O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

A.X. Pardayev
Z.A. Pardayeva

BOSHQARUV HISOBI

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi tomonidan darslik sifatida tavsiya etilgan

Toshkent
«IQTISOD-MOLIYA»
2019

UO'K: 657/658(075.8)
KBK: 65.290-2ya73

Toshkent moliya instituti rektori
Ulug'bek O'ktamovich Azizovning tahriri ostida

Taqrizchilar: *i.f.d., prof.* **A.A.Karimov;**
i.f.d., prof. **B.A.Xasanov;**
i.f.d., prof. **Z.N.Qurbonov**

P 21 Boshqaruv hisobi: *Darslik* / A.X. Pardayev, Z.A. Pardayeva; – T.: "Iqtisod-Moliya", 2019. – 556 b.

"Boshqaruv hisobi" nomli ushbu darslik iqtisod yo'nalishi bo'yicha ta'lim olayotgan talabalarga mo'ljallangan bo'lib, u Davlat ta'lim standartlari asosida tuzilgan o'quv dasturiga muvofiq tayyorlangan. Kitobda asosiy e'tibor boshqaruv hisobini zamon talablari darajasida tashkil etishga alohida e'tibor qaratilgan. Unda boshqaruv hisobini tashkil qilish tamoyillari, xarajatlarni hisobga olishning zamonaviy usullari, byudjetlashtirish, transfert baholarni shakllantirish, segmentar hisobotlarni tuzishga buxgalteriya hisobining xalqaro standartlari talablaridan kelib chiqib yondashilgan.

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan darslik 5A230901 – Buxgalteriya hisobi (tarmoqlar va sohalar bo'yicha) mutaxassisligi bo'yicha ta'lim olayotgan talabalarga tavsiya etilgan.

UO'K: 657/658(075.8)
KBK: 65.290-2ya73

ISBN 978-9943-13-858-2 **© A.X. Pardayev, Z.A. Pardayeva, 2019**
© «IQTISOD-MOLIYA» 2019

KIRISH

Talabalar hukmiga havola qilinayotgan ushbu darslik 2002-yilda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasining Kengashi qaroriga asosan dastlab "Akademiya" nashriyotida, keyinchalik u kitobxonlar tomonidan bildirilgan taklif-istaklar, sohada ro'y bergan o'zgarishlarni inobatga olgan holda 2008-yilda G'afur G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyida chop etilgan qo'llanma, shuningdek, 2014-yilda "TAFAKKUR" nashriyotida chop etilgan darslik asosida yozilgan.

Bu fanni o'qitish jarayonini sifat jihatdan yaxshilash, ma'ruza darslarini talabalar bilan interfaol usulda, zamonaviy pedagogik va informatsion texnologiyalardan keng foydalangan holda, ochiq muloqot shaklida o'tkazishga qaratilgan.

Darslikning asosiy vazifasi, har bir xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari (menejeri)ni «Boshqaruv hisobi»ning mohiyati, vazifalari, funksiyalari, obyekti, predmeti, tamoyillari hamda uni xo'jalik yurituvchi subyektlarda samarali tarzda tashkil qilish va yuritish asoslari bilan tanishtirishdan iborat.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish — boshqaruv jarayonining muhim bosqichidir. U qanchalik samarali bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy faoliyati shunchalik muvaffaqiyatli kechadi. Bu masalaga yondashish borasida ushbu darslik, shubhasiz, katta yordam beradi, degan umiddamiz.

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari malakasining darajasi va sifatini belgilovchi asosiy mezon — iqtisodiy o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilish qobiliyatida ifodalanadi. Kimki ana shunday qobiliyatga ega bo'lmasa, undan oqil va malakali rahbar chiqishi dargumon. Aynan shu xulosalardan kelib chiqib, darslikda tadqiqotli, istiqbolli hamda strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilish texnologiyalariga katta e'tibor

qaratildi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning zamonaviy eng qulay va samarali texnologiyasi misollar yordamida bayon qilindi.

Darslikda qanday mahsulot turini qancha miqdorda ishlab chiqish maqsadga muvofiqligini aniqlash, shu bilan bog'liq xarajatlarni nazorat qilish va boshqarish, ularni hisobga olish, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning tannarxini hisoblash, belgilangan tannarxdan chetlanishlarni nazorat qilish usullari atroflicha yoritildi. Ishlab chiqarilgan mahsulot bahosini belgilashga ilmiy jihatdan yondashib, uni raqobat va bozordagi talab-taklif o'rtasidagi munosabat ta'sirini e'tiborga olgan holda aniqlash usullari misollar vositasida ko'rsatildi.

Shuningdek, boshqaruv qarorlarini qabul qilishga ta'sir etadigan omillarni o'rganish asosida ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxini aniqlash, uni boshqarish hamda unga bahoni belgilash tamoyillari atroflicha yoritilib, xarajatlar tarkibi va tavsifi aniq misollar bilan ko'rsatildi.

Mazkur darslikni yozishda mualliflar an'anaviy yondashuvdan chetlangan holda, mamlakatimizda jahon amaliyotining eng ilg'or tajribalaridan kelib chiqib, boshqaruv hisobini yanada rivojlantirishning ayni paytda dolzarb bo'lib turgan, yangi va istiqbolli yo'nalishi - sifat ko'rsatkichi mohiyati, uni baholash mezonlari, shuningdek, investitsiya loyihalari va biznesning tarkibi bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish hamda strategik boshqaruv hisobini tashkil qilish masalalarini atroflicha yoritishga e'tibor qaratdilar.

Har bir bobning yakunida boshqaruv qarorlari qabul qilish jarayoniga mustaqil fikrlash va mas'uliyat bilan yondashish ko'nikmalarini shakllantirishga mo'ljallangan, pedagogik va informatsion texnologiyalardan foydalanib yechilishi kerak bo'lgan vaziyatli, muammolar va vazifalar, illyustrativ misollar, shuningdek test savollari keltirilgan.

Mazkur darslikning II va III boblari Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari institutining o'qituvchisi

F.A.Astanova bilan hamkorlikda, XII bobi i.f.n., dotsent Umidjon Kostaev tomonidan yozildi.

Ushbu darslikni yaratishda o'zlarining qimmatli fikrlarini ayamagan i.f.d., professor A.K. Ibragimov, i.f.d., professor B.A. Xasanov, i.f.d., professor Z.N.Qurbonovlarga mualliflar o'z minnatdorchiliklarini bildiradilar.

Darslik ayrim kamchiliklardan ham holi bo'lmasligi shubhasiz, shu sababli, uning saviyasini yanada ko'tarish, mazmunan boyitish va rtivojlantirish borasidagi bildirilgan barcha fikr-mulohazalar, istaklar va takliflarni mualliflar minnatdorchilik bilan qabul qilishadi.

Mualliflar

I BOB. "BOSHQARUV HISOBI" FANINING AHAMIYATI, SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI

1-§. Xo'jalik yurituvchi subyektlarni boshqarishning paydo bo'lishi, ahamiyati va rivojlanishi.

2-§. Boshqaruvning mohiyati, tamoyillari va maqsadlari.

3-§. Boshqaruv hisobining mohiyati, predmeti, funksiyalari, metodlari, obyektlari, tamoyillari, hisob tizimi va tarkibiy qismlari.

1-§. Xo'jalik yurituvchi subyektlarni boshqarishning paydo bo'lishi, ahamiyati va rivojlanishi

Iqtisodiy taraqqiyotning hozirgi bosqichida xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatining samaradorligini boshqaruvning har bir bo'g'inida yo'lga qo'yilgan boshqaruv hisobi tizimisiz tasavvur qilish murakkab. Boshqaruv hisobi tizimi xo'jalik yurituvchi subyekt menejerlariga taqdim etiladigan barcha hisob ma'lumotlari va bosqichlarni o'ziga qamrab oladi. Boshqaruv hisobi samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishda xarajatlarni rejalashtarish, shakllantirish va nazorat qilish jarayoni bilan uzviy bog'liq.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarning ichki boshqaruv tizimida menejerlarning axborotlarga bo'lgan ehtiyojini aynan boshqaruv hisobi tizimi ta'minlaydi. Rivojlangan mamlakatlarda firma va kompaniyalar buxgalteriya hisobi sohasidagi ish vaqti va resurslarining 90 foizini boshqaruv hisobini yo'lga qo'yish va yuritishga, qolgan 10 foizini esa moliyaviy hisobga sarflashadi.

Kuchli raqobat muhitida xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyat yuritayotgan tarmoqning o'ziga xos xususiyati yoki faoliyat turidan qat'i nazar, boshqaruv tizimini yo'lga qo'yish orqali ko'zlangan natijaga erishishi va samarali faoliyat yuritishi mumkin. Shu boisdan ham xo'jalik yurituvchi subyektning barcha bo'g'inidagi menejerlar

uchun ahamiyatli bo'lgan boshqaruv hisobining mohiyati, uning rivojlanish bosqichlari, boshqaruv hisobini yo'lga qo'yish va yuritishning o'ziga xos xususiyatlarini kengroq yoritilishi maqsadga muvofiqdir.

Zamonaviy menejmentning ahamiyati shundaki, shu sohadagi ilmiy izlanishlar olib borgan va borayotgan turli maktablar olimlari yagona xulosaga kelishgan muhim masala – samarali boshqaruvni o'rganish va uni har bir menejer o'z faoliyatida qo'llashi obyektiv zaruriyat.

Boshqaruv qadim-qadimdan paydo bo'lib, rivojlanib kelmoqda. Boshqaruv faoliyati samarali tashkil etilmaganda edi, Misr ehromlari qurilmagan, Vavilonning go'zal bog'lari bunyod etilmagan, urushlar bo'lmagan, shaharlar va davlatlar paydo bo'lib, gullab-yashnamagan bo'lar edi.

Boshqaruv xo'jalik yurituvchi subyektlar paydo bo'lishi bilan shakllana boshladi. Ammo qadimda tashkilotlar hozirgi zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyektlardan sezilarli darajada farq qilgan. Bu farqlarni xo'jalik yurituvchi subyektlar ko'lamining juda kichikligi va shunga muvofiq yirik tashkilotlar va rahbarlar sonining kamligi; o'rta bo'g'in rahbarlarining amalda yo'qligi; rahbarlik lavozimlarini kuch, ya'ni zo'ravonlik bilan egallash; buyruqbozlikka katta e'tibor berish; tashkilot uchun muhim qaror qabul qilish huquqiga ega bo'lgan shaxslar sonining kamligida kuzatish mumkin.

Shu bilan birgalikda, qadim zamonlarda odamlar qanday qilib hokimiyatga egalik qilish, ko'p pul topish va hokazolarga katta e'tibor berganlar va pirovardida, maqsadlariga ishonchli erishish kafolatini beruvchi boshqaruv jarayonini samarali amalga oshirish masalalari ustida kam bosh qotirganlar.

Boshqaruv to'g'risidagi fan XX asrning boshlaridan intensiv ravishda rivojlana boshladi. Insoniyat faoliyatining dastlabki davrlaridan bizgacha faqat boshqaruv tajribalarining tahlili va umumlashgan ko'rinishlarini o'zida aks ettirgan uzuq-yuluq ma'lumotlar yetib kelgan.

Xususan, "Ptaxxotep o'gitlari" kitobida (Qadimgi Misr, eramizgacha 2000–1500 y.) subyekt boshqaruvi boshlig'iga quyidagicha maslahatlar tavsiya qilingan: ... shikoyatchining so'zlarini eshitayotganingda bosiq bo'l, u senga aytishi mumkin bo'lgan so'zlarni aytgunicha, ko'nglini bo'shatgunicha uning ko'nglini cho'ktirma. Baxtsizlikka uchragan odam o'zining savoliga ijobiy yechimga erishishdan ko'ra ko'proq ko'nglini ochishni xohlaydi"[1].

Boshqaruv borasidagi va rahbar bo'lgan shaxslarga tavsiya qilinadigan shu kabi maslahatlarni zamonaviy adabiyotlarda ham uchratish mumkin. Xususan, S.Parkinson, M.Rustomdji, K.Xovardlar ana shunday maslahatlarni to'plab, ularni ma'lum tamoyillar asosida guruhlashga harakat qilishgan. Ular tomonidan ishlab chiqilgan ana shunday guruhli maslahatlar rahbarlarga aniq yo'nalishlar bo'yicha qo'l keladi[2].

Qadimgi Gretsiyada Platon ishlab chiqarish jarayonlarini ixtisoslashtirish zarurligi to'g'risida gapirgan edi. Suqrot turli faoliyat sohalari boshqaruvchilarining faoliyatlarini tahlil qila turib, ular mehnatining asosini tashkil qiluvchi umumiy tamoyillar to'g'risida gapirgan edi: "Asosiy vazifa – kerakli odamni kerakli joyga qo'yish va o'zining ko'rsatmalarini bajarilishiga erishish".

Qadimgi Rimda Katta Katon (eramizgacha 234–149 y.) yer egasiga quyidagicha maslahat bergan: "Qarash kerak, ishning borishi qanday, nimalar qilindi va yana nimalar qilinishi kerak. Shundan keyin u boshqaruvchidan bajarilgan ishlar to'g'risida hisobot va nima uchun ishning bir qismi bajarilmaganligi to'g'risida tushuntirish talab qilishi lozim". Shuningdek, boshqaruvchiga yillik ish rejasini berish taklif etilgan[3].

---

[1] Бобришев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли: Учебное пособие. - М.: 1987.- 75-89 стр.

[2] Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. - М.: Агентство "ФАИР", 1997., и Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства. - М.: 1996.

[3] Бобришев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли: Учебное пособие. - М.: 1987. 46-71 стр.

Boshqaruv "nou-xau"lari boshqaruv elitasining tor doiralarida avloddan avlodga o'tib kelgan. Boshqaruv fanining rivojiga italiyalik davlat arbobi Makiavelli (1469–1527 y.) katta hissa qo'shgan. U shunday degan edi: "Hukmdorning aqliga birinchi navbatda, u qanday odamlarni o'ziga yaqinlashtirayotganligiga qarab baho beriladi; agar bu odamlar sodiq va qobiliyatli bo'lsalar, u holda har doim uning donoligiga ishonish mumkin, ya'ni u (hukmdor) ularning qobiliyatliligini seza oldi va ularning sodiqligini saqlab qola oldi"[4].

Makiavelli ta'kidlagan ediki: "Yordamchining sodiqligini bilishning bitta bexato usuli bor. Agar yordamchi davlatdan ko'ra ko'proq o'z manfaati haqida o'ylasa va har bir ishda o'z foydasini izlasa, u hech qachon hukmdorning yaxshi xizmatchisi bo'la olmaydi"[5].

Quyidagi boshqaruvchilikka oid ajoyib fikrlar ham Makiavelliga tegishlidir: "Ko'pchilik hukmdorlarning ayrimlari o'zlarining donoligi va shon-shuhrati uchun o'zlariga emas, balki o'z yaqinlarining to'g'ri maslahatlari oldida qarzdordirlar, deb o'ylaydilar, lekin bu xato fikrdir. Aslida, ideal qoida quyidagichadir: dono bo'lmagan hukmdorning maslahatlari foydasizdir"[6].

Yevropada XVIII asrning o'rtalarida sanoat inqilobidan keyin boshqaruvga oid qarashlar intensiv rivojlandi. Undan keyin ishlab chiqarishning gurkirab rivojlanishi yig'uv kombaynining va mashinaning o'zaro almashinuvchi qismlarini joriy qilinishiga, sifat nazorati usullaridan foydalanishga (E.Uitni), ishlab chiqarish ishchilarining ixtisoslashuviga (Ch.Bebbidj) olib keldi.

Hozirga kelib, boshqaruv bo'yicha juda ko'p yo'nalish hamda tadqiqot natijalari mavjud, binobarin, jamiyat taraqqiyotining turli bosqichlarida boshqaruv faoliyatini yoki uning tarkibiy qismlarini tizimlashtirishga (bir tizimga solishga) urinishlar ko'p bo'lgan.

---

[4] Макиавелли Н. Избранные сочинения. - М.: Художественная литература, 1982.
[5] Шу манбада
[6] Шу манбада

Ana shu boradagi, aniqrog'i, boshqaruv faoliyatini tizimlashtirishda eng birinchi va muhim ahamiyatga ega bo'lgan ishlar eramizdan oldingi 5 minginchi yillikda qadimgi Shumerda amalga oshirilgan. Shu boradagi urinishlar natijasida nafaqat boshqaruv, balki insoniyat taraqqiyotida muhim omil hisoblangan yozuv yuritila boshlagan edi.

Ularning natijasi o'laroq, ma'lumotlarni uzatish va jamlash imkoniyatlari paydo bo'ldi. Bu ana shu vaqt uchun boshqaruv faoliyatini intensifikatsiyalashda rag'batlantiruvchilik rolini bajargan. Bir tomondan, yozishni biladigan biznesmenlar sinfi paydo bo'lgan bo'lsa, boshqa tomondan esa, qadimgi Shumerda savdo operatsiyalari va tijorat hisobotlarida, stixiyali savdo munosabatlarida yuzaga keladigan boshqaruv tizimini yaratish va tartibga solishda ishtirok etuvchi shaxslar sinfi paydo bo'ldi.

Vavilon podshohi Xammurapining (eramizdan oldingi 1792–1750 y.) hukmronlik yillarida davlat boshqaruvining Jami qonunlari ishlab chiqildi va kuchga kiritildi. Ushbu Jami qonunlarga muvofiq, davlat boshqaruvi diniy usuldan demokratik usulga o'tkazildi. Ishlarning bajarilishi ustidan nazorat va javobgarlik kuchaytirildi.

Navuxodonosor II (eramizdan oldingi 605-562 y.) zamonida boshqaruvning davlat usullari bilan ishlab chiqarish va qurilish sohasidagi nazorat funksiyalarini o'z ichiga oluvchi boshqaruv usullarining birlashuvi ro'y berdi[7].

Boshqaruv borasidagi maktablarning xizmatlari va qarashlarini bir tizimga solib, undan samarali foydalanishda B.Karlof juda muvaffaqiyatli ishlagan va shu borada uning xizmatlari kattadir. Boshqaruvga oid qarashlar rivojlanishining to'liq xronologiyasi va boshqaruv faoliyatini tizimlashtirilgan ko'rinishlari B.Karlof tomonidan quyidagicha keltirilgan (1-jadval)[8].

---

[7] Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: ЗАО "Бизнес - школа "Интел-Синтез", 1998.

[8] Шу манбада

1-jadval

Boshqaruvga oid qarashlarning rivojlanish bosqichlari

Yillar	Shaxs yoki etnik guruh	Menejmentning rivojlanishidagi asosiy hissasi
	Eramizdan oldin	
5000	Shumerlar	Yozuv vujudga keldi, ma'lumotlar qayd qilina boshlandi
4000	Misrliklar	Rejalashtirish, tashkillashtirish va nazorat qilish zarurligi asoslandi
2600	Misrliklar	Boshqaruvni tashkil etishdagi nomarkazlashtirish tamoyiliga amal qilish asoslandi
1800	Xammurapi	Nazorat qilishda guvohlar va yozma hujjutlardan foydalanish, eng kam ish haqining belgilanishi, javobgarlikni boshqalarga yuklashlarga yo'l qo'yib bo'lmasligi tan olingan
1491	Yahudiylar	Tashkillashtirish konsepsiyasi asoslandi
600	Navuxodonosor	Ishlab chiqarishni nazorat qilish va rag'batlantirishni ish haqi orqali amalga oshirish
400	Suqrot	Menejmentning universallik tamoyili shakllantirildi
400	Ksenofont	Menejmentning alohida san'at turi sifatida tan olinishi
175	Katon	Ishlarni yozib borilishidan foydalanish
	Eramizda	
20	Iisus Xristos (Iso payg'ambar)	Yagona boshlanish. Oltin qoida. Insoniy munosabatlar
1100	Gazali (Imom G'azzoliy)	Menejerga qo'yiladigan talablar
1835	Marshall, Logman	Menejmentning tan olinishi va nisbatan muhimligining muhokama qilinishi
1881	Jozef Varton	Kollejlar uchun tadbirkorlik menejmenti kursining ishlab chiqilishi
1900	F.U.Teylor	Ilmiy menejment, tizimli yondashuv, kadrlar menejmenti, mehnat va menejment o'rtasida kooperatsiyaning zarurligi, funksional tashkilot, baholash
1916	G.Fayol A.G.Chern	Menejmentning dastlabki to'liq nazariyasi shakllandi, uning funksiyalari, tamoyillari, menejmentning o'qitilishini zarurligini tan olinishi Menejmentning funksional konsepsiyasi
1919	Morris Kuk	Menejmentdan turli sohalarda foydalanish imkoniyati ochildi
1927	Elton Meyo	Guruhli intilishlarning sotsiologik konsepsiyasi
1943	Lindell Urvik	Menejment tamoyillarining yagona korrelatsiyasi ishlab chiqilishi
1949	Norbert Viner	Informatsiyalar nazariyasida tizimli tahlilning ishlab chiqilishi

1976	Romari Styuart	Har xil vaziyatlarda menejer faoliyatini cheklash va alternativ usullar
1985	Tom Peters	Iste'molchilarga odamlar singari, tashkilot personaliga esa biznes rivojlanishining muhim resursi kabi munosabatda bo'lish

Karlof tomonidan bir tizimga solingan boshqaruvga oid qarashlarning eng muhim rivojlanish bosqichlari shu sohani o'rganmoqchi bo'lganlar uchun muhim yo'riqnomadir. Ana shu tizimda keltirilgan, ya'ni qadimda o'rganilgan boshqaruv usullarining aksariyati bugungi kunda ham o'z dolzarbligi va ahamiyatini yo'qotgani yo'q. Shunga muvofiq, ularni yanada rivojlantirish, xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatiga yaqin bo'lgan jihatlarini takomillashtirish, zamonaviy boshqaruv fanining rivojlanishiga katta hissa qo'shadi.

Taraqqiyotning hozirgi bosqichida, boshqaruvga oid qarashlarning tez rivojlanayotganligini kuzatish mumkin.

Bu taraqqiyot bosqichidagi boshqaruv qanday bo'lishi, xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini samarali tashkil qilish uchun uning qaysi yo'nalishlari, tamoyillari va usullari asos qilib olinishi lozim degan muhim masalani yechish maqsadida uning iqtisodiy rivojlanish tarixiga yaqin bo'lgan davrdagi nazariyasi mohiyatini, tashkil qilishning yo'nalishi va usullarini yaqindan o'rganish lozim.

Bu borada butun dunyoda tan olingan amerikalik injener Teylorning (1856–1915y.) hissasi katta bo'lgan. U boshqaruv nazariyasining rivojlanishiga katta hissa qo'shgan. Bunga, asosan, XX asr boshlarida AQSHda yuzaga kelgan ijtimoiy-siyosiy vaziyat turtki bo'lgan. AQSH uchun ushbu davrda sanoatning gurkirab rivojlanishi xususiyatli bo'lib, temir yo'l tarmoqlari mamlakatni samarali boshqaruvga ehtiyoj sezgan yirik ishchi kuchi bozoriga aylantirdi. Birinchi navbatda tadbirkorlar boshqarish usullariga katta e'tibor bergan xo'jalik yurituvchi subyektlar gullab-yashnadi.

O‘sha vaqtgacha tadbirkorlarga menejmentning sirlari o‘rgatilmas edi. Ammo oldindan to‘plangan tajribalar o‘z ijobiy natijasini berdi [9].

Eng muhimi va mamlakatimiz amaliyoti uchun e’tiborlisi — ana shu davrda boshqaruv san'ati tajribalar asosida rivojlandi, boshqaruvga o‘qitish esa, faqat tadbirkorlarning shaxsiy xatolari va kashfiyotlari evaziga amalga oshirildi. Ana shu vujudga kelgan iqtisodiy-ijtimoiy vaziyatning barchasi boshqaruvning fan sifatida kelib chiqishi uchun asos yaratdi.

Boshqaruv to‘g‘risidagi zamonaviy fan 1911-yilda Teylorning "Ilmiy boshqaruv tamoyillari" kitobi nashrdan chiqishi bilan boshlandi. Teylor quyidagicha tavsiflanadigan "Ilmiy boshqaruv" tizimini taklif qildi: "An’anaviy bilimlar o‘rniga — fan; qarama-qarshiliklar o‘rniga — garmoniya; yakka mehnat o‘rniga — hamkorlik; unumdorlikni cheklash o‘rniga — maksimal unumdorlik; har bir alohida ishchining eng maksimal unumdorlikka erishishi va eng yuqori darajadagi farovonlik" [10].

Teylor birinchi bo‘lib, har qanday ixtiyoriy olingan xo‘jalik yurituvchi subyektda boshqaruvni samarali tashkil qilish uchun quyidagi 4 ta mezon bajarilishi lozimligini ilmiy jihatdan asoslagan [11]:

T.r	Mezon	Mohiyati
1	Ilmiy asos	Eski, an’anaviy ish yuritish usullarining o‘rnini almashtiruvchi ilmiy fundament yaratish, uning har bir elementini ilmiy tadqiq qilish
2	Tanlash	Ishchilarni ilmiy jihatdan asoslangan mezonlar, mashg‘ulotlar va o‘qishlar asosida tanlab olish
3	Hamkorlik	Mehnatni tashkil qilish bo‘yicha ishlab chiqilgan ilmiy ishlar tizimini amaliyotga joriy qilishda ma’muriyat va ishchilar o‘rtasidagi hamkorlik
4	Javobgarlik	Ma’muriyat va ishchilar o‘rtasida mehnatni teng taqsimlanishi va javobgarlik

Yuqorida nomi keltirilib o‘tilgan kitobda Teylorning ilmiy jihatdan asoslangan ish haqi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilish bo‘yicha

[9] Тейлор Ф.У. Научная организация труда. - М., 1924.
[10] Тейлор Ф.У. Научные основы организации промышленных предприятий. - СПб., 1912.
[11] Тейлор Ф.У. Научные основы организации промышленных предприятий. - СПб., 1912.

takliflari boshqaruvni tashkil qilish borasida muhim ahamiyatga ega tamoyillardir. Xususan:

- ish haqi joyga emas, balki ishchiga hisoblanadi;
- ustamalar tayinlash taxminlarga emas, balki aniq bilimlarga asoslanishi lozim;
- aniq bilimlarga asoslangan ustamalar bir xil bo'lishi lozim;
- chunki, shu tartibda belgilangan ustamalar sababli tovarlar arzon sotiladi, ishchilar esa odatdagidan ko'proq ish haqi oladilar;
- aniq bilimlarga asoslangan ish haqi eng yaxshi ishchilarni yuzaga chiqaradi, ularga ko'proq pul topishga imkoniyat beradi, ishda ataylabdan sekin ishlashga olib keluvchi sabablarni yo'q qiladi, ishchilar esa tadbirkorlarni hamkorlik qilishga undaydi[12].

O'z ilmiy izlanishlari natijasi bo'yicha Teylor muhim ilmiy asosga ega bo'lgan boshqaruvda chiziqli tizim o'rniga «bo'limlar» tizimini taklif qildi. Uning fikricha, chiziqli tizimda ishchilar armiyadagiga o'xshash, bitta va yagona boshliqdan topshiriq olar edilar. Endi esa, usta va brigadirning bajaradigan ishi 8 ta qismga bo'linadi va ishchilar bitta boshliq o'rniga bevosita 8 ta "tor" mutaxassislar, ya'ni o'z ishini professional darajada biladigan boshliqlar bilan munosabatda bo'ladilar. Teylor nazariyasi ma'muriy boshqaruv personali sonining keskin oshib ketishiga olib keladi, lekin shu bilan birgalikda, boshqaruvni tashkil qilishda muhim qadam qo'yildi, uning natijasi bo'yicha mehnat unumdorligi o'sishiga erishish imkoniyatlari yaratiladi.

Teylorning bu ishi Kasaba uyushmalari tomonidan qattiq tanqid ostiga olindi. Kasaba uyushmalari teylorizm nazariyasi mehnatkashlarni ekspluatatsiya qilinishini kuchaytiradi deb qaradilar. Bu nazariyaga nafaqat Kasaba uyushmalari, balki tadbirkorlar tomonidan ham tanqidiy qarashlar bo'lgan. Sababi – Teylor tomonidan taklif etilgan yangicha mehnatni tashkil qilish tizimidan foydalanish ishlab chiqarishni boshqarishning eski, an'anaviy, odatdagi usul va texnologiyalaridan voz kechishni, yangi tizimni joriy qilish bo'yicha mavjud o'z usullarini qayta ko'rib chiqishni taqozo etgan.

[12] Тейлор Ф.У. Усовершенствованная система сдельной оплаты. - СПб., 1914.

Teylor nazariyasining nafaqat ilmiy, balki amaliy ahamiyati ham katta bo'lganligi uchun ham, barcha progressiv yangiliklar singari bu nazariya, buning natijasi sifatida boshqaruv to'g'risidagi fan ham tan olindi.

Ilmiy boshqaruv usullarini rivojlantirishda Teylorning izdoshlari bo'lgan, er-xotin Gilbertlarning ilmiy tadqiqot natijalari e'tiborga molikdir. Ular ishchining mikroharakatini tahlil qiluvchi usulni ishlab chiqdilar. Uning asosida – ishchining harakat kinogrammalari, ularning keyingi standart ketma-ketliklarini aniqlash imkoniyatlari yaratildi.

G.Gant bir muncha qiyin ishlarni rejalashtirish va bajarilishini tekshirishga imkon beradigan boshqaruvning chiziqli grafigini amaliyotga kiritdi. Gantning grafigi, yoki boshqacha qilib aytganda diagrammasi, hozirgi kunda amaliyotda keng foydalanilayotgan tarmoq grafiklarini rejalashtirishning tarkibiy qismi bo'lib xizmat qilmoqda. Gant diagrammalari xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini kalendarli rejalashtirishda keng qo'llanilmoqda.

Yuqorida sanab o'tilgan ana shu maktablar namoyondalarining ilmiy tadqiqot natijalari xususan, fanning nazariy asoslari (Teylor), boshqaruv usulari (Gilbertlar) hamda boshqaruvda chiziqli grafik (Gant) mamlakatimiz iqtisodining turli tarmoqlarida faoliyat yuritishayotgan tadbirkorlar uchun boshqaruvni eng samarali tashkil qilishni tavsiya qilish yo'nalishida ilmiy tadqiqotlar olib borayotgan maktab va olimlar uchun benihoya katta ham amaliy, ham ilmiy ahamiyatga egadir.

2-§. boshqaruvning mohiyati, tamoyillari va maqsadlari

Boshqaruv fani dunyoning taraqqiy etgan mamlakatlarida bugungi kungacha rivojlanib, mohiyati yanada oydinlashib o'z tamoyillariga ega bo'lib bormoqda. Ana shu masalalarda bir qator maktab vakillari va ularning qarashlari mavjud bo'lib, e'tiborga molik bo'lganlaridan biri - Emersonning o'n ikki tamoyili nomi bilan tanilgan.

Boshqaruvni takomillashtirish borasida olib borilgan Emerson ishlarining asosiy yo'nalishlari ishchilarni emas, balki boshqaruvchi-

larning mehnat samaradorligini oshirishga qaratilgan. Tabiiy boyliklar talon-taroj qilinishi, ulardan nooqilona foydalanish va inson imkoniyatlari boy beriladigan sabablarning asosi – noto'g'ri tashkilotchilikda deb ta'kidlagan[13].

Emerson o'z zamondoshlaridan farqli o'laroq, ishda yuqori natijalarga minimal xarajatlar evaziga erishiladi deb hisoblar edi. Ishdagi zo'rma-zo'rakilik yaxshi natijalar bermasligi, balki aksincha, zo'rma-zo'rakilik va unumdorlik o'rtasida teskari aloqa mavjud.

Emerson nazariyasiga muvofiq, zavoddagi usta faqat o'z boshlig'i ishini yengillashtirish uchun emas, balki ishchilarga rahbarlik qilish uchun ishlaydi, taqsimotchi – rahbar past bo'g'in boshliqlariga xizmat ko'rsatish uchun va h.k., ya'ni, u birinchi bo'lib mehnatni boshqarishning maqsad va mohiyatini anglab yetdi. Emerson tomonidan taklif etilgan quyidagi o'n ikki tamoyilning mohiyati hozirgi kunda ham o'z dolzarbligini yo'qotgani yo'q[14]:

T.r	Mezon	Mohiyati
1	Maqsadning aniq belgilab olinishi	Kelishilgan maqsadlar va shu borada to'g'ri yo'naltirilgan ko'rsatmalar katta natijalarga erishishga imkon beradi. Kelishilmagan maqsadlar katta yo'qotishlarga olib keladi
2	Sog'lom fikr	Ishlab chiqarishni tashkil etish asosida tonnalar ortidan quvish, biznesga katta kapital kiritishga intilish emas, balki ishlab chiqarishni oqilona tashkil etish, sog'lom fikr asosida tashkilot muammolarini yechish yotishi lozim
3	O'rinli maslahat	Emerson har bir xo'jalik yurituvchi subyektning "barcha bo'linmalarda boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi" bo'lim tashkil etishni taklif etgan. Emersonning bu qoidasi zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyektlarda menejment rolini tushunishda to'liq mos keladi
4	Intizom	Bu borada tegishli yo'riqnomalar mavjud bo'lishi va har bir ishchi uni bilishi va bajarishi lozim
5	Xodimga nisbatan munosabat	Ishchilar yaxshi mehnat sharoiti, ish haqi va doimiy ravishda malakalarini oshirish imkoniyatlari bilan ta'minlangan bo'lishi lozim. Ishchilar tanlov asosida ishga olinishi va bunda ularning ishga qobiliyatlarini hisobga olish lozim
6	To'liq va doimiy hisob	Emersonning fikricha mahsulotlarning miqdori, narxi, samaradorligi hisobini yuritish orqali unumdorlikka erishish mumkin

[13] Научная организация труда и управление. - М.: Экономика, 1965.
[14] Эмерсон Г. Двенадцать принципов поизводительности труда. - М.: Экономика, 1972.

7	Dispetcherlik	Dispetcherlik – bu rejalashtirishning bir qismini o'zida namoyon etadi. Amaliyotning ko'rsatishicha, ishni rejalashtirib, unga dispetcherlik qilmasdan, hattoki rejalashtirilmagan ishga dispetcherlik qilish yaxshiroqdir
8	Me'yorlar va ish rejimi	Me'yorlash unumdorlik zaxiralarini aniqlash va yo'qotishlarni kamaytirish ustida ishlashga imkon beradi. Oqilona mehnat me'yorlarini aniqlash barcha operatsiyalarning xronometraji, samarali rejalashtirish, psixologlar, fiziologlar va boshqa mutaxassislar ishtirokida amalga oshirilishi lozim
9	Sharoitlarning me'yorlashtirilishi	Sharoitlarning me'yorlashtirilishi aniq va to'liq hisob, shuningdek ishlarni rejalashtirish uchun zarurdir
10	Operatsiyalarni me'yorlashtirish	Operatsiyalarni me'yorlashtirish bir tomondan, ishlab chiqarishda avtomatlashtirishni joriy qilish orqali ishlab chiqarishni standartlashga imkoniyat yaratsa, ikkinchi tomondan operatsiyalarni bajarilishida vaqtni me'yorlashga ko'maklashadi
11	Yozma standart yo'riqnomalar	Emersonning fikricha, yozma standart yo'riqnomalar to'plami qonunlar va xo'jalik yurituvchi subyekt amaliyotining kodifikatsiyasi hisoblanadi. Bu xo'jalik yurituvchi subyektda erishilgan muvaffaqiyatlar yozma ravishda mustahkamlanishi uchun zarurdir
12	Unumdorlik uchun mukofot	Ishdagi yaxshi natijalar uchun rag'batlantirish va ish haqini oshirish tizimining yo'qligi unumdorlikning pasayishiga olib keladi. Ishchilarning rag'batlantirish uchun ish haqidan tashqari, rag'batlantirishning boshqa shakllaridan ham foydalanish maqsadga muvofiqdir

Yuqoridagi tamoyillarning juda ko'pchiligining hozirgi bosqichidagi ahamiyati oshsa-oshganki, kamaymagan. Xususan, xo'jalik yurituvchi subyektlarni boshqarish jarayoni, ularda ishni tashkil qilish, bozorga o'zi ishlab chiqargan mahsulot, ish va xizmatlarni olib chiqish, qolaversa chet mamlakatlarga yuqori sifatli mahsulotlarni chiqarish borasidagi juda keng qamrovli yo'nalish berilgan tamoyillarni barcha xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z amaliy faoliyatida qo'llashlari kerak.

Boshqaruvni tashkil qilish borasida Anri Fayolning (1841-1925 yy.) xizmatlari ham katta ahamiyatga ega. Anri Fayolning o'zi juda ko'p yillar (taxminan 30 yildan ortiq davr mobaynida) Fransiyadagi yirik tog'-kon va metallurgiya kompaniyasini boshqargan. U kompaniyani bankrotlik arafasida qabul qilib, o'zidan keyin eng yirik fransuz kompaniyalarini qoldirdi. Ijodiy fikrlarning katta amaliy tajribalar bilan uyg'unlashib ketishi va tashkilotni boshqarish sohasida eksperimentlar

olib borish imkoniyatlari boshqaruvga doir qarashlarning rivojlanishida sezilarli turtki bo'lgan.

U ilmiy ishlarida ko'targan masalalar mohiyatini ochishda o'zi ishlayotgan bitta kompaniya doirasida cheklanib qolmadi, aksincha o'z g'oyalarini boshqaruv obyekti bo'lgan ixtiyoriy tashkilotga targ'ib qildi.

Anri Fayolning boshqaruv fani oldidagi muhim hissasi – u birinchi bo'lib "boshqaruv" tushunchasiga quyidagicha aniq ta'rif bergan, ya'ni: Boshqarish – xo'jalik yurituvchi subyektda mavjud bo'lgan barcha resurslardan maksimal darajada foydalangan holda, xo'jalik yurituvchi subyektni maqsadlari sari yetaklashdir.

Fayol boshqarilishi zarur bo'lgan xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini quyidagi 6 ta sohaga ajratadi:

T.r	Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati sohalari	Mohiyati
1	Texnik	Texnologik va texnik yo'nalishda
2	Tijorat	Xarid qilish, sotish va ayirboshlash
3	Moliyaviy	Kapital izlash va undan samarali foydalanish
4	Himoya	Shaxs va mulkni himoyalash
5	Buxgalteriya	Inventarizatsiya, balans, xarajatlar, statistika va aktivlar hisobi
6	Ma'muriy	Faqat shaxsiy tarkibga tegishli, materiallar va mexanizmlarga hech qanday aloqasi yo'q

Shu bilan birgalikda, A.Fayol boshqaruv tamoyillarini mutlaq emas, balki ijodiy yondashuvni talab etadigan egiluvchan deb hisoblagan.

Fayolning xizmatlari shundaki, u – boshqaruvchi bo'lish uchun faqat muhandislik tayyorgarligi sirlarini bilish yetarli emas deb ta'kidlaydi. Anri Fayol yaxshi boshqaruvchi bo'lish va xo'jalik yurituvchi subyektni samarali boshqarish uchun – boshqaruvni professional darajada o'rganish yoki boshqacha qilib aytganda, menejmentni o'rganish zarur, degan xulosaga keldi[15].

Xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarish borasidagi Fayol tomonidan e'tirof etilgan zaruriy tamoyillar quyidagilardir:

[15] Файоль А. Общее и промышленное управление. - Л.: М., 1924.

T.r	Mezon	Mohiyati
1	Hokimiyat javobgarlikdan ajralmasdir	Buyruq va farmoyishlar berayotgan shaxslar, o'z buyruq va farmoyishlarining oqibatlari uchun javobgardirlar
2	Ixtisoslashgan mehnat taqsimoti	Mehnatning barcha turlari uchun ham mehnat taqsimoti amal qilishi kerak. Bu barcha sharoitlar bir xilda bo'lgan holatda ko'p va sifatli ishlab chiqarishga imkon beradi
3	Farmoyishning yagonaligi	Ishchi bitta boshliqdan farmoyish olishi kerak
4	Intizom	Intizom samaradorlikni oshirishga qaratilgan kelishuvlarni hurmat qilish, mansublik, tirishqoqlik. Intizom rahbarlar va oddiy xodimlar uchun ham majburiydir
5	Yagona rahbarlik	Har bir ishda qo'yilgan maqsadga erishish uchun javobgar bo'ladigan bitta shaxs kerak. Faqat tavsiyalar ishlab chiqish jamoaviy bo'lishi mumkin
6	Yakka xohishning umumiy manfaatlarga bo'ysunishi	Xodim yoki xodimlar guruhining manfaatlari ishning manfaatidan ustun bo'lishi mumkin emas. Agar jamoa ichida tarqoqlik sezilsa, u holda yagona qaror qabul qilinishini ta'minlash kerak
7	Mukofotlash	Fayol mukofot adolatli bo'lishi va xodim hamda ish beruvchini qanoatlantirishi lozim deb hisoblaydi
8	Markazlashuv	Samarali ishlab chiqarish mehnat taqsimoti va markazlashgan boshqaruvning uyg'unlashuvi orqali ta'minlanadi. Markazlashuv darajasi xo'jalik yurituvchi subyektning hajmi va faoliyatining o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq holda turlicha bo'lishi mumkin
9	Iyerarxiya	Har bir xo'jalik yurituvchi subyektda aniq belgilangan yuqori toifadan pastga qarab "boshliqlar zanjiri" amal qilishi lozim. Uni besabab buzish kerak emas. Agar u zarar keltirsa, u holda uni qisqartirish maqsadga muvofiqdir
10	Tartib	Hamma narsaning o'z joyi belgilangan bo'lishi va hamma narsa o'z joyida turishi lozim. Boshqacha qilib aytganda, maqsadga erishish jarayonida kuchlar aniq qo'yib chiqilishi va ularning o'zaro harakatlari aniq bo'lishi ko'zda tutiladi
11	Adolat	Oddiy xodimlarning ishga nisbatan sadoqati va qobiliyati rahbariyat tomonidan ochiq va adolatli munosabat bilan qarshi olinishi lozim

12	Xodimning barqarorligi	Kadrlar qo'nimsizligi odatda, xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining yetarlicha samarali emasligidan dalolat beradi. Samarali faoliyat yuritayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlarda odatda, personal tarkibi barqaror bo'ladi
13	Tashabbus	Tashabbus xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatida xodimning imkoniyatlarini yanada to'laroq ro'yobga chiqarishga ko'maklashadi
14	Korporativlik	Fayol xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarishda "bo'lib ol va hukmronlik qil" degan tamoyilga mahkam yopishib olishni maslahat bermaydi. U xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatida yagona maqsadga erishishda jamoa intilishlarini ta'minlaydigan jamoa tamoyili maqsadga muvofiqdir, deb hisoblaydi

Davr nuqtai nazaridan kelib chiqishi bo'yicha ikkinchi sanalgan va klassik yoki ma'muriy boshqarish maktabi nomi bilan mashhur bo'lgan boshqarish maktabi (1920-1950 y.) bevosita Anri Fayol, Angliyada boshqarish masalalari bo'yicha mashhur mutaxassis bo'lgan L.Urvik, Jeyms D.Muni ("General motors") va boshqalarning xizmatlari bilan bog'liqdir. Bu maktabning izdoshlari boshqaruvning universal tamoyillarini yaratishga intildilar. Ular boshqaruv, xo'jalik yurituvchi subyekt tuzilmasi va xodimlarni boshqarish tizimini yaratdilar.

«Neoklassik» maktab nomini olgan olimlar ishlari asosida samarali boshqarilayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlarning asosiy elementi sifatida inson omilini anglash yotadi. Uning yorqin namoyondalari – menejmentga boshqa odamlar yordamida ishlarni bajarish deb, ta'rif bergan Meri Parker Follett va Elton Meyodir. Elton Meyo aniq ishlab chiqilgan ish jarayonlari va yaxshi ish haqi har doim ham mehnat unumdorligini oshishiga olib kelmasligini isbotlagan.

Ana shu maktabning asosiy nazariyasi mohiyati – inson munosabatlarini boshqarishning samarali usullaridan foydalanish hisoblanadi.

Bixeviorizm maktabi (1950-yildan hozirgacha) namoyondalari Kris Andjeris, Rensis Laykert, Duglas Mak-Gregor va boshqalar asosiy e'tiborni ijtimoiy o'zaro hamkorlik, motivatsiya, avtoritet va

hokimiyatning xarakteri, liderlik, kommunikatsiyalar, mehnatning mohiyati va sifatining turli jihatlariga qaratganlar.

Aynan mana shu maktab vakillari «bixevorizmning to'g'ri qo'llanilishi xo'jalik yurituvchi subyekt, xodim va umuman samaradorlik garovidir», deb hisoblaydilar.

Sonli usullarga asoslangan maktab (1950-yildan hozirgacha) boshqarish jarayonlarini modellashtirishga asosiy e'tiborni qaratadi.

Model u yoki bu darajada vaziyatni tasavvur etish mumkin bo'lgan, vaziyatni og'zaki tasvirlashni matematik formulalar ko'rishishida ifodalanadigan qonuniyatlarga almashtirish imkonini beradi.

Modellashtirish - fanning boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan yangi yo'nalishi paydo bo'lishiga olib keladi. Bularga jarayonlarni tadqiq etish, tizimli tahlil, chiziqli va sonli dasturlash, dinamik dasturlash, o'yinlar nazariyasi va boshqalar kiradi. Aynan mana shu modellashtirishning boshqaruvni tashkil qilishdagi ahamiyati hozirgi rivojlanish bosqichidagi kichik biznes va tadbirkorlik subyektlari faoliyati uchun o'ta muhimdir. Sabablari orasidagi eng asosiysi – bu bozor munosabatlarining tobora erkinlashuvi va raqobatning kuchayishi sharoitida aynan bir masalaga ko'p variantli yondashish zaruriyati, aniqrog'i turli xil qarorlar va alternativ qarorlar qabul qilish zaruriyatining kelib chiqishidir. Ana shu ko'p variantlar orasidagi qarorlar orasidan eng samaralisini tanlab olish va uning ehtimollarini o'z xohishiga bo'ysindira olish uchun boshqaruvda modellashtirish imkoniyatini hozirgacha bironta usul bosa olganicha yo'q. Shuning uchun ham bu maktab vakillari tavsiyasinning amaliy ahamiyati katta.

«Jarayonli yondashuv» maktabi nazariyasi – bu maktab nazariyasi mohiyatiga ko'ra, boshqaruv – maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan o'zaro bog'liq uzluksiz harakatlar yig'imi sifatida qaraladi.

Ana shu maktab vakillari «boshqaruv jarayonlarini tashkil etuvchi harakatlar boshqaruv funksiyalari deb atab» boshqaruv funksiyasiga asos solishadi [16].

[16] Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1998, стр. 55-79.

Deyarli barcha mualliflarning asarlarida uchraydigan umumlashgan boshqaruv funksiyalarini ular birinchi marta quydagicha guruhlashgan:

- rejalashtirish;
- ishlarni tashkil etish;
- motivatsiya;
- nazorat.

Bu asosiy boshqaruv funksiyalari kommunikatsiyalar va qarorlar qabul qilish kabi harakatlar orqali yagona boshqaruv jarayoni bilan bog'lanadi.

Boshqaruvning mana shu maktab guruhiga kiritilgan rejalashtirish funksiyasi xo'jalik yurituvchi subyektlarning maqsadlari va ularga erishish yo'llarini aniqlashning asosiy yo'nalishlarini belgilab berishga xizmat qiladi. Rejalashtirish jarayonining ajralmas qismi bo'lib kichik va o'rta biznes xo'jalik yurituvchi subyektlarining holatini, uning moliya sohasidagi kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish, marketing, ishlab chiqarish, ilmiy va tajriba – konstruktorlik ishlanmalari, kadrlar ta'minoti, asosiy resurslar bilan ta'minlanganligi hisoblanadi.

Rejalashtirish jarayonida yakunlovchi harakat bo'lib qo'yilgan maqsadlarga erishishning aniq yo'llarini aniqlab olish hisoblanadi. U ishlarni asosiy bosqichlarini va texnologik ketma-ketliklarni, bajarilish muddatlarini, ko'zda tutilgan barcha ishlarning ijrochilarini, bu bosqichlarni ta'minlash resurslarini aniqlab olishni o'z ichiga oladi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt samarali boshqarilishi, uning tarkibiga kiruvchi xodimlar va ajratilgan resurslar yordamida maqsadga erishishini ta'minlash uchun samarali tashkil etilgan bo'lishi lozim.

Ishlarni tashkil qilish xo'jalik yurituvchi subyektlarning barcha tizimlarini tarkibiy tuzilishi jihatdan ko'rib chiqishdan boshlanadi: uning asosiy elementlarini ajratib ko'rsatish va ular o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni aniqlash lozim bo'ladi.

Motivatsiya – boshqaruv jarayonining asosiy funksiyalaridan biri hisoblanadi. Motivatsiya yordamida rejada ko'zda tutilgan topshiriqlarning bajarilishi va rahbar tomonidan xodimga berilgan vakolatlarning amalga oshirilishi ta'minlanadi.

Boshqaruvni tashkil qilish borasidagi deyarlik barcha maktab vakillari qarashlarida, XVIII asrning oxirlaridan boshlab XX asrgacha, xodimlar uchun motivatsiya muammosi oddiy yechiladi deb sanalgan, ya'ni xodim qancha ko'p ishlasa, shuncha ko'p haq oladi. Lekin, motivatsiya muammosini keyinchalik o'rganishlar shuni ko'rsatdiki, iqtisodiy rag'batlantirish faqat xodimni o'z ishiga bo'lgan munosabatini aniqlaydigan motivlardan biri hisoblanadi. Aslida esa, motivatsiya ehtiyojlarning murakkab to'plamini hisobga olishi lozim va yaxshi ish sharoiti mavjud bo'lganda ushbu ehtiyojlarning qondirilishini ta'minlagan holda xodimlarni motivatsiyalash mumkin bo'ladi.

Biznes – rejada belgilangan ishlarni bajarish jarayonida ichki yoki tashqi sharoitlarning jiddiy o'zgarishi ro'y berishi mumkin. Masalan, qonunchilik, bozor konyunkturasi o'zgarishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifatini keskin oshirish imkoniyatini beradigan yangi texnologiyalar paydo bo'lishi mumkin.

Uzoqqa mo'ljallangan strategik maqsadlarni ko'zlaydigan xo'jalik yurituvchi subyekti ro'y berayotgan o'zgarishlarni darhol payqaydigan teskari aloqaning samarali amal qiluvchi mexanizmiga ega bo'lishi lozim.

Bu esa faqat nazorat orqali amalga oshirilishi mumkin. Nazorat - boshqaruv funksiyasi sifatida tashkilot tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishishni ta'minlashni nazarda tutadi.

Boshqaruv funksiyalarini samarali amalga oshirish uchun qaror qabul qilish va kommunikatsiyalar kabi bog'lovchi jarayonlar zarurdir.

Barcha boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish chog'ida qarorlar qabul qilinadi, chunki rejalashtirish, tashkillashtirish, motivatsiya va nazorat qilish chog'ida boshqaruv qarorlarini qabul qilish zarur. Haqiqatan ham, tegishli qaror qabul qilmasdan yuqorida sanab o'tilgan boshqaruv funksiyalarining birortasini ham amalga oshirib bo'lmaydi.

Qaror qabul qilish chog'ida rahbarning oldida ikkita masala turadi: qarorning mumkin bo'lgan variantlarini ishlab chiqish va ulardan yaxshisini tanlab olish.

Bugungi kunda boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruv tizimini takomillashtirishning asosiy muammolaridan biridir.

Axborotlar boshqaruv qarorlarini qabul qilish chog'ida muhim rol o'ynaydi. Boshqaruv axborotlari olinadigan yoki uzatiladigan jarayon kommunikatsiya deyiladi.

Kommunikatsiya jarayonlarisiz, axborotni boshqaruv subyektidan boshqaruv obyektiga uzatishlarsiz va aksincha, uzatilayotgan axborotlar to'g'ri tushunilmasligi natijasida boshqaruv tizimining ishi samarali bo'lishi mumkin emas.

Kommunikatsiyalar mavjud bo'lmasa, xohlagan tashkilotda odamlar guruhini birlashtiruvchi umumiy maqsadlar haqida kelishib olish mumkin emas.

Kommunikatsiyalarsiz rejalashtirish ham, tashkillashtirish ham, motivatsiya va nazorat ham bo'lishi mumkin emas.

Agar faqat axborotlarni uzatishning texnik muammolari odatda, ayrim qiyinchiliklarni keltirib chiqarmasa, u holda uzatilayotgan boshqaruv axborotlarini taqdim etishning ancha tushunarli va samarali usulini tanlash, ko'pincha boshqaruv tizimini samaradorligini belgilab beradi.

«Jarayonli yondashuv» maktabining kamchiliklaridan biri shuki, odatda ular o'z diqqatlarini faqat bir narsaga, tashkilot faoliyatining muhim aspektiga qaratganlar, xo'jalik yurituvchi subyektni to'liq, yagona tizim sifatida ko'rib chiqmaganlar. Haqiqatan ham, bir yoki undan ortiq qatnashchidan tashkil topgan xo'jalik yurituvchi subyekt bir tizimni, odatda yetarlicha murakkab tizimni tashkil qiladi.

Tizimni bir butun deb tushunish uchun uning qismlari o'zaro bog'liqligi, agar bu qismlardan birortasida o'zgarish ro'y bersa, qolganlari ham butunlay o'zgarib ketishini anglash muhimdir.

Masalan, xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha konveyerning ishdan chiqishi mahsulot yetkazib berishdagi uzilishlarga, eskirgan asbob-uskunalarni yangilash bo'yicha yangi muammolarga, yangi texnologik liniyalarni ishga tushirishga va boshqa oqibatlarga olib keladi. Mahsulot sifatining pasayishi xo'jalik

yurituvchi subyektning bozordagi mavqei va foydaning pasayishiga, kreditorlar bilan muammolar kelib chiqishiga olib keladi. Boshqaruvdagi tizimli yondashuv rahbarga o'zi boshqarayotgan tashkilotga yangicha ko'z bilan – yagona organizm kabi qarash, tizim elementlaridan biriga nisbatan har qanday boshqaruvchilik ta'siri odatda, uning boshqa qismlariga ham ta'sir etishini tushunishga imkon berdi.

Tizimli yondashuvning asosiy xizmati shundaki, u boshqaruv jarayonida tizimning alohida elementlari – mayda tizimlarni yagona tizimga, ya'ni tashkilotga birlashtiradi. Tizimli yondashuv nafaqat kichik va o'rta biznes xo'jalik yurituvchi subyektlarining mayda tizimlarini, balki tizim ichida mavjud bo'lgan murakkab bog'liqliklarni va ularni atrof-muhit bilan har tomonlama aloqalarini hisobga olgan holda butun xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarish zarurligini anglashga imkon berdi.

Boshqaruvdagi ayni paytda muhim deb e'tirof etilayotgan vaziyatli yondashuvga muvofiq, boshqaruv asosida boshqarilishi lozim bo'lgan vaziyat yotadi. Boshqaruv qarorlari qabul qilish kerak bo'lgan vaziyatlar turli-tumandir, bunda rahbar o'z xo'jalik yurituvchi subyektida duch keladigan har bir vaziyat bo'yicha uni yechish yo'llarini topishi va samarali qaror qabul qilishi lozim.

Boshqaruv jarayonida vujudga kelgan holatga vaziyatli yondashuvni to'rt qadamli jarayon ko'rinishida quyidagicha ifodalash mumkin:

1. Rahbar professional boshqaruvning usul va texnologiyalari bilan tanish bo'lishi lozim. U boshqaruv jarayoni, yakka va guruhli holatlar, tizimli tahlil, rejalashtirish va nazorat usullari, qarorlar qabul qilishdagi sonli usullar to'g'risida tasavvurga ega bo'lishi kerak.

2. Boshqaruv uslubiyoti o'zining kuchli va kuchsiz tomonlariga ega, qaror qabul qilishdagi turli vaziyatlarda ular har xil samara beradi. Vaziyatli tahlil qilishga kirishayotganda u yoki bu tavsiyalarga muvofiq, boshqaruvchilik ta'sirining bo'lishi mumkin bo'lgan natijalarini oldindan ko'rishi lozim.

3. Vaziyatni to'g'ri tushunish va interpritatsiya qilish zarur, voqealarning rivojlanishiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatuvchi omillarni

to‘g‘ri aniqlay olish va ancha ta’sirchan omillarning almashishiga olib keluvchi o‘zgarishlarni oldindan ko‘ra bilish kerak.

4. Tizimli yondashuvdan foydalangan holda qaror qabul qilinayotgan ma’lum vaziyatda eng kam salbiy natija beruvchi boshqarish yo‘llarini topish va umuman birmuncha samarali usullar yordamida xo‘jalik yurituvchi subyekt oldida turgan maqsadlarga erishishni ta’minlash zarur.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish boshqaruvning asosiy funksiyalari: rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya, nazoratni bog‘lovchi muhim jarayon hisoblanadi. Aynan, har qanday xo‘jalik yurituvchi subyektning rahbari tomonidan qabul qilinadigan qaror, nafaqat uning faoliyati samarasini belgilaydi, balki barqaror rivojlanish imkoniyatlari, tez o‘zgarayotgan davrga ko‘nika olish qobiliyatini ifodalaydi.

Samarali qarorlar qabul qilish – xo‘jalik yurituvchi subyektlarning samarali faoliyat ko‘rsatishi va rivojlanishini muhim shartlaridan biri hisoblanadi.

Qarorlar qabul qilish jarayonlarining muhimligini insoniyat o‘zining jamoa bo‘lib faoliyat yurita boshlashi bilan bir vaqtda angladi.

Shuning uchun boshqaruv nazariyasining paydo bo‘lishi va rivojlanishidan keyin qarorlar qabul qilish nazariyasi paydo bo‘ldi va rivojlandi.

Boshqaruv to‘g‘risidagi zamonaviy fan bilan birga boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasi zamonaviy tushunchadagi xo‘jalik yurituvchi subyektlar paydo bo‘lishidan keyin kelib chiqdi.

Zamonaviy xo‘jalik yurituvchi subyektlar eski tipdagilaridan nafaqat sonining ko‘pligi, balki faoliyatining kengligi bilan ham farqlanadi. Bunday xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv qarorlarining roli ortadi.

Zamonaviy xo‘jalik yurituvchi subyektlarda eski tipdagilardan farqli ravishda oliy va o‘rta bo‘g‘in rahbarlarining soni ko‘pdir. Har bir rahbarning professional majburiyati o‘ziga berilgan vakolatlar hajmiga muvofiq boshqaruv qarorlarini qabul qilish hisoblanadi.

Hozirgi kunda samarali faoliyat yuritayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlarda rahbarlik lavozimini egallash ana shu xo'jalik yurituvchi subyektda qabul qilingan tartib va kompetentlik bo'yicha amalga oshirilmoqda. Rahbarning kompetentligi, birinchi navbatda uning qabul qilinayotgan qarorlarning samaradorligi va qabul qilgan qarorini amalga oshirilishini uddalay olishiga qarab belgilanadi.

Shuningdek, ayrim xo'jalik yurituvchi subyektlarda hattoki rahbarlik lavozimiga ega bo'lmagan ko'p sonli mutaxassislarga berilgan vakolatlar bo'yicha ham xo'jalik yurituvchi subyekt uchun muhim bo'lgan qarorlar qabul qilish mumkin.

Yuqorida sanab o'tilgan sabablar xo'jalik yurituvchi subyektlarni prinsipial xarkterda yangicha boshqarishning paydo bo'lishiga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasi va amaliyotining izchillik bilan rivojlanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatdi.

Yuqorida eslatib o'tilganidek, boshqaruv to'g'risidagi zamonaviy fanning, ayniqsa Teylor boshlab bergan ilmiy boshqaruv maktabi erishgan yutuqlarining asosiylaridan biri, birinchi bo'lib ishlarni rejalashtirishning boshqaruv funksiyalari va ishlab chiqarish jarayonlarining tahlili ishning o'zidan ajratildi.

Bu boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni birinchilardan bo'lib mustaqil boshqaruv akti (bo'g'ini) sifatida qarala boshlanganligini bildirar edi.

Bir vaqtlar Aleksandr Makedonskiy ham o'z armiyasida shtab tashkil qilib, chiziqli ofitserlarga yuklatilgan - bevosita jang olib borish funksiyasini, shtab ofitserlariga yuklatilgan – harbiy harakatlarni boshqarish funksiyasidan ajratganligi bizga tarixdan ma'lum.

Lekin, boshqaruv qarorlarini qabul qilish funksiyasini mustaqil o'rganish, tahlil qilish va tavsiyalar ishlab chiqish predmeti boshqaruv to'g'risidagi zamonaviy fan paydo bo'lganidan keyin shakllandi.

Bizga tarixdan ma'lumki, boshqaruv to'g'risidagi fan mustaqil ilmiy fan sifatida XX asrning boshlarida paydo bo'ldi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasining mustaqil fan sifatida intensiv rivojlanishi XX asrning 40-yillariga to'g'ri keladi.

Ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada bir guruh olimlar oldiga fuqarolik mudofaasi obyektlarini, o't ochish punktlarini optimal joylashtirish, kemalarga qarshi bombalarni portlatishning chuqurligi va transport karvonlarini qo'riqlab borishni optimallashtirish kabi juda murakkab masalalar qo'yilgan edi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning 50–60-yillarda yuzaga kelgan va keng ko'lamda foydalanilgan tizimi birmuncha o'zgartirildi va jarayonlarni tadqiq qilish, tizimli tahlil, texnik tizimlarni boshqarish va shu kabi maxsus paydo bo'lgan ilmiy fanlar ko'rinishida shakllantirildi.

Ularning har birida qarorlar qabul qilish nazariyasi tarkibiy qism bo'lib qoldi.

Haqiqatdan ham, jarayonlarni tadqiq qilishning ta'rifida quyidagilarni uchratamiz: "Jarayonlarni tadqiq qilish ilmiy fan bo'lib, mazkur holatda ijroiya organining qarorlar qabul qilishi uchun asos bo'luvchi, spesifik (jarayonga xos) muammolarni yechish uchun barcha mashhur ilmiy usullarni qo'llaydi"[17].

Qarorlar qabul qilish nazariyasining ikkita ta'rifi uchraydi: tor va kengaytirilgan.

Kengaytirilgan ta'rifda qarorlar qabul qilish boshqaruvning barcha jarayonlari bilan tenglashtiriladi.

Tor ta'rifda esa, qarorlar qabul qilish ko'plab alternativ variantlardan eng yaxshisini tanlab olish sifatida tushuniladi.

Ko'pchilik olimlar tor ta'rifni unchalik to'g'ri, deb hisoblamaydilar. Ularning fikricha, qarorlar qabul qilish faqat eng yaxshi qarorni tanlab olish bilan chegaralanmasligi kerak. Qarorlar qabul qilish nazariyasiga qarorlar qabul qilingandan keyin ularning ijrosi, nazorat va harakatlar natijasi tahlilini ham kiritish maqsadga muvofiqdir.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasining ajralmas qismi bo'lib, qarorlarning alternativ variantlarining generatsiyasi hisoblanadi.

Shunday qilib, xulosa qilish mumkinki, XX asrning o'rtalarida yuzaga kelgan boshqaruv fanlari sezilarli darajada bir-birini to'ldiradi,

[17] Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2000. 392 с.

o'zaro bog'liq va umuman ularning aniq nomi boshqaruv jarayonida asosiy e'tibor berilgan jihatlarini belgilaydi. Lekin, hamma joyda asosiy o'rganilayotgan boshqaruv jarayonlaridan biri bo'lib, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish hisoblanadi.

Ammo, biz chetlab o'tolmaydigan boshqa sezilarli farqlari ham bor. Bu jarayonlarni tadqiq qilish va boshqaruv to'g'risidagi boshqa fanlarning sonli ma'lumotlarga, aniq mezonlarga va baholashlarga asoslanishida o'z aksini topadi.

Mutaxassislar har doim qarorlar qabul qilishda faqat sonli ma'lumotlar bilan chegaralanish mumkin emasligini yaxshi biladilar.

Lekin, keyinchalik jarayonlarni tadqiq qilish va boshqaruv to'g'risida yuqorida eslatib o'tilgan boshqa fanlar boshqaruv masalalarini yechishning matematik (sonli) jihatlariga katta e'tiborlarini qaratdilar. Masalan, ularda kuzatish, gipotezalar va e'tiqodni shakllantirish, tizimli yo'nalishlar va modellashtirish tamoyillaridan foydalanishni o'z ichiga oluvchi ilmiy usuldan foydalanish markaziy o'rinni egallaydi.

Jismoniy, o'xshash, imitatsion va matematik modellar keng foydalanilgan.

Qabul qilingan boshqaruv qarorlarini raqobatchilarga ko'rsatadigan ta'siri va raqobatchilik vaziyatlarini aks ettiruvchi o'yinlar nazariyasi modeli, navbatlar yoki optimal xizmat ko'rsatish, zaxiralarni boshqarish, chiziqli dasturlash, iqtisodiy tahlil modellari hozirgacha ancha mashhurdir.

Qarorlar qabul qilish nazariyasining predmeti bo'lib, sonli usullar bilan birgalikda, sifatli axborotlarni olish va tahlil qilishga imkon beradigan usullar ham maydonga chiqadi.

Bular asosan, ekspert baholashi, ko'p mezonli tahlil, vaziyatni mazmunli tahlil qilish usullari va boshqalardir.

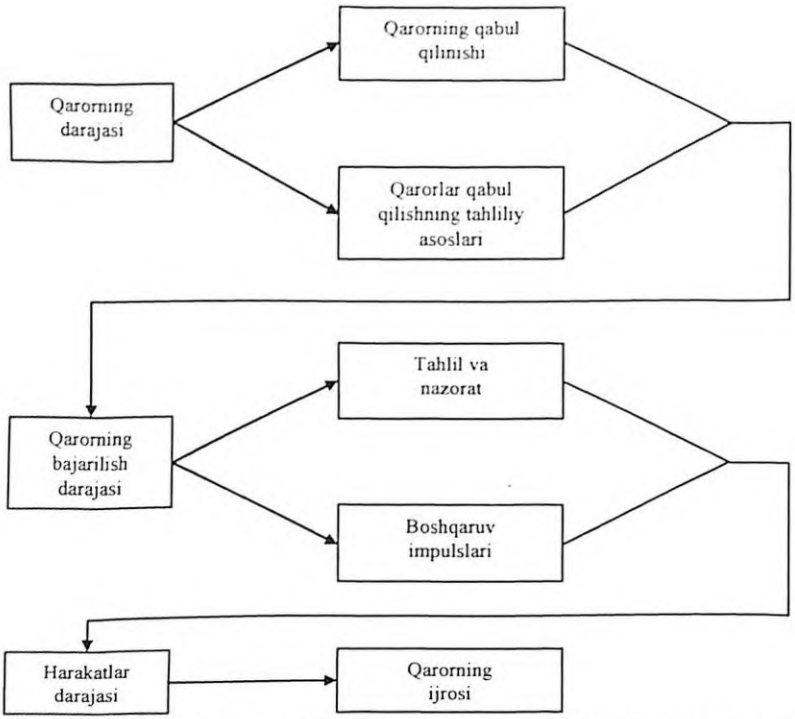
Xuddi shunday holatlar menejmentning sonli tahlil usullariga to'g'ri kelmaydigan ko'pchilik jihatlariga ham taalluqlidir.

Boshqaruv jarayonida qarorlar qabul qilishdagi turli bosqichlarining o'rnini aniqlaydigan chizmani quyidagi shaklda keltirish mumkin (*1-rasm*).

Qarorlar qabul qilish amalda inson faoliyatining barcha jabhalariga taalluqli bo'lib, boshqaruv jarayonining ajralmas qismi hisoblanadi.

Qarorlar qabul qilish nazariyasi doirasida boshqaruvning umumiy nazariyasi imkoniyatlarini sezilarli kengaytirgan sonli va sifatli axborotlarni olish va tahlil qilish usullari rivojlandi.

Ba'zan qarorlar qabul qilish amaliyoti o'z holicha va nazariya o'z holicha amal qilmoqda degan gaplar quloqqa chalinib qoladi.



1-rasm. **Boshqaruv jarayonida qarorlarni qabul qilish bosqichlari**

"Mening o'zim hammasini bilaman" tamoyili bo'yicha ishlaydigan rahbarlarning eng katta xatosi ham shundadir. Samarali boshqaruv qarorini qabul qilish uchun bir kishining bilim va tajribasi odatda kamlik

qiladi, zamonaviy rahbar boshqaruv qarorlarini qabul qilishning zamonaviy texnologiyalarini puxta egallagan bo'lishi lozim.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish sohasidagi zamonaviy fan sifat nuqtayi-nazaridan yangi bosqichga ko'tarildi. Uning asosida zamonaviy tashkilotlarga xos bo'lgan murakkab boshqaruv masalalarini yechishga imkon beradigan samarali boshqaruv texnologiyalari ishlab chiqildi.

Bugungi kunda boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda hisobga olinadigan axborotlar hajmining keskin ko'payishi, katta hajmdagi sonli va sifatli axborotlar ustida jarayonlarni amalga oshira oladigan va qayta ishlaydigan imkoniyatlarga ega bo'lgan zamonaviy hisoblash texnikalarining paydo bo'lishi muhim rol o'ynadi.

Qarorlarni qabul qilinishini qo'llab-quvvatlaydigan zamonaviy kompyuter tizimlari, ekspert tizimlari, qarorlar qabul qilish jarayonida foydalanishga mo'ljallangan va qarorlar qabul qilishga tayyorgarlik doirasida katta hajmdagi iqtisodiy, matematik, mantiqiy va boshqa turdagi hisob-kitoblarni amalga oshirishga, murakkab vaziyatlarda samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishga imkon beradigan ekspert baholashining avtomatlashgan tizimi yaratildi.

Qarorlarni tayyorlash jarayonida har xil yo'nalishdagi turli-tuman boshqaruv masalalarini yechish zaruriyati qarorlar qabul qilish nazariyasi oldiga yangi masalalarni, xususan iqtisodiy islohotlar izchillik bilan amalga oshirilayotgan hozirgi kunda zamonaviy iqtisodiyotni boshqarish bo'yicha muammolarni qo'ymoqda.

Hozirgi kunda boshqaruv qarorlarini qabul qilishning zamonaviy texnologiyalaridan foydalanish asosiy professional qobiliyatlaridan biri samarali boshqaruv qarorlarini qabul qila olish hisoblangan rahbar uchun hayotiy zaruratdir. Barcha sharoitlari teng bo'lgan qattiq raqobat kurashi sharoitida boshqaruv qarorlarini qabul qilishda zamonaviy texnologiyalar imkoniyatlaridan foydalanishni yo'lga qo'ygan tashkilotlar muvaffaqiyatlarga erishmoqda, raqobat kurashida yengib chiqmoqda va barqaror rivojlanmoqda.

3-§. Boshqaruv hisobining mohiyati, predmeti, funksiyalari, metodlari, obyektlari, tamoyillari, hisob tizimi va tarkibiy qismlari

Boshqaruv hisobi – xo'jalik yurituvchi subyekt axborot tizimining tarkibiy qismi hisoblanadi. Ishlab chiqarish faoliyatini boshqarishning samaradorligi ko'p jihatdan xo'jalik yurituvchi subyektning tarkibiy tuzilmalari, bo'limlari va bo'linmalari faoliyatlari to'g'risida olinadigan operativ (tezkor) ma'lumotlarga bog'liq. Boshqaruv hisobi ana shunday ma'lumotlarni boshqaruv qarorlarini to'g'ri qabul qilish maqsadida xo'jalik yurituvchi subyekt ichidagi turli darajadagi boshqaruv rahbarlari uchun shakllantiradi.

Boshqaruv hisobining mohiyati xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlarining o'z oldilariga qo'yishgan maqsadlari bilan aniqlanadi: u ichki tarkibiy tuzilmalar rahbarlarining manfaatlari hamda maqsadlardan kelib chiqqan holda ma'muriyat qarori bilan yana o'zgartirilishi yoki ma'lum bir tuzatish-qo'shimchalar kiritilishi ham mumkin. Oddiyroq holda ifoda qilinadigan bo'lsa, har bir xo'jalik yurituvchi subyekt o'zining oldiga qo'ygan maqsadlari va real imkoniyatlari darajasidan kelib chiqib, boshqaruv hisobini turli ko'rinish va shakllarda tashkil qilishlari mumkin.

Boshqaruv hisobining vujudga kelishi, xarajatlar hisobini tashkil qilish va yuritish bazasida yuzaga kelgan, shuning uchun uning asosiy tarkibiy qismini turli yo'nalishlardagi kelgusi va o'tgan davrlar uchun ishlab chiqarish xarajatlari tashkil etadi. Ushbu holat keyingi vaqtda milliy iqtisodiy adabiyotlarda paydo bo'lgan "boshqaruv hisobi" tushunchasini aniqlashda, shuningdek buxgalteriya hisobini olib borishda va boshqaruv faoliyatida uning ma'lumotlaridan foydalanishda muhim rol o'ynaydi. E'tirof etish joizki, ana shu fikr-mulohazalardan kelib chiqib, bir qator olimlarimiz boshqaruv hisobini xarajatlar hisobi bilan bir yaxlitlikda talqin qilishadi.

Yana bir muhim holat – bu boshqaruv hisobining bevosita ma'lumotlarning atroflicha tahlilini tashkil qilishi bilan bog'liq bo'lib, u nafaqat nazariyachi olimlar, shuningdek, amaliyotchilar tomonidan ham boshqaruv hisobi mohiyatini aniqlashda e'tirof etiladi. Boshqaruv hisobi tarkibida ma'lumotlar yig'iladi, guruhlanadi, identifikatsiya qilinadi, tarkibiy bo'linmalar faoliyati natijalarini to'liq aks ettirish hamda xo'jalik yurituvchi subyektning foyda olishda qatnashish darajasini aniqlash maqsadlarida o'rganiladi. Hisob siyosatida ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi amaldagi va rejadagi xarajatlarni hamda ishlab chiqarish xarajatlarini taqqoslash jarayoni sifatida keltirib o'tiladi.

Boshqaruv hisobi mohiyatini aniq belgilashda xo'jalik yurituvchi subyektning ma'lumot-nazorat tizimi yaxlitligini ifodalovchi belgilar yig'indisi: uzluksizlik, aniq bir maqsadga qaratilganlik, ma'lumotlar ta'minotining to'liqligi, jamiyatdagi obyektiv iqtisodiy qonunlarning amaliyotda aks ettirilishi, tashqi va ichki sharoitlar o'zgarishi natijasida boshqaruv obyektlari ta'sirchanligining o'zgarishi va shu kabilarni ko'rib chiqish taqozo etiladi.

Boshqaruv hisobi mohiyatini belgilashda uning muhim xususiyatini ta'kidlash lozim: boshqaruv hisobi boshqaruv jarayonini hisob-kitoblar jarayoni bilan uzluksiz bog'laydi.

Boshqaruv predmeti – ishlab chiqarishning maksimal samaradorligiga erishish maqsadida xo'jalik yurituvchi subyekt xodimlari faoliyatini tashkil qilish va muvofiqlashtirish uchun boshqaruv obyekti yoki boshqaruv jarayoniga ta'sir o'tkazishdir. Boshqaruv rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish, rag'batlantirish va nazorat qilish yordamida boshqaruv predmetiga ta'sir o'tkazadi. Aynan shu funksiyalarni boshqaruv hisobi bajarib, u o'z tizimini yaratib, boshqaruvning maqsad va vazifalariga javob beradi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini boshqarish tizim va metodlari o'zgarmoqda, shunga muvofiq tarzda boshqaruv hisobining tarkibi o'zgarmoqda. Ayniqsa, bu turli tashkiliy tuzilmaga ega bo'lgan xo'jalik yurituvchi subyektlardagi o'zgaruvchan tashqi omillar

(inflatsiya, ishlab chiqarishni tarkibiy qayta qurish va sh.k.) ta'siridagi xarajatlar va daromadlar hisobini modellashtirishga tegishlidir. Ana shu yerda boshqaruvning obyektlari va subyektlari tarkibi o'zgaradi.

Boshqaruv to'g'risidagi fan boshqaruv hisobi predmeti haqidagi konsepsiyani ham shakllantiradi.

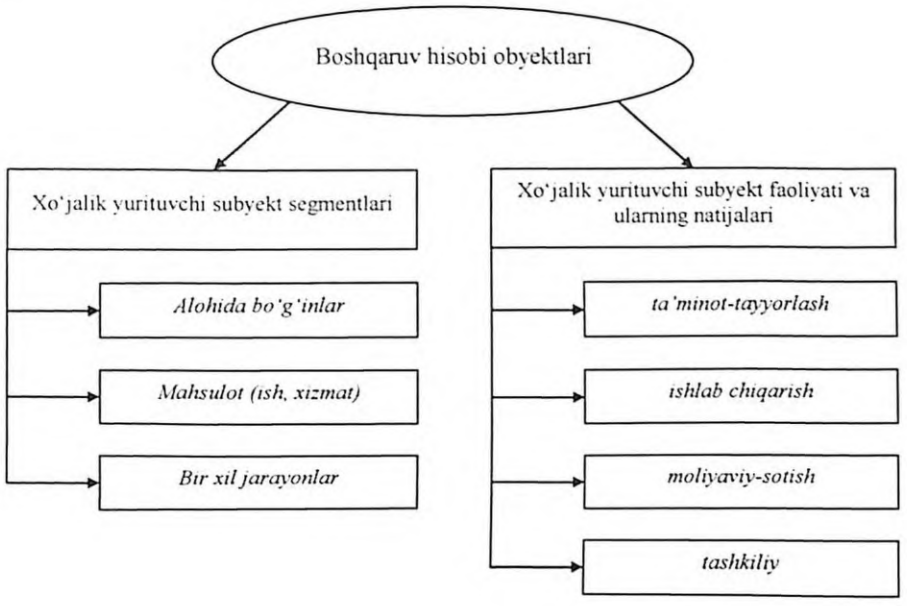
Boshqaruv hisobining predmeti - xo'jalik faoliyatini boshqarish jarayonining barcha bo'g'inlaridagi obyektlar yig'indisidir.

Predmetning mazmunini tushunish, uning mohiyatiga obyektiv baho berish uchun, boshqaruv hisobi fanining obyektlari mohiyatini to'g'ri tushunish kerak bo'ladi.

Boshqaruv hisobining obyektini belgilashda nafaqat amaliyotchilar, balki nazariyachi olimlar o'rtasida ham yaqin bo'lgan quyidagicha yondashuv mavjud: boshqaruv hisobining obyekti – bu xo'jalik yurituvchi subyektning butun faoliyati hamda uning alohida segmentlari. Shu bilan birgalikda, alohida ta'kidlash kerakki, amaliyotchilar ham, nazariyachi olimlar ham xo'jalik yurituvchi subyektning segmentini belgilashga turlicha yondoshishadi. Ayrim qarashlarda, xo'jalik yurituvchi subyektning segmenti deyilganda, uning faqat ayrim olingan bo'g'inlari hisobga olinishi nazarda tutiladi. Yana bir qarashlarda, xo'jalik yurituvchi subyekt segmenti uning ayrim olingan mustaqil bo'g'inlari va mahsulotlari turini hisobga olish imkonini beradi, deb e'tirof etiladi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt segmenti deyilganda, nafaqat xo'jalik yurituvchi subyektning alohida olingan bo'g'inlari, balki boshqaruv hisobining oldiga qo'yilgan maqsad va vazifalardan kelib chiqqan holda, mahsulot turlari hamda bir xil jarayonlar ham hisobga olinishi kerak.

Boshqaruv hisobining obyektlarini sxematik tarzda quyidagicha aks ettirish mumkin:



Boshqaruv hisobi obyektining ikkinchi guruhiga quyidagi faoliyat turlari kiritiladi:

• *ta'minot-tayyorlash* – ishlab chiqarishni xomashyo, yordamchi materiallar bilan uzluksiz tarzda ta'minlash, shuningdek ishlab chiqarish uskunalarini ishlatish hamda ta'mirlash uchun ehtiyot qismlarni sotib olish, saqlash hamda ta'minot jarayoni bilan bog'liq bo'lgan marketing faoliyatini yuritish;

• *ishlab chiqarish* – asosiy va yordamchi materiallarni ishlatib mahsulot ishlab chiqarish hamda ana shu ishlab chiqarish texnologiyasi bilan bog'liq jarayonlar, shuningdek ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni takomillashtirish va yangi mahsulot turlarini ishlab chiqish bilan bog'liq jarayonlar;

• *moliyaviy-sotish* – ishlab chiqarilgan mahsulotni to xaridorgacha yetkazib berish bilan bog'liq bo'lgan barcha jarayonlar: qadoqlash, tashish va boshqa ishlarni qamrab olgan bevosita sotish operatsiyalari

tushuniladi. Mahsulotni reklama qilishdan boshlab, iste'molchilar bilan to'g'ridan to'g'ri aloqalarni o'rnatishgacha bo'lgan jarayonni qamrab olgan, sotish hajmining o'sishiga xizmat qiluvchi operatsiyalar, chiqarilayotgan mahsulot sifati nazorati;

• *tashkiliy* – xo'jalik yurituvchi subyektning eng optimal tarzdagi tashkiliy tuzilmasini yaratish bilan bog'liq bo'lgan jarayonlardir. Shu o'rinda xo'jalik yurituvchi subyektning tashkiliy tizimidan, lozim bo'lsa, funksional bo'limlar, xizmatlar, sexlar va uchastkalarni ajratish bo'yicha aniq ishlarni amalga oshirish ham inobatga olinadi. Shuningdek, xo'jalik yurituvchi subyektning tarkibiy bo'limlari o'rtasidagi ichki aloqalar talablariga javob beruvchi hamda rejalashtirish, nazorat qilish, reja bajarilishini baholash, rag'batlantirish funksiyalariga muvofiq keluvchi to'g'ridan to'g'ri va teskari (qarama-qarshi) aloqaga ega bo'lgan ma'lumotlar tizimini tashkil etish ishlarini amalga oshirish ham nazarda tutiladi. Shu bilan birgalikda, xo'jalik yurituvchi subyektning asosiy maqsadlarini bajarishga yo'naltirilgan ichki mutasaddilar harakatini muvofiqlashtirish jarayonlari ham amalga oshiriladi.

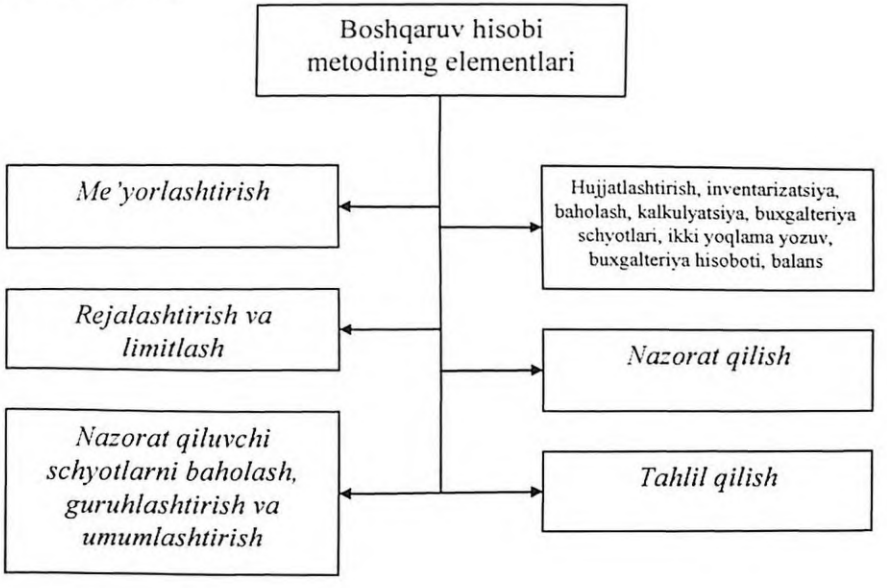
Qayd etish joizki, boshqaruv hisobining obyektlarini ayrim olingan tarmoqlar, qolaversa, ayrim bir xo'jalik yurituvchi subyekt miqyosida ham boshqacha guruhlash mumkin, lekin har qanday holatda ham u boshqaruvning asosiy maqsadlariga javob berishi va xizmat qilishi kerak.

Boshqaruv hisobi tizimida uning obyektlari o'ziga xos mazmun va mohiyatga ega. Xususan, yuqorida boshqaruv hisobining birinchi obyekti deb e'tirof etilgan ishlab chiqarish resurslarining holati har qanday olingan xo'jalik yurituvchi subyektda ham aniq davrlar bo'yicha aks ettiriladi, shuningdek ularning harakati uzluksiz tarzda hisobga olib boriladi hamda xo'jalik yurituvchi subyekt xo'jalik faoliyati jarayonida ulardan foydalanishning maqsadga muvofiqligi doimiy tarzda e'tiborga olib boriladi. Oddiyroq aytiladigan bo'lsa, ana shu ishlab chiqarish resurslarining o'zini har doim aniq hisobini olib borish, harakatini kuzatish va hisobda aks ettirish hamda ularning o'zi kerakmi yoki boshqalariga almashtirish lozimmi degan savollarga javob berib borish

kerak bo'ladi. Buning uchun esa, ana shu obyektlarni boshqaruv hisobida aniq bir yondashuv va usullar orqali aks ettirish kerak bo'ladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning ma'lumotlar tizimida boshqaruv hisobi obyektlarining turli xil usullar va yo'llar orqali ifoda etilishi boshqaruv hisobi metodi deb ataladi.

Boshqaruv hisobining metodi, boshqaruv hisobi obyektlarini xo'jalik yurituvchi subyektning yagona ma'lumotlar tizimida aks ettirish imkonini beradigan usul va uslublar yig'indisidir. Ana shu usul va uslublarga buxgalteriya hisobining metodi elementlari (hujjatlashtirish, inventarizatsiya, baholash, kalkulatsiya, buxgalteriya schyotlari, ikki yoqlama yozuv, buxgalteriya hisoboti va balans), shuningdek me'yorlashtirish, rejalashtirish, nazorat qilish, moliyaviy va iqtisodiy matematik tahlillar ham kiradi. Sxematik tarzda uni quyidagicha aks ettirish mumkin:



Hujjatlashtirish - xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati bilan bog'liq barcha jarayonlarning to'liq ifodalanganligini kafolatlovchi birlamchi hujjatlar va elektron ma'lumotlar bazasi tushuniladi. Birlamchi hisob boshqaruv va moliyaviy hisob uchun asosiy ma'lumot manbai bo'lib xizmat qiladi.

Birlamchi hisobni tashkil etishga majmuaviy (kompleks) yondashuv quyidagilarni ta'minlaydi: operativ-kalendar rejalashtirish, operativ nazorat va ishlab chiqarish jarayonini boshqarishning kelgusidagi takomillashuvini; ishlab chiqarishning har bir hisob vazifasini ishlab chiqish va operativ hisobning barcha vazifalarini o'zaro hamda operativ-kalendar rejalashtirish vazifalarini, ish haqini ishlab chiqish va hisoblash siyosatini, ishlab chiqarishda moddiy boyliklardan to'g'ri foydalanish ustidan nazorat qilish, tugallanmagan ishlab chiqarish bilan to'liq bog'lashni; moliyaviy va boshqaruv hisobi uchun yagona hujjatlar oborotini ishlab chiqish va qo'llash (tatbiq etish), birlamchi hujjatlarni tartibga solish va umumlashtirishni; moddiy va mehnat resurslari sarfi, tayyor mahsulot miqdoriga nisbatan materiallar sarfiga mehnat haqi hajmining mosligi ustidan qattiq nazoratni; yarim mahsulotlar, detallar, uzatmalar va yarim fabrikatlarni qayta ishlash, iste'mol qilish va saqlash bosqichlari jarayonida butligini; maxsus saqlash omborlarini jihozlash, zamonaviy tarozilar va analitik qurilmalar bilan ta'minlash natijasida detallar, uzatmalar va yig'ma birliklarning ombor hisobini tashkil etishni yaxshilashni; alohida jamoalar – brigadalarning mas'ul shaxslariga hisob hujjatlarini rasmiylashtirish (to'ldirish) yoki mashina qurilmalardan olinadigan ma'lumotlarni yig'ish vazifalarini yuklash, ma'lumotlarning to'liq yig'ilishi va hujjatlarning to'g'ri rasmiylashtirilishi ustidan shaxsiy javobgarlikni kuchaytirishni; yig'ma hujjatlar ko'rinishidagi boshqaruv va moliyaviy hisobda detallar, yarim fabrikatlarning harakati balans hisobidan foydalangan holda ishlab chiqarish haqidagi ma'lumotlarning haqqoniyligini va o'z vaqtida berilishini; detallar, uzatmalar va yarim fabrikatlar to'g'risidagi ma'lumotlarni yig'ish, berish va qayta ishlashni avtomatlashtirish va birlamchi hisob asosida boshqaruvning turli darajalaridagi shaxsiy kompyuterlarda natijaviy ma'lumotlarni olishni; belgilangan hisobot davrida berilgan ma'lumotlarni to'liq va o'z vaqtida tekshirilishini. Bunday keng ko'lamdagi vazifalarni operativ (tezkor) hisobning inventarizatsiya usuli yordamida amalga oshirish mumkin bo'ladi. Inventarizatsiya moddiy ne'matlarning saqlanishini ta'minlaydi,

tugallanmagan ishlab chiqarishning amaldagi holati, o'lchamlari va butligi bilan taqqoslanish imkoniyatlarini yaratadi. Bu esa, o'z navbatida, ishlab chiqarishni rejalashtirishning ma'lumotlar bazasini va joylar bo'yicha shakllanayotgan zaxiralarning talab qilinadigan me'yorlar darajasida bo'lish imkonini beradi.

Inventarizatsiya o'tkazish – obyektning aniq bir davrga haqiqiy holatini aniqlash usulidir. Shuningdek, hisobga olinmagan moddiy ne'matlar, yo'qotishlar, yetishmovchiliklar va talon-taroj hamda hisobot raqamlaridan og'ishlarni hisobga olish usulidir. Inventarizatsiya o'tkazish moddiy ne'matlarning to'liq saqlanishiga imkon beradi, ulardan foydalanishni nazorat qiladi, hisob ma'lumotlarining to'liq va haqqoniy bo'lishini ta'minlaydi.

Nazorat qiluvchi schyotlarni baholash, guruhlash va umumlashtirish – obyekt to'g'risidagi ma'lumotlarni ma'lum belgilarga asosan yig'ish va kerakli tizimga solish usuli. Boshqaruv hisobi obyektlarini guruhlashtirishning asosiy belgilari quyidagilar hisoblanadi: ishlab chiqarish faoliyatining o'ziga xosligi, xo'jalik yurituvchi subyektning texnologik va tashkiliy tuzilmasi, boshqaruvning tashkil etilish darajasi. Guruhlashtirilgan ma'lumot xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati natijalarini baholash hamda operativ (tezkor) va strategik qarorlar qabul qilishda samarali foydalaniladi.

Nazorat qiluvchi schyotlar – yakuniy schyotlar hisoblanib, ulardagi yozuvlar ma'lum bir hisobot davrining yakuniy summalari bo'yicha amalga oshiriladi. Nazorat qiluvchi schyotlar tizimi moliyaviy va boshqaruv hisobi o'rtasida bog'lovchi bo'g'in bo'lib xizmat qiladi, shuningdek hisob yozuvlarini to'g'ri va to'liq o'rnatilishiga imkon beradi. Ombor hisobidagi kartochkalarda amalga oshirilgan yozuvlar operatsiyalarni ro'yxatga olish daftarining xronologik yozuvlariga, barcha operatsiyalar natijalarini ifoda etuvchi materiallar nomlanishi va nazorat hisobi bo'yicha yig'ma vedomostlarga muvofiq kelishi lozim.

Xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarish tizimiga rejalashtirish, me'yorlashtirish va limitlashtirish ham kiradi.

Rejalashtirish – bozor sharoitlariga mos ravishda xo'jalik yurituvchi subyekt imkoniyatlarini muvofiqlashtirishga qaratilgan uzluksiz siklli jarayon. U istiqboldagi muammolarni hal qilish bilan bog'liq bo'lib, ham umumiy, ham xususiy xarakterga ega bo'lgan muqobil qarorlar tanlash uslublaridan foydalanadi. Rejalashtirish statistik tadqiqotlar va xo'jalik faoliyati natijalari tahliliga asoslangan holdagina samarali bo'lishi mumkin. Tahlil boshqaruv hisobi maqsadlariga muvofiq guruhlangan va qayta ishlangan ma'lumotlar asosida amalga oshiriladi.

Me'yorlashtirish – barcha turdagi resurslarni samarali ishlatishni ta'minlashga va xarajatlarni mahsulotga eng unumli aylantirish yo'llarini izlashga qaratilgan optimal me'yor va normativlarni ilmiy asoslangan hisoblash jarayoni. Me'yor va normativlar majmuasi xo'jalik yurituvchi subyektning me'yoriy xo'jaligini tashkil etadi, u esa, o'z navbatida, barcha faoliyat turlarini qamrab oladi.

Normativlarsiz boshqaruv hisobi tizimini va zaxiralar holatini, shuningdek amaldagi xarajatlar ustidan nazoratni tashkil etish mumkin emas. Normativ ko'rsatkichlar texnik-iqtisodiy rejalashtirishni operativ (tezkor) ishlab chiqarish bilan ishlab chiqarishga texnik tayyorgarlik ko'rish jarayonidan boshlaboq bog'laydi. Rejali va me'yoriy ko'rsatkichlar me'yorlashtirish, rejalashtirish, xarajatlar me'yorlari bo'yicha hisob va ulardan og'ish ko'rsatkichlari ko'p jihatdan taqqoslash imkonini beruvchi ishlab chiqarish hisobi ko'rsatkichlari tizimini belgilab beradi. Texnologik normativlarni bo'linmalar faoliyati va ichki xo'jalik holati haqidagi tegishli ma'lumotlar bilan ta'minlovchi ishlab chiqarish hisobining analitik bazasi sifatida ko'rib chiqish mumkin.

Miqdor ko'rsatkichlarini ifoda etuvchi me'yorlar rejalashtirish jarayonida ishlatiladi.

Limitlashtirish – zaxira va xarajatlar me'yorlari tizimiga asoslangan moddiy xarajatlar ustidan nazoratning birinchi pog'onasi. Limit – mahsulot birligi uchun resurslar sarfi me'yori bo'lib, har bir ishlab chiqarish bo'linmasi uchun chiqarilayotgan mahsulot

assortimentidan kelib chiqqan holda texnologik hujjatlar va ishlab chiqarish dasturi rejasi asosida o'rnatiladi.

Limitlashtirish tizimi nafaqat sexda chiqayotgan materiallar limiti hisobidan, balki hisob va nazorat operatsiyalaridan ham tashkil topadi. Shuning uchun, boshqaruv hisobi tizimida limitlashtirishga moddiy xarajatlarning shakllanishiga faol ta'sir o'tkazuvchi operativ (tezkor) ma'lumotlar roli ajratiladi.

Tahlil – uning o'ziga xos jihatidan kelib chiqib, boshqaruv hisobining ushbu uslubi elementi uning boshqa barcha uslublari bilan o'zaro bog'liq desak bo'ladi. Iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan ifodalangan xo'jalik yurituvchi subyektning jami ishlab chiqarish faoliyati ham, uning ayrim bo'linmalari faoliyati ham tahlil qilinadi. Ko'rsatkichlar tanlanishi boshqaruv tizimining maqsad va imkoniyatlaridan kelib chiqadi. Tahlil jarayonida tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun belgilangan reja topshiriqlarini amalga oshirishga mas'ul bo'linmalar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik va aloqadorlik, ishlab chiqarish natijasidagi o'zgarishlar va og'ishlar sabablari aniqlanadi.

