



Course: Managerial Accounting

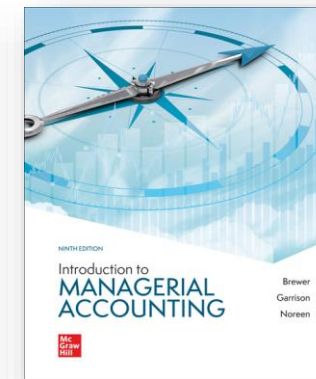
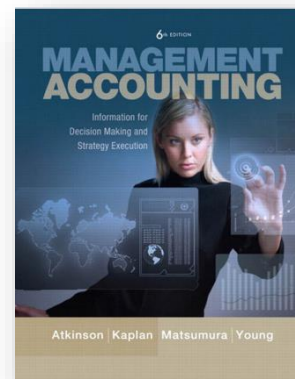
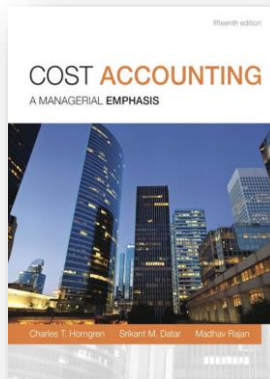
Lecture 1. The Management and Managerial Accounting

Lecturer: Xusainov Shavkat

Фан: Бошқарув ҳисоби

1 - мавзу. Менежмент ва бошқарув ҳисоби

Маърузачи: Хусаинов Шавкат



МАВЗУ САВОЛЛАРИ:

- 1. Бухгалтерия ҳисоби, молиявий ҳисоб, бошқарув ҳисоби**
- 2. Бошқарув ва молиявий ҳисоб ўртасидаги асосий фарқлар**
- 3. Стратегик қарорлар ва бошқарув ҳисоби**
- 4. Қиймат занжири ва таъминот занжири таҳлили ҳамда муваффақиятнинг асосий омиллари**

БУХГАЛТЕРИЯ ҲИСОБИ, МОЛИЯВИЙ ҲИСОБ, БОШҚАРУВ ҲИСОБИ

- Молиявий ҳисоб бошқарув ҳисобидан қандай фарқ қилади?
- Бошқарув бухгалтерлари фирмаларга стратегик қарорлар қабул қилишда қандай ёрдам беради?
- Қиймат занжиридаги бизнес функциялари тўпламини тавсифла! ва мижозлар компаниялардан кутаётган самарадорлик кўрсаткичларини нималардан иборат?
- Беш босқичли қарор қабул қилиш жараёни ва унинг бошқарув ҳисобидаги роли.
- Менежерларга ёрдам кўрсатишда бошқарув ҳисобчилари амал қиладиган учта асосий тамайил.
- Бошқарув ҳисоби ташкилот тузилишига қандай мос келади?
- Бошқарув бухгалтерлари учун касбий этика нимани англатади?

Инвесторлар RIM дан ҳафсаласи пир бўлди

Пайшанба куни Нью-Йорк савдоларида Research in Motion (RIM) акциялари BlackBerry смартфонлари сотуви секинлашгани ва PlayBook планшетининг яққол носозлиги ҳақидаги маълумотлардан кейин 19 фоизга арзонлашди.

Пайшанба куни RIM молиявий йилнинг иккинчи чораги натижаларини эълон қилди. Компаниянинг фойдаси 329 миллион долларни ташкил этиб, ўтган йилнинг шу даврига нисбатан 59 фоизга камайган. Ҳисобот давридаги даромад 10 фоизга камайиб, 4,17 миллиард долларни ташкил этди. Бироқ, энг ёқимсиз маълумот BlackBerry смартфонлари етказиб беришнинг тўққиз йил ичида биринчи марта қисқаргани ҳақидаги маълумот бўлди. Бундан ташқари, компания ўтган чорақдаги 500 минг донадан атиги 200 мингта Playbook планшетини жўнатганини маълум қилди. Бироқ, Уолл-стрит таҳлилчилари иккинчи чорақда планшетлар сотуви 560 минг донагача кўтарилишига ишончлари комил эди

Apple компаниясининг сўнгги янги маҳсулоти бўлган iPad планшети 2010 йил март ойида сотувга чиқарилганидан бери ажойиб муваффақиятга эришди ва RIM ўз планшети билан жавоб бериш учун катта планшет бозоридаги босими остида қолди.

2010 йилда RIM дуч келган вазият корпоратив стратегиясининг (у рақобатлашадиган бозорларни танлаш) ва бизнес бўлинмалари стратегияси (бозорнинг маълум сегментида қандай рақобатлашишни танлаш) моҳиятини ёрқин кўрсатиб турибди. RIM дуч келган стратегик қарорларни қарор қабул қилиш учун ўз вақтида керак бўлган маълумотларни талаб қилди, уларнинг аксарияти бошқарув ҳисоби маълумотлари билан таъминланади.

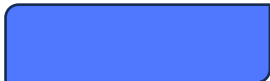
<http://www.sotovik.ru/news/investori-razocharovalis-v-rim.html>

БУХГАЛТЕРИЯ ҲИСОБИ, МОЛИЯВИЙ ҲИСОБ, БОШҚАРУВ ҲИСОБИ



**БУХГАЛТЕРИЯ ҲИСОБИ, МОЛИЯВИЙ
ҲИСОБ, БОШҚАРУВ ҲИСОБИ**

Компания фаолиятида бухгалтерия ҳисобининг роли?



БУХГАЛТЕРИЯ ҲИСОБИ, МОЛИЯВИЙ ҲИСОБ, БОШҚАРУВ ҲИСОБИ ВА ХАРАЖАТЛАР ҲИСОБИ

«**Х**аражатлар ҳисобини ўрганиш орқали сиз муваффақиятли менежерлар ва бухгалтерлар ўз бизнесларини қандай бошқаришини билиб оласиз ва **Ў**зингизни ишлаётган сиз фирмаларда раҳбарлик лавозимларига тайёрлайсиз»

Cost Accounting: A Managerial Emphasis / Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. /
Published by Pearson, 2015





