



## КОРХОНАЛАРДА БОШҚАРУВ ҲИСОБИНИ ОПТИМАЛЛАШТИРИШ: ИЛҒОР ТАЖРИБА ВА АМАЛИЙ ЧОРА-ТАДБИРЛАР



Жуманиязов Искандар Баходирович

Тошкент давлат иқтисодиёт университети доценти, PhD

**Аннотация:** Мақола бошқарув ҳисоби ва таҳлилини илгор технологиялар воситасида такомиллаштиришни талқин қилишни ўз ичига олади. Шунингдек, иқтисодчи олиқларнинг адабиётларни ўрганиш орқали бошқарув ҳисобининг назарий аҳамияти ўрганилган. Бошқарув ҳисобининг назариясига оид замонавий мунозаралар ўрганилган, соҳага оид муаммо ва уларнинг ечимлари кўриб чиқилиб, муҳокама сўнггида хулоса шакллантирилган.

**Калит сўзлар:** *management accounting, standard operating procedures, budgeting, technology, key performance indicators, process improvement*

### Кириш

Бошқарув ҳисоби бухгалтерия ҳисобининг бир бўлими бўлиб, у молиявий маълумотларни тақдим этиш ва менежерларга ташкилот муваффақиятига ҳисса қўшадиган қарорлар қабул қилишга ёрдам беради. Бошқарув ҳисоби назарияси бошқарув ҳисоби амалиётининг асосини ташкил этувчи тамойиллар, тушунчалар ва асосларни билдиради. Ушбу мақолада биз бошқарув ҳисоби назариясининг асосий элементларини, жумладан унинг тарихий эволюциясини, асосий тушунчаларини ва замонавий мунозараларни муҳокама қиламиз.

Бошқарув ҳисобининг келиб чиқишини 20-аср бошларида, Frederik Uinslou Teylor илмий менежмент тушунчасини киритган пайтдан кузатиш мумкин. Тейлорнинг ёндашуви иш жараёнларини таҳлил қилиш ва оптималлаштириш ва самарадорликни ошириш учун илмий усуллардан фойдаланишга урғу берди. Ушбу ёндашув ишлаб чиқариш ва операциялар билан боғлиқ харажатларни таҳлил қилиш ва назорат қилишга қаратилган харажатлар ҳисобининг ривожланишига олиб келди.

1950—1960 йилларда бошқарув ҳисоби назариясининг янги тўлқини вужудга келди, у қарорлар қабул қилиш ва назорат қилишда бухгалтерия ҳисоби маълумотларининг ролига қаратилди. Бу даврда бир қанча таъсирли тизимлар, жумладан, Мақсадлар бўйича бошқариш (МВО) ва Balanced Scorecard ишлаб чиқилди. Ушбу тузилмалар молиявий маълумотларни ташкилотнинг мақсад ва

вазифалари билан мувофиқлаштириш ва тараққиётни кузатиш ва баҳолаш учун самарадорлик кўрсаткичларидан фойдаланиш муҳимлигини таъкидлади.

### **Адабиётлар шарҳи.**

Chenhall (1993) фикрича, бошқарув ҳисоби назариялари вақт ўтиши билан ривожланиб борди, турли ёндашувлар қарор қабул қилиш, назорат қилиш ёки ташкилий ўрганиш каби бухгалтерия амалиётининг турли томонларини таъкидлайди.

Drury (2012) фикрича, бошқарув ҳисоби ташкилотларда қарорлар қабул қилиш, режалаштириш, назорат қилиш ва иш фаолиятини баҳолаш учун фойдаланиладиган маълумотларни тақдим этишнинг ҳал қилувчи воситасидир.

Langfield-Smith (2008) ташкилотларда бошқарув ҳисобининг роли вақт ўтиши билан, харажатларни назорат қилишдан қарор қабул қилиш учун маълумотларни тақдим этишда кўпроқ стратегик ролга қадар ривожланди.