Nazorat – xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini oldindan belgilangan vazifalarni bajarishga, yuzaga keladigan chetlanishlarni ochib berishga va bartaraf etishga yo'naltirilgan rejalashtirish va tahlilning yakuniy jarayoni. Nazorat tizimining asosini qarama-qarshi aloqa tashkil etib, u nazorat-o'lchov faoliyatini amalga oshirish uchun katta hajmdagi, aniq, zaruriy va maqbul bo'lgan ma'lumotlarni beradi. Nazoratning turli sohalari va turlari mavjud. Ular har bir xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyat turidan kelib chiqib, doimiy ravishda o'zgarib turadi hamda o'ziga xosligi bilan ajralib turadi.

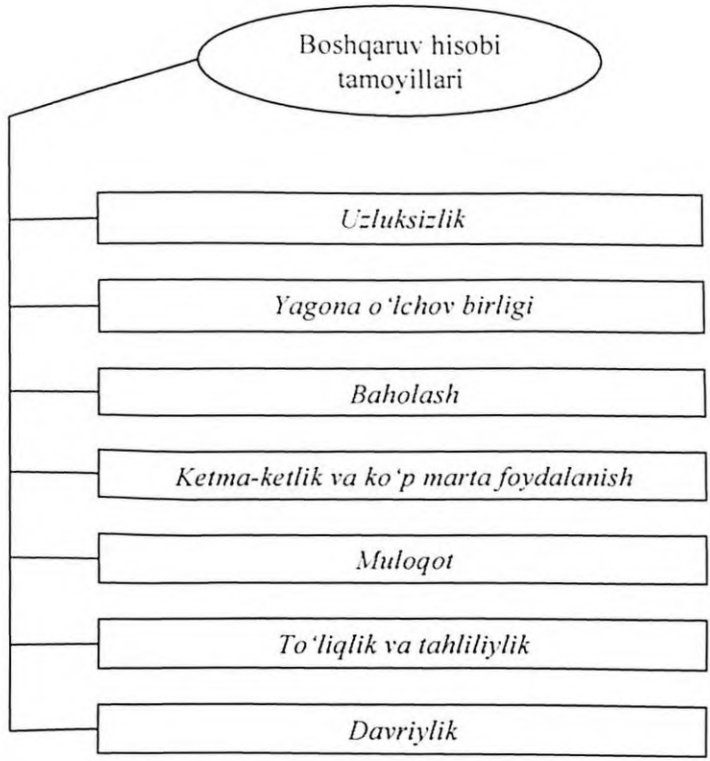
Xulosa o'rnida shuni aytish lozimki, uslubning barcha elementlari bir-biridan ayri holda bo'lmaydi, balki boshqaruv vazifalarini bajarishga qaratilgan ichki xo'jalik aloqalarini tashkil etish tizimida amal qiladi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini boshqarish murakkab jarayon hisoblanadi. Boshqaruv talablariga javob beruvchi hisob tizimi ham murakkab bo'lib, ko'pgina tadbirlar va jarayonlardan tashkil topadi. Boshqaruv maqsadlaridan kelib chiqib, boshqaruv hisobi tizimi

elementlari tarkibi o'zgarishi mumkin. Shu bilan birga, aniq xo'jalik yurituvchi subyektda tashkil qilingan har qanday hisob siyosati qabul qilingan umumiy tamoyillarga javob berishi kerak. Albatta, bundan boshqaruv hisobi ham mustasno emas. Boshqaruv hisobining tamoyillari mohiyatini to'g'ri anglash shu hisob turidan samarali foydalanish imkonini beradi.

Boshqaruv hisobi tamoyillariga quyidagilar kiradi: xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining uzluksizligi; rejalashtirish va hisoblashda yagona o'lchov birliklarini ishlatish; xo'jalik yurituvchi subyektning tarkibiy bo'linmalari faoliyati natijalarini baholash; boshqaruv maqsadida birlamchi va oraliq ma'lumotlarning ko'p marotaba ishlatilishi; xo'jalik yurituvchi subyekt ichidagi kommunikatsiya tizimi; xarajatlar, moliya va tijorat faoliyatini boshqarishda budjet usulini qo'llash; hisob obyektlari haqidagi ma'lumotlardan foydalanishni ta'minlovchi to'liqlik va tahliliylik; xo'jalik yurituvchi subyektning hisob siyosati tomonidan o'rnatilgan ishlab chiqarish va tijorat jarayonlarining davriyligi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining uzluksizligi tamoyili – uning ishlab chiqarish ko'lamini kamaytirish va o'z faoliyatini tugatish maqsadlari yo'qligini namoyon etib, istiqbolda hamisha rivojlanishga intilishini bildiradi. Bu tamoyil hisobchilarni uzoq muddatli muammolarning yechimiga qaratilgan ma'lumot xizmatlarini yaratishga yo'naltiradi. Xususan, mahsulot ishlab chiqarish raqobatbardoshliligi tahlili, xomashyo va materiallarni yetkazib berish, assortimentni o'zgartirish va yangi turdagi mahsulotlarni o'zlashtirish, ishlab chiqarishga ilg'or texnologiyalarni jalb qilish, investitsiya qilish va shu kabi muhim masalalar borasida operativ (tezkor) va har tomonlama asoslangan ma'lumotlar bazasini shakllantirishga undaydi.



Boshqaruv hisobining yana bir tamoyili *rejalashtirish va hisoblashda yagona o'lchov birliklarini ishlatish* bo'lib, bu tamoyil rejalashtirish va ishlab chiqarish hisobi o'rtasida to'g'ridan to'g'ri va qarama-qarshi aloqani ta'minlaydi.

Reja-hisob birliklari turli darajadagi operativ-ishlab chiqarishni rejalashtirish tizimining mohiyatini ochib beradi; ular yordamida xarajatlarning buxgalteriya hisobi va ishlab chiqarishning boshqaruv hisobi ko'rsatkichlarining o'zaro bog'liqligiga va ayrim tarkibiy tuzilmalar xo'jalik yuritish natijalarini aniqlashga asoslangan hisob tizimi metodoligiyasini ishlab chiqish uchun real sharoit yaratiladi.

Ishlab chiqarishni operativ (tezkor) rejalashtirishning turli darajalarida ishlatiladigan hisob birliklari yoki juda yiriklashtiriladi, yoki aksincha, juda detallashtiriladi. Detallashtirish jarayoni asosida xo'jalik

yurituvchi subyekt darajasidagi yirik birliklardan (mahsulot ishlab chiqarish buyurtmasi, mahsulotlar seriyasi, nomlanishi va sh.k.) sexlar, uchastka, brigadalar darajasidagi kichikroq birliklar (ehtiyot qism, operatsiyalar majmuasi, mashinokomplekt, murakkab mexanizm komplekti, brigada komplekti va h.k.)ga o'tish tamoyili o'rin olgan.

Shuni ta'kidlash kerakki, buxgalteriya hisobida qo'llaniladigan ishlab chiqarishning boshqaruv hisobi reja-hisob birliklari va omborga topshirilgan tayyor mahsulotning o'lchov birliklari bir xil bo'ladi. Shu tufayli, ular orqali bajarilgan buyurtmalarning boshqaruv va moliyaviy hisobi o'rtasidagi bog'liqlik ta'minlanadi. Shu bilan birga, boshqaruv obyektlari bo'yicha, xoh u mahsulot turlari bo'yicha guruhlanishi bo'lsin, xoh ishlab chiqarish buyurtmalari yoki tarkibiy tuzilmalar bo'yicha bo'lsin, u yoki bu ko'rinishdagi ma'lumotlarni guruhlash mumkinligini inobatga olish lozim. Bundan tashqari, xo'jalik yurituvchi subyekt darajasidagi reja-hisob birliklari kalkulatsiya obyektlari bilan bir-biriga mos tushadi yoki uning tarkibiy qismi bo'lib hisoblanadi. Tarkibiy tuzilmalar darajasidagi reja-hisob birliklari xarajatlar hisobi obyektlarini tanlashda foydalanishi mumkin.

Xo'jalik yurituvchi subyekt bo'linmalari faoliyati natijalarini baholash – boshqaruv hisobi tizimi tuzilishining asosiy tamoyillaridan biri hisoblanadi. Xo'jalik yurituvchi subyektlarning tashkiliy tuzilmasidagi tafovut va farqlarga qaramasdan boshqaruv hisobi operativ (tezkor) ishlab chiqarish va texnik-iqtisodiy rejalashtirish bilan bog'liq bo'lishi lozim. Rejalashtirish va nazorat tizimi bilan birgalikda boshqaruv hisobi sexlar, uchastka, brigadalarda xo'jalik yuritish mexanizmini o'zida aks ettiradi. Faoliyat natijalarining baholanishi ishlab chiqarishdan tortib, to uni sotishgacha bo'lgan jarayonda har bir bo'linma tomonidan xo'jalik yurituvchi subyekt foydasini shakllanishidagi yo'nalish va istiqbolni aniqlab beradi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning xo'jalik faoliyati mexanizmi bo'linmalar hamda ular orasidagi operativ (tezkor) boshqarish talablariga mos bo'lishi kerak.

Birlamchi ma'lumotlarni yig'ish va qayta ishlash jarayonida *ketma-ketlik va ko'p marotaba foydalanish tamoyili* hisob tizimini soddalashtiradi va uning samarali bo'lishini ta'minlaydi. Operativ (tezkor) boshqarishda boshqaruv hisobi ma'lumotlari buxgalteriya ma'lumotlari bilan to'ldiriladi. O'z navbatida, moliyaviy hisob ma'lumotlari boshqaruv hisobidan keladigan ma'lumotlar bilan detallashtiriladi va to'ldiriladi. Ayrim hollarda uni komplektlilik tamoyili deb ham yuritiladi. Tamoyilning mohiyati birlamchi hujjatlardagi yoki ishlab chiqish hisob-kitoblaridagi ma'lumotlar bir martalik qayd qilish bilan ifodalanadi va qaytadan qayd qilmasdan, ro'yxatga olmasdan yoki hisob-kitob qilmasdan barcha turdagi boshqaruv faoliyatida ko'p marotaba ishlatiladi.

Ushbu tamoyil xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarish o'lchamlari va ko'lamlaridan kelib chiqib, hisobning ratsional va iqtisodiy tizimini shakllantirishga sharoit yaratib beradi. Undan foydalanish esa, boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun minimal hajmdagi ma'lumotlardan maksimal ma'lumotlar olish imkonini yaratadi. Ana shunda boshqaruv hisobi o'zining funksiyalarini (vazifalarini) to'la-to'kis bajargan bo'ladi.

Boshqaruv hisobi birlamchi hisob ma'lumotlari asosida ichki hisobot ko'rsatkichlarini shunday shakllantirish qobiliyatiga egaki, ular *xo'jalik yurituvchi subyekt ichidagi muloqotlar tizimi* bo'lib yuzaga chiqadi. Dastlab, birlamchi hujjatlar, asosiy va yordamchi sexlarning hisobotlarida hisob ma'lumotlari vujudga keladi; birinchi darajada ta'minot bo'limi, tashqi kooperatsiya, ishlab chiqarish bo'linmalari, sotish va moliya bo'limi, buxgalteriya, ombor xo'jaligining yig'ma hujjatlaridagi ma'lumotlar guruhlanadi; keyingi darajalarda esa, xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarishning funksional bo'limlari (bosh konstruktor, bosh texnolog, bosh mexanik, xodimlar bo'limi, ishlab chiqarish bo'limi va h.k.)da yig'ma hujjatlar hisoboti birlashtiriladi va shakllantiriladi.

Eng yuqori darajada esa, tarkibiy bo'linmalardan olingan yig'ma ma'lumotlar umumlashtirilishi va uning yakuniy natijasi sifatida ishlab chiqarish-dispetcherlik, reja-iqtisod va buxgalteriya bo'limlarining hisobot hujjatlarida qayta o'zgartirilishi amalga oshadi. Hisobotlar tarkibi ulardan maqsadli ravishda foydalanishga yoki rahbarning lavozimiga bevosita bog'liq. Buxgalterlar quyidagi hisobot shakllarini tuzadilar: mahsulot tannarxini aniqlash maqsadida tannarx tahlili bo'yicha hisobotlar; kelgusi xarajatlarni rejalashtirish uchun smetalar; bajarilgan ishlar natijalarini baholash uchun ishlab chiqarish bo'linmalarining joriy operativ (tezkor) hisobotlari; operativ (tezkor) qarorlar qabul qilish uchun ishlab chiqarishga ketgan xarajatlar hisobotlari; shuningdek uzoq muddatli rejalashtirish va istiqbolni belgilash uchun kapital qo'yilmalar smetalari tahlilini amalga oshiradilar.

Shunday qilib, tizim ma'lumotlarning *to'liqligi va tahliliyligi* tamoyiliga javob berishi lozim. Hisobotlarda aks etgan ko'rsatkichlar qo'shimcha tahliliy qayta ishlov berishni talab qilmasligi, jarayonlar sinteziga (boshqaruvning past darajasidan yuqori darajasigacha) teskari bo'lmasligi, balki tahlil uchun qulay qilib berilishi kerak. Ushbu tamoyilning buzilishi boshqaruv tizimining qimmatlashuviga va tezkorlikning yo'qolishiga olib keladi.

Davriylik tamoyili boshqaruv hisobi tizimi tuzilishida zarur komponent bo'lib, xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarish va tijorat sikllarini ifoda etadi. Rahbarlar uchun ma'lumotlar maqbul paytda – oldin ham emas, keyin ham emas, ya'ni zarur bo'lgan vaqtda va davriy tarzda berib borilishi kerak. Vaqtning qisqarishi boshqaruv hisobi tomonidan tayyorlangan ma'lumotning aniqligini kamaytiradi. Odatda, boshqaruv apparati birlamchi ma'lumotlarning yig'ilishi, ularning qayta ishlanishi va yakuniy ma'lumotda guruhlanishi grafigini belgilab beradi.

Xarajatlar, moliya va tijorat faoliyatini boshqarishda budjet (smeta) usulini qo'llash tamoyili alohida ahamiyat kasb etadi. U yirik xo'jalik yurituvchi subyektlarda rejalashtirish, nazorat qilish va tartibga solish

quroli sifatida foydalaniladi. Budjet sikli bo'linmalar, barcha faoliyat turlarini rejalashtirish jarayonidan; jamoaning barcha loyihaviy qarorlarining yig'indisidan; budjet loyihasi hisob-kitobidan; rejani hisoblash variantlari va ulardagi o'zgarishlardan; yakuniy rejalashtirish hamda sharoitning o'zgarishi va rejadan og'ishlar hisobidan tashkil topadi.

Budjet ishlab chiqarish, savdo, taqsimlash va moliyalashtirishni o'zida mujassam etadi. Budjetda xo'jalik yurituvchi subyektning barcha ishlab chiqarish va uning bo'linmalari xarajatlari, xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyat turlari va uning bo'linmalari daromadlari, foyda ko'rsatkichlari o'z aksini topadi.

Budjetlashtirish, xarajatlar smetalari to'g'risidagi batafsil ma'lumotlar alohida mavzularda beriladi.

Boshqaruv hisobi mohiyatini to'g'ri tushunish yana bir muhim xulosani chiqarishga asos bo'ladi. Aniqrog'i, boshqaruv funksiyalari bilan boshqaruv hisobi bajaradigan funksiyalar o'zaro bir-biri bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv hisobining funksiyasini belgilashda bir qator rivojlangan bozor munosabatlariga ega mamlakat, shuningdek rossiyalik olimlar quyidagi qarashlarni alohida ta'kidlaydilar:

1. Boshqaruv hisobi boshqaruvning turli bo'g'inlarini ma'lumotlar bilan ta'minlaydi; operativ nazorat funksiyasi hamda istiqbolli rejalashtirish funksiyasini bajaradi.

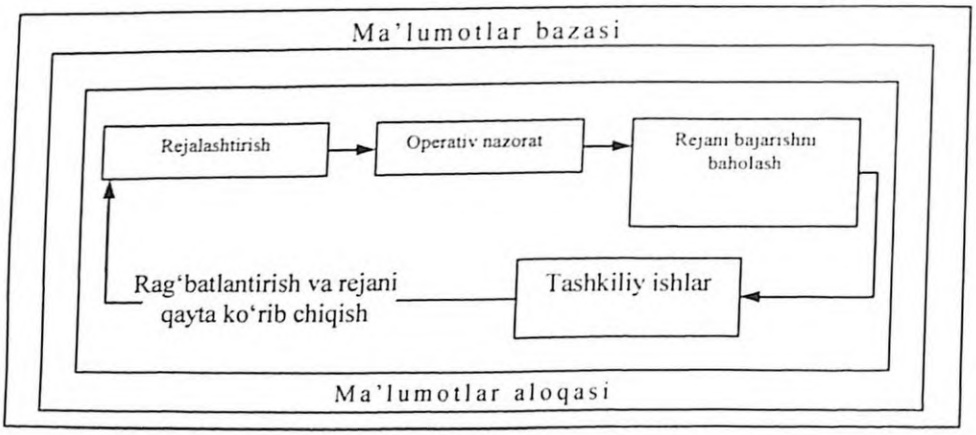
2. Boshqaruv hisobi boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun ma'lumotlar tayyorlaydi; turli xil boshqaruv bo'g'inlari uchun tahliliy hisobotlarni tuzadi; rahbarlarni chetlanishlarni boshqarishga yo'naltiradi.

3. Boshqaruv hisobi biznesni tizimli boshqarish uchun boshqaruvning turli bo'g'inlarini relevant ma'lumotlar bilan ta'minlaydi; xo'jalik yurituvchi subyektning turli bo'g'inlarini boshqarish uchun zaruriy ma'lumotlarni shakllantiradi.

Mavjud qarashlardagi ijobiy holatlarni inobatga olgan holda boshqaruv hisobining quyidagi funksiyalarini belgilash mumkin:

boshqaruv hisobi biznesni va uning segmentlarini tizimli boshqarish uchun relevant ma'lumotlar bazasini shakllantiradi va rahbarlarni u bilan muntazam ta'minlaydi; operativ nazorat hamda istiqbolli rejalashtirish funksiyalarini bajaradi.

Quyidagi chizmada boshqaruvning ana shu funksiyalari o'rtasidagi bog'liqlik keltirilgan:



Rejalashtirish – kelgusida amalga oshishi lozim bo'lgan harakatlar variantlarini ko'rsatib berish jarayoni. U o'z ichiga aniq maqsadning qo'yilishini; maqsaddan kelib chiqqan holda vazifalarning aniq ifoda etilishini; qo'yilgan maqsadga erishish uchun vazifalarni hal etish yo'llarini izlashni; voqealarning muqobil variantini tanlashni oladi. Bu jarayonda rahbar budjet (asosiy budjet va boshqa barcha budjet turlari) va uni ijro etishning mo'ljallangan manbalari to'g'risidagi ma'lumotlarga ega bo'lishi kerak. Yaxshi tuzilgan rejalar elastik (qayishqoq) bo'lishi lozim va ayrim ishlab chiqarish vaziyatlarida rahbar ularni o'zgartirish imkoniga ega bo'lishi kerak.

Rejalar qisqa va uzoq muddatli bo'lishi mumkin. Istiqbolli reja ma'muriyatning xo'jalik yurituvchi subyektni 3-5 yillik rivojlanishiga tegishli taxminini ifoda etadi. U ma'muriyat tomonidan hozirda va yaqin kelajakda amalga oshirishi lozim bo'lgan chora-tadbirlar majmuasini ko'zda tutadi. Shunday qilib, asosiy fondlarga, ishlab chiqarish

zaxiralariga, yangi mahsulot turini yaratish va o'zlashtirishga (chunonchi chiqarilayotgan mahsulot assortimentining o'zgarishi xo'jalik yurituvchi subyektning foydasini pasayish xavfini oldini oladi) investitsiyalar kiritish masalasi hal qilinadi.

Nazorat qilish – rahbar, menejer tomonidan rejalarning bajarilishini tekshirish – obyekt holatini aniqlashdan, rejadagi natijalar bilan amaldagilarini taqqoslashdan, rejani qayta ko'rib chiqishdan (agar u bajarilmasligi aniq bo'lgan bo'lsa), tartibga solinganidan va rejalashtirilganidan og'ishlar aniqlanishidan iborat. Nazorat qilish rejalashtirish bilan shunday uzviy bog'liqki, odatda, ular orasida hech qanday chegara o'tkazilmaydi. Har qanday boshqaruv qarori faoliyatni baholashga asoslanib, unda boshqarishni rejalashtirish va nazorat tizimi to'laligicha bir-biri bilan o'zaro bog'liq.

Boshqaruvning bu bosqichida rahbar obyektning amaldagi holati bo'yicha miqdoriy o'lchovlari jamlangan bajaruvchilarning hisobotlari ko'rinishidagi ma'lumotlarga ega bo'ladi. Aksariyat hollarda, hisobotda amaldagi ma'lumotlar bilan budjet ma'lumotlari taqqoslanadi. Bu esa, rahbarning kelgusida hal qilinishi lozim bo'lgan salbiy holatlarga va muammolarni aniqlashga e'tibor qaratishiga imkon beradi, masalan, ayrim xaridorlarga mahsulot yetkazish bo'yicha majburiyatlarni qayta ko'rib chiqishga.

Baholash – qarorlar qabul qilishning barcha tizimlari tahlilining yakunlovchi jarayoni sifatida e'tirof etiladi. Bu holatda quyidagilar aniqlanadi: qo'yilgan maqsadga erishildimi (teskari aloqa) va ulardan og'ish sabablari ko'rsatiladi; rejalashtirishning kamchiliklari; operativ (tezkor) qarorlar sonining ko'payishiga olib keluvchi nooptimal harakatlar yig'indisi; boshqaruv talablariga nazorat tizimining nomuvofiqligi; noto'g'ri qo'yilgan vazifalar.

Tashkiliy ishlar xo'jalik yurituvchi subyektning tashkiliy tuzilmasini yaratishdan iborat bo'lib, qo'yilgan maqsadning amalga oshishi uchun mo'ljallangan – bo'limlar, guruhlar, bo'linmalar va shu kabilarning optimal tizimini shakllantirishni nazarda tutadi. Xususan,

ijrochilar tomonidan majburiyatlarning taqsimlanishi, ichki axborot aloqalari asosida boshqaruvning turli darajalarini birlashtiruvchi ijrochilar faoliyatini muvofiqlashtirish, chiziqli va chiziqli bo'lmagan munosabatlardan foydalangan holda muloqot aloqalarini o'rnatish.

Boshqaruv hisobi tizimining amal qilishi xo'jalik yurituvchi subyektning tashkiliy tuzilmasi bilan ifodalanadi. Ishlab chiqarish buxgalteriyasi tarkibiy bo'linmalarning ichki hisobot tizimi sifatida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarishning xarajatlar hisobi javobgarlik markazlari bo'yicha tuzilib, bu o'z navbatida rahbariyatga ixtisoslashuv va bo'ysunishning samaradorligi, maqsadga erishish uchun vakolatlarning taqsimlanishi to'g'risida axborot beradi.

Rag'batlantirish – ishlab chiqarish jarayoni ishtirokchilarini xo'jalik yurituvchi subyektning maqsad va vazifalarini aniqlashtirishga undovchi va ushbu maqsadlar bo'yicha tegishli qarorlar qabul qilishga rag'batlantirish vositasi. Bu holatda budjetlar va ularning bajarilishi bo'yicha qilingan ishlar hisobotlari asosiy o'rin egallaydi.

Budjetlar balanslashgan reja ko'rsatkichlarini o'zida mujassamlashtiradi va rahbarlarni xo'jalik yurituvchi subyektning yakuniy maqsadlarini bajarishga undaydi. Bajarilgan ishlar hisobotlari amaldagi natijalarni rejadagiga nisbatan o'zgarishining asoslanganligini rag'batlantiradi va xo'jalik yurituvchi subyekt xodimlarini og'ishlarni bartaraf qilish yoki kelgusidagi muammolarni ijobiy tarzda yechish yuzasidan chora-tadbirlar ishlab chiqishga undaydi. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari tomonidan amalga oshiriladigan ichki hisob-kitob nazorat va tartibga solish tizimining samaradorligini oshirish uchun xizmat qiladi.

Ichki axborot aloqasi – xo'jalik yurituvchi subyekt ichidagi bo'limlar, tarkibiy tuzilmalar o'rtasidagi ma'lumotlar va hisobotlar almashinuvini anglatadi. U turli xil tarkibiy bo'linmalarning faoliyatini yakuniy maqsadni bajarish yo'lida muvofiqlashtiradi, kelgusidagi budjet davrida har bir bo'linmaning vazifasini aniqlashtiradi, har bir bo'linma rahbari faoliyat yuritishi lozim bo'lgan shart-sharoitlarni va ularga bir-

biri bilan uzviy bog'liq bo'lgan ishlab chiqarish bo'linmalari talablari (ehtiyojlar va cheklovlar)ni belgilab beradi. Bajarilgan ishlar hisoboti har bir rahbarni o'z faoliyatini tahlil qilish va baholash uchun ma'lumotlar bilan ta'minlaydi, boshqaruvning samaradorligi pasayishiga olib keluvchi holatlarni bartaraf qilish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqish imkonini beradi.

Boshqaruv funksiyalari va ularning amaliy natijasini ta'minlab beruvchi axborot boshqaruv hisobining funksiyalarini shakllantiradi:

• boshqaruvning barcha darajadagi rahbarlarini joriy rejalashtirish, nazorat va operativ (tezkor) boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumot bilan ta'minlash;

• boshqaruv darajalari va bir xil darajadagi turli tarkibiy bo'linmalar o'rtasidagi ichki muloqot aloqalari vositasi bo'lib xizmat qiluvchi ma'lumotlarni shakllantirish;

• belgilangan maqsadga erishish yo'lida xo'jalik yurituvchi subyekt va uning ichki bo'linmalari faoliyat natijalarini joriy nazorat qilish va baholash;

• faoliyat natijalarining amaldagi tahlili va baholash asosida kelgusida xo'jalik yurituvchi subyektning istiqbolli rejalashtirilishi va rivojlanishini muvofiqlashtirish. Xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarish quvvatlari va uning amaldagi hajmlari boshqaruv hisobi tizimini qo'llashni obyektiv zaruriyatga aylantiradi.

Boshqaruv hisobi tizimi axborot hajmi, unga qo'yilgan maqsadlar, mezonlar va maqsadga erishish vositalari, elementlar tarkibi va ularning o'zaro aloqadorligi bilan ifodalanadi.

Boshqaruv hisobi tizimining tasniflanishi quyidagi 2-chizmada keltirildi.

Chizmada ifodalanganidek, boshqaruv hisobi tizimi quyidagicha tasniflanadi: – axborotlarni qamrash kengligi, moliyaviy va boshqaruv hisobining o'zaro bog'liqlik darajasi, ishlab chiqarishga qilingan xarajatlarning tezkor (operativ)ligi, xarajatlarni mahsulot tannarxiga kiritishning to'liqligi.



2-chizma. **Boshqaruv hisobi tizimining tasniflanishi**

Faoliyat turlari bo'yicha axborotlarni qamrash kengligiga qarab xo'jalik yurituvchi subyekt tashkiliy tuzilmasi, mahsulotlar to'liq tizimlarga ajratilib, tizimli va muammoli hisob hamda ularning tarkibiy qismlarining maqsadli to'plami tizimlari yig'indisidan iborat bo'ladi.

Xarajatlarning *tizimli hisobi* – xarajatlar tarkibi, ro'yxatga olish usullari, identifikatsiya va guruhlanishi, hisobotda aks ettirish bo'yicha aniq belgilangan, ishlab chiqarishga qilingan xarajatlarning moliyaviy hisobi hisoblanadi. Tizimli hisobning elementlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

1) ishlab chiqarish resurslarini sotib olish va ulardan foydalanish bo'yicha xarajatlarni o'lchash va baholash;

2) ta'minot, ishlab chiqarish, sotish jarayonlarini tabiiy o'lchov vositalarida nazorat qilish;

3) xarajatlarni moddalari va elementlari, kelib chiqish manbalari, mahsulot, ish va xizmatlar turlari bo'yicha guruhlarga ajratish;

4) o'z foydalanuvchilarini muddatlari, mazmuni va berilish chastotasi bo'yicha qoniqtiruvchi ichki hamda tashqi hisob va hisobot.

Muammoli hisob ishlab chiqarishning iqtisodiy, texnologik, konstruktorlik va tashkiliy tayyorgarligi, mahsulot bahosi va sotilishi, ishlab chiqarish zaxiralari va ishlab chiqarish resurslari xarajatlarini oqilona tashkil etilishi bo'yicha ma'lumotlarni shakllantiradi.

Muammoli hisobning masalalari ishlab chiqarish hisobi va statistikaning amaldagi ma'lumotlari asosida dasturlashtirish, me'yorlashtirish, rejalashtirish, istiqbolni belgilash, tizimli iqtisodiy tahlil, nazorat va tartibga solish usullari yordamida hal qilinadi.

"Muammoli hisob" tushunchasining mohiyati shundaki, ushbu hisob ma'lumotlari xo'jalik yurituvchi subyektning kelgusidagi iqtisodiy va ishlab chiqarish muammolarini hal etishda ishlatiladi.

Muammoli hisob ma'lumotlari quyidagi maqsadlar uchun ishlatiladi:

- xarajatlar va daromadalarni rejalashtirish hamda istiqbolni belgilash, smeta (byudjet)larni tuzish va me'yorlashtirish;
- xarajatlar tahlili va belgilangan normativlar (standartlar)dan og'ish hamda mahsulot ishlab chiqarish daromadliligi tahlili;
- ishlab chiqarish va sotish jarayonlarida olinadigan daromadlar va xarajatlar hajmi mezoni bo'yicha xo'jalik yurituvchi subyekt va uning tarkibiy bo'linmalari faoliyatini baholash;
- ishlab chiqarish va sotish, kooperatsiyalash, import va eksport, mahsulot turlari assortimenti va h.k. borasida yaqin va uzoq kelajakka mo'ljallangan ko'p variantli boshqaruv qarorlarini qabul qilish;
- daromadlar va xarajatlarning optimallashuvini ta'minlovchi zaxiralar va xarajatlarni boshqarish modellarini ishlab chiqish.

Xorijiy mamlakatlar amaliyotida moliyaviy (daromadlar va xarajatlarning tizimli tahlili) va boshqaruv hisobi o'rtasidagi *o'zaro bog'liqlik darajasi bo'yicha* ikki tizim qo'llaniladi: monistik va avtonom.

Monistik – buxgalteriya hisobi hisobvaraqlarida to'g'ri va qarama-qarshi aloqadorlik asosida tizimli va muammoli hisobni birlashtirib, yaxlit holga keltiruvchi tizim. Tizimli hisob buxgalteriya hisobi hisobvaraqlarida ishlab chiqarish xarajatlarini, tayyor mahsulot va uning

sotilishini aks ettirish yo'li bilan xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini, uning moliyaviy imkoniyatlarini baholash imkonini beradi. Ichki hisob-kitob ma'lumotlari asosida moliyaviy axborotlarni to'ldirish orqali ma'muriyat har bir ishlab chiqarish bo'g'inining oqilona tashkil etilganligini baholashi mumkin. Moddiy javobgar shaxslarning operativ (tezkor) ma'lumotlari va hisobotlaridan amaldagi standartlardan ijobiy va salbiy farqlanishlar aniqlanadi. Shu orqali daromadlar va xarajatlarning amaldagi nazorati tizimini tashkil etishga zamin yaratiladi.

Ishlab chiqarish hajmi yuzasidan unchalik katta bo'lmagan yoki bir xil turdagi mahsulot ishlab chiqaradigan xo'jalik yurituvchi subyekt yaxlit holga keltirilgan tizimdan foydalanadi.

Avtonom tizim – tizimli va muammoli hisoblarning alohida-alohida tuzilishi bilan ifodalanadi. Moliyaviy va boshqaruv hisobi o'rtasidagi aloqa bir xilda nomlangan juft nazorat hisobvaraqlari yordamida amalga oshiriladi.

Xarajatlar operativligi (tezkorligi) bo'yicha tizimlar quyidagilarga bo'linadi: amaldagi (oldingi, tarixiy) xarajatlar hisobi tizimi va standart (me'yorlashtirilgan) xarajatlar hisobi tizimi. Xarajatlar operativ (tezkor)ligi – samaradorlikni oshirishga qaratilgan tizimning amaliy natija beruvchi omillaridan biridir.

Amaldagi (oldingi) xarajatlar hisobi tizimi muayyan turdagi tayyor mahsulot birligini sotishdan olingan daromadlar va amaldagi tannarxni aniqlash uchun sotilgan mahsulot tannarxi va foydani hisoblashga doir ma'lumotlarni shakllantirishdan iborat.

Standart xarajatlar hisobi tizimi quyidagilarni o'z ichiga oladi: materiallarni, asosiy vositalarni sotib olish va ishlatish xarajatlari bo'yicha, mehnat xarajatlari, yuk hujjatlari xarajatlari bo'yicha standartlarni ishlab chiqishni; me'yoriy xarajatlar bo'yicha tannarx kalkulatsiyasini va normativlardan hamda smetalardan chetlanishlarni ko'rsatgan holda amaldagi xarajatlarni tuzish.

Jahon amaliyotida bunday tizim *"standart-kost"*, deb yuritiladi. U tannarxni shakllantirish bo'yicha nazoratning tezkorligiga va zaruriyat tug'ilganda, uning jarayonlarini tartibga solishga yo'naltirilgan.

Xarajatlarni tannarxga kiritishning to'liqligi – amaliyotda qo'llanilayotgan hisob tizimi tasniflanishining belgilaridan biri. Boshqaruv hisobida turli maqsadlarga javob beruvchi ikki tizim - to'liq xarajatlar hisobi tizimi va qisman xarajatlar hisobi tizimi amal qiladi.

To'liq xarajatlar hisobi tizimi tannarxni kalkulatsiya qilish va ishlab chiqarishga qilingan xarajatlarning an'anaviy hisob turi sifatida namoyon bo'ladi. Xarajatlarning asosiy guruhlanishi ularning asosiy (to'g'ri kalkulatsiya obyektiga olib borilishi) va egri (kalkulatsiya obyektlari o'rtasida qandaydir bazaga proporsional tarzda taqsimlanishi) xarajatlarga bo'linishi orqali amalga oshadi.

Qisman xarajatlar tizimi deganda to'g'ridan to'g'ri xarakterga ega va ayrim mahsulot turlari tannarxiga qo'shiluvchi ayrim xarajatlar elementlari to'plamini amalga oshiruvchi munosabat tushuniladi. Bu tizimda xarajatlar ishlab chiqarish hajmiga bevosita bog'liq bo'ladi va shuning uchun ularni o'zgaruvchan deb yuritiladi. Cheklangan xarajatlar kalkulatsiyasi faqatgina kalkulatsiya qilinuvchi mahsulotni chiqarish bilan bog'liq ishlab chiqarish xarajatlarini o'z ichiga oladi.

Egri xarakterdagi ayrim xarajatlar barcha mahsulotlarga tegishlidir. Bu turdagi xarajatlar jami tushum summasidan qoplanadi. Xorij amaliyotida hisobning bu shakli *"direkt-kosting"* deyiladi.

Moliyaviy va boshqaruv hisobining taqqoslama tavsifida umumiy obyekt – *xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarish resurslariga* e'tibor qaratish lozim. Ishlab chiqarish resurslarining tarkibiy qismlari ishlab chiqarish jarayonida amal qilib, doimiy harakatda bo'ladilar. Ular aylanishadi, shaklini o'zgartiradi, mahsulotga aylanadi, doimiy harakatda bo'lib, eskirishadi va boshqa o'zgarishlarga duch kelishadi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishni ifodalovchi, bu jarayonga investitsiyalashning maqsadga muvofiqligi, investitsiyalarning daromadliligini tavsiflovchi analitik ma'lumotlarga ehtiyoj sezadi. Bu vazifalar boshqaruv hisobida hal etilishi mumkin, bunga iqtisodiy jihatdan rivojlangan mamlakatlar amaliyotini misol sifatida keltirish o'rinli bo'lar edi.

Ishlab chiqarishda mablag‘ aylanishining barcha bosqichlarida ishlab chiqarish resurslari – ta’minot-tayyorlov faoliyati, ishlab chiqarish va sotuv – tizimli buxgalteriya hisobida namoyon etadi. Lekin, bu namoyon bo‘lish o‘ziga xos xususiyatga ega bo‘lib, u ko‘proq resurslar dinamikasiga emas, balki ularning mavjud holatiga tegishlidir. Masalan, xo‘jalik yurituvchi subyekt omborlaridagi moddiy resurslar hisobi, ta’minotchilardan mol kelishi va ularni ishlab chiqarishga taqsimlanishi hisobi, tsexlar, tsex omborlarilardagi qoldiq materiallar hisobi va h.k.

Moddiy resurslar va asosiy vositalarning butligi uchun javobgarlik faqatgina moddiy javobgar shaxslarga o‘rnatilgan. Ishlab chiqarish resurslaridan samarali foydalanish bo‘yicha esa, javobgarlik ko‘zda tutilmagan. Vaholanki, ishlab chiqarish resurslari xo‘jalik yurituvchi subyekt faoliyatining turli yo‘nalishlarida aniq belgilangan operatsiyalarni bajaruvchi turli tarkibiy bo‘linmalarda ishlatiladi. Shu bilan birga, ularning har biriga samaradorlikni belgilovchi ko‘rsatkichlar tizimi mos keladi.

Moliyaviy hisob xo‘jalik yurituvchi subyekt bo‘yicha umumiy ishlab chiqarishga doir moddiy, mehnat va moliyaviy xarajatlar to‘g‘risida, mahsulot turi va guruhlari bo‘yicha, buyurtmalar bo‘yicha yig‘ma ma’lumotlarni shakllantiradi. Javobgarlik markazlari bo‘yicha xarajatlar hisobi mamlakatimizda hali yo‘lga qo‘yilmagan. Tizimli buxgalteriya hisobida bo‘linmalar rahbarlari xarajatlarning kelib chiqish manbalari va o‘z faoliyatlari samaradorligi ko‘rsatkichlari to‘g‘risidagi, o‘z bo‘linmalarining bir xil elementlari va xarajat moddalari bo‘yicha sarflar to‘g‘risidagi, ular tomonidan qanday bo‘lmasin xarajatlar o‘lchamiga rioya qilish to‘g‘risidagi operativ (tezkor) va joriy ma’lumotlar bilan ta’minlanmagan. Zamonaviy ishlab chiqarish hisobining eng muhim kamchiligi xo‘jalik yurituvchi subyekt faoliyatining umumiy natijalariga har bir bo‘linmaning real hissasini aniqlash muammosi mavjudligi bilan ifodalanadi.

Rahbarlarning ma’lumotlar bilan ta’minlanganligi jami boshqaruv (eng past darajadan yuqori darajagacha bo‘lgan) tizimi samaradorligini oshiruvchi asosiy omil bo‘lib hisoblanadi.

Zamonaviy sharoitda boshqaruv hisobini tashkil etish va yuritishga doir mustaqil qarorlar bo'lishi ham mumkin. Ichki ehtiyojlar uchun hisobni yo'lga qo'yishning aniq belgilanmaganligi, tashkiliy va hisoblash texnikalarining mavjudligi ishlab chiqarish hisobini boshqaruv hisobiga qayta tashkil qilinishiga imkon beradi.

Boshqaruv hisobi tizimini ishlab chiqishda uning asosiy belgisi bo'lib, faoliyat turlari bo'yicha xarajatlar hisobi bilan har bir sohaning samaradorligini aniqlash o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik xizmat qilishi lozim. Boshqaruv hisobini tashkil qilishdagi bunday yondashuv uning tarkibiy qismlarini belgilab beradi:

- ta'minot-tayyorlash faoliyati;
- ishlab chiqarish faoliyati;
- ishlab chiqarishga qilingan xarajatlar va mahsulot tannarxi hisobi;
- moliya-sotish faoliyati hisobi;
- tashkiliy faoliyatning boshqaruv hisobi;
- nazorat (kontrolling).

Ta'minot-tayyorlash faoliyati boshqaruv hisobi tizimida dastlabki o'rinni egallashi lozim, chunki u ishlab chiqarishning boshlang'ich bosqichi hisoblanadi. Unda quyidagi faoliyat yo'nalishlari o'z aksini topishi lozim: ulgurji xaridning kengayishi, ayrim turdagi mahsulotlar ishlab chiqarish hajmining ko'payishi, sotib olish usullarining tanlanishi (o'zi ishlab chiqarsinmi yoki ta'minotchidan sotib olsinmi), xo'jalik yurituvchi subyektning aylanma mablag'lariga investitsiya qilish va uning ta'minot-tayyorlash bo'linmalariga kapital qo'yilmalar samaradorligi.

Aynan shu maqsadda ish turlari va omborlar xarajatlari to'g'risida, materiallar sotib olish baholari, yarimfabrikatlar tayyorlash tannarxi, ishlab chiqarishga berilgan moddiy resurslarni baholash to'g'risidagi ma'lumotlar yig'iladi va umumlashtiriladi. Bunda sotib olish, yuklash va tushirish, saralash va sifatni baholash, saqlash, ish o'rinlarining saqlanishi va ularning bajarilishi bo'yicha nazorat jarayonlari bo'yicha xarajatlar smetasini tuzishga asosiy e'tibor qaratiladi.

Ta'minot-tayyorlash faoliyati to'g'risidagi samarali yakuniy ma'lumot ta'minot hajmining kritik nuqtasini hisoblash uchun ishlatiladi.

Ishlab chiqarish faoliyati boshqaruv hisobi tizimida markaziy o'rinni egallaydi. Bu yerda maqsadlar, funksiyalar va ularning bajarilishi bo'yicha ma'lumotlar guruhlashtiriladi. Ishlab chiqarish hisobida moddiy, mehnat va yuk hujjatlari (shuningdek, amaldagi va me'yoriy xarajatlarning aks ettirilishi) xarajatlarini me'yorlashtirish salmoqli o'ringa ega. Shu bilan birga, ishlab chiqarish hisobi xarajatlar hisobi va kalkulatsiyalashning yagona jarayoni sifatida tashkil etiladi.

Har bir xo'jalik yurituvchi subyekt texnologiya, texnika, ishlab chiqarish va mehnatning tashkil etilishi, chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi xususiyatlaridan kelib chiqib, ishlab chiqarish hisobini tashkil etishda o'ziga mos uslubni qo'llagan holda o'z modelini tanlashi mumkin. Hisobning aynan shu bosqichida boshqaruvning turli maqsadlari uchun mahsulot tannarxi aniqlanadi.

Moliya-sotish hisobi yordamida ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimenti, uning yaroqliligi, xaridorlar tarkibi, reklama uchun xarajatlar, marketing, qadoqlash, tayyor mahsulotni omborlarda saqlash sifati va muddatlari to'g'risidagi ma'lumotlar yig'iladi, qayta ishlanadi va shakllantiriladi. Moliya-sotish faoliyatining bo'limlari va segmentlari bo'yicha xarajatlar smetasi tuziladi va ularning bajarilishi nazorat qilinadi. Hisobning bu bosqichida ishlab chiqarish uchun foydali mahsulot turi, jami ishlab chiqarishdan, shuningdek ayrim mahsulot turlaridan keladigan moddiy daromad miqdoriga ta'sir ko'rsatuvchi omillar aniqlashtiriladi.

Rahbarlarga qisqa muddat davomida maksimal foyda olish imkonini beruvchi qarorlarni qabul qilish uchun ma'lumot taqdim qilinadi.

Tashkiliy faoliyatning boshqaruv hisobi turli darajadagi boshqaruv menejerlari ehtiyojlarini o'zining xarajatlari to'g'risida, transfert baholarni shakllantirish tamoyillari to'g'risida, xo'jalik yurituvchi subyektda ixtisoslashuv va mehnat taqsimotini optimal darajasi

to‘g‘risida, bo‘linmalar katta-kichikligini tanlashning to‘g‘riligi, ishlab chiqarish bo‘linmalariga “xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi – foyda” tamoyilini qo‘llashning asoslanganligi haqidagi ma’lumotlar bilan qondirish uchun zarurdir.

Bu yerda tashkiliy faoliyat bo‘yicha xarajatlar smetasi tuziladi va bajarilishi nazorat qilinadi, tahliliy hisob-kitoblar olib boriladi: ishlab chiqarish hajmining kritik nuqtasi, o‘zgaruvchan va doimiy xarajatlar, umumiy qiymat, transfert baholar, foydaning hisob - kitoblari umumlashtiriladi. Hisobning bu sohasida xarajatlar markazlari, majburiyatlari va rentabelligi bo‘yicha yig‘ma ma’lumotlar shakllantiriladi.

Kontrolling (nazorat) – xo‘jalik yurituvchi subyekt yakuniy maqsadlarining amalga oshishini ta’minlovchi boshqaruv tizimidir. Bu juda keng tushuncha hisoblanadi. Adabiyotlarda kontrolling (nazorat)ning ma’nosi bo‘yicha turli xil ta’riflar uchraydi. Quyida kontrolling tushunchasi va uning mohiyatini aniqlashda V.B.Ivashkevich tomonidan tuzilgan modeldan foydalanilgan. Controlling nafaqat xo‘jalik yurituvchi subyektning, balki biznesning ham faoliyat regulyatori bo‘lib xizmat qiladi va shu asosda o‘ziga xos vazifalarni bajaradi:

- *Axborot.* Qarorlar qabul qilish usullari va ularning muvofiqlashtirishni ta’minlovchi ma’lumot bazasi shakllantiriladi;
- *Boshqaruv.* Me’yoriy, rejadagi va amaldagi ma’lumotlar, xo‘jalik yurituvchi subyekt va uning tarkibiy bo‘linmalari bo‘yicha aniqlangan og‘ishlar xo‘jalik yurituvchi subyektning yakuniy maqsadiga erishish uslublarini, yo‘llarini va vazifalarini muvofiqlashtirish maqsadlarida foydalaniladi;
- *Nazorat*, xo‘jalik yurituvchi subyekt va uning tarkibiy bo‘linmalari faoliyatining tejamkorligi nazoratini ta’minlaydi.

Kontrollingning ana shu funksiyalari uning boshqaruv hisobi va taftishdan farqli jihatlarini ajratib ko‘rsatadi.

Boshqaruv hisobining barcha tarkibiy qismlari o‘zaro bog‘langan, unda shakllangan ma’lumotlar ro‘yxati xo‘jalik yurituvchi subyekt

hamda jami boshqaruv tizimidagi boshqaruv hisobini tashkillashtirish va takomillashtirish darajasini ifodalaydi.

Boshqaruv hisobining mohiyati xarajatlar va daromadlar hisobi, me'yorlashtirish, me'yoriy koeffitsiyentlardan foydalanish, rejalashtirish, nazorat va tahlilning yaxlit tizimi sifatida namoyon bo'ladi. U operativ (tezkor) boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun, shuningdek xo'jalik yurituvchi subyektning istiqboldagi rivojlanishi uchun ma'lumotlar tizimini shakllantiradi, tahlil qiladi, umumlashtiradi va rahbarlar hukmiga taqdim etadi.

Boshqaruv hisobining tarkibiy qismlari ta'minot, ishlab chiqarish va sotish sohalari ishlab chiqarish resurslari aylanmasini tashkil qiladi. Barcha hisob tizimining asosiy maqsadi bo'lib:

Daromad	-	Xarajat	=	Foyda

munosabati xizmat qiladi. Daromad, mamlakat iqtisodida inflatsiya darajasi deyarlik sezilmaydigan paytlarda, shuningdek kuchli raqobatli tarmoqlarda nisbatan turg'un bo'ladi. Shuning uchun ham, hamma savol va muammolar keyingi ko'rsatkich, ya'ni xarajatlar miqdoriga bevosita bag'liq bo'ladi. Xarajatlar miqdori qancha katta bo'lsa, shunga teskari proporsional holda foyda miqdori kam, aksincha holat bo'lsa, foyda miqdori shuncha ko'p bo'lishi mumkin. Shuning uchun ham, boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish, eng avvalo, xarajatlar mohiyatini chuqur va to'g'ri baholash bilan boshlanishi lozim bo'ladi. Qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlari mohiyati bilvosita ana shu xarajatlar miqdorida o'z aksini topadi. Ya'ni, noto'g'ri yoki samarasiz qaror xarajatlarning keskin o'sib ketishiga olib kelsa, keng mushohodali qarorlar uning miqdori sezilarli kamayishini ta'minlaydi. Ana shu oddiy haqiqatni faoliyat turidan va mulk shaklidan qat'i nazar, barcha xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari tushunishlari kerak bo'ladi.

Yuqoridagi ana shu xulosalardan kelib chiqqan holda, xarajatlar va daromadlar hisobi tizimida quyidagi tarkibiy qismlar ajratib ko'rsatiladi:

ta'minot-tayyorlov faoliyati, ishlab chiqarish faoliyati, mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari va tannarx, moliya-sotish faoliyati, tashkiliy va investitsiya faoliyati.

Boshqaruv hisobi tizimini tanlashga xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining ko'lami va ma'muriyat qarorlari o'z ta'sirini o'tkazadi. Har bir tizimning qo'llanilishi va xususiyatlari aynan shu nuqtai-nazardan ko'rib chiqiladi: tizimli va boshqaruv hisobi; monistik va avtonom; amaldagi va standart xarajatlar hisobi; to'liq va qisman xarajatlar hisobi. Shu bilan birga, hisob tizimi xilma-xilligi ularning umumiy belgilari asosida, yuqorida alohida ko'rsatib o'tilgan to'rt guruhga ajratishni taqozo qiladi.

II BOB. BOSHQARUV HISOBIDA XARAJATLARNING O'RNI VA ULARNI BOSHQARISH

1-§. Boshqaruv hisobini tashkil qilishda xarajatlarni hisobga olish xususiyatlari.

2-§. Xarajatlar tarkibi.

3-§. Shartli-o'zgaruvchan, shartli-doimiy hamda yarim o'zgaruvchan xarajatlar.

4-§. Xarajatlarni hisobga olish, taqsimlash tartibi va usullari.

5 a) illustrativ misollar;

b) test savollari;

v) vaziyatli misollar.

Mavzuning maqsadi

Boshqaruv hisobining muhim vazifalaridan biri – bu xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ish, xizmat) birligining ishlab chiqarish tannarxini aniqlash hisoblanadi. Operativ va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini yaratish maqsadida xarajatlar tarkibi talqin qilingan.

Aynan ishlab chiqarilayotgan (ko'rsatilayotgan xizmat yoki bajarilayotgan ish) mahsulot birligi tannarxi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda asos bo'lib xizmat qiladi. Xususan, shu mahsulotning bahosini belgilash, baho bilan tannarxni solishtirib ko'rib esa, foyda miqdorini aniqlash, rentabellik darajasini hisoblash va h.k.z. Shu maqsadda xarajatlar o'zgaruvchan, doimiy va yarim o'zgaruvchanlarga bo'lib hisoblanishi samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun imkon berilgan.

Mavzu doirasida mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq xarajatlarni taqsimlash tizimining boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish uchun juda samarali bo'lgan ikki asosiy turi mohiyati yoritiladi:

1. Mahsulot tannarxini hisoblashning *buyurtmali* usuli.

2. Mahsulot birligi tannarxini hisoblashning *jarayonli* usuli.

Bu borada asosiy e'tibor hisobni tashkil qilish texnikasiga, buxgalteriya yozuvlariga va buxgalteriya-o'zaro aloqalariga ham qaratiladi.

1-§. Boshqaruv hisobini tashkil qilishda Xarajatlarni hisobga olish xususiyatlari

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish juda ko'p jihatdan xarajatlar hisobi qanday olib borilishiga bog'liq bo'ladi. Xarajatlar hisobining to'g'ri va o'z vaqtida tashkil qilinishi xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy-xo'jalik faoliyati bo'yicha to'g'ri hamda samarali boshqaruv qarorlari qabul qilinishiga asos bo'ladi. Sababi, mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq barcha moddiy harakatlarni xarajatlar deb hisobga olishimizdan qat'i nazar, xuddi ana shu xarajatlar tabiati tannarxga kiritilishi, hisobga olinishi bilan bir-biridan farq qiladi. Masalan, faraz qilaylik, kichik xo'jalik yurituvchi subyekt bir sexda bir vaqtning o'zida stollar, stullar va kreslolar ishlab chiqaradi. Bevosita stolni ishlab chiqarishga sarflanayotgan to'g'ri xarajatlarni (asosiy materiallar, yordamchi materiallar, ishchining ish haqi xarajatlari va sh.k.) hisobga olish ortiqcha qiyinchilik tug'dirmaydi, lekin, ana shu stolning bir donasiga to'g'ri keladigan tijorat, kommunal xizmat va ma'muriy-boshqaruv apparati xodimlari xarajatlarini hisobga olish uchun qo'shimcha hisob-kitoblar amalga oshirilishi talab qilinadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektda xarajatlar hisobini to'g'ri tashkil qilish uchun, eng avvalo ana shu xarajatlarni hisobga olishda muhim ahamiyatga ega bo'lgan bir qator tushunchalar mohiyatini to'g'ri anglab olish lozim bo'ladi. Xususan:

Xarajatlarni taqsimlash – bu ishlab chiqarish xarajatlarini aniq xarajatlar obyektiga olib borish jarayonidir. Masalan, bitta ishlab chiqarish joyida bitta mahsulot emas, balki bir necha turdosh

mahsulotlar (ishlab chiqarilayapti), stollar, stullar, kreslolar ishlab chiqarilayapti. Xarajatlarni aynan ana shu obyektlar bo'yicha to'g'ri hisoblash va taqsimlash bu yerda juda ham muhim.

Xarajatlar obyekti – bu tashkiliy tuzilma, shartnoma yoki boshqa hisob birligi hisoblanib, undan xarajatlar to'g'risida ma'lumot olinadi va u orqali jarayonlar, mahsulotlar, ishlar va kapital qo'yilmalar loyihalarining tannarxi (qiymatlari) o'lchanadi.

Xarajatlarni taqsimlashning jarayoni uchun zarur bo'lgan yana bir tushuncha - xarajatlar markazi tushunchasi hisoblanadi. *Xarajatlar markazi* – bu tashkiliy birlik yoki faoliyat doirasi bo'lib, aynan shu yerda mahsulotni ishlab chiqarish bilan bog'liq barcha xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash maqsadga muvofiqdir. Ko'p hollarda bu nisbatan mustaqil bo'lmagan kichik darajadagi tarkibiy tuzilma bo'lib, u ishlab chiqarish uchastkasi, brigada, sex bo'lishi mumkin.

Rivojlangan bozor iqtisodiga ega bo'lgan mamlakatlar amaliyotida, xo'jalik yurituvchi subyektlarda ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligi tannarxini hisoblashning uchta usulidan foydalanishadi: mahsulot birligi tannarxini *barcha xarajatlarni* hisobga olib hisoblash usuli; faqat *o'zgaruvchan xarajatlarni* hisobga olib hisoblash usuli, shuningdek *normativ xarajatlarni* kiritgan holda tannarxni hisoblash usuli qo'llaniladi.

Xarajatlarni guruhlashning barcha ko'rinishlari turli xildagi boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun qo'llaniladi.

Xarajatlarni hisobga olishning "to'liq xarajatlar" usuli xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligining to'liq tannarxi qanchani tashkil qilganini ko'rsatadi. Bu shu xo'jalik yurituvchi subyektda moliyaviy hisobni yuritish, soliq munosabatlarini tashkil qilish va hisob-kitoblarini olib borish, shuningdek moliyaviy hisobotlarni tuzish imkoniyatini yaratadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish uchun, albatta, ana shu xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligining tannarxini "o'zgaruvchan xarajatlar" usuli orqali hisoblash ham joriy qilinishi lozim bo'ladi.

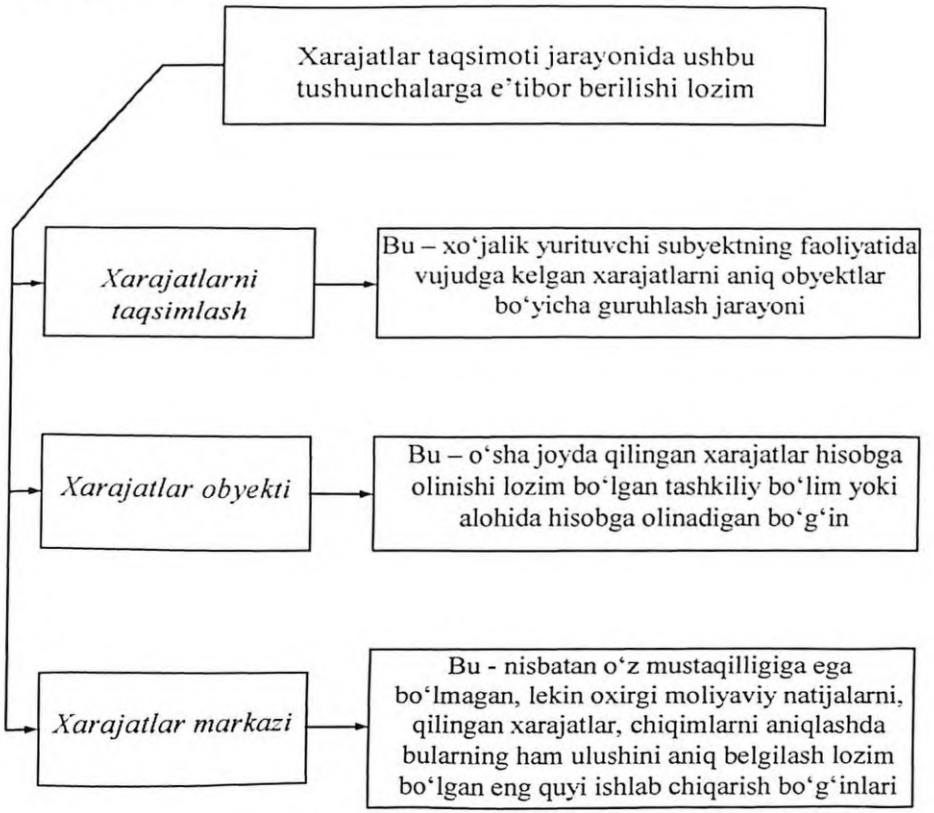
Shu bilan birgalikda, bozor va undagi iste'molchilarning manfaatlari nuqtayi nazaridan kelib chiqib standart miqdordagi

mahsulotlar ishlab chiqarilayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlarda ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligining tannarxini hisoblashda ana shu ikki usuldan tashqari "normativ xarajatlar" usulidan ham foydalaniladi. Bu usulning afzalligi shundaki, xarid miqdori yoki realizatsiya hajmi aniq bo'lgan vaqtda oldindan qilinadigan barcha xarajatlar miqdorini, belgilangan xarajatlar normasidan foydalangan holda, imkon qadar aniq belgilash mumkin.

Xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruv hisobi tizimini tashkil qilish va yuritish maqsadida xarajatlarni ikkita asosiy obyekti guruhiga qarab taqsimlashi lozim: tarkibiy tuzilmalar va mahsulot bo'yicha.

Ushbu jarayon ikki bosqichda amalga oshadi:

1. xarajatlar markazi bo'yicha xarajatlarni yig'ish
2. yig'ilgan xarajatlarni sexda qayta ishlanadigan aniq mahsulotga olib borish.



Bir dona mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini aniqlash uchun xarajatlar kalkulatsiya qilinadi

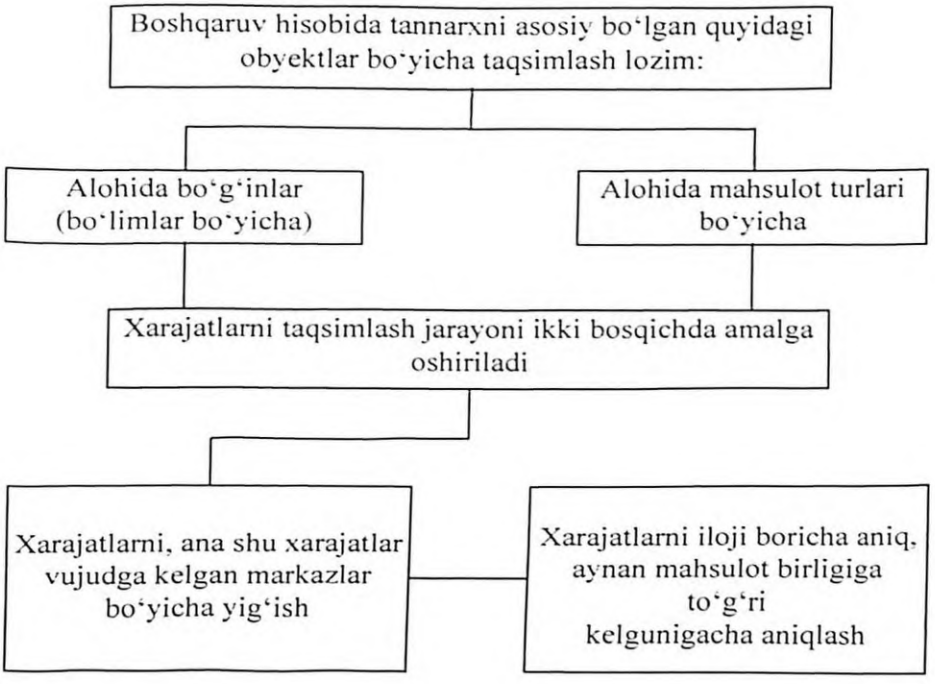
Tannarxni kalkulatsiya qilishda xarajat turlari xususiyatidan kelib chiqib quyidagi uchta usuldan biri tanlanishi mumkin

Tannarxni barcha xarajatlar bo'yicha hisoblab topish — Tannarxni kalkulatsiya qilishning "to'liq xarajatlar" usuli (absorprtion costing)

Tannarxni faqat o'zgaruvchan xarajat turi bo'yicha hisobga olish — Tannarxni kalkulatsiya qilishning "direkt-kosting" usuli (direct costing)

Tannarxni belgilangan xarajatlar normasi miqdorida hisobga olish — Tannarxni kalkulatsiya qilishning "normativ xarajatlar" usuli (standard costing)

! *Bu usullarning har biri turli xil boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun asos bo'ladi*



Ana shunday mahsulot birligining tannarxini (MB_T) quyidagi formula orqali hisoblash mumkin:

$$MB_T = \frac{\textit{Ishlab chiqarish tannarxi}}{\textit{Tayyor mahsulotlar soni}}$$

!	*Mahsulotlar tanarxini hisoblashda vujudga keladigan barcha muammolarini tannarxni kalkulatsiya qilishning buyurtmali va jarayonli uslublarini qo'llab yechish mumkin*

2-§. Xarajatlar tarkibi

Iqtisodiy adabiyotlarda xarajatlar 18 dan ortiq belgilari va ko'rsatkichlari bo'yicha klassifikatsiya qilinadi (*1-jadval*).

1-jadval

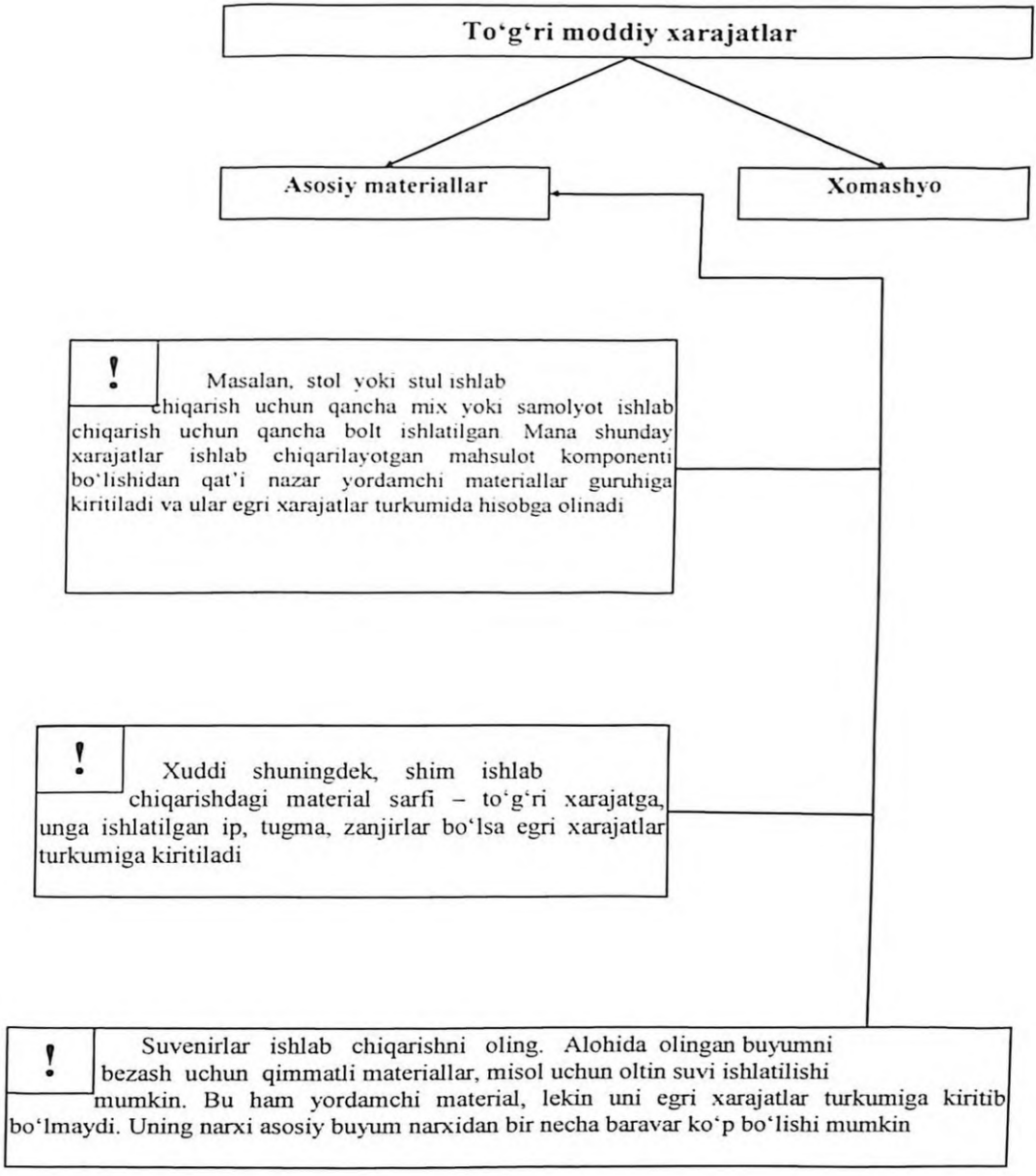
Xo'jalik yurituvchi subyektlarning mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarishi bilan bog'liq xarajatlari klassifikatsiyasi

T.r.	Klassifikatsiya belgilari	Xarajatlar turi
1	*Ishlab-chiqarish jarayonidagi iqtisodiy roliga qarab*	*Asosiy va ikkilamchi*
2	*Ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxiga kiritilishiga qarab*	*To'g'ri va egri (bevosita va bilvosita)*
3	*Ishlab chiqarish hajmiga nisbatan*	*O'zgaruvchan va doimiy*
	(Shu kabi jami o'n sakkizdan ortiq belgilariga qarab klassifikatsiya qilinadi)	

Xarajatlarning ana shu klassifikatsiyalari belgilari va ularning har birining ahamiyati tegishli adabiyotlarda batafsil yoritilgan. Xarajatlarning shu vaqtgacha nafaqat nazariyachi olimlar, balki amaliy iqtisodchilar tomonidan ham umum e'tirof etiladigan klassifikatsiya belgilari ichida boshqaruv hisobi uchun alohida ahamiyat kasb etadigani – bu xarajatlarning «doimiy» va «o'zgaruvchan», deb guruhlanishidir. Ushbu mavzu doirasida boshqaruv qarorlari ta'sirida shartli o'zgaruvchan xarajatlar qanchalik o'zgarishi va bunday o'zgarishlar ijobiy natijalarga olib kelishi uchun ular borasida qanday qilib samarali boshqaruv qarorlari qabul qilish borasidagi masalalar yechimini topishga harakat qilinadi.

Menejmentni o'rganayotgan barcha rahbarlarning e'tiborini mahsulot hajmi, xarajatlar va foyda ko'rsatkichlari o'rtasidagi o'zaro munosabat tahlili doimo tortib kelgan. Bu tahlil natijasida ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxini qoplash uchun ishlab chiqarish hajmi qancha bo'lishi lozim degan savolga javob topiladi.

Shuningdek, mulk shakli va faoliyat turidan qat'i nazar, har qanday xo'jalik yurituvchi subyektda ularning butun faoliyat samaradorligi mana shu uchta, bir-biri bilan uzviy bog'langan ko'rsatkichlar orqali ifodalanishi ko'rsatiladi. Shu ko'rsatkichlar ichida xarajatlarga samarali boshqaruv qarorlari natijasida ta'sir o'tkazilsa, uning natijasida oxirgi moliyaviy natijalar qanchalik ijobiy bo'lishi mumkinligini ko'rsatishga harakat qilinadi.



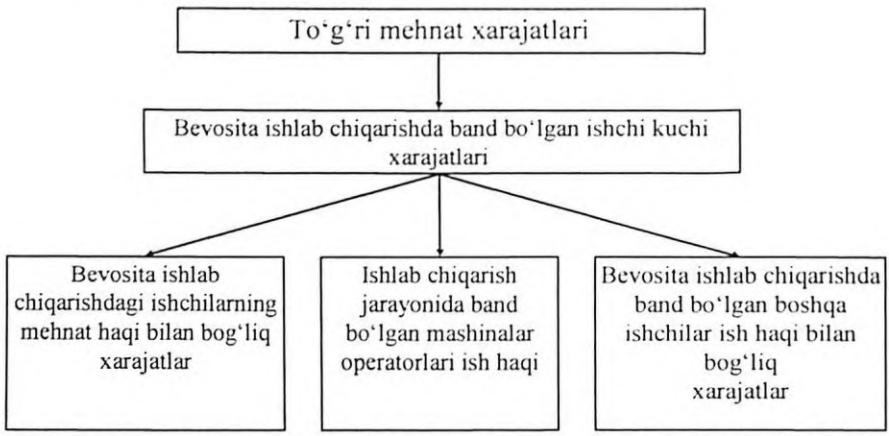
Shu bilan birgalikda, qisqa va uzoq muddatli boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun asos bo‘lgan rejalashtirish maqsadiga aniqlik kiritiladi.

Xarajatlarning 1-jadvalda kelitirlgan klassifikatsiyasidagi ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxiga kiritilishiga qarab to‘g‘ri va egri

(bevosita va bilvosita) xarajatlar turiga bo'linishi ham boshqaruv hisobini tashkil qilishda muhim omil hisoblanadi.

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati natijasida vujudga kelayotgan xarajatlarning katta bir qismini bevosita ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligi yoki mahsulot guruhiga olib borish mumkin. Ana shunday xarajatlar iqtisodiy adabiyotlarda to'g'ri xarajatlar deb hisobga olinadi. Ba'zi bir xarajat turlarini esa bevosita aniq bir mahsulot tannarxiga olib borib bo'lmaydi. Bunday xarajatlarni egri yoki bilvosita xarajatlar deb nomlashadi. Bunday xarajatlarni mahsulot tannarxiga kiritish uchun oldin ular tanlab olingan usullar orqali taqsimlanadi.

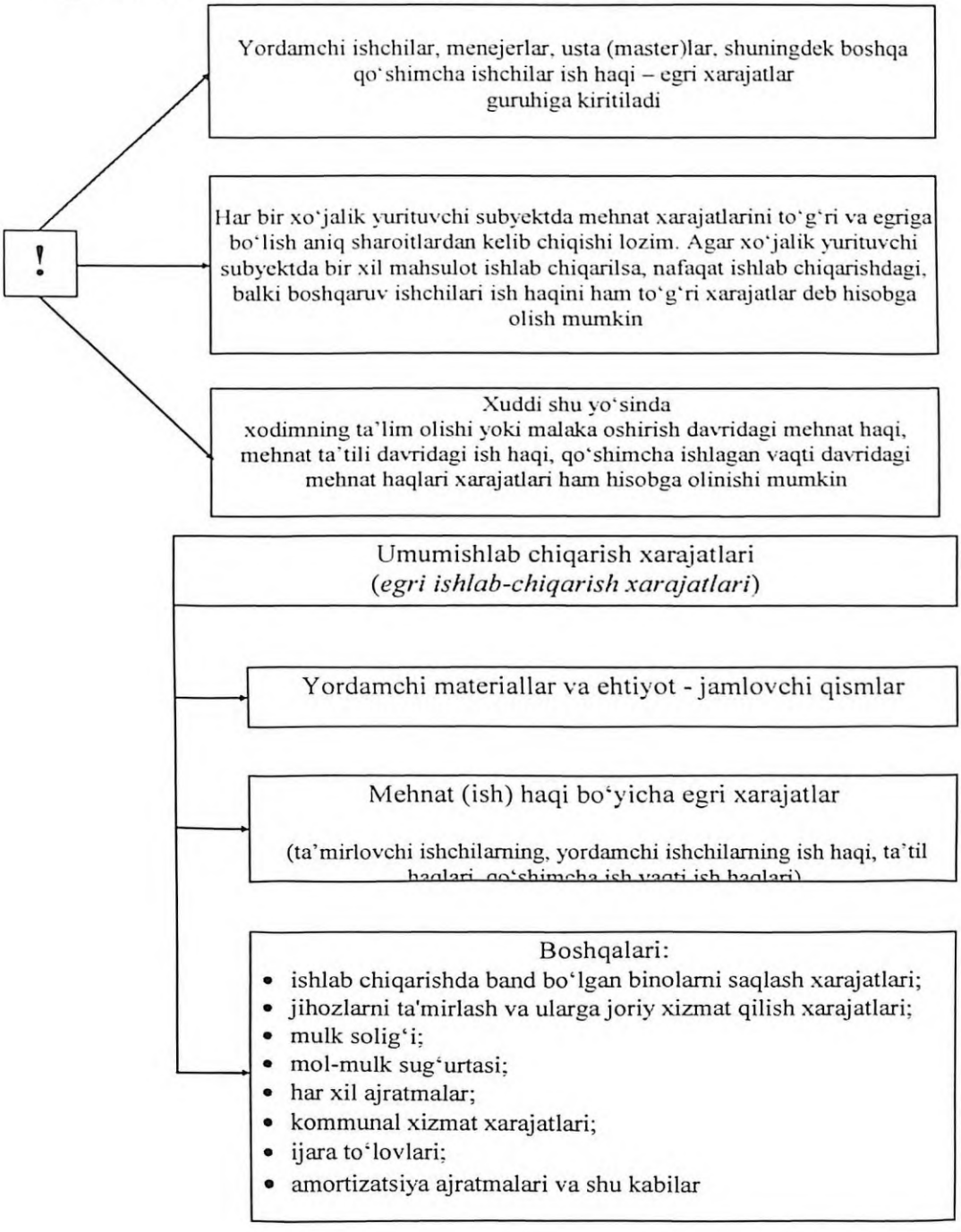
To'g'ri xarajatlarning asosiy qismini moddiy, ya'ni material xarajatlari tashkil qiladi. To'g'ri material xarajatlarining o'zi asosiy va xomashyo xarajatlariga bo'linadi (chizma).

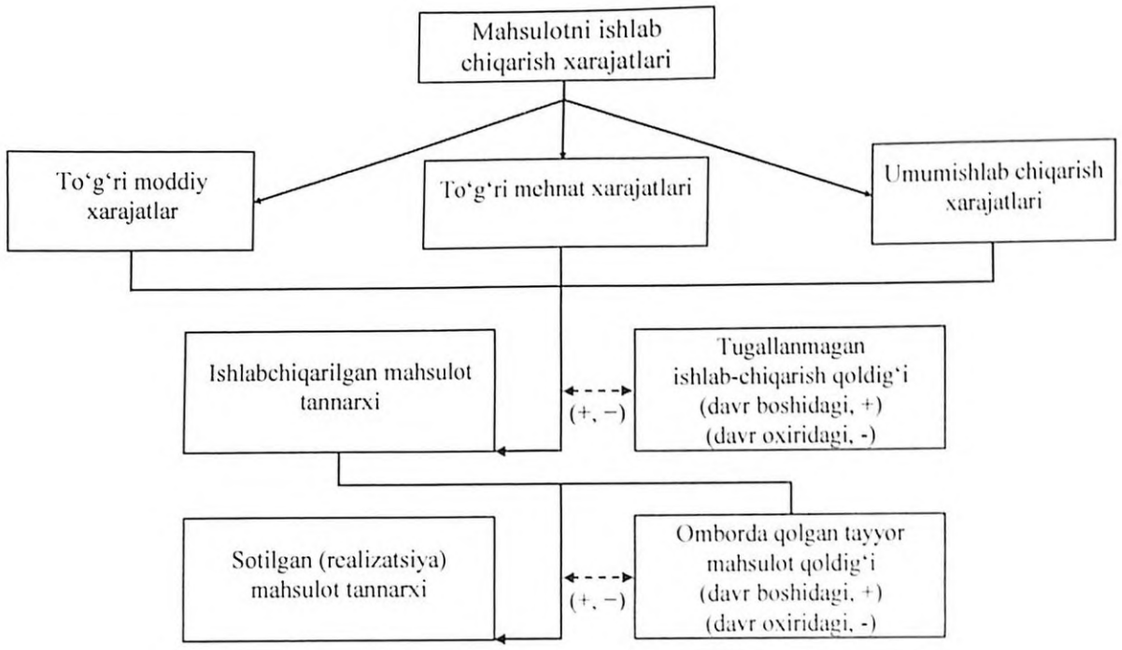


To'g'ri xarajatlarning yana katta bir guruhi – to'g'ri mehnat (ish haqi) xarajatlaridir (chizma).

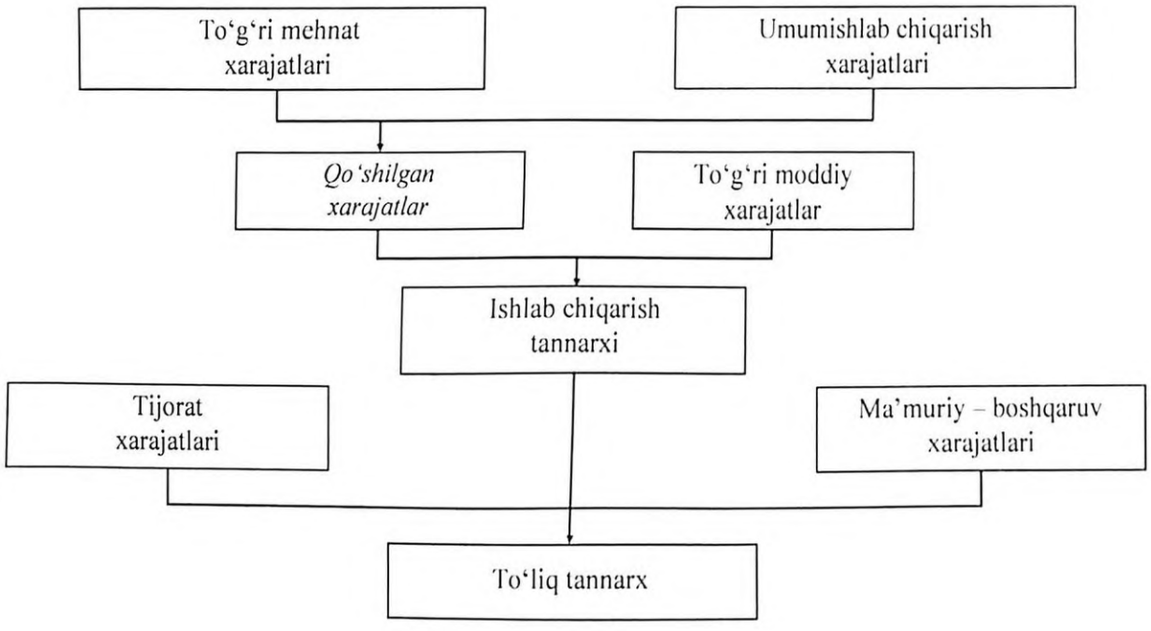
Har qanday xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ish, xizmat)ning ishlab chiqarish tannarxini tashkil qiladigan uchinchi muhim xarajatlar guruhi – bu umumishlab chiqarish xarajatlaridir. Umumishlab chiqarish xarajatlari ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan turli xil xarajatlar guruhidan tashkil topadi va bunday xarajatlarni bevosita bitta mahsulot, yoki bir xil mahsulotlar guruhi

tannarxiga olib borib bo'lmaydi. Shu xusisiyatlardan kelib chiqib ularni egri xarajatlar guruhida hisobga olinadi (*chizma*).

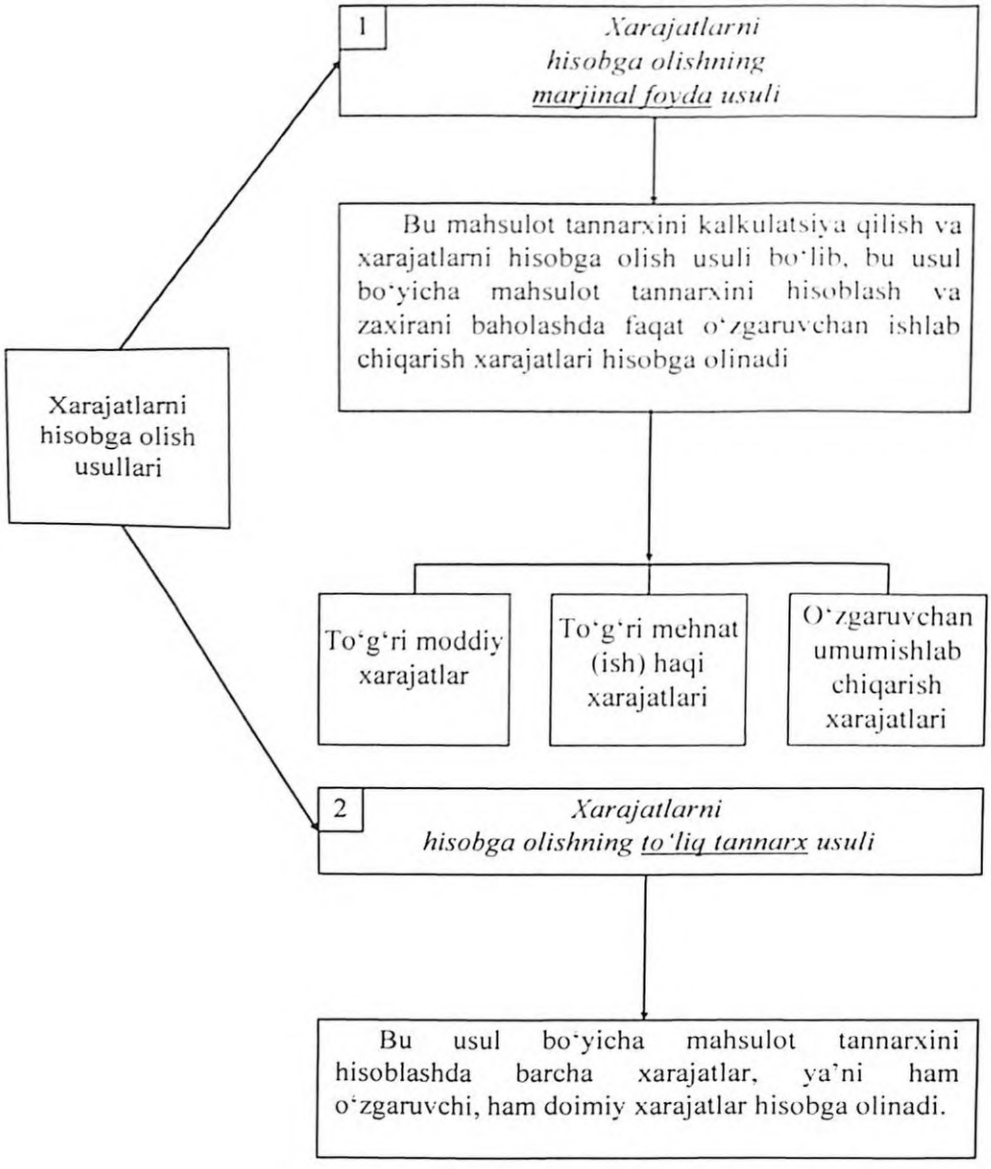




1-rasm. **Mahsulotning ishlab-chiqarish xarajatlarini (ishlab chiqarish tannarxini) aniqlash**



2-rasm **Mahsulotning to‘liq tannarxini aniqlash**


Xarajatlarni hisobga olish usullari
1
Xarajatlarni hisobga olishning marjinal foyda usuli
Bu mahsulot tannarxini kalkulatsiya qilish va xarajatlarni hisobga olish usuli bo'lib, bu usul bo'yicha mahsulot tannarxini hisoblash va zaxirani baholashda faqat o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari hisobga olinadi
To'g'ri moddiy xarajatlar
To'g'ri mehnat (ish) haqi xarajatlari
O'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari
2
Xarajatlarni hisobga olishning to'liq tannarx usuli
Bu usul bo'yicha mahsulot tannarxini hisoblashda barcha xarajatlar, ya'ni ham o'zgaruvchi, ham doimiy xarajatlar hisobga olinadi.

Yuqorida ko'rib chiqilgan ana shu uch turdagi xarajatlar (material, mehnat va umumishlab chiqarish xarajatlari) ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi elementlarini tashkil qiladi (*1-rasm*).

Xarajatlarni hisobga olish usullarining mohiyati bo'yicha misol

1.	Xo'jalik yurituvchi subyekt «X» turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish bilan band. Yil davomida xo'jalik yurituvchi subyekt yangi mahsulot ishlab chiqarishga moslashmoqchi
2.	Quyidagi ma'lumotlar mavjud: • to'g'ri moddiy xarajatlar - 59 136 • to'g'ri mehnat xarajatlari - 76 384 • o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari - 36 960 • yil davomida 24 640 mahsulot birligi ishlab chiqilgan; • hisobot davri boshi va oxirida tugallanmagan ishlab chiqarish bo'lmagan.
	Shu ma'lumotlardan foydalanib quyidagilarni hisoblash lozim: a) mahsulot birligining narxini; b) davr oxiriga bo'lgan tayyor mahsulot qoldig'ini; v) ikkala usul bo'yicha hisobot davrida sotilgan mahsulotlarning tannarxini.

Xarajatlarni hisobga olish tartibi

Ko'rsatkichlar	O'zgaruvchan xarajatlar hisobi	To'liq xarajatlar hisobi
Ishlab-chiqarilgan mahsulot birligining tannarxi		
To'g'ri moddiy xarajatlar (59136 : 24640 birlik)	2.40	2.40
To'g'ri mehnat xarajatlari (76384 : 24640 birlik)	3.10	3.10
O'zgaruvchan umumishlab-chiqarish xarajatlari (44352 : 24640 birlik)	1.80	1.80
Doimiy umumishlab-chiqarish xarajatlari (36960 : 24640 birlik)	-	1.50
Mahsulot birligining jami tannarxi	**7.30**	**8.80**
Yil oxiriga qolgan tayyor mahsulotlar qoldig'i (2640 x 7.30) (2.640 x 8.80)	19 272	23 232
Sotilgan mahsulotlarning tannarxi (22.000 x 7.30) (22.000 x 8.80)	160 600	193 600
Doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari	36 960	
Moliyaviy natijalar hisobotida ko'rsatilgan jami xarajatlar	197 560	193 600
Hisobga olishi lozim bo'lgan barcha xarajatlar miqdori	216 832	216 832

Moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot
(*marjinal usul bo'yicha*)

Mahsulot sotishdan tushgan tushum		539 000
Sotilgan mahsulotlar tannarxining o'zgaruvchan qismi		
• Sotish uchun mo'ljallangan tovarlar tannarxining o'zgaruvchan qismi	179 872	
• Minus, tayyor mahsulotlarning oxirgi qoldig'i	19 272	
• Eng, sotilgan mahsulotlar tannarxining o'zgaruvchan qismiga	160 600	
Plus, o'zgaruvchan tijorat xarajatlari (22 000 x 4.80)	105 600	266 200
Marjinal foyda		272 800
• minus: Doimiy xarajatlar • doimiy umumishlab-chiqarish xarajatlari • doimiy tijorat xarajatlari • doimiy ma'muriy xarajatlar	 36 960 48 210 82 430	 167 600
Operatsion foyda (soliqqacha bo'lgan foyda)		105 200

Moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot
(*xarajatlarni hisobga olishning to'liq tannarx usuli bo'yicha*)

Mahsulotlarni sotishdan tushgan tushum		539 000
Sotilgan mahsulotlar tannarxining o'zgaruvchan qismi:	216 832	
Minus, tayyor mahsulotlarning oxirgi qoldig'i	23 232	193 600
Sotishdan tushgan yalpi foyda		345 400
Tijorat xarajatlari: * o'zgaruvchanlari * doimiylari * ma'muriy boshqaruv xarajatlari	 105 600 48 210 82 430	 236 240
Daromad (foyda) solig'ini to'langunga qadar foyda		109 160

Illustrativ misol

Misol. Xo'jalik yurituvchi subyekt «X» turdagi mahsulotlar ishlab chiqaradi. Barcha ehtiyot qismlarni ham mol yetkazib beruvchilardan sotib oladi. Hisobot yilining to'rtinchi choragida quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Schyotlar raqami	Schyotlar nomi	31-dekabr	1-oktabr
1010	«Xomashyo va materiallar»: * armatura * panjaralar * elektro-detallar * o'tkazgichlar	 42 020 13 020 20 470 8 840	 36 820 12 660 19 890 9 250
2010	«Asosiy ishlab chiqarish»	80 130	77 910
2810	«Ombordagi tayyor mahsulotlar»	81 260	86 520

a) 4 chorak davomida xo'jalik yurituvchi subyekt 92480 pul birligidagi armatura, 41600 pul birligidagi panjaralar, 52780 pul birligidagi elektrodetallar va 11460 pul birligidagi o'tkazgichlar sotib olgan.

b) To'g'ri mehnat xarajatlari 12 000 soatni tashkil qilgan. Har bir soat haqi - 9.50 pul birligida.

v) Umumishlab chiqarish xarajatlari:

egri mehnat xarajatlari	36 870
Instrumentlar	3 930
jihozlarning ijara haqi	2 500
sug'urta xarajatlari	1 940
* jihozlarni ta'mirlash xarajatlari	4 880
* jihozlar uchun hisoblanilgan eskirish	2 600
g) mahsulotlarning realizatsiyasi hajmi	691 770
d) tijorat va ma'muriy xarajatlar	296 820
e) foyda solig'i stavkasi	34%

Talab qilinadi:

1. Material turlari bo'yicha 4 chorakda sarflangan miqdorni hisoblang.
2. 4 chorakda ishlab chiqarilgan mahsulotlarning tannarxini aniqlash hisobotini tuzing.
3. 4 chorak bo'yicha xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy natijasi to'g'risidagi hisobotini tuzing.

Yechimi:

1). Ishlatilgan materiallar qiymatining hisob-kitobi

Materiallar nomi	1-oktabrga qoldiq	xarid qilingan	31-dekabrga qoldiq	ishlatilgani
Armatura	36 820	92 480	42 020	87 270
Panjaralar	12 660	41 600	13 020	41 240
Elektro-detallar	19 890	52 780	20 470	52 200
O'tkazgichlar	9 250	11 460	8 840	11 870
Jami:	78 610	198 320	84 350	192 580

2). To‘rtinchi chorakda ishlab chiqilgan mahsulot tannarxi to‘g‘risidagi hisobot

Ishlatilgan materiallar tannarxi		192 580
To‘g‘ri mehnat (ish) haqi xarajatlari (12.000 x 9.50)		114 000
Umumishlab-chiqarish xarajatlari:		
* egri mehnat xarajatlari	36 870	
* Instrumentlar	3 930	
* jihozlar ijarasi	2 500	
* sug‘urta xarajatlari	1 940	
* jihozlarni ta’mirlash xarajati	4 880	
* jihozlarga hisoblanilgan eskirish	2 600	
Jami umumishlab-chiqarish xarajatlari		52 720
Shu davrdagi ishlab chiqarish xarajatlari		359 300
+ plyus, 1 oktyabrdagi tugallanmagan ishlab chiqarish		77 910
- minus, 31 dekabrdagi tugallanmagan ishlab chiqarish		80 130
Ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi		357 080

3). To‘rtinchi kvartal bo‘yicha Xo‘jalik yurituvchi subyektning moliyaviy natijasi to‘g‘risidagi hisobot

Mahsulotlarni sotishdan tushgan tushum		691 770
Sotilgan mahsulotlarning tannarxi: * 1-oktabrdagi tayyor mahsulot * ishlab chiqilgan mahsulot tannarxi Minus, tayyor mahsulotlarning 31-dekabridagi holati	 86 520 357 080 81 260	
sotilgan mahsulot tannarxi		362 340
yalpi foyda		329 430
Boshqa operatsion xarajatlar:		
* tijorat va ma’muriy xarajatlar		296 820
* Daromad (foyda) solig‘ini to‘lagunga qadar foyda		32 610
* soliq summasi (34 %)		11 087
Sof foyda		21 523

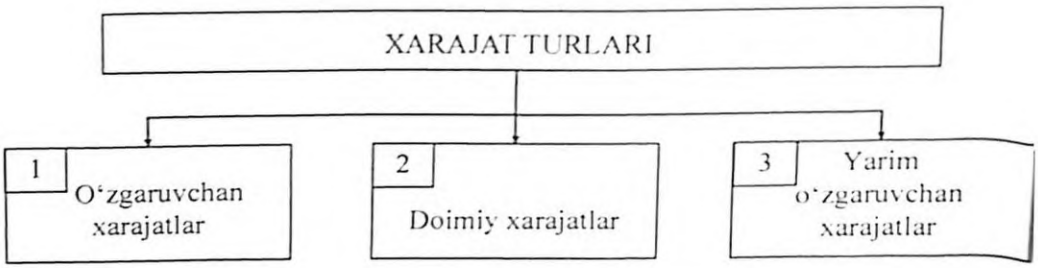
3-§. Shartli-o‘zgaruvchan, shartli doimiy va yarim o‘zgaruvchan xarajatlar

Bozor munosabatlari tobora erkinlashib borayotgan tarraqqiyotning hozirgi bosqichida, raqobat kurashining global strategiyasi qatoriga birinchi navbatda xarajatlarni minimallashtirish strategiyasini kiritish kerak. Yechimni topishni esa ana shu xarajatlarning o‘zini tutishini atroflicha talqin qiladigan va boshqaruvdagi foydalaniladigan iqtisodiy ma’lumotlarning 85 foizini yetkazib beradigan boshqaruv hisobi uslubiyoti nuqtayi nazaridan yondashish lozim.

Bozor munosabatlari tobora erkinlashib borayotgan hozirgi sharoitda faoliyat yuritayotgan har qanday kichik va o‘rta biznes xo‘jalik yurituvchi subyekti faoliyatining samarasi, ertangi istiqboli boshqaruv hisobining muhim va asosiy tamoyili «xarajat – ishlab chiqarish hajmi - foyda» ko‘rsatkichlarining o‘zaro bog‘liqligida ifodalanadi. Ana shu ko‘rsatkichlar orasida xarajatlar boshqaruv hisobini tashkil qilishda alohida e’tiborni jalb qiladi. Uning mohiyati shundan iboratki xarajatlar juda ko‘p elementlardan tashkil topgan bo‘lib, ularning aksariyati boshqaruv qarorlari ta’sirida albatta o‘zgaradi, boshqaruv qarorlari qanchalik samarali bo‘lsa uning miqdori kamayishi va aksincha hollarda ko‘payib ketishi mumkin. Bu esa o‘z navbatida xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyatining natijasi bo‘lgan foyda miqdorida bevosita o‘z aksini topadi. Demak, yuqori miqdordagi foyda olishning eng asosiy omili bu xarajatlarni kamaytirish bo‘lsa, xarajatlarni boshqarish esa e’tibordagi muhim masala bo‘lishi lozim.