Бухгалтерия ҳисоби

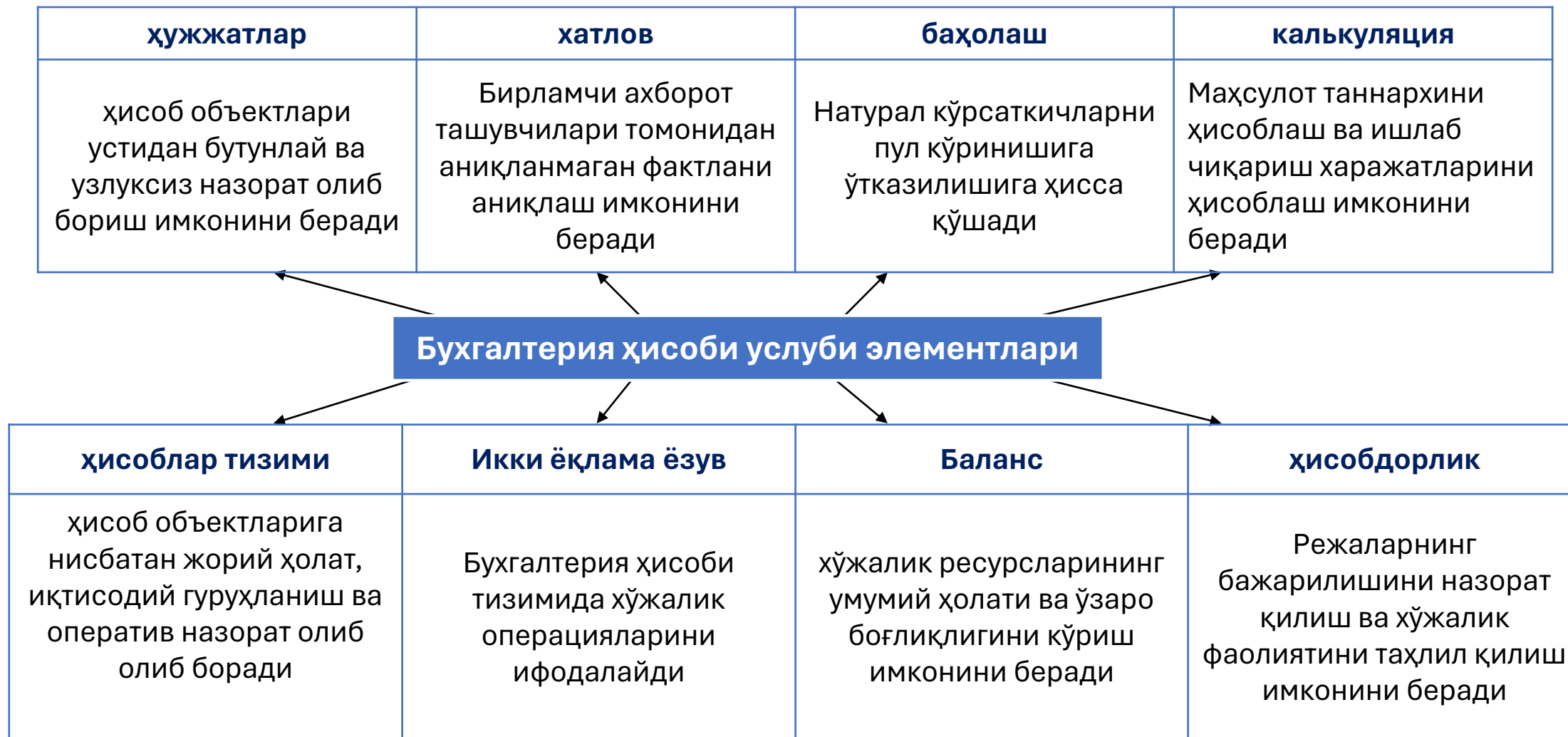
Ҳалқаро стандартларга кўра *бухгалтерия ҳисоби* бу маълум бир иқтисодий объект тўғрисидаги молиявий жараёнларни баҳолайдиган, қайта ишлайдиган ва ушбу маълумотларни узатадиган ахборот тизими сифатида ўрганилади.

Маълумотларни йиғиш, руйхатдан ўтказиш ҳамда ташкилотнинг мулки ва мажбуриятлари тўғрисидаги маълумотни пул кўринишида умумлаштиришда қўйидаги йўллардан фойдаланишни ифодалайди:

- бутунлай (ёппасига);
- узлуксиз;
- барча хўжалик операцияларининг ҳужжатли ҳисоби.

Бухгалтерия ҳисобининг асосий функциялари

- *Ахборот* – хўжалик объектининг ҳақиқий ҳолатини намоён этади;
- *Назорат* – меҳнат тақсимоти, истеъмол ўлчами ва мулкнинг ҳимояланганлигини таъминлаш орқали режалар бажарилишини таъминлайди
- *Бошқарув* – хўжалик тизимидаги фикр алмашинувини ва бошқарув қарорлари бажарилиши ҳолатини ифодалайди





Компаниянинг иқтисодий ресурслари ва компанияга қўйилган талаблар ҳамда ресурслар ва талаблардаги ўзгаришлар тўғрисида маълумот

| Фойдаланувчиларнинг қарори | Фойдаланувчилар томонидан таҳлил |
|---|--|
| Сотиб олиш, сотиш, қарз ва улуш инструментларини ушлаб қолиш | Бу инструментларга қилинаётган инвестициядан кутилаётган фойда ва қайтувчанлиги (мисол, дивидендлар, асосий қарз ва фоизларни тўлаш, бозор нарҳининг ўзгариши) |
| Қарз ва бошқа кредит мажбуриятларни тулаб бериш ёки талаб қилиш | Кутилаётган фойда ва қайтувчанлик (мисол, асосий қарз ва фоизларни тўлаш ва бошқа даромад турлари) |

Даромад ва қайтувчанликка нисбатан **кутилиш** компанияга келажакда тушиши кутилаётган **пул оқимларини баҳолаш** асосида қурилади

Бундай баҳолаш учун қўйидаги маълумотлар зарур:



- Компаниянинг ресурслари ва компанияга қўйилган талаблар
- Ресурслар ва талаблардаги ўзгаришлар
- Компания раҳбарияти ресурсларни қанчалик самарали ишлатаётганлиги

МОЛИЯВИЙ ҲИСОБ, БОШҚАРУВ ҲИСОБИ ВА ХАРАЖАТЛАР ҲИСОБИ

Бухгалтерия ҳисоби тизими товар ва маҳсулотларни сотиш ва сотиб олиш каби иқтисодий ҳодисалар ва операцияларни қайд этиш орқали маълумотларни менежерлар, савдо вакиллари, ишлаб чиқариш менежерлари ва бошқалар учун эҳтиёжлари учун тақдим этадилар.

