

PROBLEMS OF MANAGEMENT ACCOUNTING AND WAYS TO SOLVE THEM

Improvement of the system of management accounting should help to solve existing problems, which will contribute to the overall efficiency of the enterprise. Therefore, it is important to know the main problematic issues in this system.

Economists do not have a general idea of the relationship between management account, purpose, function, and other management subsystems.

Within the context of the selected research, the problems of accounting for accounting management purposes require a deep analysis of the essence and purpose of the management account in modern economics, internal control and budgeting. It is possible to conclude that the researchers of the field have to study the scientific works and consider the economic importance of this industry from the point of view of enterprises' aspirations for innovation.

In our opinion management accounting is to provide conditions for objective analysis of the effectiveness of the enterprise, and to ensure that all stakeholders take into account the wishes of management decisions. In addition, the timely submission of information on costs and received revenues to management decisions by the entity and its subsidiaries, in accordance with the enterprise accounting policy, the budgeting of the entity's financial and economic activities analyze investment projects, carry out internal control, apply modern methods of cost accounting, and calculate product cost estimates, and form transfer ratings used in circulation between domestic business units.

Based on the findings of a wide range of scientific literature, articles and research by foreign authors and scholars of the republic, deficiencies in the management system of national accounting, defining effective management decisions by enterprises management have been identified.

Problems with management accounting:

- In many enterprises, it does not exist or at a very low level, this is a negative factor, because the management account, which is a specific mechanism of self-regulation at the enterprise, does not provide a direct relationship with management;
- The majority of local enterprises have a high level of management functionality, and it is not a good idea for the management accounting system to be in place because effective control over all business segments is impossible;
- Shortage of qualified personnel, poor quality of labor resources.

The management accounting system utilizes a variety of methods in a complex and systematic way because it integrates several practical and economic subjects: planning, organization and management, standardization, operational accounting, management analysis, and so on.

Most enterprises have a linear-functional organizational structure. This model implies that functional managers only manage their subdivisions. Personnel management is carried out by issuing commands and other internal orders through their superiors. In this case, network administrators have the right to accept and

dispute the functional change projects, which will lead to improved collaboration between the functional and network services.

Errors in accounting for the most important component of the management accounting system:

- The costs of production and cost estimation costs continue to be considered an integral part of the accounting;

- Production accounting data reflect only the quantitative description of costs, reflecting the quality of the activity;

- The current methodology of cost accounting is characterized by simplification of the accrued accounting in market conditions. They reduce the level of truthfulness, level of objectivity of prime cost indicators, do not provide control over their sources and sources of spending;

- The current methodology of cost accounting is characterized by simplification of the accrued accounting in market conditions. They reduce the level of truthfulness, level of objectivity of prime cost indicators, do not provide control over their sources and sources of spending;

- The current methodology does not provide a quick and flexible response to changes in production conditions, and does not provide a quick information analysis mechanism for management decisions, correction of production programs;

- Expense accounting in accounting records does not allow getting accurate information about the results of the production division, which complicates the control of its operations.

In order to address the existing problems in this area, it is essential that enterprises be established firstly to ensure an acceptable level of production and the ability to reduce production. This approach focuses on calculating costs directly from the calculations of cost allocations and accurate real cost estimates, computational calculations of prime cost estimates, monitoring of compliance with the production process, and analysis of their location.

Establishment of the budgeting system in the enterprise implies the development of the Regulation on Budgeting. It may establish the following documents:

- regulations that enhance the general rules of budgeting;
- Rules for budgeting technology: defining the planning period, the timing of amendments to the budget, the schemes of budget circulation, the circulation of documents, the participants of the document, the address generation, the number of documents and terms of their submission, and the forms of budgets;
- Methods to boost budgeting technology.

Абдусаломова Нодира Баходировна
ТДИУ, “Бухгалтерия ҳисоби”
кафедраси докторанти, (PhD)
e-mail:abdusalomova2016@mail.ru
тел: +99890 3451456

БОШҚАРУВ ҲИСОБИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШМУАММОЛАРИ ВА УЛАРНИ ҲАЛ ЭТИШ ЙЎЛЛАРИ

Мазкур мақолада бошқарув ҳисобини ташкил қилишдаги муаммолар, ушбу муаммоларнинг ҳал қилиш йўллари кўрсатиб ўтилиб, бошқарув ҳисобининг назарий, амалий ва услубий жиҳатлари тадқиқ этилган. Бошқарув ҳисобини ташкил этишдаги йўл қўйиладиган хатолар кўрсатилиб, қора металлургия саноати корхоналарида бошқарув ҳисоби тизимини белгиловчи молиявий-ҳўжалик фаолиятининг хусусиятлари, турли бошқарув даражаларинингдахборотга бўлган эҳтиёжлари, бошқарув ҳисоботларини шакллантиришга нисбатан қўйиладиган асосий талаблар, корхоналарда бошқарув ҳисобини ташкил этишга оид илмий жиҳатдан асосланган муаллифлик таклифлари ишлаб чиқилган.

Калит сўзлар: бошқарув ҳисоби, молиявий ҳисоб, бюджетлаштириш, мослашувчан бюджет, ички назорат, жавобгарлик марказлари, харажатлар ҳисоби.

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

В данной статье изложены проблемы управленческого учета, пути решения этих проблем, а также теоретические, практические и методологические аспекты управленческого учета. Выявлены ошибки в организации управленческого учета, характеристика финансово-хозяйственной деятельности предприятий черной металлургии, информационные требования различных уровней управления, основные требования к формированию управленческой отчетности, разработаны научно обоснованные авторские предложения.

Ключевые слова: управленческий учет, финансовый учет, бюджетирование, гибкий бюджет, внутренний контроль, центры ответственности, учет затрат.