Aynan mana shu masala borasida nafaqat amaliyotchilar, balki iqtisodchi olimlar tomonidan ham to‘liq e’tirof etiladigan xarajatlarni boshqarishga yondashish mavjud. Bu xarajatlarning boshqaruv hisobini tashkil qilish nuqtayi nazaridan tasnif qilinishidir. Ana shu umume’tirof etilgan klassifikatsiya mohiyatini quyidagicha guruhlash mumkin:

1. Shartli o‘zgaruvchan xarajatlar.
2. Shartli – doimiy xarajatlar.
3. Yarim o‘zgaruvchan xarajatlar.



Shu o'rinda e'tirof etish joizki, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ana shu muhim o'rni bo'lgan xarajatlarning yuqorida sanab o'tilgan uch guruhga bo'linishini MDH mamlakatlari olimlari orasida birinchi bor ilmiy jihatdan asoslaganlar, Vatandoshlarimiz hisoblanadi. Boshqaruv qarorlari eng optimal va qanchalik samarali bo'lmasin, shartli-doimiy xarajatlar uning ta'siriga tushmaydi, ular nisbatan doimiy hisoblanadi, lekin ishlab chiqarish hajmi oshib boravergan sari, bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan miqdori kamayib boraveradi.

Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar esa aksincha tabiatga ega bo'lib, ular boshqaruv qarorlari ta'sirida o'zgaradi, lekin bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan miqdori o'zgarmasdan qolaveradi. To'g'ri xarajatlarning barchasi (mehnat xarajatlari, material va xomashyo xarajatlari) shartli-o'zgaruvchan xarajatlarga kiradi. Umumishlab chiqarish xarajatlarining ham bir qanchasi (elektr energiyasi, yoqilg'i va sh.k.) shartli-o'zgaruvchan xarajatlarga kiradi.

Shartli-doimiy xarajatlarga quyidagi xarajat turlari kiradi: ijara xarajatlari, hisoblaniladigan eskirish (amortizatsiya) summalari, mulk solig'i xarajatlari, umumishlab chiqarish xarajatlarining aksariyat qismi. Tijorat xarajatlarining ham aksariyat qismi ana shunday shartli-doimiy xarajatlardir: reklama xarajatlari, akmortizatsiya ajratmalari, kommunal – xizmat xarajatlari va sh.k. Ma'muriy-boshqaruv apparati (idora) xarajatlarining ham deyarli aksariyat qismi shartli-doimiy xarajatlarga kiradi, shu bilan birgalikda bularning ichida ham shartli-o'zgaruvchan xarajatlar turlari uchrab turadi.



!	*Bu xarajat turi rahbarlarning ishbilarmonlik faoliyati o'zgarishi bilan shunga muvofiq o'zgaradi, lekin ishlab chiqilgan mahsulot birligiga nisbatan o'zgarishsiz qoladi.*

O'zgaruvchi xarajatlarning standart miqdorlari xo'jalik yurituvchi subyekt ishlatayotgan resurslar sarfi me'yorlarigagina bog'liq bo'lsa, doimiy xarajatlar esa ham (nafaqat) resurs sarfi me'yorlariga, shuningdek amaldagi xarajatlar miqdoriga bog'liq bo'ladi. Ya'ni, doimiy xarajatlardan ayrimlari resurslar sarfi me'yorlari orqali hisoblansa, qolgan bir qismi faqat amalda qilingan xarajatlar yig'indisidan iborat bo'ladi. Doimiy xarajatlarning shu ikkinchi qismi standartini aniqlashda oldingi yillarda ishlatilgan shu ko'rinishdagi xarajatlarning amaldagi qiymatlaridan foydalaniladi. Bunda standartlar 2-ifoda orqali aniqlanadi.



!	*Bu xarajat turi rahbarlarning ishbilarmonlik faoliyati o'zgarishiga bog'liq emas, o'zgarmaydi, lekin mahsulot birligiga nisbatan doimo o'zgaradi*

Ishlab chiqarish hajmi o'zgarishi bilan xarajat elementlarining o'zgarishi orasidagi bog'liqlik xarajatlar ustidan nazorat qilishda asosiy o'rinda turadi. Buning uchun o'z navbatida o'zgaruvchi va doimiy xarajatlarni bir-biridan ajrata bilish lozim.

Shuning bilan birga o'rtacha xarajatlar miqdori degan tushuncha ham mavjuddir. Ko'pchilik hollarda o'rtacha xarajatlarni keltirilgan xarajatlar ham deb yuritiladi. Shuni ta'kidlash joizki xarajatlar ustidan nazorat olib borganda yoki umuman tannarxni hisobga olib borish davrida keltirilgan doimiy xarajatlarni alohida-alohida inobatga olgan ma'qul. Chunki faoliyat natijasida erishish mumkin bo'lgan ish

hajmining o'zgarishi faqatgina o'zgaruvchi xarajatlar miqdoriga bevosita ta'sir etadi.

Xarajat moddalari ichida mohiyati jihatidan xo'jalik yurituvchi subyekt ish birliklarining oshishiga to'g'ri proportsional ravishda o'zgaruvchi xarajatlarni o'zgaruvchi xarajatlar guruhiga kiritamiz. Bu guruhga kirishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlar nima sababdan o'zgaruvchi xarajatlar hisoblanishi mumkinligi asoslangan. Bu guruhga kiruvchi xarajatlar u yoki bu jihatdan xo'jalik yurituvchi subyekt ish natijalariga bog'liq ravishda o'zgaradi.

Xo'jalik yurituvchi subyektdagi doimiy xarajatlar guruhiga kiruvchi xarajatlarning o'ziga xos xususiyatlari shundaki, ularning miqdori xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati natijasi bo'lgan ishlab chiqarish hajmiga bog'liq emas, ya'ni unga (ishlab chiqarish hajmiga) nisbatan doimiy xarajatlar o'zgarmasdir. Doimiy xarajatlar mutlaq miqdorining ishlab chiqarish hajmiga nisbati keltirilgan doimiy xarajat miqdorini beradi va bu ko'rsatkichning umumiy xarajatdagi ulushi ishlab chiqarish hajmi oshgan sari kamayib boradi.

Qayd qilish joizki, ayrim xarajat turlarini shartli-doimiy xarajatlar turlariga ham, shartli-o'zgaruvchan xarajatlar turlariga ham kiritib bo'lmaydi. Aniqrog'i, ayrim tur xarajatlar bir vaqtning o'zida ham o'zgaruvchan, ham doimiy xarajat komponentiga ega bo'ladigan xarajatlar. Shuning uchun bunday xarajatlarni yarim o'zgaruvchan xarajatlar deb hisobga olgan ma'qul.

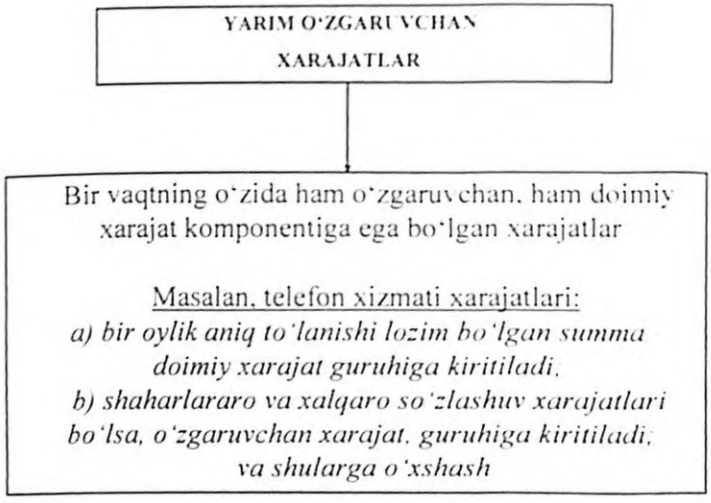
Masalan, telefon xizmati xarajatlari:

- bir oylik belgilangan ta'rif to'lanishi lozim bo'lgan summa - doimiy xarajat

guruhiga kiritiladi;

- shaharlararo va xalqaro so'zlashuv xarajatlari bo'lsa, o'zgaruvchan xarajat guruhiga kiritiladi.

Ijara to'lovlari xarajatlarida ham shunday holatni kuzatish mumkin. Do'kon ijarasi qayd qilinadigan summa sifatidagi bir to'lov va tovar aylanmasidan boiz sifatida ikkinchi to'lovdan ham iborat bo'lishi mumkin.



Ana shu sanab o'tilgan barcha xarajat turlari bevosita ishlab chiqarish hajmiga qarab o'zgaradi. Aniqroq ifoda qilinadigan bo'lsa, ishlab chiqarish hajmi oshishi, uning eng kichik va eng yuqori nuqtasi qanday bo'lishiga qarab xarajatlar miqdorini hisobga olish mumkin.

Ammo, mana shu asosiy bog'liqlik hozirgacha ilmiy tadqiqotlar obyekti sifatida har taraflama o'rganilmagan. Boshqaruv hisobini tashkil qilishda ana shu omil ta'siriga umuman befarq qarashadigan maktablar va olimlar qarashlari ham mavjud.

Boshqaruv hisobini tashkil qilish bevosita «xarajat – ishlab chiqarish hajmi - foyda» ko'rsatkichlarining tahlilidan boshlanishi lozim. Agar buyurtmalar portfeliga muvofiq ishlab chiqarish hajmi aniqlangan bo'lsa, ana shu modeldan foydalanib, xarajatlar miqdorini aniqlash, bahoni belgilash va sof foyda qancha bo'lishi mumkinligini bemalol aniqlash mumkin. Bu uchala ko'rsatkich bir-biri bilan bevosita chambarchas bog'langan bo'lib boshqaruv hisobi va shu boradagi nazoratning asosiy quroli bo'lib qolishi lozim.

Har bir xo'jalik yurituvchi subyekt va xo'jalik yurituvchi subyektdagi ishlab chiqarish jarayonining o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda «xarajat – ishlab chiqarish hajmi - foyda»

ko'rsatkichlarining bog'lanishini ham grafik, ham formula yoki oddiy arifmetik hisoblar ko'rinishida ifodalash mumkin.

1-jadval

Mahsulot tannarxining o'zgarishi
(shartli doimiy va shartli o'zgaruvchan xarajatlar)
1. Biznes-reja

T/r	*Ko'rsatkichlar*	*o'lchov birligi*	*Miqdori*
1	Ishlab chiqarish quvvati	Dona	150
2	Mahsulot tannarxi	Ming so'm	15
3	Mahsulotning bozor (shartnoma) bahosi	Ming so'm	20
4	Rentabellik darajasi	Foiz	25

2. Mahsulot tannarxining o'zgarishi va uni boshqarish
(ming p.b.da)

Xarajat turlari		**1 dona**	**150 dona (100 % quvvatda)**	**75 dona (50 % quvvatda)**	**50 dona (33 % quvvatda)**
Shartli o'zgaruvchan	Material xarajatlar	5	750	375	250
	Mehnat haqi	2	300	150	100
	Umumishlab chiqarish xarajatlari	2	300	150	100
Shartli doimiy	Amortizatsiya (ijara xarajatlari)	2	300	300	300
	Umumishlab chiqarish xarajatlari	1	150	150	150
	Kommunal xizmat xarajatlari	2	300	300	300
	Boshqa xarajatlar	1	150	150	150
Jami		15	2250	1575	1350
1 donasiniki		15	15	21	27

2-jadval

Mahsulot tannarxini hisoblash (kalkulyatsiya qilish)

Palov-osh **menyu: 16-1/65**

1.

T/r	Mahsulot turlari	O'lchov birligi	Hajmi	Bahosi (ming p.b.da)	Summasi (ming p.b.da)
1	Go'sht	Kg	10	6.0	60.0
2	Guruch	Kg	15	3.0	45.0
3	Yog'	Kg	5	3.0	15.0
4	Sabzi	Kg	15	0.4	6.0
5	Piyoz	Kg	4	1.0	4.0
6	Tuz va ziravorlar	Jami masalliqning 5 foizi miqdorida			6.5
Jami:					136.5

2. a) Bir portsiya oshning tannarxi:

136 500 p.b.da / 100 porsiya = 1365 p.b.da

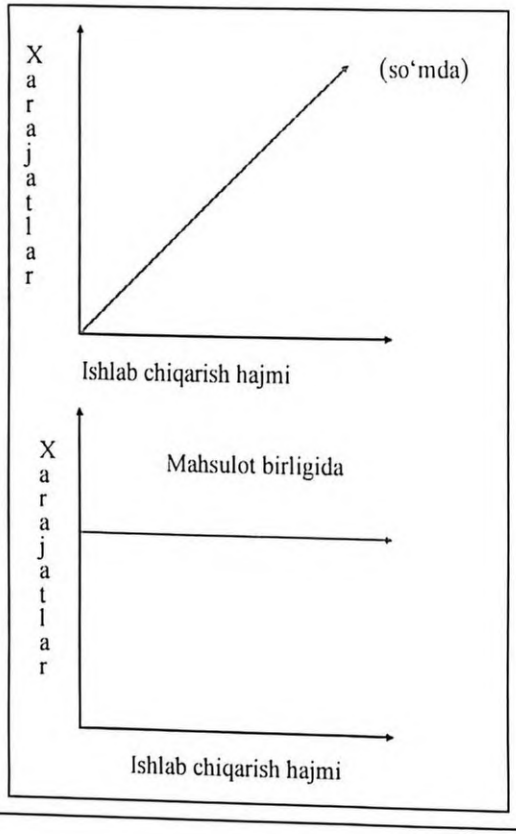
b) korxonaning kategoriyasiga qarab (misol uchun korxona 30 foizgacha ustama qo'yish huquqiga ega, deb faraz qilaylik), ustama miqdori:

(1365 x 100) / 30 = 409 p.b.da

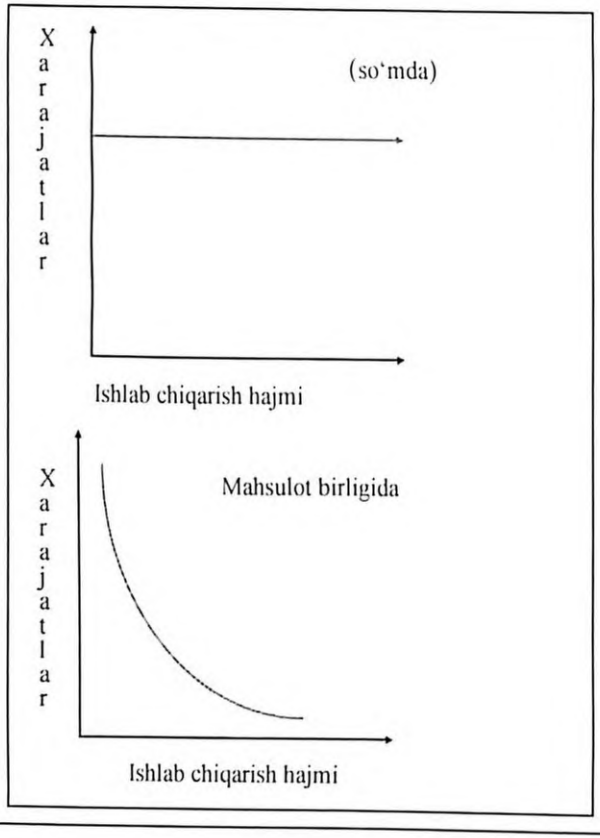
v) Bir porsiya oshning sotish bahosi:

(1365 + 409) = 1774 p.b.da

O‘ZGARUVCHAN XARAJATLAR



DOIMIY XARAJATLAR



4-§. Xarajatlarni hisobga olish, taqsimlash tartibi va usullari

Tannarxni kalkulyatsiya qilishning buyurtmali usuli.

Xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ish, xizmat) birligining tannarxini aniqlashda quyidagi to'rtta usuldan biridan foydalaniladi:

- oddiy usul;
- buyurtmali usul;
- jarayonli usul;
- normativ usul.

Ba'zi bir mamlakatlarda bu usullardan tashqari yana boshqa, xususan o'rtacha tannarx, koeffitsiyentlar usulidan ham foydalaniladi.

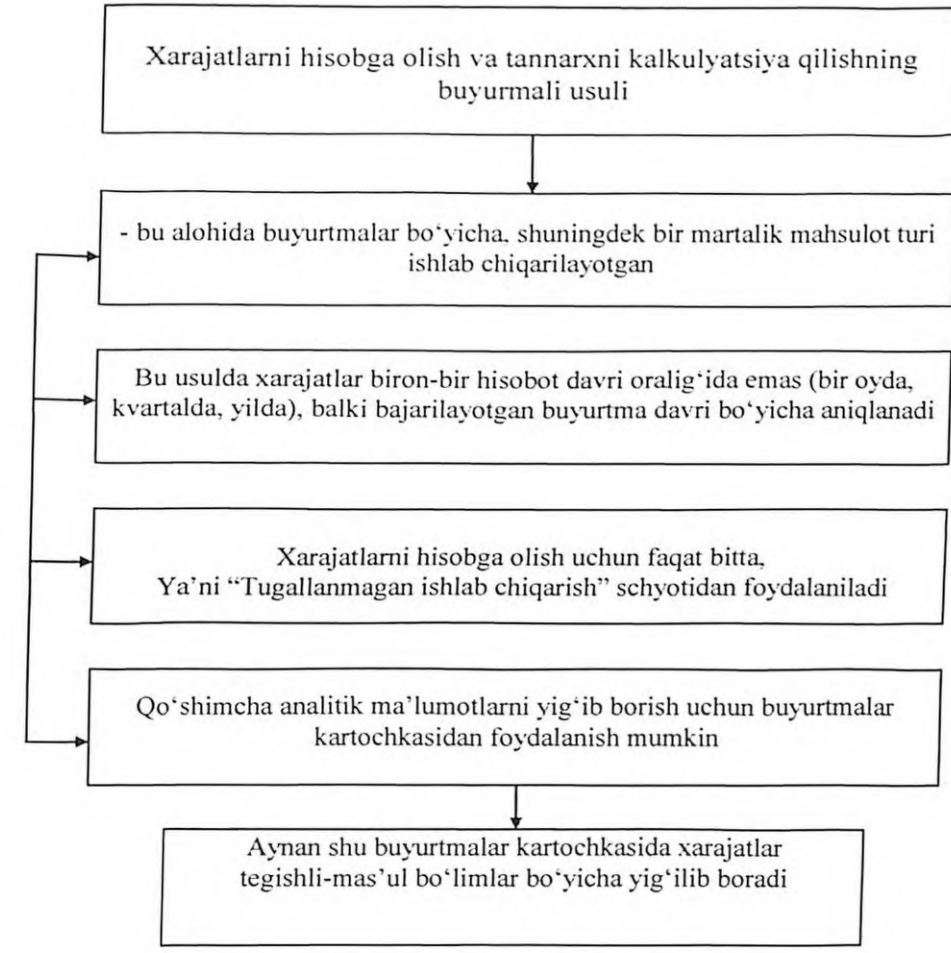
Xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish uchun eng samarali ishlatilishi mumkin bo'lgan usullar – bu tannarxni hisoblashning buyurtmali va jarayonli usullaridir.

Xarajatlarni hisobga olishning va mahsulot tannarxini hisoblashning *buyurtmali usuli* – faqat bir mahsulot turini ishlab chiqaruvchi, shuningdek maxsus buyurtma asosida ishlovchi xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan foydalaniladigan usuldir. Bu usulda barcha xarajatlar alohida bo'linmalar yoki hisobot davri uchun emas, har bir buyurtma bo'yicha yig'iladi. Xo'jalik yurituvchi subyektda tugallanmagan ishlab chiqarish hisob-kitob schyoti yuritiladi, bu boradagi analitik ma'lumot buyurtmalar kartochkasida olib boriladi. Aynan shu kartochkalarda ma'lum buyurtmani bajarish uchun barcha bo'linmalar bo'yicha xarajatlar yig'iladi.

Oddiyroq qilib ifoda qilinadigan bo'lsa, kichik xo'jalik yurituvchi subyektlarda ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligining (ish, xizmat) aynan mana shu buyurtmali usul orqali tannarxini hisoblash barcha tomonlama samarali, juda aniq va qulaydir. Chunki:

- ortiqcha hisob-kitoblarni talab qiladigan "tugallanmagan ishlab chiqarish" qoldig'i bo'lmaydi;
- odatda buyurtmalar qisqa va aniq muddatlarga qabul qilinadi;
- buyurtma vaqti, miqdori, mahsulot bahosi aniq kelishib olingan bo'ladi.

- to‘g‘ri xarajatlar mehnat va moddiy xarajatlar kabi aniq mahsulot yoki xizmat turiga to‘g‘ridan to‘g‘ri olib borilishi mumkin;



!	Bu usulda barcha to‘g‘ri xarajatlar ishlab chiqarilgan yoki bajarilgan buyurtma birligiga olib boriladi. Lekin, umumishlab chiqarish xarajatlari maxsus usullar bo‘yicha aniqlanadi va tannarxga olib boriladi. Bu usullarda ko‘p qo‘llaniladigani - umumishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlashning normativ koeffitsiyentlar usulidir.

- umumishlab chiqarish xarajatlari mahsulot turiga qarab faqatgina maxsus uslublar yordamida taqsimlanishi mumkin. Ya'ni, aynan ana shu buyurtma hajmiga to'g'ri keladigan qo'shimcha xarajatlarni (ma'muriy-boshqaruv apparati xarajatlari va barcha umumishlab chiqarish xarajatlari) hisoblash uchun tegishli hisob-kitoblarni amalga oshirish mumkin. Ularni hisobdan chiqarishda har bir bo'linma yoki faoliyat yuritayotgan obyekt uchun odatda bir yilga o'rnatilgan umumishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlashning normativ koeffitsiyentlaridan foydalaniladi.

Bu koeffitsiyent uch bosqichda hisoblanadi:

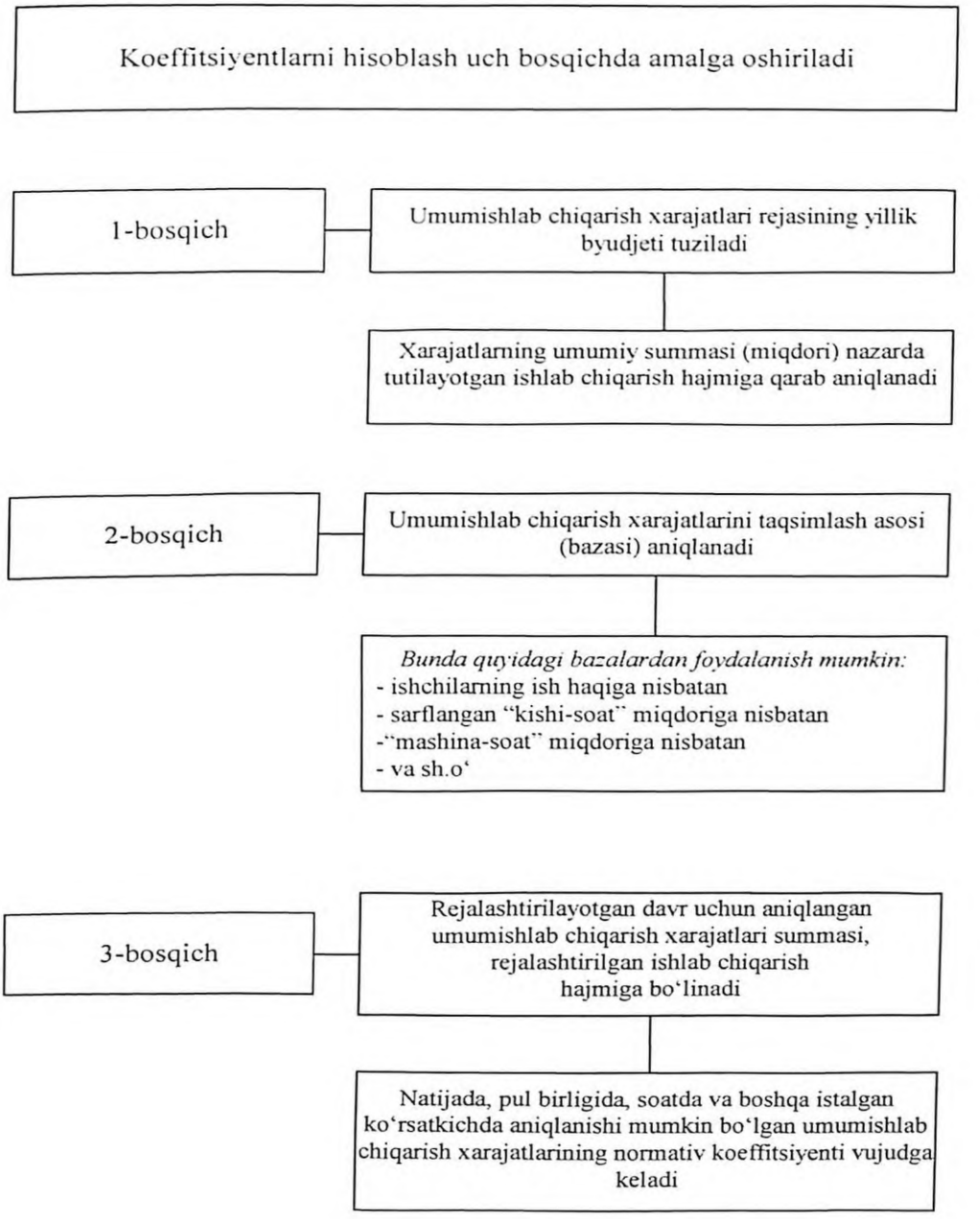
1. Umumishlab chiqarish xarajatlarining yillik byudjeti, ya'ni rejasini tuzish. Kutilayotgan umumishlab chiqarish xarajatlari hajmini hisoblash xarajatlar dinamikasi va rejadagi ishlab chiqarish hajmi asosida amalga oshiriladi. Bu jarayonni kelgusi hisobot davriga har bir ishlab chiqarish bo'linmasi uchun alohida bajarish lozim. Aynan mana shu bosqichda amalga oshirilgan hisob-kitoblar kelgusida samarali boshqaruv qarorlari qabul qilish uchun asos bo'ladi.

2. Umumishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlash bazasini tanlash. Buning uchun ishlab chiqarish faoliyatini o'lchovchi ma'lum ko'rsatkichdan foydalanilib, umumishlab chiqarish xarajatlari va tayyor mahsulot hajmi o'rtasidagi bog'liqlik aniqlanadi. Masalan, bajarilgan ishlarning odam-soat ko'rsatkichidagi soni, ishlab chiqarish ishchilari uchun hisoblangan ish haqi summasi, mashina-soatlar soni. Tanlangan baza umumishlab chiqarish xarajatlarini mahsulot ishlab chiqarish hajmi bilan chambarchas bog'lashi lozim. Yuqorida qayd qilingan uchta ko'rsatkichdan u yoki bu holatda samarali foydalanish, ya'ni ularni to'g'ri qo'llash juda muhimdir.

3. Kelgusi davr uchun kutilayotgan umumishlab chiqarish xarajatlari hajmini taqsimlashning tanlangan bazasi ko'rsatkichida (soatlar, pul birligida) ifodalangan kutilayotgan ishlab chiqarish hajmiga bo'lish. Bu jarayonning natijasida umumishlab chiqarish xarajatlarining normativ koeffitsiyenti olinadi.

Shundan so'ng, umumishlab chiqarish xarajatlari bu koeffitsiyentni qo'llagan holda, ya'ni normativ koeffitsiyentni taqsimlash bazasi ko'rsatkichining amaldagi holatiga ko'paytirish orqali, har bir mahsulot turiga olib boriladi. Bu summa moddiy xarajatlarga va ishlab chiqarish ishchilari uchun hisoblangan ish haqi xarajatlariga qo'shiladi. Natijada

shu tariqa hisoblanishlar asosida ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxi kelib chiqadi.



Ana shu ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxini hisoblashda xarajatlarning faqatgina ikkita elementini to'g'ridan to'g'ri (to'g'ri moddiy va to'g'ri mehnat xarajatlari) ishlab chiqarish tannarxiga olib borish mumkin, ya'ni ortiqcha hisob-kitoblarni amalga oshirib yurmasdan. Umumishlab chiqarish xarajatlari esa normativ koeffitsiyent asosida hisobdan chiqariladi. Aynan mana shu tartibda ishlab chiqarish xarajatlarini hisoblash buxgalteriya hisobining barcha schyotlari bo'yicha mahsulot harakatini ifoda etadi.

1-misol

Xo'jalik yurituvchi subyekt umumishlab chiqarish xarajatlarini to'g'ri ish haqi xarajatlariga proporsional tarzda, soat birligida aniqlamoqchi.

Rejalashtirilayotgan yilga umumishlab chiqarish xarajatlarining umumiy summasi – 300 ming p.b., to'g'ri mehnat (ish haqi) xarajatlari – 600 soat.

Shu yerda umumishlab chiqarish xarajatlarining normativ koeffitsiyenti (300000 : 600) = 500 (p.b./soat)ga teng bo'ladi.

Faraz qilaylik, buyurtmalar kartochkasida qilingan xarajatlar to'g'risida quyidagicha ma'lumotlar mavjud:

1	Haqiqiy material xarajatlari, ming p.b.	150,0
2	Haqiqiy hisoblanilgan ish haqi xarajati (510 soat)	255,0
3	Hisobdan chiqarilishi lozim bo'lgan umumishlab chiqarish xarajatlari (500 p.b. x 105 soat)	52,5
	ishlab chiqarish tannarxi, ming p.b.	457,5

Quyidagi buxgalteriya schyotlaridan foydalanib,
shu usul mohiyatini keyingi misolda yana bir marta ko'rish mumkin:

Schyot raqami	Buxgalteriya schyotining nomi
1010	"Xom ashyo va materiallar"
1040	"Ehtiyot qismlar"
2010	"Asosiy ishlab chiqarish"
2510	"Umumishlab chiqarish xarajatlari"
2810	"Tayyor mahsulotlarni sotishdan daromadlar"
9010	"Xaridorlar va buyurtmachilardan olinadigan schyotlar"
5010	"Kassa"
5110	"Hisob-kitob schyoti"
4010	"Xaridor va buyurtmachilar bilan hisob-kitoblar"
6010	"Mol etkazib beruvchilar va pudratchilarga to'lanadigan schyotlar"
6520	"Maqsadli davlat jamg'armalariga to'lovlar"
6410	"Byudjetga to'lovlar bo'yicha qarz (turlari bo'yicha)"
6710	"Mehnat haqi bo'yicha xodim bilan hisoblashishlar"
9110	"Sotilgan tayyor mahsulotlarning tannarxi"

2-misol

Xo'jalik yurituvchi subyekt buyurtma bo'yicha ikki xil, ya'ni "A" hamda "B" mahsulotlarini tayyorlayapti

T/r	Jarayonlar mazmuni	Schyotdagi yozuv		Summa (ming p.b.da)
		debet	kredit	
1	2	3	4	5
1	1 - jarayon Xo'jalik yurituvchi subyekt kreditga asosiy materiallar - 1434 ming p.b., va 76,5 ming p.b. yordamchi materiallar xarid qildi	1010 1040	6010 6010	1434,0 76,5
2	2 - jarayon Buyurtma bo'yicha ombordan sexga 1260 ming p.b. asosiy materiallar va 297 ming p.b.da yordamchi materiallar chiqarilgan. Shundan: "A" mahsulotga – 777 ming p.b.	2010	1010	1260,0

	"B" mahsulot uchun – 483 ming p.b. (jami 1260 ming p.b.)	2510	1040	297,0
3	3 - jarayon Ishchilarga va sex ma'muriy boshqaruv xodimlariga ish haqi hisoblanilgan	2010 2510 9420	6710 6710 6710	97,2 210,0 1942,8 **2250,0**
4	4 - jarayon Ishchilarga va boshqaruv xodimlariga ish haqi berilgan	6710	5010	1942,8
5	5 - jarayon Hisoblanilgan ish haqidan ishchilarniki "to'g'ri ish haqi xarajatlariga", ma'muriy boshqaruv xodimlariniki "umumishlab chiqarish xarajatlariga" olib borilishi lozim. Shundan: "A" mahsulot uchun – 1305 ming p.b. "B" mahsulot uchun - 420 ming p.b.	 2010 2510	 6710 6710	 1725,0 525,0 **2250,0**
6	6 - jarayon Faraz qilaylik, shu davrda umumishlab chiqarish xarajatlaridan yana quyidagilari amalga oshirilgan, (ming p.b.): a) elektroenergiya xarajatlari - 153 b) jihozlarning xarajatlari - 276 v) sug'urta xarajatlari - 109,5 g) mulk solig'i -96,8	 2510	 6010 6990 6520 6410	 153 276 109,5 96,8
	jami : 635,5 ming p.b. 7 - jarayon Shu xarajatlarning hammasi to'langan (schyotlarga asosan)	 6010 6990 6520 6410	 5110	 153 276 109,5 96,8
8	Umumishlab chiqarish xarajatlari to'g'ri mehnat xarajatlarining 85 foizini tashkil qiladi deb normativ koeffitsiyent qabul qilingan. Shunga muvofiq (1725.0 x 85%)=1466,3 ming p.b. Shundan: "A" (1305 x 85%)= 1109,3 ming p.b. "B" (420 x 15%) = 357,0 ming p.b.	2010	2510	1466,3
9	8 - jarayon Tayyor mahsulot omborga kirim qilinadi.			

	Shu vaqtda buyurtmaning kartochkasi yopiladi. "A" mahsulotining bahosi (tannarxi) 3191,3 ming p.b. tashkil qiladi	2810	2010	3191,3
10	Xo'jalik yurituvchi subyekt buyurtmachilarga 10 dona "A" mahsulotni jo'natgan. Ularning tannarxi 2659,4 ming p.b.ni tashkil qilib, sotilish bahosi – 4050,0 ming p.b. bo'lgan	4010 9110	9010 2810	4050,0 2659,4
11	Hisobot davrining oxirida "2510" va "2511" schyotlar taqqoslanib ko'riladi. Misolimizda: "2510" schyotda = 1457,3 ming p.b. "2511" schyotda = 1466,3 ming p.b. (normativ koeffitsiyent) farqi = 9 ming p.b. 8- jarayon Ana shu farq summasini hisobga olish lozim	2510 2510	9110 2511	9,0 1457,3
12.	Mabodo ana shu 9 ming p.b. xo'jalik yurituvchi subyekt uchun katta ahamiyatga ega bo'lsa, u holda shu miqdor (9 ming p.b.) uchta schyot bo'yicha taqsimlanishi lozim.			
	Bunday paytda 11 punktdagi buxgalteriya yozuvi boshqacha yoziladi (keyingi jadvalga qarang):	2510 2510 2510 2510	2010 2810 9110 2511	2,95 1,01 5,04 1457,3
	JAMI			**1466,3**

11- punktning hisob-kitobi
quyidagi jadval ko'rinishida amalga oshiriladi

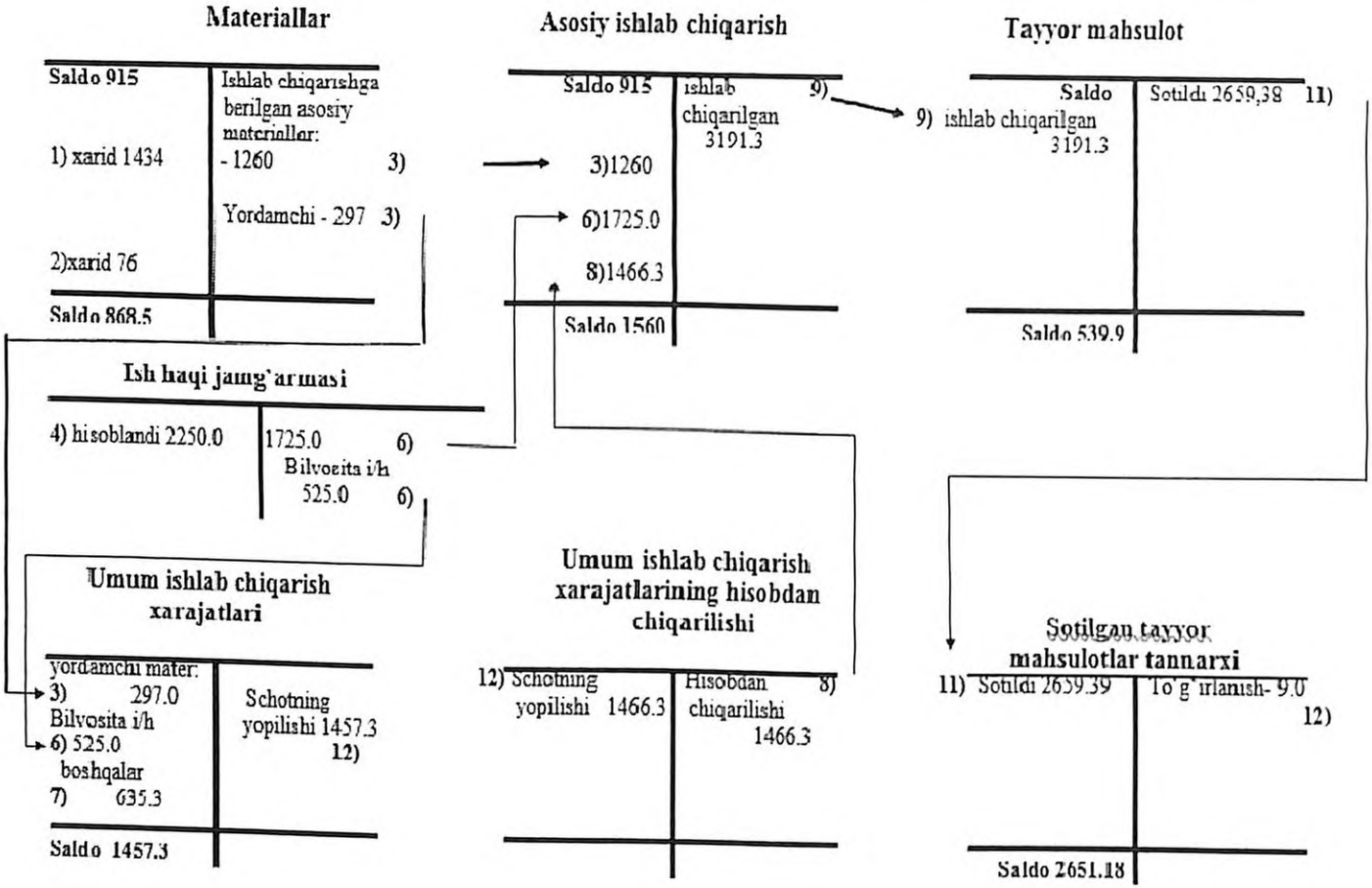
t/r	Schyotlarning raqami	Schyotlardagi qoldiq		Summasi, p.b.da
		Summasi, ming p.b.da	Ulush, foizda	
	2010 - "Asosiy ishlab chiqarish"	1260,0	32.8	2,95
	2810 - "Ombordagi tayyor mahsulotlar"	531,9	11.2	1,01
	9010 - "Sotilgan tayyor mahsulotlarning tannarxi"	2659,4	56.0	5,04
	JAMI	4751,3	100,0	9,00

Misoldagi ma'lumotlardan ko'rish mumkinki, ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxini buyurtmali usul orqali hisoblash juda oddiy va qulay hisoblanadi. Ishlab chiqarishni tashkil qilish va tugatishda tugallanmagan ishlab chiqarish bo'lmaganligi uchun ham ortiqcha hisob-kitoblar qilinmaydi, shunga muvofiq tannarx miqdorini tez aniqlash va uni to'g'ri hisoblanish imkoniyati juda katta. Chunki, buyurtma bajarilgandan so'ng qilingan barcha xarajatlar yig'iladi, tannarx aniqlanadi. Bu usul shuningdek buxgalteriya hisobini tashkil qilish, ya'ni xo'jalik jarayonlarini buxgalteriya hisobining schyotlar rejasi orqali ifodalanishiga ham oddiylik va qulaylik kasb etadi.

Quyidagi chizmada yuqorida ko'rib chiqilgan misoldagi jarayonlarning buxgalteriya schyotlarida aks ettirilishi ko'rsatilgan hamda ana shu sintetik schyotlar orasidagi o'zaro bog'lanishlar chizmasi ko'rsatilgan. Misol ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, buyurtma uchun jami 3191,3 ming p.b. miqdorida xarajat qilingan, buyurtma 12 ta mahsulot birligidan iborat, shunga muvofiq bir dona mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi 265938 p.b..

Shu o'rinda misolning yakuniy bosqichidagi amalga oshirilgan to'g'rilanish, ya'ni korrektirovka jarayoniga ham e'tibor qaratish lozim. U umumishlab chiqarish xarajatlarining to'g'rilanishi hisobiga umumiy ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxini 9 ming p.b., shunga muvofiq bir dona mahsulotning ishlab chiqarish tannnarxini 750 p.b.ga kamaytiradi. Ana shu to'g'rilanish-korrektirovka hisobiga bir dona mahsulotning haqiqiy ishlab chiqarish tannarxi 265188 p.b.ni tashkil qiladi.

Xarajatlar hisobining buyurtmali usulida sintetik schyotlar o'rtasidagi o'zaro bog'lanishlar chizmasi



Tannarxni kalkulatsiya qilishning jarayonli usuli

Xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning jarayonli usulini doimiy ravishda ko'p miqdordagi mahsulotlar ishlab chiqaruvchi yoki uzluksiz ishlab chiqarish jarayoniga ega bo'lgan xo'jalik yurituvchi subyektlar qo'llashlari mumkin. Bu holatda buyurtmali usulda bo'lgani kabi butun buyurtma davri uchun emas, balki ma'lum muddat davomida (kvartalda, yarim yilda va sh.k.) ishlab chiqarilgan mahsulot bilan bog'liq xarajatlarni hisobga olishni yuritish maqsadga muvofiqdir. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligining tannarxi ma'lum bir vaqt mobaynida aniq bo'linma tomonidan qilingan ishlab chiqarish xarajatlarining umumiy summasini aynan shu vaqt mobaynida ishlab chiqarilgan mahsulot soniga bo'lish orqali topiladi.

Bu usulda ishlab chiqarish xarajatlari buyurtmani bajarish uchun ketgan vaqtda emas, balki alohida bo'linmalar miqyosida hisobot davri oralig'iga hisoblanadi. Buning uchun har bir bo'linma uchun alohida "tugallanmagan ishlab chiqarish" schyoti ochiladi.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligining tannarxini jarayonli usul orqali hisobga olishda, doimiy ishlab chiqarishda mavjud bo'lgan tugallanmagan ishlab chiqarish hisobot muddatining boshi va oxiri uchun shartli tugallangan mahsulot ko'rinishini oladi.

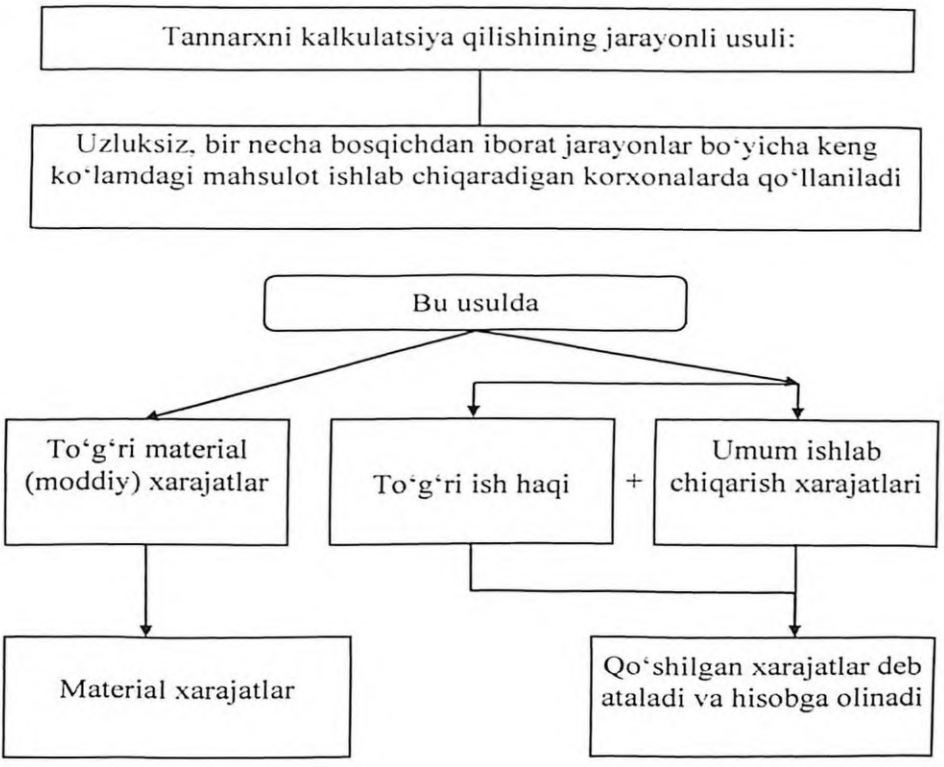
Shartli mahsulot birligi yoki shartli ishlab chiqarish hajmi tushunchasi ma'lum muddat davomida tayyorlangan mahsulot sonini o'lchash uchun ishlatiladi. U to'liq tugallanmagan mahsulotlarni shartli tayyor mahsulot sifatida hisobga olishga imkon beradi. Bu ko'rsatkich quyidagiga teng bo'ladi, ya'ni:

1. Hisobot davri davomida ishlab chiqarila boshlangan hamda to'liq tugallangan ko'rinish olgan mahsulotlarning umumiy soni.

2. Ana shu hisobot davri boshi va oxiriga mavjud bo'lgan tugallanmagan ishlab chiqarish uchun qilingan xarajatlarni ifoda etadi.

Mahsulot tannarxini hisoblashning jarayonli usulida to'g'ri moddiy xarajatlar mahsulotni ishlab chiqarish xarajatiga ishlab chiqarish jarayoni boshlanishi bilanoq kiritilishini nazarda tutadi. Qayta ishlash xarajatlari yoki qo'shilgan xarajatlar nomini olgan to'g'ri mehnat

xarajatlari va umumishlab chiqarish xarajatlari esa ishlab chiqarish sikli davomida teng miqdorda taqsimlanadi va ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxiga kiritilib boriladi. Shuning uchun materiallar bo'yicha shartli mahsulot birligi soni qo'shilgan xarajatlar bo'yicha shartli mahsulot birligidan farq qiladi.

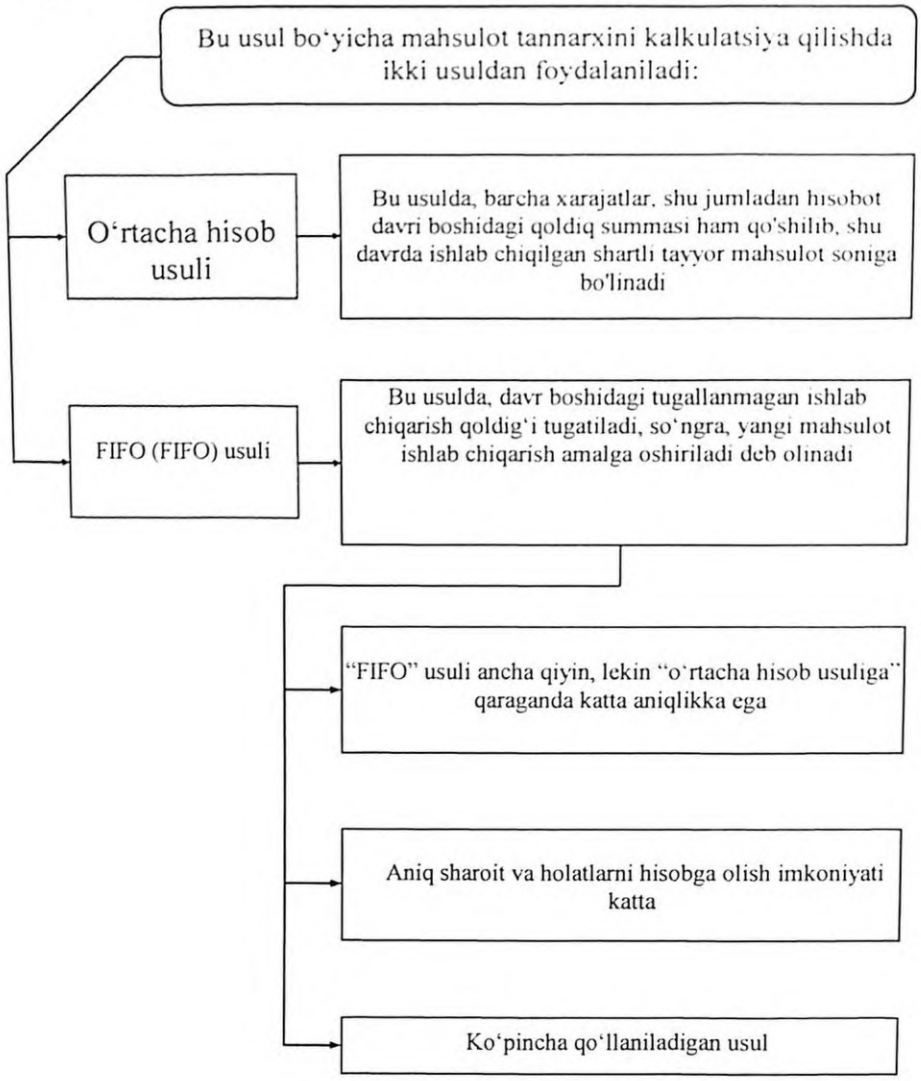


Mahsulot tannarxini jarayonli usul bo'yicha hisoblashda o'rtacha xarajatlar usul yoki FIFO usuli qo'llanilishi mumkin.

Mahsulot tannarxini hisoblashning o'rtacha xarajatlar usuli belgilangan muddat boshi uchun tugallanmagan ishlab chiqarishdagi mahsulotni hisobot davri davomida boshlangan va tugatilgan sifatida ko'rib chiqadi. Bunda "tugallanmagan ishlab chiqarish" hisob-kitob schyotida yig'ilgan barcha (yil boshiga qolgan qoldiqlarni hisobga olgan

holdagi) xarajatlar hisobot davrida ishlab chiqarilgan shartli tayyor mahsulot birligiga bo'linadi.

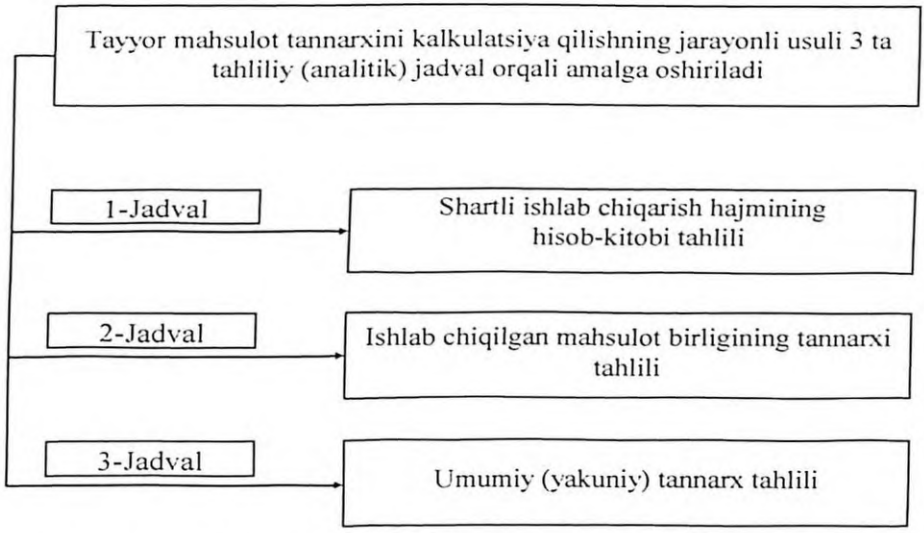
FIFO usulida hisobot davrining boshida birinchi navbatda tugallanmagan ishlab chiqarish mahsulotlari tugallangan ko'rinish oladi, shundan keyin yangi mahsulot ishlab chiqariladi. FIFO usuli mohiyatini tushunish birmuncha qiyin bo'lsa ham, real holatdan kelib chiqib o'rtacha xarajatlar usuliga nisbatan aniqroq natijalarni berishi bilan o'ziga xosdir.



Shuning uchun FIFO usuli mohiyatini atroflicha ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxini hisoblashning jarayonli usulidan foydalangan holda tayyor mahsulot tannarxini hisoblash uchta tahliliy jadvallar tuzilishiga asoslanadi:

1. Shartli ishlab chiqarish hajmini hisoblash jadvali
2. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligi tannarxi tahlili
3. Yakuniy tannarxni hisoblash.



Ana shu tahliliy jadvallardagi ma'lumotlardan foydalanib, tayyor mahsulotga olib boriladigan xarajatlar miqdori va tugallanmagan ishlab chiqarish qoldig'i sifatida qoldiriladigan qismini aniqlash mumkin.

5. a) illustrativ misollar

Quyidagi misol yordamida hisoblashning jarayonli usuli mohiyati va jadvallar tahlilini ko'rib chiqamiz.

Plastmassa o'yinchoqlarini ishlab chiqarishga ixtisoslashgan xo'jalik yurituvchi subyekt ikkita jarayon orqali mahsulotni tayyor holatga keltiradi: shaklga keltirish (A tsexida) va qayta ishlash (V tsexida). A tsexida ishlab chiqarish jarayonining boshlanishi bilan asosiy materiallar ishlatiladi. Qo'shilgan xarajatlar har ikki tsexda ham ishlab

chiqarish jarayonida teng taqsimlanadi. A tsexida shaklga keltirilgan tugallangan yarim fabrikatlar V tsexiga o'tkaziladi. V tsexida qayta ishlangan o'yinchoqlar omborga topshiriladi. Ishlab chiqarish bilan bog'liq qo'shimcha ma'lumotlar quyidagi jadvalda berilgan.

Hisobot davri boshida tugallanmagan ishlab chiqarish		15 ming dona
Asosiy materiallar, ming p.b.	600,0	
Qo'shilgan xarajatlar (40% ga tugatilgan), ming p.b.	166,5	766,5
Hisobot oyi davomida ishlab chiqarilgan, ming dona		72,0
Hisobot oyida qayta ishlash boshlangan		60,0
Belgilangan muddat yakunida tugallanmagan ishlab chiqarish (50% ga tugatilgan), ming p.b.		3,0
Hisobot oyida asosiy materiallar berilgan, ming p.b.		3300,0
Hisobot oyi uchun qo'shilgan xarajatlar		
To'g'ri mehnat xarajatlari, ming p.b.	900,0	
Umumishlab chiqarish xarajatlari, ming p.b.	1800,0	2700,0

Hisoblash kerak:

1. A tsexida ishlab chiqarilgan mahsulot birligining tannarxini;
2. A tsexidan V tsexiga berilgan yarim fabrikatlarning tannarxini va A tsexidagi tugallanmagan ishlab chiqarish qoldig'i miqdorini;
3. V tsexiga berilgan yarim fabrikatlar uchun buxgalteriya yozuvlarini yozish.

Shartli mahsulot birligini hisoblash uch bosqichda amalga oshiriladi:

1. Qo'shilgan xarajatlar bo'yicha hisobot davri boshiga tugallanmagan ishlab chiqarish zaxirasidagi shartli mahsulotlar = mahsulot birligi soni * (100% - yakunlanganlari foizi) = (15 ming birlik * (100 - 40)%).

Hisobot davri boshida shartli birlikdagi tugallanmagan mahsulot moddiy xarajatlar bo'yicha hisobga olinmaydi, ya'ni ular nolga teng,

chunki ularga qilingan moddiy xarajatlar o'tgan davrda amalga oshirilgan.

2. Ushbu muddat davomida boshlanib, tugallangan mahsulotlar = hisobot davri davomida ishlab chiqarishga kiritilgan mahsulotlardan hisobot davri yakuniga tugallanmagan ishlab chiqarish mahsulotlari qoldig'ini ayirish orqali (60 ming birlik - 3 ming birlik)

3. Moddiy xarajatlar bo'yicha belgilangan muddat yakuniga tugallanmagan ishlab chiqarish zaxirasidagi shartli birliklar = mahsulot birliklari soni * 100% (3 ming birlik * 100%), qo'shilgan xarajatlar bo'yicha esa = mahsulot birliklari soni * yakunlanganlari foizi (3 ming birlik * 50%).

Yoki

---

a) **Qo'shilgan xarajatlar** (tugallanmagan ishlab chiqarish bo'yicha) = Mahsulot birligi x (100 - Yakunlanganlari foizi)

b) Hisobot davrida ishlab chiqarishi boshlangan va tugatilgan mahsulot birligi ming = 60 - 3 = 57 dona

v) Material xarajatlari bo'yicha hisobot davri oxirida qolgan tugallanmagan ishlab chiqarish $= \frac{3\text{-}75 \text{ ming dona}}{100} = 2250$

Ushbu jadval bizning misol uchun shartli mahsulot birligini hisoblashning FIFO usulida hisoblanishini ko'rsatib beradi.

1-jadval

Shartli ishlab chiqarish hajmining hisobi

	Hisobga olinadigan birliklar, ming p.b.	Shartli birliklar	
		Moddiy xarajatlar	qo'shilgan xarajatlar
Belgilangan muddat uchun tugallanmagan ishlab chiqarish	15	-	9
Muddat davomida boshlangan va tugallangan	57	57	57
Belgilangan Uddatning yakuniga tugallanmagan ishlab chiqarish	3	3	1,5
Jami:	75	60	67,5

Mahsulot birligi tannarxi tahlilini ifoda etuvchi jadval (2-jadval) asosida mahsulot birligi uchun shartli xarajatlarni moddiy xarajatlar va qo'shilgan xarajatlar bo'yicha alohida-alohida hisoblash mumkin. Shartli mahsulot birligiga qilingan xarajatlarni aniqlash uchun ushbu muddat davomida qilingan moddiy xarajatlar hamda qo'shilgan xarajatlarni shu xarajatlar bo'yicha shartli mahsulot birligi soniga bo'linadi. "Asosiy ishlab chiqarish" schyotidagi hisobot davri boshi qoldig'iga kiritilgan xarajatlar hisob-kitobda e'tiborga olinmaydi, chunki ular o'tgan muddatga tegishlidir.

2-jadval

Mahsulot birligi tannarxi tahlili

	Xarajatlar			*Shartli birliklar, ming dona*	*Shartli birliklarga qilingan xarajatlar*
	boshlang'ich zaxiralar, ming p.b.da	*joriy muddatdagi, ming p.b.da*	*jami xarajatlar, ming p.b.da*		
Moddiy xarajatlar	600,0	3300,0	3900,0	60,0	0.55 p.b.*
Qo'shilgan xarajatlar	166,5	2700,0	2866,5	67,5	0.40 p.b.**
Jami	766,5	6000,0	6766,5		0.95 p.b.***

* 22000 : 40000 = 0.55

** 18000 : 45000 = 0.40

*** 0.55 + 0.40 = 0.95

Yakuniy tannarxni ifodalovchi jadval jami ishlab chiqarish xarajatlarini barcha ishlab chiqarilgan mahsulotlarga taqsimlash uchun ishlatiladi. Xarajatlarning bir qismi A tsexida ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxiga kiritiladi, xarajatlarning qolgan qismi esa hisobot davri yakuniga ushbu tsex uchun "Asosiy ishlab chiqarish" schyotida qoldiq sifatida qoldiriladi.

Mahsulot tannarxini jarayon usulida hisoblashning yakuniy bosqichi A tsexdagi yarim fabrikatlar tannarxini V tsexidagi tugallanmagan ishlab chiqarish schyotiga hisobdan chiqarish orqali amalga oshadi.

Buxgalteriya provodkasi quyidagicha bo'ladi:

V tsexidagi *"Asosiy ishlab chiqarish"* 6541,5 ming p.b.

A tsexidagi *"Asosiy ishlab chiqarish"* 6541,5 ming p.b.

Debet	Kredit	Summasi
2010 "B"	2010 "A"	6541,5 ming p.b.

3-jadval

Mahsulot birligi tannarxi tahlili

	Tayyor mahsulot	**Asosiy ishlab chiqarish**
Boshlang'ich zaxiralar		
Boshlang'ich qoldiq, ming p.b.	766,5	
tugallash uchun xarajatlar (9 ming birlik * 0, 40 p.b.)	360,0	
ishlab chiqarilishi hisobot davrida boshlangan va tugatilganlari (57 ming birlik * 0, 95 p.b.)	5415,0	
Yakuniy zaxiralar		
moddiy xarajatlar (2000 * 0, 55 p.b.)		165
qo'shilgan xarajatlar (1000 * 0, 40 p.b.)		60
Jami:	6541,5	225
Tekshirish:		
tayyor mahsulot	6541,5	
Asosiy ishlab chiqarish	225,0	
	6766,5	

Shu jadvalning quyi qismidagi tekshirishning keltirilish ma'nosi shundaki, agar tekshirish natijasida tafovut, ya'ni chetlanishlar aniqlansa, ishlab chiqarilayotgan bir dona miqdoridagi tayyor mahsulot tannarxi o'sha miqdorga to'g'rilanadi – korrektirovka qilinadi.

Misol. Xo'jalik yurituvchi subyekt buyurtmalar bo'yicha mahsulot ishlab chiqaradi. Buxgalter ancha vaqtdan buyon yo'q. Maxsus jadvallar tuzilmagan. O'zingiz mahsulot tannarxini hisoblashingiz lozim.

Quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Hisobot davri boshiga:	(ming p.b.da)
Materiallar	6063
(B-2 buyurtma) bo'yicha asosiy ishlab chiqarish	8865
(B-1 buyurtma) bo'yicha tayyor mahsulot	10755
Davr mobaynida buyurtmalarni bajarish uchun materiallar sarflangan:	
B-2 buyurtma uchun	2550
B-4 buyurtma uchun	6420
B-6 buyurtma uchun	8175
Davr mobaynida ish haqi xarajatlari quyidagicha bo'lgan:	
K-2 buyurtma bo'yicha	5295
K-4 buyurtma bo'yicha	6522
K-9 buyurtma bo'yicha	9840

Umumishlab chiqarish xarajatlarining normativ koeffitsiyenti ish haqi xarajatlariga nisbatan 150 foiz miqdorida belgilangan.

a) B-2, B-4 buyurtmalar tugatilgan.

b) B-1, B-2 buyurtmalar xaridorlarga jo'natilgan.

v) B-1 buyurtma - 450 birlik mahsulot
B-2 buyurtma - 825 birlik mahsulot
B-4 buyurtma - 720 birlik mahsulot

Talab qilinadi:

1. B-1, B-2, B-4 buyurtmalar bo'yicha ishlab chiqilgan mahsulot birliklarining tannarxini hisobang.

"Asosiy ishlab chiqarish", "Tayyor mahsulot" va "Sotilgan tayyor mahsulotlarning tannarxi" schyotlaridagi qoldiqni hisoblang.

Yechimi:

1.

B-1 buyurtmasi

Bir dona mahsulot tannarxi	10755 : 450 = 23900 p.b.

B-2 buyurtmasi

Buyurtma tannarxi, jami	24652,5 ming p.b.
a) davr boshida tugallanmagan ishlab chiqarish	8865 ming p.b.
b) to'g'ri material xarajatlar	2550 ming p.b.
v) to'g'ri ish haqi xarajatlari	5295 ming p.b.
g) umumishlab chiqarish xarajatlari (150% x 5295) / 100%	7942,5 ming p.b.
Bir dona mahsulot tannarxi	(24652,5 : 825) = 29880 p.b.

B-4 buyurtmasi

Buyurtma tannarxi, jami:	22725 ming p.b.
to'g'ri material xarajatlar	6420 ming p.b.
to'g'ri ish haqi xarajatlari	6522 ming p.b.
umumishlab chiqarish xarajatlari (150% x 6522) / 100%	9783 ming p.b.
Bir dona mahsulot tannarxi (22725 : 720)	31560 p.b

2.

B-6 buyurtmasi

Buyurtma tannarxi, jami, ming p.b.da	32 775
shu jumladan:	
to'g'ri material xarajatlar, ming p.b.da	8 175
to'g'ri ish haqi xarajatlari, ming p.b.da	9 840
umumishlab chiqarish xarajatlari, p.b.da (150% x 9840)	14 760

a) Ko'rinib turibdiki, B-6 buyurtma tugallanmagan, shuning uchun shu buyurtma tannarxi – 32775 ming p.b., bu "tugallanmagan ishlab chiqarish" (2010-schyot);

b) B-4 buyurtma tugatilgan, lekin xaridor, ya'ni buyurtmachiga jo'natilmagan, shuning uchun shu buyurtma tannarxi 22725 ming p.b. – bu "tayyor mahsulot" (2810-schyot);

v) B-1 va B-2 buyurtmachilarga jo'natilgan, shuning uchun 35407,5 ming p.b. (10755 + 24652,5), bu – realizatsiya qilingan mahsulot tannarxi (9010-schyot)

5. b) Test savollari

1. Buyurtmali usul bo'yicha tannarxni kalkulatsiya qilish jarayonida umumishlab chiqarish xarajatlarini hisobdan chiqarish uchun:

a) 2010 - schyot kreditlanadi

b) 2510 - schyot kreditlanadi

v) 2510 - schyot debetlanadi

g) 2810 - schyot debetlanadi

2. Umumishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlashning normativ koeffitsiyenti – bu:

a) Haqiqiy umumishlab chiqarish xarajatlarining, haqiqiy ishlab chiqarish hajmiga nisbati shaklida aniqlanadi

b) Haqiqiy umumishlab chiqarish xarajatlarining rejalashtirilgan ishlab chiqarish hajmiga nisbati

v) Rejalashtirilgan umumishlab chiqarish xarajatlarining, haqiqiy ishlab chiqarish hajmiga nisbati

g) Rejalashtirilgan umumishlab chiqarish xarajatlarining, rejalashtirilgan ishlab chiqarish hajmining nisbati

3. Xo'jalik yurituvchi subyekt bo'lajak davrga umumishlab chiqarish xarajatlarini – 255 ming p.b.da rejalashtirgan. Rejalashtirilgan to'g'ri ish haqi xarajatlari - 100 ming kishi-soat. Davr oxirida umumishlab chiqarish xarajatlari bo'yicha qoldiq - 270 ming p.b. bo'lgan. Haqiqiy ish haqi xarajatlari - 105 ming kishi-soatni tashkil qilgan. Shu holatda umumishlab chiqarish xarajatlari ko'p yoki kam hisobdan chiqarilganligini toping.

a) 2250 p.b. ko'p

b) 2250 p.b. kam

v) 15000 p.b. ko'p

g) 15000 p.b. kam

4. Xo'jalik yurituvchi subyekt hisobot davrida 3000 dona mahsulot ishlab chiqqan, tugallanmagan ishlab chiqarish - 400 donani tashkil qilgan. Qo'shilgan xarajatlar 10 foizga nihoyasiga yetkazilmagan (tugallanmagan), material xarajatlar sarfi 100 foiz nihoyasiga yetkazilgan. Davr boshida tugallanmagan ishlab chiqarish bo'lmagan. Xarajat turlari bo'yicha mahsulot birligini toping.

a) qo'shilgan xarajatlar bo'yicha - 3400 dona
material xarajatlar bo'yicha - 3360 dona

b) 3360 qo'shilgan xarajatlar va 3400 material xarajatlar

v) 3040 dona qo'shilgan xarajatlar va 3400 material xarajatlar

g) to'g'ri javob yo'q

5. Xo'jalik yurituvchi subyekt hisobot davrida 2500 dona mahsulot ishlab chiqqan, tugallanmagan ishlab chiqarish - 500 donani tashkil qilgan. Qo'shilgan xarajatlar 30 foizga yakunlangan, material xarajatlar 100 foizga yakunlangan. Davr boshida tugallanmagan ishlab chiqarish bo'lmagan. Material xarajatlar ish davrida 9300 p.b.ni tashkil qilgan.

Qayta ishlash xarajatlari summasi - 5300 p.b.. Ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxini hisoblab toping.

a) 13050 p.b.

b) 12785 p.b.

v) 13450 p.b.

g) to'g'ri javob yo'q

6. Mahsulotlar tannarxini jarayonli usul bilan kalkulatsiya qilishda xo'jalik yurituvchi subyekt nechta 2010 - schyotdan (tugallanmagan ishlab chiqarish) foydalanadi:

a) ishlab chiqarilayotgan mahsulot miqdoriga va turiga bog'liq

b) faqat bitta

v) har bir ishlab chiqarish bo'g'iniga (bo'limiga) bittadan

g) hamma vaqt ikkita

7. Qo'shilgan xarajatlar – bu:

a) umumishlab chiqarish va ish haqi xarajatlari

b) to'g'ri material va to'g'ri ish haqi xarajatlari

v) hamma ishlab chiqarish xarajatlari

g) hamma davr xarajatlari

5. v) Vaziyatli misollar

Misol

Oxirgi 3-4 yil mobaynida uchta xo'jalik yurituvchi subyekt spirtsiz ichimliklar ishlab chiqarish sohasida asosiy mavqeni, aniqrog'i bozorning 85 foizdan ko'prog'ini egallab kelmoqda. "A" xo'jalik yurituvchi subyekt o'tgan yili 411,8 mln. p.b. miqdorida mahsulot realizatsiya qilib, ikkinchi o'rinni egallagan. Xo'jalik yurituvchi subyekt menedjeri yangi mahsulot turini ishlab chiqarishni joriy qilmoqchi. Bunday mahsulot to'liq bitta sexda ishlab chiqarilishi mumkin. Yangi ishlab chiqarilishi rejalashtirilayotgan mahsulotning xarajatlari, shu vaqtgacha ishlab chiqarilayotgan "d" mahsuloti tannarxi bilan bir xilda bo'lishi kutilmoqda.

U quyidagicha bo'lgan:

	Dona	Xarajati
Yil boshidagi tugallanmagan ishlab chiqarish	19 260	
Materiallar xarajatlari (ming p.b.)		154,2
Yil oxirigacha bo'lgan qo'shilgan xarajatlar (50 foizga tugallangan)		58,1
Yil oxirigacha bo'lgan tugallanmagan ishlab chiqarish (ming p.b.da)	267	
Material xarajatlari		213,6
Qo'shilgan xarajatlar (70 foizga tugallangan)		112,1
Birlik (har birlik, bu - 24 butilka)	137814	
Yil oxiridagi xarajatlar		11295,0
To'g'ri ish haqi xarajatlari		51738,8
Hisobdan chiqarilgan tashqi ishlab chiqarish xarajatlari		31043,3
Butilkalar (shishalar), ming dona		32896,8

O'zgaruvchan tijorat va ma'muriy-boshqaruv xarajatlari har bir dona mahsulotga 165 p.b.ni tashkil qilgan. Doimiy tijorat va ma'muriy-boshqaruv xarajatlari bir donaga 75 p.b..

Qolgan ikki xo'jalik yurituvchi subyektning birinchisi bir dona mahsulotni 600 p.b.da, ikkinchisi 593 p.b.da sotmoqda. Bu yili barcha xarajatlarning 10 foizga o'sishi kutilmoqda.

Xo'jalik yurituvchi subyekt kamida 12 foiz rentabellikka erishmoqchi (xarajatlarga nisbatan).

Talab qilinmoqda:

1. Mahsulotga bahoni belgilashda qaysi omillarni e'tiborga olish lozim?
2. FIFO usulidan foydalanib:

a) bir dona ishlab chiqilgan mahsulotning umumiy tannarxini;

b) bir dona ishlab chiqilishi rejalashtirilgan mahsulotning umumiy tannarxini hisoblash;

3. Yangi mahsulotning bir donasi bahosini qaysi oraliqda belgilash maqsadga muvofiq. Nima uchun?

III BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH ASOSLARI

1-§. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari va modellari.
2-§. Alternativ xarajatlar.
3-§. Boshqaruv hisobida relevant va norelevant xarajatlar.
4. a) illustrativ misol
b) test savollari
v) masalalar va muammolar

Mavzuning maqsadi

Ushbu mavzuda e'tibor "Boshqaruv hisobi" kursining asosiy mavzularidan biri bo'lgan xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari uchun qisqa muddatli samarali qarorlar qabul qilishlarining asosiy yo'l-yo'riqlari, tamoyillari, yondashuvlariga qaratilgan.

Boshqaruv hisobi kursining eng muhim vazifalaridan biri - bu xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyatini quyidagi uchta asosiy axborot turi bilan uzluksiz tarzda ta'minlashi lozimligidir:

1. Ishlab chiqilayotgan mahsulot (ish, xizmat) tannarxi to'g'risidagi ma'lumotlar bilan, shuningdek uning asosida baho belgilash va tovar-moddiy zaxirasini baholash maqsadlari uchun;

2. Operativ rejalashtirish va nazorat maqsadlari uchun xarajatlarning o'zgarishi borasidagi tahliliy ma'lumotlar bilan;

3. Boshqa turli xil xo'jalik jarayonlari hamda vaziyatlarida boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun maxsus tahlil ma'lumotlari bilan.

Mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) tannarxini hisoblash usullari, shuningdek tannarxni rejalashtirish va nazorat qilish tartiblari boshqa mavzular doirasida batafsil ko'rib chiqilgan. Bu mavzu doirasida esa

qisqa muddatli boshqaruv qarorlarini qabul qilish sir-asrorlari, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyektni operativ boshqarish uchun rahbarlar tomonidan qaror qabul qilishning iqtisodiy mexanizmlari ko'rib chiqiladi.

Shu borada boshqaruv borasida muhim hisoblanadigan, shuningdek qiziqarli va foydali tushuncha - "relevant" tushunchasi mohiyati to'g'risida ham atroflicha fikr yuritiladi. Boshqaruv jarayoniga doir qarorlar qabul qilishda vujudga keladigan ko'plab variantlardan eng samaralisini tanlab olishda relevant yondashuvining ahamiyati turli vaziyatli misollar bilan atroflicha yoritilgan. Xususan, maxsus buyurtmani qabul qilish yoki undan voz kechish, butlovchi mahsulotlar va ehtiyot qismlarni sotib olish yoki ularni o'zlari ishlab chiqarish, cheklangan resurslar sharoitida mahsulot turlarini tanlash, foyda bermaydigan biznes segmentini tugatish, mahsulotlarni sotish yoki ularni qayta ishlashni yanada o'zlari davom ettirishi, uskunalarni modernizatsiyalash yoki eskisini qoldirishga o'xshagan odatdagi xo'jalik vaziyatlari bo'yicha tezkor boshqaruv qarorlari qabul qilishda relevant yondashuvlardan foydalanish yo'llari bayon qilinadi.

1-§. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari va modellari

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni ko'pincha san'atga o'xshash yuqori malaka, amaliy tajriba, rivojlangan sezgirlik (intuitsiya)ni talab etadi. Ko'plab qarorlar juda noyob bo'lib, ularni ishlab chiqish jarayoni qat'i bir qoidalar, ma'lum usul hamda aniq izchillik bilan belgilanmagan. Shunga qaramasdan, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonidagi quyidagi umumiy bosqichlarni (sikllarni) alohida ajratib ko'rsatish mumkin (*chizma*).

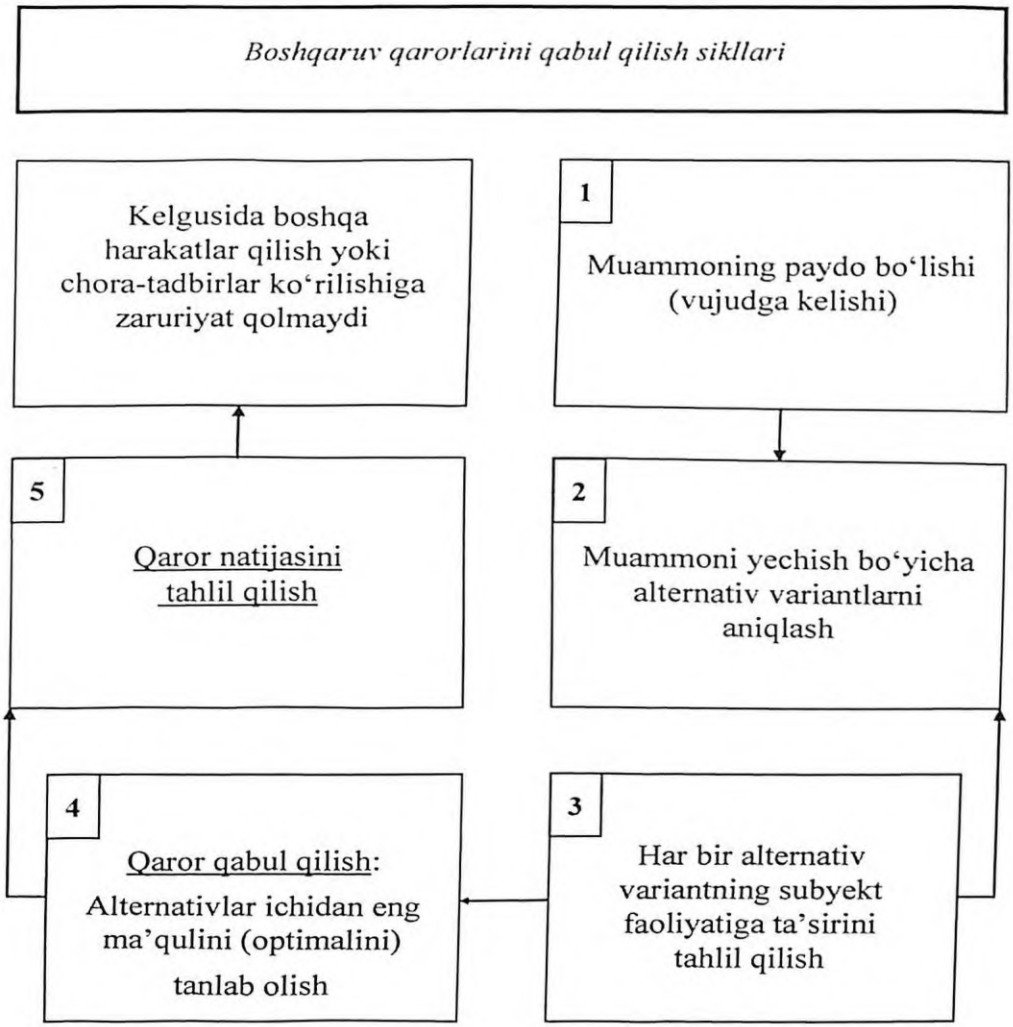
Ana shu chizmadagi siklning dastlabki bosqichida buxgalter mavjud muammolardan kelib chiqib, rahbariyatga ushbu muammolarni hal qilishga yordam beradigan barcha mumkin bo'lgan harakat yo'nalishlarini ko'rsatib berishi lozim. Muqobil qarorlarning biri aniqlagandan so'ng boshqaruv hisobi bo'yicha buxgalter har bir muhokama etilayotgan variant bo'yicha, umumiy xarajatlar, resurslarning ehtimoliy tejami hamda xo'jalik jarayonlari natijalarini hisoblagan holda atroflicha ma'lumot tayyorlaydi. Qayd etish joizki, turli qarorlar uchun turli xil axborotlar talab qilinadi.

Barcha axborotlar yig'ilib va tegishli tarzda taqdim etilgandagina rahbariyat eng yaxshi harakat yo'lini tanlashi mumkin. Tanlangan qaror hayotga tatbiq qilingandan keyin buxgalter joriy etilgandan keyingi vaziyatni har tomonlama tahlil qilishi hamda rahbariyatga amalga oshirilgan qarorlar tahlili natijalari haqida to'liq ma'lumot taqdim qilishi kerak.

Chizmada keltirilgan boshqaruv qarori qabul qilish jarayonining barcha bosqichlarida buxgalter rahbariyatni zarur bo'lgan barcha axborot bilan ta'minlaydi. Bu maqsadlar uchun ma'lum bir hisob shakli hamda maxsus hisobotlar tizimidan foydalanishi lozimdir. Chunki rahbariyat axborot aniq, ayni vaqtda, muammolarni to'liq qamrab olgan va yaxshi tushunadigan shaklda taqdim etilishini kutadi. Buxgalter nafaqat kerakli axborotlarni yig'ish va ularni ishlab chiqishga, balki taqdim etilayotgan hisobotlarning hajmiga ham jiddiy e'tibor berishi zarur.

Marjinal yondashuvdan foydalanish tajribasining asosi hisoblangan *o'zgaruvchan xarajatlar* hisobi tizimi, shuningdek, *o'zgarishlar tahlili* – buxgalterlar tomonidan boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida keng qo'llaniladigan ikkita eng qulay umumiy hisobot tayyorlash usulidir. Har bir usul ushbu aniq qaror uchun talab qilingan zarur axborotlar sonini aniqlashga yordam beradi va shuningdek, maxsus hisobot shaklini ko'rsatib beradi.

Muqobil (Alternativ) qarorlarning ko'pligi zarur bo'lgan eng qulay qarorni qabul qilish jarayonini qiyinlashtiradi. Ustiga ustak, ko'p qarorlar keyinchalik butunlay yangicha vaziyatlarda qabul qilinadi, ya'ni ularning yechimiga oldingi tajribalar asosida yondashib bo'lmaydi. Bunday holatlarda qaror qabul qilish modeli ishlab chiqiladi.



Boshqaruv qarorlarini qabul qilish modeli – boshqaruv xodimlari qabul qiladigan qarorlarga bevosita ta'sir etadigan o'zgaruvchan

ko'rsatkichlar va parametrlarning miqdori va ramziy holatini ifodalaydi. Boshqaruv hisobi manfaati nuqtayi nazaridangina shu yondashishni boshqaruv qarorlarini qabul qilish modeli deb e'tirof etiladi (*chizma*). Chunki, unda alohida e'tiborni talab qiladigan, lekin shu bilan birgalikda hisobga olinishida turli qiyinchiliklarni keltirib chiqaradigan, ya'ni tabiatan turli-tuman bo'lgan ko'rsatkichlar, omillar bilan ishlanishga to'g'ri keladi. Shulardan eng asosiylarini quyidagi ikkita ko'rsatkichlar tizimida guruhlasa, yoki oddiyroq qilib aytiladigan bo'lsa – hisobga olsa bo'ladi.

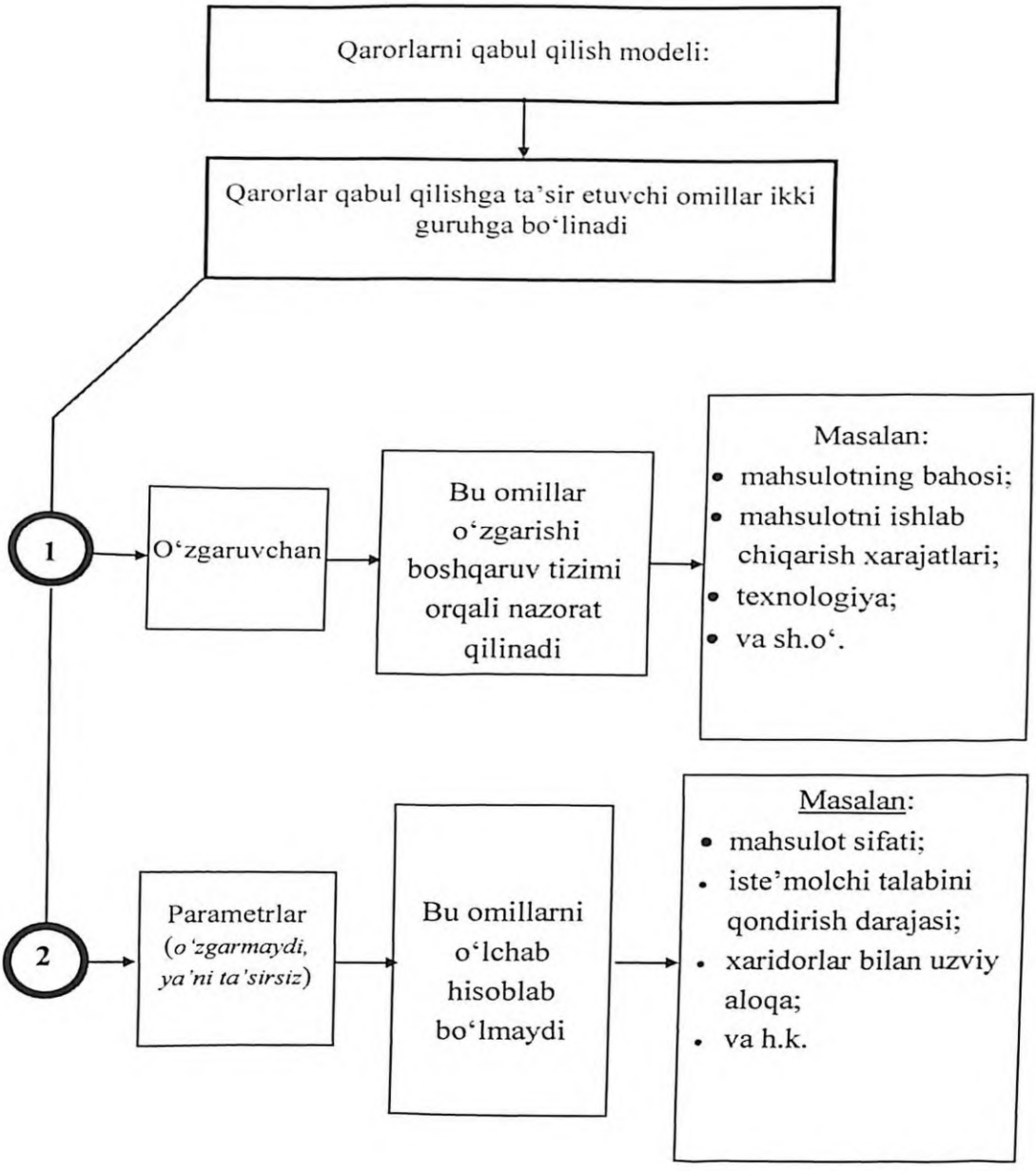
Xususan:

1. O'zgaruvchan ko'rsatkichlar.
2. Parametrlar (o'zgarmaydigan) ko'rsatkichlar.

O'zgaruvchan ko'rsatkichlar – boshqaruv tizimi tomonidan nazorat qilib turiladigan omillardir.

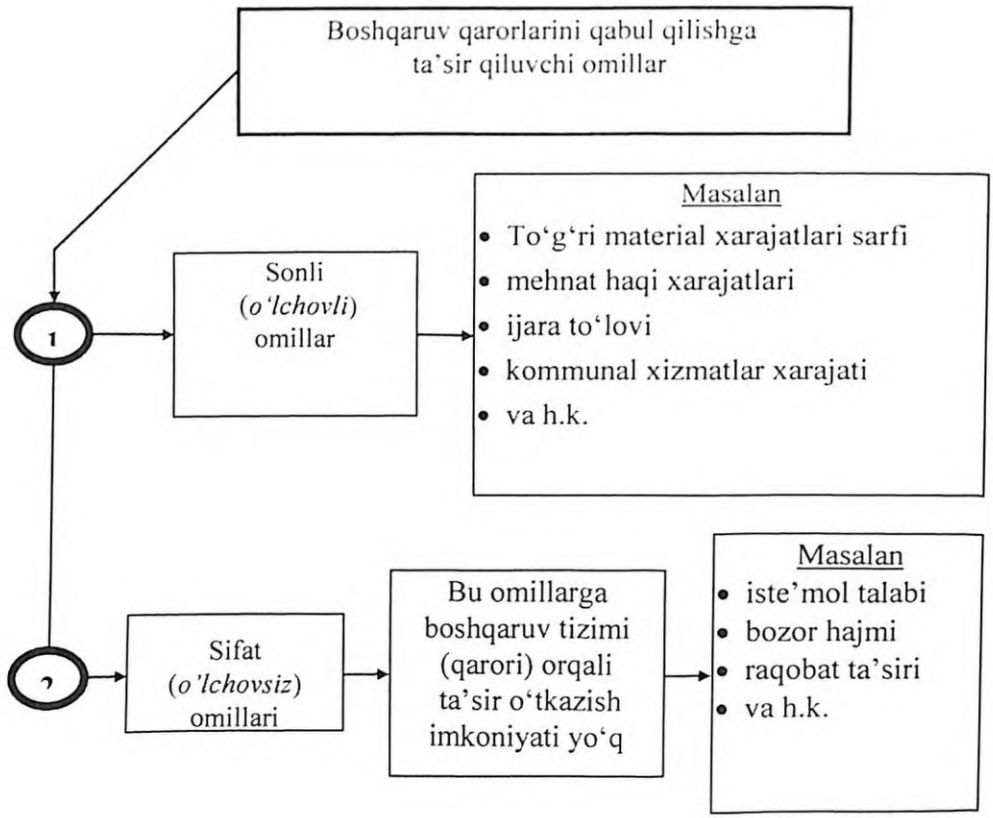
Parametrlar – boshqaruv tizimi orqali nazorat qilinmaydigan omillar, cheklovlardir.

Misol uchun, ishlab chiqarilishi mo'ljallanayotgan yangi mahsulot turi bahosining boshqaruv modeli ishlab chiqilmoqda. Ushbu holatni aniq baholash maqsadida tahlil o'tkazilib, unda quyidagi: iste'mol ehtiyoji, bozor dinamikasi, raqobatchilar xatti-harakati va ishlab chiqarish quvvatlarini cheklash kabi parametrlar to'liq aks ettirilishi lozim. Mazkur modelda o'zgaruvchan ko'rsatkichlar sifatida - mahsulot birligining sotuv bahosi, uni ishlab chiqarishga sarflangan xarajatlar, ishlab chiqarish texnologiyalari hisobga olinishi maqsadga muvofiq. Bunday modelni ishlab chiqishda asosiy vazifa ushbu qarorga taalluqli bo'lgan barcha o'zgaruvchan va parametrlarni belgilash, hamma zarur axborotlarni yig'ish hamda ularni tegishli ravishda taqdim etishdan iborat bo'ladi.


Qarorlarni qabul qilish modeli:
Qarorlar qabul qilishga ta'sir etuvchi omillar ikki guruhga bo'linadi
1
O'zgaruvchan
Bu omillar o'zgarishi boshqaruv tizimi orqali nazorat qilinadi
Masalan:
mahsulotning bahosi;
mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari;
texnologiya;
va sh.o'.
2
Parametrlar (o'zgarmaydi, ya'ni ta'sirsiz)
Bu omillarni o'lchab hisoblab bo'lmaydi
Masalan:
mahsulot sifati;
iste'molchi talabini qondirish darajasi;
xaridorlar bilan uzviy aloqa;
va h.k.

Bizda son omillari deb hajmiy ko'rsatkichlar tushuniladi, masalan, korxonadagi ishlovchilar soni, ishlab chiqarishga sarflangan materiallar miqdori va sh.k. Sifat omillari, shuningdek, miqdoriy o'lchanadi, ular u yoki bu ishlab chiqarish resursini foydalanish samaradorligini tavsiflaydi, masalan, mehnat unumdorligi, material sarfi, fond hajmiyligi va sh.k. Tahlilda sifat ko'rsatkichlariga katta ahamiyat beriladi, ularning yakuniy ko'rsatkichga faol ta'sir etishi tan olinadi.

Qarorlar qabul qilishda ham son omiliga, ham sifat omiliga jiddiy e'tibor qaratilishi va chuqur tahlil qilinishi lozim. Rahbariyat, ba'zi vaqtlarda doimiy buyurtmachilar bilan yaxshi munosabatlarni saqlash maqsadida, ayrim xarajatlar ko'payishiga ongli ravishda yo'l qo'yishi mumkin.



Ko'rib chiqilayotgan variantlarning birini tanlashga undaydigan barcha sabablarni boshqaruv hisobida ikki guruhga – son va sifat omillariga bo'lib hisobga olish va tahlil ma'lumotlarida foydalanish maqsadga muvofiqdir (*chizma*).

Sonli omillar - osonlik bilan miqdor jihatidan hisobga olinadigan ko'rsatkichlar. Misol uchun, ishlab chiqarishdagi ishchilarga to'lanadigan ish haqi, materiallar xarajatlari, ijara to'lovi miqdori, isitishga ketadigan sarflar va sh.k. Har qanday korxonaning iqtisodchilari hisob va tahlil jarayonida ishlatilishi mumkin bo'lgan omillarni imkon qadar miqdoriy holatda, ya'ni hisoblanish jihatdan qulay bo'lgan sonlar ko'rinishida ifodalashga harakat qiladilar.

Sifat omillari – ularni to'g'ridan to'g'ri miqdor jihatdan o'lchab, oddiyroq qilib ifodalanadigan bo'lsa – to'g'ridan to'g'ri sonlar ko'rinishida ifodalab bo'lmaydi. Masalan, sotish uchun tavsiya qilinayotgan tovarning sifati, uning iste'molchilar didini qondirish darajasi, shuningdek xo'jalik yurituvchi subyektlarning asosiy xomashyo ta'minotchilari hamda xaridorlari bilan munosabatlarning barqarorligi va sh.k.

Ta'kidlash joizki, bizning xo'jalik faoliyatimizdagi an'anaviy tahlilda, aniqrog'i omilli modellashtirish va tahlildagi son va sifat omillari tushunchasi g'arb mamlakatlarining boshqaruv hisobida qo'llaniladigan aynan shu termin (atama)lardan farq qiladi.

Yuqorida qayd qilinganidek, bizda shakllangan amaliyot va olimlarimiz qarashlarida ishchi-xizmatchilarning soni, sarf qilingan moddiy va mehnat xarajatlari miqdori sonli omillar sifatida hisobga olinadi. Shu bilan bir qatorda sifat omillarini ham hisobga olish va ularni tahlil jarayonlarida keng qo'llash amaliyoti mavjud. Masalan, u yoki bu resurslardan foydalanish samarasini ko'rsatish maqsadida – mehnat unumdlorligi, asosiy kapital unumdorligi, kapital yoki mablag' bilan ta'minlanish darajasi, mablag'lar qaytarilishi darajasi va sh.k. Shu o'rinda e'tirof etish kerakki, tahlillar jarayonida aynan shu sifat ko'rsatkichlarini batafsil o'rganishga katta e'tibor qaratiladi. Lekin, g'arb mamlakatlari boshqaruv hisobi amaliyotida keng qo'llaniladigan

sifat ko'rsatkichlarini hisobga olish, ularning dinamikasini kuzatish, tahlil qilish va qarorlar qabul qilishda ularning ta'sirini hisoblash masalalari nafaqat amaliyotchilarimiz, balki nazariyachi olimlarimiz e'tiboridan ham hozirgacha chetda qolib kelmoqda.