“Ҳар қандай молиявий-иқтисодий операцияларга тегишли бўлган маълумотларни тўплаш, қайд этиш, қайта ишлаш, туркумлаш, умумлаштириш ва таҳлил қилишни англатади».

Cost Accounting: A Managerial Emphasis / Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. /
Published by Pearson, 2015

ҲИСОБ ТИЗИМИНИНГ АСОСИЙ МАҚСАДЛАРИ

Ҳисоб тизими
менежерга
ёрдам беради:

- a) ўзи жавобгар бўлган жараёнларни бошқариш;
- b) бутун ташкилот бўйлаб ушбу жараёнларни мувофиқлаштириш.

ҲИСОБ ТИЗИМИНИНГ АСОСИЙ МАҚСАДЛАРИ

1. Бошқарув қарорлари учун даврий (мунтазам) ички ҳисоботларни тузиш. Ички ҳисоботларУ тизим асосида қабул қилинадиган қарорлар учун маълумот беради.

CASE



Texaco нефт компаниясида ҳар куни маҳсулотларнинг чакана нархларини белгилаш бўйича қарорлар қабул қилинади (ёнилғи қуйиш шохобчаларида бензин). **Texaco** компаниясининг кунлик бензиннинг ялпи фойдаси тўғрисидаги ҳисоботлари компаниянинг нарх қарорлари ҳақида маълумот берувчи маълумотларга мисолдир.

Cost Accounting: A Managerial Emphasis /
Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. /
Published by Pearson, 2015



Marriottнинг харажатларни назорат қилиш тизими ҳар бир меҳмонхона учун ҳафталик харажат ҳисоботларини (шу жумладан меҳнат ва энергия манбалари) ишлатади.

ҲИСОБ ТИЗИМИНИНГ АСОСИЙ МАҚСАДЛАРИ

2. Бошқарув қарорлари учун тартибсиз (махсус) ҳисоботларни тузиш. Улар маълум бир даврий характерга эга бўлмаган ёки фавқулодди вазиятларда ечимларни таъминлаш учун маълумот яратадилар.

CASE

The Xerox logo, featuring the word "xerox" in lowercase white letters on a red background, followed by a white circular icon with a stylized globe or sphere.

Xerox компаниясининг бизнес фаолияти таҳлили тизимидан фойдаланиш қарори ушбу қарорни қўллаб-қувватлаш учун махсус тўпланган харажатлар маълумотларини таҳлил қилишга асосланган эди.

Cost Accounting: A Managerial Emphasis /
Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. /
Published by Pearson, 2015

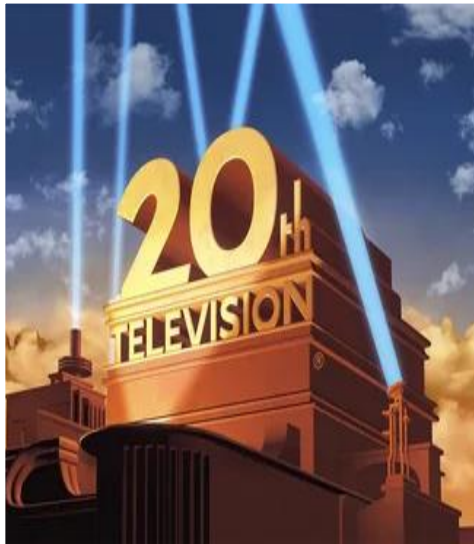


Истеъмол товарлари ташкилоти (масалан, **H.J.Heinz** компанияси) ташқи нуқсонлар юзага келганда харажатларни бошқариш учун махсус ҳисоб тизимини яратиши мумкин.

ҲИСОБ ТИЗИМИНИНГ АСОСИЙ МАҚСАДЛАРИ

3. Инвесторлар, давлат органлари ва бошқа фойдаланувчилар учун мўлжалланган ташқи ҳисоботларни тайёрлаш. Баъзи ҳолларда ташқи ҳисоботдан олинган маълумотлар учинчи томон ташкилотлари раҳбарлари томонидан ҳамкорликка доир қарорлар қабул қилиш учун ишлатилиши мумкин.

CASE



Касса йиғимлари киностудиянинг ҳақиқий даромади ҳақида ҳеч қандай маълумот бермайди. Энг яхши ҳолатда, улар чипта сотишдан тушган даромадни кўрсатади. Кинотеатр тушумнинг тахминан 50 фоизини киностудияга беради, бу эса ўз навбатида олинган суммадан прокат нусхаларини ишлаб чиқариш ва реклама харажатларини ушлаб қолади. 2007 йилда ҳар бир фильмнинг нусхаларини ишлаб чиқариш ва реклама харажатлари ўртача 40 миллион долларни ташкил этди, бу кинопрокатдан тушган ўртача студия даромадидан ошиб кетди. Театрлар, шунингдек, умумий даромаднинг 15 дан 33% гача бўлган дистрибьюторлик тўловларига тортилади. Шу боис, газеталарда қандай касса кўрсаткичлари эълон қилинмасин, уларни тарқатиш шундай бўладики, кинотеатрлар зарар кўрар экан.

<https://dzen.ru/a/X8jXquuVpTc00QUI>

ТАШКИЛОТ ФАОЛИЯТИДА БУХГАЛТЕРИЯ ҲИСОБИНИНГ РОЛИ?

Замонавий бошқарув ҳисоби менежерларга бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотларни тақдим этади. У ёки бу шаклда бошқарув ҳисоби ташкилот фаолиятининг деярли барча жабҳаларини қамраб олади.

Замонавий бошқарув ҳисобини ўрганиш учун бухгалтернинг ролини ҳам, ташкилотдаги менежернинг ролини тушуниш муҳимдир.

Coca Cola, Fidelity Investments, Loral
Aerospace ва Nike,

ҲИСОБ ТИЗИМИНИНГ АСОСИЙ МАҚСАДЛАРИ

- Бошқарув ҳисоби молиявий ва молиявий бўлмаган маълумотларни тўплаш ва гуруҳлаш тизимидир
- Бошқарув ҳисоби - бу молиявий ва молиявий бўлмаган маълумотларни ўлчаш, таҳлил қилиш ва тақдим этиш жараёнидир.

Бошқарув ҳисоби маълумотлари, одатда, компания **ичкарисида** қўлланилади ва унинг чегараларидан ташқарига чиқмайди.

