QARORLARIDAGI O‘RNI

Fayzullayeva Shohista
BHA-54 guruh talabasi
https://doi.org/10.5281/zenodo.23950126

Annotatsiya

Ushbu maqolada boshqaruv hisobining mazmuni, maqsadi, asosiy vazifalari va korxona boshqaruvidagi o‘rni yoritiladi. Boshqaruv hisobi moliyaviy hamda nomoliyaviy axborotni rahbariyatning rejalashtirish, nazorat qilish va qaror qabul qilish ehtiyojlari uchun yig‘ish, tahlil qilish va taqdim etish bilan bog‘liq faoliyat sifatida ko‘rib chiqiladi. Maqolada boshqaruv hisobi bilan moliyaviy hisobning farqlari, xarajatlarni tasniflash, budjetlashtirish, haqiqiy natijalarni reja bilan taqqoslash va relevant axborotdan foydalanish masalalari tushuntiriladi. Maqola nazariy tahlil va ochiq ta’lim manbalariga tayangan; unda tekshirilmagan statistik ko‘rsatkichlar keltirilmaydi.

Kalit so‘zlar: boshqaruv hisobi, xarajatlar, budjet, rejalashtirish, nazorat, boshqaruv qarori, relevant xarajat, og‘ishlar tahlili.

Аннотация

В статье рассматриваются содержание, цель, основные задачи управленческого учёта и его роль в управлении организацией. Управленческий учёт представлен как процесс сбора, анализа и предоставления финансовой и нефинансовой информации для планирования, контроля и принятия решений руководством. Объясняются различия между управленческим и финансовым учётом, классификация затрат, бюджетирование, сравнение фактических результатов с планом и использование релевантной информации. Работа основана на теоретическом анализе и открытых учебных источниках; непроверенные статистические показатели не приводятся.

Ключевые слова: управленческий учёт, затраты, бюджет, планирование, контроль, управленческое решение, релевантные затраты, анализ отклонений.

Abstract

This article explains the meaning, purpose, main functions and role of management accounting in an organization. Management accounting is discussed as the process of collecting, analysing and presenting financial and non-financial information to support management planning, control and decision-making. The article outlines differences between management and financial accounting, cost classification, budgeting, comparison of actual results with plans, and the use of relevant information. It is based on theoretical analysis and openly available educational sources; no unverified statistical figures are included.

Keywords: management accounting, costs, budget, planning, control, management decision, relevant costs, variance analysis.

Kirish

Bozor sharoitida tashkilot rahbariyati cheklangan moliyaviy, mehnat va moddiy resurslardan oqilona foydalanishi kerak. Buning uchun faqat o‘tgan davrda qancha daromad olingani yoki qancha xarajat qilinganini bilish yetarli emas. Rahbariyat kelgusi davr faoliyatini rejalashtirishi, xarajatlarni nazorat qilishi, mahsulot yoki xizmatlar rentabelligini baholashi va muqobil qarorlarning oqibatlarini oldindan tahlil qilishi lozim. Boshqaruv hisobi ana shu ehtiyojlar uchun axborot tayyorlaydi.

Boshqaruv hisobi, odatda, tashkilot ichidagi foydalanuvchilar — rahbarlar, bo‘lim boshliqlari va boshqa mas’ul xodimlar uchun mo‘ljallanadi. Uning asosiy vazifasi moliyaviy hisobotni tashqi foydalanuvchilarga taqdim etish bilangina cheklanmaydi; u kundalik operatsiyalar va kelajakdagi rejalar bo‘yicha qarorlarni qo‘llab-quvvatlaydi. IMAning boshqaruv hisobi bo‘yicha materiallari ham ushbu sohani strategiya, rejalashtirish, natijadorlik, qarorlar tahlili va risklarni boshqarish bilan bog‘laydi [1; 2].