2-§. Alternativ xarajatlar

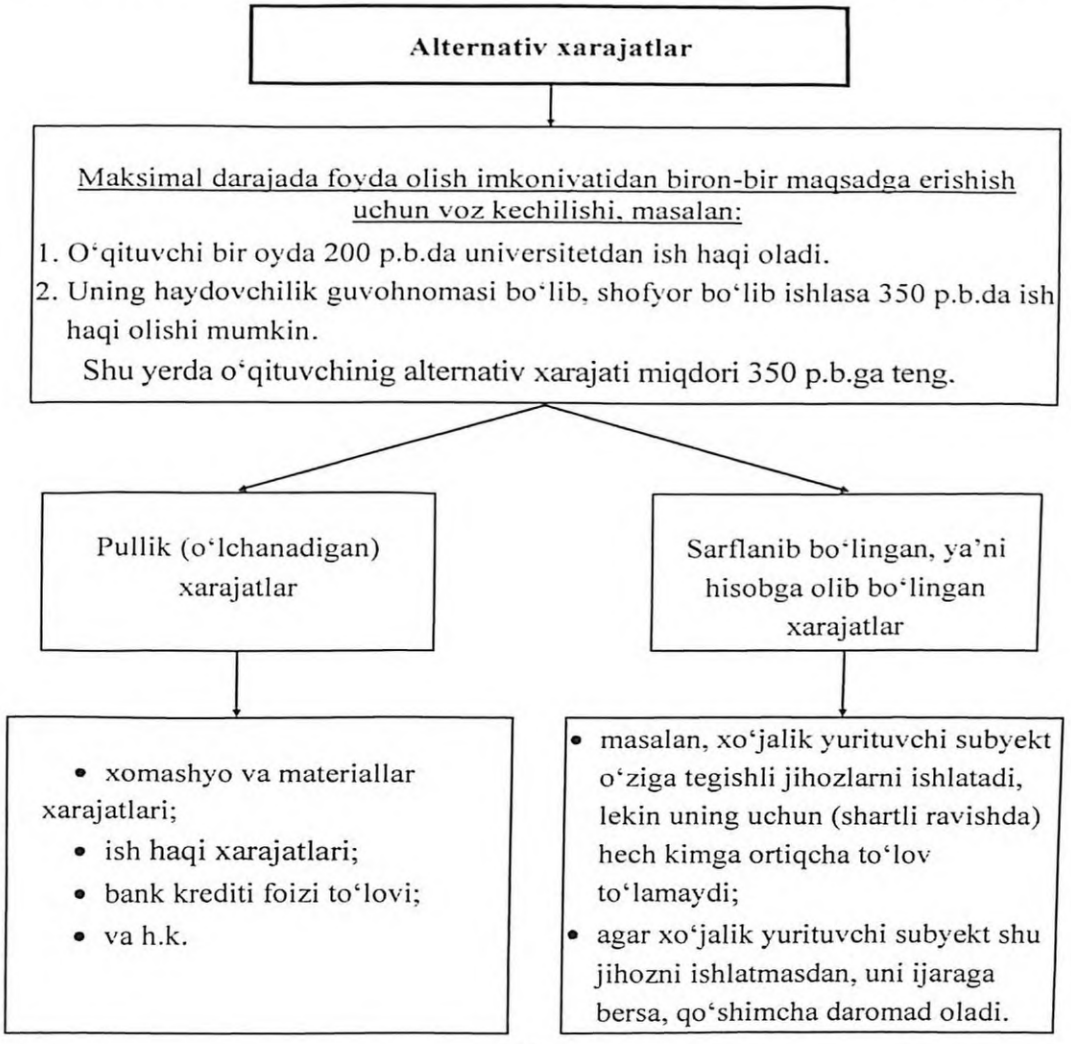
U yoki bu qarorni qabul qilish paytida ko'pincha ayni vaziyatdagi imkoni bo'lgan ko'p miqdordagi har xil variantlarni tahlil qilish zarur bo'ladi. Odatda, barcha variantlarni sinchiklab tahlil qilish imkoniga ega bo'lmaslikdan, ularning bir qismi tashlab yuboriladi va shu bilan ularni amalga oshirishning qulay imkoniyati boy beriladi. Ba'zi bir variantlar rasman tahlil qilinmaydi, ammo har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt uchun asosiy ko'rsatkich hisoblanadigan – foyda miqdorini muhokama qilishda ular albatta e'tiborga olinadi. Va, umuman, xatti-harakatda faqat bitta variantni tanlash bilan biz cheklangan imkoniyatlarimizning alternativ variantlarini foydalanganimizdagi foydani boy beramiz. Shu sababli, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda alternativ xarajatlar degan qiziq tushuncha paydo bo'ladi.

Alternativ xarajatlar – bu maksimal darajada foyda olish imkoniyatidan biror-bir maqsadga erishish uchun voz kechilishidir (*chizma*).

Ishlab chiqarishning alternativ xarajatlari ishlab chiqaruvchilarni o'z daromadlarini maksimallashtirishga majbur qiluvchi asosiy harakatlantiruvchi omil hisoblanadi. Alternativ xarajatlar rasmiy moliyaviy hisobotlarda ko'rsatilmaydi, pul oqimiga ta'sir ko'rsatmaydi, lekin ular boshqaruv qarorlari qabul qilinish vaqtida albatta hisobga olinadi.

Faraz qilaylik, xo'jalik yurituvchi subyekt mahsulot ishlab chiqaruvchi texnologik liniyani 300 000 p.b.ga sotib oldi. U shu texnologik liniyani sotib olmay, erkin turgan mablag'ini bankka 15 foizlik depozitga qo'yganda u har yili 45 000 p.b.ga teng miqdordagi foydani olib turgan bo'lar edi. Xo'jalik yurituvchi subyekt bu

daromaddan voz kechib, o'zi mahsulot ishlab chiqarish maqsadida texnologik liniyani sotib oldi. Xuddi mana shu summa boshqaruv qarorlarini qabul qilishda alternativ xarajatlar sifatida hisobga olinadi. Shu o'rinda qayd etish joizki, rahbarlar va buxgalterlar o'rtasida xarajat va chiqimlarni hisobga olishda turli xil yondashuvdan foydalanadilar. Misolimizdagi 45 000 p.b. rahbarlar muomala xarajatlari, ya'ni aniq bo'lmagan muomala xarajatlari deb hisoblashadi. Buxgalterlar esa xuddi mana shu 45 000 p.b. muomala xarajatlari sifatida hisobga olishmaydi, chunki bu summaning biror-bir rasmiy hujjatda harakati tasdiqlanmagan.



Ushbu vaziyatdagi rahbar va buxgalterlar yondashuvida vujudga kelayotgan nomutanosiblikning mohiyatini anglab yetish uchun farazimizni biroz o'zgartiramiz. Tasavvur qilaylik, xo'jalik yurituvchi subyektning 100 000 p.b. miqdorida erkin pul mablag'i bo'lgan va shunga muvofiq u bankdan 200 000 p.b. miqdoridagi mablag'ni 15 foiz miqdorida qarz olib texnologik liniyani sotib olgan. Aniq xarajatlarni hisobga oladigan ana shu buxgalter endi qarz olinganlik uchun to'lanadigan har yilgi 30 000 p.b. mablag'ini xarajatlar deb hisobga oladi, chunki u tegishli hujjatlar orqali o'tadi. Ammo, rahbar uchun har ikki vaziyatda ham xarajatlar 45 000 p.b. teng bo'lib qolaveradi. Endi bu xarajat rahbar uchun ikki qismdan iborat bo'ladi: birinchisi aniq xarajatlar 30 000 p.b. va aniqmas xarajatlar – 15 000 p.b.

Alternativ xarajatlarni ko'rib chiqish jarayonida u bilan bog'liq yana ikkita yangi ko'rsatkichni doimo e'tiborga olish lozim bo'ladi: pullik xarajatlar va sarflanib bo'lingan va shartli hisoblaniladigan xarajatlar (yuklanilgan xarajatlar).

Pullik xarajatlar – bu omillar ishlab chiqaruvchi mulk egalariga pul to'lovlari shaklini qabul qiladigan muqobil xarajatlardir. Bularga xomashyo va materiallar to'lovi, ishchi va xizmatchilarning ish haqi, banklarga kreditlar bo'yicha foizlar to'lovi va ularni muqobil usulda foydalanishni amalga oshirish resurslarni chalg'itadigan boshqa to'lovlar kiradi.

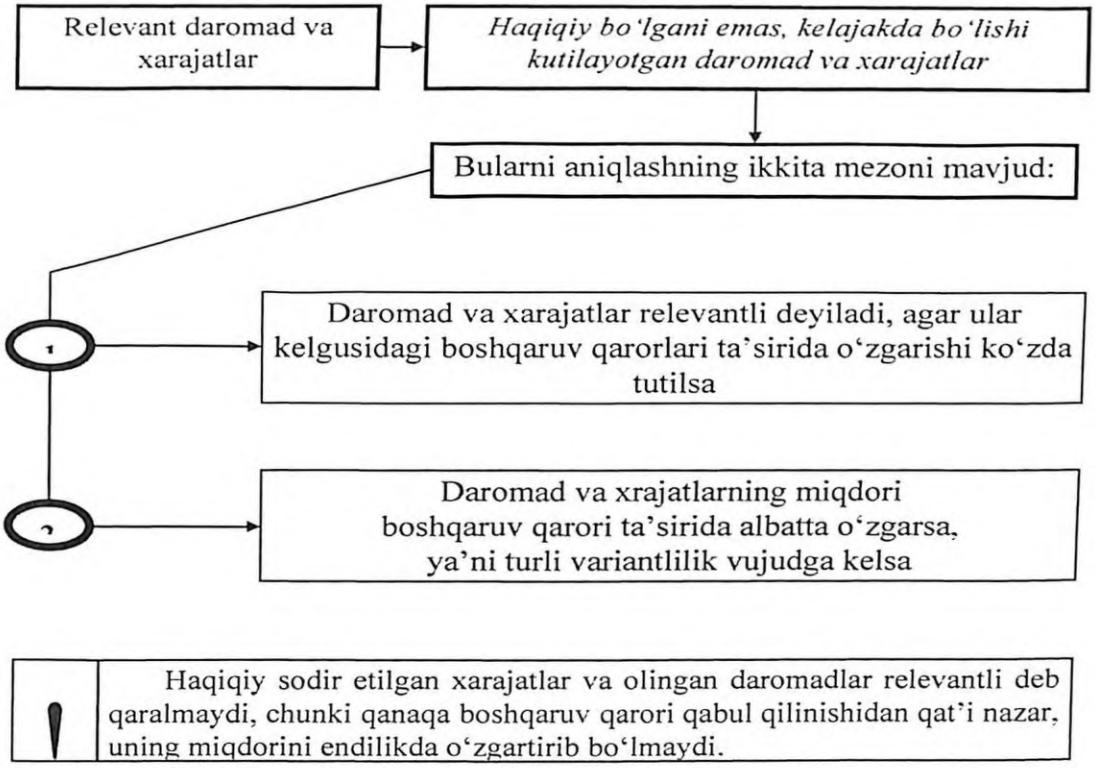
Sarflanib bo'lingan va shartli hisoblaniladigan xarajatlar (yuklanilgan xarajatlar) – xo'jalik yurituvchi subyektga tegishli bo'lgan alternativ xarajatlardir. Masalan, xo'jalik yurituvchi subyekt o'ziga qarashli bo'lgan uskunani ishlatadi va uning uchun haq to'lamaydi, ya'ni pul xarajatlari yo'q. Agar xo'jalik yurituvchi subyekt bu uskunani ijaraga berganda edi, u bundan daromad olgan bo'lar edi. Bu yerdagi yo'qotilgan daromad yuklanilgan xarajatlarni ifodalaydi.

3-§. Boshqaruv hisobida relevant va norelevant xarajatlar

Boshqaruv qarorini ishlab chiqish mavjud muammoni hal etishda mumkin bo'lgan ikki yoki undan ko'proq variantlarni taqqoslash va ulardan eng yaxshisini (optimalini) tanlashdan iboratdir. Rahbariyat uchun har bir alternativ variant uchun zarur axborot bilan ta'minlashni boshqaruv hisobi bo'yicha buxgalter bajaradi. Ushbu ma'lumotlar asosida rahbarlar muammoni yechishda amalga oshirsa bo'ladigan variantlarni baholaydilar.

Buni bajarish uchun ular axborotning katta hajmiga ko'milib qolmasliklari kerak, aks holda ular qaysi alternativ variant biznesning barcha borishiga qanday ta'sir etishini yaxshi tushunmay qoladilar.

Ko'p dalillar va ma'lumotlar har bir tahlil etilayotgan alternativ variant bo'yicha o'zgarmasligi mumkin.



Haqiqiy sodir etilgan xarajatlar va olingan daromadlar relevantli deb qaralmaydi, chunki qanaqa boshqaruv qarori qabul qilinishidan qat'i nazar, uning miqdorini endilikda o'zgartirib bo'lmaydi.

Masalan, yangi texnologik uskunalar o'rnatilishi natijasida mehnat sarfini qisqartirish taklifi ko'rib chiqilayotgan vaqtda, yakuniy sotuv hajmi o'zgarmaydi.

Yoki boshqacharoq ifoda qiladigan bo'lsak - harakatning uch ehtimol varianti mavjud bo'lsa (masalan, uch har xil turdagi uskunalar) va sotuv hajmi har bir holda bir xil bo'lganda sotuv to'g'risidagi ma'lumotlar mazkur qarorning qabul qilinishiga ta'sir ko'rsatmaydi.

Uning ustiga buxgalter xarajatlarni baholashda bugungi kunda hech kim o'zgartira olmaydigan oldingi ma'lumotlardan foydalanadi. Boshqa tomondan, shu vaqtning o'zida oldingi, tarixiy ma'lumotlar bo'lmasada, qabul qilinayotgan qarorlarga sezilarli ta'sir ko'satadigan, xarajatlarni baholash ko'zga tashlanadi.

Relevant xarajat va daromadlar – bu alternativ variantlar bo'yicha farq qiluvchi kutilayotgan kelajakdagi xarajat va daromadlardir. Ushbu holatda xarajat va daromadlarni relevantga kiritishning ikkita mezoni ko'rsatilganini ta'kidlab o'tmoqchimiz. Birinchidan, faqat kelajak boshqaruv qarorlariga kiradigan, ikkinchidan, variantlar bo'yicha farq qiluvchi xarajatlar relevant xarajatlarga kirishi mumkin (*chizma*).

Demak, haqiqiy (tarixiy) ma'lumotlar o'zicha relevant bo'la olmaydi, ular qaror ishlab chiqilayotganda hech qanday foyda bermaydi hamda alternativ variantlarni muhokama qilayotganda umuman ko'rib chiqilmasligi ham mumkin. O'tmishni biz endi o'zgartira olmaymiz. Kelajak xarajat turlari va miqdorini prognozlash (bashoratlash) uchun asosiy manba sifatida xarajatlar to'g'risidagi oldingi ma'lumotlar har holda o'ta zarur bo'ladi.

Relevant yondashuv - katta axborot hajmi mavjud bo'lib eng maqbul qarorni ishlab chiqish jarayonini yengillashtiradi va tezlashtiradi hamda boshqaruv qarorini qabul qilish paytida e'tiborni faqat relevant axborotga qaratishga imkon yaratadi.

Quyidagi vaziyatga relevant yondashuvni qo'llashni namoyish qilamiz. Faraz qilaylik, qo'l mehnati sarfini tejash maqsadida ishlab chiqarish liniyasini modernizatsiyalash haqidagi masala hal qilinmoqda.

Faqat ikki variant ko'rilmoqda – modernizatsiyalash yoki modernizatsiya qilmaslik.

Quyidagi ma'lumotlar berilgan: modernizatsiyalash xarajatlari 30 ming p.b.ni tashkil qiladi. Loyihadagi sotuv hajmi har qanday variant qabul qilinganda ham o'zgarmaydi va 200 ming p.b. darajasida qoladi, shuningdek, har qanday qaror ham realizatsiya bahosiga ta'sir ko'rsatmaydi (bir donaning sotuv bahosi 10 p.b.) va bir dona mahsulotning me'yoriy to'g'ri materiallar xarajati 5 p.b.ni tashkil qiladi. «Modernizatsiyalash» variantidagi to'g'ri mehnat xarajatlari prognozi mahsulot birligiga 1,8 ni tashkil qiladi. «Modernizatsiya qilinmasin» variantida ular mahsulot birligiga 2,0 ni tashkil qiladi.

Ana shu barcha ma'lumotlarni quyidagi tahliliy jadval shakliga keltirish mumkin, 2 ta variant borligi uchun:

1- variant «modernizatsiyalash varianti»;

2- variantni «modernizatsiya qilmaslik varianti», deb qaraladi:

	Barcha ma'lumotlar		**Relevant ma'lumotlar**	
	1-variant Modernizatsiya qilmaslik	2-variant Modernizatsiyalash	1-variant Modernizatsiya qilmaslik	2-variant Modernizatsiyalash
Tushum	2 000 000	2 000 000	-	-
Xarajatlar:				
Asosiy materiallar	1 000 000	1 000 000		
Ishlab chiqarishdagi ishchilarning ish haqi	400 000	360 000	400 000	360 000
Modernizatsiya xarajatlari	-	30 000	-	30 000
Jami:	1 400 000	1 390 000	400 000	390 000
Foyda *(soliqqacha bo'lgan)*	600 000	610 000	-	-
Farqi	10 000		10 000	

Jadvalning «barcha ma'lumotlar», deb nomlangan ikkita ustunida har ikkala variantlar bo'yicha barcha ma'lumotlar berilgan. Tahlil ma'lumotlari ko'rsatib turibdiki, mabodo modernizatsiya qilish varianti qabul qilinadigan bo'lsa, boshqa barcha teng holatlarda, xarajatlar kamayadi va shunga muvofiq tarzda foyda miqdori 10 000p.b.ga ko'payadi.

Jadvalning «relevant ma'lumotlar», deb nomlangan ikkita ustunida esa nomiga mos ravishda har ikkala variantlar bilan bog'liq bo'lgan faqat relevant ma'lumotlar keltirilgan, ya'ni bular: ishlab chiqarishda band bo'lgan asosiy ishchilarning ish haqi xarajatlari hamda modernizatsiyalash xarajatlari. Qolgan barcha xarajatlar ushbu variantlarni ko'rib chiqishda relevant emas deb qaraladi, chunki ularning miqdorlari har ikkala variantda ham hech qachon o'zgarmaydi.

Ushbu misolda xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyati bilan bog'liq kam sonli va shu bilan birga umumlashtirilgan bir nechta ko'rsatkichlarni ko'rib chiqdik.

Endi faraz qilaylik, istalgan xo'jalik yurituvchi subyektning kundalik hayotda eng yaxshi boshqaruv qarorini qabul qilish uchun tavsiya etilayotgan ma'lumotlar tizimi, ko'rsatkichlar shakllanadigan axborot va hisobot bazalari qanchalik keng miqdorda bo'ladi. Qolaversa barcha mutaxassislar ana shu ma'lumotlarning o'z sohasiga bog'liq bo'lganlarini albatta tushunishadi, ular ustida ishlaydi, lekin ularning barchasini yagona bir tizimga solib «yagona organizm» sifatida tushunavermaydi. Samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun esa bir nechta alternativ variantlarni shakllantirish kerak, ularning ichidan eng optimalini tanlash uchun yana tahliliy amallarni bajarish kerak. Shunda ma'lum bo'ladiki, barcha ma'lumotlarni hisobga olish, ular ustida tahliliy amallarni bajarishdan ko'ra faqat relevant axborotni ko'rib chiqish sizning hisob-kitob, ya'ni tahliliy ishlaringizni tezlashtiradi va osonlashtiradi.

Alternativ variantlar bo'yicha xarajat va daromadlardagi farq o'suvchi xarajat va daromadlar deb ataladi, shuningdek differensial

yoki sof relevantli ham deyiladi. Bizning misolimizda o'suvchi daromadlar 10 000 p.b.ni tashkil qiladi.

Rahbariyatga buxgalter faqat relevant axborotni kiritishi kerak bo'ladi, albatta bunga alohida olingan har bir rahbarning didi, talabi va odatlarini unutmasligi darkor. Alternativ loyihalarning xarajat va daromadlar moddalari bo'yicha o'zgarishini taqqoslash uchun foydalanadigan uslub o'sish tahlili deyiladi. Ushbu uslub qo'llanilib tuzilgan hisobot qaror qabul qiluvchiga variantlarni baholashni osonlashtiradi, eng yaxshi variantni tanlashda hamda tahlil qilishga ketadigan vaqtni qisqartiradi.

Aksariyat xo'jalik yurituvchi subyektlar rahbarlari ko'pincha bozorning o'rtacha bahosidan past, ba'zida esa o'z tannarxidan ham past baholardagi maxsus buyurtmani qabul qilish kerakmi yoki yo'q degan muammoga duch keladi. Bunday buyurtmalar, odatda, ko'p miqdordagi bir xil mahsulotlardan iborat bo'lib, ular ko'tarasiga (masalan, katta konteynerga yoki korobkalarga o'rab joylashtirish) sotiladi. Bunday buyurtmani rahbariyat kutmaganligi sababli, bunday bir martalik buyurtmalar yillik sotish va xarajatlar rejasiga kiritilmagan bo'ladi. Bu buyurtmalar faqat bir martalik, ya'ni aniqrog'i tasodifan sodir bo'lganligi uchun, ular keyingi yillardagi daromad va xarajatlar prognoziga kiritilmaydi. Xo'jalik yurituvchi subyekt ularni faqat ishlab chiqarish quvvati imkon bergandagina qabul qilishi mumkin.

4. a) illustrativ misol

Misol:

1. Xo'jalik yurituvchi subyekt sport mahsulotlari (buyumlari) ishlab chiqaradi. Unga futbol federatsiyasidan 30 ming dona to'p tikib berishga va bu to'plarni 500 donadan yashiklarga joylab berishga maxsus buyurtma tushdi. Futbol federatsiyasi har bir to'p uchun 2.45 p.b. to'lamoqchi.

2. Buxgalter quyidagi ma'lumotlarni tayyorladi:

- ishlab chiqarish (yillik) hajmi - 410 000 to'p;
- ishlab chiqarish hajmi (max) - 450 000 to'p.

3. Qo'shimcha yana quyidagi ma'lumotlar bor:

Bir dona mahsulot xarajati		Pul birligida
1.	Material sarfi (to'g'ri moddiy xarajatlar)	0.90
2.	Ish haqi (mehnat haqi xarajatlari)	0.60
3.	Umumishlab chiqarish xarajatlari: a) o'zgaruvchani b) doimiysi	 0.50 0.25
4.	O'rash-qadoqlash	0.30
5.	Reklama xarajatlari	0.15
6.	Boshqa tijorat va ma'muriy boshqaruv xarajatlari	0.30
JAMI:		3.00
Bir dona to'pning sotish bahosi		4.00
Yashiklarning umumiy xarajati		2500

(?) Xo'jalik yurituvchi subyekt futbol federatsiyasi buyurtmasini qabul qilishi kerakmi, yo'qmi?

Birinchi qarashda bu maxsus buyurtmani qabul qilish kerak emas degan taassurot paydo bo'ladi, chunki bu to'pga taklif qiliniyotgan 2,45 p.b. narx nafaqat korporatsiyaning doimiy narxi (4,00)dan past, u to'pning to'liq tannarxi (3,00) dan ham pastdir.

Lekin, bunday xulosa bilan shoshilmaslik lozim.

Ikki mumkin bo'lgan variantlar – maxsus buyurtmasiz va maxsus buyurtmani hisobga olgan holdagi variantlarni qiyosiy tahlil qilish zarur bo'ladi.

		Buyurtmasiz **410 000**	Buyurtmali **440 000**
1.	Realizatsiyadan tushum	1 640 000	1 713 500
2.	O'zgaruvchan xarajatlar:		
	a) materiallar	369 000	396 000
	b) ish haqi	246 000	264 000

	v) o'zgaruvchan UICHX	205 000	220 000
	g) o'rash, qadoqlash	123 000	123 000
	d) yashiklarga joylash xarajati	-	2 500
Jami o'zgaruvchan xarajatlar		943 000	1 005 500
3.	Marjinal foyda	697 000	708 000
4.	Doimiy xarajatlar:		
	a) umumishlab chiqarish xarajati	102 500	102 500
	b) reklama	61 500	61 500
	v) tijorat va ma'muriy boshqaruv xarajatlari	123 000	123 000
Jami doimiy xarajatlar		287 000	287 000
Soliqqacha bo'lgan foyda		410 000	421 000



Qaror: Buyurtmani qabul qilish kerak, chunki u foydani 11 000 p.b. ko'paytiradi.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, agar maxsus buyurtma qabul qilinsa, faqatgina to'g'ri materiallar, to'g'ri mehnat sarflari, o'zgaruvchi umumishlab chiqarish xarajatlari hamda mahsulotlarni o'rash bilan bog'liq xarajatlarigina o'zgarar ekan. Mahsulotlarni o'rash-qadoqlash xarajatlari ortadi, ammo faqat ko'tara qadoqlash summasigagina (2,500). Barcha qolgan xarajat moddalari ikkala variantda ham o'zgarishsiz qoladi. Buyurtmani qabul qilishdan bo'ladigan sof natija – bu marjinal foyda (shuningdek, soliqqa tortilganga qadar sof fayda)ning 11.000ga ko'payishidir.

Shunday qilib, tahlil buyurtmachining ushbu taklifi qabul qilinishi mumkinligini ko'rsatadi.

Maxsus buyurtmani qabul qilish haqidagi qarorni qabul qilishda hisob-kitoblar uchungina marjinal foyda usulidan foydalanish mumkin. Marjinal yondashuv - foyda miqdorining o'zgaruvchan xarajatlar o'zgarishi bilan o'zgarishi samarasini yaqqol namoyish qiladi.

Shu borada rahbarlar uchun tayyorlangan tahlil ma'lumotlarida yuqorida ko'rib chiqilganidek har bir pozitsiya bo'yicha o'zgarishlarni ko'rsatadigan yana bir grafa qilish mumkin, u holda hisobot yanada tahlilbop bo'ladi. Shu bilan birgalikda, rahbariyat uchun ma'lumotlar bazasini imkon qadar soddalashtirish maqsadida, tahlil ma'lumotlarini xarajatlarning barcha moddalari bo'yicha emas balki faqat o'zgarish ro'y bergan xarajat moddalari bo'yicha ham tuzish mumkin. Xususan, maxsus buyurtma qabul qilingan bo'lsa, mavjud ishlab chiqarish imkoniyatlari darajasida doimiy xarajatlarning barchasi odatda o'zgarmaydi, demak, ular relevant emas va ularni umuman tahlil ma'lumotlaridan chiqarib tashlash mumkin. Boshqa tomondan, agar zarur operatsiyalarni bajarish uchun qo'shimcha doimiy xarajatlar talab qilinsa, unda ular mazkur qarorga relevant bo'lib qoladi. Relevant doimiy xarajatlarga misol qilib qo'shimcha uskunalar sotib olish, binoning ijara xarajatlarini oshirish, xizmat ko'rsatish, sug'urta va nazorat uchun xarajatlarni ko'rsatish mumkin.

Shunday qilib, maxsus buyurtma muammosida barcha o'zgaruvchan xarajatlar, odatda, relevant xarajatlar, doimiy ishlab chiqarish xarajatlari va barcha tijorat hamda umumiy va ma'muriy xarajatlar esa norelevant xarajatlar bo'lib, biz ularni yuqoridagi misolda ko'rib chiqdik. Ammo shuni e'tiborga olish lozimki, har doim ham bunday bo'lavermaydi. Doimiy xarajatlar relevant bo'lishi ham mumkin, biz buni oldingi misollarda ko'rdik. Shuningdek, o'zgaruvchan xarajatlar ham doim relevant bo'lavermaydi. Bunga ko'rilayotgan variantlar bo'yicha o'zgarmaydigan tijorat xarajatlari, mahsulotni tashishga, agar u xaridor hisobidan amalga oshirilsa, sarflangan xarajatlar kabilarni misol qilib ko'rsatsa bo'ladi.

Umuman, doimiy xarajatlarning relevantligi reja davrlari bilan belgilanadi. Uzoq kelajakda deyarlik barcha xarajatlar o'zgaruvchan bo'ladi. Agar vaqt borasida pullarning har xil narxini e'tiborga oladigan bo'lsak, unda barcha kutilayotgan kelajakdagi daromad va xarajatlar shu miqdorda, ammo vaqt bo'yicha farq qiluvchi, relevant bo'lib qoladi.

2	*Mahsulotning qaysi turini ishlab chiqarish lozimligini aniqlash jarayoniga relevantli yondashish*

Cheklangan ishlab chiqarish quvvatlari sharoitida ishlab chiqarish dasturlarini shakllantirish borasida, masalan, kishi-soat yoki mashina-soat, ko'pincha eng ko'p foyda beradigan, ma'lum bir mahsulot (xizmat, buyurtma) turini tanlashga to'g'ri keladi. Ko'proq foyda ko'rish uchun qaysi mahsulot turlari va mahsulotlarni ishlab chiqarish (sotish)ni aniqlashda marjinal yondashuvdan foydalanish yaxshi natija beradi. Avvalambor, buxgalter har qaysi mahsulot uchun marjinal foydani aniqlab olishi shart, so'ng esa cheklangan resurs birligiga marjinal foydani hisoblab chiqishi lozim.

Shunday qilib, cheklangan resurs sharoitida xo'jalik yurituvchi subyektning foydani ko'paytirish mezoni bo'lib ushbu resurs birligiga bo'lgan eng ko'p marjinal foyda hisoblanadi.

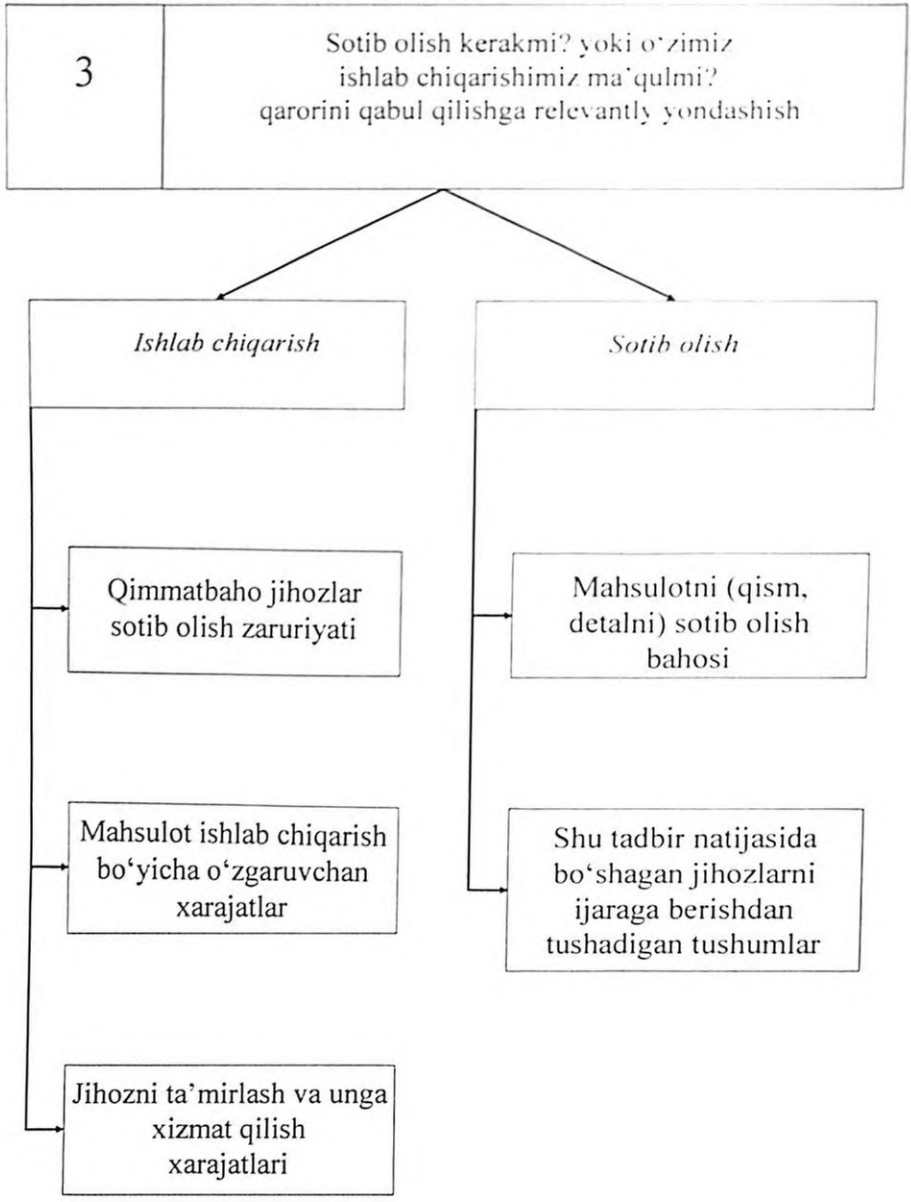
Amaliyotdagi ko'p hollarda bitta emas, balki bir necha cheklovli omilllar mavjud bo'ladi.

Ana shunday hollarda foydani ko'paytirish (maksimallashtirish) yoki kamaytirish (minimallashtirish) masalasi chiziqli dasturlash modeli yordamida amalga oshiriladi. Boshqaruv hisobida chiziqli dasturlash modelini keyingi mavzularda ko'rib chiqamiz.

Xo'jalik yurituvchi subyekt ikkita mahsulotning birini ishlab chiqarishi lozim	Mahsulot turi	
	A	**B**
Bir donasining bahosi	20	30
Bir donaning o'zgaruvchan xarajati	14	18
Bir donaning marjinal foydasi	6	12
Marjinal foyda darajasi, foizda	**30** (6:20)x100	**40** (12:30)x100

Misolda «B» mahsulot ko'proq foyda keltirishi ko'rinib turibdi.

2. Faraz qilaylik, yillik ishlab chiqarish hajmi 1000 mashina-soat bo'lib, bir soatda «A» mahsulotdan 4 dona va «B» mahsulotdan 1 dona ishlab chiqarish mumkin. U holda:


3
Sotib olish kerakmi? yoki o'zimiz ishlab chiqarishimiz ma'qulmi? qarorini qabul qilishga relevantly yondashish
Ishlab chiqarish
Sotib olish
Qimmatbaho jihozlar sotib olish zaruriyati
Mahsulotni (qism, detalni) sotib olish bahosi
Mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha o'zgaruvchan xarajatlar
Shu tadbir natijasida bo'shagan jihozlarni ijaraga berishdan tushadigan tushumlar
Jihozni ta'mirlash va unga xizmat qilish xarajatlari

	Mahsulot turi	
	A	B
Bir soatda ishlab chiqiladigan mahsulot soni	4	1
Bir dona mahsulotga to'g'ri kelayotgan marjinal foyda (oldingi jadvaldagi)	6	12
Bir soatga to'g'ri keladigan marjinal foyda	24	12
1000 soatga to'g'ri keladigan marjinal foyda	24 000	12 000

Qaror: Ko'rinib turibdiki, «B» mahsuloti emas, «A» mahsulotni ishlab chiqarishni joriy qilish lozim.

Ishlab chiqarish bo'linmalari rahbariyati ko'pincha u yoki bu mahsulotni o'zi ishlab chiqarish yoki chetdan ayrim qismlarini, yoki barchasini to'liq sotib olish muammosiga duch keladilar. Bu hamma ishlab chiqarish uchun umumiy katta muammodir, chunki bu yig'uv operatsiyalarini bajarishni talab qiladi. "Sotib olish yoki ishlab chiqarish" qarorining asosiy muammosi – bu bunday qarorga relevant barcha xarajat va daromad elementlarini belgilashdan iboratdir.

Mahsulotlarni butlash uchun yig'uv operatsiyalari talab qilinadigan "sotib olish yoki ishlab chiqarish" qarorini tanlash nafaqat ularni tayyorlashdagi tannarx va xarid narxlar to'g'risidagi ma'lumotlarni taqqoslash, balki, asosan bunday holatda bo'sh qoladigan uskuna va boshqa ishlab chiqarish resurslaridan muqobil foydalanishini chuqur tahlil qilishga asoslangan bo'lishi talab qilinadi.

Misol: Xo'jalik yurituvchi subyekt tayyorlayotgan detali bo'yicha quyidagi ma'lumot mavjud:

	KO'RSATKICHLAR	Detal tannarxi (p.b.da)	
		Jami 10000 detalga	bir dona detalga
1.	To'g'ri material xarajati	15000	1.5
2.	To'g'ri ish haqi xarajatlari	120000	12.0
3.	O'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari	60000	6.0

4.	Doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari	75000	7.5
	Jami xarajatlar	270000	27.0

Shunday detalni 24.0 p.b.da sotib olishga taklif bor, ya'ni sotib olish imkoniyati bor.

Faraz qilaylik, 75000 p.b.dagi doimiy umumishlabchiqarish xarajatlarining 45000 p.b.dagisi qanaqangi qaror qabul qilinishidan qat'i nazar o'zgarmaydi. Bular, bor jihozlarning amortizatsiyasi, mol-mulk solig'i, sug'urta to'lovlari, sex boshqaruv apparati xodimlarining ish haqi va h.k. Shu holda har bir mahsulotga to'g'ri keladigan norelevant xarajatlar 4,5 p.b.ga teng (45000:10000).

	RELEVANTLI KO'RSATKICHLAR	Xarajatlar:			
		jami		bir dona detalga	
		ishlab chiqarish	sotib olish	ishlab chiqarish	sotib olish
1.	Sotib olish xarajatlari		240000		24
2.	To'g'ri material xarajatlari	15000		1.5	
3.	To'g'ri ish haqi xarajatlari	120000		12.0	
4.	O'zgaruvchan umumishlabchiqarish xarajatlari	60000		6.0	
5.	Doimiy umumishlabchiqarish xarajatlari	30000		3.0	
	Jami xarajatlar	225000	240000	22.5	24,0
	Farqi: ishlab chiqarish Foydasiga	15000		1.5	

Jadvaldagi holatda detalni sotib olish qarori qabul qilinadigan bo'lsa, bo'shagan ishlab chiqarish hajmidan foydalanilmaydi, deb faraz qilingan.

Lekin, amaliyotda turli variantlar vujudga kelishi mumkin, masalan detalni sotib olish natijasida bo'sh holatga kelayotgan jihozlarda yuqori miqdorda foyda keltiradigan boshqa mahsulotlarni ishlab chiqarish va ularni bozorga taklif etish. Shu bilan birga qayd etish lozimki, aksariyat holatlarda xo'jalik yurituvchi subyektlar bo'sh bo'ladigan jihozlardan foydalanish imkoni bo'lmasa, shunday holatlarda detalni o'zlari ishlab chiqishni ma'qul, deb hisoblashadi.

Faraz qilaylik, detalni sotib olish qarori qabul qilinadigan bo'lsa, unda detalni ishlab chiqarish jarayonidan bo'shagan jihozni ishlatishning ikki varianti mavjud:

1) Boshqa, marjinal foydasi 28 000 bo'lgan mahsulot ishlab chiqarilishi mumkin;

2) 8000 p.b.ga ijaraga berilishi mumkin.

Misol va farazlar natijasida vujudga kelgan ana shu to'rtta variantning barchasini tahlil qilib, solishtirib ko'rilsa, quyidagi jadval ma'lumotlariga ega bo'linadi:

(bir dona detal uchun)

	VARIANTLAR				
	Ko'rsatkichlar	*Ishlab chiqarish*	*Sotib olish* (bunda bo'shagan jihozdan foydalanilmaydi)	*Sotib olish* (bo'shagan jihozdan boshqa mahsulotlar ishlab chiqariladi)	*Sotib olish* (bo'shagan jihozni ijaraga berish)
1.	Ijaraga berishdan olinadigan daromad				0.8
2.	Boshqa mahsulot ishlab chiqarishdan ko'riladigan			2.8	

	marjinal foyda				
3.	Detal xarajati	22.5	24.0	24.0	24.0
4.	Sof relevant xarajat	22.5	24.0	21.2	23.2

Mavjud variantlarni solishtirish natijalari shuni ko'rsatadiki, xo'jalik yurituvchi subyekt ana shu detalni sotib olib, o'zi ishlab chiqarmaganligi uchun bo'shab qolgan jihozlarda boshqa mahsulot ishlab chiqarib xaridorlarga realizatsiya qilishi eng samarali variantdir. Chunki, ushbu holatda xo'jalik yurituvchi subyekt mavjud variantlar ichida eng kam (21.2) xarajat qiladi va shunga muvofiq uning oladigan foydasi miqdori eng yuqori darajada bo'ladi.

4	*Foyda bermayotgan segment faoliyatini tugatish qarorini qabul qilishga relevantli yondashish*

Foyda bermayotgan segment taqdirini hal qilish bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish (segment faoliyatini tugatish kerakmi yoki...?) uchun eng avvalo uning moliyaviy natijalari bo'yicha ikkita hisobot (foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot) tayyorlanishi kerak bo'ladi: birinchisi barcha elementlarni («to'liq tannarx usuli») hisobga olgan holda va ikkinchisi «marjinal» usuldan foydalangan holda.

Yuqoridagi mavzular doirasida ko'rib chiqilganidek bu yondashuv – sotish hajmi bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qo'llaniladigan yondashuvga o'xshaydi. Ammo, u holatda sotilishi mumkin bo'lgan mahsulot hajmining turi va optimal miqdori bo'yicha boshqaruv qarori qabul qilinishi kerak bo'lgan bo'lsa, ayni holatda esa foyda bermayotgan segment faoliyatini tugatish bo'yicha xulosaga kelish talab qilinyapti. Aniqroq ifodalanadigan bo'lsa oldingi vaziyatda maqsad – imkon qadar foyda miqdorini ko'paytirish bo'lgan bo'lsa,

keyingi holatda – segment faoliyatini tugatish yoki uni ma'lum bir shartlarda olib qolishdir.

An'anaga muvofiq misol tarzida ushbu vaziyat bo'yicha xulosalarimizni shakllantiramiz. Quyidagi jadvalda xo'jalik yurituvchi subyektning barcha segmentlari, shu jumladan keyingi taqdiri bo'yicha qaror qabul qilish talab qilinayotgan «S» segmenti faoliyatini ifoda etuvchi foyda va zararlari to'g'risidagi hisobotlari ko'rsatkichlari aks ettirilgan.

Foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot ko'rsatkichlari	**A va V segment bo'yicha**	**S segmenti bo'yicha**	**Segmentlar bo'yicha jami**
Realizatsiyadan tushgan tushum	135000	15000	150000
O'zgaruvchan xarajatlar ayirmasi	52500	7500	60000
Marjinal foyda	82500	7500	90000
Doimiy xarajatlar ayirmasi	55500	16500	72000
Foyda (segmentlar bo'yicha)	27000	-9000	18000
			12000
Soliqqa tortishgacha bo'lgan foyda			6000

Keyingi jadvalda esa shu shartlardan kelib chiqib vazifani amalga oshirish va uning natijalari bo'yicha alternativ variantlar taklif etiladi. Misolimizdagi farazlar bo'yicha S segmenti bilan bog'liq barcha doimiy xarajatlar bartaraf etiladigan xarajatlar deb e'tirof etiladi, ya'ni S segmenti tugatiladigan bo'lsa bu xarajatlar sodir etilmaydi, deb.

Bartaraf etiladigan xarajatlar – segmentning mahsulot ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish yoki ish bajarish faoliyati bilan bog'liq bo'lgan doimiy xarajatlar bo'lib, mabodo shu segment tugatiladigan bo'lsa, uning shu faoliyatni amalga oshirishi bilan bog'liq bo'lgan shunday xarajatlari ham barham topadi, ya'ni boshqa sodir etilmaydi, deb hisoblanadi.

Shunga muvofiq quyidagi jadvalda ko'rinayaptiki, mabodo S segmenti tugatiladigan bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyekt foydasi 9000 p.b.ga oshadi.

	Alternativ variantlar		
	S segmentini qoldirish	**S segmentini tugatish**	**S segmentini tugatish tarafiga og'ish bo'yicha**
Realizatsiyadan tushgan tushum	150000	135000	15000 (*kamayish*)
O'zgaruvchan xarajatlar ayirmasi	60000	52500	7500 (*xarajatlarning kamayishi*)
Marjinal foyda	90000	82500	7500 (*kamayish*)
Doimiy xarajatlar ayirmasi	84000	67500	16500 (*xarajatlarning kamayishi*)
Soliqqa tortishgacha bo'lgan foyda	6000	15000	9000 (*foydaning ko'payishi*)

Mana shu jadvalning oxirgi ustuni ma'lumotlarini diqqat bilan kuzatiladigan bo'lsa, ana shu foydaning 9000 p.b. miqdorga ko'payishi ikkita alternativ variantlardagi o'zgarishlar, ya'ni tushum va xarajatlar miqdori o'zgarishi natijasida vujudga kelgan.

Tushum va xarajatlarning o'zgarishi ta'siri tahlili quyidagi jadvalda berilgan. Ushbu holatda S segmentining barcha doimiy xarajatlari bartaraf etiladigan xarajatlar deb qaralsa, u holda birinchi jadvalda hisoblanilgan (-9000) zarar ham shu subyekt tugatilishi natijasida bartaraf etiladigan deb qaraladi.

Shu o'rinda alohida bir jihatga e'tiborni qaratish kerak, bu - segment faoliyati bilan bog'liq doimiy xarajatlarning hammasi ham bartaraf etiladigan xarajatlar turkumiga mansub bo'lavermasligidir. Bartaraf etiladigan xarajatlar o'suvchi xususiyatga ega bo'lib ular shu segment faoliyatini olib borsa ular vujudga keladi, segment faoliyati

kengayib borsa shunga muvofiq ularning miqdori ham o'sadi va mos ravishda – segment faoliyatini tugatsa, bunday xarajatlar ham barham topadi, ya'ni bunday xarajatlar vujudga kelmaydi.

S segmenti tugatilishidan ko'riladigan naf	Summa
Realizatsiyadan tushadigan tushumning oshishi	Yo'q
Xarajatlarning kamayishi (7500 + 16500)	24000
Jami foyda	24000
S segmenti tugatilishidan ko'riladigan chiqimlar	Summa
Realizatsiyadan tushadigan tushumning kamayishi	15000
Xarajatlarning ko'payishi	Yo'q
Jami zarar	15000
S segmenti tugatiladigan bo'lsa, foyda o'sishi	9000

Bartaraf etiladigan xarajatlar mohiyatini chuqurroq anglash uchun quyidagi misolni keltiramiz. Ana shu faoliyati tugatilayotgan S segmentining rahbarlari va asosiy mutaxassislari S segmenti faoliyati tugatilishi munosabati bilan boshqa segmentlarga ishga o'tishdi, deb faraz qilaylik.

S segmenti doimiy xarajatlarining (bu miqdor birinichi jadvalda keltirilgan – 16500 p.b.) umumiy miqdoridan 12000 p.b. ana shu rahbar va asosiy mutaxassislarining ish haqi xarajatlari. Ana shu farazdan keyin S segmentini tugatish bilan vujudga kelgan hisob-kitoblar natijasi o'zgaradi. Xususan, shu holatda, ya'ni S segmenti tugatiladigan bo'lsa – bartaraf etiladigan xarajatlar miqdori 4500 p.b.ga (16500 - 12000) teng bo'ladi.

Tugatiladigan bo'lsa ko'riladigan naf	
O'zgaruvchan xarajatlarning kamayishi	7500
Doimiy xarajatlarning kamayishi	4500
Jami yutuq	12000
Tugatiladigan bo'lsa ko'riladigan chiqimlar	
Realizatsiyadan tushadigan tushumning kamayishi	15000
Jami chiqim	15000
S segmenti tugatilishi natijasida foydaning kamayishi	3000

E'tirof etish kerakki, bartaraf etiladigan xarajatlari miqdoridan marjinal foyda miqdori yuqori bo'lgan segment faoliyatini tugatish to'g'risidagi mulohazalar to'g'ri emas. Bu qoida shu borada olib boriladigan barcha hisob-kitob va tahlillarda asosiy g'oya sifatida qaralmog'i kerak. Shu qoidani misolimizga tatbiq qiladigan bo'lsak, bizning holatimizdagi xo'jalik yurituvchi subyekt segmentlari faoliyati tahlili natijalari quyidagi ko'rinishga keladi:

S segmenti	
Marjinal foyda	7500
Bartaraf etiladigan doimiy xarajatlar	4500
Foydaning o'zgarishi	3000

Tahlil natijalari shuni ko'rsatayaptiki, oldingi barcha qilingan hisob-kitoblarni oxirgi keltirilayotgan mana shu jadval natijalariga keltirish mumkin. Aniqrog'i, xo'jalik yurituvchi subyekt segmentlari tarkibidan S segmenti faoliyati tugatiladigan bo'lsa, subyektning foydasi haqiqatdan ham 3000 p.b.ga kamayadi. Lekin, xo'jalik yurituvchi subyektning foyda va zararlar to'g'risidagi hisobotida zarar miqdori 9000 p.b. deb ko'rsatilgan edi.

Olib borilgan tahlil va hisob-kitoblar natijasi bo'yicha quyidagi xulosani keltirish mumkin: foyda keltirmayotgan segment faoliyatini tugatish bo'yicha boshqaruv qarorini qabul qilish uchun ikki bosqichli tahlil ishlarini bajarish talab qilinadi. Birinchisi – marjinal usuldan foydalanib hisobot tuzish, ikkinchisi – o'zgarishlarni hisoblash tahlili. Birinchisi – qaror qabul qilish uchun relevantli bo'lgan bartaraf etiladigan xarajatlarni hisobga olish uchun yordam beradi. Ikkinchisi esa alternativ variantlarni taqqoslab xulosa chiqarish uchun asos beradi – tugatish kerakmi yoki tugatmaslik kerakmi, degan savolga javob beradi.

Misol:

Kompyuter markazida 10 nafar operator ishlaydi. Markaz rahbariga o'sha 10 nafar operatorlar imzosi bilan, kompyuterlarning operatsion xotirasini kengaytirish maqsadida, kuchaytirishni so'rab ariza tushgan.

Bu taklif markaz rahbariga uncha yoqmayapti. Amalda ishlayotgan "sistema" bundan ikki yil oldin 300 000 p.b.ga sotib olingan bo'lib, uning yana foydali ish muddati 3 yil.

Yangi stansiyani sotib olish, har bir stansiya uchun 13500 p.b.ni tashkil qiladi. Foydali ish muddati ham 3 yil. Amaldagi tizimning (sistemaning) bir yillik xarajatlari 40000 ga teng. Ishlayotgan 10 nafar operatorning bir yillik xarajati 10000 (1 x 1000) ga teng. Sistemaning hisobdan chiqarilish (tugatish qiymati) bahosi 95000 p.b.

Yillik daromad - 1000000, shuningdek kompyuterlarga bog'liq bo'lmagan joriy xarajatlar - 880000 p.b. Bu ko'rsatkichlar ikkala holatda ham o'zgarishsiz qoladi.

Talab qilinadi:

1. Barcha ma'lumotlarni ikkala variant bo'yicha ham yig'ib chiqish:

a) eski sistemani qoldirish;

b) uni yangi ish stansiyasiga almashtirish.

2. Ikkala variant bo'yicha relevant va norelevant ma'lumotlarni taqqoslash.

3. Faqat relevantli xarajatlarni taqqoslash.

4. Fikringizni bildiring, nima uchun bu taklif rahbarga yoqmadi?

Misolning yechimi:

Birinchi band (savol) yechimi:

		a) eski sistemani qoldirish **(p.b.da)**	b) taklif qilinayotgan stansiya **(p.b.da)**
1.	Birlamchi bahosi	300 000	135 000
2.	Xizmat qilish muddati	5 yil	3 yil
3.	Qolgan xizmat qila olish muddati	3 yil	3 yil
4.	Yig'ilgan amortizatsiya	120 000	-

5.	Qoldiq qiymati	180 000	-
6.	Tugatish qiymati	95 000	-
7.	Bir yillik operatsion xarajatlar	40 000	10 000
8.	Yillik daromad	1000 000	1 000 000
9.	Yillik, kompyuter bilan bog'liq bo'lmagan boshqa joriy xarajatlar	880 000	880 000

Bu jadvalda ikki turdagi norelevant ma'lumotlar bor:

1. Oldin sodir etilgan xarajatlar (M., amaldagi sistemaning birlamchi bahosi);
2. Kelgusida olinadigan daromad (1000000) va xarajatlar (880000)

Ikkinchi band (savol) yechimi:

Relevant va norelevant Ma'lumotlar	**Jami uch yilda**		
	sistema	**stansiya**	**farqi**
1. Daromad (1000000 x 3 yil)	3 000 000	3 000 000	-
2. Xarajatlar:			
• *kompyuter bilan bog'liq bo'lmagan operatsion xarajatlar (880000 x 3 yil)*	2 640 000	2 640 000	-
• *amortizatsiya*	180 000	-	
• *kompyuter bilan bog'liq bo'lgan operatsion xarajatlar*	120 000	30 000	90 000
• *almashtirishdagi chiqimlar*	-	180 000	-
• *tugatish qiymati*	-	(95 000)	95 000
• *stansiya amortizatsiyasi*		135 000	(135 000)
Jami xarajatlar	2 940 000	2 890 000	50 000
3. Natija	60 000	110 000	50 000

Bu jadvalda ham ikki turdagi norelevant ma'lumotlar bor:

1. Oldin sodir etilgan xarajatlar.
2. Kelgusidagi olinadigan daromad va ko'riladigan xarajatlar.

Uchinchi band (savol) yechimi:

	Relevant Ma'lumotlar	*jami 3 yildagisi*		
		sistemaniki	*stansiyaniki*	*farqi*
1.	Kompyuter bilan bog'liq bo'lgan joriy xarajatlar	120000	30000	90000
2.	Sistemaning tugatish qiymati		(95000)	95000
3.	Stansiya amortizatsiyasi		135000	(135000)
	Jami relevant xarajatlar	120000	70000	50000

To'rtinchi band (savol) yechimi:

1. Kompyuter markazi amaldagi sistemani o'zgartirmoqchi bo'lsa, quyidagi xarajat va chiqimlarni hisobga olishi lozim:
   a) qoldiq qiymat - 180 000
   b) likvidatsiya qoldig'i - 95 000
   chiqim - 85 000
2. Umuman olganda, birinchi yili shu markaz 20 000 p.b.da zarar ko'radi.

Chunki:

1. Daromad		1000000
2. Xarajatlar: • *Kompyuter bilan bog'liq bo'lmagan joriy xarajatlar*	880 000	
• *Kompyuter bilan bog'liq bo'lgan joriy xarajatlar*	10 000	
• *amortizatsiya (135 : 3 yil)*	45 000	
• *sistema o'zgarishidan ko'riladigan chiqim*	85 000	
Xarajatlarning jami miqdori	1 020 000	
3. Natija		(20000) zarar

Bu shu yil uchun yomon ko'rsatkich, chunki mukofot olinmaydi, ish haqi kamayadi va h.k.

4. b) Test savollari

1. Kelgusida sodir etiladigan xarajatlar va olinadigan daromadlar to'g'risidagi alternativ ma'lumot qanday nomlanadi?

a) to'planib boruvchi ma'lumotlar

b) relevant ma'lumotlar

v) o'zgaruvchan xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlar

g) bartaraf etiladigan xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlar

2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni o'z ichiga quyidagilardan qaysi birini oladi?

a) bir necha alternativ variantlarni tahlil qilish va eng ma'qulini tanlab olish

b) sotish xajmini kengaytirish (orttirish) bo'yicha eng optimal harakatlarni belgilash

v) mavjud loyihalarga iloji boricha chetdan moliyaviy mablag'larni jalb qilish

g) tahlil uchun zarur bo'lgan alternativ variantlardan faqat eng qulay ikkitasini tanlab olish

3. Barcha boshqaruv qarorlari quyidagilardan qaysi biri bilan albatta ta'minlangan bo'lishi lozim?

a) o'tgan davrdagi daromadlar va xarajatlar to'g'risidagi relevant ma'lumotlarining har tomonlama chuqur tahlili ma'lumotlari bilan

b) eng optimal variant ish natijasining tahlili bilan

v) alternativ variantlar ish natijasining tahlili bilan

g) aksiyadorlarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha mavjud ma'lumotlar bilan

4. Quyidagi bandlardan qaysi biriga odatda doimiy o'sib boruvchi xarajatlar deb qaraladi?

a) qayta ishlash xarajatlari (qo'shilgan xarajatlar)

b) asosiy faoliyat bilan bog'liq davriy xarajatlar

v) umumishlabchiqarish xarajatlari

g) to'g'ri ishlab chiqarish xarajatlari

5. Umuman olganda, barcha o'zgaruvchan xarajatlar boshqaruv qarorlari qabul qilish uchun relevant, doimiy xarajatlar bo'lsa norelevantdir. Shu fikrga qo'shilasizmi?

a) HA b) YO'Q

6. Bir martalik maxsus buyurtmalarda, agar haqiqatdan ham ana shu buyurtma to'liq hajmda bajariladigan bo'lsa, unda bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan barcha to'g'ri va egri xarajatlar yig'indisi hech qachon kelishilgan dastlabki bahodan kam bo'lmaydi. Shu fikrga qo'shilasizmi?

a) HA b) YO'Q

7. Qarorlar uchun relevant deb qabul qilingan xarajatlar, quyidagilardan qaysi birini o'z ichiga olishi mumkin?

a) kelgusida bo'lishi kutilayotgan doimiy xarajatlarni

b) o'tgan davr o'zgaruvchan xarajatlarini

v) unisini ham, bunisini ham ("a" va "b" bandlar)

g) unisi ham emas, bunisi ham emas ("a" va "b" bandlar)

8. Tarixiy xarajatlar bo'lishi mumkin:

a) kelgusidagi xarajatlar uchun relevantli

b) kelgusida ro'y berishi mumkin bo'lgan xarajatlarni oldindan aytib berishi

v) unisi ham, bunisi ham ("a" va "b" bandlar)

g) unisi ham emas, bunisi ham emas ("a" va "b" bandlar)

9. Xo'jalik yurituvchi subyekt unga taklif qilinayotgan ikkita mashinaning birini sotib olish uchun ularni o'zaro solishtirayapti. Shu holatda sifat omillari sifatida quyidagilardan qaysi band tanlab olinishi mumkin?

a) 1 litr benzin bilan necha kilometr yurishi

b) avtomobilning komfortlilik darajasi

v) unisi ham, bunisi ham ("a" va "b" bandlar)

g) unisi ham emas, bunisi ham emas ("a" va "b" bandlar)

10. Maxsus buyurtmani qabul qilish bo'yicha qaror chiqarishda, kelgusidagi doimiy xarajatlar:

a) norelevantli deb qaraladi

b) odatda relevantli deb qaraladi

v) relevantli bo'lishi mumkin deb qaraladi

g) to'g'ri javob yo'q

11. Maxsus buyurtmani qabul qilish yoki qabul qilmaslik to'g'risida qaror chiqarishda, juda ham foydali bo'ladigan hisobot, bu:

a) to'liq xarajatlarni hisobga olib tuzilgan foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot

b) marjinal usul bo'yicha tuzilgan foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot

v) buxgalteriya balansi

g) moliyaviy hisobotning barcha shakllari

12. Limitlangan omil bo'yicha bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan marjinal foydani hisoblash bo'yicha amalga oshirilayotgan tahlil quyidagi qaysi qarorni qabul qilish uchun kerak?

a) sotish kerakmi yoki yanada mukammallashtirish lozimmi?

b) sotib olish kerakmi yoki o'zi ishlab chiqarishi kerakmi?

v) maxsus buyurtma qabul qilish kerakmi, yo'qmi?

g) mahsulotlar assortimentini aniqlashda

4. v) Masalalar va muammolar

Maxsus buyurtmani qabul qilish tahlili

Xo'jalik yurituvchi subyekt "A" turdagi mahsulot ishlab chiqaradi. Yillik ishlab chiqarish hajmi 300000 dona. O'zgaruvchan xarajatlar (bir yilga) 750000 p.b., shartli o'zgarmas (doimiy) xarajatlar 450000 p.b. Doimiy xarajatlar, ishlab chiqarish hajmi 200000 donadan 300000 donagacha bo'lgan oraliqda o'zgarmaydi. Prognoz bo'yicha korxona bir yilda har birini 5 p.b.da jami 240000 dona "A" mahsuloti sotishi mumkin.

Bir martalik buyurtma tushyapti, deb faraz qilaylik. Xuddi shunday "A" turdagi mahsulotdan 60000 dona ishlab berishga. Lekin bahosi odatdagi sotish bahosidan 40% arzon.

Talab qilinadi:

Xo'jalik yurituvchi subyektning foydasi yoki xarajati (chiqimi) qancha so'mga o'zgaradi, shuni toping.

"Sotib olish kerakmi?
yoki o'zimiz ishlab chiqishimiz lozimmi?"
qarorini qabul qilish.

Xo'jalik yurituvchi subyekt 20000 dona detalni ishlab chiqishi lozim. Quyidagi ma'lumotlar mavjud:

	Bir don mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari	Pul birligida
1.	*To'g'ri material sarfi*	4.0
2.	*To'g'ri ish haqi*	16.0
3.	*O'zgaruvchan umumishlabchiqarish xarajatlari*	8.0
4.	*Doimiy umumishlabchiqarish xarajatlari*	10.0
	Jami xarajatlar (bir donaniki)	38.0

a) Xuddi shunday detalning bir donasini 36.0 p.b.dan sotib olish imkoniyati mavjud.

b) Xo'jalik yurituvchi subyekt shu detalni sotib olsa, bo'shagan jihozni ishlatish imkoniyati yo'q, deb faraz qilaylik.

v) Qanaqangi qaror qabul qilinishidan qat'i nazar 60 umumishlabchiqarish xarajatlari bari bir sodir etiladi.

Talab qilinadi:

1. Relevant xarajatlarining umumiy summasini toping va ikkala variantni taqqoslab ko'ring.

4-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLAR FAOLIYATINI REJALASHTIRISH VA BYUDJETLASHTIRISH

1-§. Rejalashtirish asoslari va dasturi.

2-§. Xo'jalik yurituvchi subyekt byudjeti mohiyati va uni shakllantirish.

3-§. Bosh byudjet, uning tarkibi va tuzish tartibi.

4-§. Moslashuvchan va statik byudjet, ularni tuzish asoslari.

5-§. Byudjetlashtirishda ishlab chiqarish dasturi.

6-§. Pul mablag'lari byudjeti.

7-§. Sotish hajmini rejalashtirish.

8. a) illyustrativ misol

b) o'z-o'zini tekshirish bo'yicha savollar (test savollari)

v) muammolar va vazifalar

g) vaziyatli masalalar

Mavzuning maqsadi

Ushbu mavzuda boshqaruv jarayonining asosiy funksiyasi bo'lgan rejalashtirish va boshqaruv nazoratini o'rnatishda (ta'minlash) muhim bo'lgan rejalashtirish jarayoning asosiy ikki tamoyili to'g'risida fikr yuritiladi.

Birinchisi - qabul qilingan strategiyani amalga oshirish uchun mo'ljallanayotgan o'rta va uzoq muddatli rejalarni amalga oshirish bo'yicha maxsus dasturlar tayyorlash.

Ikkinchisi - tegishli byudjet (smeta)larni ishlab chiqish. Sababi, har bir reja asosli bo'lishi, u amalga oshishi uchun bo'lsa, real iqtisodiy ta'minoti belgilangan bo'lishi shart. Shundagina boshqaruv qarorlari asosli, maqsadli va amalga oshirilishi mumkin bo'ladi.

Tegishli byudjetlarni tuzish muhim vazifa bo'lganligi uchun, mavzuda e'tibor shu byudjet turlarini tuzishga ham qaratiladi.

1-§. Rejalashtirish asoslari va dasturi

Mamlakat iqtisodining bozor munosabatlariga o'tishi bilan mikro va makro darajalarda rejalashtirishning o'rni pasaymaydi, balki yanada oshadi. Xususan, har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvi jarayonida nazorat qanchalik muhim hisoblansa, rejalashtirish ham undan kam bo'lmagan muhim funksiyani bajaradi.

Umumiy holda, rejalashtirish deyilganda – kelgusida aniq bir ishlarni bajarish uchun sodir etiladigan xarakatlarni oldindan belgilab-aniqlab olish tushuniladi.

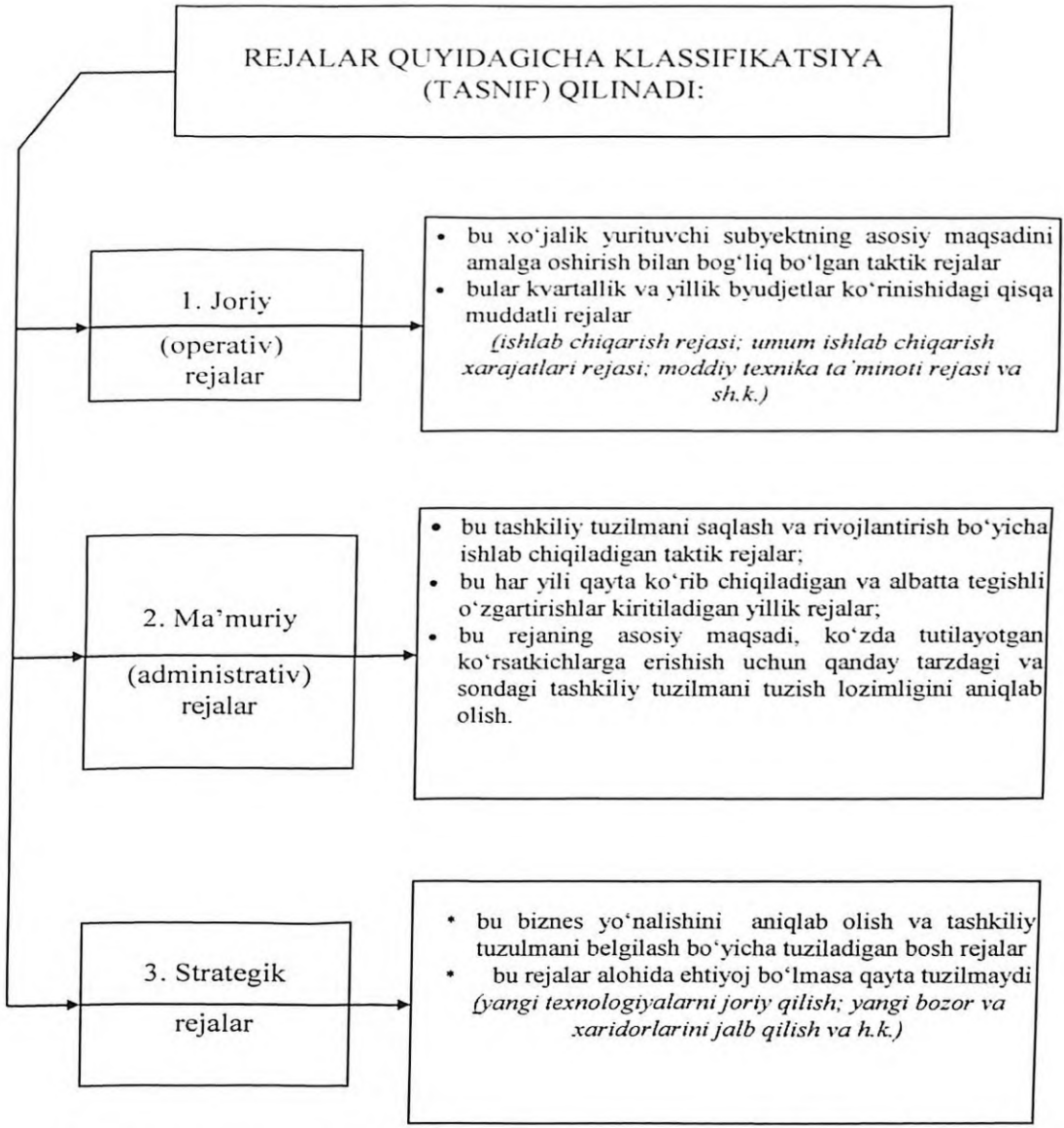
Rivojlangan demokratik mamlakatlar tajribasida rejalashtirishning bir necha turlaridan foydalanishlari kuzatiladi. Rejalashtirishning bir necha turlarga bo'linishidagi asosiy mezon – bu vaqt ko'rsatkichidir. Shu nuqtayi nazardan xulosa qilish mumkinki, rejalashtirish borasidagi asosiy maqsad – bu uzoq muddatlarga mo'ljallangan muhim harakatlar yo'nalishini oldindan belgilab olishdir. Shu bilan birgalikda alohida qayd qilish lozimki, rejalashtirish jarayonida ikkita muhim bo'lgan tadbirlar bor. Bular:

1. Dasturlar ishlab chiqish;
2. Tegishli byudjetlarni shakllantirish.

Rejalashtirish natijasida ko'zda tutilayotgan uzoq muddatli strategik maqsadga erishish uchun bir necha *dasturlar* ishlab chiqiladi. Masalan, stol va stullar ishlab chiqarish va kelgusida uni yuqori miqdorda foyda olib sotish maqsadi belgilanishida, quyidagi dasturlar ishlab chiqilishi maqsadga muvofiqdir: ishlab chiqarishning uskuna va materiallar bilan ta'minoti dasturi; ishlab chiqarishning malakali ishchi kuchi bilan ta'minoti; ishlab chiqilgan mahsulotlarni realizatsiya qilishning optimal dasturi va sh.k.

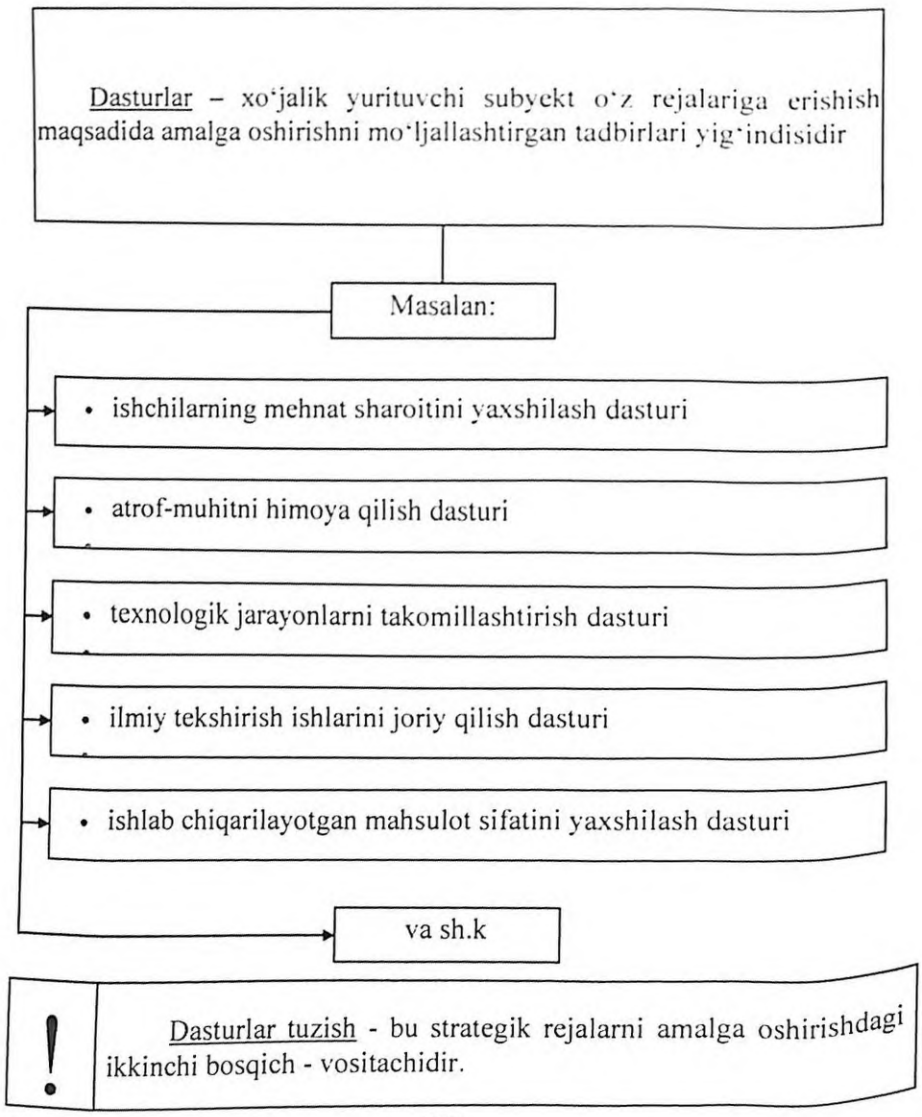
Ana shu har bir dastur ishlashi, ya'ni dastur doirasida belgilangan tadbirlar bajarilishi ma'lum miqdordagi mablag' bilan ta'minlanishni ta'lab qiladi. Shunga muvofiq, dasturlar bo'yicha tegishli *byudjetlarni* ishlab chiqish va shakllantirish – rejalashtirishdagi muhim bir omildir.

Dasturlar tuzish, yuqorida qayd qilinganidek rejalashtirish jaryonining muhim detallashgan qismlari hisoblanadi.

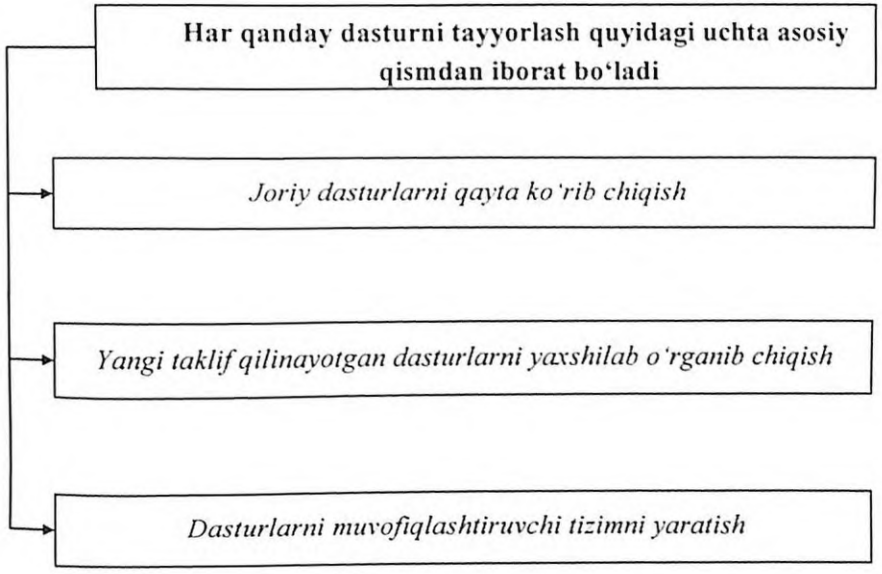


An'anaviy tarzda byudjet ikki qismdan iborat bo'lib, uning dastlab daromad qismi shakllanishi ta'minlanadi, so'ngra shakllangan

mablag'larning xarajat qilinish moddalari belgilanadi. Dasturlar bo'yicha tegishli byudjetlarni tuzish xo'jalik yurituvchi subyekt miqyosida boshqaruvning bir tizim asosiga solinishini ta'minlab qolmasdan, kelgusida operativ tarzda har bir dastur bajarilishini kuzatish, tegishli o'zgarishlarni zudlik bilan kiritish, chetlanishlarni aniq hisoblash, turli omillar ta'sirini hisoblash, taqqoslama tahlillar qilish va umuman olganda, ongli tarzda boshqaruv qarorlarini qabul qilishni ta'minlaydi. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarida boshqaruv madaniyati shakllanishini ta'minlaydi.



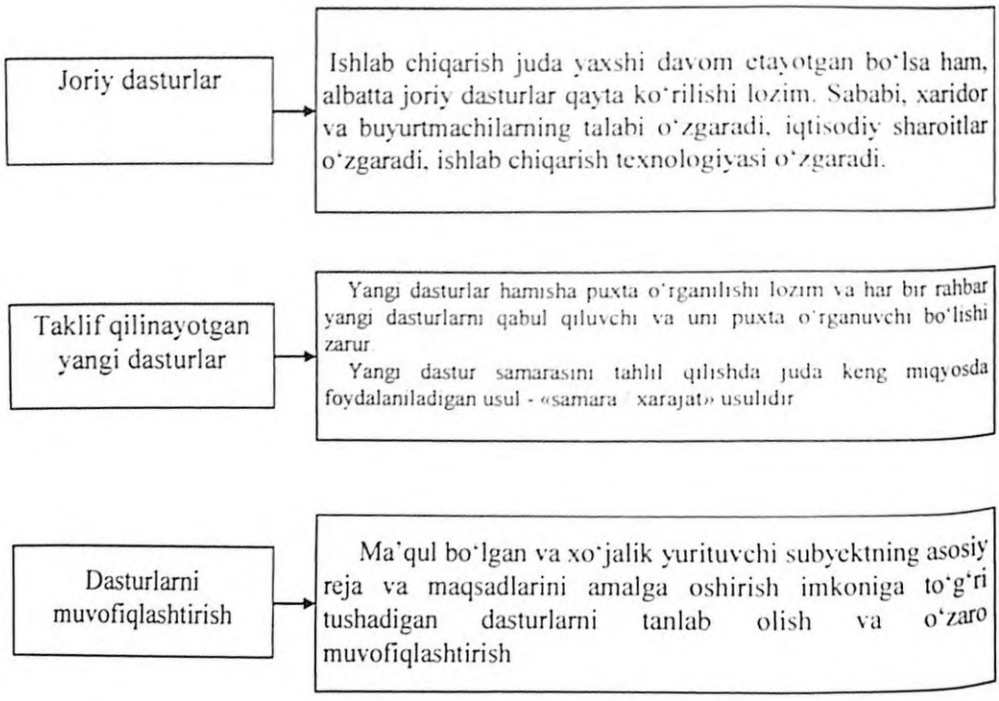
Ammo, ta'kidlash joizki, rejalashtirilgan maqsadga erishish borasidagi belgilangan tadbirlar bo'yicha dasturlar tuzish amaliyotiga barcha xo'jalik yurituvchi subyektlarda ham yetarlicha e'tibor qilinmaydi. Ba'zi xo'jalik yurituvchi subyektlarda bunga zaruriyat sezilmasa, b'zi birlarida esa ana shu xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari uchun tegishli iqtisodiy bilimlarning yetishmasligi, xuddi shuningdek xafsalasizlik va yana bir qator omillar sababchi bo'ladi.



Shu bilan birgalikda, dasturlar tuziladigan xo'jalik yurituvchi subyektlarning barchasida ham bu jarayonga jiddiy yondashilgan, dasturlar bekami-ko'st tuzilgan, uning bajarilish vaqti aniq va real belgilangan deb bo'lmaydi. Aniqroq qilib aytiladigan bo'lsa, juda ko'p xo'jalik yurituvchi subyektlarda tegishli dasturlar tuzish jarayoniga juda ham e'tiborsiz qaraladi.

O'z biznesining taraqqiyotidan umidvor bo'lgan, uning kelajakda kengayishini astoydil xohlagan biznes xodimlari uchun, ular dasturlash jarayonida e'tiborga olishlari lozim bo'lgan quyidagi tadbirlar ketma-ketligini taklif qilamiz.

Eng avvalo dasturlar tuzish quyidagi uchta uzviy qismlardan iborat ekanligiga alohida e'tiborni qaratish lozim:



Ishlab chiqarish darajasi uzoq vaqt mobaynida stabil bo'lib kelayotganligiga qaramasdan *amaldagi dastur* ko'rsatkichlarini hamisha qayta ko'rib turish va tegishli o'zgartirishlarni kiritib borish talab qilinadi. Chunki xo'jalik yurituvchi subyekt miqyosida o'zgarish bo'lmagani bilan xo'jalik yurituvchi subyektning shu mahsuloti sotiladigan tashqi muhitda (bozorda) o'zgarishlar tez ro'y beradi. Xususan, yangi texnologiyalar juda tez o'zlashtiriladi, bozordagi raqobat muhiti o'zgaradi, iste'molchilar talabi darajasi va sh.k. Ana shunday o'zgarishlarni o'z vaqtida hisobga olish va ular ta'sirida amaldagi dasturga o'zgartirishlar kiritish juda muhimdir.

Zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari hamisha *yangi dasturlarni* qabul qila oladigan, ya'ni taklif qilinayotgan dastur loyihalariga nisbatan ijobiy yondashishi lozim. Yangi tavsiya qilinayotgan dasturning afzalligini ko'rsatuvchi parametrlarning har birini batafsil o'rganib chiqishi, yangi imkoniyatlar ochilishi shubhasiz

bo'lganda, uni boshqa dasturlar bilan kompleks holda tahlil qilib chiqishi va operativ tarzda tegishli boshqaruv qarorini qabul qila bilishi lozim.

Bozor munosabatlari rivojlangan demokratik mamlakatlarda aynan mana shu vaziyatda xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari samarali foydalanib keladigan tahlil usuli bor. Bu "samara / xarajat" usuli deb yuritiladi. Bu usulning mohiyati shundaki, xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari shu masala bo'yicha mavjud barcha ma'lumotlarni shaxsan o'zi o'rganib, shu dasturni qabul qilish qancha xarajat talab qilishi va uni realizatsiya qilish qancha daromad keltirishiga o'zi iqror bo'lishi, olinishi mumkin bo'lgan real daromad miqdorini amaldagi dastur ko'rsatkichlari bilan taqqoslashi lozimdir.

Nima uchun xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari shu masalani shaxsan o'zi o'rganib chiqib, shaxsan o'zi qaror qabul qilishi lozim? – degan o'rinli savol tug'iladi. Sababi, aynan rahbar hisobga olishi lozim bo'lgan juda ko'p omillar vujudga keladi-ki, ularning ko'plarini bevosita miqdor jihatdan o'lchash imkoni bo'lmaganligi uchun, mutaxassislar ularni e'tibordan chetda qoldirishadi, ya'ni hisobga olishmaydi. Masalan, yangi dasturni qabul qilish xo'jalik yurituvchi subyekt imidjini ko'tarishi, atrof-muhit ifloslanishini kamaytirishi, mehnat sharoitini yaxshilashi, ma'lumotlar ishonchlilik darajasini oshirishi va shu kabi bevosita miqdor jihatdan o'lchab bo'lmaydigan samaralarni berishi mumkin.

Juda ko'p xo'jalik yurituvchi subyektlar mana shu masala borasidagi amaliyotlarida dasturlarni muvofiqlashtirish tadbirini ko'p amalga oshirishadi. Buning uchun ular dastavval amaldagi dastur va taklif qilinayotgan loyihalar o'rtasidagi farqli tomonlarni o'rganishadi, so'ngra taqqoslab ko'rishadi va nihoyat ikkalasidagi eng ma'qul ko'rsatkichlar doirasida *muvofiqlashtirilgan dastur* parametrlarini shakllantiradi. Muvofiqlashtirilgan dasurlar odatda uzoq muddatga, 2-3 yil, ba'zi vaqtlarda 5-10 yillarga mo'ljallanadi va shunga muvofiq u oldindan tayyorlanadi. Muvofiqlashtirilgan dasturning muhim tomoni shundaki, unga asosan byudjet shakllanishi mumkin bo'ladi. Aniqrog'i, kelgusida

bo'ladigan barcha tadbirlar aniq belgilangan bo'ladi va bu o'z navbatida endilikda ana shu tadbirlarning amalga oshirilish xarajatlarini sarf-hisob qilish va u xarajatlarni qoplash manbalarini belgilash imkonini yaratadi.

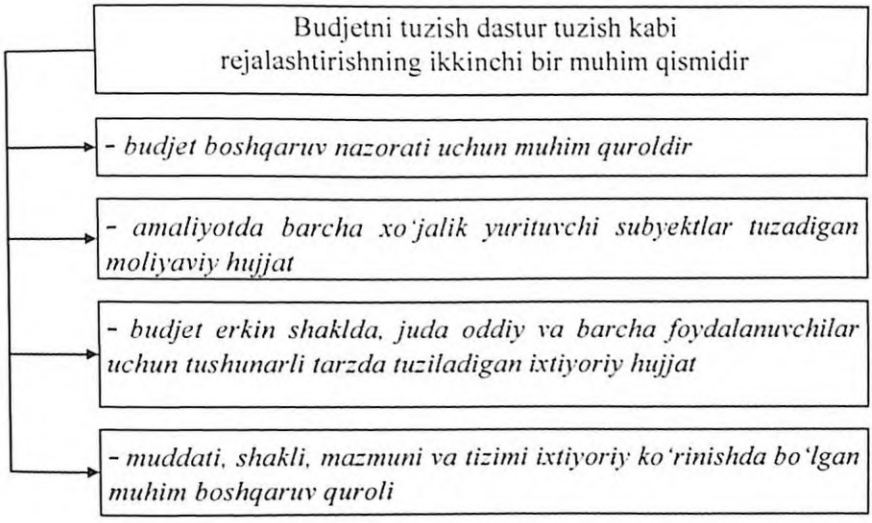
2-§. Xo'jalik yurituvchi subyekt byudjeti mohiyati va uni shakllantirish

Odatda, byudjet haqida gap ketganda juda ko'pchilik xo'jalik yurituvchi subyektlar rahbarlari o'zlarini g'ayritabiiy sezishadi. Sababi, byudjet termini odatda davlat moliyasiga, mahalliy byudjet tushunchalari bilan bog'liq deb qaralib kelingan, hamda u xarajatlar smetasi ko'rinishida tasavvur qilingan. Xo'jalik yurituvchi subyekt miqiyosida esa bu tushunchaning asl mohiyatiga tegishli darajada e'tibor qaratilmagan. Zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari kelajakda faoliyati samarali bo'lishini, tobora keskinlashib boradigan raqobatga chidamining ortib borishini astoydil istashsa - boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish maqsadida byudjetni tushunish – butunlay boshqa ma'noni ham anglatishini e'tirof eta bilishlari lozim.

Bundan tashqari, rivojlangan bozor iqtisodiga ega bo'lgan mamlakatlar tajribasi ko'rsatadiki, xo'jalik yurituvchi subyekt miqiyosida bir necha byudjet tuzilib, shunga muvofiq ularning yakuniy umumlashtiruvchisi sifatida bosh byudjet ham tuziladi. Xo'jalik yurituvchi subyekt amaliyotida tuziladigan byudjetning tub mohiyati ana shu bizlarga ma'lum bo'lgan an'anaviy byudjet tarkibi va mohiyati bilan o'xshash bo'lganligi uchun ham bir qator olimlar uni shu nomda qoldirib foydalanishni taklif qiladilar. Bu fikrga albatta, qo'shilish maqsadga muvofiqdir.

Kelgusida amalga oshirilishi belgilangan dasturlar doirasidagi tadbirlar bo'yicha byudjetni ishlab chiqish dasturlarni ishlab chiqish kabi rejalashtirishning muhim jarayoni hisoblanadi. Byudjet bilan dasturlash jarayonining asosiy farqi shu bilan belgilanadiki, dastur istiqboldagi bir necha yillar (1 yillik, 2-3 yillik, 5-10 yillik) uchun tuzilishi mumkin.

Byudjet esa har bir tadbirlar guruhi uchun maksimal tarzda bir yilga tuziladi.



Byudjetlarni ishlab chiqish xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruv hisobi tizimini tashkil qilishning asosiy vositalaridan biri hisoblanadi. Rivojlangan mamlakatlarning tajribasidan kelib chiqib, shu narsani qayd etish lozimki, mavqeyi va ko'lamidan qat'i nazar deyarli barcha xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z faoliyatlarini samarali olib borish maqsadida bir necha byudjetlarni tuzadilar. Bu esa o'z navbatida xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining rejali tarzda boshqarilishi imkonini yaratadi. Bizning mentalitetimizda byudjet jarayoni faqatgina respublika yoki mahalliy byudjetlar doirasi bilan chegaralanib qolgan. Mahalliy xo'jalik yurituvchi subyektlarning aksariyati o'z faoliyatini rejalashtirishda byudjet tuzish amaliyotidan foydalanmaydi.

Ma'lumki, xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini rejalashtirishda asosiy e'tibor foyda olishga qaratilgan bo'ladi. Foyda olish rejasi esa o'z navbatida, xo'jalik yurituvchi subyektning yillik byudjeti asosini tashkil etadi. Qayd qilish lozimki, nafaqat tijorat maqsadlarini ko'zlovchi, balki notijorat xo'jalik yurituvchi subyektlari ham o'z byudjetlarini tuzishlari mumkin.

Byudjet rejalashtirilayotgan faoliyatning amalga oshishidan oldin tuzilgan moliyaviy hujjat hisoblanadi. Shuningdek, byudjetni moliyaviy tadbirlar rejasi sifatida ham talqin etishadi. Byudjet atamasini faqatgina qog'ozda ask ettirilgan moliyaviy yoki boshqa ma'lumotlar sifatida tushunish to'g'ri emas, chunki u kelgusida amalga oshiriladigan bir nechta tadbirlarning rejasi ko'rinishida ifodalanadi. Shundan kelib chiqib aytish lozimki, byudjet orqali kelgusidagi moliyaviy jarayonlarning istiqboli belgilanadi. Iqtisodiy adabiyotlardan ma'lumki, byudjet turli ko'rinishlarda ifodalanishi mumkin. Xo'jalik yurituvchi subyektning buxgalteriya hisobida yuritiladigan buxgalteriya balansi yoki foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot kabi shaklga tushirilgan ma'lumotlardan farqli ravishda, byudjet qat'i tartibda bajarilishi lozim bo'lgan standartlashtirilgan shaklga ega emas. Chunonchi byudjet kichik bir do'konning oddiy oldi-sotdi hisoboti shaklida ham, yirik bir bankning qiyin moliyaviy dasturi ko'rinishida ham bo'lishi mumkin. Byudjetning tarkibi unda qanday moddalar aks ettirilishiga, xo'jalik yurituvchi subyektning katta-kichikligiga, shuningdek, uni ishlab chiquvchilarning malakasi va tajribasiga bog'liq.

Rivojlangan mamlakatlarning tajribasidan ma'lumki, davlat byudjeti fuqarolarga keng targ'ib qilinadi. Byudjetning mohiyati undan foydalanuvchilarga tushunarli bo'lishi uchun u oson va tushunarli shakldagi ma'lumotlardan iborat bo'lishi lozim. Byudjetni keng ommaga yetkazish uchun ma'lumotlar qisqa va aniq bo'lishi lozim, chunki ma'lumotlarning keragidan ortiqligi yoki yetishmasligi byudjet mohiyatini tushunishni qiyinlashtiradi. Byudjet bir vaqtning o'zida ham daromadlar, ham xarajatlarni o'zida ifoda etmasligi, shuningdek, ularning balanslashgan ko'rinishda bo'lishi ham shart emas. Masalan, xomashyo va materiallardan foydalanish byudjeti faqatgina xomashyo va yarim fabrikatlar xarajatlari rejasini o'z ichiga olishi mumkin. Shuningdek, byudjet pulsiz ko'rinishda ham tuzilib, uning tarkibida mehnat soati, mahsulot birligi, xizmatlar miqdori kabi o'lchamlar qo'llaniladi.

Byudjetni tayyorlashda uning aniq ko'rinishdagi sarlavhasi yoki nomlanishi va qaysi muddat uchun tuzilayotganligi ko'rsatilishi kerak. Byudjetning belgilangan shakli uni ishlab chiquvchilari tomonidan tuziladi. Xo'jalik yurituvchi subyekt o'zi uchun mos bo'lgan shakldagi byudjet ko'rinishini ishlab chiqib, undan doimiy ravishda foydalanishi mumkin. Agar byudjetga yangi mahsulot yoki xizmat to'g'risidagi ma'lumotlarni kiritish zarurati tug'ilsa, ushbu hujjatga yangi moddalar qo'shilib, byudjetning shakli o'zgarishi mumkin. Byudjetni tuzishda har doim asosiy qoida - barcha ma'lumotlarni imkon qadar qisqa, aniq va foydalanuvchi uchun muhim bo'lishiga amal qilish lozim.

Iqtisodiy adabiyotlarda ko'pincha byudjet reja sifatida ifodalanib, u miqdor (ko'pincha pul) ko'rsatkichida, shuningdek ma'lum bir muddat (ko'pincha bir yil) ga tuzilgan bo'ladi.

AQSHning boshqaruv hisobini yuritish bo'yicha hisobchilar institutining ta'kidlashicha, byudjet bu "pul ko'rinishidagi miqdoriy reja bo'lib, u ma'lum muddatgacha tayyorlanib tasdiqlangan, odatda erishilishi lozim bo'lgan rejalashtirilgan daromadlar hajmi, yoki ushbu muddat davomida ishlatilishi kerak bo'lgan xarajatlar va maqsadga erishish uchun jalb qilinishi zarur bo'lgan kapitallarni ifodalaydi".

Tegishli bandlarga ajratilgan byudjet ko'pincha kelgusidagi cheklangan muddat (odatda bir yil) uchun tuziladi va u kichikroq (choraklar, oylar yoki 13 to'rt haftalik) muddatlarga bo'linadi. Byudjetni bu turdagi qisqa muddatlarga rejalashtirish boshqaruv nazoratini amalga oshirishga yordam beradi. Nazorat muddatining yakunida amalda bajarilgan ishlar byudjet bandlari bilan joriy faoliyatni tahlil va baholash uchun solishtiriladi. Shu borada oylik muddatlardan ko'ra to'rt haftalik muddatni taqqoslash ancha qulay hisoblanadi. Chunki har bir oyda kunlar soni turlichaligi uchun taqqoslaganda ma'lum bir noaniqliklarga olib kelishi mumkin.

Amaliyotda yillik byudjet ko'pincha choraklarga bo'lingan holda tuziladi va faqatgina birinchi chorakdagi tadbirlar oylar bo'yicha taqsimlanadi. Yil davomida byudjet shart-sharoitlarga bog'liq holda o'zgarishi mumkin.

Odatda, amaliyotda uzluksiz yoki egiluvchan byudjetlar deb nom olgan byudjet turlari keng qo'llaniladi. Ularning asosiy mohiyati - har bir oy yoki chorak tugagandan so'ng byudjetning tegishli bandlariga o'zgartirishlar kiritilish imkoniyati mavjud bo'ladi va shu tartibda keyingi muddatga mo'ljallangan byudjet moddalari taklif qilinadi. Bu o'z navbatida yillik rejalashtirishning uzluksizligini ta'minlaydi. Umuman olganda, byudjetni ishlab chiqish davriyligi aniq bir xo'jalik yurituvchi subyektning rejalashtirilayotgan ma'lumotlari va ehtiyojlari hajmini inobatga olgan holda aniqlanadi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan qo'shimcha investitsiyalarni talab qiladigan yangi turdagi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologilar va jihozlarni joriy etish bilan bog'liq bo'lgan katta o'zgarishlar amalga oshsa, byudjet besh yillar va hatto undan ham ko'p bo'lgan muddatlarga tuziladi. E'tirof etish lozimki, xo'jalik yurituvchi subyektlar amaliyotiga endigina joriy qilina boshlanishiga qaramasdan, byudjetdan uzoq muddatli rejalashtirishning asosiy vositasi sifatida foydalanadigan xo'jalik yurituvchi subyektlar soni kundan kunga oshib bormoqda.