Менежерлар бошқарув ҳисоби маълумотларидан қуйидаги мақсадларда фойдаланадилар:

1. Стратегияларни ишлаб чиқиш, мулоқот қилиш ва амалга ошириш.
2. Маҳсулотни ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш ва маркетинг бўйича қарорларни мувофиқлаштириш ва компания фаолиятини самарадорлигини баҳолаш

Менежерлар ушбу маълумотлардан ўзлари назорат қиладиган фаолият, бизнес ёки функционал соҳалар ҳақида қарор қабул қилиш учун фойдаланадилар.

CASE

Янги iPhone 12 таннархи ҳисоблаб чиқилди.

Япониялик мутахассислар янги iPhone 12 таннарhini 373 долларга баҳолашди. Смартфоннинг энг қиммат қисми OLED матрицаси бўлиб чиқди. Таҳлилчиларнинг сўзларига кўра, смартфон реклама, изланишлар ва логистика харажатлари туфайли юқори нархга эга бўлади.

13 октябрь куни Apple компанияси Apple Event онлайн тақдимотини ўтказди. Тақдимотда HomePod mini портатив «ақлли» карнайи, iPhone 12, iPhone 12 mini ва iPhone 12 Pro смартфонлари намойиш этилди.

Смартфон нархлари нархлари қуйидагича белгиланган эди: iPhone 12 mini — 699 доллар; iPhone 12 — 799 доллар; iPhone 12 Pro — 999 доллар; iPhone 12 Pro Max — 1099 доллар.

<https://www.gazeta.uz/uz/2020/11/27/apple/>

CASE

Porsche. Савдо буюртмаси маълумотлари



PORSCHE

- **Porsche** савдо менежери сотувчиларга тўланадиган комиссияни аниқлаш учун савдонинг умумий доллар миқдори билан қизиқиши мумкин.
- **Porsche** компаниясининг харид менежери транспорт воситаларининг мижозларга ўз вақтида етказиб берилишини таъминлаш учун мижоз томонидан сўралган жуғрофий минтақа бўйича сотув буюртмалари ҳажми ва етказиб бериш саналари билан қизиқиши мумкин.
- **Porsche** ишлаб чиқариш менежери самарали ишлаб чиқариш жадвалини ишлаб чиқиши учун турли хил маҳсулотлар миқдори ва уларнинг керакли етказиб бериш муддатлари билан қизиқиши мумкин.

Cost Accounting: A Managerial Emphasis /
Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. /
Published by Pearson, 2015

Бир вақтнинг ўзида учта менежернинг эҳтиёжларини қондириш учун Porsche турли мақсадларда ишлатилиши мумкин бўлган кичик, батафсил маълумотлар қисмларидан иборат бўлган маълумотлар базасини яратади, баъзан маълумотлар омбори деб аталади.

ERP тизими маълумотларни тўплайдиган ва уларни сотиб олиш, ишлаб чиқариш, тарқатиш ва сотиш каби компаниянинг бизнес фаолиятини қўллаб-қувватловчи иловаларга етказиб берадиган ягона маълумотлар базасидир.

Production plan for 2024 (#630)

| 02.01.2024 | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | TOTAL |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Working days (Asaka) | 8 | 25 | 24 | 24 | 26 | 24 | 19 | 27 | 25 | 26 | 26 | 24 | 278 |

| | | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | TOTAL |
|---------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| ACTUAL Production plan | COBALT | 3 000 | 13 000 | 14 200 | 14 000 | 14 200 | 14 000 | 10 500 | 14 100 | 14 000 | 14 000 | 14 000 | 11 000 | 150 000 |
| | ONIX | 1 200 | 4 600 | 4 500 | 4 500 | 4 529 | 5 000 | 3 000 | 7 500 | 7 500 | 7 500 | 7 500 | 4 400 | 61 729 |
| | GENTRA | 2 140 | 5 625 | 2 362 | 1 944 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 071 |
| | TRACKER | 1 400 | 6 000 | 7 000 | 7 800 | 7 800 | 7 800 | 6 000 | 7 600 | 7 600 | 7 700 | 7 700 | 5 600 | 80 000 |
| | TOTAL ASAKA | 7 740 | 29 225 | 28 062 | 28 244 | 26 529 | 26 800 | 19 500 | 29 200 | 29 100 | 29 200 | 29 200 | 21 000 | 303 800 |
| | DAMAS | 3 500 | 7 500 | 7 500 | 7 500 | 8 500 | 8 500 | 8 500 | 9 000 | 9 500 | 9 500 | 9 500 | 9 500 | 98 500 |
| | LABO | 1 000 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 2 500 | 28 500 |
| | TOTAL KHAPO | 4 500 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 11 000 | 11 000 | 11 000 | 11 500 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 127 000 |
| | GRAND TOTAL | 12 240 | 39 225 | 38 062 | 38 244 | 37 529 | 37 800 | 30 500 | 40 700 | 41 100 | 41 200 | 41 200 | 33 000 | 430 800 |
| | | 89 527 | | | 113 573 | | | 112 300 | | | 115 400 | | | 430 800 |
| | | 203 100 | | | | 227 700 | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Daily volume | COBALT | 375 | 520 | 592 | 583 | 546 | 583 | 553 | 522 | 560 | 538 | 538 | 458 |
| | ONIX | 150 | 184 | 188 | 188 | 174 | 208 | 158 | 278 | 300 | 288 | 288 | 183 |
| | LINE 1 | 525 | 704 | 779 | 771 | 720 | 792 | 711 | 800 | 860 | 827 | 827 | 642 |
| | GENTRA | 268 | 225 | 98 | 81 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | TRACKER | 175 | 240 | 292 | 325 | 300 | 325 | 316 | 281 | 304 | 296 | 296 | 233 |
| | LINE 2 | 443 | 465 | 390 | 406 | 300 | 325 | 316 | 281 | 304 | 296 | 296 | 233 |
| | TOTAL ASAKA | 968 | 1 169 | 1 169 | 1 177 | 1 020 | 1 117 | 1 026 | 1 081 | 1 164 | 1 123 | 1 123 | 875 |
| | TOTAL KHAPO | 282 | 371 | 358 | 715 | 459 | 393 | 367 | 384 | 429 | 414 | 414 | 429 |
| | GRAND TOTAL | 1 250 | 1 540 | 1 527 | 1 892 | 1 479 | 1 510 | 1 393 | 1 465 | 1 593 | 1 537 | 1 537 | 1 304 |

<https://www.autostrada.uz/gentra-vse/>



Молиявий ҳисобнинг мақсади

Молиявий ҳисобнинг асосий мақсади корхона молиявий ҳисоботи (молиявий ҳужжатлар)ни тузиш учун зарур маълумотларни мониторингини ташкил қилишдан иборат.

