

5-10-2019

WAYS OF ORGANIZATION AND IMPROVEMENT OF MANAGEMENT AT ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF MODERNIZATION OF ECONOMY

Илһом Каримович г'иёсов
ТАқИ

Follow this and additional works at: <https://uzjournals.edu.uz/namdu>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

г'иёсов, Илһом Каримович (2019) "WAYS OF ORGANIZATION AND IMPROVEMENT OF MANAGEMENT AT ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF MODERNIZATION OF ECONOMY," *Scientific Bulletin of Namangan State University*. Vol. 1 : Iss. 5 , Article 24.

Available at: <https://uzjournals.edu.uz/namdu/vol1/iss5/24>

This Article is brought to you for free and open access by 2030 Uzbekistan Research Online. It has been accepted for inclusion in Scientific Bulletin of Namangan State University by an authorized editor of 2030 Uzbekistan Research Online. For more information, please contact sh.erkinov@edu.uz.

WAYS OF ORGANIZATION AND IMPROVEMENT OF MANAGEMENT AT ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF MODERNIZATION OF ECONOMY

Cover Page Footnote

???????

Erratum

???????

ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА КОРХОНАЛАРДА БОШҚАРУВ ҲИСОБИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ВА САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ ЙЎЛЛАРИ

Ғиёсов Илҳом Каримович.

ТАҚИ

Аннотация. Ушбу мақолада иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхоналарда бошқарув ҳисобини ташкил этиш ва самарадорлигини оширишнинг назарий асослари ўрганиб чиқилган, бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг босқичлари назарий ёритилган.

Калит сўзлар: бухгалтерия ҳисоби, молиявий ҳисоб, бошқарув ҳисоби, ахборот, бошқарув ҳисоби тизими, бошқарув қарорлари, ҳисоб сиёсати, ахборотлар базаси, маълумотлар, ҳисобот, харажат, даромад.

ПУТИ ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. В этой статье изучены теоретические основы ведения управленческого учета на предприятиях и повышения эффективности в условиях модернизации экономики, этапы организации управленческого учета теоретические обоснованы.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, финансовый учет, управленческий учет, информация, системы управленческого учета, управленческие решения, учетная политика, базы данных, данные, отчетность, стоимость, выручка.

WAYS OF ORGANIZATION AND IMPROVEMENT OF MANAGEMENT AT ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF MODERNIZATION OF ECONOMY

Abstract. In this article are studied the theoretical principles of conducting of the management accounting at the institutions and increasing the efficacy in the conditions of modernization of economy. The stages of organizing of management accounting are based in theory.

Keywords: accounting, financial accounting, management accounting, information, management accounting systems, management decisions, accounting policies, databases, data, reporting, cost, revenue.

Бугунги кунда, ривожланган давлатларда бухгалтерия ҳисоби турли чеклашлардан ҳоли бўлиб, у фақатгина молиявий (умумий) ҳисобни ташкил этиш ва юритишга асосланган, яъни жамоатга тақдим этиладиган ҳисоботлар шакллари уларнинг таркиби, солиқларнинг ҳисобланиши ва шу каби масалалар асосида ташкил этилган. Хорижий давлатлар амалиётида бошқарув ҳисобини чеклаш умуман кўзда тутилмай, у корхонанинг ички заруриятдан келиб чиққан ҳолда мажбурий тартибда эмас, балки эркин равишда ташкил этилиши ва ривожлантирилиши мумкин.

Иқтисодий ривожланган давлатларда бу муаммо бутун бухгалтерия ҳисобини молиявий ва бошқарув бўлимларига бўлиш билан ҳал этилган.

Бошқарув ҳисоби – бу ички хўжалик ҳисобининг ўтган, ҳозирги ва келгуси давр нуқтаи – назаридан корхона ва унинг тузилмавий бўлинмалари харажатлари ва молиявий натижалар тўғрисидаги ахборотни яхлит ҳолга келтирилган тизимидир.

Бошқарув ҳисобининг ташкилий ва услубий асосларини ишлаб чиқишда энг асосий назарий масала бўлиб унинг концептуал негизларини тадқиқ этиш ҳисобланади. Жаҳон амалиётини ўрганиш натижасида шундай хулоса қилиш мумкинки, бошқарув ҳисобининг ягона бир концептуал модели йўқ. Яъни, ҳар бир мамлакат, иқтисодиёт унинг тармоқлари, корхоналари учун ўз хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда алоҳида – алоҳида бир-биридан мазмунан, шаклан фарқланувчи бошқарув ҳисоби тизимлари мавжуд.