Кириш

Бугунги кунда ишлаб чиқариш ҳар жиҳатдан ривожланаётган шароитда иқтисодий ривожланишнинг энг муҳим вазифаларидан бири ривожланган бизнес тузилмасини яратиш ва корхоналарда рақобатбардош бошқарув тизимини шакллантириш ҳисобланади. Шу муносабат билан корхоналар олдида турган энг долзарб муаммолардан бири ишончли бошқарув

қарорларини қабул қилиш учун тўлиқ, тезкор ва ишончли ахборот-таҳлилий базани шакллантириш зарурияти ҳисобланади. Бошқарув ҳисоби ва таҳлил тизимини шакллантириш бошқарувни такомиллаштиришнинг энг муҳим таркибий қисмларидан бири ҳисобланади. Бироқ, бу жараён бошқарув ҳисоби тизимини шакллантиришнинг ягона методологик асослари ишлаб чиқилмаганлиги, корхона бошқарув тизимида бошқарув ҳисобининг мақсадлари аниқ эмаслиги, бошқарув ҳисобини корхонадаги молиявий ва солиқ маълумотларига алоқаси билан боғлиқ кўп ҳал этиладиган масалалар мавжудлиги билан мураккаблашади.

Бошқарув ҳисоби тизимининг такомиллаштирилиши унинг ишлашидаги мавжуд муаммоларнинг ҳал этилишига ёрдам бериши лозим. Бу, умуман, корхона фаолияти самарадорлигининг ошишига хизмат қилади. Шунинг учун ҳам мазкур тизимдаги мавжуд асосий муаммоли жиҳатларни тадқиқ этиш муҳим аҳамият касб этади.

Адабиётлар таҳлили

Иқтисодчилар орасида бошқарув ҳисобини моҳияти, мақсади, вазифаси, шунингдек, бошқа бошқарув қуйи тизимлари билан алоқаси ҳақида умумий тушунча мавжуд эмас.

Танланган тадқиқот мавзуси доирасида бошқарув мақсадларида бухгалтерия ҳисоби усуллари тизимлаштириш муаммолари замонавий иқтисодиётда бошқарув ҳисобининг моҳиятини ва мақсадини унинг таркибида ички назорат ва бюджетлаштиришни чуқур таҳлил қилишни талаб этади. Соҳа мутахассисларини илмий ишларини ўрганиб, ушбу соҳанинг иқтисодий аҳамиятини корхоналарнинг инновацияларга интилиш нуқтаи назаридан кўриб чиқиш зарурлиги ҳақида хулоса чиқариш мумкин.

О.Николаева ва Т.Шишковаларнинг фикрича, “бошқарув ҳисоби корхона бошқарувининг барча даражаларида ички фойдаланиш учун барча ҳисоб-китоб маълумотларини қамраб олади”[8, 31 б.]. Ушбу олимларнинг фикридан келиб чиқиб, бошқарув ҳисобини корхонанинг ахборот тизимининг ажралмас қисми ҳисобланади дейиш мумкин.

Иқтисодчи олим А.Д.Шеремет бошқарув ҳисобини қуйидагича талқин қилади, “Бошқарув ҳисоби бухгалтерия ҳисобининг қуйи тизими бўлиб, бир корхона ичида ўз бошқарув ходимларини корхона фаолиятини режалаштириш, бошқариш ва назорат қилиш учун фойдаланиладиган маълумот билан таъминлайди”[10, 17 б.].

Т.П.Карпова “бошқарув ҳисобини ташкил этиш калькуляция ҳисоби асосида юзага келди, шунинг учун унинг асосий мазмунини келгусида ва жорий даврдаги ишлаб чиқариш харажатларини турли жиҳатларини таснифлаш” деб таъкидлайди[2, 28 б.].

Ю.А.Бабаевнинг фикрича, “бошқарув ҳисоби корхонада турли даражадаги бошқарувчилар томонидан қўлланиладиган ҳисоб маълумотларини тўплаш учун мўлжалланган”[1, 48 б.].

Н.П.Кондраков бошқарув ҳисобини принципларига эътибор қаратиб, қуйидагича таъкидлайди: “бошқарув ҳисоби – фаолиятни режалаштириш, назорат ва бошқариш учун корхона ва унинг таркибий бўлинмаларининг иқтисодий фаолияти тўғрисида маълумот тўплаш, таҳлил қилиш ва тақдим этиш учун ташкил этилган тизим”[3, 65 б.].

Иқтисодчи олим профессор Б.А.Хасановнинг фикрича, бошқарув ҳисоби – бу ички хўжалик ҳисобининг ўтган, ҳозирги ва келгуси давр нуқтаи-назаридан корхона ва унинг тузилмавий бўлинмалари харажатлари ва натижалари тўғрисидаги ахборотни яхлит ҳолга келтирилган тақдимидир[11, 24 б.].

Б.Ю.Махсудовнинг фикрича, бошқарув ҳисоби бухгалтерия ҳисобининг методларидан ташқари статистика, иқтисодий таҳлил ва иқтисодий-математик методлар, комплекс иқтисодий таҳлилнинг энг асосий бўлимларидан бири бўлган параметрик таҳлил ва маркетинг тадқиқотлари услубларини ҳам ишлатади[6, 56 б.].

Профессор Ш.Эргашева ўзининг илмий ишларида бухгалтерия ҳисобининг таркибий қисми сифатида молиявий ва бошқарув ҳисобининг ўзаро боғлиқлиги ва фарқли хусусиятларини кўрсатиб берган[4; 5, 35 б.].

Бизнинг фикримизча, бошқарув ҳисоби – бу корхона фаолияти самарадорлигини объектив таҳлил қилиш учун шарт-шароитларни таъминлаш, шунингдек, бошқарув қарорларини қабул қилишда барча манфаатдор томонларнинг ҳоҳиш-истакларини ҳисобга олишни таъминлаш ҳисобланади. Шунингдек, корхона ва унинг турли бўлимларидаги таркибий тузилмалар бошқарув қарорларини қабул қилиш учун қилинган харажатлар ва олинган даромадлар тўғрисидаги ахборотларни ўз вақтида тақдим этиш, корхонада юритиладиган ҳисоб сиёсатига мувофиқ, корхонани молиявий хўжалик фаолиятини бюджетлаштириш ташқи ва ички инвестиция лойиҳаларини таҳлил қилиш, ички назоратни юритиш, харажатларни тегишли счётларда ҳисобга олиш ва маҳсулот таннархини калькуляция қилишнинг замонавий усулларини қўллаш, ички хўжалик бўлинмалари ўртасидаги муомалаларда фойдаланиладиган трансферт баҳоларини шакллантиришдан иборатдир.