- Бу маълумотлар маъмуриятнинг ўзи учун ҳам, ташқи фойдаланувчилар учун ҳам мўлжалланган бўлади.
- Ташқи фойдаланувчилар, инвесторлар ва кредиторлар корxonанинг молиявий аҳволи, унинг тўлов қобилияти, кредит бериш қобилияти, мазкур корхонага берилган инвестицияларнинг рентабеллик даражаси кабиларга баҳо беришда айнан шу маълумотларнинг аниқ белгиланган талаблар ва стандартларга мувофиқ равишда олиб борилганига эътибор беришадилар.

МОЛИЯВИЙ ҲИСОБНИ ОЛИБ БОРИШ МАЖБУРИЯТИ

Молиявий ҳисоб - бу расмий ҳисобот тизими бўлиб, истисносиз барча корхона ва ташкилотлар учун уни юритиш мажбурийдир. Молиявий ҳисобот ҳужжатлари солиқ идораларига тақдим этилади, улар аудиторларнинг текширув объекти ҳисобланиб, очиқ матбуотда чоп этилиши ва шартдир.

Бошқарув ҳисобини олиб бориш зарурияти эса корхона раҳбарлари томонидан ҳал этилади. Шу боис қиймати паст бўлган ахборотни тўплаш ва қайта ишлашнинг ҳеч қандай маъноси йўқ.

МОЛИЯВИЙ ҲИСОБ ВА БОШҚАРУВ ҲИСОБИ ТУРЛИ МАҚСАДЛАРГА ЭГА

МОЛИЯВИЙ ҲИСОБИнинг асосий мақсади ташқи фойдаланувчилар учун мўлжалланган ҳисоботларни яратишдир.



Молиявий ҳисоботнинг халқаро стандартлари МҲҲС – (IFRS - International Financial Reporting Standard ҳамда Бухгалтерия ҳисобининг умумий қабул қилинган тамойиллари – (GAAP - Generally Accepted Accounting Principles) асосида инвесторлар, давлат идоралари, банклар ва етказиб берувчилар каби ташқи томонларга молиявий маълумотларни тақдим этишни мақсад қилади.



Корхона раҳбарлари инвесторларга, давлат органларига ва бошқа манфаатдор шахсларга тақдим этилаётган молиявий маълумотларнинг тўғрилиги учун жавобгардирлар. Шундай қилиб, менежерлар ҳам бошқарув, ҳам молиявий бухгалтерия ҳисобига қизиқишади.

ҲИСОБНИНГ АСОСИЙ ОБЪЕКТЛАРИ

Молиявий ҳисоботларда корхона одатда ягона, бус-бутун деб таърифланади. Кўп тармоқли фаолият олиб борувчи йирик корхоналар ҳар бир соҳа бўйича, яъни корxonанинг катта сегментлари бўйича кирим ва даромадни акс эттириши шарт.

Бошқарув ҳисоби одатда корxonанинг алоҳида бўлимлари: бўлимлар, цехлар, участкалар, иш жойлари фаолияти тўғрисидаги ахборотни ўз ичига олади.

МОЛИЯВИЙ ҲИСОБ ҚУЙИДАГИ АСОСИЙ ТЕНГЛИҚДА ҚУРИЛАДИ:

АКТИВЛАР = ЎЗ КАПИТАЛИ + МАЖБУРИЯТЛАР

Бошқарув ҳисобидаги ахборот тузилмаси, таркиби унинг фойдаланувчиларнинг эҳтиёжларига боғлиқ. Бошқарув ҳисобининг ҳар қандай тизими энг аввало харажатлар, даромадлар ва активлар каби категорияларга таянади ва асосли қурилмалардан ўзига ёққанини танлаб олади. Бу тузилмаларни қўллашда асосий мезон - узатиладиган ахборотнинг фойдалилигидир.





| | Молиявий ҳисоби | Бошқарув ҳисоби |
|-----------------------------------|--|--|
| Маълумот қабул қилувчи | Аутсайдерлар (инвесторлар, бошқа манфаатдор томонлар) | Инсайдерлар (Кузатув кенгаши, Директорлар кенгаши, менежмент) |
| Мақсад | Қарор қабул қилиш учун фойдали маълумот тақдим этиш, ҳуқуқий мақсад (дивидендлар, солиқлар) | Режалаштириш ва назорат, қарор қабул қилиш, шартнома келишувлар(мисол, бонуслар) |
| Маълумот тури | Молиявий ҳолат тўғрисида ҳисобот Фойда ва зарарлар тўғрисида ҳисобот Пул маблағлари ҳаракати тўғрисида ҳисобот Капитал бўйича ҳисобот | Бошқарувчиларнинг талабларига мос ва тўлиқ |
| Ҳуқуқий талаблар | Бухгалтерия ҳисоби, аудит ва солиқ тўлаш қоидалари | Қонун билан белгиланган талабларнинг мавжуд эмаслиги |
| Ҳисобот топширувчи бўлинма | Гуруҳ, бутун структура, қисмлар | Қисмлар, бўлинмалар, «даромад марказлар», «харажат марказлари» |
| Ҳисобдорлик жадвали | Йиллик, Ярим йиллик, Чорак | Ҳар чорак, ҳар ой, ҳар хафта, ҳар кун |
| Асосий баҳолаш мезони | Соф фойда | Операцион (қолдиқ) даромад |

ХАРАЖАТЛАРНИ БОШҚАРИШ

Харажатларни бошқариш

Харажатларни бошқариш, шунингдек, даромад ва фойдани ошириш учун қўшимча харажатлар - масалан, мижозлар эҳтиёжини қондириш ва сифатни ошириш, янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш бўйича қарорлар қабул қилишни ўз ичига олади.

Харажатларни бошқариш

Янги бозорларга чиқиш, янги ташкилий жараёнларни амалга ошириш ва маҳсулот дизайнини ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилиш ҳам харажатларни бошқариш қароридир.

Бухгалтерия тизимларидан олинган маълумотлар менежерларга харажатларни бошқаришда ёрдам беради, ammo ахборот ва бухгалтерия тизимларининг ўзи харажатларни бошқара олмайди.