Maqolaning maqsadi — “Boshqaruv hisobiga kirish” fanining asosiy tushunchalarini tizimli bayon qilish hamda boshqaruv hisobining rejalashtirish, nazorat va qaror qabul qilishdagi amaliy ahamiyatini ko‘rsatish. Maqolada nazariy tahlil, taqqoslash va tushunchalarni guruhlash usullaridan foydalanildi. Misollar tushuntirish uchun beriladi va real korxonalarning statistik ma’lumoti sifatida talqin qilinmasligi kerak.

Boshqaruv hisobining mohiyati va maqsadi

Boshqaruv hisobi — tashkilot rahbariyatiga rejalashtirish, faoliyatni boshqarish va qaror qabul qilishda yordam beradigan axborotni aniqlash, o‘lchash, tahlil qilish va yetkazib berish jarayonidir. Bu ta’rifda ikki jihat muhim: birinchidan, axborot nafaqat pul ko‘rsatkichlarini, balki ishlab chiqarish hajmi, mehnat soatlari, mahsulot sifati yoki buyurtmalar bajarilishi kabi nomoliyaviy ko‘rsatkichlarni ham qamrab olishi mumkin; ikkinchidan, axborotning qiymati uning rahbariyat qaroriga foyda berishida namoyon bo‘ladi [1; 2].

Boshqaruv hisobining bosh maqsadi tashkilot resurslaridan samarali foydalanish va belgilangan maqsadlarga erishish uchun zarur axborotni taqdim etishdir. U faqat buxgalteriya bo‘limining vazifasi emas. Sifatli boshqaruv hisobi uchun ishlab chiqarish, sotuv, xarid, kadrlar va moliya bo‘limlaridan olingan ma’lumotlar o‘zaro bog‘lanishi zarur. Masalan, mahsulot tannarxini tahlil qilishda materiallar narxi bilan bir qatorda ularning sarfi, ish vaqti va ishlab chiqarish hajmi ham hisobga olinadi.

Boshqaruv hisobi ko‘pincha tashkilotning ichki ehtiyojlariga moslashtiriladi. Shu sababli barcha tashkilotlarda aynan bir xil ichki hisobot shakli bo‘lishi shart emas. Rahbariyat qanday qaror qabul qilishi kerakligiga qarab axborotning davriyligi, batafsilligi va ko‘rinishi belgilanadi.

Boshqaruv hisobining asosiy vazifalari

Boshqaruv hisobi bir-biri bilan bog‘liq bir nechta vazifalarni bajaradi. Ularning birinchisi — rejalashtirish. Rejalashtirishda tashkilot maqsadlari, kutilayotgan sotuv, ishlab chiqarish hajmi, zarur resurslar va xarajatlar belgilanadi. Ikkinchisi — nazorat: amaldagi natijalar reja yoki belgilangan me’yorlar bilan taqqoslanadi. Uchinchi vazifa — qaror qabul qilishga yordam berish; bunda muqobil variantlarning daromadlari, xarajatlari, xavflari va cheklovlari baholanadi. To‘rtinchisi — natijadorlikni baholash, ya’ni bo‘limlar va mas’ul rahbarlar faoliyatining belgilangan maqsadlarga qanchalik mos kelganini aniqlash [2; 3].

Boshqaruv hisobi muvofiqlashtirish vazifasini ham bajaradi. Masalan, sotuv bo‘limining yuqori savdo prognozi ishlab chiqarish bo‘limining quvvatiga, xarid bo‘limining materiallar buyurtmalariga va moliya bo‘limining pul mablag‘lariga bo‘lgan ehtiyojiga ta’sir qiladi. Bo‘limlar rejalari o‘zaro

moslashtirilmasa, tashkilotda ortiqcha zaxira, kechikkan yetkazib berish yoki pul mablag‘lari yetishmasligi yuzaga kelishi mumkin.