Horngrénning (2012) таъкидлашича, бошқарув ҳисоби молиявий ва молиявий бўлмаган маълумотларни тўплаш, таҳлил қилиш ва шарҳлашни ўз ичига олади, бу эса ташкилотларда қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотларни тақдим этади.

Ташкилотларда бошқарув ҳисобининг ролига глобаллашув, технологик ўзгаришлар ва рақобатнинг кучайиши каби ташқи омиллар, шунингдек, ташкилот маданияти ва тузилиши каби ички омиллар таъсир кўрсатади (Otley, 2004).

Бошқарув ҳисоби назариялари ташкилотлар ичидаги хатти-ҳаракатларни тушунтириш ва башорат қилиш, шунингдек, бухгалтерия амалиёти ва тизимларини ривожлантиришга раҳбарлик қилиш учун ишлатилиши мумкин бўлган асослар ва моделларни тақдим этади (Bhimani, 2012).

Бошқарув ҳисоби назариясини ишлаб чиқиш бизнес муҳитидаги ўзгаришлар ва тадқиқот усуллари ва усулларидаги ютуқлар билан бошқариладиган доимий жараёндир (Cooper, 2002).

Бошқарув ҳисоби тизимлари жуда муҳим бўлиб, улар ташкилотнинг барча даражаларида маълумот беради. Хусусан, стратегик даражада, "стратегия харитаси, асосий ваколатларни таҳлил қилиш, узоқ муддатли ва бизнесни режалаштириш, хавфларни бошқариш, атроф-муҳитга таъсирни баҳолаш, пул қиймати аудити, қиймат муҳандислиги ёки қиймат таҳлили, рақобатчилар таҳлили" каби махсус бошқарув ҳисоби воситалари мавжуд (Ouwero, 2021). Ушбу Бошқарув ҳисоби воситаларининг барчаси қарор қабул қилиш учун фойдали бўлган бойитилган маълумотларни тақдим этади. Яқинда ўтказилган тадқиқотларда менежерларда стратегик фикрлашни шакллантиришда бухгалтерия ҳисобининг роли эътироф этилди ва ҳатто бу ҳали ҳам ўрганилмаган тадқиқот соҳаси (Aaltola, 2019).

Олимлар Otley (1994) ва Kaplan ва бошқаларнинг (2004) таъкидлашича, бошқарув ҳисоби бўйича адабиётлар стратегияларни шакллантириш ва амалга ошириш нуқтаи назаридан ўзаро боғлиқлигини ва бизнеснинг турли даражаларидаги ходимларнинг роли барқарорликни таъминлаш учун жадал ишда эканлигини кўрсатади. унинг ташкилий рақобатбардошлиги.

Бошқарув ҳисоби турли иқтисодий, социологик ёки ташкилий назарияларни қўллаш орқали ўрганилган (Hopper, & Bui, 2016; Lachmann ва бошқ., 2017). Шунга қарамай, бу борада психологик истиқболлар кам муҳокама қилинади (Wibbeke, & Lachmann, 2020).

Бошқарув ҳисоби ташкилот самарадорлигини ошириш учун режалаштириш, ташкил этиш ва назорат қилишда менежерларга ёрдам берадиган фаолиятга тегишлидир (Shields, & Shelleman, 2016). Бошқарув ҳисоби "бошқарув қарорларини қабул қилиш, режалаштириш ва самарадорликни бошқариш тизимларини ишлаб чиқиш, шунингдек, ташкилот стратегиясини шакллантириш ва амалга оширишда менежментга ёрдам бериш учун молиявий ҳисобот ва назорат бўйича тажрибани тақдим этишда шерикликни ўз ичига олган касб" сифатида таърифланади.

Адабиётда бюджет тизимлари, режалаштириш, самарадорликни бошқариш, стратегик таҳлил ва молиявий ва молиявий бўлмаган самарадорлик ўлчовлари каби турли хил бошқарув ҳисоби тушунчалари ва воситалари муҳокама қилинади (Drury, 2019).