Хорижий муаллифлар ва республикамиз олимлари илмий адабиётлари, мақолалари ва тадқиқотлари кенг доирасини таҳлил қилиш натижалари асосида бошқарув ҳисоби миллий тизимларига хос бўлган, корхоналарбошқаруви томонидан самарали бошқарув қарорларини қабул қилишга тўсқинлик қилувчи камчиликлар аниқланди.

Бошқарув ҳисобини ташкил этишдагидохатолар:

—кўплаб корхоналарда у мавжуд эмас ёки жуда паст даражада, бу салбий омилдир, чунки корхонада ўзини ўзи тартибга солишнинг ўзига хос механизми ҳисобланган бошқарув ҳисоби бошқарувдаги тесқари боғлиқликни таъминламайди;

—махаллий корхоналардан кўпчилигининг ташкилий тузилмасида юқори бўғин даражасидаги бошқарув функциялари жамланган бўлиб, бошқарув ҳисоби тизимларини бундай тузилма зиммасига юклаш яхши маъно касб

этмайди, чунки фаолиятнинг барча йўналишлари бўйича самарали назоратнинг иложи йўқ, эътиборсизлик юзага келади;

—малакали кадрлар тақчиллиги, меҳнат ресурсларининг паст сифати.

Таҳлил ва натижалар

Ҳисоб юритиш, ахборот таъминоти, таҳлил, назорат ва мувофиқлаштиришнинг кесишувида тургани ҳолда бошқарув ҳисоби корxonани бошқаришда алоҳида ўрин тутаяди: у назорат-бошқарув ва ахборот таъминоти функцияларини ўзаро боғлайди, уларни интеграциялайди ва мувофиқлаштиради, бунда у бошқарувнинг ўрнини босиб турмайди, балки фақатгина унинг сифат жиҳатдан янги даражага ўтишини таъминлайди.

Бошқарув ҳисоби турли усулларни комплекс тарзда ва тизимли равишда қўллайди, чунки у қуйидаги бир неча амалий ва иқтисодий фанларни ўзида бирлаштиради: режалаштириш, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш, нормалаш, тезкор ҳисобга олиш, бошқарув таҳлили ва б.

Бошқарув ҳисоби тизимини йўлга қўйиш алоҳида олинган корxonанинг ички иши ҳисобланади. Бунда бошқарув мақсадлари ва вазифаларидан келиб чиқаяди.

Корxonанинг тўлиқ ташкилий тузилмаси қуйидаги жиҳатларга боғлиқ:

—ишлаб чиқаришнинг хусусият ва унинг тармоқ хусусиятларига;

—ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг таркиби ва уни тайёрлаш технологиясига;

—ишлаб чиқаришнинг тури ва қўламига;

—корxonанинг техник жиҳозланганлик даражасига;

—бошқарувни ташкил этишшакллари (линияли, линияли-функционал, матрицали);

—бошқарув аппарати тузилмаси ва ишлаб чиқариш иерархик таркибининг мос келишига;

—бошқарувнингмарказлашган ва марказлашмаган шакллари ўртасидаги нисбатга;

—бошқарувнингтармоқ (маҳсулот бўйича) ва ҳудудий (минтақа бўйича) шакллари ўртасидаги нисбатга;

—бошқарув ишларининг автоматлашганлик даражасига;

—ходимлар малакасига.

Аксарият кўпчилик корxonалар чизиқли-функционал ташкилий тузилмага эга. Бундай модель шуни назарда тутаядики, функционал раҳбарлар фақат ўз бўлинмаларини бошқаришади. Ходимларни бошқариш уларнинг бошлиқлари орқали буйруқлар ва бошқа ички фармойишларни чиқариш йўли билан амалга оширилади. Бунда тармоқ бўлинмалари раҳбарлари функционал ўзгаришлар лойиҳаларига рози бўлиш ва эътироз билдириш ҳуқуқига эга, бу функционал ва тармоқ хизматлари ўзаро ҳамкорлигининг яхшиланишига олиб келади.

Мазкур тузилма, вазият ўзгармагунича ва назорат қилинаётган кўрсаткичларни қайта кўриб чиқишни талаб қилмагунича, барқарор шароитларда ишлаш учун яхши. Бундай шароитларда барча хизматларнинг

мувофиқлаштирилган тарзда ишлашига эришиш анча қийин. Шунинг учун, бизнинг фикримизча, бошқарув ҳисоби тизимларини жорий этишдан олдин бошқарувнинг такомиллашган тузилмасига ўтишни назарда тутувчи таркибий қайта ташкил этиш амалга оширилиши керак. У кўп маҳсулот ишлаб чиқарувчи корхоналарни бошқариш амалиётида кенгқўлланилади ва қуйидаги устунликларга эга:

—бўлинмалар ҳуқуқларининг кенгайиши, бу ташқи муҳит ҳолатларининг ўзгаришига муносабат билдиришнинг тезлигини ошириб, ташкилотнинг мослашув бўлишига ёрдам беради;

—фойда марказлари сифатида бўлинмаларнинг ажратилиши, бу нафақат раҳбарларнинг даромадларни олиш учун жавобгарлигини белгилаш, балки алоҳида бозорлар, маҳсулотлар ёки истеъмолчиларга кўпроқ эътибор қаратиш имконини беради;

—мустақил тузилмалар раҳбарларининг ишлаб чиқариш ва функционал бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш ва тартибга солиш тажрибасига эга бўлиб, компаниянинг раҳбар кадрларини шакллантириш учун қулай шароитлар яратиши;

—марказлашган тизимдан чиқиш ва ваколатларнинг ўтказилиши, бу маълум даражада юқори раҳбариятни компанияни ривожлантиришнинг жорий муаммоларидан халос этади ва эътиборни стратегик вазифаларни ҳал этишга қаратиш имконини беради.