Vazifa	Mazmuni	Amaliy natija
Rejalashtirish	Kelgusi faoliyat, sotuv, ishlab chiqarish va xarajatlarni oldindan belgilash	Resurslarga bo‘lgan ehtiyoj aniqlanadi
Nazorat	Haqiqiy ko‘rsatkichlarni reja va me’yorlar bilan taqqoslash	Og‘ishlar aniqlanib, sabablar o‘rganiladi
Qaror qabul qilish	Muqobil variantlarning relevant daromad va xarajatlarini tahlil qilish	Asoslangan tanlov qilishga yordam beradi
Natijadorlikni baholash	Bo‘lim yoki mas’ul shaxs natijalarini belgilangan maqsadlar bilan solishtirish	Mas’uliyat va yaxshilash yo‘nalishlari aniqlanadi
Muvofiqlashtirish	Bo‘limlar rejalari va axborotini bir-biriga moslashtirish	Faoliyatlar o‘zaro uyg‘unlashadi

Boshqaruv hisobi va moliyaviy hisobning farqi

Boshqaruv hisobi moliyaviy hisob bilan bog‘liq bo‘lsa-da, ularning maqsadi va foydalanuvchilari bir xil emas. Moliyaviy hisob tashkilotning moliyaviy holati va faoliyat natijalari to‘g‘risidagi hisobotlarni belgilangan qoidalar asosida tayyorlashga qaratiladi. Boshqaruv hisobi esa ichki boshqaruv ehtiyojlariga xizmat qiladi. U moliyaviy hisob ma’lumotlaridan foydalanishi mumkin, biroq zarur bo‘lganda ularni mahsulot, buyurtma, bo‘lim yoki qaror turi bo‘yicha batafsil ajratadi [3; 4].

Taqqoslash mezoni	Boshqaruv hisobi	Moliyaviy hisob
Asosiy foydalanuvchilar	Tashkilot rahbariyati va ichki menejerlar	Investorlar, kreditorlar, davlat organlari va boshqa tashqi foydalanuvchilar
Asosiy maqsad	Rejalashtirish, nazorat va qarorlarni qo‘llab-quvvatlash	Moliyaviy holat va natijalar haqida hisobot berish
Vaqt yo‘nalishi	O‘tgan davr ma’lumotlari va kelajak prognozlari	Asosan sodir bo‘lgan operatsiyalar va hisobot davri
Taqdim etish davri	Rahbariyat ehtiyojiga qarab kunlik, haftalik, oylik yoki boshqa davrda	Belgilangan hisobot davrlari va talablar asosida
Batafsillik	Mahsulot, bo‘lim, buyurtma yoki faoliyat bo‘yicha batafsil bo‘lishi mumkin	Ko‘pincha tashkilot miqyosidagi umumlashtirilgan ko‘rsatkichlar
Tartibga solinish	Ichki ehtiyoj va tashkilotning boshqaruv tizimiga moslashtiriladi	Tegishli qonun va hisobot standartlariga muvofiq yuritiladi

Jadvaldagi farqlar umumiy tavsifdir. Amaliyotda ikki tizim bir-birini to‘ldiradi: moliyaviy hisob ishonchli boshlang‘ich ma’lumot beradi, boshqaruv hisobi esa shu ma’lumotni ichki qarorlar uchun tahlil qiladi. Masalan, moliyaviy hisobotda tashkilotning jami xarajatlari ko‘rsatilishi mumkin; boshqaruv hisobi esa xarajatlarning qaysi mahsulot yoki bo‘limga tegishli ekanini alohida o‘rganadi.

Xarajatlar va ularni tasniflash

Xarajatlarni to‘g‘ri tasniflash boshqaruv hisobining muhim qismidir. Tasniflash usuli tahlil maqsadiga bog‘liq: mahsulot tannarxini hisoblash, budjet tuzish yoki muqobil qarorlarni solishtirish uchun turli guruhlashlar talab qilinishi mumkin. Bir xil xarajat bir vaziyatda bevosita yoki bilvosita, boshqa tahlilda esa o‘zgaruvchan yoki doimiy xarajat sifatida ko‘riladi.