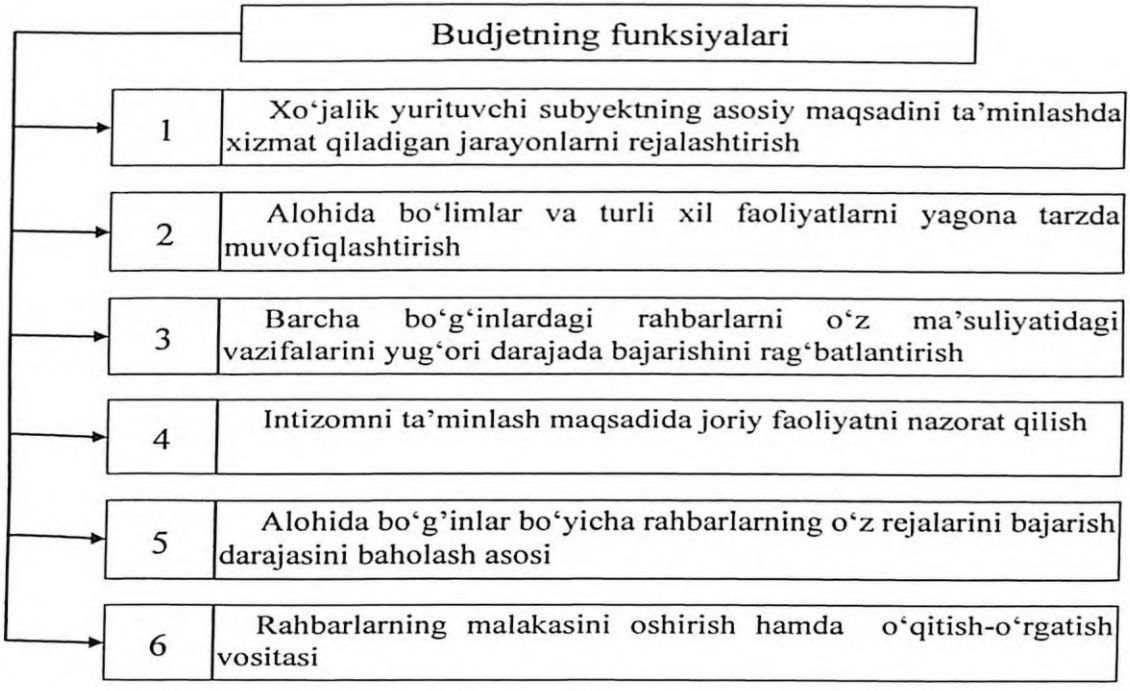
Byudjetlar xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy faoliyati, shuningdek uning tarkibiy bo'linmalari yoki faoliyatning alohida yo'nalishlari uchun ishlab chiqiladi.

Rivojlangan bozor munosabatlariga ega bo'lgan mamlakatlar amaliyotida keng foydalanib kelinayotgan byudjet bevosita bir qator muhim *funksiyalarni* bajaradi. Xususan:

Rejalashtirish. Rejalashtirishning asosiy qarorlari, odatda dasturlarni tayyorlash jarayonida ishlab chiqiladi va byudjetni ishlab chiqish jarayoni ushbu rejalarni aniqlashtirish uchun ishlatiladi. Byudjetni ishlab chiqish jarayoni rejalashtirishning eng aniqlashtirilgan shakli hisoblanadi. Byudjetlar xo'jalik yurituvchi subyektning yaqin muddatdagi faoliyatlarini belgilab beradi.

Muvofiqlashtirish. Xo'jalik yurituvchi subyektning barcha tarkibiy bo'linmalari bir-birining faoliyatiga ta'sir ko'rsatadi. Byudjetni ishlab chiqish jarayonida xo'jalik yurituvchi subyektning ayrim faoliyat turlari

shunday muvofiqlashtiriladiki, bunda barcha bo‘limlar birgalikda ish olib borgan holda, xo‘jalik yurituvchi subyektning umumiy maqsad va vazifalarini amalga oshishini ta’minlaydi. Shunga alohida e’tibor berish kerakki, ishlab chiqarish rejalari xo‘jalik yurituvchi subyektning marketing bo‘limi rejalari bilan muvofiqlashtirilgan bo‘lishi lozim, ya’ni rejalashtirilgan sotuv hajmi va tayyor mahsulotning maqbul bo‘lgan zaxiralar darajasini inobatga olib, so‘ngra mahsulot ishlab chiqarish hajmini belgilash lozim. Xuddi shuningdek, xomashyo va materiallarni sotib olish rejasi mahsulot ishlab chiqarish ehtiyojidan kelib chiqishi kerak.



Xo‘jalik yurituvchi subyektning barcha xodimlari qo‘yilgan rejalarning mohiyatini to‘liq tushunib yetmagunicha, boshqaruv tomonidan belgilangan maqsadga erishib bo‘lmaydi. Ushbu rejalar o‘z ichiga qancha mahsulot yoki xizmat turlarini ishlab chiqish, bu borada qanday usullar, ish kuchi va jihozlardan foydalanish, qancha miqdordagi xomashyo materiallarini sotib olish, sotuv narxini belgilash, kelgusida

qanday cheklovlardan qochish kabi aniq bandlarni oladi. Tasdiqlangan byudjet miqdoriy axborot bilan mavjud bo'lgan cheklamalarni muvofiqlashtiruvchi eng muhim vosita sanaladi.

Rag'batlantirish. Byudjetni ishlab chiqish jarayoni xo'jalik yurituvchi subyekt oldiga qo'yilgan mushtarak maqsadlarga erishishda rahbariyat tomonidan kuchli rag'batlantirish vositasi sifatida ham ishlatilishi mumkin. Har bir rahbar o'z bo'limidan kutilayotgan natijani aniq bilishi lozim.

Agar menejerlar o'z bo'linmasining byudjetini ishlab chiqishda faol ishtirok etsa, bu byudjetning rag'batlantiruvchi roli yanada oshadi.

Nazorat. Byudjetni, u tuzilayotgan vaqtida keyinchalik bo'lishi mumkin bo'lgan, ya'ni kutilayotgan natija to'g'risidagi prognoz-hisobot deb tushunish mumkin. Puxta hisob-kitoblar asosida tayyorlangan byudjet amalda erishilgan natijalar bilan taqqoslanadigan eng qulay mezondir. Chunki u byudjetni ishlab chiqish davrida bashorat qilingan barcha o'zgarishlarni baholash samarasini o'z ichiga qamrab olgan bo'ladi.

Yaqingacha joriy natijalarni o'tgan yillar bilan taqqoslash umumiy amaliyoti qo'llanilar edi. Ayrim xo'jalik yurituvchi subyektlarda bu turdagi taqqoslash hozirgacha ham ishlatiladi. Lekin, ushbu taqqoslash turi ayrim kamchiliklardan xoli emas. Masalan, ko'rsatkichlarni bir-biri bilan taqqoslaganda faoliyat yo'nalishi hamda kelgusi yilga rejalashtirilgan dasturlardagi o'zgarishlar inobatga olinmaydi.

Amalda erishilgan natijalar byudjet ko'rsatkichlari bilan taqqoslanganda birinchi navbatda menejerlarning e'tiborini qayerga qaratishni va qanday boshqaruv tadbirlarini amalga oshirish lozimligini ko'rsatadi. Amalda erishilgan natijalar bilan byudjetda aks ettirilgan ko'rsatkichlar orasida vujudga kelgan chetlanishlarning tahlili:

1) birinchi navbatda e'tibor berilishi lozim bo'lgan muammoli sohalarni aniqlashtirishga yordam beradi;

2) byudjetni ishlab chiqish jarayonida ko'zda tutilmagan yangi imkoniyatlarni ochadi;

3) dastlabki ishlab chiqilgan byudjetdagi ayrim xatolarni ko'rsatadi.

Baholash. Byudjetning har bir bandi bo'yicha har oyda aniqlanishi lozim bo'lgan tadbir, ya'ni byudjetdan chetlanishlarni hisoblash, yil davomida nazorat maqsadlarida xizmat qiladi. Amalda erishilgan natijalar byudjet ko'rsatkichlari bilan taqqoslaganda har bir bo'lim va uning rahbari faoliyatini real baholash imkoniyati ochiladi. Ayrim xo'jalik yurituvchi subyektlarda byudjetning ma'lum moddalari bo'yicha ijobiy chetlanishga erishgan mutaxassis va rahbarlar uchun, uni bir vaqtning o'zida rag'batlantirish mexanizmi sifatida samarali ishlatish mumkin.

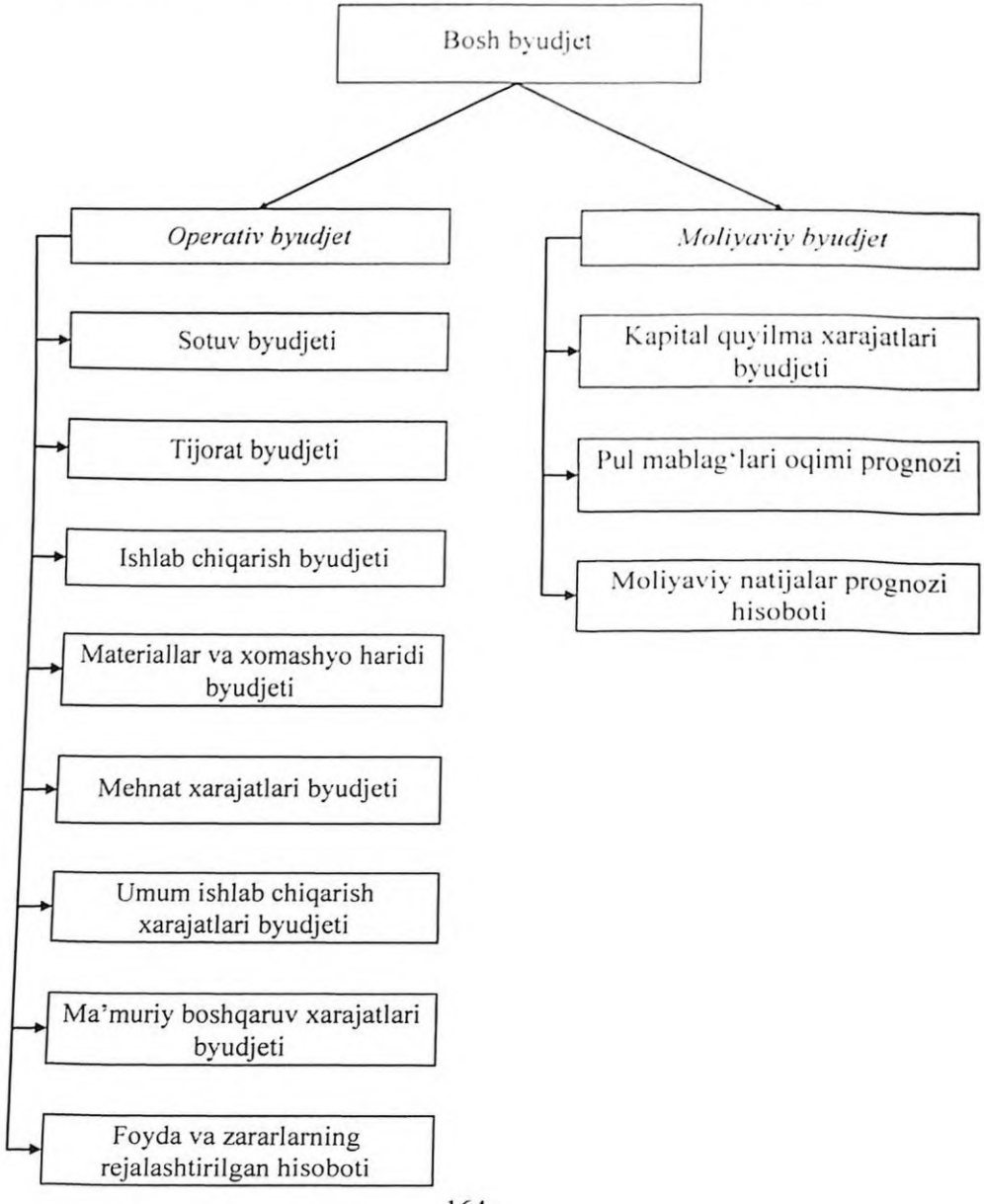
Malaka oshirish hamda o'qitish-o'rgatish. Byudjet menejerlarning malakasini oshirish borasida samarali hamda qulay vosita hisoblanadi. Byudjetni ishlab chiqish jarayonida rahbar o'z bo'limi faoliyati va uning boshqa bo'limlar bilan birgalikda olib borayotgan ishlari haqida batafsil ma'lumotga ega bo'ladi. Bu ayniqsa yangi tayinlangan rahbar xodimlar uchun zarurdir. Yillik byudjetni ishlab chiqish tajribasiga ega har bir xodim bu jarayonning ijobiy va foydali tomonlarini yaxshi biladi. Byudjet menejerlarning iqtisodiy bilimlar bazasini kengaytirib borishni talab qiladi, tahlil qilish, buning uchun o'rganish, guruhlash, baholash va xulosalar chiqarish kabi qarorlar va harakatlar qilishga undaydi.

3-§. Bosh byudjet, uning tarkibi va tuzish tartibi

Bosh byudjet xo'jalik yurituvchi subyektning barcha bo'linmalari yoki yo'nalishlari bo'yicha muvofiqlashtirilgan ish rejasi hisoblanadi. U ikki asosiy byudjet shakli: tezkor (operativ) va moliyaviy byudjetlarni o'z ichiga oladi.

Tezkor (opreativ) byudjet. U shuningdek joriy, davriy byudjet bo'lib ham sanaladi. Tezkor (operativ) byudjet xo'jalik yurituvchi subyektning alohida yo'nalishi uchun kelgusi yilga mo'ljallangan tadbirlarni namoyon etadi. Uni tuzish jarayonida rejalashtirilayotgan sotuv va ishlab chiqarish hajmi xo'jalik yurituvchi subyektda faoliyat

yuritayotgan barcha bo'linmalarning daromadlari va xarajatlarining miqdoriy ko'rinishiga aylanadi. Tezkor (operativ) byudjet foyda va zarar to'g'risidagi byudjet hisobotini o'z ichiga oladi. Ushbu hisobot sotuv byudjeti, ishlab chiqarish byudjeti, tovar-moddiy zaxiralar byudjeti va tijorat, umumiy va boshqaruv xarajatlari byudjetlaridan tuziladi.



Sotuv byudjeti. Kutilayotgan sotuv hajmi eng asosiy ko'rsatkich bo'lganligi uchun byudjetni tuzish jarayoni shu ko'rsatkichni aniqlashdan boshlanadi va uning o'zgarishi boshqa ko'rsatkichlarga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Sotuv rejasi xo'jalik yurituvchi subyekt marketing bo'limi tadqiqotlarining bosh yo'nalishi hisoblanadi. Ko'p hollarda sotuv hajmi xo'jalik yurituvchi subyektda mavjud bo'lgan ishlab chiqarish quvvatlari bilan cheklanadi. Sotuv hajmi byudjeti va uning mahsulot ishlab chiqarish turlari bo'yicha tarkibi xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy faoliyati va darajasini belgilab, boshqa byudjetlarga ta'sir ko'rsatadi.

Tijorat xarajatlari byudjeti. Bu byudjetda kelgusida mahsulot va xizmatlarni sotish bilan bog'liq bo'lgan barcha kutilayotgan xarajatlar o'z aksini topadi. Tijorat va transport bilan bog'liq ayrim xarajatlar o'zgaruvchan bo'lib, reklama va xodimlarning ish haqi kabi xarajatlar doimiy hisoblanadi. Tijorat xarajatlari byudjetini tuzish va uni amalga oshirish uchun xo'jalik yurituvchi subyektning sotuv bo'limi mas'uldir.

Ishlab chiqarish byudjeti. Rejalashtirilgan sotuv hajmining miqdoriy sonini o'rnatgandan so'ng, kutilayotgan sotuv va zaxiralarning kerakli darajasini ta'minlash maqsadida mahsulot va xizmatlarni qancha miqdorda ishlab chiqarish lozimligini aniqlash imkoniyati yaratiladi. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati tayyor mahsulot zaxirasini oldingiday saqlab qolish yoxud uni ko'paytirish yoki kamaytirish borasidagi tegishli qarorga kelishi kerak. Tayyor mahsulot zaxirasi hajmi, byudjet muddati boshlanishidagi mavjud bo'lgan mahsulot hajmi hamda sotuv hajmiga oid ma'lumotlardan kelib chiqib ishlab chiqarish jadvali tuziladi.

Xomashyo hamda materillarni sotib olish va ishlatish byudjeti. Xomashyo hamda materiallarni sotib olish va ularni ishlatishning rejadagi ehtiyoji bir hujjatda, shuningdek alohida-alohida hujjatlarda ham tayyorlanishi mumkin. Ko'pgina xo'jalik yurituvchi subyektlar yagona hujjatni afzal deb bilishadi. Bu byudjetda ishlab chiqarish

rejasini bajarish uchun xarid qilish muddatlari, xomashyo, materiallar va yarim fabrikatlar turlari hamda soni aniqlashtiriladi. Xomashyo materiallarini ishlatish ishlab chiqarish byudjeti va moddiy zaxiralar darajasida kutilayotgan o'zgarishlardan kelib chiqadi. Har bir dona ishlab chiqarilayotgan mahsulotning narxi va uning soni ko'paytirilganda xomashyo materiallarini xarid qilish byudjeti aniqlanadi.

Mehnat xarajatlari byudjeti. Bu byudjet ishlab chiqarilgan mahsulot yoki xizmatlar sonini har bir mahsulot birligiga soatlarda sarflangan mehnat normasiga ko'paytirish orqali topilib, rejalashtirilgan ishlab chiqarish hajmini bajarish uchun zarur bo'lgan kerakli ish vaqtini soatlarda belgilab beradi. Shu yoki alohida boshqa hujjatda zarur bo'lgan ish vaqtini soatbay ish haqiga ko'paytirish orqali pul ko'rinishidagi mehnat xarajatlari aniqlanadi.

Umumishlab chiqarish xarajatlari. Bu byudjet xomashyo va ish haqi xarajatlaridan farqli ravishda kutilayotgan ishlab chiqarish xarajatlari rejasi ko'rinishida bo'ladi. Bu byudjet quyidagi ikki maqsadni ko'zlaydi:

1. Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish bo'yicha menejerlar tomonidan tuzilgan barcha umumishlab chiqarish xarajatlari byudjetlarini birlashtirish;

2. Ushbu ma'lumot yig'ilganidan so'ng, hisobot davrida yuqorida ko'rsatilgan xarajatlar me'yorini hisoblash hamda kelgusida ishlab chiqarishi mo'ljallanayotgan mahsulot birligi bo'yicha ularni taqsimlash yoki boshqa ixtiyoriy olingan har qanday xarajat obyektlari bo'yicha tannarxni hisoblash imkonini beradi.

Umumiy va boshqaruv xarajatlari byudjeti. Bu byudjet ishlab chiqarish va sotuv xarajatlaridan farqli ravishda tegishli bandlarga ajratilgan joriy operatsion xarajatlar rejasi bo'lib, xo'jalik yurituvchi subyektning kelgusidagi umumiy faoliyatini qo'llab-quvvatlashga xizmat qiladi. Bu byudjetning ishlab chiqilishi pul mablag'lari byudjetini

tayyorlashda va uni nazorat qilishda ishlatiladigan ma'lumotni aniqlashda yordam beradi. Shuningdek, bu ma'lumot rejalashtirilgan davr uchun xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining moliyaviy natijasini aniqlash uchun ham ishlatiladi. Bu byudjetning aksariyat bandlari doimiy xarajatlardan iborat.

Foyda va zararlar to'g'risidagi kutilayotgan hisobot. Tayyorlangan davriy byudjetlarga asoslanib xo'jalik yurituvchi subyektning bosh menejeri yoki byudjetni tuzish bo'yicha mutaxassis xomashyo va materiallar, mehnat sarfi va umumishlab chiqarish xarajatlari byudjetlaridan foydalangan holda sotilgan mahsulot tannarxi istiqbolini ishlab chiqishni boshlashi mumkin. Daromadlar to'g'risidagi ma'lumotlar sotuv byudjetidan olinadi. Kutilayotgan daromadlar va mahsulot sotish tannarxi to'g'risidagi ma'lumotlardan foydalanib hamda ularga tijorat, umumiy va boshqaruv xarajatlaridan olingan ma'lumotlarni qo'shib, foyda va zararlar to'g'risidagi kutilayotgan hisobotni ishlab chiqish mumkin.

Shuni alohida ta'kidlab o'tish lozimki, ushbu hisobotni tuzish operativ byudjetni ishlab chiqishda eng yakuniy qadam hisoblanadi.

Moliyaviy byudjet. Moliyaviy byudjet bu moliyaviy mablag'larning kutilayotgan manbalari va ulardan kelgusi davrda foydalanish yo'nalishlarini o'zida aks ettiruvchi rejadir. Moliyaviy byudjet foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot byudjeti bilan birgalikda kapital xarajatlar byudjeti, xo'jalik yurituvchi subyektning pul mablag'lari byudjeti va ularning asosida tuzilgan buxgalteriya balansi va pul mablag'lari harakati to'g'risidagi hisobot kabi hujjatlarni o'z ichiga qamrab oladi.

Kapital xarajatlar byudjeti. Kapital quyilmalar ehtiyojini aniqlash va ular uchun investitsion resurslarni jalb qilish boshqaruv hisobining kompleks vazifasi hisoblanadi. Bunday qaror qabul qilish uchun tanlangan mezon asosida investitsion rentabellikni aniqlash bilan bog'liq qanday uzoq muddatli aktivlarni sotib olish yoki qurish masalasini hal

qilish muammosi mavjud. Uzoq muddatli kapital quyilmalarga oid ma'lumot sotib olish yoki qurilish xarajatlariga, shuningdek, kreditlar uchun foiz to'loviga, foyda va zararlar to'g'risidagi hisobotga, kutilayotgan buxgalteriya balansiga, asosiy vositalar va boshqa uzoq muddatli aktivlar hisob raqamidagi qoldiqni o'zgartirib, pul mablag'lari byudjetiga ta'sir ko'rsatadi. Shu borada kapital xarajatlar bo'yicha barcha qarorlar rejalashtirilishi va umumiy byudjetga kiritilishi lozim.

Barcha joriy byudjetlar bir-biri bilan chambarchas bog'liqdir. Kutilayotgan sotuv byudjetni tuzish jarayonida dastlabki qadam hisoblanadi. Undan keyin tijorat xarajatlari byudjeti ishlab chiqiladi. Shuningdek, xomashyo materiallarini xarid qilish va undan foydalanish byudjeti, mehnat byudjeti va umumishlab chiqarish byudjetlari asosida tuziladigan ishlab chiqarish byudjeti kutilayotgan sotuv hajmiga bog'liq. Ko'p hollarda umumiy va boshqaruv xarajatlari hamda kapital quyilmalar byudjeti boshqaruvning yuqori darajalari qabul qilinadi. Lekin bu ma'lumotning asosiy qismi xo'jalik yurituvchi subyektning bo'linmalari darajasida qayta ishlanadi va davriy byudjetga qo'shiladi.

Pul mablag'lari byudjeti. Bu byudjet xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy faoliyatini rejalashtirish jarayonida eng asosiy byudjetlardan biri hisobalanadi.

Kutilayotgan moliyaviy holat to'g'risidagi hisobot. Umumiy byudjetni tayyorlashdagi yakuniy qadam kutilayotgan moliyaviy holat yoki xo'jalik yurituvchi subyekt uchun buxgalteriya balansi loyihasini ishlab chiqish hisoblanadi.

Pul mablag'lari byudjeti tayyorlangandan so'ng, byudjet davri yakuni bo'yicha kutilayotgan pul mablag'lari qoldig'i to'g'risidagi ma'lumotga ega bo'lib va sof foyda hamda zarur bo'lgan kapital quyilmalari summasini aniqlagan holda asosiy byudjet tuzish jarayonining yakuniy mahsuli bo'lgan kutilayotgan buxgalteriya balansini tayyorlash imkoniyati tug'iladi.

Aynan shu nuqtada boshqaruv taklif etilayotgan umumiy byudjetni qabul qilish yoki ushbu rejani o'zgartirish hamda byudjetning ayrim qismarini qayta ko'rib chiqish borasidagi yakuniy qarorga kelishi lozim.

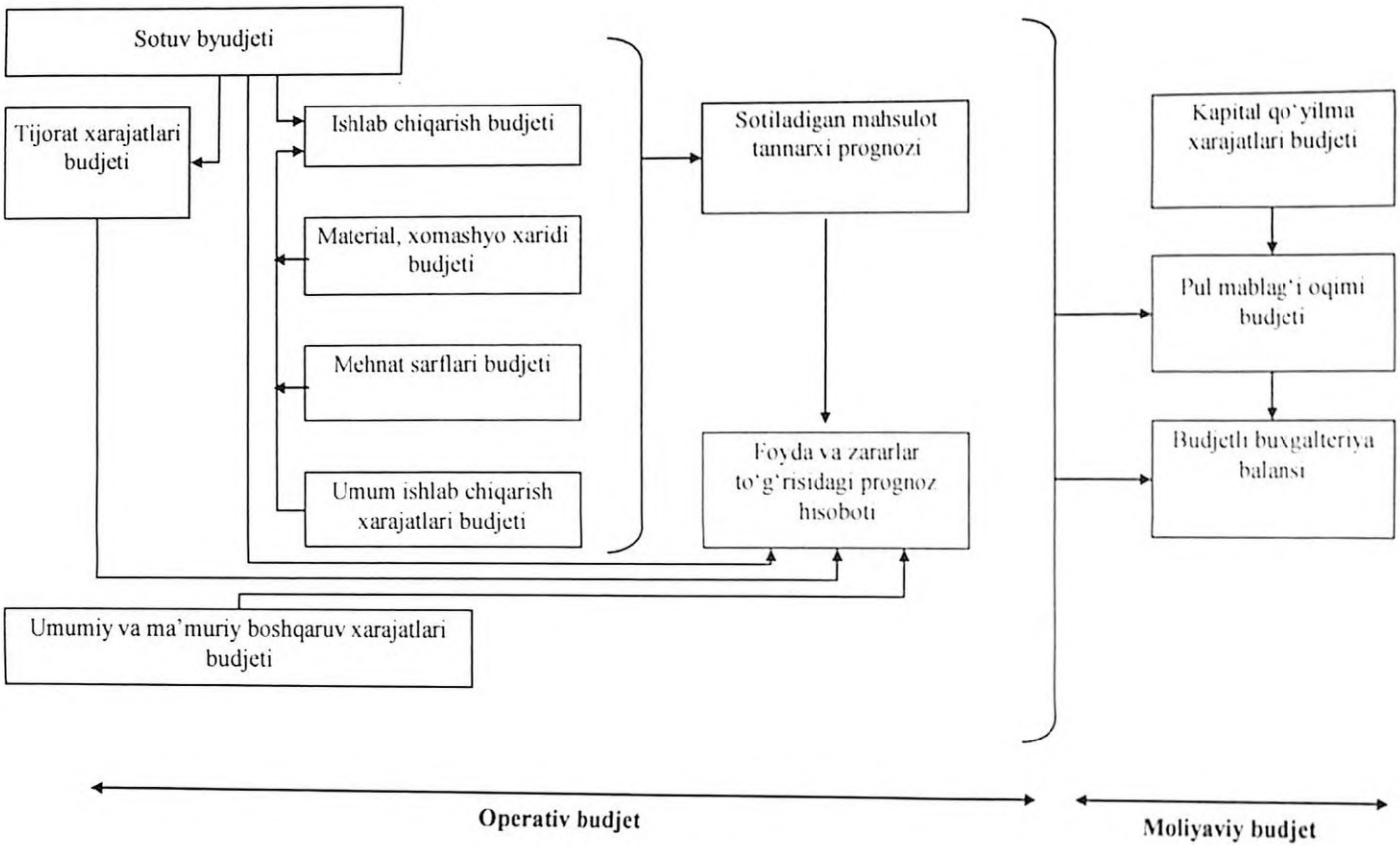
Byudjetning bajarilishi bo'yicha barcha ma'suliyatni ushbu byudjetni tuzish bo'yicha ijrochi, ya'ni buxgalter o'z zimmasiga oladi. Rivojlangan bozor iqtisodiga ega mamlakatlarda bu masalani bevosita moliyaviy menedjer bajaradi. Ushbu jarayonning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi ikkita muhim holatni keltirib chiqaradi.

Birinchidan, xo'jalik yurituvchi subyektning barcha mas'ul shaxslari tomonidan o'z maqsadlarini aniq bilishi va kutilayotgan holatlar to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lishlari uchun sharoit yaratiladi. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatiga jalb etilgan har bir xodim ulardan nima kutilayotganligini bilishlari, o'z maqsadlariga qanday erishishi mumkinligi to'g'risida ko'rsatmalarga ega bo'lishlari zarur.

Ikkinchidan, rahbariyat tomonidan ana shu byudjet ko'rsatkichlarining bajarilishi asosida xodimlarni qo'llab-quvvatlash va moddiy rag'batlantirish tizimi ishlab chiqilishi kerak. Byudjetni tuzish jarayoni qanchalik qiyin bo'lmasin, u faqatgina yuqori turgan rahbar yakuniy natijaga erishishga haqiqatdan ham qiziqsa, o'rta va past darajadagi rahbarlar bunga ishonch hosil qilsagina hamda barcha bajarilgan ishlar uchun rag'batlantirish tizimi kiritilsa bu narsa amalga oshishi mumkin.

Byudjetning bajarilishini baholash amalda erishilgan natijalarning rejalashtirilgan byudjetdan chetlanishi tahliliga asoslanadi.

Bosh (asosiy) budjet



Byudjet turlariga misollar

1-misol

AVTOXO'JALIK
Bayramni o'tkazish daromadlari va xarajatlari BYUDJETI

(pul birligida)

Byudjetning daromad manbalari:	
1 Muassasalar ajratmalari	50 000
2 Kasaba uyushmasi jamg'armasidan ajratma	20 000
3 Xo'jalik yurituvchi subyektning maxsus jamg'armasidan ajratma	15 000
byudjet daromadining jami	85 000
Xarajatlar byudjeti	
1 San'atkorlar guruhi uchun	5 000
2 Salqin ichimliklar uchun	15 000
3 Issiq ovqat (osh-palov) uchun	25 000
4 Non, ko'katlar xaridi uchun	1 000
5 Mukofotlar uchun	10 000
6 Shirinliklar va meva-chevalar xaridiga	5 000
byudjet xarajatlarining jami	75 000
Daromadlarning xarajatlardan oshishi	10 000

2-misol

MEHMONXONA

Yil davomida xonalarning mijozlar bilan band bo'lish BYUDJETI

Oylar	Rejalashtirilgan bandlik							
	1 o'rinlik (30 dona)		2 o'rinli (50 dona)		Kichik appartament (5 dona)		Luks (5 dona)	
	soni	ulushi (foizda)	soni	ulushi (foizda)	soni	ulushi (foizda)	soni	ulushi (foizda)
yanvar	10	33,3	20	40,0	2	40,0	1	20,0
fevral	12	40,0	24	48,0	2	40,0	1	20,0
mart	15	500	28	56,0	3	60,0	2	40,0
aprel	18	60,0	35	70,0	4	80,0	4	80,0
may	20	66,7	40	80,0	4	80,0	3	60,0
iyun	28	93,3	48	96,0	5	100	5	100
iyul	30	100	50	100	5	100	5	100
avgust	30	100	50	100	5	100	5	100
sentabr	29	96,7	45	90,0	4	80,0	5	100
oktabr	25	83,3	40	80,0	3	60,0	4	80,0
noyabr	20	66,7	35	70,0	2	40,0	3	60,0
dekabr	15	50,0	30	60,0	1	20,0	1	20,0

!	1-misolda barcha ma'lumotlar pul birligida tuzilgan bo'lsa, 2-misoldagi budjet ma'lumotlari natural ko'rsatkichlarda - son va foizda tuzilgan

4-§. Moslashuvchan va statik byudjet, ularni tuzish asoslari

Yuqorida qayd qilinganidek byudjetlar oldiga qo'yilgan maqsad va vazifalariga muvofiq bir necha turlarga bo'ladi. Shular orasida amaliyotda, xususan boshqaruv hisobini tashkil qilishda moslashuvchan va statik turlaridan ham foydalaniladi.

Statik byudjet ortiqcha hisob-kitoblarsiz xo'jalik yurituvchi subyektning faolligini baholash imkonini beradi. Unda faoliyat turidan olinishi mo'ljallanayotgan daromadlar va shu daromadga erishish bo'yicha kutilayotgan xarajatlar rejalashtiriladi hamda rejalashtirilgan ko'rsatkichlarning haqiqiy bajarilishi bilan taqqoslanishi ko'rsatiladi.

Byudjetning bu turi xo'jalik yurituvchi subyekt moliyaviy natijalarining ma'lum bir hisobot davri nihoyasi bo'yicha bajarilishini ifodalaydi hamda pul va foiz nisbatlaridagi ko'rsatkichlarning mutlaq raqamlarini taqqoslashga imkon beradi.

Statik byudjet ko'rsatkichlarini moslashuvchan byudjet ko'rsatkichlari bilan taqqoslashda sotishning haqiqiy hajmi e'tiborga olinmaydi, ya'ni natijalarning faqatgina qiyosiy tahlili keltiriladi (*jadval*).

Jadval ma'lumotlarini dastlabki tahlil qilishning o'zida ko'rinib turibdiki, xo'jalik yurituvchi subyektning statik byudjetida rejalashtirilgan ko'rsatkichlar ichida sotishdan tushgan tushum miqdori oshgan, foyda miqdori ham rejaga nisbatan ko'paygan. Lekin, shu bilan bir qatorda ishlab chiqarish xarajatlari miqdori ham, shuningdek davr xarajatlari xajmi ham rejaga nisbatan oshgan. Jadval ma'lumotlari esa o'z-o'zidan ko'rinib turibdiki – statik byudjet xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati to'g'risida dastlabki, ya'ni umumiy tasavvurlarga ega bo'lish imkoniyatini yaratadi. Shu bilan birga barcha ko'rsatkichlardagi o'zgarishlarga qaysi omillar ta'sir qilgan, qanaqangi foydalanilmay qolgan imkoniyatlar mavjud yoki qaysi resurslarni qo'ldan boy berdik, degan o'rinli savollarga javob olish uchun tahliliy ishlarimizni chuqurlashtirishimiz kerak bo'ladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektining statik byudjeti

(pul birligida)

T.r	Ko'rsatkichlar	Reja	Haqiqiy	Chetlanishlar (+, -)
1	Sotishdan olingan tushum	55000	61000	+ 6000
2	Ishlab chiqarish xarajatlari, shundan:			
	materiallar xarajati	21000	22000	+ 1000
	mehnat xaqi xarajatlari	17000	19000	+2000
	boshqa xarajatlar	2000	2000	-
	Jami	40000	43000	+3000
3	Marjinal daromad (1 - 2)	15000	18000	+3000
4	Davr xarajatlari:			
	- sotish xarajatlari	4000	5000	+1000
	- ma'muriy xarajatlar	6000	6000	-
	Jami	10000	11000	+1000
5	Operatsion foyda (3-4)	5000	7000	+2000

Bu vazifani echishga moslashuvchan byudjet yordam beradi.

Statik byudjetda ko'rsatkichlarni rejalashtirish amalga oshirilsa, moslashuvchan byudjetni tuzishda natijalarning omilli taxdil usulidan foydalaniladi.

Moslashuvchan byudjetda ishlab chiqarishning rejalashtirilgan hajmi tuzatish yo'li bilan hisob-kitob qilinadi. Unda sotish hajmini hisoblashning bir qancha muqobil variantlaridan foydalaniladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning moslashuvchan byudjetida ishlab chiqarish xarajatlari uchun avval mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan me'yorlar belgilanadi, keyin ushbu me'yorlar asosida haqiqiy sotish hajmiga mos keladigan ishlab chiqarishni rejalashtiriladigan hajmi aniqlanadi (*jadval*).

Xo'jalik yurituvchi subyektining moslashuvchan byudjeti

(pul birligida)

T.r	Ko'rsatkichlar	Haqiqiy bajarilgani	Haqiqiy bajarilganga moslashtirilgan byudjet	Haqiqiy byudjetning moslashtirilgandan chetlanishi
1	Tushum	235000	245000	+10000
2	Ishlab chiqarish xarajatlari	145000	150000	+5000
3	Marjinal daromad	90000	95000	+5000
4	Davr xarajatlari	50000	51000	+1000
5	Operatsion foyda	40000	44000	+4000

Xo'jalik yurituvchi subyektda moslashuvchan byudjetlar tuzish xarajatlar va daromadlarni samarali boshqarishga, chetlanishlar bo'yicha tezkor choralar qabul qilishga, ijobiy va salbiy chetlanishlarni rejalashtirilgan foyda summasiga mos ravishda tuzatib borishga imkon yaratadi. O'zgarishlarga ta'sir qilgan har bir ko'rsatkichning ta'sir darajasini hisoblashga zamin yaratadi.

5-§. Byudjetlashtirishda ishlab chiqarish dasturi

Ishlab chiqarish dasturini tuzish xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini byudjetlashtirishning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi.

Ishlab chiqarish dasturi mahsulot ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish, ish bajarish) va sotishning istalga muddatga, odatda yillik hajmi, nomenklaturasi, tovarlar va xizmatlar bozori talabi asosida sifat va muddatni tavsiflovchi kompleks rejani o'zida namoyon etadi.

Ishlab chiqarish dasturini tuzish jarayonida dastavval xaridorlarning talablari asosida ishlab chiqarilgan tovarlarga bo'lgan bozor ehtiyoji o'rganiladi. Buning uchun tuzilgan shartnomalar va buyurtmalarning

mavjud portfeli, shuningdek, mahsulot (ish, xizmat)larning taklif qilinishi mumkin bo'lgan hajmi xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarish dasturining asosini tashkil etadi.

Ishlab chiqarish dasturini tuzishda turli usullar: darajali taxminlash, vaziyatli rejalar tuzish, chiziqli dasturlash, mahsulot (ish va xizmat)lar turlarini diversifikatsiyalash (kengaytirish) qo'llaniladi.

Darajali taxminlash ishlab chiqilgan mahsulotlarni sotish va ana shu jarayondan olinishi kutilayotgan foyda hajmini uchta: maksimal, ehtimol, minimal nuqtalari bo'yicha avvaldan rejalashtirishni nazarda tutadi.

Vaziyatli rejalashtirish xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarish dasturini ishlab chiqish jarayoni bilan bir qatorda beqaror bozor sharoitlarida uni amalga oshirishda ham bir qancha qulayliklar tug'diradi.

Faoliyat turi va mulkchilik shaklidan qat'i nazar barcha xo'jalik yurituvchi subyektlarda ishlab chiqarish dasturini tuzish, uch bosqichda amalga oshiriladi:

1. Xo'jalik yurituvchi subyektning barcha faoliyatini o'zida jamlagan yillik ishlab chiqarish rejasini tuzish.

2. Rejalashtirilayotgan hisobot davri uchun ustuvor maqsadlarni aniqlash.

3. Yillik ishlab chiqarish rejasini xo'jalik yurituvchi subyektning alohida segmentlari yoki ishtirokchilari, ya'ni bajarish uchun mas'ullar bo'yicha taqsimlash.

Odatda, bozor iqtisodiyoti rivojlangan davlatlar amaliyotda ishlab chiqarish dasturini rejalashtirishning «quyidan yuqoriga» yoki nomarkazlashtirilgan holda, «yuqoridan quyiga» yoki markazlashtirilgan holda va takroran rejalashtirish ko'rinishlari qo'llaniladi.

Ishlab chiqarish dasturini shakllantirishda *quyidan yuqoriga* rejalashtirish yondashuvining qo'llanilishi shuni anglatadiki, bunda ishlab chiqarish rejasi boshqarishning quyi darajasida ya'ni xo'jalik yurituvchi subyekt segmentlari va funksional xizmatlari bo'yicha tuzilib

borib, oxirida butun subyekt bo'yicha umumlashgan yaxlit bir hujjat shakliga keltiriladi.

Ishlab chiqarish dasturini tuzish jarayoni *yuqoridan quyiga rejalashtirish* tamoyiliga asoslanganda esa, rejalar butun xo'jalik yurituvchi subyekt bo'yicha ishlab chiqiladi va bo'linmalar uchun tezkor rejalashtirish asos bo'lib xizmat qiladi.

Takroran rejalashtirish xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati bilan barcha segmentlar va funksional xizmatlar o'rtasidagi o'zaro uzviy hamkorlikni e'tiborga oladi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt yoki uning segmentlari bo'yicha yillik ishlab chiqarish hajmini aniqlash - mahsulot birligini mos taxminiy bozor baholariga ko'paytirish orqali quyidagi formula bilan hisoblanadi[1]:

$$M_0 = \sum_{i}^{m} M_m B_m + \sum_{i}^{r} M_p B_p + \sum_{i}^{y} M_y B_y$$

bu yerda:

M_0 - xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy ishlab chiqarish dasturi, p.b.da;

M_m, M_p, M_y - mahsulot (ish va xizmat)larning yillik hajmi, donada;

B_t B_r, B_u - mahsulot (ish va xizmat)lar birliklarining taxminiy bozor baholari, p.b./donada;

p,r,u- mahsulot (ish va xizmat)larning nomenklaturasi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarish dasturini ishlab chiqish mahsulot sotish rejasini tuzishdan boshlanadi. Unda har bir mahsulot, shuningdek xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining kelgusi davrida amalga oshiriladigan ishlari miqdori va bajaradigan xizmatlari hajmi ko'rsatiladi. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilayotgan xizmat, bajariladigan ish) bozorga bir maromda yetkazib berilganda rejalashtirilgan muddatda sotishlar hajmini topish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$M_c = T_y \times C_p$$

bu yerda:

M_c - mahsulot sotishning rejalashtirilgan hajmi;

T_y- tovarlarni o'rtacha bir kunda sotish miqdori;

C_p - sotishning rejalashtiriladigan davri (kun, oy, kvartal, yil).

Sotishlarning rejalashtiriladigan hajmini bozor segmentlari bo'yicha quyidagi shaklda shartli misollar yordamida ifodalash mumkin (*jadval*).

Xo'jalik yurituvchi subyektning bozor segmentlari bo'yicha rejalashtirilayotgan savdosi hajmi

Bozor segmentlari	O'lchov birligi	Yil choraklari				Yillik hajm
		I	II	III	IV	
A mahsulot bo'yicha:						
"X" xaridor	tonna	200	300	350	250	1100
"U" xaridor	tonna	150	200	250	200	800
va h.k.	-	-	-	-	-	-
Jami:	tonna	700	800	1000	1000	2500
V mahsulot bo'yicha:						
"X" xaridor	tonna	100	150	150	150	550
"D" xaridor	tonna	1100	1200	1200	1200	4700
va h.k.						
Jami	tonna	3300	3700	4500	5000	16500
Hammasi	tonna	4000	4500	5500	6000	19000

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, ishlab chiqarish dasturini tuzishda ma'lumotlarning shu tarzda shakllantirilishi sotilishi rejalashtirilayotgan mahsulot turlari bo'yicha nafaqat ular bo'yicha

[1] Амалий бошқарувҳисоби: Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма /А.К.Ибрагимов, Б.А.Хасанов, Н.К.Ризаев – Т.: "Молия", 2014. – 404 б, 227 б.

bozordagi umumiy hajmni nazorat qilish, balkim, shu tovarning xaridorlari bo'yicha o'zgarishini ham hisobga olib borish, kuzatish va shunga muvofiq tarzda o'zgartirishlar kiritish imkonini yaratadi. Xususan, jadval ma'lumotlari ko'rsatadiki X va Y iste'molchilar talabi yilning to'rtinchi choragigacha o'sib borgan, keyin esa kamaygan. Shuningdek, V tovarga bo'lgan talab birinchi chorakdan keyin X va D xaridorlarda o'sgan va yilning oxirigacha bir tekisda bo'lgan, ya'ni o'zgarmasdan qolgan. Bu holat xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulotlarga bozordagi talabning stabil darajada ekanligini ko'rsatadi.

Bu kabi holatlarni chuqur tahlil qilish kelgusida sotish rejasini tuzishda yuqori samara beradi.

Mavsumiy tebranishlarga xos beqaror ishlab chiqarishda sotishlar rejasi, odatda, har oyga tuziladi. Xo'jalik yurituvchi subyekt mahsulot sotishining yillik rejasiga tovarlar va xizmatlarning quyidagi turlari kiritiladi: ichki bozorda mahsulot sotish hajmi, o'zi ishlab chiqargan yarim tayyor mahsulotlar hajmi, tovarlarning eksportga jo'natish hajmi, tayyor mahsulot zaxiralari, ishlab chiqarishga mo'ljallangan ishlar va xizmatlar miqdori va h.k.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarning mahsulot turlari bo'yicha bozordagi ulushini baholashda quyidagi ko'rinishdagi jadvaldan foydalaniladi.

Jadval ma'lumotlariga e'tibor qaratiladigan bo'lsa, u bir vaqtning o'zida bozor sig'imi va unda xo'jalik yurituvchi subyektning mahsulotlari hissasini aks ettirishini kuzatish mumkin. Unga asoslanib, har bir tovar guruhi bo'yicha kelgusida ishlab chiqarish hajmining optimal miqdorini belgilab olib, sotishlar hajmi imkoniyatlari taxminlashtiriladi, aniq bo'lgan ishlab chiqarish va sotish hajmlari moddiy va qiymat ko'rinishida dasturda ifodasini topish uchun taqdim qilinadi.

Tovar bozorida
xo'jalik yurituvchi subyekt ulushi

(pul birligida)

Mahsulot turi	Ishlab chiqarish hajmi	Bozorga chiqarilgan mahsulot	Barcha ishlab chiqaruvchilar tomonidan bozorga chiqarilgan mahsulotlarning umumiy hajmi	Bozorga yetkazib berilgan mahsulot ulushi, %da
A	4500	4000	45800	8.7
V	5000	4500	98500	4.6
S	150	140	350	40.0
D	500	495	65000	0.8

6-§. Pul mablag'lari byudjeti

Pul mablag'lari harakati xo'jalik yurituvchi subyektning barcha mablag'lari aylanmasining samarasini belgilovchi, unga ta'sir o'tkazuvchi muhim ko'rsatkich hisoblanadi. Bosh byudjetni ishlab chiqish jarayonida avval barcha davriy byudjetlar, xususan, kapital xarajatlar byudjeti, kutilayotgan foyda va zarar to'g'risidagi byudjetlar va shu kabilar tuzilganidan so'ng pul mablag'lari byudjeti tuziladi.

Pul mablag'lari byudjeti (yoki kutilayotgan pul aylanmalari) bu kelgusi davrda bo'ladigan pul mablag'lari tushumi va to'lovlar rejasi bo'lib, bosh byudjetda ko'rsatilgan barcha kelgusi tadbirlar bilan bog'liq pul aylanmalarini o'z ichiga qamrab olgan. Umuman olganda, bu byudjet davr yakunidagi pul mablag'lari byudjetida kutilayotgan yakuniy saldo va byudjet tuzilayotgan yilning har bir oyining moliyaviy holatini ko'rsatadi.

Ana shu byudjet ko'rsatkichlari asosida, rahbar, o'z xo'jalik yurituvchi subyekti uchun eng ko'p va eng kam pul mablag'lari davrlarini rejalashtirishi mumkin.

Pul mablag'lari hisobidagi katta saldo moliyaviy mablag'lar to'liq samara bilan ishlatilmaganligini bildiradi. Kichik saldo esa xo'jalik yurituvchi subyekt o'z vazifalari bo'yicha to'lovlarni amalga oshirishga qobil emasligini ko'rsatishi mumkin. Shuning uchun, pul mablag'larini rejalashtirishni puxta ishlab chiqish lozim.

Pul mablag'lari byudjeti ikki maqsadni ko'zlaydi. Birinchidan, u kutilayotgan buxgalteriya balansini yakunlash uchun byudjet davri oxiriga pul mablag'lari hisob raqamidagi yakuniy qoldiqni ko'rsatadi. Va ikkinchidan, byudjet davri ichida har bir oyning yakuniga byudjet mablag'lari qoldig'ining istiqbolini belgilab, moliyaviy resurslarning ortiqchaligini yoki yetishmasligi davrlarini aniqlaydi. Birinchi maqsad umumiy byudjetni tayyorlash jarayonida bu byudjetning o'rnini ko'rsatsa, ikkinchi maqsad umumiy byudjetni biznes faoliyatining barcha turlarida zarur bo'lgan moliyaviy mablag'larni boshqarish quroli sifatida e'tirof etadi. Boshqacha qilib aytganda, pul mablag'larisiz hech qanday biznes amalga oshmaydi.

Pul mablag'lari va to'lanishi lozim bo'lgan to'lovlarning boshqa manbalari ham mavjud.

Ko'rib o'tilgan misolda xo'jalik yurituvchi subyektning keyingi yil uchun pul mablag'larining asosini tovarlarni sotishdan tushgan tushum tashkil etmoqda. Aytish lozimki, sotuv vaqtida sotuvning 60 foizgacha bo'lgan hajmi darhol to'lash sharti bilan, sotuvning 2 foizidan esa tushum tushmaydi. Tovarlarni kredit hisobiga sotish hajmi 38 foizni tashkil etib, bu mablag'lar keyingi oyda olinishi mumkin. Bu kabi barcha ma'lumotlar sotuv byudjetidan olinadi.

Pul mablag'lari byudjetini tayyorlashda xo'jalik operatsiyalarining sodir bo'lishi vaqtida emas, balki moliyaviy hisobotni tuzishning muhim tamoyili bo'lgan amaldagi tushumlarning yoki pul mablag'lari to'lovining vaqtiga e'tibor qaratish lozim. Har bir xo'jalik yurituvchi subyektda joriy holat to'g'risida oldingi tajribalar va rahbariyat qarorlari asosida kredit hisobiga sotuvdan kutilayotgan pul mablag'larining tushumi (foiz hisobida) aniqlanadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning moddiy boyliklar sotib olish,

mehnatga haq to'lash va boshqa xarajatlarni qoplash bo'yicha to'lov siyosatini ham hisobga olish zarur. Masalan, turli xildagi tijorat xarajatlari kabi ayrim xarajatlarning to'lovi kredit hisobiga 30 va undan katta bo'lgan muddatga, ko'pgina hollarda mehnatga haq to'lash xarajatlari ma'lum sabablarga ko'ra uzoq muddatga cho'zilmasligi lozim. Shuningdek, xarajatlarning ayrim moddalari, masalan amortizatsiya pul mablag'larini talab qilmasligini hisobga olish kerak. Pul mablag'lari byudjetining umumiy ko'rinishi va ma'lumotlar manbai quyidagi jadvalda keltirilgan:

Pul mablag'i byudjetining elementlari	*Ma'lumotlar manbai*
Pul mablag'lari tushumi:	
- naqd pulga sotuvdan	*Sotuv byudjeti (naqdga)*
- kreditga sotuvdan	*Sotuv byudjeti (kreditga)*
- boshqa aktivlar sotuvidan	*Foyda va zararlar to'g'risidagi prognoz hisoboti*
- olingan qarzlar	*Oldingi oylarning pul mablag'lari byudjeti*
Pul mablag'lari to'lovi:	
- asosiy materiallar uchun	*Xarid byudjeti*
- yordamchi materiallar uchun	*Umum ishlab chiqarish xarajatlari va materiallar xaridi byudjetlari*
- to'g'ri mehnat xarajatlariga	*Ish haqi byudjeti*
- umum ishlab chiqarish xarajatlariga (UICHX)	*UICHX byudjeti*
- tijorat xarajatlariga	*Tijorat xarajatlari byudjeti*
- umumiy va ma'muriy xarajatlar uchun	*Umumiy va ma'muriy xarajatlar byudjeti*
- kapital xarajatlar uchun	*Kapital xarajatlar byudjeti*
- foyda solig'i to'lovi uchun	*«Moliyaviy natijalar» to'g'risidagi hisobot*
- foizlar bo'yicha to'lovlar uchun	*Foyda va zararlar to'g'risidagi prognoz hisoboti*
- qarzlarning qaytarilishiga	*Kredit shartnomalari*

Pul mablag'lari byudjetini tuzish bo'yicha illyustrativ misol.

Xo'jalik yurituvchi subyektda jami 5 operator ishlaydi. Ularning har biri bir oyda 160 soatdan ishlaydi. Bulardan tashqari yana quyidagi ma'lumotlar mavjud:

(pul birligida)

	joriy yil, haqiqiysi		kelgusi yilga prognoz		
	noyabr	dekabr	yanvar	fevral	mart
Sotuv hajmi	25 400	35 000	25 000	20 000	40 000
Tijorat xarajatlari	4 500	5 000	4 000	4 000	5 000
Umumiy va ma'muriy boshqaruv xarajatlari	7 500	8 000	8 000	7 000	7 500
Material xarajatlari	2500	3500	2500	2500	4000
Umumishlab chiqarish xarajatlari	3200	3500	3000	2500	3500

Qo'shimcha quyidagi ma'lumotlar mavjud:

1. Xo'jalik yurituvchi subyekt 12 000 p.b.da bank krediti olgan.
2. Yillik bank foizi 12% (foiz har oyda to'lanadi).
3. Kreditning 2000 p.b. kelgusi yilda to'lanishi (fevralda) kerak.
4. Joriy yilning foyda solig'i summasi 4550 p.b. va u 15 martda to'lanishi kerak bo'ladi.
5. Xodimlarning bir soatlik ish haqi miqdori 8.50 p.b. (har biriniki).

Pul tushumlari rejasi quyidagicha:

1. Sotuv hajmining 60 foizi birdan kelib tushadi.
2. 30 foizi sotilgandan keyingi birinchi oy mobaynida kelib tushadi.
3. 10 foizi sotilgandan keyingi ikkinchi oy davomida kelib tushadi.
4. Materiallar to'lovi ular kelib tushgan oyda to'lanadi.
5. Tijorat va boshqa barcha xarajatlar kelgusi oyda to'lanadi.

Pul mablag'larining kelgusi yil boshiga qoldig'i 13840 p.b.

Talab qilinadi:

Xo'jalik yurituvchi subyektning kelgusi yil 1-kvartaliga pul mablag'lari byudjetini tuzish lozim.

Yechimi:

Xo'jalik yurituvchi subyekt pul mablag'ining 1-kvartaldagi oylari bo'yicha byudjeti

	yanvar	fevral	mart	jami:
Mablag'lar kirimi:				
- xaridorlarga qo'yilgan schetlar bo'yicha*	28000	23000	32500	83500
Mablag'lar to'lovi:				
- materiallar sotib olishga	2500	2500	4000	9000
- ish haqi xarajatlariga	6800	6800	6800	20400
- umum ishlab chiqarish xarajati	3500	3000	2500	9000
- tijorat xarajatlari	5000	4000	4000	13000
- umumiy va ma'muriy boshqaruv xarajatlari	8000	8000	7000	23000
- bank foizlari bo'yicha	120	120	100	340
- kreditning qaytarilishi	-	2000		2000
- foyda solig'i to'lovi	-		4550	4550
Jami to'lovlar	25920	26420	28950	81290
Mablag'ning ko'payishi (kamayishi)	2080	(3420)	3550	2210
Boshlang'ich qoldiq	13840	15920	12500	13840
Oy oxiriga qoldiq	15920	12500	16050	16050

** - hisoblash izohi: - kliyentlarga qo'yilgan schetlar bo'yicha tushadigan tushumlarning oylar bo'yicha hisob-kitobi:*

	yanvar	*fevral*	*mart*	
Joriy oy - 60%	*15000*	*12000*	*24000*	*yanvardagi 25000 dan*
Oldingi oy - 30%	*10500*	*7500*	*6000*	*dekabrdagi 35000 dan*
Undan oldingi - 10%	*2500*	*3500*	*2500*	*noyabrdagi 25000 dan*
Jami:	28000	23000	32500	

Asosiy jadvaldagi ma'lumotlarning hisob-kitobi

	Yanvar	*Fevral*	*Mart*
1 Material xarajatlari (xarid qilingan oyda to'lanadi)	2500	2500	4000
2 Ish haqi (5 ishchi x 60 x 8.50)	6800	6800	6800
3 Umum ishlab chiqarish xarajatlari (kelgusi oyda to'lanadi)	3500	3000	2500
4 Tijorat xarajatlari (kelgusi oyda to'lanadi)	5000	4000	4000
5 Umum ishlab-chiqarish va ma'muriy boshqaruv xarajatlari (kelgusi oyda to'lanadi)	8000	8000	7000
6 Bank foizlari to'lovi yanvarda - 12000 dan 1 % fevralda - 12000 dan 1 % martda - 10000 dan 1 %	120	120	100
7 Kreditning qaytarilishi		2000	
8 Soliq to'lovi			4550

Xulosa:

yanvardagi naqd pul qoldig'i - 15920
fevraldagi - 12500
martdagi - 16050

Bu o'rtacha (yaxshi) holat, lekin xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyati uchun juda katta emas.

7-§. Sotish hajmini rejalashtirish

Ishlab chiqarilayotgan mahsulotning (bajarilayotgan ish, ko'rsatilayotgan xizmat) sotuv byudjetini tayyorlash bosh byudjetni ishlab chiqish jarayonining boshlang'ich bosqichidir.

Barcha xo'jalik yurituvchi subyektlarda sotuv byudjetini ishlab chiqish rejalashtirish jarayonining eng qiyin bosqichi hisoblanadi. Sotuv hajmi va shundan kelib chiqqan holda sotuvdan tushgan daromad nafaqat xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarish imkoniyatlari,

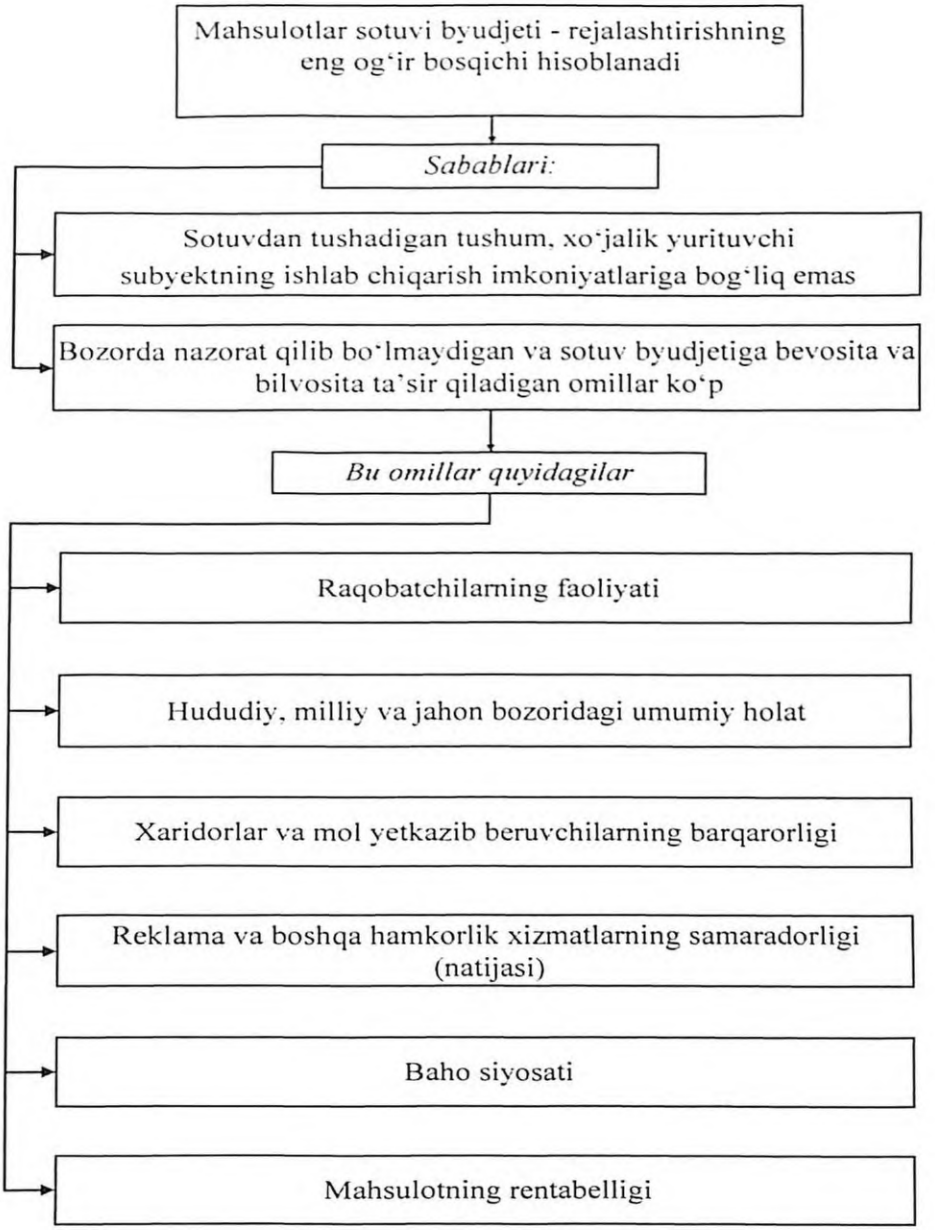
balki nazoratga olinmaydigan omillarning ta'siridagi real bozorda sotish imkoniyatlari bilan ham bog'liq. Sotuv byudjetini tuzishda e'tiborga olinishi lozim bo'lgan, lekin hisobga olinishida bemalol hisoblanishi mumkin bo'lgan omillar bilan bir qatorda, hisoblanishi mumkin bo'lmagan yoki alohida yondashuvni talab qiladigan omillar mavjud. Ulardan quyidagilarni alohida ko'rsatib o'tish mumkin: bozorga shu xildagi mahsulotlar ishlab chiqaradigan raqobatchilar faoliyati; xo'jalik yurituvchi subyektning milliy va jahon bozoridagi umumiy o'rni; mahsulotlarni sotib oluvchi xaridorlar va xomashyo hamda materiallarni yetkazib beruvchilarning muqimligi; xo'jalik yurituvchi subyekt imidjini ko'tarishga hamda mahsulot realizatsiyasini ta'minlashga qaratilgan reklamaning samarasi; davriy, mavsumiy va boshqa tebranishlar; ishlab chiqarilayotgan mahsulot bahosini shakllantirish (belgilash) siyosati; realizatsiya qilinayotgan mahsulotning rentabellik darajasi.

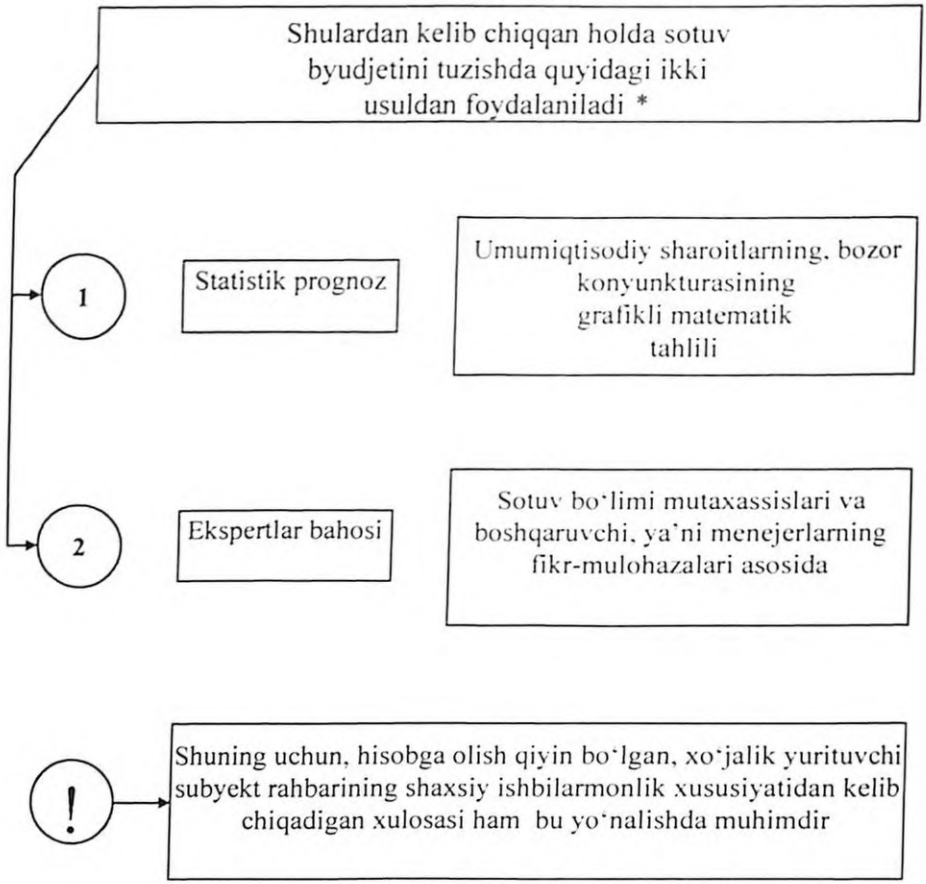
Sotuv byudjeti asosidagi baholarni aniqlashning ikkita asosiy usuli mavjud:

1. Umumiqtisodiy shart-sharoitlar, bozor kon'yunkturasi va ishlab chiqarish o'sishining egri chizig'ini matematik tahlil qilish asosida statistik istiqbolni belgilash.

2. Xo'jalik yurituvchi subyekt sotishni tashkil etish bo'limi boshqaruvchilari va xodimlarining fikrlarini yig'ish orqali olingan ekspert xulosasi. Ayrim xo'jalik yurituvchi subyektlarda sotishni tashkil etish xodimlari tomonidan har bir mijozga sotilayotgan har bir mahsulotni hisoblab chiqiladi. Boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarda esa, butun mintaqadagi umumiy sotuvlar hajmini mintaqaviy boshqaruvchilar tomonidan hisoblanadi.

Bu usullarning har biri o'z ijobiy va salbiy jihatlariga ega. Amaliyotning ko'rsatishicha, ko'pgina yirik xo'jalik yurituvchi subyektlar bu usullarning ikkalasidan ham mos ravishda foydalanishadi. Ayrim xo'jalik yurituvchi subyektlar regression tahlil, mahsulot chiqarish xarajatlari va ekonometrik modellar kabi qiyin uslublardan foydalanish istiqbolni to'g'ri belgilashda qo'l kelmaydi degan nuqtayi-nazarga egalar.


Mahsulotlar sotuvi byudjeti - rejalashtirishning eng og'ir bosqichi hisoblanadi
Sabablari:
Sotuvdan tushadigan tushum, xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarish imkoniyatlariga bog'liq emas
Bozorda nazorat qilib bo'lmaydigan va sotuv byudjetiga bevosita va bilvosita ta'sir qiladigan omillar ko'p
Bu omillar quyidagilar
Raqobatchilarning faoliyati
Hududiy, milliy va jahon bozoridagi umumiy holat
Xaridorlar va mol yetkazib beruvchilarning barqarorligi
Reklama va boshqa hamkorlik xizmatlarning samaradorligi (natijasi)
Baho siyosati
Mahsulotning rentabelligi



*- Bu ikkala usulning albatta bir qator yutuq va samaralari mavjud, lekin kamchiliklardan ham holi emas.

8. a) Illyustrativ misol

«Ulug'bek» xo'jalik yurituvchi subyekti uy-ro'zg'or buyumlari ishlab chiqaradi va sotadi. O'tgan yil yakuni bo'yicha buxgalteriya schyotlarida quyidagi qoldiqlar mavjud:

T.r	Schetlarning nomi	Miqdori, *(pul birligida)*
1	*Pul mablag'lari*	15 450
2	*Olinadigan schetlar*	19 900
3	*Materiallar zaxirasi*	18 510

4	*Tugallanmagan ishlab chiqarish*	24 680
5	*Tayyor mahsulotlar zaxirasi*	21 940
6	*Bo'nak (avans) sifatida to'langan xarajatlar*	3 420
7	*Asosiy vositalar*	262 800
8	*Asosiy vositalarga to'plangan amortizatsiya*	52 560
9	*Boshqa aktivlar*	9 480
10	*To'lanadigan schetlar*	52 640
11	*To'lanadigan garov pullari*	70 000
12	*Oddiy aksiyalar*	90 000
13	*Taqsimlanmagan foyda*	74 980

Hisobot yilining I-kvartali chiqimlari va xarajatlari uchun byudjet tuzilgan. Bu byudjet ma`lumotlari quyidagicha:

T.r	**Xarajatlar va chiqimlar**	**Miqdori,** ***(pul birligida)***
1	*Materiallar sotib olish*	58 100
2	*Materiallarni ishlatish*	60 240
3	*Mehnat xarajatlari*	42 880
4	*Umum ishlab chiqarish xarajatlari*	51 910
5	*Tijorat xarajatlari*	35 820
6	*Ma'muriy-boshqaruv xarajatlari*	60 230
7	*Kapital quyilmalar*	-
8	*Ishlab chiqiladigan mahsulot tannarxi*	163 990
9	*Sotiladigan mahsulot tannarxi*	165 440

Pul mablag'lari bo'yicha har oy oxiriga qolishi rejalashtirilayotgan miqdor: yanvar oyi oxirida 34610 p.b.; fevralda - 60190 p.b.; martda – 96240.

Sotuv hajmi quyidagicha rejalashtirilgan:

yanvarda	175 210
fevralda	124 890
martda	122 860

«Olinadigan schetlar»dagi qoldiq summasining kvartal oxirida ikki marta o'sishi, «to'lanadigan schetlar»dagi qoldiqning bo'lsa 25 foizga kamayishi kutilmoqda. Shuningdek, garov to'lovlarining shu kvartalda 6000 p.b.ga, bo'nak sifatida to'lanadigan xarajatlarning 20000 p.b.ga va boshqa aktivlar miqdorining 50 foizga o'sishi kutilmoqda. Asosiy vositalar amortizatsiyasi hajmi yil uchun 10 foiz miqdorda hisob-kitob qilinmoqda. Foyda solig'i hajmi 34 foiz miqdorida.

Talab qilinadi:

1. I-kvartal uchun foyda va zararlar to'g'risidagi hisobotni tuzing;
2. Xo'jalik yurituvchi subyektning 31-mart kuniga bo'lishi mumkin bo'lgan moliyaviy ahvoli istiqbolini belgilab bering.

Yechimi:

a) dastlabki hisob-kitoblar:

materiallar zaxirasi

kvartal boshidagi qoldiq	18 510
sotib olingan materiallar	58 100
foydalanishga yaroqli materiallar	76 610
minus: ishlatilgan materiallar	60 240
kvartal oxiridagi qoldiq	16 370

tugallanmagan ishlab chiqarish

kvartal boshidagi qoldiq	24 680
hisobot davridagi xarajatlar:	
materiallar	60 240
mehnat xarajatlari	42 880
umum ishlab chiqarish xarajatlari	51 910
jami ishlab chiqarish xarajatlari	179 710
minus: ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi	163 990
kvartal oxiridagi qoldiq	15 720

tayyor mahsulotlar zaxirasi

kvartal boshidagi qoldiq	21 940
ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi	163 990
sotilayotgan mahsulot qiymati	185 930
minus: sotilgan mahsulot tannarxi	165 440
kvartal oxiridagi qoldiq	20 490

b) masalaning yakuniy yechimi:
(Foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot)

Mahsulotlar sotuvidan tushadigan tushum		422 960
Sotiladigan mahsulot tannarxi		165 440
Yalpi foyda		257 520
minus: tijorat xarajatlari	35 820	
ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	60 230	96 050
Soliq va foizlar to'lovigacha bo'lgan foyda		161 470
foizlar bo'yicha to'lovlar	2 000	
Soliqqa tortiladigan foyda		159 470
soliq summasi, 34%	54 220	
Sof foyda		105 250

Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy ahvoli istiqboli

joriy aktivlar		
Pul mablag'lari	96 240	
Olinadigan schetlar (19 900 x 2)	39 800	
Materiallar zaxirasi	16 370	
Tugallanmagan ishlab chiqarish	15 720	
Tayyor mahsulotlar zaxirasi	20 490	
Bo'nak sifatida to'lanadigan xarajatlar	23 420	
joriy aktivlar jami		212 040

Noaylanma aktivlar		
Asosiy vositalar	262 800	
Minus: to'plangan amortizatsiya	59 130	203 670
Boshqa aktivlar		14 220
jami aktivlar		429 930
joriy majburiyatlar		
To'lanadigan schetlar	39 480	
To'lanadigan soliqlar	54 220	
Jami joriy majburiyatlar		93 700
To'lanadigan garov summalari (70000-4000)		66 000
Jami majburiyatlar		159 700
Ustav kapitali		
Oddiy aksiyalar	90 000	
Taqsimlanmagan foyda (74 980 + 105 250)	180 230	
Jami ustav kapitali		270 230
Jami majburiyatlar va ustav kapitali		429 930

8. b) Test savollari

1. Umumiy byudjetni ishlab chiqishda quyidagi qaysi joriy byudjet asos qilib olinadi?
   a) tijorat xarajatlari byudjeti
   b) sotish byudjeti
   v) ishlab chiqarish byudjeti
   g) materiallarni xarid qilish va ishlatish byudjeti

2. Xarid qilinishi lozim bo'lgan materiallarning umumiy hajmini aniqlash uchun qanday byudjet tuzilishi lozim?
   a) tijorat xarajatlari byudjeti
   b) sotish byudjeti
   v) ishlab chiqarish byudjeti
   g) materiallarni ishlatish byudjeti

3. Kelgusidagi ishlab chiqarish rejasini bajarishda e'tiborga olinadigan, nazarda tutilayotgan ishlab chiqarish xarajatlari to'g'risidagi

atroflicha ma'lumotni o'zida mujassamlashtirgan byudjetlardan biri (to'g'ri materiallar sarfi va to'g'ri ish haqi xarajatlaridan tashqari), bu:

a) umum ishlab chiqarish xarajatlari byudjeti
b) bosh byudjet
v) kapital xarajatlar byudjeti
g) umum va ma'muriy boshqaruv xarajatlari byudjeti

4. Quyidagi qaysi hujjat ishlab chiqilgunga qadar, pul mablag'lari to'g'risidagi byudjet ishlab chiqilgan bo'lishi lozim?

a) foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot prognozi
b) kapital xarajatlar byudjeti
v) sotuv byudjeti
g) xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holati to'g'risidagi hisobot prognozi (buxgalteriya balansi)

5. Xo'jalik yurituvchi subyektning sotuv byudjetida quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Oktabr oyida "A" mahsulotidan 12500 birlik va "V" mahsulotidan 33100 birlik sotish mo'ljallangan. "A"mahsulotining sotish bahosi - 22.4 p.b., va "V" mahsulotiniki - 32.0. Mahsulotlarni sotish bo'limi, sotilgan "A" mahsulotdan 6 foiz va "V" mahsulotdan 8 foiz "комиссионный" oladi. Shu oyda, Sizningcha, комиссионный byudjetida qancha mablag' kirimi rejalashtirilgan?

a) 106 276
b) 101 536
v) 84 736
g) 92 436

6. Xo'jalik yurituvchi subyekt iyul oyida – 134000 p.b., avgust oyida 226000 p.b. va sentabr oyida 188000 p.b.da tovarlarni kreditga sotgan. Tovarlarni kreditga sotish tajribalaridan shu narsa ma'lumki, sotilgan tovarlarning taxminan 60 foiz miqdoridagi mablag'i keyingi oyda, 36 foizi ikkinchi oyda va qolgan 4 foizi umuman olinmasligi mumkin. Shu holatlardan kelib chiqib topingchi, sentabr oyida sotilgan tovarlardan qancha mablag' olinishi mumkin?

a) 183 840
b) 194 160
v) 226 000
g) 188 000

7. Xo'jalik yurituvchi subyektning bir oy mobaynidagi faoliyatini iloji boricha atroflicha baholash uchun eng yaxshi mezon qaysi?

a) oy bo'yicha byudjetda belgilangan rejalarning bajarilishi

b) xaqiqatda bajarilgan holatning o'tgan yildagi xuddi shu oy holati bilan taqqoslanishi

v) xaqiqatda bajarilgan holatning o'tgan oy bilan taqqoslanishi

g) boshqa mezonlar

8. Quyidagi mulohazalar haqida fikringiz qanday?

a) Sotish hajmini prognoz qilishning eng samarali usuli - o'tgan yilgi haqiqiy sotish hajmini asos qilib olish va uni biroz ko'paytirish kerak

a) HA b) YO'Q

b) Har qanday byudjetni tuzishdagi eng katta to'siq, bu - ishlab chiqarish hajmi

a) HA b) YO'Q

9. Xo'jalik yurituvchi subyektning joriy byudjetini tayyorlashda eng so'nggi bosqich, bu:

a) foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot

b) buxgalteriya balansi

v) pul oqimlari to'g'risidagi hisobot

g) bironta ham band to'g'ri emas

10. Xarid qilinishi zarur bo'lgan materiallar miqdori, ishlatilgan materiallarning soniga:

a) davr oxiriga rejalashtirilgan materiallar zaxirasini qo'shib, davr boshiga bo'lgan materiallar zaxirasini minus qilish qiymatiga teng

b) davr boshiga bo'lgan materiallar zaxirasini qo'shib, davr oxiriga rejalashtirilgan materiallar zaxirasini minus qilish qiymatiga teng

v) ikkala band ham to'g'ri

g) ikkila band ham noto'g'ri

11. Xo'jalik yurituvchi subyektda aniq bir tovar bo'yicha boshlang'ich qoldiq - 20000 birlik mavjud. Byudjet tuzilayotgan oyning oxirida shu tovar bo'yicha 14500 birlik qolishi va oy davomida 59000 birlik

ishlab chiqarilishi rejalashtirilgan. Shu holatda sotuv hajmi qanchani tashkil qiladi?

a) 53 500 birlik
b) 64 500 birlik
v) 59 000 birlik
g) bironta ham javob to'g'ri emas

12. Xo'jalik yurituvchi subyekt to'g'ri materiallar zaxirasi miqdorini 40 foizga kamaytirmoqchi. Byudjet tuzilayotgan oyning boshiga shu materiallar qoldig'i 120000 metrni tashkil qilgan. Xo'jalik yurituvchi subyekt 84000 birlik mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirgan. Har bir birlik mahsulot ishlab chiqarish uchun 2.5 metr shu xildagi material ishlatiladi. Byudjet tuzilayotgan oy uchun shu materialdan yana qancha sotib olinishi lozim?

a) 138 000 metr
b) 258 000 metr
v) 64 800 metr
g) bironta ham javob to'g'ri emas

13. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati bo'yicha quyidagi ma'lumotlar mavjud:

14.

Yil davomida xarid qilingan tovarlar summasi	350 000
Yil oxiriga tovar qoldig'i	70 000
Xaridorlardan kelib tushgan pul mablag'lari	200 000

Barcha tovarlar xarid qilingan bahosidan (tannarxidan) 40 foiz yuqori bahoda sotilgan. Barcha tovarlar kreditga sotilgan va barcha sotilgan tovarlar uchun pul albatta olinadi deb faraz qilinsa, yilning oxirgi kuniga, ya'ni 31 dekabrga "Olinadigan schetlar"da qoldiq (saldo) qanchani tashkil qiladi?

a) 50 000 p.b.
b) 192 000 p.b.
v) 250 000 p.b.
g) 290 000 p.b.

15. Byudjet tuzilgan yil mobaynida ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyekti kreditga 219000 p.b.dagi mahsulot sotib undan shu yili

143500 p.b. kirim qilmoqchi. Faraz qilinayaptiki, shu hisobot yilida boshqa hech qanaqangi tushum bo'lmaydi va aynan shu yilgi naqd pul to'lovlari 179000 p.b.ni tashkil qiladi. Bulardan tashqari "Pul mablag'lari" schetida yilning oxirida yana 10000 p.b. qolishi lozim bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyekt o'z faoliyatiga qo'shimcha ravishda yana qancha mablag'ni jalb qilishi lozim?

a) 45 500
b) 44 500
v) 24 500
g) bironta ham javob to'g'ri emas

8. v) Muommalar va vazifalar

1. To'lanadigan xarajatlarni rejalashtirish

Xo'jalik yurituvchi subyekt kelgusi oy uchun pul mablag'lari byudjetini tuzdi. Unda tovarlar zaxirasi bilan bog'liq quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Oy boshidagi zaxira	180 000
Oy davomida sotilishi mumkin bo'lgan tovarlar tannarxi	900 000
Oy oxiriga qolishi mo'ljallanayotgan zaxira	160 000
Oy boshlanguncha xarid qilingan tovarlar uchun shu oyda to'lanadigan mablag'lar	210 000
Hisobot oyida shu oyda xarid qilingan tovarlar uchun to'lovlar	80 foiz

Talab qilinadi:

Xarid qilinayotgan tovarlar uchun shu hisobot oyida qancha mablag' to'lanishi lozimligini toping.

2. Pul mablag'lari byudjetining elementlari

Quyidagi ma'lumotlar mavjud:

	1-variant	2-variant
Pul mablag'larining boshlang'ich qoldig'i	4 200	3 700
Tushimi kutilayotgan pul mablag'lari	98 000	73 600
Kutilayotgan to'lovlar	89 000	80 800
Oy oxiriga qolishi kutilayotgan qoldiq	8 000	9 500

Talab qilinadi:

Xo'jalik yurituvchi subyekt qancha mablag'ni qarzga olishi lozimligini yoki qarzlari va to'lovlarni to'lash uchun o'z mablag'i yetishi mumkinligini toping. Har ikkala variantni ham mustaqil ishlang.

3. Ishlab chiqarish byudjetini tayyorlash

Xo'jalik yurituvchi subyekt darvozalar ishlab chiqaradi. Kelgusi yil uchun sotuv hajmi bo'yicha istiqbol reja quyidagicha, (donada):

Yanvar	50 000	iyul	40 000
Fevral	40 000	avgust	50 000
Mart	60 000	sentabr	60 000
Aprel	70 000	oktabr	70 000
May	60 000	noyabr	80 000
Iyun	50 000	dekabr	60 000

Kelgusi yil yanvar oyi uchun sotuv hajmining istiqbol rejasi – 60 000 dona eshik. Shu yil yanvar oyi boshiga bo'lgan qoldiq – 15 000 dona. Xo'jalik yurituvchi subyekt tovar (eshik) zaxirasi bo'yicha quyidagi tamoyilga amal qiladi: minimal zaxira miqdori 15 000 donadan kam bo'lmasligi va maksimal miqdori – kelgusi oyda sotilishi rejalashtirilgan miqdorning yarmisiga teng bo'lishi lozim. Maksimal ishlab chiqarish quvvati – bir oyga 65 000 dona eshik.

Talab qilinadi:

1. Yuqorida keltirilgan ma'lumotlardan foydalanib kelgusi yil uchun, har oydagisini alohida ko'rsatgan holda, ishlab chiqarish byudjetini tuzing.
2. Kelgusi yilning 31-dekabr kuniga qoladigan oxirgi qoldiq miqdori qanchaga teng bo'ladi?

4. Materiallar xaridi byudjeti

Xo'jalik yurituvchi subyekt yog'och eshiklar ishlab chiqaradi. Kelgusi yil uchun sotuv hajmi bo'yicha dastlabki besh oylik istiqbol reja quyidagicha (donada):

Iyun	50 000
Yanvar	10 800
Fevral	15 600
Mart	12 200
Aprel	10 400
May	9 800

Har oyning oxiridagi tayyor mahsulot qoldig'i, kelgusi oyda sotilishi belgilangan miqdorning 25 foiz hajmida bo'lishi lozim. Yanvar oyining dastlabki kunida ombordagi shu mahsulot qoldig'i 2 700 dona bo'lgan. Oy oxirida tugallanmagan ishlab chiqarish qolmaydi. Bir dona mahsulotni ishlab chiqarish uchun ikki xildagi materiallardan quyidagicha miqdorda kerak bo'ladi:

«A» materialidan	4 dona
«V» materialidan	5 dona

Har oyning oxiridagi materiallar qoldig'i, kelgusi oyda ishlatilishi belgilangan miqdorning yarmisi hajmida bo'lishi lozim.

Talab qilinadi:

Kelgusi yilning I-kvartalidagi har bir oy uchun xarid qilinishi lozim bo'lgan materiallar miqdorini toping – materiallar xaridi byudjetini tuzing.

8. g) Vaziyatli masalalar

«Avto-motor» xo'jalik yurituvchi subyekti yuqori malakali mutaxassislar mehnatiga tayanib va maxsus quyilgan po'latlardan yengil avtomashinalarga ehtiyot qismlari ishlab chiqaradi. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati kelgusi yil uchun bosh (asosiy) byudjetni ishlab chiqishga kirishdi. Uni tuzish jarayoni bo'yicha quyidagi mulohazalar mavjud:

1. Tugallanmagan ishlab chiqarish zaxirasi juda kam va shunga muvofiq uni e'tiborga olmaslik mumkin;
2. Materiallar va tayyor mahsulotlarga bo'lgan baho o'zgarmaydi;

3. Barcha umum ishlab chiqarish xarajatlari bitta bazaga, ya'ni to'g'ri mehnat sarfi soati miqdoriga muvofiq hisoblanadi.

Materiallar va mehnat sarfi:

	miqdori	bahosi *(pul birligida)*
Po'lat 111	kg	7
Po'lat 112	kg	10
Mehnat xarajati	soat	20

Umum ishlab chiqarish xarajatlari to'g'ri mehnat sarfi soati miqdoriga muvofiq taqsimlanadi.

Bir dona tayyor mahsulotga	Mahsulotlar	
	«A» mahsuloti (oddiy rejimga mo'ljallangan ehtiyot qism)	«Z» mahsuloti (yuqori quvvatga mo'ljallangan ehtiyot qism)
Po'lat 111	12 kg	12 kg
Po'lat 112	6 kg	8 kg
Mehnat sarfi	4 soat	6 soat

	Mahsulotlar	
	«A» mahsuloti	«Z» mahsuloti
Sotish hajmi, donada	5 000	1 000
Bir donasining sotish bahosi	600	800
Kutilayotgan oxirgi qoldiq, donada	1 100	50
Boshlang'ich qoldiq, donada	100	50
Boshlang'ich qoldiq, so'mda	38 400	2 200

Materiallar zaxirasi:

	Materiallar	
	Po'lat 111	*Po'lat 112*

Boshlang'ich zaxira, kg	7 000	6 000
Rejalashtirilgan oxirgi qoldiq, kg	8 000	2 000

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari ko'zda tutilayotgan faoliyatni amalga oshirish uchun quyidagi xarajatlar sodir etiladi deb hisob-kitob qilishayapti:

Umum ishlab chiqarish xarajatlari	*Pul birligida*
Yordamchi materiallar	90 000
Bilvosita mehnat sarflari	200 000
Mehnat ta'tillari to'lovlari	320 000
Energiya xarajatlari, o'zgaruvchan qismi	90 000
Joriy ta'mirlash xarajati, o'zgaruvchan qismi	70 000
Amortizatsiya	230 000
Mulk solig'i	50 000
Mulkni sug'urtalash xarajatlari	10 000
Nazorat chiqimlari	100 000
Energiya xarajatlari, doimiy qismi	20 000
Joriy ta'mirlash xarajati, doimiy qismi	20 000
jami	1 200 000
Marketing va ma'muriy boshqaruv xarajatlari	
Komission xarajatlar	200 000
Reklama xarajatlari	60 000
Sotuv bo'limi ishchilari ish haqi	100 000
Xizmat safari xarajatlari	90 000
Metall kesuvchilarning ish haqi	100 000
YOrdamchi materiallar	12 000
Boshqaruvchilarning ish haqi	260 000
Boshqa xarajatlar	48 000
Jami:	870 000

Talab qilinadi:

Kelgusi yil uchun operativ byudjetni tuzing. Buning uchun quyidagi byudjetlarni tuzish lozim:

1. Sotuv byudjeti.
2. Ishlab chiqarish byudjeti (donada).
3. Materiallarni ishlatish byudjeti.
4. Mehnat sarfi byudjeti.
5. Umum ishlab chiqarish xarajatlari byudjeti.
6. Davr oxiriga bo'ladigan qoldiqlar byudjeti.
7. Sotiladigan mahsulotlar tannarxi byudjeti.
8. Marketing va ma'muriy boshqaruv xarajatlari byudjeti.
9. Foyda va zararlar to'g'risidagi byudjet hisoboti.

5-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA BAHO SIYOSATI VA TRANSFERT BAHONI SHAKLLANTIRISH

1-§. Makroiqtisod nuqtayi nazaridan baholarni belgilash konsepsiyasi.

2-§. Baho siyosatida transfert bahoning tutgan o'rni va mazmuni. Transfert bahoni aniqlash tartibi va tamoyillari.

3-§. Maqsadga muvofiq holda ustamalar foizini aniqlash.

4-§. Baholar bo'yicha qarorlar qabul qilishga ta'sir qiluvchi omillar.

5-§. Bahoni belgilash usullari.

6. a) Test savollari.

b) Muammolar va vazifalar.

v) Vaziyatli masalalar.

Mavzuning maqsadi

Xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan ishlab chiqarayotgan mahsuloti (bajarayotgan ishi, ko'rsatayotgan xizmati)ga baho belgilashning juda ko'plab yondashuvlari va usullari mavjud. Bir qarashda ana shu yondashuvlarning yoki usullarning qaysi biri eng samarali, ya'ni optimal ekanligini aniqlash juda qiyin. Umuman olganda turli xil yondashuvlar va usullar turli xil maqsadlarni ko'zlab qo'llanladi. Shuning uchun ham rahbarlar bozorga taklif qilayotgan mahsulotlariga bahoni belgilashlarida bozorning yozilgan-yozilmagan tartib-qoidalarini chuqur o'rganishlari, shu borada yillar mobaynida to'plangan tajribalarni tahlil qilishlari, tovar bahosi bilan bog'liq bo'lgan barcha ma'lumotlarni albatta e'tiborga olishlari, shuningdek albatta, bozordagi shu mahsulotga bo'lgan talab va taklifni chuqur tahlil qilishlari kerak bo'ladi. Chunki, faqat xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarigina mahsulotga bahoni belgilash bo'yicha oxirgi va muhim qarorni qabul qilish vakolatiga ega.

Ana shu fikr-mulohazalardan kelib chiqib, ushbu mavzu doirasida makroiqtisod nuqtayi nazaridan baholarni belgilash nazariyasi mohiyati atroflicha yoritiladi, baholarni belgilashga ta'sir qiladigan ichki va tashqi omillarga e'tibor qaratiladi, xo'jalik yurituvchi subyekt segmentlari orasida transfert bahoni shakllantirishga yondashuvlar mohiyati ochib beriladi, baholarni belgilash usullari va bu bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish metodlari beriladi.

1-§. Makroiqtisod nuqtayi nazaridan baholarni belgilash konsepsiyasi

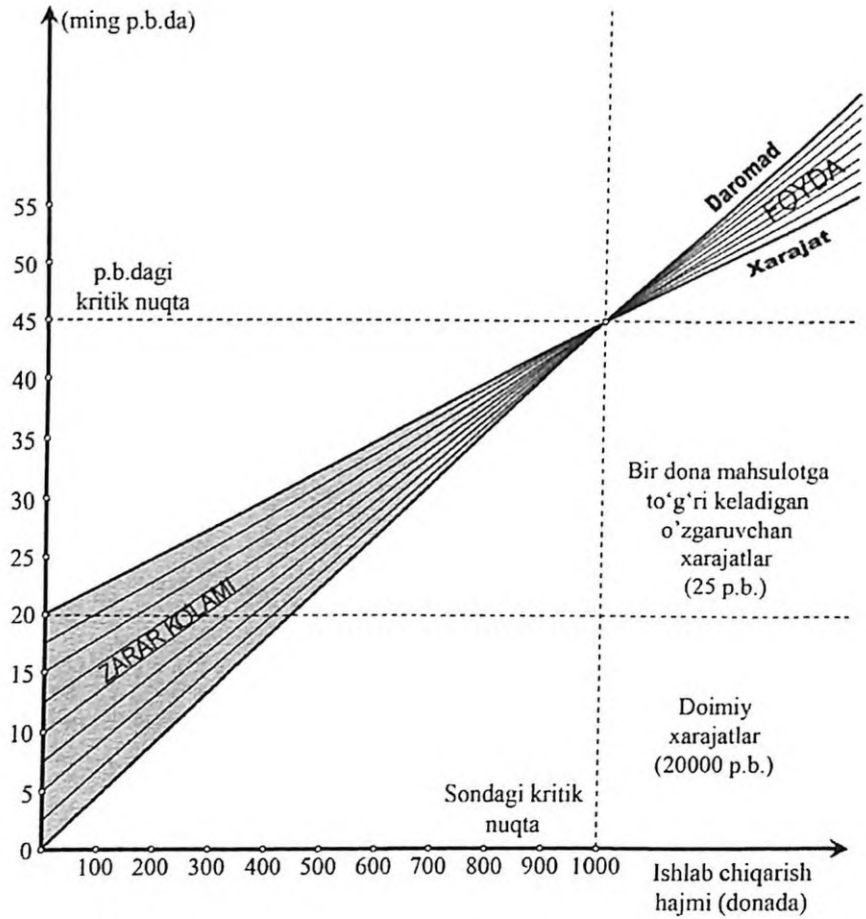
Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga baho belgilashda foydalaniladigan ma'lumotlarning aksariyati buxgalteriya hisobi ma'lumotlari bazasiga to'g'ri keladi. Bu baholarni belgilash jarayonida buxgalteriya hisobi ma'lumotlarining naqadar ahamiyatli ekanligini ko'rsatadi.

Buxgalteriya hisobi ana shu borada, eng avvalo, ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligi tannarxi to'g'risida ma'lumot beradi, uning xarajatlari tarkibi qanchaligini ko'rsatadi. Bu ko'rsatkich – e'tirof etish joizki, baholarni belgilashda eng asosiy ko'rsatkich hisoblanadi.

Tannarx, shuningdek, ishlab chiqarish xarajatlari to'g'risidagi ma'lumotlar mavjud bo'lgandan so'ng, xo'jalik yurituvchi subyekt rentabelligi nuqtayi nazaridan kelib chiqib, mahsulotga (ishga, xizmatga) baho belgilash imkoniyati vujudga keladi.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga nazariy jihatdan har tomonlama asoslangan baho belgilashni iqtisodiy nazariya fani o'rgatadi. Iqtisodiy nazariya fani baholarni belgilashga ta'sir qiladigan barcha ichki va tashqi omillarni, ichki va tashqi bozor unsurlarini, xuddi shunday mahsulot ishlab chiqaruvchilarning mintaqaviy holatlarini, raqobatni, bozordagi talab va taklif muvozanatini, bozorning aynan shu tovarga nisbatan to'yinganlik darajasini, xo'jalik yurituvchi subyektning bozordagi mavqei va shu kabi

muhim omillarni hisobga olib, ular ta'sirida eng optimal tarzda baholarni belgilashni har tomonlama o'rgatadi. Shuningdek, bu fan baholarni belgilashning optimal variantini topish uchun turli xil uslublar va iqtisodiy-matematik modellardan foydalanish mexanizmlarini yoritib beradi.



1-rasm. **Makroiqtisod nazariyasiga asosan baholarni belgilashga an'anaviy yondashish**

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt misolida olib qaralganda, makroiqtisod nazariyasiga asosan amaliyotda ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga baho

belgilash uchun, yuqorida ta'kidlanganidek, xarajatlar asos qilib olinadi (quyidagi chizmaga qarang). Aniqrog'i, baho belgilanayotgan bir dona mahsulotni ishlab chiqarishga ketgan xarajat aniqlanadi. Bunda ishlab chiqarishning "kritik nuqta"si topiladi va har qanday sharoitda ham bahoning eng kam miqdori ana shu nuqtadan pastga tushmasligi inobatga olinadi.

Boshqaruv hisobining xarajatlarga bag'ishlangan mavzulari doirasida bir qator misollar bilan bu holatlar tahlil qilingan edi. Ana shu misollarni yanada davom ettirib, "kritik nuqta" tushunchasini quyida aniq raqamlar bilan ko'rib chiqish mumkin (*1-rasm*).

Ana shu 1-rasmda tasvirlangan grafik ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki xo'jalik yurituvchi subyekt uchun ishlab chiqarishning kritik nuqtasi 1000 dona. Ya'ni, 1000 dona mahsulot ishlab chiqarguncha xo'jalik yurituvchi subyekt zarar ko'raveradi, shunga muvofiq 1001 mahsulot foyda keltirib boshlaydi. Ishlab chiqarishning ana shu kritik nuqtasidan (1000 dona) o'ng tomonga o'tgandan boshlab foyda miqdori zarar miqdoriga qaraganda o'sib boraveradi. Lekin, ishlab chiqarish imkoni cheklangan joyda foyda miqdorining o'sib borishi ham to'xtaydi. Aynan mana shu joyda mahsulotning sotish bahosini belgilash kerak bo'ladi.