Юқоридагиларга асосланадиган бўлсак, адабиётлар замонавий бизнес муҳитида анъанавий бошқарув ҳисоби усуллариинг долзарблиги ҳақида мунозаралар давом этаётганлигини кўрсатади. Баъзиларнинг таъкидлашича, ўзгарувчан бизнес моделлари ва технологик бузилишлар шароитида харажатларни ҳисобга олиш ва фарқларни таҳлил қилиш каби анъанавий усуллар энди этарли эмас. Бошқалар таъкидлашича, бу усуллар долзарб бўлиб қолмоқда ва бошқарув ҳисобининг янада илғор амалиётлари учун қимматли асос бўлиб хизмат қилади.

Умуман олганда, адабиётлар шуни кўрсатадики, бошқарув ҳисоби назарияси динамик ва ривожланаётган соҳа бўлиб, кенгроқ бизнес муҳитидаги ўзгаришларни акс эттирувчи доимий ривожланиш ва тенденцияларга эга.

### **Таҳлил ва натижалар.**

Бугунги кунда адабиётлар асосида бошқарув ҳисоби назарияси соҳасида муҳокама қилинган бир қанча асосий мавзулар мавжуд. Асосий мавзулардан бири қарорлар қабул қилишда бошқарув ҳисобининг ўрни бўлиб, у йиллар давомида кўплаб тадқиқотлар мавзуси бўлди. Адабиётлар шуни кўрсатадики, бошқарув ҳисоби менежерлар ресурсларни тақсимлаш, самарадорликни ўлчаш ва ўз ташкилотларининг бошқа муҳим жиҳатлари бўйича асосли қарорлар қабул қилишда фойдаланишлари мумкин бўлган муҳим маълумотларни тақдим этади.

Кейинги йилларда катта эътибор қаратилаётган мавзулардан яна бири бу бошқарув ҳисобида технологиядан фойдаланишдир. Булутли ҳисоблаш, маълумотлар таҳлили ва сунъий интеллект каби рақамли технологияларнинг ўсиши билан бу воситалардан бошқарув ҳисоби амалиётини яхшилаш учун қандай фойдаланиш мумкинлигига қизиқиш ортиб бормоқда. Адабиётлар шуни кўрсатадики, технология мунтазам вазифаларни автоматлаштиришга, маълумотлар сифати ва аниқлигини яхшилашга, тезроқ ва самаралироқ қарорлар қабул қилишга ёрдам беради.

Глобаллашув - бу бошқарув ҳисоби контекстида кенг муҳокама қилинган яна бир мавзу. Адабиёт шуни кўрсатадики, глобаллашув бошқарув ҳисоби амалиётига

сезиларли таъсир кўрсатди, чунки компаниялар бир нечта мамлакатлар ва минтақаларда ўз операцияларини бошқаришга интилади. Адабиётда аниқланган асосий муаммолардан баъзилари маҳаллий бухгалтерия амалиёти ва қоидаларига мослашиш зарурати, трансчегаравий операцияларни бошқариш муаммолари ва халқаро бизнесда маданий хабардорликнинг аҳамиятини ўз ичига олади.

Барқарор ривожланиш бошқарув ҳисоби назариясида ҳам муҳим мавзудир. Адабиётлар шуни кўрсатадики, бошқарув ҳисоби бизнес операцияларининг ижтимоий, экологик ва иқтисодий таъсири ҳақида маълумот бериш орқали барқарор ривожланиш мақсадларини қўллаб-қувватлашда асосий роль ўйнаши мумкин. Адабиётда аниқланган асосий муаммолардан баъзилари барқарорлик кўрсаткичларининг кенг доирасини ҳисобга оладиган интеграциялашган ҳисобот тизимларига бўлган эҳтиёж, барқарор ривожланишда манфаатдор томонларни жалб қилишнинг аҳамияти ва номоддий активларни ўлчаш ва ҳисобот бериш муаммоларини ўз ичига олади.