Bevosita xarajatni muayyan mahsulot, xizmat yoki buyurtmaga iqtisodiy jihatdan asosli tarzda bevosita bog‘lash mumkin. Masalan, muayyan mahsulotni ishlab chiqarishda sarflangan asosiy xomashyo bevosita xarajat bo‘lishi mumkin. Bilvosita xarajat esa bir nechta mahsulot yoki faoliyatga tegishli bo‘lib, uni taqsimlash uchun asoslangan usul kerak bo‘ladi; masalan, umumiy ishlab chiqarish binosining ijara xarajati.

O‘zgaruvchan xarajat ishlab chiqarish yoki faoliyat hajmi o‘zgarishi bilan jami miqdori o‘zgaradigan xarajatdir. Doimiy xarajat esa tegishli faoliyat oralig‘ida umumiy miqdori ishlab chiqarish hajmiga bevosita mutanosib ravishda o‘zgarmaydigan xarajat hisoblanadi. “Doimiy” degani u har qanday sharoitda o‘zgarmaydi degani emas: masalan, ishlab chiqarish quvvati kengaytirilsa, ijara yoki boshqaruv xarajatlari ham yangi darajaga chiqishi mumkin.

Tasnif mezoni	Xarajat turi	Izoh
Mahsulotga bog‘lash	Bevosita	Muayyan mahsulot yoki buyurtmaga bevosita tegishli
Mahsulotga bog‘lash	Bilvosita	Bir nechta mahsulot yoki faoliyat uchun umumiy; taqsimlash talab etadi
Faoliyat hajmiga munosabat	O‘zgaruvchan	Jami miqdori faoliyat hajmiga qarab o‘zgaradi
Faoliyat hajmiga munosabat	Doimiy	Tegishli faoliyat oralig‘ida jami miqdori nisbatan o‘zgarmaydi
Qaror uchun ahamiyati	Relevant	Kelajakdagi muqobil variantlar orasida farq qiladigan daromad yoki xarajat
Qaror uchun ahamiyati	Norelevant	Ko‘rib chiqilayotgan variantlar orasida farq qilmaydigan yoki qarorga ta’sir etmaydigan ma’lumot

Relevant xarajatlar qaror qabul qilishda alohida ahamiyatga ega. Ular kelajak bilan bog‘liq bo‘lishi va muqobil variantlar bo‘yicha farqlanishi kerak. Oldin amalga oshirilgan va qaytarib olinmaydigan xarajat, odatda, qaytarilmas xarajat (sunk cost) deb yuritiladi; bunday xarajat kelajakdagi variant tanloviga ta’sir qilmasligi kerak. Masalan, korxona allaqachon to‘lagan va qaytarib ololmaydigan tadqiqot xarajatini yangi buyurtmani qabul qilish yoki qilmaslik qarorida kelajak xarajati sifatida qayta hisoblash to‘g‘ri emas. Bunda qo‘shimcha tushum, qo‘shimcha xarajat, mavjud quvvat va boshqa imkoniyat xarajatlari ko‘rib chiqiladi [3; 4].

Budjetlashtirish va rejalashtirish

Budjet — muayyan davr uchun rejalashtirilgan daromadlar, xarajatlar, faoliyat hajmi yoki pul mablag‘lari kabi ko‘rsatkichlarning miqdoriy ifodasidir. Budjetlashtirish tashkilot maqsadlarini aniq rejalarga aylantirishga, resurslarga bo‘lgan ehtiyojni oldindan ko‘rishga va keyinchalik natijalarni baholashga yordam beradi. OpenStax o‘quv manbasida budjetlar rejalashtirish, resurslarni taqsimlash va haqiqiy natijalarni reja bilan solishtirish vositasi sifatida yoritiladi [3; 5].