Бунинг бир қанча асосий сабаблари қилиб қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

- бошқарув ҳисобининг халқаро қабул қилинган ягона бир тизимининг мавжуд эмаслиги;

- бошқарув ҳисобини ташкил этиш ва юритиш қонун ёки йўриқномаларда талаб этилмаганлиги;

- бирор-бир мамлакатда корхоналар бошқарув ҳисобини юритиш шарт эмаслиги;

- юқори ташкилотлар томонидан бошқарув ҳисобини юритиш талаб этилмаганлиги;

- бошқарув ҳисоби иқтисодий самара бергандагина уни юритилиши. Яъни, бошқарув ҳисобини ташкил этиш ва юритиш харажатлари у берадиган самарадан юқори бўлган тақдирда, уни амалга ошириш мақсадга мувофиқ эмас.

Бошқарув ҳисобининг мақсади – ички фойдаланувчиларга корхонанинг сеқиррали фаолиятини ташкил этиш ҳамда ривожлантиришни таъминлаш учун зарур бўлган чора-тадбирларни ишлаб чиқиш, қўллаш, таҳлил этиш жараёнида керак бўлган барча маълумотларни аниқ оптимал муддатда қулай усуллар ёрдамида етказиб бериш ҳисобланади.

Бошқарув ҳисоби жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида корхоналарни инқирозга учрамасдан барқарор равишда ривожлантириш йўлида тўғри ва самарали қарорларни ўз вақтида ишлаб чиқиш учун бошқарув тизимини зарур бўлган тўғри маълумотлар билан тезкор ҳолда таъминлаши зарур.

Бошқарув ҳисоби маълумотини оддий маълумотдан амалий ажрата олиш учун қуйидаги бешта меъзон ишлатилади [1]:

- маълумот етказиш шакли шундай бўлиши керакки, у қабул қилувчига аниқ ва тўлиқ етиб бориши керак;

- маълумотнинг етказиб бериш даври мунтазам бўлиши керак, аммо бу жараён унга ички фойдаланувчиларнинг талабларини ҳисобга олган ҳолда амалга ошириши керак;

- маълумотнинг аниқлиги унинг ишончилиги ва ўз вақтидалиги билан уйғун ҳолда бўлиши керак;

- масъул ходимнинг бошқарув маълумотини ўз вақтида, аниқ тарзда ва кўрсатилган шаклда тайёрлашга масъулияти аниқ – равшан белгилаб қўйилиши керак;

- ана шу тадбирларнинг рентабеллиги таъминланиши керак. Аниқроғи - бошқарув ҳисоботини тузиш занжиридан кўрилган фойда (маълумотлар - сводкалар - ҳисоботлар – жамловчи ҳисобот), уни амалга оширишга кетган харажатлардан юқори бўлиш керак.

Бошқарув ҳисобининг маълумотлари ва ҳисоботи бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва асослаш учун ишлатилиши лозим. Агар маълумот қарорни шакллантиришда хизмат қиладиган бўлса, демак у фойдали бўлган ҳисобланади. Бошқарув ҳисоботини «истеъмомчилари» уни ўрганиб, шу асосда улар қандай йўл тутиши кераклигини тушуниб олиши керак. Фикримизча, бошқарув ҳисоботи фойдали бўлиши учун, у қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- ўзида альтернатив вариантларнинг нафақат молиявий ҳисоб-китобини, балки кўпроқ афзалликларга эга бўлган нисбий танлов маслаҳатларини ҳам ўз ичига олиши керак;

- нафақат сонли кўрсаткичларни, балки улар бўйича аниқ хулосаларни ҳам таклиф этиши керак;

- бизнесни ҳар бир фаолиятининг мақсадли кўрсаткичлари ҳисоб-китоби билан чекланиб қолмасдан, бу кўрсаткичларга етишиш маълумотларини ҳам акс этириши керак.

Бошқарув ҳисоби тизими бир – бирига боғлиқ бўлган ва ўзаро жипслашган қисмлардан иборат бўлган очиқ ва бутун тизимлар бирлашишидан ташкил топади. Бошқарув ҳисоби тизимини ана шу тизимларнинг ўзаро муносабатларини бирлаштирувчи модел сифатида талқин қилиш, яъни тушуниш мумкин. Бу ўз ифодасини ҳар хил вазиятда турлича топади.