Бошқарув ҳисоби назарияси вақт ўтиши билан ривожланиши ва ўзгарувчан бизнес муҳити ва янги технологияларнинг пайдо бўлишига жавобан ривожланмоқда. Бу ерда замонавий бошқарув ҳисоби назариясининг баъзи асосий жиҳатлари ҳақида маълумотларни кўриб чиқсак:

Харажатларни бошқариш: Харажатларни бошқариш бошқарув ҳисобининг асосий йўналиши бўлиб, ташкилот мақсадларига эришиш учун харажатларни аниқлаш, ўлчаш ва бошқаришга қаратилган. Бу маҳсулот ва хизматларнинг ҳақиқий таннархини аниқлаш ва харажатларни камайтириш имкониятларини аниқлаш учун харажатлар ҳисоби, фаолиятга асосланган таннарх ва мақсадли харажатлар каби усуллардан фойдаланишни ўз ичига олади.

Самарадорликни бошқариш ташкилот фаолиятини ўлчаш, таҳлил қилиш ва бошқариш билан боғлиқ. Бу самарадорлик мақсадларини белгилаш, ушбу мақсадларга эришишни ўлчаш ва керак бўлганда тузатиш чораларини кўришни ўз ичига олади. Ишлашнинг асосий кўрсаткичлари (KPI) ва мувозанатли кўрсаткичлар карталари каби усуллар одатда самарадорликни кузатиш учун ишлатилади.

Бошқарув ҳисоби назарияси қарор қабул қилиш жараёнларини қўллаб-қувватлаш билан ҳам боғлиқ. Бу қарор қабул қилувчиларни стратегик қарорлар қабул қилишни қўллаб-қувватлаш учун молиявий маълумотлар ва прогнозлар каби аниқ ва тегишли маълумотлар билан таъминлашни ўз ичига олади.

Стратегик менежмент - бу компания стратегиясини шакллантириш ва амалга ошириш жараёни. Бошқарув ҳисоби назарияси стратегик менежментда харажатлар, даромадлар ва фойда ҳақида маълумот бериш, шунингдек, турли стратегик вариантларнинг таъсирини таҳлил қилиш орқали ҳал қилувчи роль ўйнайди.

Барқарорлик - бу бизнес фаолиятининг экологик, ижтимоий ва иқтисодий таъсирини қаратилган бошқарув ҳисоби назариясининг ривожланаётган соҳаси. Бу барқарорлик самарадорлигини ўлчаш ва ҳисобот бериш, шунингдек, атроф-муҳитга таъсирни камайтириш ва ижтимоий ва иқтисодий натижаларни яхшилаш имкониятларини аниқлашни ўз ичига олади.

Ҳозирги даврда бошқарув ҳисоби бўйича аниқланган мавжуд муаммолар ва потенциал ечимларнинг айрим жиҳатларига эътибор қаратсак.

Мувофиқлик ва ўз вақтида йўқлиги: анъанавий бошқарув ҳисоби амалиётларининг кенг тарқалган танқиди шундаки, тақдим этилган маълумотлар кўпинча эскирган ва ҳозирги бизнес шароитларига мос келмайди. Буни ҳал қилиш учун баъзи компаниялар ўзгарувчан шароитларга қараб реал вақт режимда тузатишлар киритиш имконини берувчи мослашувчан бюджетлаштириш ва прогнозлаш жараёнларини қабул қилишлари керак.

Молиявий кўрсаткичларга ортиқча эътибор: Анъанавий бошқарув ҳисобининг яна бир танқиди шундаки, у даромадлилик ва даромад каби молиявий кўрсаткичларга жуда катта эътибор беради ва бизнес фаолиятига таъсир қилиши мумкин бўлган молиявий бўлмаган омилларни етарли даражада ҳисобга олмайди. Буни ҳал қилиш учун баъзи компаниялар балансланган кўрсаткич карталари ва миқдорлар қониқиши ва ходимларни жалб қилиш каби молиявий бўлмаган кўрсаткичларни ўз ичига олган бошқа воситалардан фойдаланишни бошладилар.