Бизнинг фикримизча, ҳозирда бошқарув ҳисобининг моҳиятини тушуниш қуйидагиларга асосланиши керак. Бир томондан, бошқарув тизими бошқарув объектларининг йиғиндисини ўзида намоён этади. Ушбу объектларни қуйидаги тоифаларга бўлиш мумкин:

—ресурслар – олдинга қўйилган мақсадларга эришиш учун корхона ихтиёридаги мавжуд ҳамма нарса;

—таркибий бўлинмалар – корxonанинг расман ажратилган қисми ва фаолиятнинг мустақил вазифалар, функциялар ва жавобгарликка эга бўлган муайян участкалари;

—ички бизнес-жараёнлар – корхона фаолиятининг барча томонлари;

—хўжалик фаолиятининг турли кўрсаткичлари – корхона фаолияти бир ёки бир неча томонларининг миқдорий ва сифатий тавсифлари.

Иккинчи томондан, бошқарув тизими юқорида санаб ўтилган объектларга нисбатан кўрсатиладиган бошқарув таъсирлари (ҳисобга олиш, назорат, таҳлил, режалаштириш ва ҳ.к.) йиғиндисини ўзида намоён этади.

Таъкидлаш лозимки, бошқарув функциялари ва бошқарув объектларининг стандарт тўплами мавжуд эмас. Ҳар бир фойдаланувчи ўз мақсадлари ва вазифаларидан келиб чиқиб, фақат унинг ўзига зарур бўлган функциялар ва объектлар рўйхатини шакллантиради. Бошқарув функциялари ва объектларининг тақдим этилган рўйхати, тўлиқ эмас, унга бошқарув ҳисобининг моҳиятини тушунишнинг эҳтимол тутилган вариантларидан бири сифатида қараш лозим.

Бошқарув функциялари ва бошқарув объектларининг у ёки бу йиғиндисини шакллантириш бошқарув ҳисобининг турли концепцияларини кўриб чиқиш имконини беради.

Бошқарув объектларининг юқорида келтирилган таснифи асосида шуни таъкидлаш мумкинки, бошқарув ҳисоби корxonани бошқаришнинг ахборот негизи сифатида қатнашиб, қуйидагиларга нисбатан бошқарув функцияларининг амалга оширилишини назарда тутлади:

- корxона фаолиятини ташкил этувчи ички бизнес-жараёнлар йиғиндиси;
- корxона фаолиятида қатнашувчи таркибийбўлинмалар;
- ишлаб чиқариш жараёнларида фойдаланиладиган турли ресурслар;
- корxона фаолиятини тавсифловчи кўрсаткичлар.

Техник нуқтаи назардан бошқарув ҳисобининг жорий этилиши қуйидагиларни назарда тутлади:

- корxonанинг ташкилий тузилмасини ўзгартириш ва жавобгарлик марказларини шакллантириш;
- бошқарув ҳисоби мақсадлари учун ҳисобварақлар режасини ишлаб чиқиш;
- бюджетлаштириш тизимини тузиш;
- корxonанинг ички бошқарув ҳисоботларини шакллантириш.

Жавобгарлик марказларини ёки харажатларнинг шаклланиш жойларини ажратиш корxonада бошқарув ҳисобининг самарали тизимини йўлга қўйишнинг зарурий ва мажбурий шартихисобланади [6, 60-65 б.].

Ҳозирги вақтда мамлакатимизкорxonалари асосан харажатлар марказлари ва даромадлар марказлари билан намоён этилган. Фойда марказлари жуда кам учрайди, инвестициялар марказлари эса онда-сонда ажратилади.

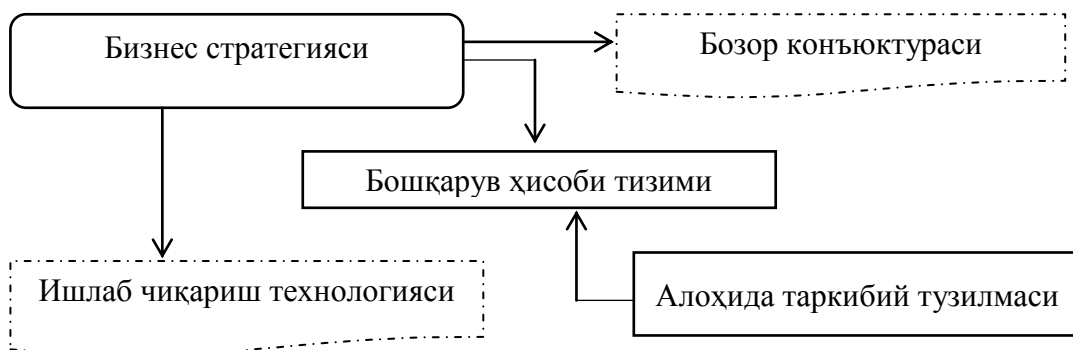
Корxonанинг ташкилий тузилмасини ўзгартириш ва жавобгарлик марказларини шакллантириш нафақат функционал мажбуриятларнинг бажарилишини, балки эришилган натижалар учун жавобгарликнинг жорий этилишини ҳам назарда тутлади.

Жавобгарлик марказларини таърифлашда корxonанинг технологик тузилиши эътиборга олинади, сўнгра эса унинг горизонтал ва вертикал кесимлари ажратилади. Горизонтал кесим марказ учун жавобгар бўлган ҳар бир шахс фаолиятининг доираси билан чекланади, вертикал кесим эса бошқарув қарорларини қабул қилувчи шахслар қонуний ҳуқуқларининг иерархик зинасини назарда тутлади.

Корxона жавобгарлик марказларининг горизонтал ва вертикал кесимлари марказлаштирилган раҳбарликни корxonалар таркибийбўлинмалари раҳбарларининг умумий мақсадга эришиш йўлидаги ташаббуси билан уйғунлаштириш имконини беради.