Вазиятдан келиб чиқиб ёндашиш (вазиятли ёндашув) худди тизимли ёндашув каби бошқарувнинг оддидан ёзилган оддий қоидаси, яъни йиғиндиси эмас. Бу кўпроқ ташкилий муаммоларни ва улар бўйича қарорлар қабул қилиш тарзидир. У умумий жараён бир хил бўлса ҳам бошқарувчи корхона мақсадига самарали етишиш учун ўзига хос усулларни қўлаши кераклигини тан олади.

Вазиятли ёндашишнинг муҳим хусусияти аниқ бир пайтда бошқарув қарорини қабул қилишга таъсир этадиган ҳолатларнинг йиғиндисидир. У ихтиёрий олинган корхонада вужудга келган вазиятда бир неча бошқарув қарорларидан самарали тарзда фойдаланиб, корхонанинг ўз мақсадларига етишиши учун муқобил йўлни танлашга имкон беради.

Ғарб моделлардан фарқли ўлароқ, мамлакатимиз иқтисодининг турли соҳаларида фаолият юритаётган корхоналарда бошқарув ҳисоби тизимининг тузилиши ўзига хослигини белгилайдиган қуйидаги ташқи омилларни ажратиб кўрсатиш мумкин: корхоналар рақобат тизимида ишлашга тўлиқ тайёр эмас, кўп ҳолларда эса етарли самарага эга бўлмаган шароитда ишлашади; бозор иқтисодиётининг барча механизмлари етарли шаклланмаган ва бозор муҳитида корхоналарнинг тажрибаси кам. Бу вазиятда ҳар корхонада бошқарув ҳисоби тизимини шакллантириш катта маҳорат ва индивидуал жараёндир [2].

Бошқарув ҳисобини юритиш бозор иқтисодиётининг шаклланиши билан кириб келганлигини инобатга оладиган бўлсак, бу борадаги тажрибамиз ҳали етарли эмас. Шу сабабли, ушбу йўналишда илмий-амалий тадқиқотларни амалга ошириш ҳамда мавжуд хориж тажрибасини мамлакатимиз шароитига мос жиҳатларини қўллаш мақсадга мувофиқ бўлади.

Шунингдек, ҳар бир корхона учун бошқарув ҳисоби тизими ўзига хослигини белгиловчи ички омиллар ҳам мавжуд:

- бизнес технологиясининг турличалиги. Масалан, узлуксиз ишлаб чиқаришда харажатларнинг асосий классификацияси – бу фаолиятнинг молиявий натижаларини аниқлаш мақсадида доимий ва вақтинчалик харажатларига бўлишни мўлжаллайди. Буюртмали ишлаб чиқариш учун буюртмага нисбатан бевосита ва билвосита харажатларга бўлинади;

- аниқ турдаги бизнеснинг ўзига хос бўлган норматив базаси мавжудлиги. Масалан, бир вазиятда ишлатилган материал ва хом-ашёга ишлаб чиқарилган нормативлар мавжуд, шунинг учун ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг норматив таннархи калькуляция қилинади. Бошқа ҳолларда бундай нормативлар йўқ, бу ҳолда ишлаб чиқарилган маҳсулотга нисбатан таннарх калькуляция қилинади;

- корхонанинг ҳисоб сиёсати ва харажат объекти ёки конкрет фаолият турининг харажат ҳисоби қоидалари турлича. Ҳар бир корхона, ҳар бир бизнес бошқарув ҳисоби соҳасидаги ҳисоб сиёсати, тамойиллари ва услубларини шакллантирадиган ўзининг «ички корпоратив ўйинлар» қоидаларини ишлаб чиқади;

- корхоналарнинг ташкилий тузилмалари ҳар хил.

Шу билан бирга, турли йўналиш ва тармоқлардаги корхоналарда ўтказилган таҳлилий ҳулоса ва натижаларга таянган ҳолда айтиш мумкинки, ишлаб чиқариш хусусиятларидан қатъий назар, корхоналарда бошқарув ҳисоби тизимини ташкиллаштириш ва юритишнинг бир қатор умумий жиҳатларини ажратиш мумкин.