СТРАТЕГИК ҚАРОРЛАР ВА БОШҚАРУВ ҲИСОБИ



Компаниянинг стратегияси компания ўз имкониятларини бозордаги имкониятларга қандай мос келишини белгилайди.



Бошқача қилиб айтганда, стратегия ташкилот қандай рақобатлашини ва унинг менежерлари излаши ва излаши керак бўлган имкониятларни очиб беради.

CASE

1. Southwest Airlines va Vanguard (инфестиция фондлари компанияси) каби баъзи компаниялар харажатлар бўйича етакчилик стратегиясига амал қилишади. Улар арзон нархларда сифатли маҳсулот ёки хизматларни тақдим этиш ва уларнинг харажатларини оқилona бошқариш орқали даромад келтирди ва йиллар давомида ўсиб борди.
2. Apple ва фармацевтика гиганти Johnson & Johnson каби бошқа компаниялар маҳсулотни фарқлаш стратегиясига амал қилишади. Улар ўзларининг даромадлари ва ўсишини таъминлайдилар, чунки улар ўз мижозларини қизиқтирадиган ва рақобатчиларнинг камроқ машҳур маҳсулотлари ёки хизматларидан юқори нархга эга бўлган фарқланган ёки ноёб маҳсулот ёки хизматларни таклиф қилишади.

Компаниялар иккита кенг стратегиядан бирига амал қилади.

Ушбу стратегиялардан бирини танлаш менежер ишининг муҳим қисмидир.

Ушбу стратегиялардан
бирини танлаш менежер
ишининг муҳим қисмидир.

Бошқарув ҳисоби (1) рақобатчиларга нисбатан компаниянинг
таннархи, унумдорлиги ёки самарадорлиги устунлиги ёки (2)
компания мумкин бўлган юқори нархлар каби рақобатдош
устунлик манбалари ҳақида маълумот бериш орқали
стратегияларни шакллантириш учун турли бўлимлардаги
менежерлар билан яқиндан ҳамкорлик қиладилар.

Стратегик харажатларни бошқариш
стратегик масалаларга алоҳида эътибор
қаратадиган харажатларни бошқаришни
тавсифлайди.

Бошқарув ҳисоби маълумотлари менежерларга қуйидаги саволларга жавоб бериш орқали стратегияни шакллантиришга ёрдам беради:

Бизнинг энг муҳим мижозларимиз кимлар ва биз қандай қилиб рақобатбардош бўлишимиз ва уларга қиймат беришимиз мумкин?

- Amazon.com нинг китобларни онлайн сотишдаги муваффақиятидан сўнг, Barnes & Noble компаниясининг бошқарув ҳисобчилари компаниянинг ахборот технологиялари инфратузилмасини яхшилаш ва китобларни онлайн сотиш қобилиятини ривожлантириш учун бир нечта муқобил ёндашувларнинг харажатлари ва афзалликларини кўрсатиб беришди.

Бозорда қандай ўринбосар маҳсулотлар мавжуд ва улар бизнинг маҳсулотимиздан хусусиятлари, нархи, нархи ва сифати жиҳатидан қандай фарқ қилади?

- Hewlett-Packard ўз принтерларининг функционалиги ва сифатини бозорда мавжуд бўлган бошқа принтерлар билан солиштиргандан сўнг янги принтерларни лойиҳалаштиради, нархини ва нархини белгилайди.

Бизнинг энг муҳим компетенциямиз (маҳоратимиз) нимада? Бу технологиями, ишлаб чиқаришми ёки маркетингми? Қандай қилиб биз янги стратегик ташаббуслар учун ундан фойдаланишимиз мумкин?

- Kellogg компанияси ўз брендининг обрўсидан юқори даромадли ғалла экинларининг янги турларини жорий қилиш учун фойдаланади.

Стратегияни молиялаштириш учун етарли пул маблағлари мавжудми ёки қўшимча маблағларни жалб қилиш керакми?

- Procter & Gamble соқол олиш маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи Gillette компаниясини стратегик сотиб олишни молиялаштириш учун янги қарз мажбуриятларини ва акциялар чиқарди.

Cost Accounting: A Managerial Emphasis /
Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. /
Published by Pearson, 2015

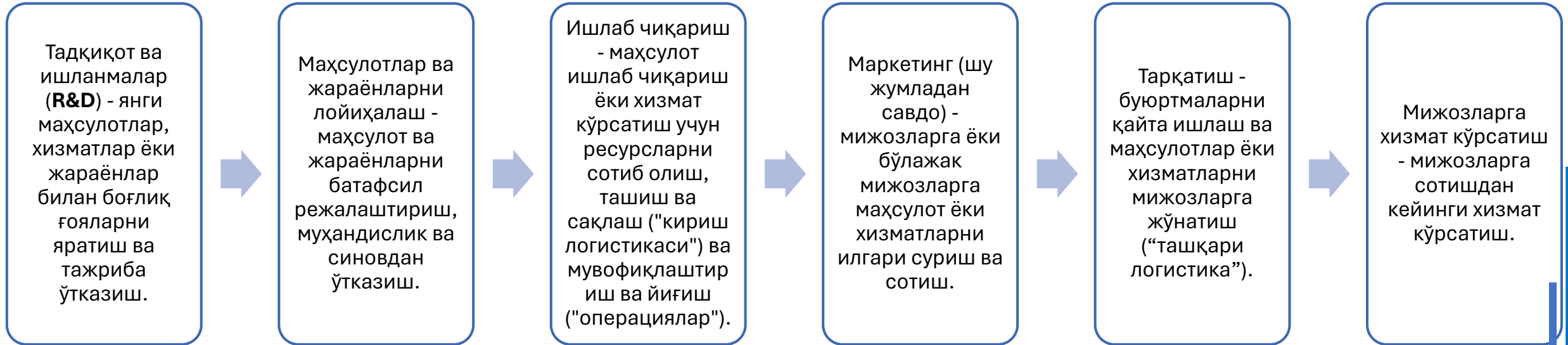
ҚИЙМАТ ЗАНЖИРИ ВА ТАЪМИНОТ ЗАНЖИРИ ТАҲЛИЛИ ВА МУВАФФАҚИЯТНИНГ АСОСИЙ ОМИЛЛАРИ

Мижозлар адолатли нархдан кўпроқ нарсани талаб қиладилар; улар сифатли маҳсулот (товар ёки хизматлар) ўз вақтида етказиб берилишини кутишади. Мижознинг харидорлик тажрибаси мижознинг маҳсулотдан оладиган қийматини белгилайди.