Стратегияга мос келмаслик: бошқарув ҳисоби амалиёти ҳар доим ҳам компаниянинг стратегик мақсадларига мос келмаслиги мумкин, бу эса оптимал бўлмаган қарорлар қабул қилишга олиб келади. Ушбу муаммонинг ечимларидан бири стратегик таҳлилни бюджетлаштириш ва прогнозлаш жараёнига киритишдир, шунда молиявий мақсадлар ва самарадорлик кўрсаткичлари компаниянинг умумий стратегиясига мос келади.

Номоддий активларни ўлчашдаги қийинчилик: Кўпгина замонавий корхоналар анъанавий бухгалтерия усуллари ёрдамида ўлчаш қийин бўлиши мумкин бўлган бренд обрўси ва интеллектуал мулк каби номоддий активларга таянади. Буни ҳал қилиш учун баъзи компаниялар номоддий активлар қийматини аниқлаш учун ижтимоий медиа иштироки ва патент аризалари каби муқобил ишлаш кўрсаткичларидан фойдаланишни бошладилар.

Ўзгаришларга қаршилик: Ниҳоят, бошқарув ҳисобининг замонавий усуллари жорий этишдаги қийинчиликлардан бири бу ташкилот ичидаги ўзгаришларга қаршиликни енгишдир. Бу жараёнга ходимларни жалб қилиш ва уларни янги амалиёт ва воситаларга мослашишга ёрдам бериш учун ўқитиш ва қўллаб-қувватлаш орқали ҳал қилиниши мумкин.

Корхоналарда бошқарув ҳисобини ташкил этиш учун бир қанча чоратадбирлар ишлаб чиқиши мумкин, жумладан:

Бошқарув бухгалтерия гуруҳининг роли ва масъулиятини аниқ белгилаб қўйиш: Бу ҳар ким улардан нима кутилаётганини ва ким нима учун жавобгарлигини билишига ёрдам беради.

Стандарт операцион тартиб-қоидаларни ишлаб чиқиш: барча бухгалтерия фаолияти изчил ва стандартлаштирилган тарзда амалга оширилишини таъминлаш учун стандарт операцион тартиб-қоидалар ўрнатилиши керак.

Кучли бюджетлаштириш жараёнини амалга ошириш: Бюджетлар реал ва эришиш мумкин бўлишини таъминлаш учун мустаҳкам бюджетлаштириш жараёнини амалга ошириш керак.

Технологияга сармоя киритиш: Технологияга сармоя киритиш бухгалтерия жараёнларини соддалаштириш ва самарадорликни оширишга ёрдам беради. Бунга

бухгалтерия дастурларини ёки автоматлаштириш воситаларини жорий этиш киради.

Фаолиятнинг асосий кўрсаткичларини (КРІ) ишлаб чиқиш: КРІ лар бухгалтерия фаолиятининг муваффақиятини ўлчаш учун ўрнатилиши керак. Бу яхшиланиши керак бўлган соҳаларни аниқлашга ёрдам беради ва бухгалтерия гуруҳи ўз мақсадларига эришишини таъминлайди.

Жараёнларни мунтазам равишда кўриб чиқиш ва янгилаш: Бошқарув ҳисоби жараёнлари тегишли ва самарали бўлишини таъминлаш учун мунтазам равишда кўриб чиқилиши ва янгиланиши керак.

Таълим ва ривожланиш имкониятларини тақдим этиш: бошқарув ҳисоби жамоасига ўз ролларини самарали бажариш учун зарур бўлган кўникма ва билимларга эга бўлишларини таъминлаш учун ўқитиш ва ривожланиш имкониятлари тақдим этилиши керак. Ушбу чора-тадбирларни амалга ошириш орқали корхоналар бошқарув ҳисоби жараёнларини ташкилий, самарали бўлишини таъминлаши мумкин.