Металлургия саноати корxonасининг ташкилий-таркибий хусусиятлари биринчи навбатда бошқарув ҳисобини тузилмавий ташкил этишга хусусан, ишлаб чиқариш хусусиятларига боғлиқ жавобгарлик

марказларида бошқарув ҳисобини ташкил этишга ҳам таъсир кўрсатади (1-расм).



1-расм. Metallургия саноати корхоналарида бошқарув ҳисоби тизимини белгиловчи молиявий-ҳўжалик фаолиятининг хусусиятлари[12]

Бошқарув ҳисобидаги ваколатларни ўтказишнинг муҳимлигини таъкидлаш лозим. Бу асосий принцип бўлиб, бошқарув ҳисоби усиз талаб даражасида ишлай олмайди.

Бошқарув ҳисоби тизимининг энг муҳим бўғини ҳисобланган харажатларни ҳисобга олишдаги хатолар:

— ишлаб чиқариш ва маҳсулот таннархини калькуляция қилиш харажатларини ҳисобга олиш бухгалтерия ҳисобининг таркибий қисми сифатида кўриб чиқилишда давом этмоқда;

— ишлаб чиқариш ҳисобини юритиш маълумотлари фаолиятнинг сифат томонини акс эттирган ҳолда фақат харажатларнинг миқдорий тавсифини ўзида мужассам этади;

— харажатларнинг мавжуд таснифи коммуникация тармоғини харажатларни пасайтириш ва келгусида ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш имконини берувчи ахборот билан тўлиқ ҳажмда таъминламайди;

— харажатлар ҳисобини юритишнинг мавжуд методологиясига бозор шароитларида ўзини оқламаган ҳисобга олишдаги соддалаштиришлар ҳосдир. Улар таннарх кўрсаткичлари ҳақидаги ахборотнинг тўғрилиги, объективлиги даражасини пасайтиради, харажатлар устидан уларнинг манбалари ва пайдо бўлиш жойлари бўйича назоратни таъминламайди;

— ҳозирги методология ишлаб чиқариш шароитларининг ўзгаришларига тез ва мослашувчан муносабат билдириш ҳамда бошқарув қарорларини қабул қилиш, ишлаб чиқариш дастурларига тузатишлар киритиш учун харажатларни тезкор таҳлил қилишнинг ахборот механизми билан таъминламайди;

— харажатларни бухгалтерия ҳисобида акс эттириш амалиёти ишлаб чиқариш бўлиниши ишининг натижалари ҳақида тўғри маълумотлар олиш имконини бермайди, бу унинг фаолияти устидан назоратни мураккаблаштиради.

Ушбу соҳадаги мавжуд муаммоларни ҳал этиш учун корхоналарда, биринчи галда, ишлаб чиқаришни таннархнинг мақбул даражасини ва уни

пасайтириш имкониятини таъминлайдиган тарзда ташкил этиш лозим. Бундай ёндашув калькуляция ишида эътиборни билвосита харажатларни тақсимлаш ва аниқ ҳақиқий таннархни аниқлаш бўйича машаққатли ҳисоб-китоблардан таннархнинг лойиҳа ҳисоб-китобларига, асосланган режали калькуляцияларни тузишга, ишлаб чиқариш жараёнида уларга амал қилиниши устидан назоратни ташкил этишга, харажатларни уларнинг пайдо бўлиш жойлари бўйича таҳлил қилишга қаратишни тақозо этади.

Харажатлар таснифи харажатларни ҳисобга олиш методологиясида муҳим роль ўйнайди ва у яхшиланишни талаб қилади. Унинг асосий камчилиги харажатлар устидан жорий назоратга эътиборни сусайтирган ҳолда маҳсулот таннархини тўғри ҳисоблаб чиқишга урғу берилишида. Харажатлар таснифининг мақсади ва вазифаси биринчи галда ахборотнинг ташқи фойдаланувчилари талабларининг қондирилиши.

Ҳар бир маҳсулот турига тўғри келадиган ресурсларни аниқроқ ўлчаш ҳисобидан корхона фойда ёки зарарларнинг ички манбаларини аниқлаши мумкин. Агар ҳисоб юритиш тизими маҳсулот турлари бўйича ресурслар истеъмолининг етарлича аниқ ҳисобга олинишини таъминламаса, менежерлар маҳсулотнинг фойдали турларини ишлаб чиқаришдан воз кечиши ёки аслида фойда келтирмайдиган маҳсулот турларини ишлаб чиқаришни давом эттириши мумкин.

Қабул қилинаётган қарорларнинг бошқарув таҳлили билан тавсифланадиган таҳлилий таъминотидаги хатолар:

- ҳисоб юритишни таҳлилий функциясининг муҳимлигини тушунмаслик;
- корхонадаги мавжуд ҳисоб юритиш ва таҳлил қилиш тизими маҳсулот ишлаб чиқаришнинг зарарсиз ҳажмини аниқлаш имконини бермайди;
- четланишларни таҳлил қилишга етарлича эътибор қаратилмайди.

Бошқарув ҳисоби тизимининг энг муҳим элементи сифатида бюджетлаштиришдаги хатолар:

- корхоналарда режалаштиришнинг аксарияти эришилган натижалар бўйича амалга оширилади. Лекин илгари ушбу принцип ўтган йил билан солиштирилганда ишлаб чиқариш ҳажмининг ўсиши кўринишида амалга оширилган бўлса, энди у барча ишлаб чиқариладиган маҳсулот сотилиши мумкин ёки мумкин эмаслигини, энг асосийси, корхона у учун катта ҳажмда пул олиши мумкин ёки мумкин эмаслигини ҳисобга олмаган ҳолда мавжуд қувватларни кўпроқ иш билан банд қилишга интилишда ифодаланади. Ҳозирги шароитда фаолиятни режалаштиришда сотилган маҳсулот бирлигига калькуляцияон ҳисоб-китобларни амалга ошириш ҳамда маржинал таҳлилнинг асосий кўрсаткичларини ҳисобга олиш лозим. Нархни шакллантириш сиёсатида бозордаги воқеликларни ҳисобга олиш, энг юқори даромадлар ва харажатларни ҳисоблаб чиқиш зарур. Фаолиятни молиялашга бўлган эҳтиёжни аниқлаш учун иқтисодий режалаштиришни молиявий режалаштиришгача етказиш талаб этилади. Бундай ёндашувни қўллашда тезкор бошқарув қарорларини қабул қилиш учун керакли ҳужжатлар тайёрланиб, режали таҳлилни ўтказиш ва