Шу ўринда қайд қилиш керакки, бизнес технологиясида ва корхонанинг ташкилий тузилмасида икки ҳар хил турдаги принципиал фарқ мавжуд. Улар корхоналарда бошқарув ҳисоби тизимини ташкил қилиш ва юритишга ўз таъсирларини кўрсатади :

- функционал - мўлжалланган бошқарув тизимида (FBM, Function-based management, функционал – мўлжалланган бошқарув [3]) бошқарув ҳисоби масъулият марказлари бўйича алоҳида бўлимлар ҳисобига бутун корхона фаолиятининг натижаларини максимал даражага етказишни назарда тутади;

- Фаолият турлари бўйича бошқариш тизимида бошқарув ҳисоби (ABM - Activity-based management, Фаолият турлари бўйича бошқарув [4]) алоҳида бизнес-жараёнларини корхона тузилмасига мос равишда ривожлантиришга хизмат қилади.

ABM – мўлжалланган бошқарув тизими анча прогрессив бўлишига қарамай, мамлакатимиз корхоналарида бошқарув ҳисоби тизимини юритишда анча содда қўринишда бўлган FBM дан бошлашни тавсия этамиз.

- Шу ўринда қайд қилиш жоизки, корхоналарда ана шу тизимни жорий қилишда, хусусан, бошқарув ҳисоб тизими элементларидан бошлаб, то бошқарув қарорларини

қабул қилиш жараёнигача қатор принциплал хато ва камчиликларга йўл қўйилади. Шу хулосалардан келиб чиқиб, энг аввало бошқарув ҳисобини ташкил қилиш элементлари моҳиятини тўғри талқин қилиш муҳим.

Фикримизча, бошқарув ҳисоби тизими ўз ичига қуйдаги асосий элементларни олиши керак:

- масъулият марказлари (худудлари);
- назорат кўрсаткичлари;
- бошқарув ҳисобининг бирламчи ҳужжатлари;
- маълумотларни гуруҳлаш учун ҳисоб кўрсаткичлари;
- бошқарув ҳисоботи шакллари;
- фойдаланувчиларга маълумотларни йиғиш, ишлаб чиқиш ва етказиш ҳисоб тартиблари.

Бошқарув ҳисобини масъулият марказлари бўйича ташкил қилиш менеджерларнинг фаолияти натижаларини алоҳида ҳисобга олиш, кўрсаткичларнинг ҳақиқий аҳамиятини мақсадли фарқланиши ва уларнинг сабабларини оператив тарзда аниқлашга ёрдам беради.

Масъулият маркази деганда, биз бир қанча бошқарув функцияларини бажариш учун ваколат ва масъулиятларни ўз бўйнига олган ва улар учун бажарилиши керак бўлган назорат кўрсаткичлари аниқланган корхонанинг жавобгар шахслари, деб тушунамиз. Масалан, молия бўйича бошқарув ҳисобини ташкил қилишда асосий масъулият маркази сифатида кирим ва чиқим, фойда ва инвестициялар белгиланиши мумкин. Агар бошқарув ҳисоби тизими корхонанинг алоҳида таркибий бўлими билан чегараланадиган бўлса, масъулият марказлари фаолият функционал худудларда олиб борилган ишлар натижаларига қараб ажратилиши мумкин. Масалан, ишлаб чиқариш корхонасида бош инженернинг хизматида мақсадли кўрсаткичларга эришишда худудларнинг қуйидаги марказларида олиб борилади: техник таъминлаш, ишлаб чиқариш хавфсизлиги ва экология; техник хизмат ва асбоб-ускуналарни таъмирлаш; техник ривожланиш ва илмий-амалий тадқиқотлар; ишлаб чиқаришни аниқ белгиланган ресурслар билан таъминлаш (электрэнергия, газ, сув ва б.).