### **Хулоса ва таклифлар.**

Хулоса қилиб айтганда, бошқарув ҳисоби назарияси ташкилотларда самарали қарорлар қабул қилишни қўллаб-қувватлаш учун молиявий маълумотлар ва таҳлилларни тақдим этишда муҳим роль ўйнайди. Бошқарув ҳисобининг тарихий эволюцияси бутунги кунда ҳам ушбу соҳани шакллантиришда давом этаётган бир нечта асосий тушунчалар ва асосларнинг ривожланишига олиб келди. Бироқ, барқарорлик, ижтимоий масъулият ва қарорлар қабул қилишда бошқарув ҳисобининг ўрни ҳақида давом этаётган мунозаралар ушбу соҳада доимий инновациялар ва эволюция зарурлигини таъкидлайди. Мавжуд мунозаралар ва тенденциялардан хабардор бўлиш орқали бошқарув ҳисоби амалиётчилари ташкилот муваффақиятини қўллаб-қувватлаш қобилиятини яхшилашда давом этишлари мумкин.

Шунингдек, биз бошқарув ҳисобидаги асосий самарадорлик кўрсаткичларидан (КПИ) фойдаланишни ва улардан молиявий мақсадларга эришишда қандай қилиб фойдаланиш мумкинлигини, жараённи такомиллаштиришнинг аҳамияти ва молиявий жараёнларни тартибга солиш ва хатоларни камайтиришга қандай ёрдам бериши мумкинлигини тушунмоқдамиз. Ва ниҳоят, биз бошқарув ҳисоби бўйича мутахассисларни ўқитиш ва ривожлантириш муҳимлигини ва бу уларнинг ўз ролларини самарали бажариш учун зарур бўлган кўникма ва билимлар билан жиҳозланишига қандай ёрдам бериши мумкинлигини аниқладик.

### **Адабиётлар:**

Aaltola, P. (2019). Strategic thinking and accounting: potentials and pitfalls from a managerial perspective. *Journal of Management Control*, 30(3), 323-351. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00285-w>

Bhimani, A. *Contemporary Issues in Management Accounting*. Oxford University Press, 2012. p. 43

Chenhall, R.H. "Management control systems design within its organizational context: findings and extensions." *Journal of Accounting Research*, vol. 31, supplement,

1993. p. 15

Cooper, R. "Perspectives on accounting research." *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, no. 2-3, 2002. p. 219

Drury, C. *Management and Cost Accounting*. Cengage Learning EMEA, 2012. p. 4

Drury, C. M. (2019). *Management and cost accounting*. Springer.

Horngrén, C.T. et al. *Introduction to Management Accounting*. Pearson Higher Ed, 2012. p. 5

Hopper, T., & Bui, B. (2016). Has management accounting research been critical? *Management Accounting Research*, 31, 10-30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.08.001>

Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., Davenport, T. H., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

Lachmann, M., Trapp, I., & Trapp, R. (2017). Diversity and validity in positivist management accounting research-A longitudinal perspective over four decades. *Management Accounting Research*, 34, 42-58. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.002>

Langfield-Smith, K. *Management Accounting: Information for Creating and Managing Value*. McGraw-Hill Education, 2008. p. 2

Otley, D. "Management accounting research in the wake of globalization." *Journal of Management Accounting Research*, vol. 16, no. 1, 2004. p. 4

Oyewo, B. M. (2021). Outcomes of interaction between organizational characteristics and management accounting practice on corporate sustainability: the global management accounting principles (GMAP) approach. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 11(4), 351-385. <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1738141>

Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 289-299. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>

Wibbeke, L.M., & Lachmann, M. (2020). Psychology in management accounting and control research: an overview of the recent literature. *Journal of Management Control*, 31(3), 275-328. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00302-3>

Shields, J., & Shelleman, J. M. (2016). Management accounting systems in micro-SMEs. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 21(1), 19. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2016.ja.00004>

Copyright: © 2024 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-4.0 International License (CC - BY 4.0)