1-rasmdagi grafikka yana bir nazar tashlanadigan bo'lsa, 1000 donadan keyingi mahsulot sotilgandan boshlab foyda doimiy tarzda o'sib boraveradi degan noto'g'ri taassurot paydo bo'ladi. Ya'ni, xo'jalik yurituvchi subyekt cheklanmagan miqdorda mahsulot ishlab chiqaraversa, shunga yarasha foyda miqdori ham cheksiz o'saveradi. Mana shu mulohaza noto'g'ri bo'lib, makroiqtisod fani uning nima uchun noto'g'ri ekanligini ko'rsatib beradi.

Keyingi rasmdagi (*2-rasm*) grafikda zararsizlik nuqtasining (kritik nuqta) real iqtisodiy mohiyati ochib berilgan, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyektlarning real amaliyotida foyda miqdori chegaralari qanday shakllanishi tasvirlab berilgan. E'tibor beriladigan bo'lsa, daromad va xarajatlar chizig'i to'g'ri ketmasdan, egri shaklli ko'rinishda bir-biri bilan bog'langan bo'ladi. Har bir qo'shimcha ishlab chiqilgan va

sotilgan mahsulot foyda miqdorini ko'paytiraveradi. Ya'ni, daromadlarning umumiy miqdori oshaveradi, lekin sotilayotgan mahsulot sonining oshaverishi bilan uning ko'payish tezligi pasayib boradi.

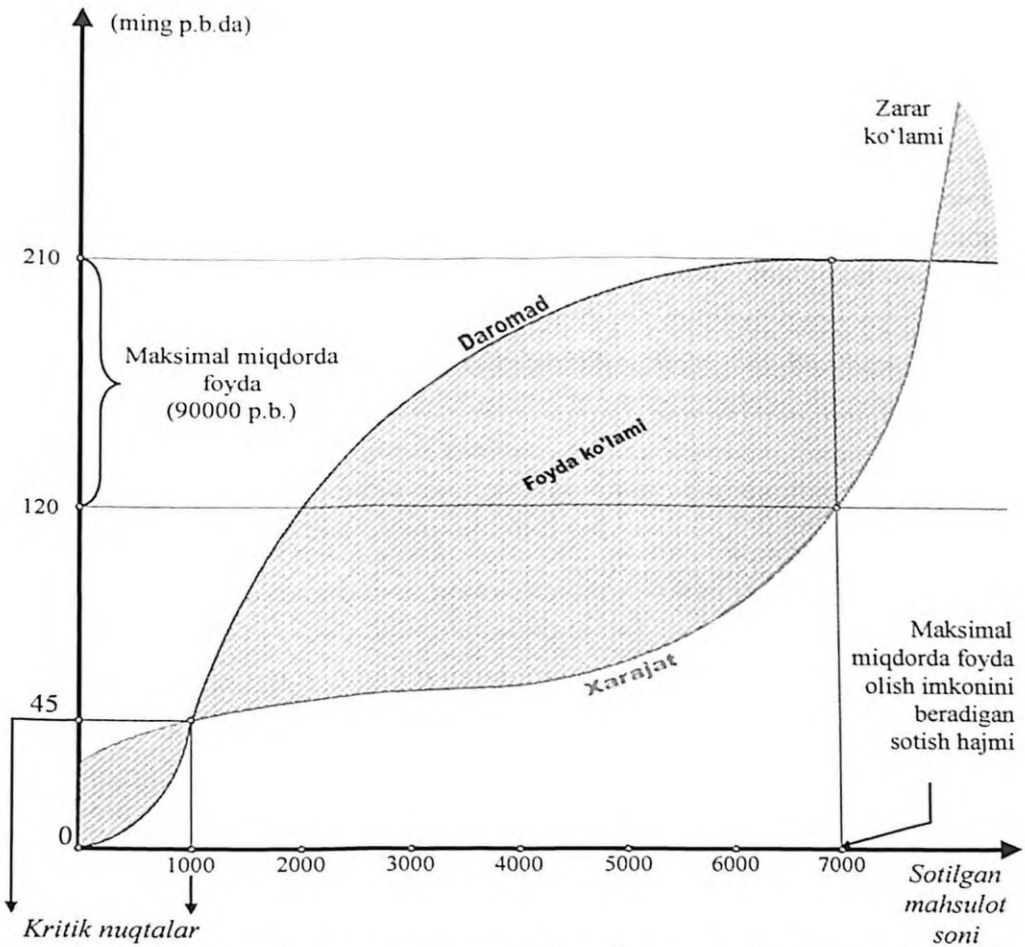
Oldingi mavzular doirasida shu masalaning xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining ayrim tomonlariga ta'sirini ko'rayotganimizda ma'lum bir relevantlik darajasida bir dona mahsulot birligiga to'g'ri keladigan shartli o'zgaruvchan xarajatlar miqdori o'zgarmasdan qolaveradi va aksincha bir dona mahsulot birligiga to'g'ri keladigan shartli doimiy xarajatlar miqdori esa kamayib boraveradi degan, xulosaga kelganmiz.

Makroiqtisodiyot nazariyasiga muvofiq esa, vaqt o'tishi bilan bir dona mahsulot birligiga to'g'ri keladigan xarajatlar miqdori o'sib borishini, ya'ni doimiy xarajatlar miqdori o'sishi munosabati bilan o'sishini isbotlaydi.

Relevantlik darajasining yangi pog'onasiga o'tish munosabati bilan bir qator doimiy xarajatlar miqdori, xususan, amortizatsiya ajratmalari, kommunal xizmat to'lovlari, mulk solig'i hajmi oshadi.

Shuningdek, xo'jalik yurituvchi subyekt mahsulot ishlab chiqarish (ish bajarish, xizmat ko'rsatish) jarayonini uzluksiz tarzda tashkil qilishi zarurligi oqibatida ta'mirlash hamda texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari ham oshib boraveradi. Shunday qilib, xarajatlarning umumiy miqdori o'sib uning bir dona mahsulot birligiga to'g'ri keladigan qismi ham oshib boradi va grafikda (*2-rasm*) ko'rsatilganidek, xarajatlar chizig'i egri ko'rinishga ega bo'lib boraveradi. Oxir-oqibatda xarajatlar va daromadlar miqdorining yana kesishish nuqtasiga yetib boriladi. Ana shu yangi kesishish nuqtasidan oshgandan keyin xo'jalik yurituvchi subyekt yangi darajadagi zarar ko'rish maydoniga o'tib qoladi. Shu nuqtada xo'jalik yurituvchi subyektning foyda miqdori maksimal darajaga yetadi. Grafigimizda (*2-rasm*) ana shu nuqta 7000 dona mahsulot birligiga to'g'ri keladi. Shu xolatda mahsulotlarni sotishdan olingan jami daromad miqdori 210 ming p.b. xarajatlarning jami miqdori

esa 120 ming p.b. tashkil qiladi, shunga muvofiq foyda summasi – 90 ming p.b. teng bo'ladi.



2-rasm. **Jami xarajatlar va daromadlarning egri chiziqli bog'lanishi**

Ana shu 7000 dona mahsulot ishlab chiqarish hajmidan kelib chiqib, iqtisodchilar bahoni belgilaydilar. Sotilishi rejalashtirilayotgan mahsulot birligiga bahoni belgilashda iqtisodchilar marjinal daromad va marjinal xarajat tushunchalaridan foydalanadilar.

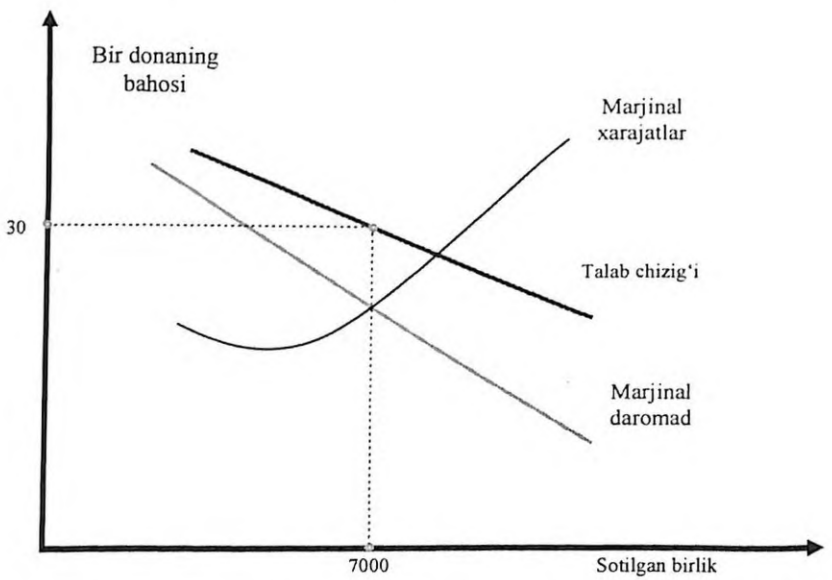
Marjinal daromad – ishlab chiqarish hajmining bir dona mahsulotga oshishi natijasida jami daromad miqdorining qanchaga oshishini

ko'rsatadi.

Marjinal xarajatlar – ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar miqdorining bir donaga oshishi xarajatlarning qanchaga oshishiga olib kelganligini ko'rsatadi.

Quyidagi 3-rasmda oldingi misollarimizdagi sotilayotgan mahsulotlar birligiga to'g'ri keladigan marjinal xarajatlar va marjinal daromadlarning o'zgarishi grafigi keltirilgan.

Ana shu misolimizda xo'jalik yurituvchi subyekt uchun maksimal darajada foyda beradigan ishlab chiqarish hajmi – 7000 dona mahsulotga teng edi. Ana shu nuqtadan keyingi ishlab chiqarilgan mahsulot birligidan boshlab foyda miqdori kamayib boshlaydi. Marjinal xarajatlar miqdori marjinal daromadlar miqdoriga nisbatan o'sib boraveradi. Marjinal daromad va marjinal xarajatlarning yangi kesishgan nuqtasida foyda summasi eng maksimumga yetadi. Ana shu xulosalardan kelib chiqib, talab chizig'i ta'sirini hisoblashgan holda kuzatish mumkinki – bizning misolimizda mahsulot birligining optimal sotish bahosi 30 p.b.ga teng bo'ladi.



3-rasm. **Marjinal daromad va marjinal xarajatlar egri chizig'i**

Makroiqtisod nuqtayi nazaridan barcha ma'lumotlar bizning misolimizdek aniq bo'lsa, mahsulot birligi uchun bahoni belgilab berish juda yengil yumush bo'lgan bo'lar edi. Amaliyotda esa bozordagi talabni aniqlash, bozor sig'imini prognoz qilish alohida e'tiborni talab qiladigan, alohida yo'nalishdir.

Shu holatdan kelib chiqib qayd qilish kerakki, xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari mahsulot birligiga bahoni belgilashda nafaqat biz misolimizda ko'rib chiqqan ishlab chiqarish hajmi, daromad va xarajatlar ko'rsatkichlarini hisobga olish bilangina cheklanib qolmasligi kerak.

2-§. Baho siyosatida transfert bahoning tutgan o'rni va mazmuni. Transfert bahoni aniqlash tartibi va tamoyillari

Xo'jalik yurituvchi subyektlar ishlab chiqarayotgan mahsulotlariga bahoni shakllantirishda e'tibor qaratishi kerak bo'ladigan bir qator muhim masalalar mavjud. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan bozorga chiqarilsa, u holda bahoni belgilashga yondashuv boshqacha bo'ladi va xuddi shunday mahsulot uning segmentlari o'rtasida oldi-berdi qilinsa, unga bahoni belgilashga mutlaqo boshqacha yondashiladi. Ushbu savol doirasida xo'jalik yurituvchi subyektning bir segmenti tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot boshqa segmentiga qayta ishlash yoki foydalanish uchun berilayotgan holatda bahoni shakllantirishga bo'ladigan yondashuvlar mohiyatini ko'rib chiqamiz.

Xo'jalik yurituvchi subyektning bir segmentidan boshqa segmentiga mahsulot ayirboshlashda transfert baholardan foydalaniladi.

Transfert baho xo'jalik yurituvchi subyekt ichida bir javobgarlik markazi (segmenti)dan boshqa javobgarlik markazi (segmenti)ga o'tkaziladigan mahsulot (materiallar, yarim tayyor mahsulotlar, tayyor mahsulotlar) yoki xizmatlar hajmini aniqlash uchun foydalaniladigan bahodir.

Transfert bahoni aniqlash ishlab chiqarishni tashkil etishning markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan shakllariga bevosita bog'liq bo'ladi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarishi markazlashtirilgan holda tashkil etilgan sharoitda javobgarlik markazlari o'rtasida mahsulot va xizmatlar almashinuvi ko'proq haqiqiy (normativ) tannarx asosida amalga oshiriladi.

Aksincha holatda, ya'ni markazlashtirilmagan holda tashkil etilgan ishlab chiqarishlarda javobgarlik markazlari nisbatan mustaqil bo'lib, xo'jalik yurituvchi subyekt ichidagi uzatuv (topshirish) bahosi har bir bo'linma foydasining aniq va ishonchli ko'rsatkichini aniqlash imkoniyatiga ega bo'lishi nazarda tutilgan holda o'rnatilgan bo'lishi kerak. Xo'jalik yurituvchi subyekt ichidagi uzatuv (topshirish) bahosini tanlash nafaqat bo'linma faoliyati natijalarini aniqlash uchun, balki "qanday qilib ishlab chiqarish va sotib olish", "sotish va bundan keyin ishlov berish" kabi savollar bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish shuningdek, ishlab chiqarishning muqobil variantlarini tahlil qilishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt doirasida transfert bahoni belgilash quyidagi asosiy talablarga tayanadi:

- ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyektining pirovard maqsadiga erishishini va alohida bo'linmalar maqsadini xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy maqsadi bilan uyg'un holda birikib ketishini ta'minlash;
- boshqaruvning turli darajalarida menejerlar uchun moslashuvchan va bir xilda bo'lish;
- markazlashtirilmagan holda boshqarish sharoitida sotuvchi va xaridor bo'linmalar rahbarlariga ularning mustaqilligini saqlab qolish kafolatini ta'minlashi kerak;
- ichki va tashqi bozorlarning o'zgaruvchan sharoitlarini tez ilg'ab olish, foydani samarali sohalarga yo'naltirish imkonini berishi kerak bo'ladi;

- amaldagi qonunlar talablari asosida shakllantirilishi va ularga mos kelishi kerak.

Rivojlangan bozor munosabatlari shakllangan davlatlar amaliyotida bir xo'jalik yurituvchi subyekt doirasida ishlab chiqilgan mahsulotlar uning bir bo'limidan boshqasiga o'tkazilish jarayonida transfert baholarning quyidagi 5 turining biridan foydalanish orqali amalga oshiriladi:

1. *Bozor baholari darajasidan kelib chiqib belgilangan transfert bahoda.* Transfert bahoni belgilashga bu usulda yondashish hisob-kitoblar uchun albatta qulay. Lekin, yakuniy mahsulot tashqi bozorga chiqarilayotgan vaqtda uning bahosi xuddi shu kabi tovarlarga nisbatan juda katta bo'lishi va pirovard natijada raqobatbardosh bo'lmay qolishi mumkin.

2. *Marjinal xarajatlar asosida shakllangan transfert bahoda.* Bu usul buxgalterlar nuqtayi nazaridan eng ma'quli deb hisoblanadi. Chunki, o'zgaruvchan to'g'ri xarajatlarni hisobga olish va umumishlab chiqarish xarajatlarini hisoblab taqsimlash unchalik murakkab ish bo'lmasdan yakuniy hisob-kitoblar aniq chiqishiga erishiladi. Bundan tashqari xo'jalik yurituvchi subyekt miqyosida mahsulot yakuniy tayyor tovar holiga keltirilib u tashqi bozorga taklif qilingan vaqtda uning qiymati eng past darajada bo'lishiga erishiladi.

3. *To'liq xarajatlar asosida shakllangan transfert bahoda.*

4. *"Xarajatlar - plus" usuli asosida shakllangan trasfert bahoda.*

5. *Muloqat va kelishuvlar asosida shakllangan transfert bahoda.*

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligiga baho belgilashda asos sifatida hamma vaqt ham tannarx, ya'ni, xarajatlar olingan. Transfert bahoni shakllantirishga nisbatan *xarajatlar yondashuvi* eng sinalgan va ishonchli yondashuvdir. Uning asosida real kategoriya yotadi, bu - mahsulot ishlab chiqarish va sotishga sarflanadigan xarajatlardir. Ushbu xarajatlar mahsulot ishlab chiqarishga va sotishga sarflangan haqiqiy xarajatlar kategoriyasi orqali ifodalanadi hamda buxgalteriyada dastlabki hujjatlar bilan rasmiylashtiriladi.

Buning ustiga, ma'lum darajada bu yondashuvning nufuzi uni iqtisodiy nazariyada qo'llab-quvvatlanishi bilan bog'liq, chunki, mahsulotlar o'rtasida xarajatlarni to'g'ri taqsimlash, tannarxni shakllantirish va boshqarish bahoni xo'jalik yurituvchi subyekt uchun naflilik nuqtayi nazaridan daromad olish manbaiga aylantiradi.

Yuqorida qayd etilganidek, jahon amaliyotida transfert bahoni belgilash usuli sifatida juda keng va samarali qo'llanilib kelinadigani - "xarajatlar - plus" usuli ham mavjud. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish va muvaffaqiyatli yuritish uchun ham alohida e'tiborga olinadigan usul – "xarajatlar - plus" usulidir.

Shu bilan birgalikda e'tirof etish joizki, turli xil xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z mahsulotlariga baho belgilash jarayonida aynan ana shu "xarajat" ko'rsatkichining ham turli elementlarini baza sifatida olib, unga nisbatan turli xil miqdordagi qo'shimchalarni (ustamalarni) qo'shish orqali bahoni belgilaydilar. Bu fikr-mulohazalarni quyidagi misolda ko'rib chiqish mumkin.

Misol: Xarajat elementlari va ustamalar bo'yicha quyidagi ma'lumotlar keltirilgan:

	Xarajatlar bazasi	**miqdori (p.b.da)**	**ustama (foizda)**	**sotish bahosi (p.b.da)**
1	To'g'ri shartli o'zgaruvchan xarajatlar	1000	120	2200
2	To'g'ri shartli doimiy xarajatlar	500		
3	Jami to'g'ri xarajatlar	1500	50	2250
4	Egri xarajatlar	400		
5	Jami xarajatlar	1900	25	2375
	Yuqori texnologiyalarni joriy qilish xarajatlari	80		
	Barcha xarajatlar	1980	15	2277

Transfert baho siyosati masalasi bo'yicha nazariyachi iqtisodchilar o'rtasida uni shakllantirishga nisbatan ikki muqobil yondashuv - xarajatlar va qiymat yondashuvlari keng qo'llaniladi.

Mahsulotni sotishda baho darajasini sotishning va shunga mos ravishda ishlab chiqarishning taxminiy hajmi belgilaydi. Shu bilan birga, boshqaruv hisobi e'tirof etadiki, mahsulot birligini ishlab chiqarishning umumiy xarajatlari o'zgarishi bevosita ishlab chiqarish miqyosiga bog'liq. Ishlab chiqarish xarajatlarining o'sishi bilan bir buyumga to'g'ri keladigan doimiy xarajatlar summasi va ishlab chiqarishga sarflanadigan o'rtacha xarajatlar hajmi ham o'sadi. Binobarin, tadbirkor menejer transfert bahoni belgilayotganda xarajatlar usuli asosida yoki raqobatchilar tomonidan baho bo'yicha qabul qilingan qarorlar ta'siri ostida passiv baho belgilash yo'lini tanlamasligi lozim.

Eng oqilona yondashuv - transfert bahoni shakllantirishga nisbatan faol yondashuv usuli bo'lib, bunda transfert bahoni boshqarish orqali sotishlarning zarur hajmiga mos keluvchi o'rtacha xarajatlar hajmiga erishiladi, bu esa xo'jalik yurituvchi subyektni foydalilikning kutilayotgan darajasiga olib chiqadi.

Transfert bahoni shakllantirishga faol yondashuv mantiqiga o'xshash masalalarni quyidagicha ta'riflash mumkin: "Eng past bahoda sotiladigan tovarlar miqdorini katta miqdordagi foyda olish uchun qanchagacha oshirishimiz kerak?" yoki "Sotiladigan mahsulotlarning qancha miqdorini ko'proq foyda olish uchun yuqoriroq bahoda sotish kerak?".

Aynan mana shunday yondashuv "zaif" bozorlarda (ya'ni, talab pasayib boruvchi bozorlarda) yoki "kuchli" bozorlarda (ya'ni, talab ortib boruvchi bozorlarda juda yuqori baholar xarajat yondashuvining jiddiy kamchiligini chetlab o'tish imkonini beradi). Shuni ta'kidlash joizki, transfert bahoni shakllantirishga xarajatli yondashuvdan voz kechish xo'jalik yurituvchi subyekt menejerlariga oson bo'lmaydi, chunki ular ishlab chiqarishga yangi mahsulot uchun investitsiya qilish va bahoni shakllantirish bo'yicha qarorlar qabul qilinguncha, kutilayotgan foydani aniqlashlari lozim.

Loyihalashtirilayotgan yangi mahsulot zamonaviy texnik darajaga mos keluvchi o'lchamlar va xususiyatlarga ega bo'lishi, konstruktorlik xizmatlari, texnologlar, moliya-iqtisodiy bo'lim va buxgalteriyada texnik-iqtisodiy asosnoma (TIA) bilan tasdiqlangan bo'lishi lozim. Shu bosqichning o'zida baho aniqlanadi, u xarajatlarning o'rnini to'ldirishi va investitsiyalarni zaruriy darajada qoplashi kerak. Shundan so'ng marketologlar (agar shunday mutaxassislar bor bo'lsa) mahsulot sotish hajmini aniqlaydilar. Ular mahsulot sotishni tashkil etish, mahsulot xossasi va sifatiga xaridorlarni ishontirishga intiladilar. Agar bunday "targ'ibot" natijalari ijobiy natija bermasa, xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati odatda bahoni pasaytirish taklifi hisobiga vaziyatni saqlab qolishga harakat qiladi. Bunday sharoitda, odatda, xaridorlar bozorda ustunlik qiladigan vaziyat yuzaga keladi. Bunda aynan ular o'z shartlarini qo'yadilar va bahoni yanada pasaytirishga erishadilar.

Transfert bahoni shakllantirishga xarajatli yondashuvni mo'ljal qilib muvaffaqiyatga erishish g'oyat mushkul. Bunday sharoitda transfert bahoni shakllantirishga nisbatan qiymatli yondashuvga ko'proq e'tibor berish lozim.

Transfert bahoga nisbatan qiymatli yondashuvning vazifasi xo'jalik yurituvchi subyekt mijozlarining rag'batlantirilishidan iborat emas. Bunday natijaga bahoga katta chegirmalar berish hisobiga ham erishish mumkin, lekin qiymatli yondashuv xo'jalik yurituvchi subyekt uchun sotishlar hajmini tobora avj olishi hisobiga emas, balki "qiymat - xarajatlar" nisbatining mutanosibligiga erishish hisobiga foyda olishni ta'minlashi kerak.

Transfert bahoning shakllanishi mehnat bozorida raqobatda bo'lgan boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar ta'siriga ham bog'liq. Shu bois, xo'jalik yurituvchi subyektning baho siyosati buxgalterlar, moliyachilar, marketologlar, menejerlar va bozorni o'rganuvchi axborot xizmatchilarining doimiy hamkorligi natijasida tug'iladi va takomillashadi. Bunday sharoitda baho siyosatini shakllantirish xo'jalik yurituvchi subyektga foyda, xaridorga esa ko'proq naf keltirishi lozim.

3-§. Maqsadga muvofiq holda ustamalar foizini aniqlash

Ma'lumki, ustamalar mahsulotga bo'lgan talab bilan bevosita bog'liq. Xo'jalik yurituvchi subyekt bozorda talab yuqori bo'lgan mahsulotga yuqori ustamalar qo'yishi mumkin. Shuningdek, ustamalar hajmiga talab elastikligi ham ta'sir qiladi, ya'ni talabning elastikligi mavjud bo'lmagan mahsulotlar uchun yuqori ustamalar qo'llaniladi. Bundan tashqari, intensiv raqobat sharoitida ustamalar hajmi kamayadi. Tovar seriyasi ichidagi maqsadli foizli ustamalar tahlil qilinayotgan mahsulotning aniq farqlarini ifodalash uchun ishlatilib, ushbu mahsulot sotilishining oldingi amaliyot tajribasidan, joriy raqobat o'rni va kelgusidagi taxminiy talabdan kelib chiqadi. Masalan, ayrim qimmatbaho, yaxshi turdagi tovarlarning sotuv hajmi past bo'lishiga qaramasdan, ularni sotish orqali yuqori foyda olish mumkin. Shu bilan birga bu turga kirmaydigan, yuqori aylanmaga ega bo'lgan boshqa mahsulotlar sotuvidan esa past foyda olish hollari ham amaliyotda ko'p uchraydi.

Mahsulotning sotish bahosi har qancha aniq va maqsadga muvofiq belgilangan bo'lishiga qaramasdan, har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt amaliyotida bu baho vaqt o'tishi bilan bir necha marta o'zgarishi mumkin. Bu o'zgarish birinchi navbatda, xo'jalik yurituvchi subyektning mahsulot ishlab chiqarish quvvati o'zgarishi, turdosh xo'jalik yurituvchi subyektlar bilan raqobat darajasi va boshqa shu kabi omillar o'zgarishiga bog'liq bo'lib, bu omillarning har biri o'zgarishi natijasida mahsulotning sotish bahosi ko'tarilishi yoki pasayishi mumkin. Ushbu omillarni hisobga olgan holdagi mahsulot bahosi xaridorlar tomonidan taklif etiladigan bahodan past darajada bo'lsa, o'z navbatida mahsulot bahosi birmuncha oshirilishi mumkin.

Bu o'rinda, agar bahoni shakllantirishning "xarajatlar - plus" formulasi yordamida belgilangan baho oxir-oqibat menejerlar tomonidan o'zgartirilsa, ushbu formuladan nima uchun foydalaniladi degan tabiiy savol kelib chiqadi. Ushbu savolga javob esa quyidagicha bo'ladi: mahsulot sotuv bahosini belgilash vaqtida bahoni "xarajatlar - plus"

usuli bo'yicha shakllantirish formulasi birlamchi bo'lib, dastlabki yaqinlashtirish o'rnida ishlatiladi. Bu muhim axborotni taqdim etuvchi maqsadli baho hisoblanib, shu bilan birga mahsulot sotish bahosi bo'yicha yakuniy qarorni qabul qilishda hisobga olinadigan yagona ma'lumot emas. Menejerlar bu ma'lumotda o'zlarining bozor hamda rejalashtirilayotgan bahoni shakllantirish strategiyasi to'g'risidagi bilimlaridan ham foydalanishlari lozim.

"Xarajatlar - plus" usulining kamchiliklari

Ushbu usul asosida bahoni shakllantirishga qaratilgan asosiy tanqid bevosita shu bilan bog'liqki, bu o'rinda mahsulotga bo'lgan talab e'tiborga olinmaydi. Bu yerda baho xarajatlarga ustamalarni qo'shish yo'li bilan o'rnatiladi hamda bu holat mahsulot bahosi va talabi o'rtasidagi nisbatga bog'liq bo'lmasligi mumkin. O'rnatiladigan baho faqat xarajatlar hajmiga bog'liq, deb hisoblanadi. Masalan, "xarajatlar - plus" formulasidan kelib chiqib, mahsulotning bahosi 20 ming p.b. miqdorida belgilanganda 100 birlik mahsulotga talab bo'lishi mumkin, ammo mahsulotning bahosi 25 ming p.b. bo'lganda talab 80 birlikni tashkil etishi mumkin. Har bir sotilgan mahsulot birligining o'zgaruvchan xarajatlari 15 ming p.b. bo'lishini taxmin qilgan holda 20 ming p.b. bahoda mahsulotni sotishdan olinadigan foydaning umumiy hissasi 500 ming p.b.ga nisbatan bu ko'rsatgich 25 ming p.b. bo'lganida foydaning umumiy hissasi 800 ming p.b.ga teng bo'lishi mumkin. Boshqacha qilib aytganda, "xarajatlar - plus" usuli noto'g'ri yechimga olib kelishi mumkin. Quyida keltirilgan fikr 30 yil avval Bakster va Oksenfeldlarning ilmiy ishlarida ilgari surilgan bo'lib, unda bahoni shakllantirishning xuddi mana shu "xarajatlar - plus" usulining asosiy kamchiligi ko'rsatib o'tilgan. Bu olimlarning ta'kidlashicha: "... Talabni aniq baholashning noqobilligi talabni belgilaydigan xarajatlar to'g'risida ma'lumot olish o'rnini egallay olmaydi. Agar talabning taxminiy baholari ma'lum ma'noda sinchkovlik bilan o'tkazilgan talabning baholash natijalari o'rnini bosishi mumkin bo'lsa, xarajatlar borasidagi axborot talab to'g'risida juda kam ma'lumot beradi".

Bahoni shakllantirishning "xarajatlar - plus" formulasi - sotuvchini zararlardan himoya qiluvchi o'ziga xos sug'urta to'sig'i bo'lib xizmat qilishi ko'p bora ta'kidlanadi. Lekin bu dalil noto'g'ri bo'lib, ba'zan shunday sharoit bo'lishi mumkin, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyekt o'z mahsulotiga ishlab chiqarish xarajatlaridan yuqori bo'lgan baho qo'ygan taqdirda ham mablag'larini yo'qotish ehtimoli bor. Bu holat shu bilan izohlanadiki, agar mahsulotga bo'lgan talab mahsulot birligiga doimiy xarajatlarni aniqlash uchun hisob-kitoblarda ishlatilgan faoliyat darajasiga nisbatan kamaysa, mahsulot sotishdan tushgan umumiy tushumlar umumiy doimiy xarajatlarni qoplash uchun yetmasligi mumkin. "Xarajatlar - plus" usuli faqat hamma xarajatlar hisobga olinganligi va mahsulot birligiga bo'lgan umumiy xarajatlar baholanganda sotish hajmi faoliyat darajasiga teng yoki yuqori bo'lgan sharoitida foyda kelitirishini kafolatlaydi.

Mahsulot ishlab chiqarishga yo'naltirilgan barcha xarajatlar qisqa muddatli istiqbolda doimiy bo'lib, u 1 mln p.b.ni tashkil etishi mumkin bo'lgan quyidagi taxminiy vaziyatni ko'rib chiqamiz. Shu bilan birga faraz qilaylik, 10 birlik mahsulot hajmi baholanishidan kelib chiqadigan mahsulot birligiga qilingan xarajatlar miqdori 100 ming p.b.ni tashkil etadi. "Xarajatlar - plus" usuli asosida mahsulot sotish bahosi 130 ming p.b. va ustamalar 30 foiz miqdorida belgilangan. Ammo amaldagi sotish hajmi 7 birlikka teng, sotishdan tushgan tushum faqat 910 ming p.b.ni tashkil etadi, umumiy xarajatlar esa, yuqorida qayd etilganidek, 1 mln. p.b.ni tashkil etgan. Bundan xulosa shuki, ushbu mahsulotga o'rnatilgan narx barcha xarajatlarni qoplasa ham 90 ming p.b. miqdorida zarar keltiradi.

"Xarajatlar - plus" usulini amaliyotda qo'llash afzalliklari

Agar ko'rib o'tilgan bahoni shakllantirish cheklovlari shunchalik aniq ko'rinib tursa, nima uchun bu usul amaliyotda keng qo'llaniladi? – degan tabiiy savol tug'iladi.

Bu borada Bakster va Oksenfeld quyidagi izohni taklif etishadi: bu usul orqali xo'jalik yurituvchi subyekt necha xil turdagi mahsulot ishlab chiqarishidan qat'i nazar, tashqi tomonidan haqiqatga yaqin bo'lgan

narxlar yengil va juda tez tarzda o'rnatilishi mumkin. Bundan tashqari, bu usulda qo'llaniladigan hisob-kitoblarning ko'rinishi haqiqatda ham to'g'riga va amaliy ma'lumotlarga asoslanganga o'xshaydi. Natijada shu tarzda belgilangan baho boshqa usuldagi hisoblangan bahoga nisbatan asosli ko'rinishi mumkin. Buning hisobiga yuqori baho o'rnatganligi uchun tazyiqqa uchrashi mumkin bo'lgan monopolist o'zini himoyalangan deb hisoblashi mumkin. Chunki u bahoni shakllantirishda "xarajatlar - plus" usulini qo'llagan.

Ushbu bahoni shakllantirish usulini keng targ'ib etilishining asosiy sabablaridan yana biri shuki, u xo'jalik yurituvchi subyektga aynan shu turdagi mahsulot uchun boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarning bahosini oldindan bashorat qilish imkonini beradi. Masalan, xo'jalik yurituvchi subyekt o'tgan yillarda 40 foizlik o'rtacha ustama belgilangan tarmoqda faoliyat yuritsa, uning raqobatchilari ham kelgusida o'z xarajatlariga 40 foizlik ustamani belgilashi mumkin. Tarmoqdagi barcha xo'jalik yurituvchi subyektlar bir xil darajadagi xarajatlar tarkibiga ega bo'lishini inobatga oladigan bo'lsak, baho diapazonini nisbatan aniq taxmin qilishi mumkin.

"Xarajatlar - plus" usuli bo'yicha bahoni shakllantirishning kamchiligi shundaki, unda talab e'tiborga olinmaydi. Shuni e'tiborga olish kerakki, bu usulda hisoblangan dastlabki baho ma'lum tuzatishlarsiz kam qo'llaniladi. Yuqorida aytib o'tilganidek, u ko'tarilishi yoki pasayishi mahsulotga nisbatan mavjud bo'lgan buyurtma miqdorini, bozordagi raqobat hajmini, kelgusidagi sotish nuqtayi nazardan konkret buyurtmachining muhimligini, shuningdek, buyurtmachilar bilan xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy munosabatlari siyosatini hisobga olishi mumkin.

Bahoni shakllantirish siyosati

Baho bo'yicha qarorlar qabul qilishda xarajatlar to'g'risidagi ma'lumot o'zgaruvchan ko'rsatgichlardan biri hisoblanadi. Oxirgi baho birinchi navbatda xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan o'tkaziladigan bahoni shakllantirish siyosatiga bog'liq bo'ladi. Bunday siyosat

natijasida "qaymog'ini olish" bahosi yoki bozorga kirib borish bahosi tanlanishi mumkin.

"*Qaymog'ini olish*" bahosi asosidagi siyosat – bu baho o'zgarishlariga nisbatan sezuvchan bo'lmagan bozor qismini ishlatishga bo'lgan urunishdir. Masalan, hali talab elastik bo'lmagan yangi mahsulot bilan bozorga chiqishning afzalligidan foydalanish uchun dastlabki davrda sotishning yuqori bahosini o'rnatish mumkin. Bunday siyosat tovar yoki xizmatlarning yangiligi samarasi yo'qolishidan so'ng, xarajatlarning kutilmaganda ko'tarilishi yoki talabning keskin pasayishi sharoitida qo'l kelishi mumkin. Bozor to'yingandan keyin mahsulotga o'rnatilgan baho hanuzgacha xizmat ko'rsatilmagan bozor qismini jalb qilish maqsadida pasaytirilishi mumkin. Bozorda turdosh mahsulotlar ko'p bo'lgan sharoitda "qaymog'ini olish" baho siyosati tavsiya etilmaydi. Bu o'rinda talab egri chizig'i elastik bo'ladi va turdosh mahsulotlar uchun raqobatchi belgilagan bahodan yuqori bo'lgan har qanday baho sotuvning keskin qisqarishiga olib keladi.

Bahoni belgilashning *bozorga kirib borish siyosati* – mahsulotga dastlabki davrda past baho o'rnatish konsepsiyasiga asoslanib, bozorda yangi mahsulot turini tezda o'zlashtirilishini ta'minlash maqsadida amalga oshiriladi. Bunday siyosat bozorda turdosh mahsulotlar mavjud bo'lgan yoki bozorda ishni boshlash uchun qiyinchilik tug'dirmaydigan sharoitda to'liq mos keladi. Past bahoning mavjud bo'lishi raqobatchilarning bu bozorga kirishlariga to'sqinlik qiladi va shunga yarasha xo'jalik yurituvchi subyektning ortiqcha to'siqlarsiz katta miqdorda foyda olishiga imkon yaratadi. Agar mahsulot turi yangi bo'lib, iste'molchilar tomonidan talabga ega bo'lsa, bu siyosatni qo'llash mumkin.

Odatda mahsulotlarga xos bo'lgan to'rt bosqichdan iborat *hayotiy aylanmani* ajratib ko'rsatish mumkin: boshlang'ich, o'sish, yetuklik va pasayish. Mahsulot bozorga kirishning boshlang'ich bosqichida u haqda ko'pchilik bilmaydi va shuning uchun unga nisbatan talab kam bo'ladi. O'sish bosqichida reklama tadbirlari va iste'molchilarning bu tovar haqida ma'lumotga ega bo'lishi evaziga sotuv hajmi tez osha boshlaydi.

Lekin, yetuklik davrida bu jarayon sustlashadi, chunki yangi iste'molchilarni jalb qilish salohiyati ma'lum ma'noda ishlatilgan bo'ladi. Pasayish bosqichida sotish hajmi kamayadi, mahsulot yangi va yanada takomillashgan ko'rinishdagilari bilan asta-sekin almashib boradi.

Sayzerning fikricha, kelgusida qulayroq talabni ta'minlash uchun dastlabki bosqichda normal ishlab chiqarish shiroitida tahlil asosida o'rnatilgan bahoning nisbatan hisoblangan mohiyatini ko'tarishi yoki pasayishi orqali tajriba o'tkazish mumkin. Masalan, u chegaralangan ishlab chiqarish quvvati past bahoni o'rnatishga yo'l qo'ymasligi mumkin degan fikrni ilgari suradi. Demak, bunday sharoitda faoliyatning normal darajasida aniqlangan yanada yuqori birlamchi baho o'rnatilishi mumkin, lekin keyinchalik u quyidagi sharoitda pasayadi:

a) talabning baho elastikligi o'sganda;

b) qo'shimcha quvvatlar ishga tushganda.

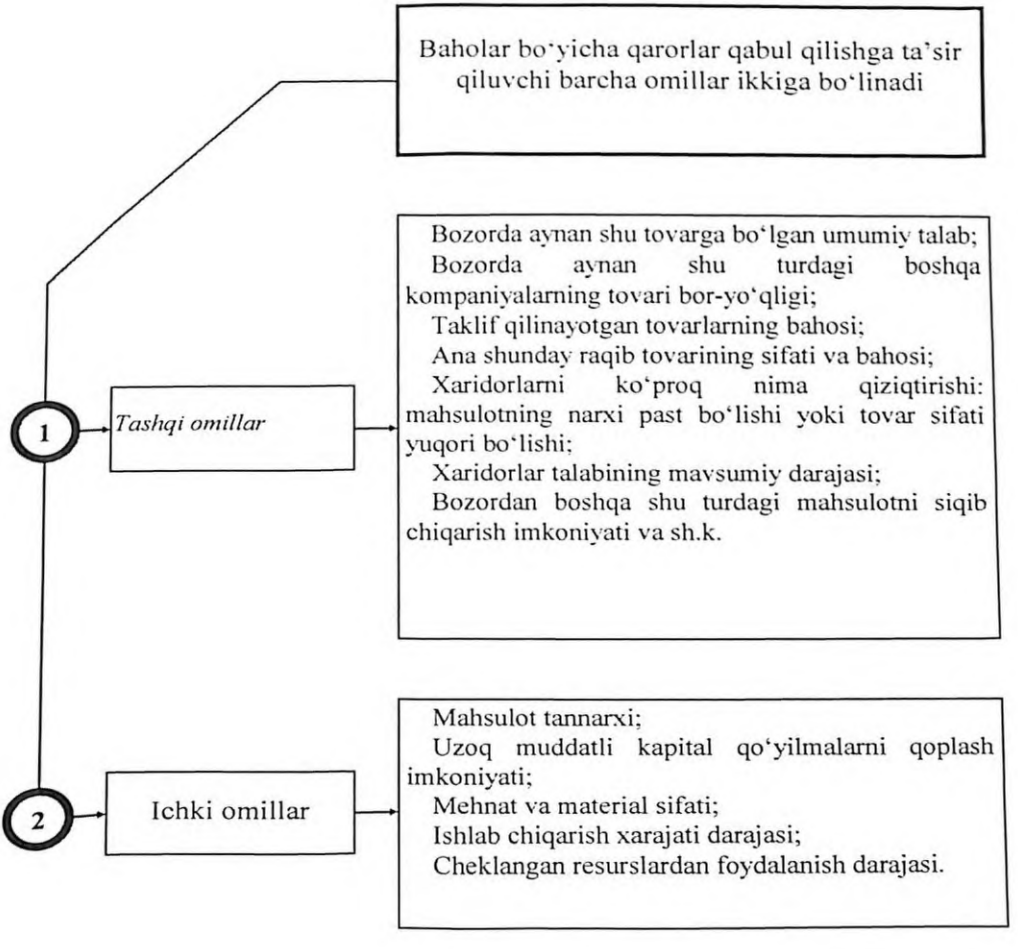
Aksincha, ishlab chiqarish quvvatiga chegara bo'lmagan sharoitda mahsulot sotish bahosi normal faoliyat sharoitida hisob-kitoblardan kelib chiqargan past bo'lgan baho o'rnatilishi lozim. Sotish hajmining yanada o'sishi va raqobatchilarning sust ta'siri natijasidagi bunday baho xo'jalik yurituvchi subyektga bozorning katta qismini egallash va uzoq muddatli istiqbolda yuqori foyda olish imkoniyatlarini yaratishi mumkin.

Rivojlanish davrida xo'jalik yurituvchi subyekt sotishning joriy bahosi kelgusidagi hodisalarga qanday ta'sir o'tkazayotganligiga kam ahamiyat beradi va qisqa muddatli istiqbolda foydasi maksimal bo'ladigan sotish bahosini o'rnatadi.

4-§. Baholar bo'yicha qarorlar qabul qilishga ta'sir qiluvchi omillar

Xo'jalik yurituvchi subyekt mahsulotiga bahoni belgilash murakkab jarayondir. Mahsulot birligiga bahoni belgilashga juda ko'plab omillar ta'sir qiladi. Ularni shartli ravishda quyidagi ikki guruhga bo'lish mumkin: 1.Tashqi omillar. 2.Ichki omillar.

Chizmadan ko'rinib turibdiki, tashqi omillar xo'jalik yurituvchi subyekt mahsulotini taklif qilayotgan bozor tomonidan ta'sir qiladi. Ya'ni, bozorda kuchli raqobat muhiti shakllangan bo'lsa, aniqrog'i shu xildagi tovarlar miqdori talab darajasidan ko'p bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyekt bozorga kirib borish va u yerda o'z o'rnini egallashi uchun mahsulotiga past baho qo'yishga, hattoki ba'zi paytlarda mahsulotning tannarxidan ham past bo'lgan bahoni belgilashga majbur bo'ladi.



Mabodo, xo'jalik yurituvchi subyekt umuman yangi, qanaqangi darajada unikal xususiyatlarga ega bo'lgan mahsulot ishlab chiqarib uni bozorga taklif qilayotgan bo'lsa, bahoni belgilashda xaridorlarning shu tovarga ko'nikishi va uni ijobiy kutib olishini kutgan holda, yuqori baholarni belgilashi mumkin. Ko'rinib turibdiki, mahsulotga bahoni belgilashda u kirib borishi mo'ljal qilinayotgan bozordagi omillarni e'tiborga olgan holda oxirgi xulosaga kelish, maqsadga muvofiqdir.

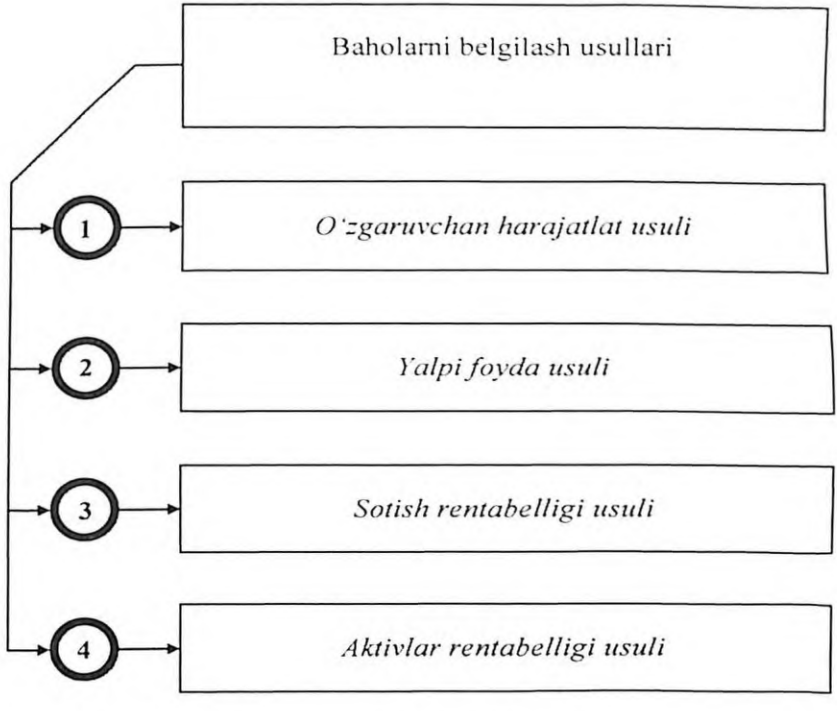
Shu bilan bir qatorda xo'jalik yurituvchi subyekt o'z mahsulotiga bahoni belgilashda unga ta'sir qiladigan ichki omillar ta'sirini ham hisobga olishi kerak bo'ladi. Bahoga ta'sir qiluvchi ichki omillarning eng asosiysi – bu tannarxdir. Xarajatlarni amalga oshirishdan oldin shu mahsulot bozorga tovar bo'lib chiqishida belgilanadigan bahosi nafaqat unga ketgan xarajatlarni qoplashi, balki shu bilan birga ma'lum miqdordagi foydani ham ta'minlashi kerakligi, e'tibor markazida bo'lishi kerak. Shu bilan bir qatorda, xo'jalik yurituvchi subyektning o'z faoliyatini muvaffaqiyatli olib borishi ana shu baholarning nafaqt joriy xarajatlarni qoplab, yana ma'lum miqdordagi foyda normasini ta'minlashi, shu bilan birga uzoq muddatlarga mo'ljallangan yirik miqdordagi kapital quyilmalarni amalga oshirish imkonini ham yaratishi kerak bo'ladi. Tovar birligining bahosini belgilashda ana shu yuqorida keltirilgan unga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarning barchasi e'tiborga olinishi kerak.

5-§. Bahoni belgilash usullari

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyektda, ya'ni uning mulk shakli hamda faoliyat turidan (ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish yoki ish bajarishdan) qat'i nazar, asosiy maqsad foyda olish bo'lar ekan, bu esa ana shu xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilayotgan mahsulotga qanday baho belgilanishiga bevosita bog'liqdir. Bir qarashda bu yerda hamma masala oddiydek ko'ringani bilan, xuddi mana shu bahoni belgilash juda jiddiy yondashuv va ma'lum miqdordagi maxsus iqtisodiy

bilimlardan xabardor bo'lishni va ularni amaliyotga bog'lay olishni talab qiladi. Nima uchun shunday ekanligini quyida, ushbu savol doirasida ko'rib chiqamiz.

Rivojlangan demokratik mamlakatlar amaliyotida xuddi mana shu sohada amaliyotda katta samara bilan qo'llanilib kelinayotgan va umum e'tirof etilgan 4 ta usul mavjud. Ularning mohiyatini har tomonlama o'rganish, iqtisodimizning turli tarmoqlarida faoliyat yuritayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlarda ulardan samarali foydalanish mumkin degan xulosaga kelishga asos bo'ladi. Shu maqsadda ularning har birining iqtisodiy mohiyati va amaliyotda ishlash mexanizmini atroflicha tushunib olish maqsadga muvofiqdir.

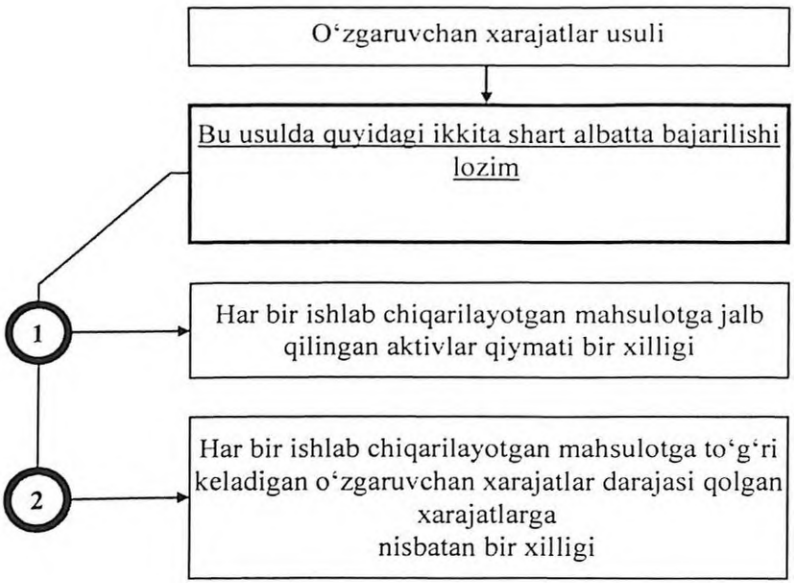


Yuqorida qayd qilingan, ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligiga baho belgilashning 4 ta usulidan dastlabkisi – baholar belgilashning o'zgaruvchan xarajatlar usulidir. Bu usul xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruv hisobini tashkil qilishning eng muhim boshlang'ich

omillaridan biri bo'lib, xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari o'zining kundalik amaliy faoliyatida juda tez-tez duch kelib turadigan usuldir. Bu usul rahbarga xaridorlar tomonidan taklif qilinayotgan baho hattoki uning tannarxidan past bo'lganda ham uni qayta hisoblab chiqib (xarajatlarning shartli doimiy va shartli o'zgaruvchan qismlarini tahlil qilish asosida), keyin xulosa qilishga o'rgatadi.

Bu usulning amaliyotda ishlashi uchun ba'zi shart-sharoitlar bo'lishi talab qilinadi (*chizma*).Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga baho belgilashning keyingi usuli bu – yalpi foyda usulidir.

Bu usul xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarining strategik qarorlar qabul qilishiga asos yaratadi. Olinishi mo'ljallanayotgan foyda miqdorining amalga oshirmoqchi bo'layotgan rejalari uchun moddiy asos yarata oladimi – yo'qmi, yetarli bo'lmasa, qancha yetishmaydi, u miqdorni qaysi manbalar hisobidan topish mumkin, degan muhim savollarga operativ tarzda ma'lumotlar olishga imkon yaratadi.



Bular esa, o'z navbatida biznesning boshlanish davridayoq xo'jalik yurituvchi subyektni tashkil qilish va boshqarish, rivojlantirish strategiyasini to'g'ri belgilash kafolatini ta'minlaydi. Yalpi foyda usuli xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlariga makro va mikro darajada shu muhim ko'rsatkich bo'yicha tahliliy ishlarni amalga oshirish, foyda miqdorining o'rtacha tarmoq, hududiy va butun mamlakat bo'yicha taqqoslanishi, vujudga kelishi mumkin bo'lgan chetlanishlarni ko'rish hamda chetlanishlar sababini aniqlash, shuningdek, shu boradagi mavjud rezervlarni ishga solish variantlarini ishlab chiqish imkonini beradi.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga baho belgilashning sotish rentabelligi usuli har bir tadbirkor uchun raqobat kurashida o'zini tuta olish, maksimal foyda ko'rish imkoniyatlarini doimo ishga solish va faoliyat turi bo'yicha boshqalarga nisbatan yuqori natijalarga ega bo'lish imkonini yaratadi.

Misol:

Ishlab chiqarish imkoniyati deyarlik cheklanmagan va nisbatan bir xil sharoitda bo'lgan ikki ishlab chiqaruvchi bir xildagi piyolalarni bozorga turli xil narxlarda taklif qilayapdi. Faraz qilaylik, birinchi ishlab chiqaruvchida bir dona piyolaning ishlab chiqarish tannarxi 200 p.b.ni tashkil qilgan holda uni sotish bahosini 300 p.b.ga belgiladi va bir soatda bir dona piyola sotdi.

Ikkinchi ishlab chiqaruvchi esa 200 p.b. ishlab chiqarish tannarxi bo'lgan piyolaning sotish bahosini 270 p.b.dan belgilab, bir soat davomida 3 dona piyola sotdi. Ko'rinib turibdiki, ikkinchi ishlab chiqaruvchi sotish bahosini past belgilagani bilan, bozorni yaxshi o'rganganligi, xaridorlarni baho orqali jalb qilish omillari hisobiga o'rtacha bir soatda birinchi ishlab chiqaruvchiga nisbatan 2 baravardan ortiq foyda olishga muvaffaq bo'lgan.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga baho belgilashning yana bir usuli – aktivlar rentabelligi usulidir.

Bu usulning o'ziga xos xususiyati shundaki – u xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariga baholarni belgilashda asosiy vositalar va aylanma kapital aylanishi, yangilanish darajasi, yangilanish vaqti va miqdori bo'yicha aniq ma'lumotlar beradi. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari va menejerlariga investitsiya muhiti, asosiy kapital yangilanishini inobatga olgan holda baholarni belgilash imkoniyatini yaratadi. Buning uchun rahbar yoki baholarni belgilash bo'yicha mas'ul xodimlar, albatta, kapital elementlari bo'yicha amortizatsiya hisoblash usullari, ulardan foydalanish, hisob siyosati kabi qator muhim iqtisodiy ko'rsatkichlar mohiyatini yaxshi bilishlari talab etiladi.

Quyida ana shu to'rtta usulning amaliyotda qo'llanilishi bitta misol yordamida ko'rsatilgan bo'lib (*jadval*), uning yechimiga e'tibor beriladigan bo'lsa (*chizmalar*), quyidagilarni aniq kuzatish mumkin:

- barcha ko'rib chiqilayotgan usullar (*jami 4 ta usul*) yechimi natijasi – 40.50 p.b.ga teng. Chunki, barcha usullar yechimi bir xildagi shartli misol ma'lumotlari asosida amalga oshirilgan. Bundan yana bir xulosa kelib chiqadiki, xo'jalik yurituvchi subyekt mahsulotiga baholarni belgilash jarayonida ana shu usullarning istalgan turidan foydalanishi mumkin;

- bahoni hisoblash uchun asos sifatida xarajatlarning istalgan miqdori va turi tanlanishi mumkin, xususan: 1. bir dona mahsulot birligiga to'g'ri keladigan o'zgaruvchan xarajatlar; 2. bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan jami ishlab chiqarish xarajatlari; 3. bir dona mahsulot birligiga to'g'ri keladigan to'liq tannarx xarajatlari.

Yuqorida qayd etilganidek, ishlab chiqarilgan mahsulot birligiga bahoni belgilashda qaysi usuldan foydalanishni rahbar o'zi xo'jalik yurituvchi subyekt manfaatlari va strategik maqsadlardan kelib chiqib, mustaqil tarzda hal qiladi.

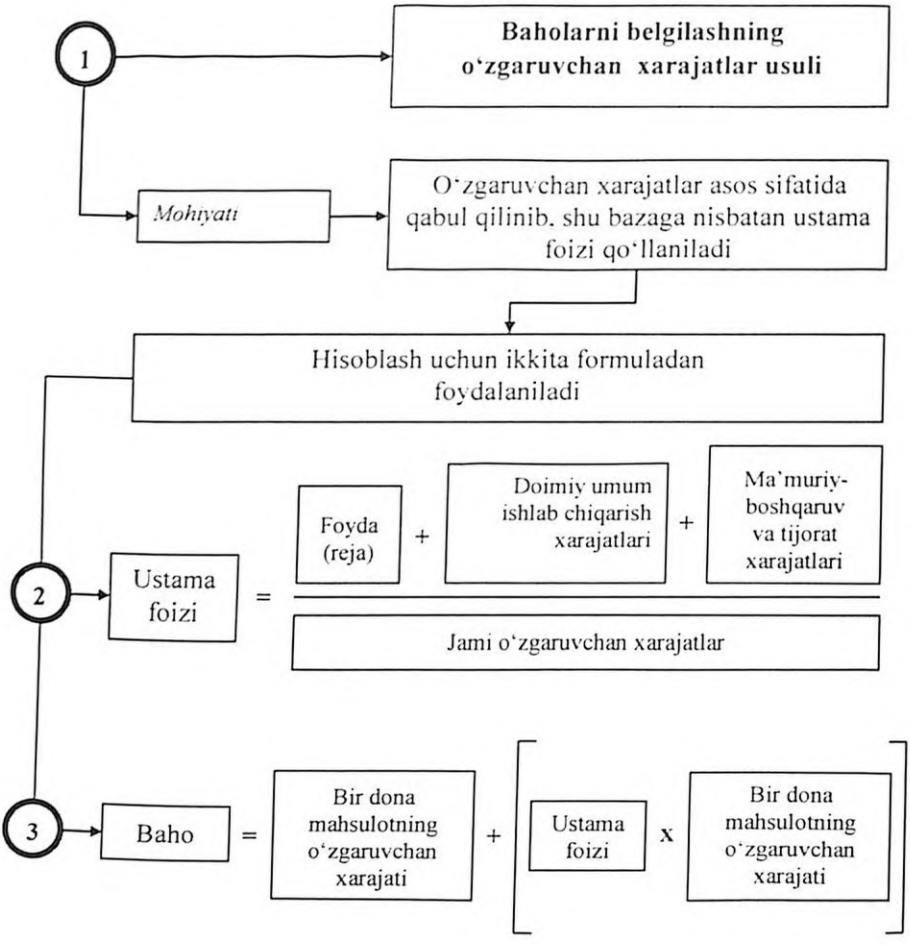
Shu to'rtta usulning qo'llanishi bo'yicha misol:

Xo'jalik yurituvchi subyekt mol yetkazib beruvchilardan detallar sotib olib, avtomobil motorini yig'adi. Ishlab chiqarishning umumiy

hajmi hisob davrida 14750 ta motorga teng bo'lgan. Bir dona mahsulotga bo'lgan xarajatlar esa shu davrda quyidagicha bo'lgan:

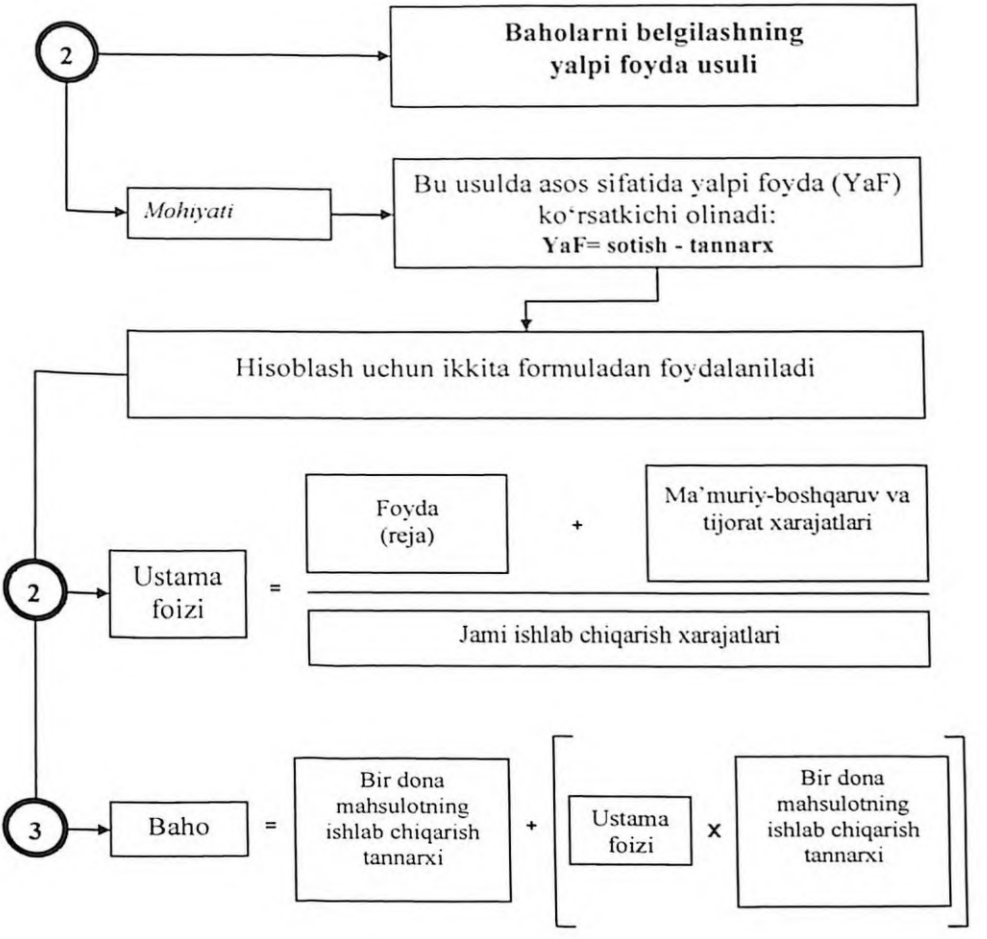
Xarajatlar	jami (p.b.da)	bir donasi (p.b.da)
1. O'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari: *a) to'g'ri material xarajatlar*	88 500	6.00
b) to'g'ri ish haqi xarajatlari	66 375	4.50
v) o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari	44 250	3.00
jami o'zgaruvchan xarajatlar	199 125	13.50
2. Doimiy ishlab chiqarish xarajatlari	154 875	10.50
3. Ma'muriy-boshqaruv va tijorat xarajatlari (MBTX) *a) tijorat xarajatlari*	73750	5.00
b) umumiy xarajatlar	36 875	2.50
v) ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	22 125	1.50
Jami: MBTX	132 750	9.00
BARCHA XARAJATLAR (1 + 2 + 3)	486 750	33. 00

1. Hisobot yilida xarajatlarning o'zgarishi kutilmayapti.
2. Xo'jalik yurituvchi subyekt 110625 p.b. foyda olishni rejalashtirmoqda.
3. Xo'jalik yurituvchi subyekt aktivlarining umumiy miqdori 921875 p.b.
4. Aktivlar rentabelligi shu holatda 12 foizni tashkil qiladi (110625: 921875) x 100



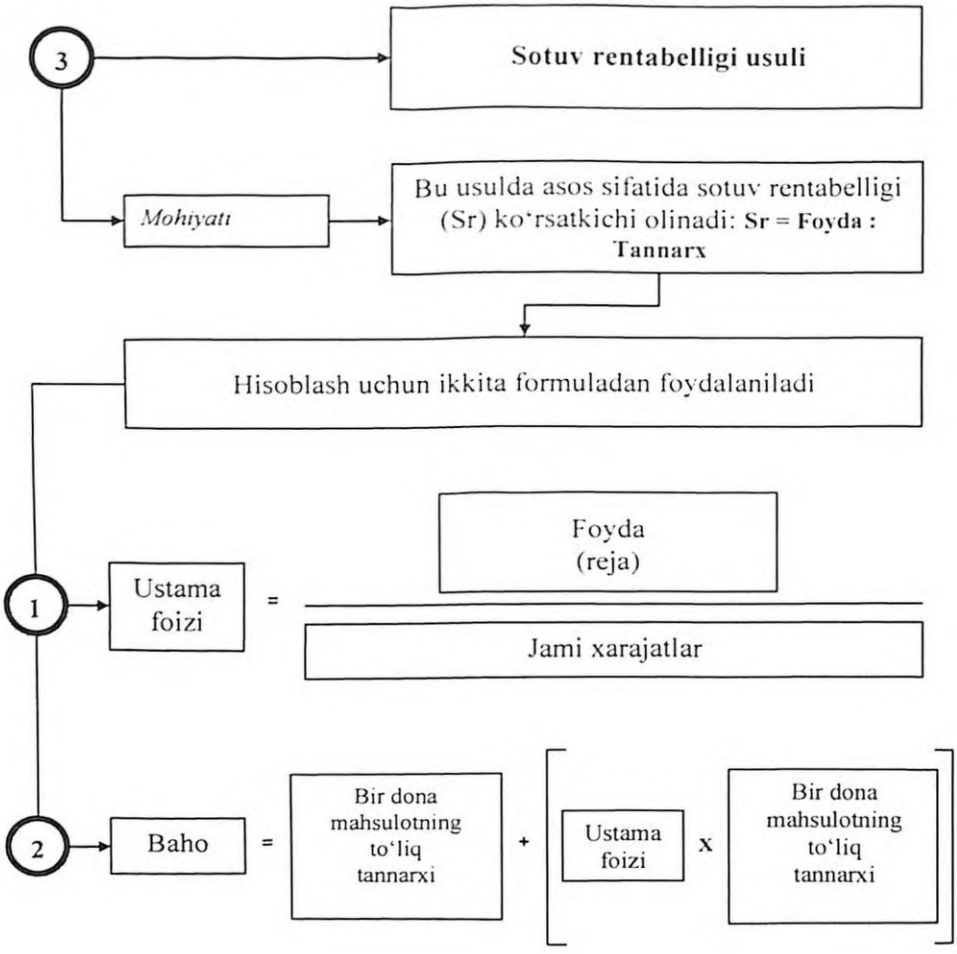
Misoldan kelib chiqiladigan bo'lsa:

1. *Ustama foizi* = (110625 + 154875 + 132750) : 199125 = 200%
2. *Bahosi* = 13.50 + (13.50 x 200%) = 40.50



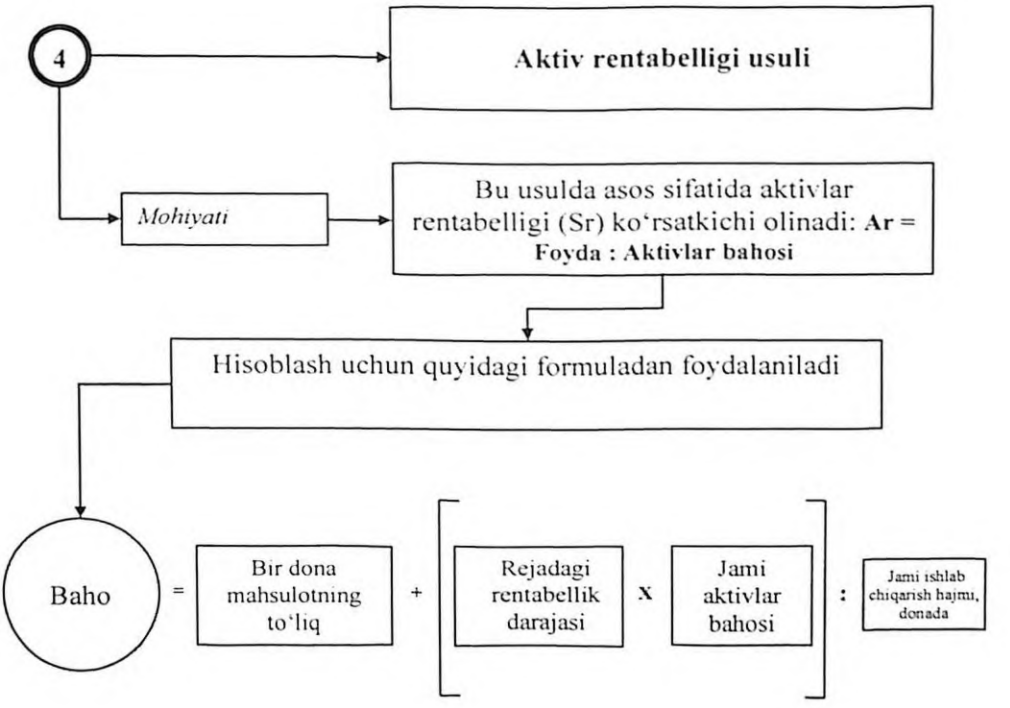
Misoldan kelib chiqiladigan bo'lsa:

1. *Ustama foizi* = (110625 + 132750) : (199125 + 154875) = 68.7%
2. *Bahosi* = 13.50 +10.50 + (24.0 x 68.7%) = 40.50



Misoldan kelib chiqiladigan bo'lsa:

1. *Ustama foizi* = 110625 : (199125 + 154875 +132750) = 22.73%
2. *Bahosi* = 13.50 + 10.50 + 9.00 + (33.0 x 22.73%) = 40.50



Misoldan kelib chiqiladigan bo'lsa:

1. *Baho* = 13.50 + 10.50 + 9.00 + {12% x 921875 : 14750} = 40.50

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati *xizmat ko'rsatish* sohasidan iborat bo'lsa, u holda u tomonidan ko'rsatilayotgan xizmatga bahoni belgilashga yondashishning o'ziga xos xususiyatlari bo'ladi va u ishlab chiqilgan mahsulotlarga baho belgilash tartibidan farq qiladi. Xizmatlar fizik xossaga ega bo'lmasada, ular ham o'z bahosiga ega bo'lishni, shunga muvofiq xaridorlari tomonidan to'lovni amalga oshirishda hisobga olinishi kerak bo'ladi. Chunki nafaqat xizmat ko'rsatuvchi subyekt, balki uning xizmatidan foydalanuvchi ham oldindan xizmat bahosi qancha bo'lishini bilishlari, bu tabiiy holat. Xizmatlarga bahoni belgilash uchun aksariyat hollarda sarflangan materiallar xarajati hamda uni bajarishga ketgan vaqt miqdori hisobga olinadi.

Shuningdek, poyabzalni ta'mirlash, santexnikalarni almashtirish va tuzatish, avtomobillarga texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash kabi faoliyatlar bilan shug'ullanadigan xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z xizmatlari bahosini belgilashda – sarflangan ishchi kuchi vaqti hamda ishlatilgan materiallar va ehtiyot qismlar qiymatini hisobga olishadi.

Auditorlik, konsalting, advokatlik, buxgalterlik kabi xizmatlarni ko'rsatuvchi xo'jalik yurituvchi subyektlarda esa – xizmat ko'rsatish uchun sarflangan vaqt miqdori bahoni belgilash uchun asos qilib olinadi.

Xizmat ko'rsatuvchi xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z xizmatlari bahosini belgilash vaqtida ana shu yuqorida qayd qilingan holatlardan kelib chiqib, ya'ni sarflangan materiallar, ehtiyot qismlar bahosi hamda material xarajatlari miqdorini hisobga olib, ular ustiga ustama qo'yish usulidan foydalanishadi.

Misol.

Xo'jalik yurituvchi subyekt avtomobilga texnik xizmat ko'rsatdi.

Shu jarayonda u 340 p.b. miqdoridagi ehtiyot qismlarni ishlatdi.

Shu ehtiyot qismlarni joy-joyiga ishlatish uchun ketgan qo'shilgan xarajatlarini qoplash uchun 40% ustama qo'llaydi.

Bundan tashqari avtomobilni ta'mirlash uchun bitta mutaxassis ishladi va u jami 9 soat vaqt sarfladi.

Mutaxassisning bir soatlik ish haqi stavkasi 15 p.b. teng.

Ish haqi bo'yicha joriy ustama foizi 80%.

Shu misol shartlari bo'yicha avtomobilga ko'rsatilgan texnik xizmat va ta'mirlash xarajatlari bahosi quyidagicha shakllanadi:

(*bahosi pul birligida*)

Ko'rsatilgan xizmat turlari va belgilangan ustamalar miqdori	*Bahosi*
Sarflangan ehtiyot qismlar	340
Qo'shilgan xarajatlar (340 x 40%)	136
Jami ehtiyot qismlar xarajati	476
Mehnat haqi xarajatlari (9 soat x 15 p.b.)	135

Qo'shilgan xarajatlar (135x 80%)	108
Jami mehnat xarajatlari	243
Xizmat bahosi	719

6. a) Test savollari

1. Transfert baholash tizimining asosi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot, bajarilayotgan ish yoki ko'rsatilayotgan xizmat birligiga baho belgilashda:

a) bozor baholaridan kelib chiqishni;

b) xarajatlar asosida belgilashni;

v) me'yoriy xarajatlar asosida belgilashni;

g) to'liq xarajatlar asosida belgilashni taqozo etadi.

2. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulotga bozorda talab katta. Lekin, xaridorlarni ko'proq mahsulotning bahosi arzon bo'lishi qiziqtirmoqda. Xo'jalik yurituvchi subyekt mahsuloti bahosini pasaytirmasa, bozordagi raqobatga bardosh bera olmaydi. Shu holatda, xo'jalik yurituvchi subyektning rejalashtirgan daromadi miqdorini kamaytirmasdan va tegishli foyda summasini olishi uchun, mahsulotga baho belgilashning qaysi usulidan foydalangani ma'qul?

a) aktivlar rentabelligi

b) sotish rentabelligi

v) yalpi foyda

g) o'zgaruvchan xarajatlar

Nima uchun aynan shu band to'g'ri deb hisoblayapsiz? Fikringizni izohlab, asoslab bering.

3. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulotni sotib olish borasida yangi buyurtma tushmoqda. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari shu buyurtmani qabul qilish yoki qilmasligi borasida mutaxassis sifatida Sizga murojaat qildi. Shu holatda, fikringizning etarli

darajada asosli bo'lishi uchun, mahsulotga baho belgilashning qaysi usulini ishlatgan ma'qul?

a) aktivlar rentabelligi

b) sotish rentabelligi

v) yalpi foyda

g) o'zgaruvchan xarajatlar

Nima uchun aynan shu band to'g'ri deb hisoblayapsiz? Fikringizni izohlab, asoslab bering.

4. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulotga bozorda talab katta. Shu bilan birgalikda xaridorlarni ko'proq ma'sulotning bahosi arzon bo'lishi emas, uning sifati juda yaxshi bo'lishi qiziqtirmoqda. Xo'jalik yurituvchi subyektda mahsulot sifatini yanada yaxshilash imkoni mavjud, lekin, bu qo'shimcha xarajatlarni talab qiladi. Shu holatda, reja qilinayotgan foyda summasini olishi uchun, mahsulotga baho belgilashning qaysi usulidan foydalangan ma'qul?

a) aktivlar rentabelligi

b) sotish rentabelligi

v) yalpi foyda

g) o'zgaruvchan xarajatlar

Nima uchun aynan shu band to'g'ri deb hisoblayapsiz? Fikringizni izohlab, asoslab bering.

5. Ishlab chiqarish hajmi o'zgarishi bilan xarajatlarning o'zgarishi, ya'ni "o'zini tutishi"ni o'rganish baholar bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun asosdir. Siz shu fikrga qo'shilasizmi?

a) HA b) YO'Q

6. Baholar bo'yicha tegishli qarorlar qabul qilinayotganda ishlab chiqarish xarajatlari odatda quyidagilardan qaysi birini o'z ichiga oladi?

a) bevosita ishlab chiqarish xarajatlarini

b) egri ishlab chiqarish xarajatlarini

v) ikkalasini ham
g) ikkalasini ham emas

7. Baholar bo'yicha tegishli qarorlar qabul qilinayotganda, xo'jalik yurituvchi subyekt menejerlari, ko'pchilik hollarda xarajatlar bazasiga ham o'zgaruvchan, ham doimiy xarajatlarni ko'shishni afzal ko'radilar. Siz shu fikrga qo'shilasizmi?

a) ha b) yo'q

8. Xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarayotgan bir dona mahsulotiga to'g'ri keladigan o'zgaruvchan xarajatlar 50 p.b.ni tashkil qilmoqda. Doimiy xarajatlarning umumiy miqdori 1 mln. p.b. bo'lib, u ishlab chiqarilgan barcha mahsulot hajmiga nisbatan baravar taqsimlanadi. Mahsulotning sotish bahosi to'liq xarajatlarga yana 10 foiz ustamani qo'yish bilan aniqlanadi. Agar jami 100 ming dona mahsulot ishlab chiqarilgan bo'lsa, mahsulot birligining bahosi qanchaga teng bo'ladi?

a) 55 p.b.
b) 60 p.b.
v) 61 p.b.
g) 66 p.b.

9. Xo'jalik yurituvchi subyekt 200 ming dona mahsulot sotmoqchi. Doimiy xarajatlar 400 ming p.b.ni tashkil qilgan, o'zgaruvchan xarajatlar sotuv bahosining 60 foizini tashkil qiladi. Shu holatda xo'jalik yurituvchi subyekt 100 ming p.b. foyda olish uchun bir dona mahsulotning sotish bahosini necha p.b. miqdorida belgilashi lozim?

a) 3.75 p.b.
b) 4.17 p.b.
v) 5.00 p.b.
g) 6.25 p.b.

10. Xo'jalik yurituvchi subyekt bir oyda 8 ming dona mahsulot ishlab chiqaradi va sotadi. Jami ishlab chiqarish xarajatlari 560 ming

p.b.ni tashkil qiladi, shundan 160 ming p.b. – o'zgaruvchan xarajatlar, 400 ming p.b. – doimiy xarajatlardir. Xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarish jarayonida foydalanilmayotgan asosiy vositalar mavjud bo'lib, ular ishlatiladigan bo'lsa, bir oyda yana qo'shimcha 2 ming dona mahsulot qo'shimcha ishlab chiqara olish mumkin. Shu hajm bo'yicha maxsus buyurtma qabul qilish masalasi ko'tarilsa, quyidagi baholardan qaysi biri xo'jalik yurituvchi subyekt manfatlariga to'g'ri kela olishi mumkin?

a) 17 p.b.
b) 73 p.b.
v) 62 p.b.
g) 21 p.b.

11. Xo'jalik yurituvchi subyekt o'z aktivlari rentabelligining - 30 foiz atrofida bo'lishini rejalashtirmoqda. Bir xil turdagi mahsulot ishlab chiqarish uchun xo'jalik yurituvchi subyektdagi mavjud aktivlarning umumiy summasi – 100 ming p.b.ga teng. Kelgusi yili sotilishi mumkin bo'lgan hajm taxminan 10 ming donani tashkil qiladi. Bir dona maxsulotni ishlab chiqarish xarajatlari bo'lsa, quyidagicha: o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlar - 5 p.b., doimiy ishlab chiqarish xarajatlari - 1 p.b., shuningdek, doimiy tijorat va ma'muriy boshqaruv xarajatlari - 2 p.b.. SHu holatda to'liq tannarx hisobi bo'yicha bir dona maxsulotning sotuv bahosi qanchaga teng bo'ladi?

a) 5 p.b.
b) 8 p.b.
v) 10 p.b.
g) 11 p.b.

6. b) Muammolar va vazifalar

1-masala

Turli usullardan foydalanib, baholarni belgilash

"BNM" xo'jalik yurituvchi subyekti uch turdagi mahsulotlar ishlab chiqaradi: paypoqchalar; maykalar va ko'ylaklar. Har bir mahsulot turini

ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar to'g'risida quyidagi ma'lumotlar mavjud (1-jadval):

1-jadval

	Sarf-xarajatlar	Jami	*Paypoqchalar*	*Maykalar*	Ko'ylak-chalar
1	**Materiallar:**				
	Xomashyo	137 000	62 500	29 000	45 500
	Qo'shimcha materiallar	5 250	2 500	1 000	1 750
	Yordamchi materiallar	9 250	3 750	2 000	3 500
	Rang-bo'yoqlar	70 500	30 000	16 000	4 500
2	**Mehnat xarajatlari**				
	Shtampalash	53 750	22 500	12 000	19 250
	Payvandlash	94 000	42 500	20 000	31 50
	Rang berish	107 500	45 000	24 000	38 500
	Terish-yig'ish	44 250	17 500	11 000	15 750
3	**Bilvosita mehnat xarajati**	173 000	77 500	36 000	59 500
4	**Bevosita qo'shimcha sarflar**	30 000	12 500	7 000	10 500
	O'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari	90 500	40 000	19 000	31 500
	Doimiy ishlab chiqarish xarajatlari	120 000	45%	25%	30%
5	**Tijorat xarajatlari**	105 000	40%	20%	40%
	Marketing bo'yicha o'zgaruvchan xarajatlar	123 000	55 000	26 000	42 000
	Marketing bo'yicha doimiy xarajatlar	85 400	40%	25%	35%
6	**Ma'muriy boshqaruv xarajatlari**	47 600	40%	25%	35%

Xo'jalik yurituvchi subyekt har bir mahsulot turidan eng kamida xarajatlar miqdoriga nisbatan 30% hajmida foyda olishni rejalashtirgan.

Sotish hajmi quyidagicha belgilangan:

- paypoqchalardan - 50 000 dona;
- maykalardan - 20 000 dona;
- ko'ylaklardan - 35 000 dona.

Zaxira hajmi o'zgarmasdan qoladi.

Talab qilinadi:

Quyidagi usullardan foydalanib, har bir mahsulot turining sotish bahosini aniqlash lozim:

a) yalpi foyda;

b) sotuv rentabelligi.

2-masala

Bir necha cheklovchi omillar ta'sirida ishlab chiqarilishi rejalashtirilayotgan mahsulotning eng optimal miqdorini aniqlashda, "xarajatlar - plus" usuli bo'yicha baholarni belgilash.

Xo'jalik yurituvchi subyekt ikki turdagi bolalar mahsulotini ishlab chiqarmoqda - ko'ylakcha va kostyum. O'tgan hisobot yilida xo'jalik yurituvchi subyekt ana shu ikki xil mahsulot ishlab chiqarish va ularni sotishdan 700 ming p.b. foyda olgan. Ayni paytda xo'jalik yurituvchi subyekt mutaxassislari kelgusi yil uchun reja ko'rsatkichlarini shakllantirmoqda. Quyidagi jadvalda ana shu rejalashtirilayotgan relevantli ko'rsatkichlardan ayrimlari keltirilgan:

O'tgan yil bo'yicha haqiqiy erishilgan ko'rsatkichlar jadvali

	Ma'lumotlar	Ishlab chiqarilgan va sotilgan mahsulotlar bo'yicha:	
		ko'ylakcha	kostyum
1	Ishlab chiqarilgan va sotilgan, donada	50 000	110 000
2	Har bir dona mahsulotning umumishlab chiqarish xarajatlari, ming p.b.da	45	90
3	Har bir dona mahsulotning sotish bahosi, ming p.b.da	56	112
4	Har bir dona mahsulotni ishlab chiqarish va sotish vaqti, soatda	2	1
5	Mahsulotlarning maksimal bozor sig'imi, donada	75 000	130 000

Xo'jalik yurituvchi subyektning ana shu davrdagi shartli doimiy xarajatlari miqdori 1500 ming p.b.ni tashkil qilgan hamda mahsulot turlari bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotlarga sarflangan vaqtga nisbatan proporsional tarzda taqsimlangan.

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni maqsad qilgan. Buning uchun esa mavjud ishlab chiqarish quvvatlaridan maksimal tarzda foydalanish va mahsulotlarga baho belgilashning boshqa usullaridan foydalanmoqchi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyatining talablaridan kelib chiqqan holda marketing bo'limi mutaxassislari, ishlab chiqarish quvvatlarini kelgusi yilda oshirish imkoniyatlari va bozordagi talab-taklif holatidan kelib chiqqan holda bahoni belgilash bo'yicha yana quyidagi ma'lumotlarni taqdim etishdi:

1. Bozordagi talab qo'shimcha tarzda ko'ylakchalardan yana 25 ming dona, kostyumlardan 20 ming dona ishlab chiqarish va sotish imkonini yaratadi.

2. Mahsulot turlari bo'yicha baho diapozoni: ko'ylakchalar uchun – 56-60, kostyum uchun – 85-100.

3. Shartli doimiy xarajatlar miqdori kelgusi yilda o'zgarmaydi.

Rahbar uchun quyidagilarni hisoblab bering:

a). Kelgusi yilda xo'jalik yurituvchi subyekt uchun maksimal tarzda foyda olish imkonini beradigan ishlab chiqarish rejasini;

b). Yuqoridagi jadval ma'lumotlari asosida xo'jalik yurituvchi subyektdagi baho belgilash usulini tavsiflab bering. Xo'jalik yurituvchi subyekt mahsulotlari uchun kelgusi yilda baho qanchani tashkil qilishi maqsadga muvofiq?.

3-masala

Bozordagi "talab va taklif"dan kelib chiqqan holda ishlab chiqarilayotgan va sotishga mo'ljallangan mahsulotldarga eng past va eng optimal baholarni belgilash.

Xo'jalik yurituvchi subyekt konditsionerlar ishlab chiqarmoqda.

Ayni paytda xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari o'z mahsulotlarining doimiy va asosiy xaridori bilan yanada munosabatlarini mustahkamlash maqsadida bahoni yanada pasaytirishni reja qilmoqda.

Har bir konditsionerning komponentlari jami 3 ta sexda ishlab chiqiladi va 4-yig'uv sexida tayyor mahsulot holiga keltiriladi.

Doimiy va asosiy xaridor har yili xo'jalik yurituvchi subyektdan 350 dona konditsioner sotib oladi.

Quyidagi jadvalda ana shu ishlab chiqarilayotgan konditsionerlar bo'yicha me'yoriy ko'rsatkichlar keltirilgan:

O'tgan yil bo'yicha haqiqiy erishilgan ko'rsatkichlar jadvali (ming p.b.da)

	Ma'lumotlar	**Ishlab chiqarilgan va sotilgan mahsulotlar hajmi – 350 dona**			
		1-sex	2-sex	3-sex	4-sex
1	Materiallar va ehtiyot qismlar, bir donaga	52,0	33,0	1,0	5,0
2	Bevosita mehnat xarajatlari, bir donaga	3,5	2,8	1,5	2,1
3	Boshqa o'zgaruvchan - qo'shilgan xarajatlar, bir donaga	1,1	1,7	2,5	0,7
4	Boshqa doimiy - qo'shilgan xarajatlar, bir donaga	5,0	4.0	2,8	1,6
	Jami	61.6	41,5	7,8	9,4
	350 dona konditsionerni har bir sexda sinab ko'rish va to'liq tayyor holga keltirish	18,0	11,0	7,0	

Rahbar uchun quyidagilarni hisoblab bering:

a). Kelgusi yilda yana 350 dona mahsulot ishlab chiqarib, uni asosiy xaridorga eng past bo'lgan qaysi bahoda sotish mumkinligini;

b). Yuqoridagi jadval ma'lumotlari asosida xo'jalik yurituvchi subyektda baho belgilashning qaysi usulidan foydalanish lozimligini

asoslab bering. Xo'jalik yurituvchi subyekt mahsulotlari uchun kelgusi yilda baho qanchani tashkil qilishi maqsadga muvofiq?

v). Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari kelgusi yili yana bir yangi mahsulotni, ya'ni kir yuvish mashinalarini ishlab chiqarib, uni bozorga taklif qilmoqchi.

Bu mahsulotni ishlab chiqarish bo'yicha mutaxassislar qo'shimcha tarzda quyidagi ma'lumotlarni taqdim etishdi: bir dona kir yuvish mashinasini ishlab chiqarish bo'yicha shartli o'zgaruvchan xarajatlar 42 ming p.b. va shartli doimiy xarajatlar 11 ming p.b..

Xo'jalik yurituvchi subyektning marketing xizmati xodimlari bozorni o'rganib, quyidagi ma'lumotlarni taqdim etishdi:

Bir dona kir yuvish mashinasining sotish bahosi, ming p.b.da	75,0	70,0	65,0	58,0
Bozordagi talab, donaga	10 000	12 500	14 800	20 000

Ayni paytda xo'jalik yurituvchi subyektning mavjud ishlab chiqarish quvvatlari bir yilda 11 ming dona kir yuvish mashinasini ishlab chiqarish imkonini beradi. Lekin, shu bilan birga, agar xo'jalik yurituvchi subyekt kir yuvish mashinasini ishlab chiqarmasdan sotib oladigan bo'lsa, unga xaridordan quyidagi taklif mavjud: 10 ming donagacha sotib olsa, har bir donasini 50 ming p.b.dan, agar 11 ming donadan ko'p sotib olsa, har bir donasini 47 ming p.b.dan.

Ana shu holatda xo'jalik yurituvchi subyekt eng maksimal miqdorda foyda olish uchun qanday qaror qabul qilishi kerak?

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariga ishlab chiqarish quvvatlaridan eng samarali foydalanish bo'yicha aniq xulosa tayyorlab bering.

4-masala

Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulotlarga "xarajatlar - plus" usulidan foydalanib sotish bahosini belgilash.

Xo'jalik yurituvchi subyekt ikki xildagi baqqollik (konditer) mahsulotlarini ishlab chiqaradi, A va V. Ana shu ikki xil mahsulotlar

ikkita sexda ishlab chiqilib, xo'jalik yurituvchi subyekt boshqa xil mahsulot ishlab chiqarmaydi. Xo'jalik yurituvchi subyektda mahsulotlar zaxirasi yo'q.

Xo'jalik yurituvchi subyektning yillik shartli doimiy xarajatlari miqdori (texnik xizmat ko'rsatish va ma'muriy boshqaruv xarajatlari bilan birgalikda) 18 mln. p.b.ga teng. Ana shu shartli doimiy xarajatlar summasi ishlab chiqarilayotgan mahsulot turlari tannarxiga, ularning egallab turgan ishlab chiqarishdagi band bo'lgan maydonlari miqdoriga qarab, proporsional tarzda taqsimlanadi. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan har ikki mahsulotga ham 25 foiz ustama qo'yadi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt kelgusi yil uchun quyidagi ko'rsatkichlarni xarajatlar smetasiga kiritmoqda:

a).

Ma'lumotlar	"A" mahsuloti	"V" mahsuloti
Ishlab chiqarish quvvati, kg	300 000	150 000
Xarajatlari	220 000	115 000

b).

Ma'lumotlar	"A" mahsulotini ishlab chiqaruvchi sex	"V" mahsulotini ishlab chiqaruvchi sex	Ombor	Texnik xizmat ko'rsatish bo'limi (TXK)	Ma'muriy boshqaruv apparati (MBA)
1 Xarajatlar, mln. p.b.da:					
- materiallar	2,4	1,1	0,1	0,1	
- boshqa o'zgaruvchan xarajatlar	1,1	0,8	0,2	0,3	0,3
- ombor	85	60			
- TKX xarajatlari	70	40	30		
- MBA xarajatlari	60	45	30	15	
2 Maydoni, m2	900	700	350		250

Talab qilinadi:

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari uchun quyidagilarni:

a). har bir mahsulot turining sotish bahosini hisoblab bering;

b). yuqoridagi jadval ma'lumotlari asosida hamda quyidagi takliflardan kelib chiqib, xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarish quvvatlaridan qay tarzda foydalanayotganligi va uning samarasini yanada oshirish bo'yicha rahbarga har tomonlama asoslangan xulosa tayyorlang:

- yangi xaridorlardan "V" mahsulotidan yiliga 3 000 kilogrammdan sotib olmoqchiligi to'g'risida, lekin, sotib olish bahosi xo'jalik yurituvchi subyekt biznes rejasidagidan 5 foizga kam;
- boshqa bir xaridorlardan aynan "V" mahsulotidan yiliga 40 ming kilogrammdan va xarid bahosini xo'jalik yurituvchi subyektning ana shu "V" mahsulotini ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan to'liq ishlab chiqarish xarajatlari plus 10 foiz ustama miqdorida.

5-masala

Tannarxni hisoblash va baholarni aniqlash

«AV» xo'jalik yurituvchi subyekti ip kalavalarini ishlab chiqaradi. Xo'jalik yurituvchi subyektning yil davomidagi faoliyati to'g'risida quyidagicha ma'lumotlar mavjud:

- o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari	1 530 000
- doimiy ishlab chiqarish xarajatlari	540 000
- tijorat xarajatlari	360 000
- ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	202 500
- ko'zda tutilayotgan foyda miqdori	337 500

Shu yili xo'jalik yurituvchi subyektning ip kalavalariga bo'lgan talab 450 ming donani tashkil qilishi hisob-kitob qilingan.

Talab qilinadi:

1. Bir dona mahsulotning loyihalashtirilayotgan tannarxini hisoblab toping.

2. Quyidagi usullardan foydalanib, mahsulot bahosini hisoblab bering:

a) yalpi foyda usuli;

b) sotuv rentabelligi.

6-masala

Ko'rsatilayotgan xizmat bahosini aniqlash

«VS» xo'jalik yurituvchi subyekti yirik shoxli mollardagi kasalliklarni tekshirish va ularni emlash-davolash bilan shug'ullanadi. Ana shunday tekshirishlar eng kamida bir yilda bir marta o'tkazilishi lozim. Yil davomida sarf etilishi rejalashtirilayotgan xarajatlar to'g'risida quyidagi ma'lumotlar mavjud:

- bevosita mehnat xarajatlari	425 000;
- o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari	350 000;
- doimiy ishlab chiqarish xarajatlari	237 500;
- marketing xarajatlari	162 500;
- ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	137 500;
- ko'zda tutilayotgan foyda miqdori	125 000;
- foydalanilayotgan aktivlar miqdori	781 250.

Shu yili xo'jalik yurituvchi subyekt 125 ming bosh qoramolni tekshirishdan o'tkazishlari va emlashlari mumkin. Aktivlarning o'rtacha rentabelligi – 16 foiz.

Talab qilinadi:

1. Bir dona qoramolni tekshirish-emlash xarajatlari tannarxini hisoblab bering.

2. Quyidagi usullardan foydalanib, tekshirish-emlash bahosini hisoblab bering:

a) yalpi foyda usuli;

b) sotuv rentabelligi.

6 v). Vaziyatli masala

Baholarni belgilash usullari bo'yicha

«O'tkir» OTAJ mebellar ishlab chiqaradi. Mebellarning bahosi, ularning turlariga qarab 10 ming p.b.dan 250 ming p.b.gacha. Oxirgi o'n yillar davomida aksiyadorlik jamiyati mebellarning bahosini belgilashda ishlab chiqarish tannarxi miqdoriga 20 foiz ustama qo'yish tamoyiliga asoslanib kelmoqda. Xususan, yaqindagina ishlab chiqarilgan mebellarga baho belgilash quyidagicha amalga oshirilgan:

1.to'g'ri material xarajatlari	5 000;
2.to'g'ri mehnat xarajatlari	8 000;
3.umum ishlab chiqarish xarajatlari	2 000;
jami xarajatlar summasi	15 000;
4.ustama miqdori 20 foiz	3 000;
5.sotish bahosi	18 000;

Mabodo, xaridorlarni baho qanoatlantirmasa, u holda direktor mebel bahosini 5 foizgacha kamaytirishga ruxsat bergan. Shu holda ustamaning miqdori mos ravishda 15 foizni tashkil qiladi.

Aksiyadorlik jamiyatining menejeri baholar va boholarni belgilash bo'yicha maxsus tashkil qilingan malaka oshirish kurslarida qatnashib, marjinal foyda usulini yaxshi o'rganib qaytdi. Menejer, mana shu marjinal usulning ishlab chiqarilayotgan mebellarga baho belgilashda amaldagi usulga qaraganda ancha afzal va samarali bo'lishi mumkinligini sezdi.

Sarf-xarajatlar byudjetida umum ishlab chiqarish xarajatlari miqdori 150 ming p.b.ni tashkil qilib, uning 90 ming p.b. doimiy va 60 ming p.b. o'zgaruvchan umum ishlab chiqarish xarajatlaridir.