Operatsion budjetlar odatda sotuv rejasidan boshlanadi, chunki kutilayotgan talab ishlab chiqarish hajmi, materiallar, mehnat va ishlab chiqarish ustama xarajatlariga ta’sir qiladi. Pul oqimlari budjeti esa kutilayotgan pul tushumlari va to‘lovlarini ko‘rsatib, mablag‘ yetishmasligi yoki ortiqchaligi ehtimolini oldindan aniqlashga yordam beradi. Budjetning foydasi faqat raqamlarni yozib qo‘yishda emas, balki taxminlarning asosli bo‘lishi, bo‘limlar o‘rtasida kelishilishi va davr davomida nazorat qilinishidadir.

Budjetning statik shakli bitta faoliyat hajmi uchun tuziladi. Moslashuvchan budjet esa haqiqiy faoliyat hajmiga qarab tegishli daromad va xarajatlarni qayta hisoblash imkonini beradi. Agar korxona

rejalashtirilganidan ko‘proq mahsulot ishlab chiqargan bo‘lsa, xarajatlarning jami summasi ham ortishi mumkin. Shuning uchun

xarajatlar faqat dastlabki budjet bilan emas, haqiqiy ishlab chiqarish hajmiga mos moslashuvchan budjet bilan ham solishtirilsa, tahlil mazmunliroq bo‘ladi [5; 6].

Reja va haqiqiy natijalar o‘rtasidagi og‘ishlarni tahlil qilish

Og‘ish — haqiqiy ko‘rsatkich bilan reja, budjet yoki standart ko‘rsatkich o‘rtasidagi farqdir. Og‘ish tahlili rahbariyatga reja bajarilgan-bajarilmaganini aniqlash bilangina cheklanmay, farq nima sababdan yuzaga kelganini o‘rganishga yordam beradi. Masalan, xarajatning budjetdan yuqori bo‘lishi material narxi oshgani, sarf me’yori buzilgani, ishlab chiqarish hajmi o‘zgargani yoki boshqa omillar bilan izohlanishi mumkin.

Daromad budjetdan yuqori yoki xarajat budjetdan past bo‘lsa, og‘ish ko‘pincha ijobiy deb baholanadi; daromad past yoki xarajat yuqori bo‘lsa, salbiy og‘ish deyiladi. Biroq bu belgilarni avtomatik ravishda yaxshi yoki yomon boshqaruv deb talqin qilish mumkin emas. Masalan, sifatli xomashyo xarid qilish sababli xarajat ortishi kelajakda brakni kamaytirishi mumkin. Aksincha, ta’mirlash xarajatlarini haddan tashqari qisqartirish qisqa muddatda ijobiy og‘ish ko‘rsatsa-da, keyinchalik uskunaning ishdan chiqish xavfini oshirishi mumkin. OpenStax manbasi ham og‘ishning sababini tekshirish muhimligini ta’kidlaydi [6].

Ko‘rsatkich	Reja	Haqiqiy natija	Dastlabki farq	Tahlilda tekshiriladigan savol
Sotuv daromadi	10 000 000 so‘m	9 500 000 so‘m	−500 000 so‘m	Sotuv hajmi, narx yoki mahsulot tarkibi o‘zgardimi?
Material xarajati	4 000 000 so‘m	4 300 000 so‘m	+300 000 so‘m xarajat	Material narxi yoki sarf miqdori oshdimi?

Jadvaldagi summalar faqat og‘ish tahlilini tushuntirish uchun tuzilgan shartli misoldir; ular real korxona ma’lumotlari yoki statistik ko‘rsatkichlar emas. Bunday tahlilda summani hisoblash bilan cheklanmasdan, farqning sababi, uning bir martalik yoki takrorlanishi, sifat va mijozlarga ta’siri ham o‘rganilishi lozim.