фаолиятнинг ўзгариб турувчи шароитларига нисбатан корхонанинг молиявий барқарорлигини таҳлил қилиш имконияти пайдо бўлади;

— «мослашувчан бюджет» тушунчасини аксарият корхоналар қўлламайди. Таъкидлаш лозимки, бу бюджетлаштиришдаги энг аҳамиятли ҳолат, чунки бюджетга қандайдир ўзгармас нарса сифатида қараб бўлмайди. Мослашувчан бюджетнинг қўлланилиши ҳам ички, ҳам ташқи омилларни ҳисобга олиш имкониятини таъминлайди. Бу шуни англатадики, бюджетларга ўзгарган ҳолатларни ҳисобга олган ҳолда тузатишлар киритилиши, бу билан тахминлар ҳисобидан эмас, балки тўғриланган прогнозлар ҳисобидан жонли манзара шакллантирилиши мумкин. Корхона режаларга ўз мақсадларининг ўзгаришига қараб эришилган молиявий натижалардан келиб чиқиб тузатишлар киритиши мумкин ва бу билан даромадлар ва харажатларнинг аниқроқ прогнози таъминланади;

— корхоналарда бюджетларга тузатишлар киритиш ва улар ижросини назорат қилиш функциялари деярли мавжуд эмас. Бюджетлар фақат у ёки бу бошқарув қарорларини қабул қилиш вақтида зарур. Бундай қарорлар қабул қилиниши баланоқ ҳисоб-китоблар ҳеч кимни қизиқтирмайди, уларнинг бажарилишига қараб бюджет кўрсаткичларидан четланишлар ва у ёки бу ишларнинг ўз вақтида бажарилмаслиги содир бўлиб турса-да, улар бир тизим сифатида ажратиб қўйилади. Ўз навбатида, корхоналардаунинг ресурслари, харажатлари ва мажбуриятлари таҳлилини ўтказишни ва уларни бошқариш самарадорлигини баҳолашни назарда тутувчи бюджетлар ижроси устидан назоратни амалга ошириш зарур. Бюджетлар ижроси назорати режаларга тузатишлар киритиш билан тўлдирилиши лозим, бу ҳозирги шароитда жуда муҳим, чунки бизнес динамик хусусиятга эга бўлиб, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш, таъминот шароитида турли ҳилдаги ўзгаришлар юз бериб туради. Шундай қилиб, лойиҳани амалга ошириш ҳам ички, ҳам ташқи муҳитдаги ўзгаришларни назарда тутади.

Корхонада бюджетлаштириш тизимини йўлга қўйиш бюджетлаштириш тўғрисидаги низомнинг ишлаб чиқилишини назарда тутади. Унда қуйидаги ҳужжатларнинг шакллантирилиши белгилаб қўйилиши мумкин:

— бюджетлаштиришнинг умумий қоидаларини мустаҳкамловчи регламентлар;

— бюджетлаштириш технологиясини мустаҳкамловчи қоидалар: режалаштириш даврини, бюджетга тузатишлар киритиш муддатини, бюджетни тузишга доир ҳужжатлар айланиши схемаларини, ҳужжатлар айланиши графигини, ҳужжатни, манзилларни яратиш иштирокчиларини, ҳужжатлар сони ва уни тақдим этиш муддатларини, бюджетлар шакллари белгилаш;

— бюджетлаштириш технологиясини мустаҳкамловчи методикалар.

Ички бошқарув ҳисоботларини шакллантиришдаги хатолар:

— маълумотлар, ахборотлар, маълумотномалар ва ҳисоботларнинг амалдаги тизими кўпинча алоҳида хусусиятга эга бўлиб, ишлаб чиқаришни

бошқаришни ахборот билан таъминлашга нисбатан кўйиладиган замон талабларига (маълумотларнинг тўлиқлиги, тезкорлиги, аниқлиги, мақсадга мувофиқлиги ва ҳ.к.) жавоб бермайди;

— ҳисоботларда, бир томондан, ортиқча маълумотлар, иккинчи томондан эса, релевант ахборотнинг етишмаслиги ўрин тутади, бу ҳол ҳисоботларни умумлаштириш ҳамда фаолиятнинг муайян йўналишлари ва участкалари юзасидан қарорлар қабул қилиш жараёнини мураккаблаштиради.

Ҳисоботларни тузиш ҳар қандай ҳисоб юритиш тизими ва ҳисоб юритиш жараёнининг яқунловчи босқичи ҳисобланади. Ҳозирги шароитда ички ҳисоботлар корхона ҳисоб юритиш-назорат механизмининг корxonанинг аҳволини янада батафсил ва асосли тарзда ўрганиш имкониятини таъминловчи ҳамда стратегик ва тезкор бошқарув қарорларини қабул қилишга таъсир кўрсатувчи қисми ҳисобланади. Мақола доирасида эътиборни бошқарув ҳисоботларини шакллантиришнинг айрим жиҳатларигагина қаратамиз.

Бошқарув ҳисоботларини тузишдан кўзланган мақсад корхона раҳбариятининг ахборотга бўлган эҳтиёжларини қондиришдан иборат. Шу муносабат билан бошқарув ҳисоботларининг мазмуни, даврийлиги, муддатлари, шакллари ва уларни тақдим этиш тартибига нисбатан кўйиладиган талабларни белгилаш бошқарувчиларнинг мутлақ ваколатлари жумласига киради. Уларнинг вазифаси ижрочиларга ўз талабларини тушунтиришдан иборат – қанақа ахборотни қандай ҳажмда олиш лозим.