Бошқарув ҳисоби маълумотлари мақсадга мувофиқ равишда шаклланиши учун масъулият марказларининг назорат кўрсаткичлари таркибини аниқ белгилаб олиш зарур. Бунинг учун қуйидаги ҳаракатлар бажарилиши керак:

- бошқарув ҳисоби тизимига кирадиган корхона бўлимлари фаолиятининг асосий мақсадларини аниқлаш. Бўлимнинг фаолият мақсади корхонанинг умумий (стратегик) мақсади билан аниқланади;

- фаолиятнинг асосий мақсадларини унинг майда қисмлари ва вазифаларига бўлиб чиқиш. Натижада бир қанча вазифалар белгиланиб, уларга мос равишда натижага эришиш учун ўлчов ва кўрсаткичлар қўйилади. Шунингдек, майда мақсадлар ва вазифаларнинг бошқарув босқичлари бўйича бўлиниши содир бўлади (стратегия, стратегияни амалга ошириш режалари, бюджетлар). Бошқарув ҳисобида менежмент талабларидан келиб чиқиб бошқарувнинг барча босқичлари учун ёки алоҳида ажратиб олинган бошқарув босқичи учун кўрсаткичлар шакллантириши мумкин.

Кейинги босқичда, ҳар бир вазифа бўйича уни бажариш натижаларини акс эттирадиган бир қанча кўрсаткичлар аниқланади. Кўрсаткичлар икки гуруҳга бўлинади: асосий ва қўшимча кўрсаткичлар. Асосий кўрсаткичлар корхона фаолиятини бутунлигича баҳолайди, яъни асосий мақсадга етганлик даражасини кўрсатиб беради. Қўшимча кўрсаткичлар мақсадга етишни талаб ва чекланишларни бажариш даражасини кўрсатади. Масалан, функционал «экология» бўлимида асосий кўрсаткич сифатида атмосферага чиқиндилар чиқарилиши даражаси бўлса, қўшимча кўрсаткич сифатида - атроф муҳитга ташланадиган чиқиндилар нормативлардан четланиши танланиши мумкин.

Назорат кўрсаткичларини ишлаб чиққандан кейин, уларни олдиндан ажратилган масъулият марказлари бўйича бўлиб олиш керак. Шунингдек, масъулият марказининг чегарасидаги ечилган масалалар таркиби ва унинг фаолиятининг охириги натижаларини ўлчовлари билан ўхшашлик пайдо бўлади.

Охириги босқич режалаштиришнинг предмети бўлган, назорат кўрсаткичларининг мақсадли мазмунини аниқлаш билан ифодаланади. Улар режанинг бажарилиш натижаларини кўрсатадиган кўрсаткичлар сифатида (масалан, молиявий режадаги даромадлар, харажатлар, фойданинг аҳамияти) ёки режалар ишлаб чиқариш учун бошланғич нуқта сифатида бўлиши мумкин. Масалан, савдо рентабеллигининг мақсадли даражасини аниқлаш унга эришишда тадбирлар режасини тузишга асос бўлиб хизмат қилади. Бошқарув ҳисобининг муҳим вазифаси - назорат кўрсаткичлари мазмуни ҳақида асосланган маълумотларни тузиш ва уларни корхона ичида бу маълумотни ишлатадиган шахсларга етказиб бериш.

Кейинги асосий вазифа - назорат кўрсаткичлари мазмуни ҳақида маълумот олиш мумкин бўлган ҳисоб даврларини, яъни вақт интервалларини аниқлаш. Ҳисоб даврлари қанчалик қисқа бўлса, бошқарув ҳисобини оперативлиги шунчалик юқори бўлади. Шу билан бирга, қисқа ҳисоб даврлари танлови бошқарув ҳисоби ишини анча қийинлаштиради, кўпайтиради ҳамда профессионал тайёргарликка ва ҳисоб жараёнида ишлаётган персоналнинг интенсив меҳнатига юқори талаблар қўяди.

References:

1. Upravlencheskiy uchet v kompanii. Neskolko prakticheskix sovetov // Upravlenie kompaniey, №9, 2004.
2. Bereznoy A. Prakticheskiy opit rossiyskix organizatsiy v vedenii i organizatsii sistemi upravlencheskogo ucheta. Rol v strategicheskoy i tekushim upravlenii predpriyatiyami // Issledovanie kompanii KPMG, Doklad, Moskva, Balchug, 2003.
3. Upravlencheskiy uchet: ofitsialnaya terminologiya SIMA/Per, s angl. O.B. Nikolaevoy, T.V. Shishkovoy. - M.: ID FBK-PRESS, 2004. – stranitsa 156.
4. Upravlencheskiy uchet: ofitsialnaya terminologiya SIMA/Per. s angl. O.E. Nikolaevoy, T.V. Shishkovoy. M.: ID FBK-PRESS, 2004. – stranitsa 155.