Қиймат занжири таҳлили

Қиймат занжири - бу бизнес функцияларининг кетма-кетлиги бўлиб, улар ёрдамида маҳсулот мижозлар учун янада фойдалироқ бўлади. Асосий бизнес функциялари: тадқиқот ва ишланмалар (R&D), маҳсулот ва жараёнларни лойиҳалаш, ишлаб чиқариш, маркетинг, тарқатиш ва мижозларга хизмат кўрсатиш.

ҚИЙМАТ ЗАНЖИРИ ТАҲЛИЛИ



Cost Accounting: A Managerial Emphasis /
Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. /
Published by Pearson, 2015

CASE

1. **Sony**да бу функция муқобил телевизион сигнал узатиш ва телевизор экранларининг турли шакли ва қалинлиги тасвир сифати бўйича тадқиқотларни ўз ичига олади.
2. **Sony**даги дизайн телевизордаги компонентлар сонини аниқлаш ва муқобил маҳсулот дизайни тўпلام сифати ва ишлаб чиқариш харажатларига таъсирини аниқлашни ўз ичига олади. Қиймат занжирининг баъзи кўринишлари биргаликда биринчи икки босқични технология ривожланиши деб атайди.
3. **Sony**даги дизайн телевизордаги компонентлар сонини аниқлаш ва муқобил маҳсулот дизайни тўпلام сифати ва ишлаб чиқариш харажатларига таъсирини аниқлашни ўз ичига олади. Қиймат занжирининг баъзи кўринишлари биргаликда биринчи икки босқични технология ривожланиши деб атайди.
4. **Sony** телевизорини ишлаб чиқариш электрон қисмларни, тумбани ва жўнатиш учун ишлатиладиган қадоқларни сотиб олиш ва йиғишни ўз ичига олади.
5. **Sony** учун тарқатиш чакана савдо нуқталари, каталог сотувчилари, Интернет орқали тўғридан-тўғри сотиш ва мижозлар янги телевизор сотиб оладиган бошқа каналларни ўз ичига олади.



Cost Accounting: A Managerial Emphasis /
Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. /
Published by Pearson, 2015

Маъмурият



Бухгалтерия ҳисоби ва молия, инсон ресурсларини бошқариш ва ахборот технологияларини ўз ичига олган ва олтита асосий бизнес функцияларини қўллаб-қувватлайдиган бошқарув функцияси кўрсатилган.

Ушбу компания бизнес функцияларининг ҳар бири ўз мижозларини талабларини қаноатлантириш ва вақт ўтиши билан мижозларни компания ва компания маҳсулотларига содиқ бўлишлари учун жуда муҳимдир.

*Cost Accounting: A Managerial Emphasis /
Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. /
Published by Pearson, 2015*

Менежерлар қиймат занжининг ҳар бир тоифасидаги харажатларни кузатиб борадилар

Уларнинг мақсади харажатларни камайтириш ва самарадорликни оширишдир. Бошқарув ҳисоби маълумотлари менежерларга харажатлар ва фойда ўртасидаги ўзаро келишувни амалга оширишга ёрдам беради.

Икки ёки ундан ортиқ алоҳида қиймат занжири бизнес функциялари (янги маҳсулотнинг нархи, сифати ва яратирилиш тезлиги бўйича) бир вақтнинг ўзида бир жамоа сифатида ишлаганда компанияларга фойда келтиради.

Маҳсулот ёки хизматни ишлаб чиқариш ва етказиб бериш билан боғлиқ бўлган қиймат занжининг қисмлари - ишлаб чиқариш ва тарқатиш - таъминот занжири деб аталади.

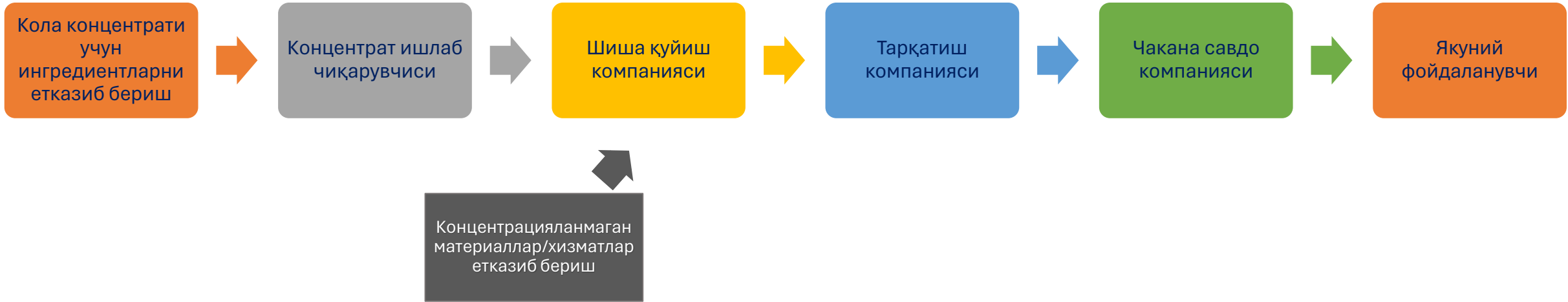
- Таъминот занжири товарлар, хизматлар ва маълумотлар оқимини материаллар ва хизматларнинг дастлабки манбаларидан истеъмолчиларга маҳсулот етказиб беришгача, бу фаолият бир ташкилотда ёки бир нечта ташкилотларда содир бўлишидан қатъи назар, тавсифлайди.

CASE

Sony va Procter & Gamble kabi kompaniyalar mijozlar, hamkorlar va distribyutorlar bilan munosabatlarni chuqurlashtirish uchun biznes funktsiyalari bo'ylab odamlar va texnologiyalarni birlashtiradigan mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish (CRM) dan foydalanadilar .

CRM tashabbuslari mijozlarga qaratilgan barcha faoliyatlarni (masalan, marketing, sotish, tarqatish va sotishdan keyingi qo'llab-quvvatlash) muvofiqlashtirish uchun texnologiyadan foydalanadi, shuningdek, mahsulotlarni mijozlarga etkazib berish uchun zarur bo'lgan dizayn va ishlab chiqarish faoliyati.