Корxonанинг даражаларга бўлинган ташкилий тузилмаси ва колрхонага раҳбарлик қилишнинг ҳар бир даражасида бошқарувнинг ахборотга бўлган эҳтиёжлари 1-жадвалда келтирилган.

1-жадвал

Турли бошқарув даражаларининг ахборотга бўлган эҳтиёжлари [12]

Бошқарув даражаси	Функцияларни амалга ошириш учун зарур бўлган ахборот
Бош директор ва унинг ўринбосарлари	<p>Юқори раҳбарият стратегик мақсадларни шакллантириб, корxonани келгусида ривожлантириш йўналишларини белгилаши туфайли у олдинга кўйилган вазифаларнинг бажарилиши ҳақида мулоҳаза қилиш имконини берувчи интеграциялашган бошқарув ҳисоботларини олиши керак, булар:</p> <ul style="list-style-type: none"> - умуман ва асосий таркибий бўлинмалар кесимида ишлаб чиқариш, инвестиция ва молия фаолиятининг амалдаги натижаларини тавсифловчи маълумотлар; - корxonани ривожлантириш мақсадларига эришишнинг ташқи ва ички омиллари таъсирини таҳлил қилиш натижалари; - корxonанинг олдинда турган даврда ишлаганининг режадаги ва прогноз кўрсаткичлари
Ўрта даража бошқарувчилари	<p>Корхона стратегиясини ишлаб чиқишга йўналтирилган таркибий бўлинмалар раҳбарлари учун бошқарув ҳисоботларида қуйидагиларни тақдим этиш лозим:</p> <ul style="list-style-type: none"> - таркибий бўлинмалар фаолияти кўрсаткичлари ва уларнинг таҳлилий ишланмалари натижалари;

	- умуман корхона бўйича ва алоҳида таркибий бўғинлар бўйича режадаги ва прогнозахбороти; - ўзаро боғланган бўлинмалар ва цехлар ҳақида зарур ахборот
Қуйи даража бошқарувчилари	Муайян участкалар учун масъул бўлган бошқарувчилар қуйидагиларни олиб, таҳлил қилишлари даркор: - фаолият ҳақида ахборот (синтетик ва аналитик кўрсаткичлар тизимидан фойдаланган ҳолда); - ички ва ташқи омилларнинг прогноз баҳолари; - фаолиятнинг якуний натижалари шаклланишига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган бошқа маълумотлар

Ички ҳисоботлар – бу ҳали таҳлил натижаси эмас, балки бошқарув таҳлили учун дастлабки материалдир. Ички ҳисоботлар менежментга унинг асосида таҳлилни ўтказиш ва бошқарув қарорларининг кенг доирасини асослаш имконини беради ва шунинг ҳисобга олган ҳолда бир қатор талабларга жавоб беришга йўналтирилган (2-жадвал).

2-жадвал

Бошқарув ҳисоботларини шакллантиришга нисбатан қўйиладиган асосий талаблар [12]

Ахборот тавсифи	Мазмуни
Манзиллилик	Ахборот муайян фойдаланувчиларга тақдим этилиши керак, бунда унинг махфийлигига амал қилиш лозим
Тезкорлик	Ахборот уни ўз вақтида қўллаш ва шу асосда тегишли бошқарув қарорини қабул қилиш учун керакли вақтда тайёр бўлиши зарур
Ишончлилик	Ахборот реал мажуд жараёнлар ва ҳодисаларни ақс эттиради. Ахборотни олувчи унда хатолар, ошириб ёзишлар ва бузиб кўрсатишлар мавжуд эмаслигига ишонч ҳосил қилиши керак
Тежамлилик	Ахборотни тайёрлаш харажатлари ундан фойдаланиш орқали кўриладиган фойдадан юқори бўлмаслиги лозим
Таққослилик	Бу турли даврлар бўйича маълумотларни (кўрсаткичларини режа маълумотлари, норма ва нормативлар, аввалги ҳисобот даврлари кўрсаткичлари билан) таққослаш мумкинлиги
Объективлик	Ахборотни йиғиш ва тайёрлаш жараёнида уни тақдим этишнинг холислигига амал қилиш даркор
Фойдалилик	Ахборот қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлиши керак

Мамлакатимиз корхоналарида бошқарув ҳисоботларини шакллантиришнинг уч босқичли тизими қўлланилади:

— сводкалар – бўлинма фаолиятининг муайян сана ҳолатига кўра алоҳида кўрсаткичлари ҳақида қисқача маълумотлар;

— якуний ҳисоботлар – уларда мазкур жавобгарлик марказининг назорат қилинадиган кўрсаткичлари ҳақидаги маълумотлар умумлаштирилади;

— умумий ҳисоботлар – улар муайян давр учун корхона ва унинг таркибий бўлинмалари фаолиятининг натижалари ҳақидаги маълумотларни ўзида мужассам этади.

Хулоса ва таклифлар

Бошқариш фаолиятидаги кўрсаткичларнинг етакчи роли бюджет кўрсаткичлари ёрдамида ушбу фаолиятнинг ўзига хос кўрсаткичларини талаб этади. Иштирокчилар доираси бюджетларни тузилиши, бюджет кўрсаткичларига эришиш учун маъсулларни белгилаш, белгиланган вазифаларнинг бажарилиши учун дастлабки ахборотни қабул қилишга бухгалтерия ҳисобини маълумотлари асос бўлади. Техник жиҳатдан бу вазифа режалаштириш ва ҳисоб объектларини ягона тузилишини жорий қилиш орқали бюджетлаштириш ва бошқарув ҳисобини ўзаро алоқаси орқали амалга оширилиб, бу бюджет жараёни билан бевосита бошқарув ҳисобининг мустақил элементи сифатида ўзаро боғлиқлигини кўрсатади. Бундай алоқаларнинг тизимли равишда ташкил қилинмаганлиги бошқарув кадрларига бошқарув таҳлилининг асосий манбаи сифатида шошилинч ва объектив тарзда шакллантириш имкониятини бермайди. Мустақил элемент сифатида бошқарув ва молиявий ҳисоб муносабатларининг шакллари бошқарув ҳисоботларини тузиш учун ва бухгалтерия (молиявий) ҳисоботлар оқимини шакллантириш мақсадида ахборотни бухгалтерия ҳисоби турлари орасида тақсимлашда намоён бўлади. Бирламчи ҳужжатларнинг ягона базасининг мавжудлиги бухгалтерия ҳисобининг икки тури учун боғлиқликда амал қилиб, тартибга солинадиган ва бошқарув ҳисоби доирасида тўпланган бухгалтерия ҳисоби маълумотларини ўрганилаётган мустақил элементга айлантириш усулларини ажратишга олиб келади.