Muhokama

Ko‘rib chiqilgan tushunchalar boshqaruv hisobini faqat xarajatlarni yozib borish bilan cheklab bo‘lmasligini ko‘rsatadi. Uning foydasi ma’lumotlarni aniq boshqaruv savoliga bog‘lashda namoyon bo‘ladi: qaysi mahsulot foydaliroq, nima sababdan xarajat oshdi, reja bajarilishi uchun qaysi resurs yetishmayapti yoki qaysi muqobil qaror ko‘proq samara beradi? Har bir savol uchun zarur ma’lumotlar va tahlil usuli turlicha bo‘lishi mumkin.

Boshqaruv hisobini samarali tashkil etish uchun, birinchidan, rahbariyatning axborot ehtiyojlari aniqlanishi; ikkinchidan, xarajatlarni tasniflash va taqsimlash qoidalari izchil qo‘llanishi; uchinchidan, budjetlar amaliy taxminlarga asoslanishi; to‘rtinchidan, og‘ishlar faqat qayd etilmay, ularning sabablari ham tahlil qilinishi kerak. Beshinchidan, miqdoriy tahlil sifat omillari va kasbiy etika bilan to‘ldirilishi zarur. Bu tavsiyalar boshqaruv hisobining rejalashtirish va qarorlarni qo‘llab-quvvatlash vazifalaridan kelib chiqadi [2; 3; 6].

Xulosa

Boshqaruv hisobi tashkilot rahbariyatini rejalashtirish, nazorat qilish, natijadorlikni baholash va qaror qabul qilish uchun zarur axborot bilan ta’minlaydi. Uning asosiy xususiyati — ichki foydalanuvchilar ehtiyojiga moslashishi hamda kelajakdagi variantlarni baholashga xizmat qilishidir.

Maqoladagi tahlil asosida quyidagi xulosalar chiqarildi:

1. Boshqaruv hisobi moliyaviy va nomoliyaviy ma’lumotlardan foydalanib, tashkilot maqsadlariga erishish uchun boshqaruv qarorlarini qo‘llab-quvvatlaydi.

2. Moliyaviy hisob tashqi hisobot va belgilangan qoidalarga ko‘proq yo‘naltirilgan bo‘lsa, boshqaruv hisobi ichki ehtiyoj, rejalashtirish va tahlilga moslashtiriladi.

3. Xarajatlarni bevosita va bilvosita, o‘zgaruvchan va doimiy hamda qaror uchun relevant va norelevant turlarga ajratish tahlil maqsadiga qarab amalga oshiriladi.

4. Budjetlar resurslarni rejalashtirish va nazorat qilishga yordam beradi; haqiqiy natijalarni mos taqqoslash bazasi bilan solishtirish esa og‘ish sabablarini aniqlash imkonini beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Institute of Management Accountants (IMA). Definition of Management Accounting. https://in.imanet.org/research-publications/statements-on-management-accounting/definition-of-management-accounting
2. Institute of Management Accountants (IMA). Management Accounting Competencies: Strategy, Planning, & Performance. https://www.imanet.org/career-resources/competency-framework/strategy-planning-performance
3. Franklin, M., Graybeal, P., Cooper, D. Principles of Accounting, Volume 2: Managerial Accounting. OpenStax, Rice University. https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/index
4. Heisinger, K., Hoyle, J. B. Managerial Accounting. Open Textbook Library, University of Minnesota. https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/137
5. OpenStax. 7.1 Describe How and Why Managers Use Budgets. Principles of Accounting, Volume 2: Managerial Accounting. https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/7-1-describe-how-and-why-managers-use-budgets
6. OpenStax. 7.5 Explain How Budgets Are Used to Evaluate Goals; 8.5 Describe How Companies Use Variance Analysis. Principles of Accounting, Volume 2: Managerial Accounting. https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/7-5-explain-how-budgets-are-used-to-evaluate-goals ; https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/8-5-describe-how-companies-use-variance-analysis