Кола қуйиш компанияси учун таъминот занжири



CASE

Юклаш ва тушириш ишлари харажатларини камайтириш учун **Coca-Cola** компанияси ҳам, **Pepsi Bottling Group** ҳам ўз етказиб берувчиларидан (пластик ва алюминий компаниялари ва шакарни қайта ишлаш корхоналари каби) тез-тез оз миқдорда материалларни бевосита ўз ишлаб чиқариш майдончаларига етказиб беришни талаб қилади.

Худди шундай, таъминот занжирида захира ҳажмини қисқартириш учун **Walmart** ўзининг **Coca-Cola** каби етказиб берувчиларидан ҳар доим ўз дўконларида оптимал миқдорда бўлишини таъминланишини кафолатлаш учун ўз захираларини бевосита бошқаришни талаб қилади.

МУВАФФАҚИЯТНИНГ АСОСИЙ ОМИЛЛАРИ

Кўпгина АҚШ компаниялари ўзларининг бизнес функцияларининг бир қисмини аутсорсинг қилиш орқали харажатларни қисқартирдилар.



Мисол учун, Nike ўзининг ишлаб чиқариш операцияларини Хитой ва Мексикага кўчирди, Microsoft ва IBM эса Испания, Шарқий Европа ва Ҳиндистонда дастурий таъминотни ишлаб чиқишни тобора кўпайтирмоқда.

Cost Accounting: A Managerial Emphasis /
Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. /
Published by Pearson, 2015

Муваффақиятнинг асосий омиллари

Мижозлар компаниялардан қуйидаги бир нечта (ёки ҳатто барчаси) ҳақида гап кетганда, доимий равишда яхшиланадиган самарадорлик даражасини таъминлаш учун қиймат занжири ва таъминот занжиридан фойдаланишни хоҳлашади:

ХАРАЖАТЛАР ВА САМАРАДОРЛИК

Компаниялар сотадиган маҳсулот таннархини пасайтириш учун доимий босимга дуч келишади. Маҳсулот таннархини ҳисоблаш ва бошқариш учун менежерлар биринчи навбатда харажатларнинг пайдо бўлишига олиб келадиган фаолиятни (масалан, машиналарни ўрнатиш ёки маҳсулотларни тарқатиш) тушунишлари, шунингдек, мижозлар маҳсулот ёки хизматлар учун тўлашга тайёр бўлган нархларни аниқлаш учун бозорни кузатишлари керак. Бошқарув ҳисоби маълумотлари менежерларга маҳсулотнинг мақсадли таннархини “мақсадли нарх” дан компания олишни истаган маҳсулот бирлиги учун операциялар даромадни айириш орқали ҳисоблашда ёрдам беради.

СИФАТ

мижозлар одатда сифатнинг юқори даражасини кутишади. Умумий сифат менежменти (TQM - Total quality management) - бу маҳсулот ва жараёнлар сифатини доимий равишда яхшилаш учун бошқарувнинг интеграциялашган фалсафасидир. TQM ни амалга оширувчи менежерлар қиймат занжиридаги ҳар бир шахс мижозлар кутганидан юқори бўлган маҳсулот ва хизматларни етказиб бериш учун масъул эканлигига ишонишади.

Cost Accounting: A Managerial Emphasis /
Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. /
Published by Pearson, 2015

Муваффақиятнинг асосий омиллари

ВАҚТ

Энг муҳим ўлчовлардан иккитаси - янги маҳсулотни ишлаб чиқиш вақти ва мижознинг жавоб бериш вақти. Янги маҳсулотни ишлаб чиқиш вақти - бу компанияларга янги маҳсулотларни яратиш ва уларни бозорга чиқариш учун зарур бўлган вақт. Технологик инновацияларнинг ортиб бораётган суръати маҳсулотнинг ҳаёт даврларини қисқартиришга ва янги маҳсулотларни тезроқ жорий этишга олиб келди. Янги маҳсулотни ишлаб чиқиш бўйича қарорлар қабул қилиш учун менежерлар маҳсулотнинг ҳаётий циклидаги харажатлари ва фойдаларини тушунишлари керак.

ИННОВАЦИЯ

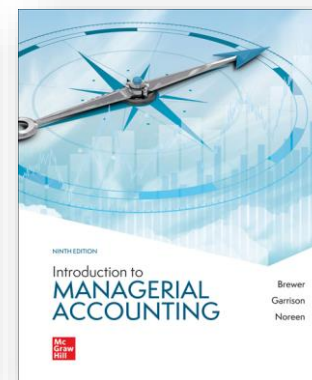
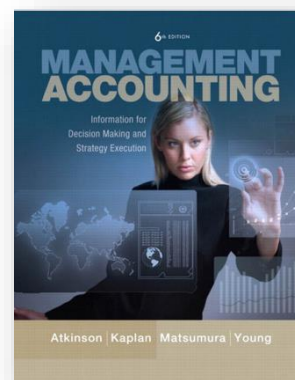
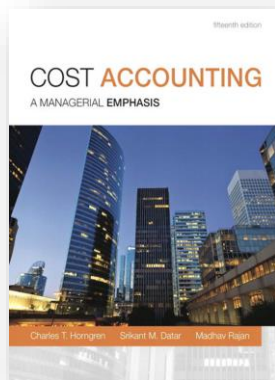
Инновацион маҳсулотлар ёки хизматларнинг доимий оқими компаниянинг доимий муваффақияти учун асосдир. Менежерлар муқобил инвестициялар ва R&D қарорларини баҳолаш учун бошқарув ҳисоби маълумотларига таянадилар.

БАРҚАРОР РИВОЖЛАНИШ

Компаниялар барқарорликни рағбатлантириш учун харажат ва самарадорлик, сифат, вақт ва инновацияларнинг асосий муваффақият омилларида тобора кўпроқ фойдаланмоқдалар - узоқ муддатли молиявий, ижтимоий ва экологик мақсадларга эришиш учун стратегияларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

Фойдаланиш учун адабиётлар

- **Cost Accounting: A Managerial Emphasis** / Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. / Published by Pearson, 2015
- **Managerial Accounting**. 17th Edition / Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer / Published by McGraw-Hill Education, 2021
- **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
- **Boshqaruv hisobi** / Pardayev A., Pardayev B. / T.: G'.G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi., 2019
- **Boshqaruv hisobi** /Israilov R.I., Maxsudov B.Yu.. / T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2020



**РАҲМАТ
ЭЪТИБОРИНГИЗ
УЧУН!**