Talab qilinadi:

1. Faraz qilaylik, aksiyadorlik jamiyati ishlab chiqarib taklif qilayotgan mebeliga bo'lgan har ikkala narxni ham xaridor qabul qilmadi, ya'ni mebel 18 ming p.b.ga ham, 15750 (5 foiz chegirma) p.b.ga ham sotilmayapti. Xaridor 15 ming p.b. bahoni taklif qilayapti.

a) menejer marjinal usuldan foydalanib belgilashi mumkin bo'lgan eng past sotuv bahosi qancha p.b. bo'ladi?

b) ana shu eng past sotuv bahosini xaridor qabul qilsa, u holda foyda summasi qanchani tashkil qiladi?

2. Direktorning mebelga sotuv bahosini belgilash usuliga qaraganda menejer tavsiya qilayotgan marjinal usulning nima afzalliklari bor?

Bahoni belgilashda marjinal usulning qanday kamchiliklari bor?

6-BOB. XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARNING SEGMENTAR HISOBOTI

1-§. Segmentar hisobotning mohiyati, ahamiyati va uni tashkil etish.

2-§. Tashqi foydalanuvchilar uchun segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari.

3-§. Ichki segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari.

4-§. Segmentar hisobotni tuzish bosqichlari va uning vazifalari.

5-§. Segmentar hisobot javobgarlik markazlari faoliyatini baholashning asosi sifatida.

6 a). Test savollari.

b). Takrorlash uchun savollar.

1-§. Segmentar hisobotning mohiyati, ahamiyati va uni tashkil etish

Mamlakatimiz hududidagi milliy, shuningdek, xorijiy investitsiyalar ishtirokida tashkil topgan bir qator xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z faoliyatlarini bir joyda emas, balki geografik jihatdan bir necha hududlarda amalga oshirib kelmoqdalar. Ana shunday hududlarda faoliyat yuritayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlar bo'yicha olinadigan ma'lumotlarni segmentlar bo'yicha ma'lumotlar, deb ataladi. Biznes segment deb ataluvchi ana shunday yangi atama boshqaruv hisobiga bozor munosabatlari sharoiti tufayli kirib keldi.

Segment (lotinchadan - segmentum) biron-bir narsaning bo'lagi, qismi degan ma'noni anglatadi. Biznes segmenti – bu xo'jalik yurituvchi subyektning ma'lum qismini yoki uning nisbatan mustaqil bo'linmasini muayyan vakolatlar va mas'uliyat berish maqsadida ajratishdir. Bundan ko'zlanadigan asosiy maqsad mustaqil bo'linmalar faoliyati bo'yicha alohida segmentar hisobotni shakllantirish va uning asosida ana shu bo'lim faoliyatini baholash, nazorat qilish va pirovard natijada menejerlar faoliyatiga xolisona baho berishdir. Segmentar hisobot

menejerlarning o'zlariga ham foydali bo'lib ana shu ma'lumotlar orqali ular o'z faoliyatlarini aniq ko'rsatkichlar asosida rejali tashkil qilishlari, vujudga keladigan chetlanishlar va xatolarni o'z vaqtida bartaraf etishlari, istiqbol ko'rsatkichlarini to'g'ri belgilash kabi ko'plab imkoniyatlarga ega bo'ladilar.

Ana shunday ma'lumotlar bazasini, ya'ni biznes segmentlari bo'yicha hisobotni bashqaruv hisobi shakllantiradi. Boshqaruv hisobi xo'jalik yurituvchi subyektning tashkiliy tuzilmasini hisobga olgan holda, javobgarlikning turli markazlari (biznes segmentlari) majmuidan tarkib topadi. Segmentlar bo'yicha hisobot ma'lumotlaridan turli xil tezkor tarzdagi boshqaruv qarorlarini qabul qilish maqsadida foydalaniladi.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda segmentlar bo'yicha hisobotni shakllantirish tartibi 14-sonli moliyaviy hisobotning xalqaro standarti (MHXS) bilan tartibga solinadi. Bu standart 1993-yildan amal qilib kelmoqda.

Rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega davlatlarda segmentlarning ikkita: operatsion (xo'jalik) va hududiy (geografik) turlari ajratib ko'rsatiladi.

Operatsion segment – xo'jalik yurituvchi subyektning tovarlar ishlab chiqarish, xizmatlar ko'rsatish va ishlar bajarishdagi alohida ajratib ko'rsatilishi va hisobga olinishi mumkin bo'lgan faoliyati yo'nalishi.

Hududiy segment - muayyan iqtisodiy muhitda tovarlar ishlab chiqarish, xizmatlar ko'rsatish va ishlar bajarishda ishtirok etuvchi, boshqalardan farq qiladigan risk va foyda kabi iqtisodiy shart-sharoitlar ta'sirida bo'lgan, ma'lum bir alohida makonda harakat qiluvchi ajratib qo'yilgan komponent.

Segmentlar bo'yicha ma'lumot – xo'jalik yurituvchi subyektning u tomonidan o'rnatilgan buxgalteriya hisobi ko'rsatkichlari to'plami doirasida uning barcha qismlari (bo'lim, filiallari va sh.k.) faoliyatini ochib beruvchi ma'lumot.

Buxgalteriya hisobotida ma'lumotni (keyinchalik hisobot segmentlari) ochib beradigan segmentlar to'plami har bir xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan mustaqil tarzda uning tashkiliy va boshqaruv tuzilmasidan kelib chiqib o'rnatiladi.

Opeoratsion segment bo'yicha malumot – xo'jalik yurituvchi subyektning muayyan mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish, xizmat ko'rsatish yoki bir turdagi guruh mahsulotlar, ishlar bajarishda boshqalarga nisbatan farqli tarzdagi risk va daromadlarga ega bo'lgan qismining faoliyatini ochib beradigan ma'lumot.

Operatsion segmentlar bo'yicha ma'lumotlarni shakllantirishda mahsulotlar, bajariladigan ishlar, xizmatlarning bir necha xil turlari quyidagi omillarning hammasi yoki aksariyati o'xshash bo'lsa, ularni bir turdagi guruhlarga birlashtirish mumkin: mahsulot, ish, xizmatlarning turi va belgilanishining bir xilligi; mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish jarayonlarining bir xilligi; xizmat ko'rsatishning o'xshashligi; mahsulotlar, ishlar, xizmatlar iste'molchilari (xaridorlar)ning; mahsulot sotish va ish, xizmatlarni tarqatish usullarining o'xshashligi; xo'jalik faoliyatini boshqarish tizimining bir xilligi.

Hududiy segment bo'yicha ma'lumot – xo'jalik yurituvchi subyektning muayyan geografik hududda mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish, xizmat ko'rsatish bo'yicha boshqa geografik hududlaridagi risk va daromadlardan farqli riskka va daromad olishga erishayotgan qismining faoliyatini ochib beradigan ma'lumot.

Bir davlat, bir guruh davlatlar yoki davlat ichidagi bir hudud geografik segment bo'lishi mumkin. Xo'jalik yurituvchi subyektning riski va daromadi uning ishlab chiqarishi yoki xizmat ko'rsatish faoliyati joylashgan joyi, ya'ni, uning ish yuritish joyiga bog'liq. Ammo, ular uning bozor va mijozlari joylashuviga ham bog'liq bo'lishi mumkin. Hududiy segment tanlovini xo'jalik yurituvchi subyektning ish yuritish joyiga, ham uning bozor va mijozlar joylashuviga qarab bo'lib chiqish mumkin. Bunday holatda, ya'ni hududiy segment bo'yicha ma'lumotni ajratishda quyidagilardan kelib chiqish lozim:

1) xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati yuritilayotgan hududda davlatning iqtisodiy va siyosiy tizimlarini belgilab beradigan sharoitlarning o'xshashligi;

2) turli hududlarda amalga oshiriladigan faoliyatdagi mustahkam aloqalarning mavjudligi;

3) faoliyat turlarining o'xshashligi;

4) muayyan geografik hududda tashkilot faoliyatiga dahldor risklar;

5) valyuta nazorati qoidalarining umumiyligi;

6) muayyan geografik hududda xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati bilan bog'liq valyutaga doir risk.

Segment hisoboti bo'yicha ma'lumot – buxgalteriya hisobi yoki jamlovchi buxgalteriya hisobotida albatta ko'rsatilishi shart bo'lgan alohida joriy yoki hududiy segment bo'yicha ma'lumot.

Segmentlar bo'yicha hisobotni tanlashda muhim bo'lgan omillar

Joriy segment	*Hududiy segment*
Mahsulot va xizmatlar xususiyati	Iqtisodiy va siyosiy sharoitlarning mosligi
Ishlab chiqarish jarayoni xususiyati	Turli geografik hududlarda amalga oshiriladigan jarayonlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik
Mijozlar, xizmat va mahsulot iste'molchilari turi va sinfi	Bajariladigan jarayonlarning hududiy yaqinligi
Mahsulotlarni sotish va xizmatlarni ko'rsatishda foydalaniladigan usullar	Valyuta nazorati qoidasi
Tartibga soluvchi muhit xususiyati: bank xizmatlari, sug'urtalash tartiblari, kommunal xizmatlar xarakteri va to'lovlari va sh.k.	Valyutaga oid risklar
	Belgilangan hududda amalga oshirilayotgan jarayonlar bilan bog'liq boshqa maxsus risklar

O'zbekiston Respublikasi 2016-yildan boshlab yangi tahrirda kuchga kiritilgan "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi Qonunning 7-moddasida ta'kidlanganki, xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari hisob va hisobotning ichki xo'jalik tizimini, xo'jalik muomalalarini nazorat qilish

tartibini, tashqi iste'molchilar uchun moliyaviy hisobotni, soliqlar va moliyaviy xarajatlarning boshqa shakllarini va hokazolarni tashkil etishga majbur.

Respublikamizda tashqi iste'molchilar uchun segmentlar bo'yicha moliyaviy hisobotni tuzish tartibi O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida 1998-yil 14-avgustda 474-son bilan ro'yxatga olingan "Hisob yuritish siyosati va moliyaviy hisobot" nomli O'zbekiston Respublikasining 1-sonli buxgalteriya hisobining milliy standarti (BHMS) bilan tartibga solinadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlar rahbariyati, menejerlari tezkor tartibda ma'lumotlar olishi va uning asosida samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishlari uchun, ya'ni boshqaruv hisobi uchun mustaqil ishlab chiqilgan yoki markazlashtirilgan holda tasdiqlangan boshqaruv hisobotlarini shakllantirish maqsadga muvofiq. Bu hisobot shakllarini an'anaviy jurnal-order shaklini qo'llamaydigan xo'jalik yurituvchi subyektlarlar (kichik korxonalar, fermer xo'jaliklari, buxgalteriya hisobining soddalashtirilgan shaklini qo'llayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlarlari, buxgalteriya hisobini kompyuterda maxsus ishlab chiqilgan jadvallarda olib borayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlarlari), shuningdek, hisob jurnal-order shaklini qo'llashga moslashtirilgan xo'jalik yurituvchi subyektlarlari ham (analitik hisob shakllariga o'zgartirish kiritish yo'li bilan, masalan, yangi qo'shimcha qator va ustunlar qo'shish orqali, ammo mavjud hisob tizimini buzmasdan zarur ma'lumotlar olish uchun muvofiqlashtiriladi) yuritishlari mumkin.

Ana shu tartibda tashkil qilinadigan segmentlar bo'yicha boshqaruv hisobini tashkil qilishda asos bo'ladigan hisobot to'plami quyidagi muhim shakllardan iborat bo'lishi mumkin:

- material va butlovchi qismlar zaxiralari to'g'risida hisobot;
- tugallanmagan ishlab chiqarish bo'yicha hisobot;
- ishlab chiqarilagan mahsulot (ish, xizmatlar) to'g'risida hisobot;
- xarid qilingan tovar-moddiy boyliklar to'g'risida hisobot;
- tayyor mahsulot zaxiralari to'g'risida hisobot;
- sotish hajmi to'g'risida hisobot;

- pul mablag'lari harakati to'g'risida hisobot;
- debitorlik va kreditorlik qarzlari to'g'risida hisobot;
- yig'ma hisobot.

Segmentar hisobot ma'lumotlari xo'jalik yurituvchi subyektning har bir segmenti moliyaviy-xo'jalik faoliyatini, ish sifatini baholash imkonini beradi.

2-§. Tashqi foydalanuvchilar uchun segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari

Boshqaruv hisobini tashkil qilish uchun segmentlar eng samarali mas'uliyat markazlari sifatida e'tirof etiladi, aniqrog'i investitsiya markazlari sifatida eng qulay (optimal), deb hisoblanadi. Chunki segmentlar o'z aktivlariga ega bo'ladi, shunga muvofiq ulardan foydalanib ma'lum bir faoliyat yo'nalishini olib borganda majburiyatlari vujudga keladi, faoliyati natijasida xarajatlar sodir etadi hamda daromad oladi, shunga muvofiq tarzda o'z faoliyatining moliyaviy natijalarini aniqlaydi.

Segmentlar daromadi quyidagi ikkita tarkibiy qismdan iborat bo'ladi:

- bevosita segmentning o'ziga taalluqli bo'lgan daromad miqdoridan;
- xo'jalik yurituvchi subyektining realizatsiyadan tushgan umumiy tushimidan bevosita segmentga taalluqli qismini hisobga olishdan. Amaliyotda umumiy tushumdagi segmentning bilvosita ulushini aniqlash uchun alohida hisob-kitoblar amalga oshiriladi.

Operatsion segment daromadi – bu tovarlarni realizatsiya qilish, ma'lum miqdordagi ishlarni bajarish yoki xizmatlar ko'rsatishdan tushgan tushum miqdoridir.

Hududiy segment daromadi – ma'lum bir hudud doirasida olib borgan faoliyati natijasida ma'lum miqdordagi mahsulotlarni ishlab chiqarish, ishlarni bajarish yoki xizmat ko'rsatishdan tushgan tushumdir.

Mabodo segmentlar o'zaro mahsulot (ish, xizmat) almashsa, u holda obyektiv tarzda ular daromadi miqdorini aniqlash, ya'ni faoliyatini baholash uchun transfert baholardan emas, balki tashqi bozor uchun belgilangan baholardan foydalaniladi.

Shu bilan bir qatorda quyidagilar segment daromadi sifatida hisobga olinmaydi:

- moliyaviy quyilmalardan olingan dividend va foizlar, mabodo shunday daromad manbai bevosita shu segment faoliyati natijasida olingan bo'lsa, u hisobga olinadi;
- favqulodda daromadlar (favqulodda vaziyatlar vujudga kelishi oqibatida tushumlar bo'lgan bo'lsa).

Xuddi shunday yondashuv segment xarajatlarini hisobga olishda ham qo'llaniladi. Daromadlarni hisobga olishdagidek, ular ham ikkita qismdan iborat bo'ladi:

- bevosita segmentning o'ziga taaluqli bo'lgan xarajatlar miqdoridan;
- xo'jalik yurituvchi subyektining umumiy xarajatlari miqdoridan bevosita segmentga taaluqli qismini hisobga olishdan. Xarajatlarning bu miqdori bilvosita xarajatlarni taqsimlash usullaridan foydalanib aniqlangan holda segment ulushi topiladi hamda hisobga olinadi.

Quyidagi xarajat turlari segment faoliyati natijalariga olib borilmaydi:

- moliyaviy quyilmalar bilan bog'liq xarajatlar, agarda shunday xarajat manbai bevosita shu segment faoliyati bilan bog'liq bo'lsa, u hisobga olinadi;
- foyda (daromad) solig'i;
- favqulodda chiqimlar (favqulodda vaziyatlar, masalan tabiiy ofatlar, yong'ir sodir bo'lishi oqibatida vujudga kelgan chiqimlar).

Segmentning moliyaviy natijalari uning olgan daromadlari va xarajatlari o'rtasidagi farq sifatida aniqlanadi hamda hisobga olinadi.

Misol.

To‘qimachilik kompaniyasi tomonidan bir qator ishlab chiqarish segmentlari tashkil qilingan bo‘lib, ular faoliyati turli xil xaridorlarga yo‘naltirilgan: tibbiyot sanoati yo‘nalishida (momiq va doka ishlab chiqarish); maishiy xizmat yo‘nalishida (oshxona sochiqlari, fartuklar va shu kabilarni ishlab chiqarish); to‘qimachilik sohasida (matolarga ishlov berish); tikuvchilik yo‘nalishida (matolar ishlab chiqarish). Ana shu bo‘limlarning har biriga operatsion segment sifatida qaraladi va shunga muvofiq tarzda ular faoliyati hisobga olinadi (*1-jadval*).

1-jadval

Xo‘jalik yurituvchi subyekt va uning operatsion segmentlari bo‘yicha moliyaviy natijalari to‘g‘risidagi hisoboti

Ko‘rsatkichlar	Tibbiyot segmenti	Maishiy xizmat segmenti	To‘qimachilik sanoati segmenti	Tikuvchilik sanoati segmenti	Jami
Sotishdan tushgan tushum	66,0	19,9	25,4	13,0	124,3
Chegirma «-», ustama «+»	-19,3	+17,0	+7,8	+5,3	+10,8
Tushum – netto	46,7	36,9	33,2	18,3	135,1
Xarajatlar	14,6	9,4	8,5	6,3	38,8
Moliyaviy natija	32,1	27,5	24,7	12,0	96,3
Ma’muriy-boshqaruv apparati (taqsimlanmagan) xarajatlari	-	-	-	-	30,0
Xo‘jalik yurituvchi subektning moliyaviy natijasi	-	-	-	-	66,3

Elektr uskunalari ishlab chiqaruvchi yirik Xolding kompaniyasi O‘zbekistonda va yana ikkita MDH davlatlarida – Belorusi hamda Ukrainada ishlab chiqarish bo‘limlariga ega. Ushbu holatda ana shu uchta ishlab chiqarish bo‘limlarining barchasiga hududiy segment sifatida qaraladi (*2-jadval*).

2-jadval

Xolding kompaniya va uning hududiy segmentlari bo'yicha moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisoboti

Ko'rsatkichlar	Segmentlar joylashgan davlatlar			Xoldingning umumiy ko'rsatkichlari *(Jami)*
	O'zbekistonda	Belorussiyada	Ukrainada	
Sotishdan tushgan tushum	4300	3560	3830	11 690
Xarajatlar	3332	2807	3161	9300
Moliyaviy natija	968	753	669	2390
Ma'muriy-boshqaruv apparati (taqsimlanmagan) xarajatlari	-	-	-	1489
Holdingning foydasi	-	-	-	901

Segmentlar o'z faoliyatini olib borish jarayonida, ya'ni mahsulotlar ishlab chiqarish, ish bajarish yoki xizmat ko'rsatish uchun foydalanayotgan barcha aktivlar shu segmentiniki deb e'tirof etiladi hamda hisobga olinadi. Xususan, binolar, jihozlar, texnologik liniyalar, materiallar zaxirasi, vujudga keladigan debitorlik-kreditorlik qarzlarini har bir segment bo'yicha yengil tarzda kuzatish va hisobga olish mumkin.

Mabodo aktivlar bir vaqtning o'zida bir necha segmentlarga tegishli bo'lsa, u holda bilvosita xarajatlarni taqsimlash usullaridan foydalanib bunday xarajatlar ana shu segmentlarning ulushidan kelib chiqib, ular o'rtasida taqsimlanadi. Shunday aktivlarni segmentlar o'rtasida taqsimlash usullari xo'jalik yurituvchi subyektning hisob siyosatida o'z aksini topgan bo'lishi kerak hamda hisobot davrida o'zgarmasdan keyingi hisobot davrlariga o'tishi ta'minlanishi lozim.

Shu bilan birga yana bir qator aktivlar (xo'jalik yurituvchi subyektning rahbariyati joylashgan bosh ofisi binosi, umumiy tashkiliy

xarajatlar, pul mablag'lari va sh.k.)ni aniq olingan bir segment faoliyatiga olib borish mumkin emas. Amaliyotda, bunday aktivlar segmentlar o'rtasida taqsimlanmaydi va u xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy natijalariga olib boriladi (*3-jadval*).

3-jadval

Xolding kompaniyasi aktivlarining hududiy segmentlari bo'yicha taqsimlanishi

Aktivlarning turi	Segmentlar			Taqsim-lanma-gan	Jami
	O'zbekis-ton	Belorus-siya	Ukraina		
Pul mablag'lari	20	30	60	30	140
Debitorlik qarzlari	60	80	90	-	230
Zaxira	100	180	240	-	520
Kelgusi davr xarajatlari	10	10	20	20	60
Bino va uskunalarning qoldiq qiymati	200	320	440	60	1020
Kapital qo'yilmalar	10	-	-	100	110
Jami aktivlar	400	620	850	210	2080

Har bir segment tomonidan mahsulot (ish bajarish, xizmat ko'rsatish) ishlab chiqarish va uni sotish jarayonida vujudga keladigan tashqi qarzlar aynan shu segmentning o'ziga tegishli majburiyatlar bo'ladi. Amaliyotda har bir segmentga tegishli qarzdorliklarni (debitorlik va kreditorlik) yengil va ortiqcha hisob-kitoblarsiz hisobga olish mumkin. Shu bilan bir vaqtda, xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini rivojlantirish maqsadida jalb qilingan uzoq muddatli kredit va qarzlar bo'yicha to'lanadigan foizlar bo'yicha majburiyatlarni segmentlar faoliyatiga olib borib bo'lmaydi. Xuddi shuningdek, byudjetga to'lanadigan foyda solig'i bo'yicha majburiyatlarni ham segmentlar faoliyatiga olib borib bo'lmaydi. Amaliyotda bunday xarajatlar taqsimlanmaydi va alohida hisobga olinadi.

Amaliyotda xo'jalik yurituvchi subyekt to'g'risidagi ma'lumotlarning tashqi foydalanuvchilari uchun barcha segmentlar faoliyatini umumlashtirib aks ettiradigan konsolidatsiyalashtirilgan hisobot tuziladi. Shu bilan bir qatorda aynan ana shu ma'lumotlarning tashqi foydalanuvchilari uchun konsolidatsiyalashtirilgan hisobotdan tashqari har bir segment bo'yicha segmentar hisobot ham tuziladi. Lekin, segmentar hisobot barcha segmentlar faoliyati bo'yicha ham tuzilavermaydi.

Har bir segment bo'yicha segmentar hisobot tuzilishi uchun quyidagi uch bosqichli jarayon talablari bajarilishi talab qilinadi:

1-bosqich: operatsion segment faoliyatiga bir necha tovarlar kiritilishi mumkin, agar ular quyida ko'rsatilgan omillar orqali o'zaro bog'langan bo'lsa:

- tovarning belgilanishi;
- ana shu tovarlarni ishlab chiqarish jarayoni;
- umumiy xaridorga ega bo'lsa yoki bir xil usul bilan realizatsiya qilinsa.

Obyektda ana shu omillardan (belgilardan) birortasi ham bo'lmasa, u holda segment uchun boshqa obyekt qidiriladi. Mabodo yuqorida ko'rsatilgan uchtadan bitta omil bo'yicha bog'lanish mavjud bo'lsa ham, ana shu tovarlarni ishlab chiqaruvchi segment deb qaralishi mumkin.

Masalan, xo'jalik yurituvchi subyekt bir necha faoliyat turlari bilan shug'ullanadi: ishlab chiqarish; savdo; xizmat ko'rsatish. Uning ishlab chiqarish liniyasida kompyuterlar ishlab chiqariladi. Dasturlash bo'limi xodimlari ana shu kompyuterlarga moslashtirilgan dasturlarni tuzadi. Savdo shaxobchasi ana shu kompyuterlarni sotadi. Bundan tashqari xo'jalik yurituvchi subyekt tarkibida kompyuterlarga xizmat ko'rsatuvchi servis xizmati ham mavjud. Misoldan ko'rinib turibdiki, ana shu bo'limlarning har biri yuqorida qayd qilingan talablarga javob beradi va shunga muvofiq ular hisobot segmentlari tarzida hisobga olinishi mumkin.

Hududiy segmentlar bo'yicha esa, ma'lumotlar aktivlar joylashgan hududlar yoki tovarlar (ish, xizmat) sotiladigan bozorlar bo'yicha shakllantirilishi mumkin. Aniqrog'i, oldingi misoldan kelib chiqiladigan bo'lsa O'zbekistonda, Belorussiyada va Ukrainada o'z ishlab chiqarish bo'limlariga ega bo'lgan elektr jihozlari ishlab chiqaruvchi yirik xolding ana shu hududlar bo'yicha ma'lumotlarni shakllantiradi.

2-bosqich: bu bosqichda yana bir qator shartlar bajarilishi talab qilinadi. Xo'jalik yurituvchi subyektning operatsion va hududiy segmentlari hisobot obyektlari deb hisobga olinadi, agar shu segmentning:

- tashqi xaridorlar yoki boshqa segmentlarga sotilayotgan tovarlar (ish, xizmat) miqdori barcha segmentlarning umumiy sotuvdan tushgan tushumlari miqdorining 10 foizidan kam bo'lmasa;
- o'z faoliyatidan olayotgan foyda (zarar) miqdori barcha segmentlar tomonidan olinayotgan umumiy foyda (zarar) miqdorining 10 foizidan kam bo'lmasa;
- aktivlari miqdori xo'jalik yurituvchi subyektning barcha segmentlari aktivlari umumiy miqdorining 10 foizidan kam bo'lmasa.

Segment sifatida ko'rilayotgan obyekt yuqorida sanab o'tilgan shartlarning birortasiga ham javob bermasa uning faoliyati boshqa segment tarkibiga qo'shiladi va hisobga olinadi. Shunga muvofiq, ana shu shartlarning bittasiga mos kelsa, bunday segment hisobotdor deb hisobga olinadi.

3-bosqich: bu bosqich hisobotdor segmentni shakllantirishning oxirgi bosqichi sanaladi. Bu bosqichda segment faoliyatidan tushadigan tushumi miqdori xo'jalik yurituvchi subyekt jami tushumdagi ulushi bilan solishtiriladi. Agar ana shu ulush miqdori 75 foizdan past bo'lsa, bu segment hisobotdor deb hisobga olinadi, 75 foizdan baland bo'lsa bunday segment tarkibidan yana boshqa bir segmentni ajratib chiqish masalasi ko'riladi.

Ana shu tartibda shakllantirilgan hisobotdor segmentlar bo'yicha ma'lumotlar bazasi shakllantirilishida ham ma'lum bir tamoyillar amal qiladi. Xususan, xo'jalik yurituvchi subyekt bo'yicha samarali tarzdagi boshqaruv hisobini tashkil qilish maqsadida birlamchi tarzda ularning barchasi quyidagi ko'rsatkichlarni o'z hisobotlarida aks ettirishlari kerak bo'ladi:

- tashqi xaridorlar, shu jumladan xo'jalik yurituvchi subyektning boshqa segmentlariga realizatsiya qilishdan tushgan umumiy tushum miqdorini;
- moliyaviy natijasini;
- tasarrufida bo'lgan aktivlarning umumiy balans qiymatini;
- asosiy vositalar hamda nomoddiy aktivlarga sarflangan kapital quyilmalar miqdorini;

- asosiy vositalar hamda nomoddiy aktivlar bo'yicha hisoblangan amortizatsiya ajratmalarining umumiy miqdorini.

Misoldan kelib chiqiladigan bo'lsa elektr jihozlari ishlab chiqaruvchi Xolding bo'yicha birlamchi tarzda shakllantirilishi lozim bo'lgan ma'lumotlar quyidagi jadval ko'rinishida bo'ladi (*4-jadval*).

Hududiy segmentlar bo'yicha birlamchi ma'lumotlar shakllantirilgandan keyin, ikkilamchi ma'lumotlar operatsion segmentlar bo'yicha tuziladi. Bu ma'lumotlar alohida shakllantiriladi va operatsion segment sifatida ko'rilishi va hisobotdor bo'lishi uchun ular quyidagi shartlardan biriga javob berishi kerak bo'ladi:

- tashqi xaridorlar yoki boshqa segmentlarga sotilayotgan tovarlar (ish, xizmat) miqdori shu tashkilotning umumiy sotuvdan tushgan tushumlari miqdorining 10 foizidan kam bo'lmasa;
- aktivlari miqdori tashkilotning barcha operatsion segmentlar aktivlari umumiy miqdorining 10 foizidan kam bo'lmasa.

Shu tarzda shakllantirilgan alohida operatsion segment bo'yicha quyidagi ikkilamchi ma'lumotlar shakllantiriladi:

4-jadval

Birlamchi ma'lumotlarni
hududiy segmentlar bo'yicha taqdim etish hisoboti
(ming pul birligida)

T.r.	Ko'rsatkichlar	Segmentlar joylashgan hududlar			Taqsim-lanmagan	Jami
		O'zbekis-ton	Belorussiya	Ukraina		
1	Sotishdan tushgan tushum shundan:	4300	3560	3830	-	11 690
	-tashqi mijozlardan	4300	3560	3830	-	11 690
	- boshqa segmentlardan	-	-	-	-	-
2	Xarajatlar	3332	2807	3161	-	9300
3	Moliyaviy natija	968	753	669	-	2390
4	Majburiyatlar	60	170	310	730	1270
5	Aktivlari hajmi	400	620	850	210	2080
6	Harid qilingan aktivlarning balans qiymati:					

	-asosiy vositalar	-	50	-	-	50
	-nomoddiy aktivlar	10	-	-	-	10
7	Asosiy vositalar va nomoddiy aktivlarga hisoblangan amortizatsiya	3	2	1	-	6
8	Holdingning ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	-	-	-	-	1489
9	Holdingning asosiy faoliyatdan olingan daromadi	-	-	-	-	901
10	Favqulodda foyda	-	-	-	-	-
11	Daromad solig'i	-	-	-	-	216
12	Sof foyda	-	-	-	-	685

- tashqi xaridorlarga sotuvdan tushgan tushum miqdori;
- aktivlarining balans qiymati;
- asosiy vositalar hamda nomoddiy aktivlarga sarflangan kapital quyilmalar miqdori.

Jahon amaliyotida tashqi foydalanuvchilar uchun segmentar hisobotni tuzishni tartibga soladigan muhim va asosiy hujjat, bu moliyaviy hisobotlarning xalqaro standartlardagi 14-sonli "Segmentar hisobot"dir. Ana shu standart asosida bozor munosabatlari rivojlangan barcha mamlakatlarda segmentlar bo'yicha hisobot tuziladi. Mamlakatimizda ham buxgalteriya hisobi amaliyoti xalqaro andozalarga muvofiq tashkil qilib borilmoqda. MHXSning 14-sonli standarti tamoyillari asosida tuzilgan segmentar hisobot turli geografik hududlarda mahsulot ishlab chiqaradigan, ishlar bajaradigan va xizmatlar ko'rsatadigan xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyati to'g'risida barcha tashqi foydalanuvchilar uchun kerak bo'ladigan moliyaviy hisobotlarni taqdim eta oladi va u xo'jalik yurituvchi subyektlar:

– va uning segmentlari ko'rsatkichlarini yaxshi tushinib olish, shuningdek oldingi davrlari ko'rsatkichlari bilan solishtirish;

– segmentlar foydasini, shuningdek risklarini baholash;

– to‘liq va uning har bir segmentlari bo‘yicha har tomonlama asoslangan tarzdagi alohida qarorlar chiqarishi imkoniyatini yaratadi.

Segmentar hisobotni shakllantirishda quyidagi qoidalar e’tiborga olinishi kerak:

- hisobotning qaysi tamoyil asosida shakllantirilishi aniq belgilanishi lozim, ya’ni uning asosiga mas’uliyat markazlaridan qaysi biri tanlanishi (ishlab chiqarish, xarajat, foyda, investitsiya va sh.k.);
- mahsulotni sotish, ishni bajarish va xizmatni ko‘rsatishdan tushadigan tushumdagi har bir segment ulushini aniq belgilab berishi;
- har bir segment bo‘yicha daromad miqdorini aniq va o‘z vaqtida belgilash imkoni mavjud bo‘lishi;
- segmentlar o‘zaro tovar (ish, xizmat) ayriboshlashadigan bo‘lishsa, transfert baholardan emas balki joriy sharoitdagi bozor baholari asosida hisob-kitoblarni amalga oshirishi.

Segmentar hisobotni tuzish quyidagi tamoyillarga asoslanishi kerak:

- aniq manzilli, ishonchli, tushunarli, muhimlik kabi xususiyatlarni o‘zida aks ettirishi hamda asosan xarajatlar, daromadlar, mahsulot sotish hajmini hisobga olishga yo‘naltirilgan bo‘lishi lozim;
- tezkorlik, ehtiyotkorlik, taqqoslanuvchanlik xususiyatlariga ega bo‘lishi hamda menejerning rejalari, psixologiyasi va usulini nazarda tutishi kerak;
- ahamiyatli, haqqoniy, xolis taqdim etilgan bo‘lishi, izchil va tugallangan bo‘lib, javobgarlik markazi ishini yanada yaxshilashga yo‘naltirilishi lozim;
- uning shakllari va registrlarining tez-tez o‘zgartirilishi maqsadga muvofiq emas, chunki bu holat ularning samaradorligini pasaytiradi;
- rahbar va menejerlarga minimal hajmdagi hamda murakkab hisob-kitoblarsiz, tizimlashtirilgan hisobot taqdim etilishi lozim;
- hisobotning bosh maqsadi korxona jamoasini jipslashtirish, ularning salohiyatlarini korxona investitsiya loyihalari va biznes-rejasini amalga oshirishga yo‘naltirishi lozim;
- xo‘jalik yurituvchi subyekt hisob siyosatiga muvofiq kelishi bilan birga moliyaviy hisobning xalqaro standartlari, hisob va hisobotning

milliy standartlari, davlatimiz tomonidan qabul qilingan me'yoriy-huquqiy manbaga ham asoslanish lozim.

3-§. Ichki segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobi ma'lumotlarini qayta ishlash natijasida ichki segmentar hisoboti tuziladi. Rivojlangan bozor iqtisodiyoti shakllangan mamlakatlarda ichki segmentar hisobotni tuzish bo'yicha bir qator ijobiy tajribalar shakllangan. Ular asosida quyidigi xulosalarni shakllantirish mumkin:

1. Ichki segmentar hisobot aniq va manzilli bo'lishi kerak. Agar unda quyidagilar bartaraf etilmagan bo'lsa, u kerakli natijalarni bermaydi:

– eng avvalo xarajatlar va daromad markazlarini boshqaruvchi rahbarlar talabini qondiradigan emas, balki realizatsiya hajmini belgilash, xarajatlarni hisobga olish kabi umumiy ma'lumotlarni shakllantirish bilangina cheklanib qolgan bo'lsa;

– har bir menejer talabi doirasidagi ma'lumotlarni emas, balki xo'jalik yurituvchi subyektning asosiy, ya'ni bosh rahbari manfaatini qondiradigan ma'lumotlarni shakllantirish bilangina cheklangan bo'lsa;

– aniq, ixcham va keng qamrovli emas, balki juda ko'p ma'lumotlaru, lekin asosiy masaddan cheklantiradigan juda ko'p "kerakmas" axborotlarni berishga moslashgan bo'lsa.

2. Samarali va tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun ma'lumot tezkor va foydali bo'lishi kerak. Tayyorlanayotgan ma'lumotlar eng avvalo har bir menejer psixologiyasini e'tiborga olgan holda alohida tayyorlanishi maqsadga muvofiqdir. Aniqrog'i, hisobotni shakllantirayotgan mutaxassis ana shu menejer qaysi xildagi ma'lumotlarni xush ko'rishini (yozmami, grafiklimi, jadvallimi va sh.k.), ish stili qanaqaligini, nimani xohlayotganligini sezishi va ma'lumotni ana shu tarzda tayyorlab berishi katta muvaffaqiyatlar garovidir.

3. O'tgan davrlarga xos bo'lgan turli xil ma'lumot va ko'rsatkichlarni tahlil qilish bilan ovora bo'lib qolmasdan, asosiy

e'tiborni ana shu segment, ya'ni mas'uliyat markazi ko'rsatkichlarini yaxshilash bo'yicha aniq chora-tadbirlarni ishlab chiqarishga qaratish kerak.

4. Segmentar hisobot shakllari tez-tez o'zgaradigan bo'lsa, u kerakli samarani bermaydi, shunga muvofiq imkon qadar uning shakllari uzoq vaqt o'zgarmasligiga erishish lozim.

5. Hisobotlar eng assosiy ma'lumotlar va ko'rsatkichlarni qamrab olishi kerak, ortiqcha hisob-kitoblar va turli xil formulalar menejerlarni asosiy maqsaddan chalg'itishdan boshqaga yaramaydi.

6. Ma'lumotlarni faqat yozma hisobotlar shaklida berishdan tashqari, hisob-kitoblarni amalga oshirgan buxgalter menejerlar bilan bevosita og'zaki muloqotlar ham qilishlari, maqsadga muvofiqdir.

Ichki segmentar hisobot shakllari, ularni taqdim etish davrlari, mazmuni kabi masalalar har bir xo'jalik yurituvchi subyektda uning maqsad va vazifalaridan kelib chiqib rahbarlari tomonidan mustaqil tarzda belgilanadi.

Shu bilan birgalikda ichki segmentar hisobot shakllariga qo'yiladigan, ya'ni ularni tuzishda amal qilinishi kerak bo'lgan umumiy tamoyillar ham mavjud. Xususan:

– mas'uliyat markazlari faoliyatini nazorat qilish imkoniyati yaratilishi tamoyili;

– chetlanishlarni boshqarish tamoyili;

ma'lumotlarning tezkorlik, ehtiyotkorlik, taqqoslanuvchanlik tamoyili va sh.k.

Yuqoridagi mulohazalardan kelib chiqiladigan bo'lsa, ichki foydalanuvchilar uchun tuziladigan segmentar hisobot qanday ko'rinishga ega bo'lishi kerak va uning ma'lumotlaridan samarali hamda tezkor foydalanish uchun qanday yondashish kerak degan savolning qo'yilishi tabiiydir.

Har qanda segmentar hisobot eng avvalo rejalashtirilgan yoki me'yorlashtirilgan ko'rsatkichlarning haqiqatda chetlanishi (og'ishini) aks ettirishi kerak. Boshqaruv hisobida bunday yondashuvni chetlanishlarni (og'ishlarni) boshqarish deb, e'tirof etiladi. Chetlanishlarni boshqarish:

- foydaning o'sishi, zarar vujudga kelayotganligi yoki vujudga kelgan chiqimlar miqdorini tezkor tartibda aniqlash imkonini yaratadi. Uning sabablari turli xil bo'lishi mumkin, masalan ishlab chiqarish sharoitining o'zgarishi, ishlab chiqarish quvvatining cheklanganligi,

xarajatlarning ayrim turlari bo'yicha xarid baholarining oshib ketishi, ishlab chiqarilgan mahsulotga baholarni belgilash siyosatining o'zgarishi, omborda tayyor mahsulotlar zaxirasining to'planib qolishi, texnologik sababalar va h.k.;

- vujudga kelgan chetlanishlarning sabablarini aniqlash va ularni imkon qadar tezkor tartibda bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlarni belgilash mumkin bo'ladi.

Boshqaruv hisobini samarali tashkil qilish maqsadida hamisha e'tibor qilish kerakki – barcha xarajatlar va harakatlar kim tomonidandir nazorat qilinishini ta'minlash mumkin. Masalan, menejer umumxo'jalik xarajatlari bo'yicha nazoratni o'z zimmasiga olib, o'z navbatida quyi bo'limlardagi bo'lim boshliqlarining faoliyatini kuzatishi, bo'lim boshliqlari esa keyingi pog'ona mas'ullari faoliyatini boshqarishi va shunga munosib tarzda nazoratga olishi mumkin.

Tarkibiy tuzilma maqomiga ega ikkita filiali hamda Toshkent shahrida bo'limiga ega bo'lgan "Rohat" muzqaymoq fabrikasining faoliyatini ko'rib chiqamiz. Fabrikaning 1-filiali Xiva shahrida, 2-filiali esa Namangan shahrida joylashgan.

Bu segmentlarning har birining daromad va xarajatlari alohida hisobga olinadi, shunga muvofiq ularning har biriga mustaqil foyda markazi sifatida qaraladi. Bundan tashqari fabrika faoliyatini alohida ishlab chiqariladigan mahsulotlar turlari bo'yicha hisobga olsa ham bo'ladi. Chunki, har bir mahsulot turi bo'yicha mustaqil tarzdagi ishlab chiqarish xarajatlari byudjeti tuzilgan, shunga muvofiq moliyaviy natijalarini hisoblash imkoniga ega. Odatda, har bir mas'uliyat markazining fabrika rahbari tomnidan tayinlangan rahbarlari bor.

Xarajatlar smetasi yil boshida hisoblab, tayyorlangan. Smetada xarajatlar ikki guruhga – shartli-doimiy hamda shartli-o'zgaruvchanlarga bo'lingan. Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar tarkibida ishchilarning mehnat haqi xarajatlari hamda xomashyo va materiallar hisobga olingan.

Shartli-doimiy xarajatlar tarkibida esa – marketing, ma'muriy, tijorat hamda boshqa xarajatlar hisobga olingan. Bu xarajatlar har bir tarkibiy tuzulma bo'yicha umumiy tarzda hisobga olinadi, keyin esa mahsulot turlari bo'yicha ularning ishlab chiqarishdagi ulushiga mos tarzda taqsimot qilinadi.

Quyidagi 5-jadvalda "Rohat" muzqaymoq fabrikasining bir yillik sotuv hajmi byudjeti keltirilgan.

5-jadval

"Rohat" muzqaymoq fabrikasining yillik sotish byudjeti

Mahsulot turi	Miqdori *(dona)*	Narxi *(p.b.)*	Tushum *(p.b.)*
Toshkent bo'limi	27600	-	1 143 000
1. Plombir	15000	30	450000
2. Tort-muzqaymoq	6300	90	567000
3. Mevali muz	6300	20	126000
1-Filial (Xiva sh.)	37500	-	1 564 050
1. Plombir	9400	31	291400
2. Tort-muzqaymoq	9350	94	878900
3. Mevali muz	1875	21	393750
2-Filial (Namangan sh.)	20400	-	532200
1. Plombir	10200	21	214200
2. Tort-muzqaymoq	3000	70	210000
3. Mevali muz	7200	15	108000
Jami	85500	-	3 239 250

Ushbu byudjet parametrlari shakllantirilgandan keyin quyidagi 6 va 7-jadvallar ko'rinishidagi xomashyo va materiallar byudjeti hamda xomashyo va materiallarni xarid qilish byudjetlari tuziladi. E'tirof etish kerakki, xomashyo va materiallar byudjeti tuzilgandan keyin uning parametrlari asosida xomashyo va materiallarni xarid qilish byudjeti ko'rsatkichlari shakllantirilgan.

6-jadval

"Rohat" muzqaymoq fabrikasining yillik ishlab chiqarish byudjeti,
(pul birligida)

	Plombir	Tort-muzqaymoq	Mevali muz
1.Sotish hajmi			
Toshkent bo'limi	15000	6300	6300
1-filial	9400	9350	187500

2-filial	10200	3000	7200
2. Davr ohiriga zaxira			
Toshkent bo'limi	450	3230	250
1-filial	280	370	370
2-filial	310	120	220
3.Umumiy talab			
-Toshkent bo'limi	15450	6620	6550
1-filial	9680	9720	19120
2-filial	10510	3120	7420
4.Davr boshiga zaxira			
Toshkent bo'limi	900	400	240
1-filial	480	400	350
2-filial	600	260	200
5.Ishlab chiqarish hajmi			
Toshkent bo'limi	14550	6220	6310
1-filial	9200	9320	18770
2-filial	9910	2860	7220

7- jadval

Yil davomida xomashyo va materiallarni sotib olish byudjeti, (pul birligida)

	Sut			Qaymoq			O'rash (paket)		
	Toshkent bo'limi	1-Filial	2-Filial	Toshkent bo'limi	1-Filial	2-Filial	Toshkent bo'limi	1-Filial	2-Filial
Umumiy talab	1165,6	1395,9	826,5	1734,6	4653,8	2708	3330	4661	2285
Davr oxiriga zaxira	1200	1400	1000	1800	5000	2700	3400	5000	2300
Jami talab	2365	2796	1826	3535	9654	5408	6730	9661	4585
Davr boshiga zaxira	2000	1500	900	3000	6000	2000	3000	4000	2000

Baho (1birlik)	40	35	30	40	30	30	8	7	5
Xaridlar hajmi	14600	48860	27795	21400	109620	102240	29840	39627	12925

Yuqorida keltirilgan byudjetlar tuzilgandan keyin, "Rohat" muzqaymoq fabrikasi bo'yicha quyidagi 8-jadval ko'rinishidagi yillik umumishlab chiqarish xarajatlari byudjeti parametrlari shakllantiriladi.

8-jadval

"Rohat" muzqaymoq fabrikasining yillik umumishlab chiqarish xarajatlari byudjeti

Xajajatlar moddalari (turlari)	Miqdori, (p.b.)
Toshkent bo'limi	100 584
-yordamchi materiallar	22860
-ishchilarning mehnat haqi	34290
-amortizatsiya ajratmalari	22860
-uskunalarni ta'mirlash	10287
-tijorat xarajatlari	10287
1-Filial (Xiva sh.)	137 635
-yordamchi materiallar	31281
-ishchilarning mehnat haqi	46921
-amortizatsiya ajratmalari	31281
-uskunalarni ta'mirlash	14076
-tijorat xarajatlari	14076
2-Filial (Namangan sh.)	46 824
-yordamchi materiallar	10644
-ishchilarning mehnat haqi	15960
-amortizatsiya ajratmalari	10644
-uskunalarni ta'mirlash	4789
-tijorat xarajatlari	4789

9-jadval

Umumishlab chiqarish xarajatlarining turlariga qarab taqsimlanishi

	Plombir	Tort-muzqaymoq	Mevali muz	Jami
Toshkent bo'limi				
-ishlab chiqarish hajmi	14550	6220	2310	27080
-umumishlab chiqarish xarajatlari	54043	23103	23437	
1-Filial				
-ishlab chiqarish hajmi	9200	9320	18770	37290
-umumishlab chiqarish xarajatlari	33956	34399	69279	
2-Filial				
-ishlab chiqarish hajmi	10200	3000	7200	20400
-umumishlab chiqarish xarajatlari	23412	6885	16526	

Ana shu jadvallar asosida amalga oshiriladigan hisob-kitoblarga asosan bir dona mahsulotning to'liq tannarxi quyidagicha bo'ladi (*10-jadval*):

10-jadval

Segmentlar	Mahsulotlar turi		
	Plombir (p.b.)	Tort-muzqaymoq (p.b.)	Mevali muz (p.b.)
Toshkent bo'limi	18,0	54,0	12,0
1-Filial (Xiva sh.)	18,6	40,0	12,6
2-Filial (Namangan sh.)	12,6	42,0	9,0

Shu o'rinda qayd etish kerakki, ishlab chiqarish faoliyati natijalari tahlilini yakunlamasdan, ya'ni vujudga kelgan chetlanishlarni tahlil qilmasdan turib rejalashtirish bilan shug'ullanish o'z mohiyatini

yo'qotadi. Buning uchun faoliyatning moliyaviy natijalari to'g'risidagi quyidagi 11-jadval ko'rinishidagi hisobot shakli tuziladi. Jadvalda fabrikaning foyda markazlari hududiy segmentlar tashkil qilingan, shuningdek fabrika faoliyati ham har bir mahsulot turi bo'yicha keltirilgan.

11-jadval

Foyda markazlarning
mahsulot turlari bo'yicha hisobotlari shakllari, (pul biriligida)

Ko'rsatkichlar	Jami yil boshidan reja bo'yicha	haqiqatda	og'ish	Mas'ul	Sabab
Toshkent bo'limi	Foyda markazi direktori (FMD)			FMD	
Plombir:					
-sotishdan olingan tushum	450 000	500 000	50 000 (B)		Sotish hajmi va talabning ortishi
-o'zgaruvchan xarajatlar	261 900	270 000	8 100 (N)		Xomashyo narxining oshishi
-marjinal foyda	188 100	230 000	41 900 (B)		Tushumning oshishi
Tort-muzqaymoq:					
-sotishdan olingan tushum	567 000	610 000	43 000 (B)		Sotish hajmi va talabning ortishi
-o'zgaruvchan xarajatlar	335 880	340 000	4 120 (N)		Xodimlar sonining ko'payishi
-marjinal foyda	231 120	270 000	38 880 (B)		Tushumning oshishi
Mevali muz:					
-sotishdan olingan tushum	126 000	127 000	1 000 (B)		Sotish va ishlab chiqarish hajmining ortishi
-o'zgaruvchan xarajatlar	27 720	35 000	7 280 (N)		Xomashyo narxi va xodimlar sonining oshishi
-marjinal foyda	98 280	92 000	-7 279 (N)		Xomashyo narxi va xodimlar sonining oshishi
1-Filial	Foyda markazi direktori (1-filial FMD)			FMD	
Plombir:					
-sotishdan olingan tushum	291 400	350 000	58 600 (B)		Ishlab chiqarish va sotish hajmining oshishi, dam olish maskanlariga talabning oshishi
-o'zgaruvchan xarajatlar	171 120	200 000	28 880 (N)		Ishchilar sonining oshishi, sotib olish hajmining oshishi
-marjinal foyda	120 280	150 000	29 720 (B)		Tushumning oshishi
Tort-muzqaymoq:					
-sotishdan olingan	87 890	80 000	-7 890		Ahol talabining qisqarishi

tushum			(N)		
-o'zgaruvchan xarajatlar	90 000	95 000	5 000 (N)		Materiallar narxining biroz oshishi
-marjinal foyda	-2 110	-15 000	-12 890 (N)		Tushumning kamayishi, xarajatlarning ortishi
Mevali muz:					
-sotishdan olingan tushum	393 750	400 000	6 250 (B)		Sotish hajmining oshishi
-o'zgaruvchan xarajatlar	236 502	237 000	498 (N)		Ish haqining oshishi
-marjinal foyda	157 248	163 000	5 752 (B)		Tushumning ortishi, xarajatlarning biroz ortishi
2-Filial	Foyda markazi direktori (2-Filial FMD)			FMD	
Plombir:					
-sotishdan olingan tushum	214200	220 000	5 800 (B)		Sotish hajmining oshishi
-o'zgaruvchan xarajatlar	128 520	120 000	-8 520 (B)		Ishchilar sonining qisqarishi
-marjinal foyda	85 680	100 000	14 320 (B)		Xarajatlarning qisqarishi, tushumning ortishi
Tort-muzqaymoq:					
-sotishdan olingan tushum	210000	220 000	10 000 (B)		Reklama orqali sotish hajmining ortishi
-o'zgaruvchan xarajatlar	126 000	130 000	4 000 (N)		Tannarxning ortishi
-marjinal foyda	84 000	90 000	6 000 (B)		Tushumning ortishi
Mevali muz:					
-sotishdan olingan tushum	108000	100 000	-8 000 (N)		Talabning tushishi, qish fasli tufayli sotish hajmining kamayishi
-o'zgaruvchan xarajatlar	64 800	69 000	4 200 (N)		Materiallar yetkazib berish xizmatining narxi oshishi
-marjinal foyda	43 200	31 000	-12 200 (N)		Tushumning keskin kamayishi, xarajatlarning ortishi
Fabrikaning tushumi	2 448 240	2 607 000	158 760 (B)	Fabrika direktori	Sotish hajmining ortishi
Fabrikaning o'zgaruvchan xarajatlari	1 441 542	1 496 000	54 458 (N)		Xomashyo va materiallar narxi va xodimlar sonining ortishi
Fabrikaning marjinal foydasi	1 006 698	1 111 000	104 302 (B)		Tushum va xarajatlarni ortishi

11-jadvalda keltirilgan segmentar hisobot bir tomondan har bir mahsulot turi bo'yicha marjinal daromad miqdorini hisoblash imkonini beradi, ikkinchi tomondan esa shartli-o'zgaruvchan xarajatlarning oxirgi

moliyaviy natijalarning shakllanishidagi o'rnini ko'rsatadi.Ushbu hisobot shakli har bir tarkibiy tuzilma bo'yicha olinayotgan foyda miqdorini tahlil qilish imkonini yaratadi. Shuningdek, foydaning umumiy miqdoriga har bir mahsulot qancha hissa qo'shayotganligini ham aniq ko'rish mumkin.

Bu hisobot shaklining oddiyligi va ortiqcha hisob-kitoblarsiz holda tuzilganligi uchun ham barcha uchun yengil tarzda tushuniladi. Bu yerda bo'lim va filiallarning ma'muriy-boshqaruv xarajatlari alohida-alohida tovarlar guruhi bo'yicha taqsimlanmaydi. Chunki bunday xarajatlar hududiy segmentning umumxo'jalik xarajatlari tarkibida hisobga olinadi hamda oxirida marjinal daromadlar miqdoridan qoplanadi.

Operatsion xarajatlar fabrikaning butun faoliyati bilan bog'liq bo'lsada ular faqat Toshkent bo'limi xarajatlari tarkibida hisobga olinadi. Bunday xarajatlar tarkibiga xodimlarning xizmat safari xarajatlari, fabrikaning ma'muriy va tijorat xarajatlari va shu kabi sarflar kiradi.Bunday xarajatlar fabrikaning umumxo'jalik xarajatlari deb hisobga olinadi. Bunday xarajatlar alohida hududiy segmentlar o'rtasida taqsimlanmaydi, ular fabrikaning marjinal daromadi hisobidan qoplanadi.

Foyda bo'yicha segmentar hisobotni tuzishning yana boshqa bir alternativ varianti ham bor. Unda marjinal daromad ko'rsatkichi o'rniga fabrika segmentlari bo'yicha yalpi foyda ko'rsatkichi hisoblaniladi.

U quyidagi formula orqali hisoblanadi:

$$\mathbf{Yf = T - ICht},$$

bu yerda, **Yf** – foyda markazining yalpi foydasi, so'm.;

T – foyda markazining sotuvdan kirim qilgan tushumi miqdori (tashqi haridorlarga, shuningdek ichki iste'molchilar, ya'ni segmentlarga chiqarilgan tovarlar bo'yicha tushum ham), so'm;

ICht – foyda markazi tomonidan sotilgan tovarlarning (ish, xizmat) ishlab chiqarish tannarxi (bu ko'rsatkich to'g'ri material xarajatlari, mehnat haqi xarajatlari hamda shu foyda markazi faoliyatiga olib borilgan egri xarajatlar miqdoridan iborat bo'ladi), so'm.

Mana shunday yondashuv asosida tuzilgan alohida hududiy segmentlarning hisoboti quyidagi 12-jadval ko'rinishiga ega bo'ladi:

12-jadval

"Rohat" muzqaymoq fabrikasining foyda markazlari faoliyati to'g'risidagi hisoboti,
(ming pul birligida)

T.r.	Ko'rsatkichlar	Jami yil boshidan							
		Toshkent bo'limi		1-Filial		2-Filial		Fabrika bo'yicha jami	
		Reja	Og'ish	Reja	Og'ish	Reja	Og'ish	Reja	Og'ish
1	Tovarlar sotishdan tushgan tushum	1 143	94 (B)	773,0	57,0 (B)	532,2	7,8 (B)	2 448,2	158,8 (B)
2	Sotilgan tovarlarning ishlab chiqarish tannarxi	625,5	19,5 (N)	497,6	34,4 (N)	319,1	- 0,05 (B)	1 441,5	54,5 (N)
3	Yalpi foyda	517,5	74,5 (B)	275,4	22,6 (B)	213,1	7,75 (B)	1 006,7	104,3 (B)
4	Fabrikaning operatsion xarajatlari	-	-	-	-	-	-	200,0	5,0 (N)
5	Fabrikaning operatsion foydasi	-	-	-	-	-	-	806,7	99,3 (B)

Xuddi mana shu hisobotni quyidagi 13-jadval ko'rinishidagi boshqa shaklda ham tuzish mumkin.

13-jadval

"Rohat" muzqaymoq fabrikasining foyda markazlari faoliyati to'g'risidagi hisoboti, (ming pul birligida)

T.r.	Ko'rsatkichlar	Segmentlar bo'yicha yil boshidan haqiqatda			Fabrika bo'yicha jami
		Toshkent bo'limi	1-Filial	2-Filial	
1	Tovarlarni sotishdan tushgan tushum	1 237	830	540,0	2 607,0
2	Sotilgan tovarlarning ishlab chiqarish tannarxi	645	532	264,5	1 441,5
3	Yalpi foyda	592	298	275,5	1 165,5
4	Fabrikaning operatsion xarajatlari	-	-	-	205
5	Fabrikaning operatsion foydasi	-	-	-	960,5

Amaliyotda shu tarzda hisobotlarni shakllantirish eng samarali yondashuv hisoblanadi. Shu bilan bir qatorda aynan mana shu foyda markazlari bo'yicha hisobotlarni tuzishga yanada chuqurlashgan holda yondashish ham mumkin. U holda yana ham yangi imkoniyatlar ochiladi, ko'zga ko'rinmagan yangi omillar ta'siri hisoblab topiladi va pirovard natijada yanada samaraliroq boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun iqtisodiy jihatdan asoslangan ma'lumotlar bazasi shakllantiriladi.

4-§. Segmentar hisobotni tuzish bosqichlari va uning vazifalari

Segmentar hisobot – xo'jalik yurituvchi subyektning biznes segmentidagi alohida qismlar (ma'suliyat markazlari) bo'yicha tuzilgan hisobotga aytiladi.

Segmentar hisobotining funksiyalari quyidagilar:

- tashkiliy qismlarning faoliyatini nazorat qilish va ularni boshqaradigan menejerlarning ish sifatini baholash;
- tashkiliy qism faoliyatlarini rejalashtirish va nazorat qilish uchun rahbarlar tomonidan asosli boshqaruv qarorlari qabul qilish.

Segmentar hisobot – segmentar hisobot ichiga kiradigan xo'jalik yurituvchi subyektlarning tashkiliy qismlari ichki faoliyati to'g'risida yig'ilgan axborotlar asosida tashkil etiladi. Segmentar hisobot mazmun va mohiyatiga ko'ra boshqaruv hisobotining asosiy qismi bo'lib hisoblanadi hamda moliyaviy hisobot bilan birgalikda parallel ravishda olib borilishi kerak.

Segmentar hisobotning to'g'ri yo'lga qo'yilishi hujjatlar aylanmasi mukamallashuviga, mas'uliyat markazlari faoliyati ko'rsatkichlarining optimallashuviga, xo'jalik yurituvchi subyektining foydasi o'sishiga olib keladi.

Segmentar hisobot tizimini shakllantirishda va hisobotni amalga oshirishda quyidagilarni inobatga olish zarur:

- tizim faoliyatini ta'minlashda sarf qilinadigan xarajatlar olinadigan foyda nisbatidan kam bo'lishi;
- tizim axborotlarning konfedensialligini ta'minlashi kerak;
- tizim universal va avtomatlashtirilgan bo'lishi kerak.

Segmentar hisobot tizimini tashkil etishning asosiy shartlari bu xo'jalik yurituvchi subyektlarining mas'uliyat markazlariga bo'linishidir.

Mas'uliyat markazlari xo'jalik yurituvchi subyektlarining tashkiliy qismi hisoblanib, ularni boshqaradigan rahbar (menejer), biznesning ushbu segmentiga kiritiladigan sarmoya, sarf-xarajat, daromad va mablag'larni nazorat qilib boradi.

Mas'uliyat markazlari ish faoliyati sifati ularning samaradorligi va natijaviyligiga bog'liq. Natijaviylik deganda, segment tomonidan o'z oldiga qo'ygan maqsadiga erishish darajasini anglatadi (kutilgan natijalarga erishish darajasi hamda ushbu natija xo'jalik yurituvchi subyekti maqsadiga qanchalik mos kelishi).

Samaradorlik deganda, segment tomonidan belgilangan ish hajmini amalga oshirishda ishlab chiqaruvchi resurslardan minimal holatda foydalanish yoki maksimal ish hajmini amalga oshirishda belgilangan miqdordagi resurlardan foydalanish.

Mas'uliyat markazlari faoliyatini tashkil qilishga yondashuvning ko'plab turlari mavjud bo'lsada, amaliyotda asosan to'rt xil ko'rinishdagi mas'uliyat markazlari mavjud:

1. Xarajat markazi.
2. Daromad markazi.
3. Foyda markazi.
4. Sarmoya (investitsiya) markazi.

Ushbu klassifikatsiya negizida rahbarlarning moliyaviy mas'ullik mezonlari yotadi.

Xarajat markazi – bu xo'jalik yurituvchi subyektning segmenti bo'lib, uning rahbari, ya'ni shu segment menejeri ishlab chiqarishga ketadigan sarf-xarajatlar uchun javobgardir, ya'ni, boshqa markaz rahbarlariga nisbatan boshqaruvdagi mas'uliyati cheklangan. Ushbu holatda, ya'ni mas'uliyat markazini tashkil etishda segmentar hisobot tizimi faqat sarf-xarajatlarni aniqlaydi va hisobga oladi. Mas'uliyat markazi faoliyati natijalari (ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi, ko'rsatilgan xizmatlar, bajarilgan ishlar) hisobga olinmaydi, chunki ko'p hollarda bu natijalarni o'lchab bo'lmaydi yoki ularni o'lchashga hojat yo'q.

Xarajat markazlari turli xil o'lchamlarda bo'lishi mumkin. Yirik xarajat markazlari yanada kichik xarajat markazlariga bo'linishi mumkin. Xarajatlarni ana shunday kichik markazlarga taqsimlashtirish darajasi rahbariyat tomonidan menejerga qo'yilgan maqsad va vazifalarga bog'liq.

Daromad markazi – bu ham mas'uliyat markazining bir tashkiliy turi bo'lib, uning menejeri faqat daromad olish yuzasidan mas'uldir, sarf-xarajatlar uchun esa hech qanday javobgarlikni o'z zimmasiga olmaydi.

Markaz rahbari faoliyati olingan daromad asosida baholanadi, shuning uchun ushbu holatda segmentar hisobotning vazifasi markaz faoliyati yakuniy natijalarini belgilashdan iborat.

Foyda markazi – xo'jalik yurituvchi subyekt segmenti bo'lib, rahbari bir vaqtda o'zining tashkiliy qismidagi daromad uchun ham, shuningdek sarf-xarajatlar uchun ham javob beradi. Markaz menejeri iste'mol qilinadigan resurslar miqdori va kutilayotgan tushum miqdoriga qarab qaror qabul qiladi. Olingan foyda miqdoriga qarab markaz faoliyati mezonlari belgilanadi. Shuning uchun segmentar hisobot segment faoliyatiga kirishdagi xarajatlar miqdori, segment ichida qilinadigan ichki sarf-xarajatlar va oxirgi yakuniy natijani o'z ichiga olishi kerak. Mas'ullik markazi foydasi segmentar hisobot tizimida turlicha hisob-kitob qilinishi mumkin. Ba'zan hisobotda to'g'ri ya'ni bevosita xarajatlar, boshqa paytlarda esa egri, ya'ni bilvosta xarajatlar qatnashadilar.

Sarmoya markazi – xo'jalik yurituvchi subyekt segmenti bo'lib, ularni menejerlari nafaqat sarf-xarajat va daromadlarini nazorat qiladilar, balki sarflangan mablag' va sarmoyalarning samaradorligini ham kuzatib boradilar.

Sarmoya (investitsiya) markazi rahbari yuqorida aytib o'tilgan rahbarlarga nisbatan boshqaruvda ko'p vazifa va huquqlarga ega bo'lgani sababli, qabul qilinadigan qarorlar yuzasidan juda katta mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi. Xususan, ularga sarmoyalar yuzasidan shaxsiy qaror qabul qilish, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyekt ma'muriyati tomonidan ajratilgan mablag'larni alohida loyihalar bo'yicha taqsimlash huquqi berilgan bo'ladi.

5-§. Segmentar hisobot javobgarlik markazlari faoliyatini baholashning asosi sifatida

Xo'jalik yurituvchi subyektda biznes segmentlari bo'yicha tuziladigan segmentar hisobotni mas'uliyat markazlari bo'yicha shakllantirilgan hisobot sifatida e'tirof etish, ya'ni tushunish mumkin.

Segmentar hisobni tashkil etish zarurati munosabati bilan boshqaruv hisobida ularning chegaralarini quyidagi mezonlarga muvofiq belgilash lozim:

- alohida biznes segmentlari bo'yicha tuziladigan segment hisobotlari qanday ko'rinishda bo'lishi lozim (ya'ni, segmentar hisobot ko'rsatkichlarini aniqlash va ularni hisobga olish hamda baholash mezonlarini belgilab berish);
- segmentlar o'rtasida sodir etiladigan jarayonlarda hisob-kitoblarni amalga oshirish va baholarni belgilash usullarini aniq belgilab berish zarur;
- segmentlar daromadlari va xarajatlari, aktivlari va majburiyatlarini taqsimlash asoslarini aniq ko'rsatib berish ham muhimdir.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan demokratik mamlakatlarda faoliyat yuritadigan xo'jalik yurituvchi subyektlar amaliyotida moliyaviy harakterga ega bo'lgan to'rtta ko'rsatkichlardan foydalanadilar:

- foyda;
- aktivlarning rentabelligi;
- qoldiq foyda;
- iqtisodiy qo'shimcha qiymat.

Xarajat va daromad markazlari faoliyatining samaradorligini aniqlashda ushbu ko'rsatkichlar mos kelmaydi.

Markazlar faoliyatini nazorat qilishda faqat birinchi ko'rsatkichdan foydalanish mumkin, xolos. Sarmoya (investitsiya) markazi faoliyati natijasini tahlil etishda esa keyingi uchta ko'rsatkichdan (aktivlar rentabelligi, qoldiq foyda va iqtisodiy qo'shimcha qiymat) foydalanish, maqsadga muvofiq. Ushbu ko'rsatkichlarni hisoblashda segmentlarga tegishli bo'lgan aktivlar qiymati va majburiyatlari to'g'risida axborot bo'lishi zarur.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarning foydasi sotilgan mahsulot (xizmatlar)dan kelib tushgan tushum va sarflangan xarajatlar farqi asosida aniqlanadi. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini baholaydigan daromad ko'rsatkichi mustaqil emas, balki ko'proq amaliy ahamiyatga ega. Bo'limlarning foydasini hisoblagandan so'ng, keyingi ikkita, ya'ni aktivlarning rentabelligi va sof (qoldiq) foydani hisoblash mumkin.

Boshqaruv hisobi va tahlili nuqtayi-nazaridan aktivlar rentabelligi (AR) ko'rsatkichi aktivlarga sarf etilgan sarmoyaning qanchalik samarali

foydalanganligini ko'rsatadi. Aktivlar rentabelligi formulasi quyidagi ko'rinishga ega:

AR = Bo'limlar foydasi : Bo'limlar aktivi

Boshqaruv hisobida umumiy qoida mavjud bo'lib unga ko'ra, agar taklif etilayotgan investitsiya loyihalari bo'yicha ulardan tushadigan foyda kapital qiymatidan yuqori bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyekt taklif etiladigan sarmoyalarni qabul qilishi kerak. Segmentlar faoliyatini baholashda qoldiq foyda ko'rsatkichi ushbu umumiy qoidani inobatga oladi.

Qoldiq foyda (QF) – bu xo'jalik yurituvchi subyekt ma'muriyati tomonidan belgilangan, mas'uliyat markazlari tomonidan minimal foyda normasidan ko'proq ishlab topilgan foydaga aytiladi.

Qoldiq foyda formulasi quyidagicha hisoblanadi:

QF = Bo'lim foydasi – (Bo'lim aktivlari x Maqsadli foyda me'yori)

Qavs ichidagi ko'rinish foydaning qiymati bahosi bo'lib, u mas'uliyat markazlari uchun belgilangan foyda me'yorining minimal ko'rinishidir. Segmentlar tomonidan ushbu miqdordan yuqori topilgan har qanday miqdor xo'jalik yurituvchi subyektga foyda keltiradi.

Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (IQQ) yoki boshqariladigan foyda. Chet el kompaniyalarining tajribalarida korxonalarning moliyaviy faoliyati natijalarini hisoblash uchun IQQ ko'rsatkichidan foydalanishlari - aktivlardan samarali foydalanishga, kapitalni saqlashga, mehnat unumdorligini oshirishga va mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatlarning sifatini oshishiga olib kelmoqda.

Kompaniyaning aksiya va obligatsiya egalari uchun topgan daromadi va analogik darajada bo'lgan xavf asosida mablag'larning boshqa kompaniyalarga sarmoya sifatida kiritilishidan tushgan daromad farqi - iqtisodiy qo'shimcha qiymat deyiladi. Boshqacha qilib aytganda, xo'jalik yurituvchi subyekt foydasidan barcha majburiyatlar qiymat ayirmasi iqtisodiy qo'shimcha qiymat bo'ladi.

Qoldiq foyda va iqtisodiy qo'shimcha qiymat mohiyatan bir-biriga yaqindir. IQQ xo'jalik yurituvchi subyektning asosiy faoliyatidan olingan foydadan soliqlar ushlab qolingandan so'ngi foyda miqdoridir.

6 a).Test savollari

1. Boshqaruv hisobini tashkil qilish maqsadida biznes segmentlarini qaysi turlarga bo'lishadi?

a) operativ va statistik;
b) joriy va hududiy;
v) choraklik, yarim yillik va yillik,;
g) umumlashtirilgan va yig'ma;
d) barcha javoblar to'g'ri.

2. Qaysi xalqaro standartda segmentlar bo'yicha hisobotni tuzish va taqdim etish tartibi belgilab berilgan?

a) 14-sonli "Segmentar hisobot" nomli buxgalteriya hisobining xalqaro standartlari (BHXS);

b) 29-sonli "Giperinflatsiya sharoitida moliyaviy hisobot" nomli BHXS;

v) 34-sonli "Oraliq moliyaviy hisobot" nomli BHXS;

g) 27-sonli "Yig'ma moliyaviy hisobot va sho'ba korxonalarga investitsiyalar hisobi" nomli BHXS;

d) 1-sonli "Moliyaviy hisobotni ochib berish" nomli BHXS;

3. Segmentar hisobotlarning qanday turlari mavjud?

a) joriy va hududiy;
b) choraklik, yarim yillik va yillik;
v) operativ va statistik;
g) xo'jalik yurituvchi subyektning maqsad va vazifalaridan kelib chiqib turli xilda;
d) barcha javoblar to'g'ri.

4. Biznes segmenti bu - ...

a) xo'jalik yurituvchi subyektning ma'lum qismini vakolatlar va mas'uliyat berish maqsadida ajratish;
b) xo'jalik yurituvchi subyektning mas'uliyat markazlari;
v) xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy hisobot shakllari;
g) joriy va hududiy segmentlar yig'indisi;
d) a va g.

5. Hududiy segmentning ta'rifi qaysi bandda to'g'ri berilganligini aniqlang.

a) xo'jalik yurituvchi subyektning menejerlari (rahbarlari) faoliyatini samarali tashkil etishga yo'naltirilgan, bo'limlar xarajatlari va

daromadlari to‘g‘risidagi ma’lumotlarni umumlashtiradigan hisob obyekti;

b) xo‘jalik yurituvchi subyektning tovarlar ishlab chiqarish, ishlar bajarish va xizmatlar ko‘rsatishda ishtirok etuvchi, risk va foyda kabi iqtisodiy shart-sharoitlar ta’sirida, ma’lum makonda harakat qiluvchi ajratib qo‘yilgan qismi;

v) xo‘jalik yurituvchi subyektning mahsulot ishlab chiqarish, ishlar bajarish va xizmatlar ko‘rsatishi bo‘yicha yillik kompleks rejasi;

g) xo‘jalik yurituvchi subyekt faoliyatining muayyan sohasi va turiga, real kapital o‘sishiga, ya’ni, ishlab chiqarish vositalari, aylanma mablag‘lar qiymatining o‘sishiga, ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlanmalarini rivojlantirishga yo‘naltirilgan xarajatlari miqdori;

d) xo‘jalik yurituvchi subyektning istiqbolga, ya’ni kelgusi davrlarga mo‘ljallangan moliyaviy-xo‘jalik faoliyatini strategik rejalashtirish.

6. Segmentar hisobotning shakllari qaysi bandda to‘g‘ri ko‘rsatilgan?

a) buxgalteriya balansi, moliyaviy natijalar to‘g‘risidagi hisobot, pul mablag‘lari to‘g‘risidagi hisobot, asosiy vositalar harakati to‘g‘risidagi hisobot va xususiy kapital to‘g‘risidagi hisobot;

b) buxgalteriya balansi, moliyaviy natijalar to‘g‘risidagi hisobot, pul mablag‘lari to‘g‘risidagi hisobot, asosiy vositalar harakati to‘g‘risidagi hisobot va xususiy kapital to‘g‘risidagi hisobot, tayyor mahsulot zaxiralari, sotish to‘g‘risidagi hisobot;

v) tayyor mahsulot zaxiralari, sotish to‘g‘risidagi hisobot;

g) a va v;

d) to‘g‘ri javob berilmagan.

7. Segmentar hisobotni tuzish tamoyillari qaysi bandda to‘g‘ri ko‘rsatilgan?

a) tezkorlik;

b) ahamiyatlilik, haqqoniylik, izchillik va tugallanganlik;

v) ehtiyotkorlik, taqqoslanuvchanlik;

g) aniq manzillilik, ishonchlilik, tushunarlilik;

d) a, b, v va g.

8. Segmentlar bo'yicha boshqaruv hisoboti to'plami qaysi shakllar to'plamidan iborat bo'lishi mumkin:

a) material va butlovchi qismlar zaxiralari to'g'risidagi hisobot, tugallanmagan ishlab chiqarish bo'yicha hisobot, ishlab chiqarilgan mahsulot (ish, xizmatlar) to'g'risida hisobot;

b) xarid qilingan tovar-moddiy boyliklar to'g'risidagi hisobot, tayyor mahsulot zaxiralari to'g'risidagi hisobot, sotish hajmi to'g'risidagi hisobot;

v) pul mablag'lari harakati to'g'risidagi hisobot, debitorlik va kreditorlik qarzlari to'g'risidagi hisobot, yig'ma hisobot;

g) a, b va v;

d) to'g'ri javob varianti berilmagan .

9. Segment xarajatlari tarkibida hisobga olinmaydigan xarajat moddalarini toping.

a) bevosita mehnat (ish) haqi xarajatlari;

b) texnologik ehtiyojlar uchun sarflanadigan elektr energiyasi xarajatlari;

v) moliyaviy qo'yilmalar bo'yicha xarajatlar;

g) favqulodda xarajatlar;

d) v va g.

10. Quyidagilarning qaysilari segment daromadlari sifatida hisobga olinadi?

a) boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatida ishtirok etishdan olinadigan daromadlar;

b) boshqa segmentlar bilan bo'ladigan muomalalardan olinadigan daromadlar;

v) tashqi mijozlar bilan tuzilgan shartnomalardan olinadigan daromadlar;

g) a, b va v;

d) favqulodda daromadlar.

11. Ichki segmentar hisobotni tuzish bo'yicha umumiy tamoyillar quyidagi qaysi bandda to'g'ri ko'rsatilgan?

a) segment faoliyatini nazorat qilish imkoniyati yaratilishi tamoyili;

b) chetlanishlarni boshqarish tamoyili;

v) ma'lumotlarning tezkorlik, ehtiyotkorlik, taqqoslanuvchanlik tamoyili;

g) a, b va v bandlarda ko'rsatilgan;

d) to'g'ri javob yo'q.

6 b).Takrorlash uchun savollar

1. Segment, biznes segmenti kabi tushunchalar mohiyatini yoritib bering.
2. Joriy va hududiy segmentga ta'rif bering, mohiyatini yoriting.
3. Joriy va hududiy segmentlarning o'xshash va farqli jihatlari nimalardan iborat?
4. Segmentar hisobot mohiyatini qanday tushunasiz, uning ahamiyati nimada?
5. Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy-xo'jalik faoliyati samaradorligini baholashda boshqaruv segmentar hisobotining ahamiyati nimalardan iborat?
6. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda segmentar hisobotni kim tuzishi kerak?
7. Segment hisobotni tuzish qanday tamoyillarga asoslanadi?
8. Segment hisobotni tuzish qanday qoidalarga asoslanadi?
9. Segmentar hisobotni tuzish bosqichlarini keltiring.
10. Boshqaruv segmentar hisobotining qanday shakllari mavjud?
11. Javobgarlik (mas'uliyat) markazlari faoliyatini baholashning moliyaviy va nomoliyaviy mezonlari mohiyatini yoritib bering.
12. Segment xarajatlari qaysi moddalardan tashkil topadi?
13. Segment daromadlari qaysi manbalardan tashkil topadi?
14. Mas'uliyat markazlari faoliyatini byudjetlashtirish va baholash mohiyati va ahamiyati.

7-BOB. JAVOBGARLIK VA MAS'ULIYAT MARKAZLARI BO'YICHA BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL QILISH

1-§. Javobgarlik markazlarining turlari.
2-§. Mas'uliyat markazlari faoliyatini moliyaviy baholash mezoni.
3-§. Mas'uliyat markazlari faoliyatini baholashda nomoliyaviy mezonlar.
4-§. Javobgarlik markazlari bo'yicha xarajatlar hisobini tashkil etish.
5-§. Javobgarlik markazlari bo'yicha daromad va xarajatlarni aniqlash.
6 a) Test savollari.

1-§. Javobgarlik markazlarining turlari

Oldingi mavzu doirasida segmentar hisobot mohiyati, uni tuzish tartibi, xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini boshqarish hamda samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun uning ahamiyati ko'rib chiqildi hamda segmentlarning turlari to'g'risida atroflicha fikr-mulohazalar yuritildi. Shuningdek, segmentlar bo'yicha xarajatlar va daromadlar hisobini tashkil qilish asoslarini, tamoyillarini, yo'nalishlari ham atroflicha ko'rib chiqildi. Bugungi mavzu doirasida esa javobgarlik markazlari bo'yicha xarajatlar va daromadlar hisobini tashkil qilish masalalarini ko'rib chiqamiz.

Bozor munosabatlarining rivojlanishi, raqobatning kuchayishi, bozorlarda o'zining munosib o'rniga ega bo'lish uchun kurashish sharoitida xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini markazlashgan bir joydan boshqarishning samarasiz ekanligini allaqachon barcha tushunib yetgan. Ana shu markaziy ma'muriy-boshqruv aparatida o'tirib boshqaruv bilan shug'ullanayotgan rahbar-menejerlar uchun samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishlari uchun joylardan tezkor hamda relevantli, shuningdek juda detallashtirilgan ko'plab ma'lumotlar kerak

bo'ladi. Shuning uchun ham xo'jalik yurituvchi subyektlarni faqat segmentlarga ajratish bilan ular faoliyatini samarali boshqarib bo'lmaydi. Shunga muvofiq, xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini keyingi detallashtirish (desentralizatsiya) bosqichi – bu javobgarlik markazlarini tashkil qilishdir.

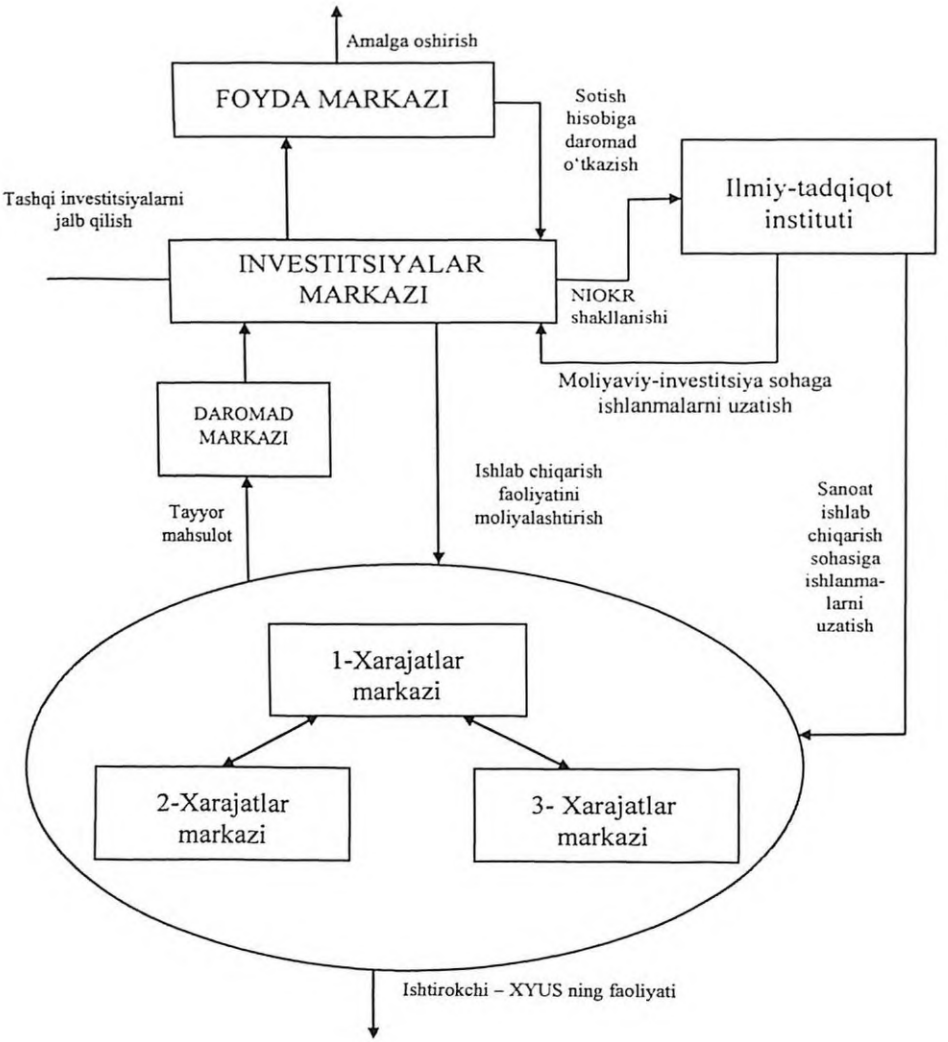
Javobgarlik markazlari – xo'jalik yurituvchi subyektning har bir alohida olingan bo'g'inlari (bo'lim, uchastka, sex, texnologik liniya va shu kabilar) bo'yicha boshliqlarining (menejerlarining) shaxsiy mas'uliyatlarini va javobgarligini belgilab berish tushuniladi. Rivojlangan bozor munosabatlari shakllangan mamlakatlar amaliyotida javobgarlik markazlarining quyidagi 4 ta turi alohida ajratib ko'rsatiladi:

1. Xarajatlar markazi.
2. Tushum markazi (Sotish markazi).
3. Foyda markazi.
4. Investitsiya markazi.

Xarajatlar markazi – alohida javobgarlik markazi hisoblanadi va uning rahbari o'zi mas'ul bo'lgan bo'g'inda xarajatlarning maqsadli sarflanishi ustidan nazorat o'rnatadi, shunga muvofiq ro'y beradigan og'ish (chetlanishlar) uchun javobgar sanaladi. Xarajatlarni javobgarlik markazlari bo'yicha hisobga olishda ularni ikki guruhga bo'lishadi: me'yorlashtirilgan (normativ) xarajatlar hamda diskresion xarajatlar. Normativ xarajatlar orqali markaz faoliyatini oldindan belgilangan me'yoriy xarajatlar yordamida nazorat qilish mumkin va bu deyarlik ortiqcha qiyinchiliklar tug'dirmaydi. Hisobot davrida vujudga kelayotgan me'yordan chetlanishlar tezkor tarzda aniqlanib tegishli o'zgartirishlar, ya'ni tuzatishlar kiritib boriladi. Oddiyroq ifoda qilinadigan bo'lsa, bu holatda nazorat me'yorlardan chetlanishlarni kuzatish orqali olib boriladi. Ya'ni, oldindan belgilab berilgan aniq bir hajmdagi ishni bajarish uchun xarajatlarning aniq me'yorlari o'rnatiladi va ana shu me'yorlar doirasida sarf-xarajatlar amalga oshiriladi. O'rnatilgan me'yorlar bilan haqiqatda bajarilgan miqdor o'rtasida vujudga keladigan farq – og'ish (chetlanish) deb hisobga olinadi. Ana

shu chetlanishlarga sabab bo'lgan rahbarlar uning uchun mas'ul hisoblanadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda (XYUS) mas'uliyat markazlari o'zaro ta'sirining takomillashgan tizimi



Diskresion xarajatlar markazi bo'yicha sarflar hamda chiqimlarni hisobga olish esa boshqa tartibda amalga oshiriladi. Bunday xarajatlar bilan faoliyat yakunida erishiladigan natija o'rtasida bevosita bog'liqlikni kuzatish juda qiyin va shunga yarasha ularni hisobga olishda bir tomonlama yondashib bo'lmaydi. Odatda, barcha holatlarda xarajatlar miqdorini oshirib yubormaslik, uni imkon qadar qisqartirish juda ijobiy holat deb e'tirof etiladi. Lekin, aynan hozir biz ko'rayotgan diskresion xarajatlar misolida emas. Chunki, bu holatda xarajatlar smetasi bo'yicha oldindan belgilab berilgan sarf va chiqimlar miqdorini haqiqatda bajarilgan miqdori bilan taqqoslab, bir tomonlama xulosa chiqarib bo'lmaydi. Masalan, ilmiy tekshirish va sinov-konstruktorlik ishlariga belgilangan xarajatlarning sarflanmasligi kelajakda jiddiy uzilishlar yuz berishi, texnologik rivojlanishdan orqada qolish, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga innovatsion yondashuvning oqsab qolishiga olib kelishi mumkin. Bunga bir qarashda o'sha hisobot davrida xarajatlarning tejalishi deb qarash mumkin, lekin ana shu tejalgan xarajatlar natijasida keyinchalik butun xo'jalik yurituvchi subyekt miqyosida jiddiy moliyaviy muammolar ham kelib chiqishi muqarrar. Xuddi shuningdek, smeta bo'yicha belgilangan hajmda to'liq amalga oshirilgan reklama xarajatlarini ham undan kutilgan yakuniy natijasi bilan solishtirish qiyinchiliklarni tug'diradi va uni samarali sarflangan xarajatlar deb hisoblash uchun asos bo'la olmaydi. Masalan, reklama uchun smetada ajratilgan barcha mablag'lar sarflangan bo'lishi mumkin. Lekin, reklama kam samarali vositalar, shuningdek noqulay vaqtlarda yoki kam auditoriyalik kommunikatsiyalar (gazeta, ijtimoiy tarmoqlar, internetda cheklangan sonli guruhlar va sh.k.) orqali berilgan bo'lishi mumkin. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda aynan mana shu diskresion xarajatlar samaradorligini aniqlash eng mushkul amal hisoblanadi.

Tushum markazi – bu javobgarlik markazining bir turi bo'lib, uning rahbari (menejeri) mahsulotlarni sotishdan olgan tushumlari natijasi uchun javobgar hisoblanishadi. Shuning uchun tushum markazi rahbari uchun tovarlarni sotishdan olinadigan tushum va bevosita uni belgilovchi ko'rsatkichlar, ya'ni sotish hajmi va tovarga qo'yiladigan baho asosiy nazorat qilinadigan ko'rsatkich hisoblanadi. Bunday markazlarga xo'jalik yurituvchi subyektlarning turli xil hududlarda ochgan sotuv bo'limlarini (dilerlik, distribyutorlik xizmatlari) kiritish mumkin. Aynan mana shunday markaz rahbarlari o'zlarining ishchi-

xizmatchilari oylik maoshlarini, realizatsiya bilan bog'liq komissiya miqdorlarini, sotish xarajatlarini ham nazorat qiladi. Shu bilan birga ular o'zlari sotayotgan tovarlarining bahosi uchun bevosita javob bermaydi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish borasidagi vakolatlari bo'yicha xarajatlar markazi rahbarining ham, tushum markazi rahbarining ham imkoniyatlari cheklangan. Xarajatlar markazi rahbari aynan o'z bo'limidagi xarajatlarning sarfi uchun javob beradi, yakuniy natijaning shakllanishi va uning taqsimotini esa boshqalar amalga oshiradi. Xuddi shuningdek, tushum markazi rahbari sotuv hajmi uchun javob beradi, lekin, ishlab chiqarish jarayoniga yoki ishlab chiqarilgan mahsulotning sotuv bahosini belgilashga aralasha olmaydi. Mabodo, ana shu jarayonlarning bir nechtasi birlashtirilsa, ya'ni mahsulotni ishlab chiqarish hamda bevosita uni haridorlarga sotish birlashtirilsa, shunday tarzda tashkil qilingan markazning mahsulot sotishdan kutilayotgan oxirgi moliyaviy natija uchun motivatsiyasi kuchayadi. Bunday markaz rahbarlari mahsulotni ishlab chqarishdan oldin u qancha bahoga ketishi mumkin, bozorda unga talab qay yo'sinda tashkil topgan, bahoni qay darajada belgilagan ma'qul va sotuvdan tushgan tushum miqdori ma'qulmi-yo'qmi, degan savollarning barchasini oldindan puxta tarzda o'ylab, keyin ishlarini rejalashtiradi. Shu tarzda tashkil qilingan hamda rahbarlari ham ishlab chiqarish xarajatlari hamda sotish hajmi uchun bevosita javobgarligi belgilagan markaz turi - *foyda markazi*, deb hisobga olinadi. Demak, foyda markazi rahbari xarajatlar va foyda uchun javob beradi. Foyda markazida rahbar daromad uchun, shuningdek, xarajatlar miqdori uchun javob beradi – shulardan kelib chiqib, sotish hajmini, bahoni, xarajat kabi ko'rsatkichlarni nazorat qiladi. Foyda markazi, o'z navbatida, bir nechta xarajatlar markazidan tashkil topishi mumkin. Foyda markazini moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot, shuningdek rajalashtirilgan foyda olish byudjeti ko'rsatkichlari yordamida boshqarish mumkin.

Investitsiya markazi – bu javobgarlik markazining bir turi bo'lib, uning rahbari nafaqat daromadlar va xarajatlarga, balki kapital quyilmalarga yo'naltirilgan investitsiyalarga ham javob beradigan bo'limdir. Amaliyotda, sof foydasini investitsiya qilish vakolatiga ega bo'lgan ana shunday markazlarning maqsadi foyda olish hamda sarflangan mablag'larining rentabelligini ta'minlash, investitsiyalarning daromadli bo'lishini va pirovard natijada xususiy kapital miqdorini o'stirishdan iborat bo'lmog'i darkor. Investitsiya markazi faoliyatini

boshqaruv hisobi manfaatlari nuqtayi nazaridan rejalashtirilgan foyda olish byudjeti, pul oqimlari to'g'risidagi hisobot hamda buxgalteriya balansi yordamida nazorat qilish mumkin. Investitsiya markazlari – bu rahbarlarning (menejerlarning) mustaqil tarzda boshqaruv qarorlari qabul qilish va faoliyat olib borishlaridagi vakolatlarining eng yuqori darajada avtonomlashtirilgan darajasidir.

Javobgarlik markazlari o'z nomlari bilan bir xo'jalik yurituvchi subyekt doirasida mustaqil tarzda faoliyat olib borish imkoni bo'lgan bo'limlarning barchasiga imkon qadar mustaqillik berish tamoyiliga asoslanadi. Bundan ko'zlangan maqsad – har bir ixtiyoriy olingan bo'limning maksimal tarzda mustaqilligini ta'minlash, ularning har biriga o'zlarining mehnatlaridan va qabul qilgan boshqaruv qarorlaridan bahramand bo'lishga imkon yaratish, xarajatlarini nazorat qilish, shuningdek imkon qadar ko'proq foyda olishga motivsiya tug'dirishdan iboratdir.

Javobgarlik markazlari bo'yicha boshqaruv hisobini tashkil qilish maqsadida hisobot quyidagi ko'rinishda tuziladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning operatsion segmentlari hamda javobgarlik markazlari bo'yicha asosiy ko'rsatkichlari hisoboti

(ming pul birligida)

Asosiy ko'rsatkichlar to'g'risida hisobot (*Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari uchun*)				
	Smeta bo'yicha:		Chetlanish (+, -):	
	joriy oyga	yil boshidan	joriy oyda	yil boshidan
A segmenti	450	1560	+ 90	+ 125
V segmenti				
V segmenti				
Ma'muriy-boshqaruv xarajatlari				
Realizatsiya xarajatlari				
Distribyutorlik xarajatlari				
Jami				
Asosiy ko'rsatkichlar to'g'risida hisobot (*A segmenti rahbari uchun*)				
Ip-kalava sexi	150	650	+20	+35
Mato to'qish sexi				

Rang-bo'yoq sexi				
Tayyor mahsulot sexi				
Menejerlarning xarajatlari				
jami	450	1560	+90	+125
Asosiy ko'rsatkichlar to'g'risida hisobot (*Mas'uliyat markazi rahbari uchun*)				
Asosiy material xarajatlari				
Mehnat haqi xarajatlari				
Yordamchi materiallar				
Ishlab chiqarish braki				
Elektr energiyasi sarfi				
Yoqilg'i sarfi				
Boshqa xarajatlar				
jami	150	650	+20	+35

2-§. Mas'uliyat markazlari faoliyatini moliyaviy baholash mezoni

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan demokratik mamlakatlarda faoliyat yuritadigan xo'jalik yurituvchi subyektlar amaliyotida moliyaviy xarakterga ega bo'lgan to'rtta ko'rsatkichlardan foydalanadilar:

- foyda;
- aktivlarning rentabelligi;
- qoldiq foyda;
- iqtisodiy qo'shimcha qiymat. Xarajat va daromad markazlari faoliyatining samaradorligini aniqlashda ushbu ko'rsatkichlar mos kelmaydi.

Javobgarlik markazlari faoliyatini nazorat qilishda faqat birinchi ko'rsatkichdan foydalanish mumkin, xolos. Sarmoya (investitsiya) markazi faoliyati natijasini tahlil etishda esa keyingi uchta ko'rsatkichdan (aktivlar rentabelligi, qoldiq foyda va iqtisodiy qo'shimcha qiymat) foydalanish, maqsadga muvofiq. Ushbu ko'rsatkichlarni hisoblashda ana shu javobgarlik markazlariga tegishli bo'lgan aktivlar qiymati va majburiyatlari to'g'risidagi axborotlar bo'lishi zarur.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarning foydasi sotilgan mahsulot (xizmatlar)dan kelib tushgan tushum va mos ravishda ana shu mahsulotlarni ishlab chiqarish hamda realizatsiya qilish uchun sarflangan xarajatlarning farqi sifatida aniqlanadi. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini baholaydigan daromad ko'rsatkichi mustaqil emas, balki ko'proq amaliy ahamiyatga ega. Bo'limlarning foydasini hisoblagandan so'ng, keyingi ikkita, ya'ni aktivlarning rentabelligi va sof (qoldiq) foydani hisoblash mumkin.

Boshqaruv hisobi va tahlili nuqtayi nazaridan aktivlar rentabelligi (AR) ko'rsatkichi aktivlarga sarf etilgan sarmoyaning qanchalik samarali foydalanganligini ko'rsatadi. Aktivlar rentabelligi formulasi quyidagi ko'rinishga ega:

AR = Bo'limlar foydasi: Bo'limlar aktivi

Boshqaruv hisobida umumiy qoida mavjud bo'lib unga ko'ra, agar taklif etilayotgan investitsiya loyihalaridan tushadigan foyda mavjud kapital qiymatidan yuqori bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyekt taklif etilayotgan sarmoyalarni qabul qilishi kerak. Javobgarlik markazlari faoliyatini baholashda qoldiq foyda ko'rsatkichi ushbu umumiy qoidani inobatga oladi.