Бошқарув маълумотларини кўп даражалилиги корхонада ахборот оқимини бошқарув объектларига таъсирини жиддий равишда назоратини амалга оширишга ёрдам беради. Шу муносабат билан ички назорат асосида ички ҳисоботни тузиш бошқарув ҳисобининг муҳим элементи бўлиши керак. Унинг шакллари хилма-хиллиги муаммони ҳал қилишнинг турли хиллигига боғлиқ бўлиб, кўрсаткичларнинг мослашувчанлиги уни тўлдириш усулларини бухгалтерия ҳисоботларини тўлдириш усулларидаан фойдаланиш имконини беради.

Олиб борилган тадқиқотлар асосида, металлургия тармоғи корхоналарида бошқарув ҳисоби ва ҳисоботлари тизимини такомиллаштириш таъсирли этиладиган йўналишларини қуйидаги кўринишда таклиф этамиз:

1. Ҳисоботларнинг лойиҳалаштириш ва уларни турли даражадаги раҳбарлар эҳтиёжларига мослаштириш;

2. Корхонанинг ички ва жаҳон бозорида рақобатбардошлигини баҳолаш асосида узок (5-10 йил) ва ўрта муддатли (3-5 йил) режалаштириш тизимини ишлаб чиқиш;

3. Узок муддатли, ўрта муддатли ва жорий режалаштиришни боғлаш;

4. Бюджетлаштириш тизимини мақбуллаштириш;

5. Ички назорат тизимини ишлаб чиқиш;

6. Харажатларни ҳисобга олиш тизимини ва уларнинг режадаги даражасини ҳисоблаш меъёрий базасини такомиллаштириш.

Бунга кўра, бошқарув ҳисоботлари тизимини такомиллаштириш, ҳисоботлар намунавий шаклларини аниқлаш ва уларни турли даражадаги раҳбарлар эҳтиёжларига мослаштириш доирасида қуйидагитадбирлар муҳим аҳамият касб этади:

—бошқарув ҳисоботларининг амалдаги тизимини, унинг таркиби, тузилмаси ва функцияларини ҳамда ишлашининг ташкилий-техник жиҳатларини таҳлил қилиш;

—ахборот оқимлари ва қарорлар қабул қилишжараёнлари автоматлаштирилганлик даражасини баҳолаш ва зарур ҳолларда уларни бошқарув ҳисобиҳисоботлари тизимининг талабларига мувофиқлаштириш.

Бошқарув ҳисобитизимикорхонада шаклланганташкилий тузилмага боғланади. Шунинг учун мазкур тизимнинг самарадорлиги кўп жиҳатдан корхонаниташкил этиш самарадорлигига боғлиқ. Бошқарув ҳисобитизимини(айниқса технологиянинг янгиланиши ва дастурий воситаларнинг жорий этилишини назарда тутувчи) такомиллаштиришасосан корхонанингташкилий тузилмасидаги ўзгаришларни келтириб чиқариши, балки, ушбу ўзгаришлардан кейин амалга оширилиши лозим.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Бабаев, Ю.А. Теория бухгалтерского учета [Текст] : учеб. / Ю.А. Бабаев.- М. :Прспект, 2014. - 304 с.
2. Карпова Т. Учет затрат и калькулирование себестоимости готовых объектов и отдельных циклов работ при долевом строительстве : монография / Т.П. Карпова, С.Ф. Шарафутина. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 276 с.
3. Кондраков, Н.П. Иванова М. А. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: учеб. Пособие/ - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
4. ErgashevaSh.T. Kucharov A.S. The importance Of The Improvement And Convergence Of Ias\IFRS To The National Accounting System Of Uzbekistan. Eurasian Journal of Analtical Chemistry (ISSN 1306-3057). May, 2019.
5. ErgashevaSh.T. Improvement of the Institutional Mechanisms of land use in agriculture regions of Uzbekistan. GISBusiness. (ISSN 1430-3663). Vol-14-Issue-4/ 2019.
6. Махсудов Б.Ю. Бошқарув ҳисобида бюджетлаштириш методологиясини такомиллаштириш. Иқт. фан. док. (DsC) дисс. -Т.: ТМИ, 2018.
7. Меҳмонов С.У. Бюджет ташкилотларида бухгалтерия ҳисоби ва ички аудит методологиясини такомиллаштириш. Дис...иқт.фан д-ри. (DsC) дисс. -Т.: ТМИ, 2018.
8. Николаева, О.А. Управленческийучет [Текст]: учеб.пособие /О.А. Николаева, Т.В. Шишкова. - М. :изд-воУРСС, 1997. - 368 с.
9. Палий В.Ф. Управленческий учет: организация и функционирование (Management accounting: organization and functioning), 2007, ном.23, с 60-65.

10. Шеремет А.Д., НегашевЕ.В.Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. —2-е изд., перераб. и доп. —М.: ИНФРА-М, 2008.—208 с.
11. Хасанов Б.А. Бошқарув ҳисоби. Монография. Т.: 2003. – 191 с.
12. Манба: Олиб борилган тадқиқотлар асосида муаллиф таклифлари асосида ишлаб чиқилган.