Qoldiq foyda (QF) – bu xo'jalik yurituvchi subyekt ma'muriyati tomonidan belgilangan, mas'uliyat markazlari tomonidan minimal foyda me'yoridan ko'proq ishlab topilgan foydaga aytiladi. Qoldiq foyda formulasi quyidagicha hisoblanadi:

QF = Bo'lim foydasi – (Bo'lim aktivlari x Maqsadli foyda me'yori)

Qavs ichidagi ko'rinish foydaning qiymati bahosi bo'lib, u javobgarlik markazlari uchun belgilangan foyda me'yorining minimal ko'rinishidir. Javobgarlik markazlari tomonidan ushbu miqdordan yuqori topilgan har qanday miqdor xo'jalik yurituvchi subyektga foyda keltiradi.

Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (IQQ) yoki boshqariladigan foyda. Chet el kompaniyalarining tajribalarida korxonalarning moliyaviy faoliyati natijalarini hisoblash uchun IQQ ko'rsatkichidan foydalanishlari - aktivlardan samarali foydalanishga, kapitalni saqlashga, mehnat unumdorligini oshirishga va mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatlarning sifatini oshishiga olib kelmoqda.

Kompaniyaning aksiya va obligatsiya egalari uchun topgan daromadi va analogik darajada bo'lgan xavf asosida mablag'larning

boshqa kompaniyalarga sarmoya sifatida kiritilishidan tushgan daromad farqi - iqtisodiy qo'shimcha qiymat deyiladi. Boshqacha qilib aytganda, xo'jalik yurituvchi subyekt foydasidan barcha majburiyatlar qiymat ayirmasi iqtisodiy qo'shimcha qiymat bo'ladi.

Qoldiq foyda va iqtisodiy qo'shimcha qiymat mohiyatan bir-biriga yaqindir. IQQ xo'jalik yurituvchi subyektning asosiy faoliyatidan olingan foydadan soliqlar ushlab qolingandan so'nggi foyda miqdoridir.

3-§. Mas'uliyat markazlari faoliyatini baholashda nomoliyaviy mezonlar

Mas'uliyat markazlarining faoliyati nafaqat moliyaviy, balki, nomoliyaviy omillarga, ya'ni ijodkorlikka, ishlab chiqarishga, mahsulot sifatiga (xizmat), mijozlarning talablarini qoniqtirish darajalariga ham bog'liq. Ushbu omillarning har biri hisobga olinishni, o'ziga yarasha baholanishni, imkon qadar takomillashuvni va ularning qabul qilinishini talab qiladi.

Bozor iqtisodiyoti tobora rivojlanishi, buning oqibatida o'zaro raqobatning kuchayishi natijasida ko'pgina xo'jalik yurituvchi subyektlar mavjud moliyaviy ko'rsatkichlarni to'ldirishda nomoliyaviy mezonlarni ham hisobga olish, ularni boshqarish masalalari bilan tobora intensiv shug'ullanib borishmoqda. Bu jarayonda eng qiyin ish - nafaqat nomoliyaviy ko'rsatkichlarni aniqlash, balki nimani baholash, nimani rad etish, nimaga e'tibor berish kabi masalalarni ijobiy yechish ham muhimdir.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining nomoliyaviy tomonlari moliyaviy natijalarga ta'sir etishi sababli ko'pgina menejerlar ishlab chiqarish jarayoni, mahsulot va mijozlar kabi omillarni o'lchab, hisobga olishga harakat qiladilar. Ammo, buning barobarida, bir aforizmni yoddan chiqarmaslik lozim "Hamma narsani bilib turib, hech narsani bilmaymiz". Kerakli ma'lumotni qoldirib, qolgan barcha ma'lumotlarga to'la ega bo'lishga harakat qilib, biz natijada keraksiz, ahamiyatsiz ma'lumotlarga ega bo'lib qolamiz.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini baholaydigan moliyaviy va nomoliyaviy ma'lumotlarni boshqaradigan mezonlar to'plamini aniqlash – hozirgi iqtisodiy sharoitda xo'jalik yurituvchi subyekt ma'muriyati oldida turgan boshqaruv nazoratining asosiy muammolaridan biri.

4-§. Javobgarlik markazlari bo'yicha xarajatlar hisobini tashkil etish

Oldingi paragraflarda ko'rib chiqilganidek, xo'jalik yurituvchi subyektlarda javobgarlik markazlari bo'yicha boshqaruv hisobini tashkil qilishdan ko'zlanadigan asosiy maqsad – har bir bo'g'in bo'yicha xarajatlar va daromadlar bo'yicha ko'rsatkichlarni alohida-alohida hisobga olish, shuningdek ana shu ko'rsatkichlar bo'yicha vujudga keladigan chetlanishlarni (og'ishlarni) mas'ullar zimmasiga yuklashdan iborat.

Xo'jalik yurituvchi subyekt doirasida samarali tarzdagi boshqaruv tizimini tashkil qilish maqsadida javobgarlik markazlariga bo'linishi quyidagi bir qator talablarga javob berishi kerak:

- har bir javobgarlik markazi albatta xo'jalik yurituvchi subyektning tashkiliy va faoliyat ko'rsatuvchi tuzilmasi tarkibida bo'lishi va bu tuzulmalar bilan tizimli bog'langan bo'lishi kerak;

- javobgarlik markazlarida ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ish, xizmat) hajmini aniqlash imkoni bo'lishi, xarajatlarni hisobga olish va ularni taqsimlash uchun asos bo'lishi kerak;

-javobgarlik markazlari rahbarlarining (menejerlarining) vakolatlari va mas'uliyatlari doirasi va chegaralarini aniq belgilab berish imkoni bo'lishi kerak;

- javobgarlik markazi bo'yicha hisobot shaklini tuzish imkoni bo'lishi talab etiladi.

Har bir xo'jalik yurituvchi subyektda javobgarlik markazlarini tashkil qilish yana bir qator ijtimoiy hamda psixologik omillarga ham bog'liq.

Jahon amaliyotida bir xo'jalik yurituvchi subyekt doirasida javobgarlik markazlarini tashkil etishning chiziqli, funksional, chiziqli-funksional va matritsali shakllaridan foydalaniladi.

Javobgarlik makazining *chiziqli boshqarish* shakli vertikal bo'yicha boshqarishni nazarda tutadi, bunda quyidagi bo'g'inlar o'zidan yuqoridagi bo'g'inga bevosita bo'ysinadi.

Javobgarlik markazlari faoliyati chiziqli boshqarish tamoyili asosida tashkil qilinganda, har bir bo'g'in rahbari o'zi mas'ul bo'lgan

bo'linmalarni mustaqil tarzda boshqaradi. Bo'linmalarni mustaqil tarzda boshqarish uchun kerak bo'ladigan barcha boshqaruv qarorlarini ham o'zlari qabul qiladi. Bu tizimning bir qator ijobiy va shu bilan bir qatorda kamchiliklari ham mavjud. Javobgarlik markazini chiziqli boshqarish shaklida tashkil qilishning yutuqlari quyidagilardan iborat:

-mutaxassis-xodimlar tomonidan o'zlarining vazifalarini bajarishga shaxsiy javobgarligini belgilab beradi va motivatsiyani kuchaytiradi;

-rahbarlar tomonidan qo'shimcha tarzdagi hamda asoslanmagan va samarasiz topshiriqlar berilavermaydi, ana shunday holatlarning oldi olinadi;

-mutaxassis-xodimlar o'zlariga belgilab berilgan topshiriqlarni tezda bajarishlari mumkin va ular o'zlari uchun mehnati natijalarini tahlil qilib borishlari mumkin bo'ladi;

-mutaxassis-xodimlar vazifalarini bajarish borasida markaz rahbariga bo'ysunishlari natijasida ijro va mehnat intizomi mustahkam bo'ladi.

Javobgarlik markazi faoliyatini chiziqli boshqarish shaklida tashkil qilishning salbiy tomonlari esa - unda asosan qisqa muddatli vazifalarni bajarishga e'tibor qaratilishi sababli, kompleks yondashuvni talab qiladigan istiqbolli masalalarni hal qilish borasida qator muammolar kelib chiqadi. Natijada ana shunday javobgarlik markazlarida sansolarlik, buyruqbozlik, o'zibo'larchilik kayfiyatlari paydo bo'lishi ehtimoli oshadi. Shunga muvofiq bu shakldan ishlab chiqarish sexlari va kichik texnoligik bo'limlarni boshqarishda foydalanish yuqori samara beradi.

Javobgarlik markazi faoliyatini *funksional boshqarish* shaklida tashkil qilish xo'jalik yurituvchi subyektlarni ta'minot, moliya-iqtisod, rejalashtirish, kadrlar xizmati, sotish, marketing-reklama bo'limlari kabi alohida funksiyalari mohiyatidan kelib chiqib bo'limlarga ajratish tarzida tashkil qilib boshqarishni nazarda tutadi. Javobgarlik markazining bu shakli xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati va alohida olingan faoliyat turlarini ixtisoslashtirishga asoslangan. Bu holatda har bir rahbardan (menejerdan) o'z bo'limlari faoliyatlarini chuqur bilishlari, jarayonlarni istiqbolli tahlil qila olishlari, jarayon va xodisalarni obyektiv tazda baholay olish ko'nikmalariga ega bo'lishlari va istiqbollarni belgilab berish qobiliyatiga ega bo'lishlari talab qilinadi.

Javobgarlik markazini bu shaklda tashkil qilishning afzalligi – xo'jalik yurituvchi subyektning barcha jabhalarini ixtisoslashtirilgan

holda tashkil qilishdan iborat bo'ladi, har bir bo'limda malakali mutaxassislar jamlanishi ta'minlanadi va shunga yarasha faoliyat samaradorligi oshadi.

Bozor iqtisodi rivojlangan mamlakatlarda zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini boshqarishda javobgarlik markazlarining *chiziqli-funksional* tuzilmasidan foydalanishadi. Bunday tuzilma doirasida chiziqli bo'limlar asosiy faoliyat yo'nalishlari, ya'ni mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarish bo'yicha faoliyat bilan shug'ullanishadi. Ixtisoslashtirilgan funksional bo'limlar esa asosiy bo'limlar tomonidan vazifalarni bajarishga xizmat qiladi. Bunday vaziyatda boshqaruvning ixtisoslashuvi ta'minlanadi, boshqaruv qarorlarining asosli tarzda qabul qilinish imkoni keskin oshadi, xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini bir tizim sifatida kompleks boshqarish va pirovard natijada katta iqtisodiy samaralarga erishi mumkin bo'ladi.

Javobgarlik markazlari faoliyatini *matritsali boshqarish* shaklida tashkil qilish – bir xo'jalik yurituvchi subyekt doirasida uning amaldagi funksional bo'limlari bilan birga muayyan vazifalarni yechish maqsadida maxsus ishchi organlarini (loyihalashtirish guruhlari) shakllantirishni nazarda tutadi. Bunday guruhlar turli daraja va malakaga ega bo'lgan alohida funksional bo'limlar mutaxassislaridan tashkil qilinadi.

Javobgarlik markazlarini bu shaklda tashkil qilishning afzalligi shundaki – u xo'jalik yurituvchi subyekt doirasida vujudga kelgan muammo va tizimli kamchiliklarni obyektiv tarzda tahlil qilish va tezkor tarzda bartaraf etish imkoniyatini yaratadi. Keyingi paytlarda amaliyotda samarali tarzda qo'llanilib kelayotgan funksional-qiymat tahlilining vujudga kelishi ham aynan mana shu mas'uliyat markazi shaklining kengayishi bilan bevosita bog'liqdir. Uning maqsadi eng kam xarajat qilgan holda imkon qadar maksimal tarzdagi natijaga erishishdan iborat. Javobgarlik markazi faoliyatini matritsali shaklda tashkil qilish rahbar va mutaxassis-xodimlarning hamjihatlikda faoliyat olib borishlarini ta'minlaydi. Shuningdek, har bir rahbar va mutaxassis-xodimga shaxsiy qobiliyatlarini namoyish qilish imkonini yaratadi, ijodiy muhit yaratadi.

5-§. Javobgarlik markazlari bo'yicha daromad va xarajatlarni aniqlash

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda segmentar hisobotni tuzishda eng muhim bosqich, bu segmentlar, ya'ni mas'uliyat markazlari bo'yicha daromad va xarajatlarni aniqlashdir.

Segmentlarning daromadlari va xarajatlarini hisobga olish bo'yicha buxgalteriya hisobining 14-sonli "Segmentar hisobot" nomli xalqaro standarti (BHXS)ga ko'ra, segmentar hisobotda daromad va xarajatlar quyidagi moddalar bo'yicha hisobga olinishi, maqsadga muvofiq:

- tashqi mijozlardan olinadigan daromadlar;
- xo'jalik yurituvchi subyektning boshqa segmentlari bilan bo'ladigan muomalalardan olinadigan daromadlar;
- aktivlarning balans summasi;
- boshqa segmentlarning majburiyatlari;
- asosiy vositalar va nomoddiy aktivlarni sotib olish xarajatlari;
- amortizatsiya xarajatlari;
- boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatida ishtirok etishdan olingan sof foyda yoki zararlar va investitsiyalar hissasi;
- daromadlar va xarajatlar, aktivlar va majburiyatlarni taqqoslash.

Yuqorida qayd qilingan, ya'ni buxgalteriya hisobining 14-sonli "Segmentar hisobot" nomli xalqaro standarti (BHXS)ga ko'ra, segmentar hisobotda segment daromadlariga quyidagi ko'rsatkichlar tegishli emasligi ko'rsatilgan:

- moliyaviy qo'yilmalarni sotishdan olingan foizlar, dividendlar va daromadlar (bunday daromadlar segmentning asosiy faoliyati bo'lgan hollar bundan mustasno);
- favqulodda daromadlar (fors-major majburiyatlar).

BHXS me'yoriga ko'ra segment xarajatlari – bu bevosita segment tarkibiga kiritilishi mumkin bo'lgan xarajatlar yoki ularning xo'jalik yurituvchi subyekt umumiy xarajatlarining bir qismi sifatida namoyon bo'lishidir. Segmentlar xarajatlarini quyidagi moddalar bo'yicha hisobga olish tavsiya etilgan:

- asosiy materiallar sarfi xarajatlari;
- yordamchi materiallar sarfi xarajatlari;
- bevosita mehnat (ish) haqi xarajatlari;
- texnologik ehtiyojlar uchun boshqa bevosita xarajatlar;
- umumishlab chiqarish xarajatlari (mas'uliyat markazi ustalarining

mehnat haqi xarajatlari, uskunalarning eskirishi, elektr energiya xarajatlari, kichik xizmat ko'rsatuvchi xodim va mutaxassislar mehnat haqi xarajatlari va sh.k. boshqa umumishlab chiqarish xarajatlari)

Segment xarajatlariga quyidagilar kiritilmaydi:

- qisqa va uzoq muddatli moliyaviy qo'yilmalar bo'yicha xarajatlar (ular segmentning asosiy faoliyati bo'lgan hol bundan mustasno);
- daromad (foyda) solig'i;
- favqulodda xarajatlar (fors-major majburiyatlari).

Xo'jalik yurituvchi subyektning hisob amaliyoti an'analariga muvofiq segmentar hisobotni buxgalter boshqaruv hisobi ma'lumotlariga asoslanib tuzadi.

Javobgarlik markazlari bo'yicha hisobda bo'lgan talablarning o'sishiga axborot texnologiyalari va telekommunikatsiya vositalarining rivojlanishi natijasida imkoniyatlarning o'sishi ham bevosita ijobiy ta'sir qiladi. Javobgarlik markazlari bo'yicha hisobning kengayib borayotgan imkoniyatlarining sabablarini ikki yo'nalish bo'yicha guruhlash mumkin: 1) zamonaviy hisoblash kompyuter dasturlari ma'lumotlarni o'z vaqtida olishga va uni talab qilingan o'lchamlarda aniqlashga imkoniyat yaratadi; 2) internet, yo'ldosh aloqa televideniyesi, uyali telefon aloqasi ma'lumotlarni vaqtning haqiqiy tartibida ixtiyoriy masofaga uzatish imkonini beradi.

Shunday qilib, iqtisodiyot va axborot texnologiyalaridagi obyektiv jarayonlarning amalga oshishi munosabati bilan javobgarlik markazlari bo'yicha hisob istiqboldagi yo'nalish hisoblanadi.

Javobgarlik markazlari bo'yicha hisobni tatbiq etish bo'yicha mavjud adabiyotlar, ilmiy tadqiqotlar natijalari, amaliy tajribalar tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, hanuzgacha bu boradagi masalalarning ko'pchiligi munozarali xarakterga ega va hal etilmagan. Qarama-qarshi fikrlar javobgarlik markazlari bo'yicha hisobning nafaqat konseptual masalalariga, balki uning uslubiy va ish rejasi masalalariga ham tegishli. Ana shunday yondoshuvlar va bu boradagi muammolarni quyidagicha guruhlash mumkin:

– xo'jalik yurituvchi subyektning zamonaviy iqtisodiy tizimda javobgarlik markazlari bo'yicha hisobining iqtisodiy mohiyati, uning o'rni, vazifalarini aniqlashga yondashuvlar muhokama etilmoqda;

– javobgarlik markazlari bo'yicha boshqaruv hisobini takomillashtirish va modellashtirish imkoniyati ko'rib chiqilmoqda;

– buxgalteriya hisob tizimida va undan tashqarida javobgarlik

markazlarining xarajatlari va ularning faoliyat natijalari hisobi mexanizmi muhokama qilinmoqda;

– xarajatlari va natijalarini hisobga olishning yangi ehtimolli mexanizmlari muhokama etilmoqda;

– umumkorporativ xarajatlarning mas'uliyat markazlariga taqsimlanishi maqsadga muvofiq ekanligi isbotlanmagan hamda mazkur bilvosita xarajatlarning mos ravishda taqsimlanishiga ko'mak beruvchi uslublar ishlab chiqish bosqichida;

– strategik yo'nalishlarni tezkor yo'nalishlarga olib borish mexanizmlari, mas'uliyat markazlari bo'yicha hisobga kiritish imkoniyatlari va uning maqsadga muvofiqligi borasida munozaralar davom etmoqda.

6 a).Test savollari

1. Diskresion xarajatlar deb..

a) me'yorlashtirilgan xarajatlar tushuniladi;

b) o'zgaruvchan xarajatlar tushuniladi;

v) me'yorlashtirib bo'lmaydigan xarajatlar tushuniladi;

g) tijorat va ma'muriy boshqaruv xarajatlari tushuniladi;

d) to'g'ri javob yo'q.

2. Investitsiya markazi faoliyati qanday ko'rsatkichlar orqali baholanadi?

a) Moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot ko'rsatkichlari orqali;

b) Pul oqimlari to'g'risidagi hisobot ko'rsatkichlari orqali;

v) Foyda byudjeti, pul oqimlari to'g'risidagi hisobot hamda buxgalteriya balansi ma'lumotlari orqali;

g) Normativ xarajatlar orqali;

d) Barcha javoblar to'g'ri.

3. Javobgarlik markazlari bo'yicha hisobga olishda xarajatlar qanday guruhlarga bo'linadi?

a) Me'yorlashgan (normativ) xarajatlar hamda diskresion xarajatlar;

b) Doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar;

v) Me'yorlashgan (normativ) xarajatlar, diskresion xarajatlar va alternativ xarajatlar;

g) a va b javoblar to'g'ri.

4. Qanday xarajatlar bilan faoliyat yakunida erishiladigan natija o'rtasida bevosita bog'liqlikni kuzatish juda qiyin va ularni hisobga olishda bir tomonlama yondashib bo'lmaydi?

a) Me'yorlashgan xarajatlar;
b) Normativ xarajatlar;
v) Diskresion xarajatlar;
g) Alternativ xarajatlar.

5. Quyidagi rahbarlarning qaysi biri sotuv hajmi uchun javob beradi?

a) Xarajatlar markazi rahbari;
b) Tushum markazi rahbari;
v) Foyda markazi rahbari;
g) Investitsiya markazi rahbari.

6. "Inter" MCHJ hisobot yilining yakuni bo'yicha quyidagi ma'lumotlarni taqdim etdi:

T.r.	Ko'rsatkichlar	Ming p.b.da
1	Xo'jalik yurituvchi subyekt barcha majburiyatlarini bajargandan so'ng qolgan foydasi	2 000,0
	Shundan:	
	A bo'lim	1250,0
	B bo'lim	750,0
2	Aktivlarning balans qiymati	5000,0
	Shundan:	
	A bo'lim	3500,0
	B bo'lim	1500,0

Xo'jalik yurituvchi subyekt ma'muriyati tomonidan ushbu davr uchun belgilangan foyda miqdori - 30 foizni tashkil etadi.

1. Yuqoridagi ma'lumotlar asosida xo'jalik yurituvchi subyekt bo'limlari kesimida aktivlar rentabelligini hisoblang.

a) A bo'lim 0,35 B bo'lim 0,5
b) A bo'lim 0,5 B bo'lim 0,35
v) A bo'lim 0,4 B bo'lim 0,5
g) A bo'lim 0,55 B bo'lim 0,4

7. Yuqoridagi 6-test ma'lumotlaridan foydalanib ana shu davrda xo'jalik yurituvchi subyektning qoldiq foydasi qanchani tashkil etganligini toping?

a) A bo'lim 200 B bo'lim 400 Jami: 600
b) A bo'lim 150 B bo'lim 200 Jami: 350
v) A bo'lim 200 B bo'lim 300 Jami: 500
g) A bo'lim 400 B bo'lim 200 Jami: 600

8. Yuqoridagi 6-test ma'lumotlari asosida xo'jalik yurituvchi subyektning iqtisodiy qo'shimcha qiymat miqdorini toping.

a) A bo'lim 0,5 B bo'lim 0,35 Jami: 0,85
b) A bo'lim 300 B bo'lim 200 Jami: 500
v) A bo'lim 1250 B bo'lim 750 Jami: 2000
g) Iqtisodiy qo'shimcha qiymat miqdorini aniqlash uchun korxona tomonidan yetarlicha ma'lumot taqdim etilmagan.

9. Mas'uliyat markazlari bo'yicha daromad va xarajatlar BHXSning nechanchi sonli standarti orqali tartibga solinadi?

a) 12-sonli BHXSga muvofiq;
b) 14-sonli BHXSga muvofiq;
v) 16-sonli BHXSga muvofiq;
g) 19-sonli BHXSga muvofiq.

10. Quyida keltirilgan moddalardan qaysilari segmentar hisobotda daromad va xarajatlar sifatida hisobga olinishi maqsadga muvofiq?

1. Tashqi mijozlardan olinadigan daromadlar.
2. Moliyaviy qo'yilmalarni sotishdan olingan foizlar.
3. Favqulodda daromadlar.
4. Aktivlarning balans summasi.
5. Boshqa segmentlaning majburiyatlari.
6. Asosiy vosita va nomoddiy aktivlarni sotib olish xarajatlari.
7. Amartizatsiya xarajatlari.
8. Daromadlar va xarajatlar, aktivlar va majburiyalarni taqqoslash.
9. Asosiy materiallar sarf xarajatlari.
10. Bevosita mehnat (ish) haqi xarajatlari.

a) 1, 4, 5-bandlar;
b) 6, 7, 8-bandlar;
v) 1, 2, 9-bandlar;
g) a va b javoblardagi bandlar.

11. Quyida keltirilgan moddalardan qaysilari segment xarajatlariga kiritilmaydi?

1. Qisqa va uzoq muddatli qo'yilmar bo'yicha xarajatlar.
2. Amortizatsiya xarajatlari.
3. Daromad (foyda) solig'i.
4. Favqulotda xarajatlar.
5. Asosiy materiallar sarf xarajatlari.
6. Yordamchi materiallar sarf xarajatlari.
7. Bevosita mehnat (ish) haqi xarajatlari.
8. Texnologik ehtiyojlar uchun boshqa bevosita xarajatlar.
9. Umum ishlab chiqarish xarajatlari.

a) 2, 5, 6-bandlar;
b) 7, 8, 9-bandlar;
v) 1, 3 4-bandlar;
g) b va v bandlardagi javoblar to'g'ri.

12. Xarajatlar markazining faoliyatini baholashda quyidagilardan qaysi biriga nomoliyaviy me'zon, deb qaraladi?

a) bir dona mahsulot ishlab chiqarish uchun ketgan xarajat miqdori;
b) me'yyoriy xarajatlar miqdori;
v) ishlab chiqarishda ishlayotgan xodimlar miqdori;
g) ma'muriy boshqaruv xarajatlari miqdori.

13. Javobgarlik markazlarining faoliyatini baholashda foydalaniladigan nomoliyaviy me'zonlar kim tomonidan belgilanadi?

a) Bosh buxgalter tomonidan.
b) Segment rahbari tomonidan.
v) Menedjerlar tomonidan.
g) Tashqi ekspertlar tomonidan.

14. Javobgarlik markazining faoliyatini baholashda nomoliyaviy me'zonlar qaysi markazda yuqori ahamiyatga ega bo'ladi?

a) Investitsiya markazi;
b) Xarajat markazi;
v) Foyda markazi;
g) Daromad markazi.

15. Javobgarlik markazlarini tashkil etishdan asosiy maqsad bu - ...?

a) Har bir bo‘g‘in bo‘yicha xarajatlar va daromadlar ko‘rsatgichlarini alohida hisobga olish;

b) Har bir bo‘g‘in bo‘yicha daromadlar va xarajatlar ko‘rsatgichlarining og‘ishlarini mas’ullar zimmasiga yuklash;

v) XYUSda umumiy hisobotlarni shakllantirishni soddalashtirish;

g) a va b javoblar to‘g‘ri.

16.Jahon amaliyotida javobgarlik markazlari faoliyatini boshqarishning qanday usullaridan foydalaniladi?

a) Chiziqli, kompleks va matritsali.

b) Chiziqli, funksional, chiziqli-funksional va matritsali.

v) Funksional, chiziqli, kompleks, chiziqli va chiziqli-funksional.

g) a va b javoblar to‘g‘ri.

17. Javobgarlik markazlarining qaysi boshqaruv shaklida quyidagi bo‘g‘inlar o‘zida yuqoridagi bo‘g‘inga bevosita bo‘ysunadi?

a) Funksional shaklida;

b) Chiziqli shaklida;

v) Kompleks shaklida;

g) Chiziqli-funksional shaklida.

8-BOB. ZARARSIZLIK NUQTASI TAHLILI VA MARJINAL DAROMAD

1-§. Marjinal daromad haqida tushuncha.
2-§. "Xarajat-ishlab chiqarish hajmi-foyda" ko'rsatkichlari tahlili. Zararsizlik (kritik) nuqtasini aniqlash. Boshqaruv hisobida zararsizlik nuqtasini hisoblash usullari.
3-§. CVP – tahlilining asosiy muammolari.
4-§. Ishlab chiqarish zararsizligini tahlil etish.
5 a) illyustrativ misol;
b) test savollari;
v) muammolar va vazifalar;
g) vaziyatli misollar.

1-§. Marjinal daromad haqida tushuncha

Marjinal daromad – mahsulot (ish, xizmat)ni sotishdan olinadigan tushum bilan uning ishlab chiqarish tannarxi o'rtasidagi farqqa aytiladi.

Marjinal daromad hajmi xo'jalik yurituvchi subyektning shartli-doimiy xarajatlarini qoplash va foyda olishga qo'shgan hissasini aks ettiradi. Amaliyotda xo'jalik yurituvchi subyektlar marjinal daromad miqdorini aniqlashda quyidagi ikkita usuldan foydalanishadi:

1. Marjinal daromad miqdorini aniqlashning birinchi usulida – mahsulotni sotishdan tushum miqdoridan shartli-o'zgaruvchan xarajatlarning umumiy summasini ayirib tashlash yo'li bilan topishadi.

2. Ikkinchi usulda esa xo'jalik yurituvchi subyektar shartli-doimiy xarajatlari summasiga foyda summasini qo'shish yo'li bilan aniqlashadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlar amaliyotida marjinal daromadning o'rtacha hajmi degan tushuncha mavjud bo'lib – uning mohiyati, mahsulot bahosi bilan shartli-o'zgaruvchan xarajatlarning o'rtacha miqdori o'rtasidagi tafovut tushuniladi. Mana shu marjinal daromadning o'rtacha hajmi mahsulotning shartli-doimiy xarajatlarini qoplashga qo'shilgan hissa va shunga muvofiq tarzda olingan foyda miqdorini ko'rsatadi.

Marjinal daromad koeffitsiyenti – mahsulot (ish, xizmat) sotishdan olingan tushumdagi marjinal daromadning ulushi, yoki boshqacharoq ifodalanadigan bo'lsa, mahsulot bahosidagi marjinal daromad ulushini aks ettiradi.

"Xarajat-ishlab chiqarish hajmi-foyda" ko'rsatkichlari tahlilida marjinal daromad asosiy omil sifatida hisobga olinadi. Marjinal daromad bilan bog'liq ko'rsatkichlarni tahlil qilish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$MH = \frac{DX + F}{MD} = \frac{DX + F}{B - O'X}$$

Bu yerda, MH – mahsulot hajmi;

DX – shartli-doimiy xarajatlar miqdori;

F – foyda;

MD – bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan marjinal daromad;

B – bir dona mahsulotning sotish bahosi;

O' – bir dona mahsulotning shartli-o'zgaruvchan xarajatlari.

Misol. Xo'jalik yurituvchi subyekt kelgusi davrga quyidagi ko'rsatkichlarni rejalashtirgan. Bir dona mahsulotni bozorda 400 pul birligida sotadi. Bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan shartli-o'zgaruvchan xarajatlar miqdori – 290 pul birligiga teng. Rejalashtirilayotgan davr oralig'ida shartli-doimiy xarajatlarning hajmi jami 800 000 pul birligiga teng bo'lishi kutilayapti. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari shu davr oralig'ida 300 000 pul birligida foyda olishni rejalashtirgan.

Shu misol shartlaridan kelib chiqilsa, yuqoridagi natijalarga erishish uchun xo'jalik yurituvchi subyektning mahsulot sotish hajmi quyidagicha aniqlanadi:

$$MH = \frac{DX + F}{B - O'X} = \frac{800000 + 300000}{400 - 290} = 10000 \text{ dona}$$

Misolimizda mahsulotlarni sotishning zararsizlik (kritik nuqta, foyda ostonasi va sh.k.) nuqtasi (**Mz**) miqdori 7273 donaga teng bo'ladi:

$$MH = \frac{DX}{B - O'X} = \frac{800000}{400 - 290} = 7273 \text{ dona}$$

Kutilayotgan foyda summasi quyidagicha aniqlanadi:
F = MH (B – O'X) - DX = 10 000(400-290)-800 000 = 300 000 p.b.

Shartli-doimiy xarajatlar miqdori quyidagicha aniqlanadi:
DX = MH (B – O'X)-F = 10 000 (400-290)-300 000 = 800 000 p.b.
Bir dona mahsulot birligiga to'g'ri keladigan shartli-o'zgaruvchan xarajatlar miqdori:

$$O'X = B - \frac{DX + F}{MH} = 400 - \frac{800000 + 300000}{10000} = 290 \text{ p.b.}$$

Bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan marjinal daromad summasi:

$$MD = \frac{DX + F}{MH} = \frac{800000 + 300000}{10000} = 110 \text{ p.b.}$$

2-§. "Xarajat-ishlab chiqarish hajmi-foyda" ko'rsatkichlari tahlili. Zararsizlik (kritik) nuqtasini aniqlash. Boshqaruv hisobida zararsizlik nuqtasini hisoblash usullari

Xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan ishlab chiqarish (ish bajarish, xizmat ko'rsatish)ning zararsizlik nuqtasini aniqlash – uning olayotgan daromadi miqdori xarajatlarini to'liq qoplash nuqtasi sifatida qaraladi.

"Xarajat-ishlab chiqarish hajmi-foyda" (Cost – Volume – Profit yoki qisqartirilgan ko'rinishda CVP tahlili) ko'rsatkichlari tahlili rahbarlar tomonidan zararzlik nuqtasini aniqlashda juda ko'p marotaba va eng samarali ishlatiladigan tahlil usulidir[1].

Tahlilning bu turi xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini rejalashtirish, rejalarni amalga oshirish bo'yicha tegishli dasturlar parametrlarini shakllantirish hamda byudjetlashtirishning eng samarali vositasi sanaladi. Bu usul xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlariga shartli-o'zgaruvchan va shartli-doimiy xarajatlar, baholarni belgilash va mahsulot sotish hajmlari o'rtasidagi optimal mutanosiblikni aniqlash, har

[1] Бошқарув ҳисоби: олий ўқув юртлари учун дарслик /Б.А.Хасанов, А.А.Хашимов; Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Тошкент Давлат иқтисодиёт университети. – қайта ишланган нашр. – Тошкент: "Yangi nashr", 2012. – 328 б., 122-137 betlar.

bir ko'rsatkichni boshqalari bilan bevosita bog'liqlikda tahlil qilib, ularning eng ma'qul darajalarini tanlash, ya'ni rejalashtirish imkonini yaratadi.

Marjinal daromad, rentabellik ostonasi (zararsizlik nuqtasi), ishlab chiqarish dastagi va chidamlilikning marjinal zaxiralari CVP tahlilining asosiy unsurlari hisoblanadi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt xarajatlarini shartli, shartli-doimiy, shartli-shartli-o'zgaruvchan va yarim shartli-o'zgaruvchanlarga bo'lish CVP tahlilining asosiy sharti hisoblanadi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarish hajmining zararsizlik nuqtasini aniqlashi uchun mahsulotni zararsiz sotish koeffitsiyenti ko'rsatkichidan foydalanishini maqsadga muvofiq, deb hisoblaymiz[1].

Uni aniqlash uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$Kz = \frac{Mz}{Mf}$$

Bu yerda, Kz – mahsulotni zararsiz sotish koeffitsiyenti;
Mz – mahsulotni zararsiz sotish hajmi;
Mf – mahsulotni foydali sotish hajmi.

Ushbu formuladan foydalanib, oldingi misolimiz shartlari asosida mahsulotni zararsiz sotish koeffitsiyenti miqdorini aniqlaymiz:

$$Kz = \frac{Mz}{Mf} = \frac{7273}{10000} = 0,73$$

Taklif etilayotgan ana shu CVP tahlili usuli hisob-kitoblarni soddalashtiradi va shunga muvofiq qabul qilinadigan boshqaruv qarorlari samaradorligini oshirishga imkon yaratadi.

CVP tahlilini amaliyotda zararsizlik nuqtasi tahlili deb ham atashadi. Zararsizlik nuqtasi deganda, xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarishi (ish bajarish, xizmat ko'rsatishi)ning shunday hajmi tushuniladiki, bunda barcha xarajatlar to'liq qoplanadi va shunga muvofiq foyda olish uchun dastlabki qadam qo'yilayotgan bo'ladi. Xuddi mana shu mulohazalardan kelib chiqib, amaliyotda zararsizlik nuqtasini – foyda ostonasi, rentabellik ostonasi deb ham nomlashadi.

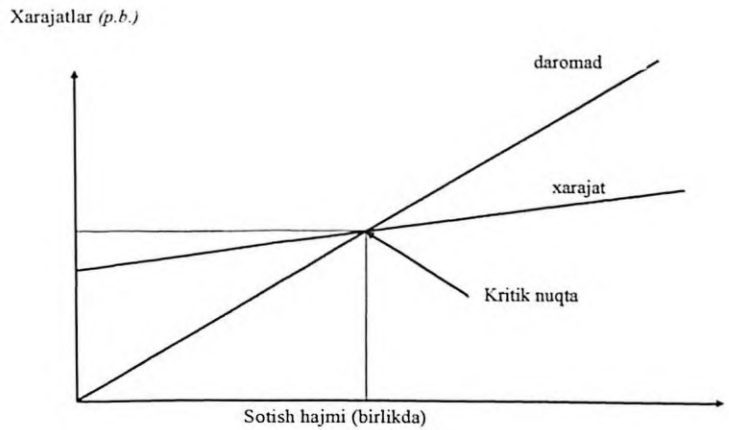
Amaliyotda zarasizlik nuqtasi, ya'ni «xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi - foyda» ko'rsatkichlarining o'zaro bog'liqligi uch xil usulda

[1] Shu manba.

hisoblanadi: grafik ko'rinishida, turli formulalar, ya'ni tenglamalar ko'rinishida, shuningdek marjinal daromad usulida.

Grafik usulda zarasizlik nuqtasini topish «xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi - foyda» ko'rsatkichlarining yaxlit bog'langan ko'rinishda ifoda etiladi (*chizma*).

!	Bu xarajat turi rahbarlarning ishbilarmonlik faoliyati o'zgarishiga bog'liq emas, o'zgarmaydi, lekin mahsulot birligiga nisbati doimo o'zgaradi



"Xarajatlar - ishlab chiqarish hajmi – foyda" ko'rsatkichlarining o'zaro bog'liqligi chizmasi.

Bozorni shakllantirish va uni tartibga solish usullarini ishlab chiqarish talab, taklif va baho kabi o'zaro aloqador va o'zaro bog'liq bozor elementlarini to'g'ri belgilab olish orqali amalga oshiriladi. Tizimdagi bu elementlar doimo shartli-o'zgaruvchan bo'lib, ishlab chiqarish omillari, xarajatlar va daromadlilik kabi omillar ta'sirida bo'ladi.

Misol. Xo'jalik yurituvchi subyekt yozuv ruchkalari ishlab chiqaradi. Bir dona ruchkaning shartli-o'zgaruvchan xarajatlari – 50 pul birligiga teng, shartli-doimiy xarajatlarning umumiy summasi, hisobot davrida – 20 ming p.b.. Bir dona mahsulotning sotilish bahosi – 90 p.b..

Bu yerda sotish hajmini aniqlash uchun quyidagi tenglik kelib chiqadi:

90 x X = 50 x X + 20000

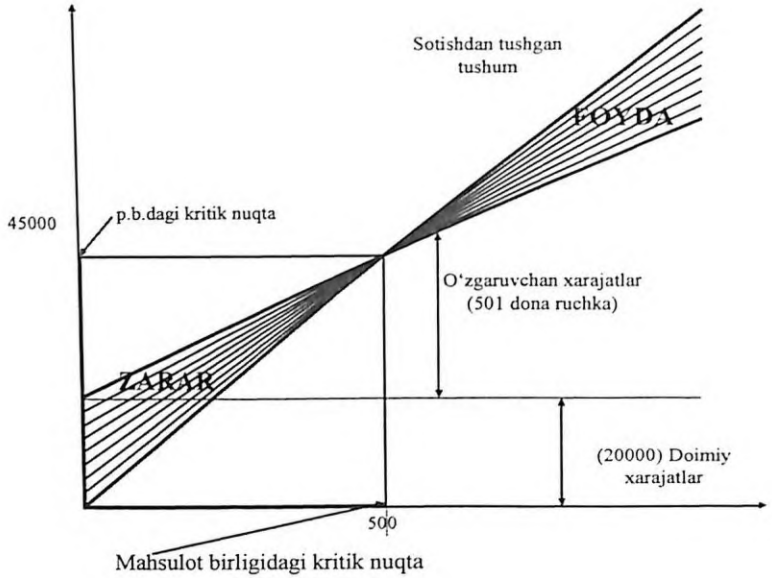
40 x X = 20000

X=500 dona

yoki, pul birligida

90 x 500 = 45 ming p.b.

Shu misolning grafigi quyidagicha bo'ladi:



Grafikdan yaqqol ko'rinib turibdiki, xo'jalik yurituvchi subyekt 500 donagacha yozuv ruchkalari ishlab chiqsa, uning daromadi bilan xarajatlari miqdori teng bo'lib, foyda olish imkoniyati nolga teng (kritik nuqta) bo'ladi. Besh yuz birinchi ruchkadan boshlab xo'jalik yurituvchi subyekt foyda ola boshlaydi. Ishlab chiqarish hajmi 500 donadan pastga tushsa xo'jalik yurituvchi subyekt so'zsiz zarar ko'ra boshlaydi.

Xalqaro amaliyotda «zararsizlik nuqtasi»ni aniqlashning keyingi usuli, bu – marjinal daromad usulidir. Yuqorida qayd qilinganidek, marjinal daromad – bu mahsulotlarni realizatsiya qilishdan tushgan tushum miqdorining, ana shu mahsulotlarni sotish bilan bog'liq bo'lgan

shartli-o'zgaruvchan xarajatlardan farqi sifatida e'tirof etiladi. Oddiyroq ifodalanadigan bo'lsa:

Marjinal daromad	=	Realizatsiyadan tushgan tushum	-	Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar

Ana shu tarzda aniqlangan marjinal daromad miqdoridan shartli-doimiy xarajatlar summasini chegirib tashlaydigan bo'lsak, operatsion foyda miqdori topiladi:

Operatsion daromad	=	Marjinal daromad	-	Shartli-doimiy xarajatlar

Bu yerda zararsizlik nuqtasi sifatida - marjinal daromad bilan shartli-doimiy xarajatlar o'rtasidagi farq "nol"ga teng bo'gan daraja qayd etiladi. Aniqrog'i - marjinal daromad summasi shartli-doimiy xarajatlar miqdoriga teng bo'lgan daraja "zararsizlik nuqtasi" deb e'tirof etiladi.

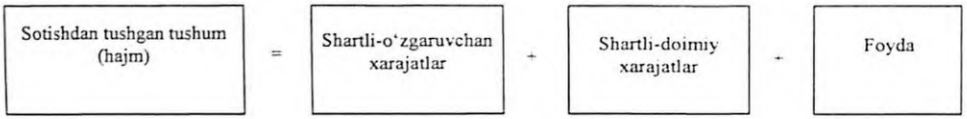
Marjinal daromad usulida zararsizlik nuqtasining mahsulot birligiga to'g'ri keladigan darajasi quyidagicha hisoblanadi:

Sotilgan mahsulot birligiga to'g'ri keladigan zarasizlik nuqtasi	=	Shartli-doimiy xarajatlar / Bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan marjinal daromad

Zarasizlik nuqtasini hisoblash turli xil boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun tezkor tartibda zarur bo'lgan ma'lumotlarni tahlily jihatdan asoslangan tarzda yetkazib berishni nazarda tutadi. Shunday ma'lumotlardan eng muhimlaridan biri bu – xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyati natijasida rejalashtirgan foyda miqdoriga ega bo'ladimi yoki bu yo'nalishda muammolar kelib chiqadimi, shu savol

yechimini kuzatib borishga imkon yartishdir. Shu maqsadni amalga oshirish uchun buxgalter bir necha ko'rsatkichlarni taqdim qilib borishi mumkin.

Xususan:



Shunday qilib, rejalashtirilayotgan foyda miqdoriga erishish uchun qancha miqdordagi mahsulotlarni sotish kerakligi quyidagicha hisoblanadi:



Marjinal daromad usulidan foydalanilganda ushbu tenglama quyidagi ko'rinishga ega bo'ladi:



Har qanday xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruv hisobini tashkil qilish ana shu xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyat turlari bo'yicha xuddi mana shu ma'lumotni aniqlab olishdan boshlanishi lozim.

3-§. CVP – tahlilining asosiy muammolari

Xo'jalik yurituvchi subyekt doirasida CVP – tahlilini mutloq tarzda samarali qo'llash imkoniyati mavjud emas. Eng avvalo, ishlab chiqarishning zararsizlik nuqtasi va yalpi foyda chizmasini tasvirlashda turli darajadagi ishlab chiqarish hajmlari o'rtasidagi bog'liqlikni aks ettirish muammosi paydo bo'ladi.

Zararsizlik nuqtasi chizmasi bo'yicha foyda va zararlar o'rtasidagi oqilona nisbatni aniqlash uchun jami xarajatlar va daromadlar chiziqlari orasidagi masofa aniqlanadi. Bunda foydaning oshishiga mahsulot hajmining o'zgarishi ta'sirini aniqlashda qulay usullardan biri foyda va mahsulot hajmi chizmasi hisoblanadi (*chizma*)[1].

Keltirilgan chizmadan ko'rinib turibdiki, gorizontal o'q ishlab chiqarish va sotish hajmini, vertikal o'q esa hisobot davridagi foyda va zararlarni aks ettirgan. Agar sotish hajmi nolga teng bo'lsa, unda maksimal zararlar shartli-doimiy xarajatlar summasiga teng bo'lishi shart, chunki xo'jalik yurituvchi subyektning zararlari miqdori uning shartli-doimiy xarajatlari summasidan oshib ketmasligi lozim.

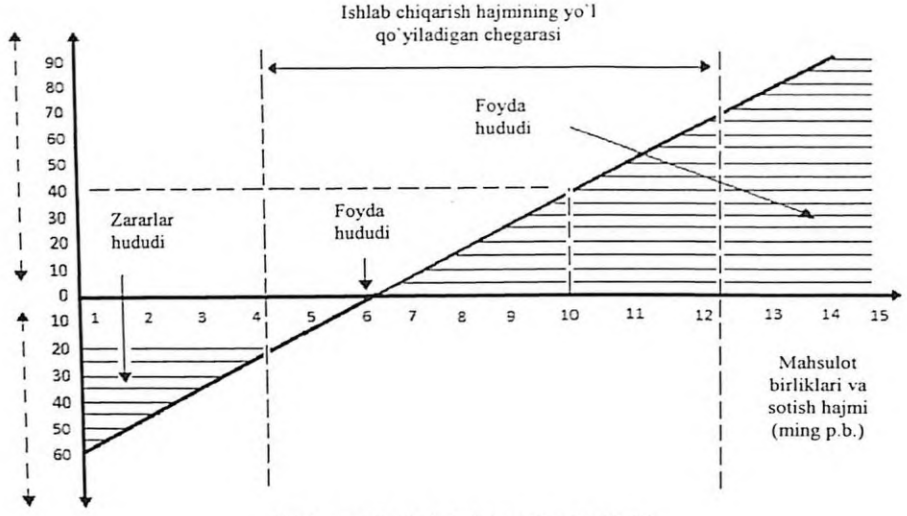
Har bir birlik mahsulot sotilganda, shartli-doimiy xarajatlardan yuqori 10000 p.b.lik yalpi foydaga erishiladi, chunki foyda va zararlarning intervali 10000 p.b.dan qilib belgilangan, natijada sotish hajmi 6000 donaga yetganda, yalpi foyda shartli-doimiy xarajatlar yig'indisiga tenglashadi.

Bunda har bir 6000 donadan yuqori sotilgan mahsulot uchun 40000 p.b.dan qo'shimcha foyda olinadi. Demak, sotish hajmi 10000 dona

[1] Boshqaruv hisobi: darslik/ B.A. Xasanov, A.A. Xashimov; O'zbekiston Respublikasi oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. - Toshkent: Cho'lpon nomidagi NMIU, 2013. - 312 b., 129-137 betlar.

bo‘lganda, foyda summasi 400000000 p.b.ni (40000 p.b. x 10000 dona) tashkil etadi.

Sotish hajmi va foyda o‘rtasidagi bu nisbat chizmada punktir chiziq bilan ko‘rsatilgan.

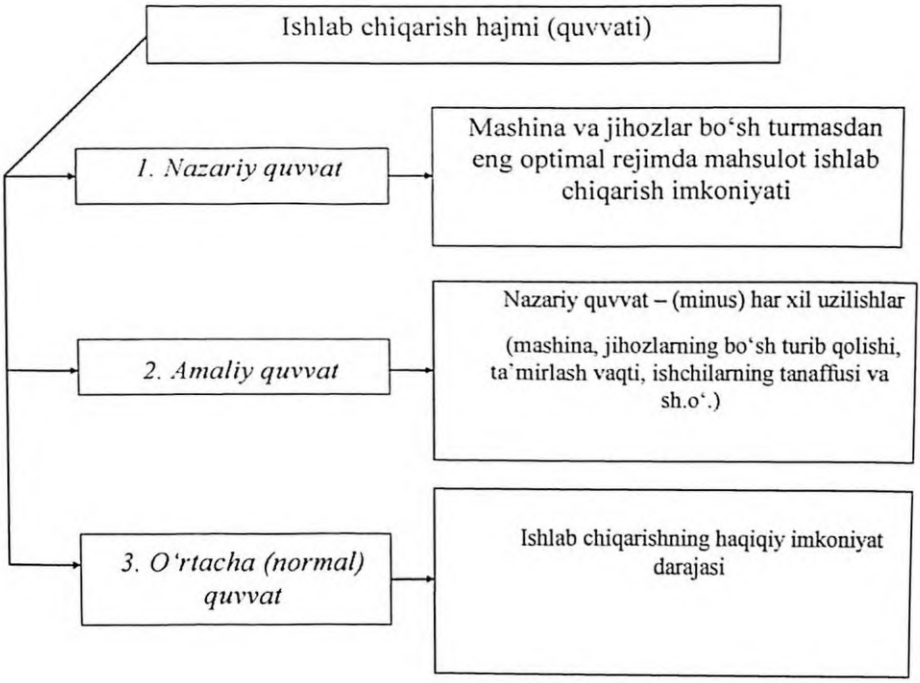


Foyda va mahsulot hajmi o`rtasidagi bog`liqlik

Quyidagi chizmada ko‘rsatilganidek, ishlab chiqarish hajmi ortib boravergani sari foyda miqdori ham oshib boraveradi. Lekin, amaliyotda bu borada bir qator to‘siq va muammolar uchrayveradi. Xususan, amaliyotda ishlab chiqarish hajmining nazariy quvvat ko‘rsatkichidan foydalanishning real imkoniyati yo‘q.

Xo‘jalik yurituvchi subyekt faoliyatini tashkil qilishning dastlabki bosqichidayoq mana shu ko‘rsatkichlar mohiyatiga jiddiy e’tibor qaratilishi talab qilinadi. Xususan, faoliyatning texnik-iqtisodiy asoslanishida (TEO loyihasi) barcha asosiy vositalar aktiv qismi uchun miqdorlar, ana shu ko‘rsatkichlar ichidan o‘rtacha (normal) quvvat doirasida ishlab chiqishilishi maqsadga muvofiqdir. Shunga muvofiq, xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish va

yuritishda ayrim olingan texnologik jihozlarning normal quvvat bilan ishlashi hisobga olinishi lozim.



Boshqaruv hisobida ishlab chiqarish hajmi (quvvati) mashina va uskunalarning bo'sh turib qolishi, ularni ta'mirlash vaqti, ishdagi tanaffuslar va shu kabilar bilan bog'liq bo'lib, u optimal yoki real imkoniyat darajasiga ega bo'ladi. Optimal imkoniyat — mashina va jihozlarning bo'sh turmasdan yuqori unum bilan ishlash darajasi hisoblanadi. Real imkoniyat esa mashina va jihozlarning o'rtacha (normal) quvvat bilan ishlashi mumkin bo'lgan imkoniyatidir. Demak, optimal imkoniyatdan real imkoniyatni chegirib tashlasak, normal ishlab chiqarish quvvati kelib chiqadi.

Ishlab chiqarish hajmi bilan xarajatlar o'rtasida (shartli-o'zgaruvchan xarajatlar) o'zaro to'g'ri chiziqli bog'lanish mavjud.

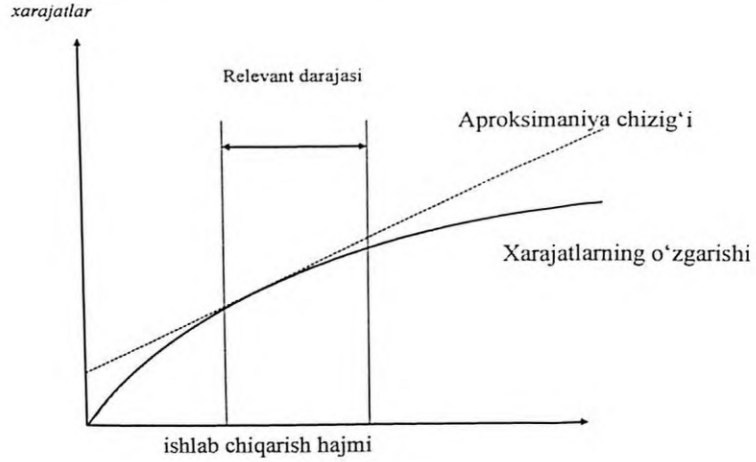
Shu bilan birgalikda bir qancha xarajatlar ishlab chiqarish quvvati bilan "to'g'ri chiziqli bog'lanishda" bo'lmaydi (to'g'ri chiziqsiz bog'lanish).

Agar hamma shartli-o'zgaruvchan xarajatlar ishlab chiqarish quvvati bilan to'g'ri chiziqli bog'lanishda bo'lganda edi, ularni tahlil qilish, rejalashtirish va tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilishda foydalanish mumkin bo'lar edi.

To'g'ri chiziqsiz bog'langan xarajatlarni rejalashtirish qiyin, lekin ularni ham boshqaruv qarorlarini qabul qilishda hisobga olish zarur.

"Chiziqli aproksimatsiya" (yoki "relevant darajasi usuli") usulidan foydalanish xuddi ana shunday chiziqsiz bog'langan xarajatlarni chiziqli bog'lashga moslashishini ta'minlaydi (*chizmaga qarang*).

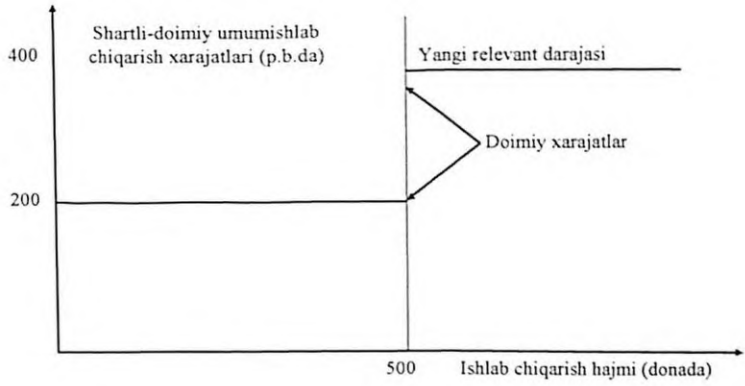
Relevant darajasi usuli – bu ishbilarmonlik faolligini aniqlash usulidir. Bu usulda chiziqsiz bog'langan xarajatlar shartli ravishda chiziqli bog'lanishga moslashtiriladi:



Ishlab chiqarish hajmining relevant darajasi oralig'ida shartli-doimiy xarajatlar o'zgarishsiz qoladi.

Lekin, nisbatan uzoqroq muddat olinadigan bo'lsa, shartli-doimiy xarajatlar ham o'zgaradi (jihozlar, mehnat resurslari va boshqa ishlab chiqarish omillarining o'zgarishi).

Boshqarish maqsadlari uchun odatda ma'lum vaqt oralig'i olinadi. Faraz qilinadiki, mana shu vaqt oralig'ida shartli-doimiy xarajatlar o'zgarishsiz qoladi. Shartli-doimiy xarajatlar o'zgaradigan bo'lsa relevant darajasining yangi chizig'i paydo bo'ladi (*chizmaga qarang*).



Chizma ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, shu xo'jalik yurituvchi subyekt 500 dona mahsulot ishlab chiqarguncha shartli-doimiy xarajatlar miqdori o'zgarmaydi, ya'ni uning miqdori 200 p.b.da bo'ladi. Lekin, 500 danadan keyin yangi bir dona mahsulotni ishlab chiqirish boshlanishi bilan shartli-doimiy xarajatlar miqdori ikki baravarga oshadi (400 p.b.), aniqroq ifodalanadigan bo'lsa – yangi relevant darajasi paydo bo'ladi.

4-§. Ishlab chiqarish zararsizligini tahlil etish[1]

Bozor munosabatlari rivojlangan davlatlarda xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyati zararsizligini tahlil qilish qilishda ishlab chiqarish dastagi (leverage – richag, dastak) usulidan foydalanishadi. Ishlab chiqarish zararsizligining bu usuli – xo'jalik yurituvchi subyekt foydasini samarali boshqarishning shartli-shartli-o'zgaruvchan va shartli, shartli-doimiy xarajatlarning o'zaro mutanosibligiga asoslangan mexanizmidir.

Tahlilning bu usuli yordamida sotish hajmi o'zgarishiga bog'liq ravishda xo'jalik yurituvchi subyekt foydasi o'zgarishini taxminlash, shuningdek, zararsiz faoliyat yuritish nuqtasi topiladi.

---

[1] Амалий бошқарув ҳисоби: Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма /А.К.Ибрагимов, Б.А.Хасанов, Н.К.Ризаев – Т: "Молия". 2014. – 404 б., 265-270 бетлар

Xo'jalik yurituvchi subyekt xarajatlarini shartli-shartli-doimiy va shartli-shartli-o'zgaruvchanga bo'lishga asoslangan marjinal usuldan foydalanishda ishlab chiqarish dastagi mexanizmining qo'llanishi zaruriy shartdir.

Amaliyotda tahlilning bu usuli ishlab chiqarish dastagi samarasi tahlili deb nomlanadi va u quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$S = \frac{MD}{F} \text{ yoki } \frac{DX + F}{F} = 1 + \frac{DX}{F};$$

bu yerda,

S – ishlab chiqarish dastagi samarasi;

MD – marjinal daromad;

F – foyda;

DX – shartli-shartli-doimiy xarajatlar.

Ana shu formula yordamida topilgan ishlab chiqarish dastagi samarasining qiymati xo'jalik yurituvchi subyekt tushumi o'zgarishiga bog'liq ravishda foydaning o'zgarishini taxminlash imkonini beradi. Ushbu holat quyidagi ko'rinishda ifodalanadi:

$$S = \frac{\Delta F}{\Delta T};$$

bu yerda:

ΔF — foyda miqdorining o'zgarishi, foizda;

ΔT — tushum miqdorining o'zgarishi, foizda.

Ishlab chiqarish dastagi samarasini quyidagi shartli misol ma'lumotlari asosida tahlil qilib chiqamiz, (p.b.da):

T.r.	Ko'rsatkichlar	miqdori
1	Mahsulotlar realizatsiyasidan tushgan tushum	550000
2	Shartli – shartli-o'zgaruvchan xarajatlar	430000
3	Marjinal daromad (1 - 2)	120000
4	Shartli-doimiy xarajatlar	70000
5	Operatsion foyda (3 - 4)	50000
6	Sotilgan mahsulot hajmi, donada	1000
7	Bir dona mahsulotning bahosi, p.b.da	550
8	Ishlab chiqarish dastagi samarasi (3 : 5)	2,4

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, ishlab chiqarish dastagi samarasi 2,4 birlikni tashkil etadi (120000: 50000). Bu shuni anglatadiki, xo'jalik yurituvchi subyekt tushumi 1%ga pasayganda, foyda 2,4%ga qisqaradi, tushum 21,8%ga pasayganda esa, rentabellik ostonasiga yetamiz, ya'ni foyda miqdori nolga teng bo'ladi.

$$D = \frac{MH \times (B - O'X)}{MH \times (B - O'X) - DX}$$

bu yerda:

D — ishlab chiqarish dastagi;

MH — sotilgan mahsulot hajmi, dona;

B— bir birlik mahsulotning bahosi;

O'X — bir birlik mahsulotga to'g'ri keladigan shartli-o'zgaruvchan xarajatlar;

DX — shartli-doimiy xarajatlar.

Ishlab chiqarish dastagi xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlariga xarajatlar va foydani boshqarish, yuqori foyda olish bo'yicha strategiyani ishlab chiqishga ko'maklashuvchi moliyaviy ko'rsatkich hisoblanadi. Mazkur ko'rsatkich hajmining o'zgarishiga quyidagi omillar ta'sir qiladi:

-shartli-shartli-o'zgaruvchan va shartli-shartli-doimiy xarajatlar miqdori;

- mahsulotning sotish bahosi va ishlab chiqarish hajmi;

- yuqoridagi omillar kombinatsiyasi (moliyaviy va ishlab chiqarish dastaklarini hisoblashda zanjirli bog'lanish usulini qo'llash).

Yuqoridagi keltirilgan jadval ma'lumotlari asosida har bir omilning ishlab chiqarish dastagi samarasiga ta'sirini tahlil qilib chiqamiz.

Sotish bahosining 10% (bir donasi 605 p.b.gacha) oshishi sotishlar hajmini 605000 p.b.gacha, marjinal daromadning 175000 p.b.gacha (605000 - 430000) va foydani 105000 p.b. (175000-70000)gacha oshishiga olib keladi. Bunda birgina hisob-kitobda marjinal daromad ham 120 p.b.dan (120000 p.b.:10000 dona) 175 p.b.gacha (175000 p.b.:1000 dona) oshadi. Bunday tartibda shartli-shartli-doimiy xarajatlarni qoplash uchun sotishlarning kichik hajmi talab etiladi: zararsizlik nuqtasi 400 donani (70000 p.b.:175 p.b.), xo'jalik yurituvchi subyekt chidamliligining marjinal zaxirasi esa 600 dona (1000 dona–400 dona) yoki 60% gacha ortadi. Natijada xo'jalik yurituvchi subyekt 55000 p.b. (105000–50000) miqdorida qo'shimcha foyda oladi. Bunda

ishlab chiqarish dastagining samarasi 2,4 dan 1,67 birlikkacha (175000:105000) pasayadi.

Shartli-shartli-o'zgaruvchan xarajatlarning 10%ga pasayishi (430000 p.b.dan 387000 p.b.gacha) marjinal daromadni 163000 p.b.gacha (550000-387000) va foydaning 93000 p.b.gacha (163000–70000) ortishiga olib keladi. Buning natijasida zararsizlik nuqtasi (rentabellik ostonasi) 236196 p.b.gacha [70000 x (550000: 163000)] ortadi, miqdor ko'rinishida bu 236 dona (236196:1000)ni tashkil etadi. Binobarin, xo'jalik yurituvchi subyekt chidamliligini marjinal zaxirasi 313804 p.b. (550000–236196)ni yoki 571 dona (313804 p.b.:550 p.b.)ni tashkil etadi. Bunday sharoitda xo'jalik yurituvchi subyektdagi ishlab chiqarish dastagi samarasi 1,75 birlikkacha (163000:93000) pasayadi. Shartli-doimiy xarajatlarning 10%ga pasayishi davrida (70000 p.b.dan 63000 p.b.gacha) xo'jalik yurituvchi subyekt foydasi 57000 p.b.gacha (550000–430000–63000) ortadi. Bunday sharoitda zararsizlik nuqtasi pul ifodasida 288750 p.b. [63000 x (550000: 120000)], hajm ko'rinishida esa 525 donani (288750: 550) tashkil etadi.

Bunda xo'jalik yurituvchi subyektda chidamlilikning marjinal zaxirasi 261250 p.b. (550000–288750) yoki 475 dona (261250:550)ni tashkil etadi. Binobarin, shartli-doimiy xarajatlarning 10%ga pasayishi natijasida ishlab chiqarish dastagi samarasi 2,11 birlikni (120000:57000)ni tashkil etadi va dastlabki darajasiga nisbatan 0,29 birlikka (2,4–2,11) pasayadi.

Yuqorida amalga oshirilgan tahlilar natijasi shuni ko'rsatadiki, ishlab chiqarish dastagi samarasining o'zgarishida xo'jalik yurituvchi subyekt xarajatlari umumiy summasidagi shartli-shartli-doimiy xarajatlar hissasining o'zgarishi muhim o'rin tutadi.

Shuningdek, sotishlar hajmining o'zgarishi foydaning shartli-shartli-doimiy va shartli-shartli-o'zgaruvchan xarajatlarga nisbati turlicha bo'lgan xo'jalik yurituvchi subyektlarda bir xilda bo'lmasligi mumkin. Bunda xo'jalik yurituvchi subyekt xarajatlarining umumiy summasidagi shartli-doimiy xarajatlarning solishtirma og'irligi qancha past bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyekt tushumi o'zgarishi sur'atlariga nisbatan foyda hajmi shunchalik o'sadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlar amaliyotida ishlab chiqarish dastagi mexanizmidan foydalanish o'ziga xos bir qator xususiyatlarga ega. Bu xususiyatlar quyidagilardan iborat:

1. Yuqorida olib borilgan tahlil natijalaridan ham ko'rinib turibdiki,

ishlab chiqarish dastagining ijobiy samarasiga xo'jalik yurituvchi subyekt mahsulot ishlab chiqarishning zararsiz nuqtasini bartaraf etgandan keyingina erishish mumkin. Ushbu holatda xo'jalik yurituvchi subyekt o'zining shartli - shartli-doimiy xarajatlarini qoplash uchun marjinal daromadning yetarli miqdorini belgilaydi.

2. Sotish hajmining bundan keyingi ortib borishi va zararsizlik nuqtasidan uzoqlasha borishi bilan ishlab chiqarish dastagi samarasi pasaya boradi. Sotish hajmi o'sishining har bir keyingi foizi foyda summasining o'sishini ta'minlaydi.

3. Ishlab chiqarish dastagi mexanizmi teskari yo'nalishga ham ega, ya'ni sotish hajmining pasayib borishi natijasida xo'jalik yurituvchi subyekt foydasi hajmi ham kamayib boradi.

4. Ishlab chiqarish dastagi va xo'jalik yurituvchi subyekt foydasi o'rtasida teskari bog'liqlik mavjud. Xo'jalik yurituvchi subyekt foydasi qancha yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish dastagi samarasi shuncha past bo'ladi va aksincha, foyda miqdori pasayib borgan sari, bu ko'rsatkichning miqdori oshib boraveradi.

1. Ishlab chiqarish dastagi samarasi faqat qisqa muddatda yuzaga keladi, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyekt shartli-doimiy xarajatlari qisqa vaqt oralig'idagina o'zgarishsiz qoladi. Sotish hajmining ortishi jarayonida shartli-doimiy xarajatlar summasining navbatdagi o'zgarishi ro'y berishi bilanoq xo'jalik yurituvchi subyekt zararsizlikning yangi nuqtasini belgilashi va unga o'zining ishlab chiqarish faoliyatini muvofiqlashtirishi lozim.

Xo'jalik yurituvchi subyekt tovar bozorining sotish hajmi pasayishi mumkinligini belgilab beruvchi noqulay konyunkturada, shuningdek, iqtisodiy faoliyatining ilk bosqichlarida zararsizlik nuqtasi bartaraf etilmaganda, shartli-shartli-doimiy xarajatlarni pasaytirish uchun chora-tadbirlar ko'riladi. Shuningdek, tovar bozorining qulay konyunkturasida va chidamlilikning ma'lum marjinal zaxirasi mavjudligida shartli-shartli-doimiy xarajatlarni iqtisod qilishni amalga oshirishga bo'lgan talablar ancha pasayishi mumkin. Bunday sharoitlarda xo'jalik yurituvchi subyekt asosiy ishlab chiqarish vositalarini qayta jihozlashi va yangilashi, real investitsiyalar hajmini kengaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirishi maqsadga muvofiqdir.

Imkon bo'lishi bilan har bir xo'jalik yurituvchi subyekt shartli-shartli-doimiy xarajatlar summasi va hajmini pasaytirish uchun yetarli darajada resurslarga ega bo'lishi zarur. Ushbu resurslar tarkibiga tovar

bozorining noqulay konyunkturasida ustama xarajatlar (boshqarish xarajatlari)ni imkon darajada qisqartirish, amortizatsiya ajratmalarini kamaytirish maqsadida nomoddiy aktivlar va asbob-uskunalarning foydalanilmayotgan qismini sotish, asosiy vositalarni sotib olmasdan ularni operativ lizing shartnomasi asosida olish, kommunal xizmatlar hajmini qisqartirish kabi aniq chora-tadbirlarni qo'llashi kerak.

Shartli-shartli-o'zgaruvchan xarajatlarni tejashning asosiy yo'nalishlari qatoriga quyidagilar kiritiladi: xodimlar mehnat unumdorligini oshirish hisobiga asosiy va yordamchi ishlab chiqarish xodimlari sonini kamaytirish, tovar bozorining noqulay konyunkturasi sharoitida xomashyo, materiallar va tayyor mahsulotlar zaxiralari hajmini qisqartirish, xomashyo va materiallarni yetkazib berishning xo'jalik yurituvchi subyekt uchun qulay sharoitlarni yaratish kabi tadbirlar.

Ishlab chiqarish dastagi mexanizmidan foydalanish shartli-shartli-doimiy va shartli-shartli-o'zgaruvchan xarajatlarni aniq maqsadga yo'naltirish va boshqarish, beqaror bozor sharoitida ular o'rtasidagi o'zaro nisbatni tezkor o'zgartirib borish hamda xo'jalik yurituvchi subyekt foydasini oshirishga imkon beradi.

Shunday qilib, CVP tahlili xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlariga shartli-o'zgaruvchan va shartli-doimiy xarajatlar, baho va mahsulot sotish hajmi o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga, ishbilarmonlik riskini pasaytirish imkonini yaratadi.

5 a). Illyustrativ misol

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari yangi mahsulot turini ishlab chiqarishni rejalashtirmoqda. Bozorda ana shu mahsulot turiga juda katta talab bo'lishi kutilayapti. Shu mahsulot turining bir birligini ishlab chiqarish bilan bog'liq xarajatlarning miqdolari quyidagicha bo'lishi kutilayapti:

Shartli-shartli-o'zgaruvchan xarajatlar:	p.b.da
To'g'ri moddiy (material) xarajatlar	18,50
To'g'ri ish haqi xarajatlari	4,25
Yordamchi materiallar	1,10
Tijorat xarajatlari	2,80

Boshqa xarajatlar	1,95
Shartli-shartli-doimiy xarajatlar:	
Jihozlar va binolarning eskirishi	36 000
Reklama xarajatlari	45 000
Boshqa shartli-doimiy xarajatlar	11 400

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari ishlab chiqarilayotgan bir dona mahsulotni 55 pul birligidan sotmoqchi.

Talab qilinadi:

1. Marjinal usuldan foydalanib, xo'jalik yurituvchi subyekt uchun:

a) zararsizlikning kritik nuqtasini;

b) 70224 p.b. foyda olish uchun qancha miqdorda mahsulot ishlab chiqarishi lozimligini toping.

2. Yuqoridagi ana shu jadval ma'lumotlaridan kelib chiqib, xo'jalik yurituvchi subyekt 139520 p.b. foyda olishi uchun qancha mahsulot ishlab chiqarishi lozimligini toping. Faraz qiling, reklama xarajati yana 40 ming p.b.ga o'sgan.

3. Faraz qilaylik, 10 ming dona mahsulot turi ishlab chiqilgan. Shu holatda xo'jalik yurituvchi subyekt 131600 p.b.da foyda olishi uchun mahsulotni qaysi bahoda sotishi lozim.

4. Marketing bo'yicha mutaxassisning fikricha shu mahsulot turini sotish hajmini bir yilda 15 ming donaga yetishi mumkin. Agarda mahsulot birligining bahosi 52 p.b. bo'lib, shunga to'g'ri keladigan shartli-o'zgaruvchan xarajatlarni kamaytirish imkoniyati bo'lmasa, xo'jalik yurituvchi subyekt 251 ming p.b. foyda olishi uchun reklama xarajatlariga yana qancha qo'shimcha mablag' sarflashi mumkin?

Yechimi:

1. a) Kritik nuqta = 92 400 : (55,00 – 28,60) = 92 400 : 26,40 = 3500 birlik mahsulot;

b) Mahsulot ishlab chiqarish hajmi = (92 400 + 70 224) : 26,40 = 162 624 : 26,40 = 6100 birlik mahsulot.

2. (92400 + 40000 + 139520) : 26,40 = 271920 : 26,40 = 10300 mahsulot birligi.

3. Bu yerda mahsulot birligining kelajakda sotish bahosini «X», deb belgilab olinishi lozim.

Shunda,

10000 = (92400 + 131600) : (X - 28,60)

10000 x (X – 28,60) = 224000

10000 x X = 224000 + 286000

X= 51 p.b. (bahosi)

4. Bu yerda, «X» shartli-doimiy xarajatlar, deb belgilab olinishi lozim. Shunda,

15000 = (X + 251000) : (52,00 – 28,60) = (X + 251000) : 23,40

15000 x 23,40 = X + 251000

X = 15000 x (23,40) - 251000

X= 351000 - 251000

X=100000

Demak, shartli-doimiy xarajatlarning yangi miqdori – 100 ming p.b. bo'lishi kutiladi.

100 000 – 92 400 (dastlabki shartli-doimiy xarajatlar) = 7600 p.b.. Ushbu summa, reklama uchun qo'shimcha sarflanishi mumkin bo'lgan mablag' miqdori.

5 b). Test savollari

1. Relevant darajasi oralig'ida bir dona mahsulot turiga to'g'ri keladigan shartli-o'zgaruvchan xarajatlar:

a) har bir ishlab chiqarish hajmida turlicha bo'ladi;

b) har bir ishlab chiqarish hajmida o'zgarmasdan qoladi;

v) har bir ishlab chiqarish hajmiga qarab proporsional o'zgaradi;

g) to'g'ri javob yo'q.

2. Kelgusi yilga xo'jalik yurituvchi subyekt o'z faoliyatini rejalashtirishda, realizatsiya hajmini 6 mln. p.b.ga yetkazish uchun quyidagi ma'lumotlarni tayyorladi:

T.r.	Xarajatlar turi	shartli-o'zgaruvchan xarajatlar (ming p.b.da)	shartli-doimiy xarajatlar (ming p.b.da)
1.	Bevosita moddiy xarajatlar	1 600	-
2.	Bevosita ish haqi xarajatlari	1 400	-
3.	Umumishlab chiqarish xarajatlari	600	900
4.	Marketing xarajatlari	240	360
5.	Ma'muriy boshqaruv xarajatlari	60	40
	JAMI:	**3 900**	**1 400**

Bu misolda kritik nuqta pul birligida (ming p.b.da) qanchaga teng bo'ladi?

a) 2 250
b) 4 000
v) 3 500
g) 5 300

3. Xo'jalik yurituvchi subyekt 200 ming dona mahsulot sotishni rejalashtirmoqda. Bundan shartli-doimiy xarajatlar - 400 ming p.b. va shartli-o'zgaruvchan xarajatlar - sotish bahosining 60% tashkil qilgan. Xo'jalik yurituvchi subyekt 100 ming p.b. foyda olishi uchun, u sotayotgan mahsulot birligining (donasining) bahosini qanchadan qilib belgilashi kerak?

a) 3.75 p.b.
b) 4.17 p.b.
v) 5.00 p.b.

g) 6.25 p.b.

4. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqqan mahsulotining har bir donasini 27 p.b.dan sotmoqchi. Har bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan shartli-o'zgaruvchan xarajatlar - 15 p.b.. Shartli-doimiy xarajatlar bir oyga 197040 p.b.ni tashkil qiladi. Bu vaziyatda sotishning kritik nuqtasi necha dona mahsulot birligiga teng?

a) 16 420 dona
b) 11 590 dona
v) 11 950 dona
g) 16 240 dona

5. 4-test materialidan foydalanib, mahsulot realizatsiyasining kritik nuqtasi hajmini pul birligida toping:

a) 312 930
b) 322 650
v) 443 340
g) 438 480

6. 4-test savoli materiallaridan foydalanib toping - xo'jalik yurituvchi subyekt 6 ming p.b. foyda olishi uchun (bir oyda) necha dona mahsulot sotishi kerak bo'ladi?

a) 12 450 dona
b) 16 740 dona
v) 12 090 dona
g) 16 920 dona

7. 4-test savoli materiallaridan foydalanib toping - xo'jalik yurituvchi subyekt bir oyda reklama xarajatlarini yana qo'shimcha 15 ming p.b.ga ko'paytirib, 9 ming p.b.lik foyda olishi uchun shu oyda necha dona mahsulot sotishi lozim?

a) 18 240 dona
b) 18 420 dona
v) 13 590 dona
g) 13 950 dona

8. Xo'jalik yurituvchi subyekt ikki xil mahsulot ishlab chiqaradi: A va V. Kelgusi yil uchun mutaxassislar quyidagi ma'lumotlarni berishmoqda:

	"A" mahsuloti	"V" mahsuloti
Sotish hajmi, (*donada*)	120 000	30 000
Sotish bahosi, (*pul birligida*)	18	12
Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar, (*pul birligida*)	12	4,5

Kelgusi yil uchun shartli-doimiy xarajatlar miqdori 409 500 p.b.da bo'ladi deb hisoblanmoqda. Ana shu ikki xildagi mahsulot ishlab chiqarishdagi kritik nuqta qanchaga teng bo'ladi?

a) 855 000
b) 9 100 005
v) 1 019 214
g) 1 092 000

9. Xo'jalik yurituvchi subyekt ikki xil mahsulot ishlab chiqaradi: D va S. Kelgusi yil uchun mutaxassislar quyidagi ma'lumotlarni berishmoqda: mahsulot turlarini ishlab chiqarish, taxminan 1 ga 3 nisbatda bo'ladi. Yil davomida mahsulotlar sotishdan 840 000 p.b. tushum tushadi. D mahsulotining foydadagi ulushi umumiy tushum summasiga nisbatan 40 foizni, S mahsulotiniki esa 50 foizni tashkil qiladi. Kelgusi yil uchun shartli-doimiy xarajatlarning umumiy miqdori 240 000 p.b..

Ana shu ma'lumotlardan kelib chiqib, kelgusi yil uchun sotish hajmining kritik nuqtasini ko'rsating:

a) 392 000
b) 400 000
v) 506 000
g) 510 000

10. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulot bo'yicha quyidagi ma'lumotlar mavjud:

(ming p.b.da)

	2000 dona mahsulotniki	4000 dona mahsulotniki
Asosiy materiallar	8	8
Ishlab chiqarishdagi ishchilarning ish haqi	6	6
Qo'shimcha ishlab chiqarish xarajatlari	7	5
Qo'shimcha sotish xarajatlari	2	1
Jami:	23	20

Ishlab chiqarilayotgan bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan shartli-doimiy va shartli-o'zgaruvchan xarajatlar quyida keltirilgan. Ana shu javoblardan qaysi biri to'g'ri?

Javob harflari	shartli-doimiy xarajatlar	shartli-o'zgaruvchan xarajatlar
a	4000	3
b	4000	14
v	4000	17
g	6000	15
d	6000	17

11. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulot bo'yicha shartli-doimiy xarajatlari miqdori 150 000 ming p.b.. Xo'jalik yurituvchi subyekt faqat bir xil mahsulot ishlab chiqaradi, uning bahosi 50 ming p.b.. Mahsulotning foydadagi ulushi umumiy tushum summasiga nisbatan 40 foizni tashkil qiladi. Shu xo'jalik yurituvchi subyekt uchun ishlab chiqarishning kritik nuqtasi mahsulot birligida necha donaga teng?

a) 3 000
b) 4 500
v) 7 500
g) 12 500

5 v). Muammolar va vazifalar

1). Mahsulotni sotish tarkibini aniqlash

Xo'jalik yurituvchi subyekt, faraz qilaylik, ruchkalar ishlab chiqaradi va sotadi. Har bir dona ruchkaga to'g'ri keladigan shartli-o'zgaruvchan xarajatlar - 3 p.b., shartli-doimiy xarajatlar – 15 ming p.b..

a) xo'jalik yurituvchi subyekt har bir ruchkani 5 p.b.dan, jami 600 ming dona ruchka sotib 200 ming p.b. miqdorida foyda ko'rishi mumkin.

b) yoki 350 ming dona ruchkani 6 p.b.dan va yana 200 ming donasini 4 p.b.dan sotishi mumkin.

Shu ikkala variantning qaysi birini xo'jalik yurituvchi subyekt tanlaydi?

2). Foydani hisoblash va bahoni rejalashtirish

Xo'jalik yurituvchi subyekt juda yuqori reytingga ega. Menejer bozorda salmoqli ulushni egallash uchun harakat qilayapti. Har bir sotilayotgan mahsulotning bahosi 6 p.b., bu baho xuddi shunday bozorda sotilayotgan mahsulotlarning bahosidan ancha past. Mahsulotning bir donasiga to'g'ri keladigan shartli-o'zgaruvchan xarajatlar 4.50 p.b., shartli-doimiy xarajatlarning miqdori shu yili 600 ming p.b.ni tashkil qilgan.

Talab qilinadi:

a) faraz qilaylik, xo'jalik yurituvchi subyekt shu yili 1 mln. dona mahsulot sotishi mumkin. Shu holatda xo'jalik yurituvchi subyektning foydasi qancha bo'ladi?

b) menejer bozorda rejalashtirgan mavqeini egalladi deb, faraz qilaylik. Shu vaqtda xo'jalik yurituvchi subyekt 30 ming p.b. foyda olishi uchun bir dona mahsulotning narxini necha p.b.da belgilashi lozim.

3). Kritik nuqta tahlili

Rejalashtirilayotgan yilda sotilishi mo'ljallanayotgan mahsulot bo'yicha quyidagi ma'lumotlar mavjud:

T.r.	*Bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan shartli-o'zgaruvchan xarajatlar*	p.b.da
1	To'g'ri moddiy xarajatlar	2 300
2	To'g'ri ish haqi xarajatlari	800
3	Umumishlab chiqarish xarajatlari	600
	Sotish xarajatlari	500
T.r.	***Jami shartli-doimiy xarajatlar***	**p.b.da**
1	Umumishlab chiqarish xarajatlari	195 000
2	Reklama xarajatlari	55 000
3	Ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	68 000

Sotilish bahosi - 9 600

Talab qilinadi:

1. Rejalashtirilayotgan yil uchun kritik nuqtani hisoblash.
2. Shu yili 65 dona mahsulot sotilgan bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyekt qancha foyda ko'rgan?
3. Xo'jalik yurituvchi subyekt menejeri kelgusi yil uchun rejalar tuzmoqda:

a) xo'jalik yurituvchi subyekt 95 400 p.b.lik foyda olishi uchun qancha mahsulot sotishi lozim?

b) sotish hajmi 20% ko'payib, bir dona mahsulotning bahosi 500 p.b.ga kamaysa, foyda qanchani tashkil qiladi?

v) reklama xarajatlari 47 700 p.b.ga ko'payadigan bo'lsa, kritik nuqtani toping.

Barcha variantlar bir-biriga bog'liqsiz, mustaqil yechilishi ko'zda tutilgan.

5 g). Vaziyatli misollar

Xo'jalik yurituvchi subyekt rejalashtirilayotgan yilda yangi mahsulot turini ishlab chiqarmoqchi. Buni ko'proq qo'shimcha mablag'lar yo'naltirish, yoki qo'shimcha mehnat xarajatlarini

ko'paytirish usuli orqali amalga oshirish mumkin. Lekin, ikkala usulning qaysi birini tanlashdan qat'i nazar mahsulotning sifati o'zgarmaydi.

Quyidagi ma'lumotlar mavjud:

T.r.	Ko'rsatkichlar nomi	Qo'shimcha mablag' sarfi usuli (p.b.da)	Qo'shimcha mehnat sarfi usuli (p.b.da)
1.	Xomashyo	5.00	5.60
2.	To'g'ri mehnat xarajatlari	(0.5 ish soati 12 p.b.dan) = 6.00	(0.8 ish soati 9 p.b.dan) = 7.20
3.	Shartli-o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari	(0.5 ish soati 6 p.b.dan) = 3.00	(0.8 ish soati 6 p.b.dan) = 4.80
4.	Qo'shimcha shartli-doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari	2 440 ming p.b.	1 320 ming p.b.

Bir dona mahsulotning realizatsiyasi bahosini 30 p.b.da belgilashga qaror qabul qilingan. Faraz qilinayaptiki, mahsulot qaysi usulda ishlab chiqilishidan qat'i nazar yillik tijorat xarajatlari 5 mln p.b.ni va har bir dona sotilgan mahsulotga yana qo'shimcha 2 p.b.ni tashkil qiladi.

Talab qilinadi:

1. Quyidagi ikki usul bo'yicha ham xo'jalik yurituvchi subyektning mahsulot ishlab chiqarishi bo'yicha kritik nuqtasini hisoblab toping:

a) qo'shimcha mablag' sarfi usuli;

b) qo'shimcha mehnat sarfi usuli.

2. Ikki usulda ham xo'jalik yurituvchi subyekt uchun bir xil bo'lishi mumkin bo'lgan mahsulotlar sotish hajmini aniqlash.

3. Qaysi holatda shu usulning qaysi birini qo'llash mumkinligini tushuntirib bering.

9-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA CHIZIQLI DASTURLASH MODELI

1-§. Chiziqli dasturlash modellaridan foydalanish zaruriyati.
2-§. Chiziqli dasturlash modelining asosi.
3-§. Chiziqli dasturlash modeli muammolarini yechish bosqichlari.
4. a) Muammolar va vazifalar;
   b) Vaziyatli masalalar;
   v). Test savollari

Mavzuning maqsadi

Ushbu mavzu «Boshqaruv hisobi»ning asosiy mavzularidan biri bo'lib, unda xo'jalik yurituvchi subyektlarda qaysi yo'l bilan cheklangan resurslardan eng samarali foydalanish yo'llari, xarajatlarni imkon qadar kamaytirish va shunga muvofiq foyda miqdorini ko'paytirish yo'nalishlari, modellari xususiyati batafsil yoritilgan.

Asosiy e'tibor, yuqorida sanab o'tilgan asosiy moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlar bo'yicha eng optimal yechimni topish chiziqli dasturlash modeli orqali samarali amalga oshirilishi mumkinligiga qaratilgan.

Chiziqli dasturlash modelida faraz qilinadiki, ma'lum miqdordagi moliyaviy, mehnat va moddiy resurslar asosiy maqsadni amalga oshirish uchun ma'lum miqdordagi xarajat va chiqimlarni vujudga keltiradi. Shu o'rinda xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarining asosiy vazifasi mavjud shu imkoniyatlar doirasida eng ko'p foyda olish uchun qaysi tovardan qancha miqdorda ishlab chiqarishni belgilashi talab qilinadi.

1-§. Chiziqli dasturlash modellaridan foydalanish zaruriyati

Mulk shakli va faoliyat turidan qat'i nazar, o'zaro raqobat muhiti kuchayib borishi jarayonida xo'jalik yurituvchi subyektlarni boshqarish yuqori malaka va chuqur iqtisodiy bilimlarni talab qiladi. Iqtisodiy

jarayonlarning modellashtirilishi ishlab chiqarish qonunlariga asoslangan mavjud barqaror aloqalar asosida amalga oshiriladi.

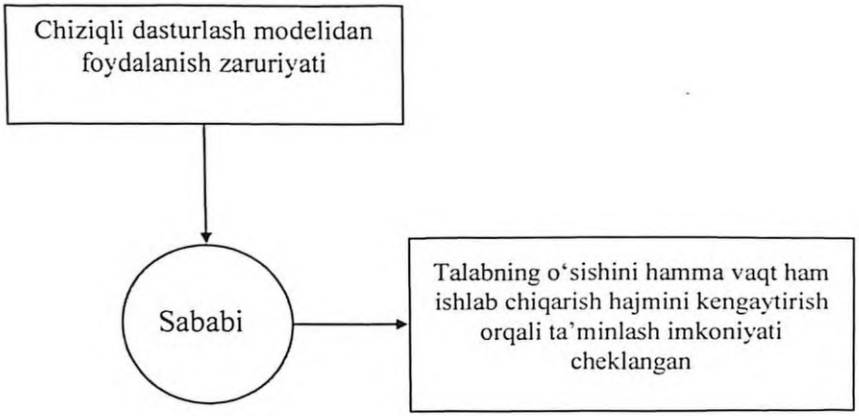
Ishlab chiqarish to'liq inson manfaatlari va maqsadlari yo'lida jamiyatning rivojlanish qonunlariga bog'langan holda xizmat qilsa-da, u tabiat qonunlarini bilish asosida tashkil etiladi va bu qonunlarga bo'ysunadi. Shu boisdan tabiatdagi singari iqtisodiyotda ham barqaror qonuniy bog'lanishlar mavjuddir. Shuning uchun ularning matematik tuzilishini shakllantirish, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish mumkin.

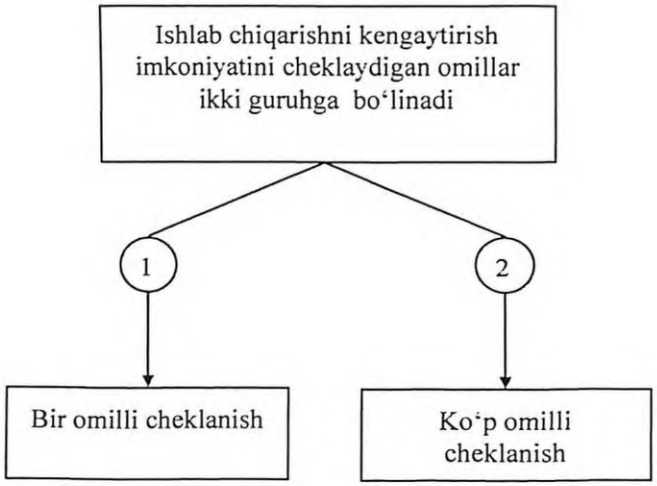
Buning uchun xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari yoki ana shu iqtisodiy jarayonni matematik modellashtirishni o'z oldiga maqsad qilib olayotgan har bir mutaxassis bir qator iqtisodiy bilimlarni, shuningdek, matematik modellashtirish asoslarini, uning amalga oshirilish bosqichlarini puxta bilib olishlari lozim bo'ladi.

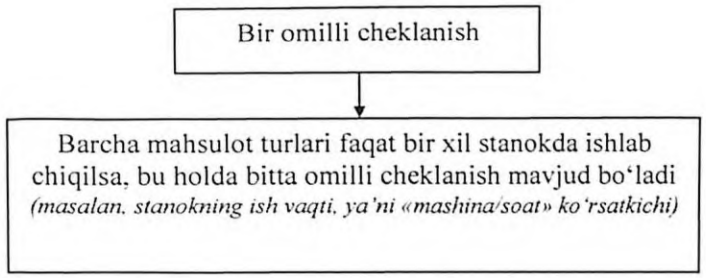
Chiziqli dasturlash modellaridan foydalanish zaruriyati

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt – mahsulot ishlab chiqaruvchimi, xizmat ko'rsatuvchimi yoki ish bajaruvchimi, xuddi shuningdek, mulk shaklidan ham qat'i nazar, o'z faoliyatlarini olib borishlarida juda ko'plab moddiy, moliyaviy va mehnat resurslari cheklanishlariga (pul mablag'lari yetishmasligi, aylanma mablag'lari tanqisligi, malakali ishchi kuchi kamligi, yuqori texnologiyalarga asoslangan asbob-uskunalar yetishmasligi va sh.k.) duch keladi.

Agar ishlab chiqarishda cheklashlar bo'lmasa, u holda sotish bo'limining xodimlari va menejerlari mahsulot chiqarishni ko'paytirish yoki mahsulotlarni eng yuqori marjinal foyda bilan sotishga harakat qilsalar haq bo'ladilar. Lekin, ishlab chiqarishda cheklashlar mavjud bo'lsa, u holda eng yuqori marjinal foydaga ega bo'lgan mahsulotlar uncha daromadgir bo'lmasligi mumkin. Faqat ishlab chiqarish jarayonlari va uning barcha cheklanishlarini aniq modellashtirish yordamida ishlab chiqarish va sotish uchun ancha foydali bo'lgan mahsulotlar va xizmatlarni aniqlab olish mumkin.


Chiziqli dasturlash modelidan foydalanish zaruriyati
Sababi
Talabning o'sishini hamma vaqt ham ishlab chiqarish hajmini kengaytirish orqali ta'minlash imkoniyati cheklangan


Ishlab chiqarishni kengaytirish imkoniyatini cheklaydigan omillar ikki guruhga bo'linadi
1
2
Bir omilli cheklanish
Ko'p omilli cheklanish



Masalan, xo'jalik yurituvchi subyekt faqat ikki turdagi mahsulotning birini ishlab chiqarishni tanlashi mumkin. Quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Ko'rsatkichlar	*Mahsulotlar turlari*	
	"1"	*"2"*
1. Bir dona mahsulotning sotish bahosi	*10*	*15*
2. Bir dona mahsulotning o'zgaruvchan xarajati	4	7
3. Marjinal foyda, pul birligida	*6*	*8*
4. Mahsulot birligi, mashina/soat	*3 soat*	*6 soat*

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, agar ishlab chiqarish bo'yicha cheklanishlar bo'maganda edi "2" mahsulotni ishlab chiqarish foydaliroq bo'lar edi. Chunki uning har bir donasi "1" mahsulotga nisbatan 2 p.b. ko'p marjinal daromad keltirmoqda. Haqiqatdan ham, mabodo ishlab chiqarish hajmi bo'yicha yoki shunga o'xshash boshqa cheklovlar bo'lmaganda edi, ushbu xo'jalik yurituvchi subyekt "2" mahsulot turidan ishlab chiqaravergan bo'lar edi.

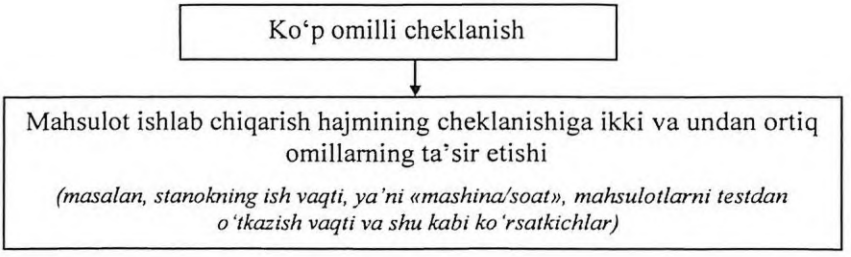
Faraz qilaylik, xo'jalik yurituvchi subyekt ana shu mahsulotlarning har ikkalasini ham bir xildagi stanoklarda ishlab chiqaradi. Shu holatda ko'rinib turibdiki, "2" mahsulot turini ishlab chiqarish maqsadga muvofiq bo'lmagan bo'lar edi. Chunki, ishlab chiqarish hajmi stanoklar

ish vaqti bilan cheklanganligi tufayli "1" mahsulot turini ishlab chiqarish ancha foydaliroqdir. Bu mulohazani jadval ma'lumotlari asosida yengil tarzda tekshirib olsa bo'ladi. Stanok bir sutka davomida 24 soat ishlaydigan bo'lib, faqat "2" mahsulot turidan ishlab chiqariladigan bo'lsa, u holatda 4 dona "2" mahsulot turi ishlab chiqarilib (bir sutka 24 soat : bir dona 6 soatda ishlab chiqariladi), marjinal foyda 32 p.b. teng bo'lgan bo'lar edi. Mabodo, faqat "1" mahsulot turidan ishlab chiqarish *amalga* oshirilsa, u holatda 8 dona ishlab chiqarilib, shu mahsulotdan ko'riladigan marjinal foyda miqdori 48 p.b. tashkil qiladi. Aniqrog'i "1" mahsulot turini ishlab chiqarish "2" mahsulot turini ishlab chiqarishga qaraganda 150% rentabellidir.

XULOSA:

1. Agar, ikkala mahsulot ishlab chiqarishi bo'yicha cheklanish bo'lmaganda edi, xo'jalik yurituvchi subyekt har ikki turdagi mahsulotni ham ishlab chiqargan bo'lar edi.

2. Bitta cheklanish mavjud bo'lgani uchun xo'jalik yurituvchi subyekt bitta turdagi, ya'ni "1" turdagi mahsulotni ishlab chiqarishni qabul qiladi.



Masalan:

Oldingi misolni davom ettirib, faraz qilaylik, ishlab chiqarish hajmiga yana bir omil ta'sir etyapti.

Bu omil har bir mahsulotni testdan o'tkazish uchun bizning ixtiyorimizda 12 soat vaqt bor. Har bir mahsulotni testdan o'tkazish bir xil, 2 soatdan talab qiladi. Shu holatda, bir soatda «1» mahsulotning testi natijasidagi marjinal foyda 3 ga (6 p.b. : 2 soat) va "2" mahsulotniki esa 4 p.b. (8 p.b. : 2 soat) teng bo'ladi. «Test» ko'rsatkichi «mashina/soat» ko'rsatkichiga nisbatan asosiy ko'rsatkichga teskari ta'sir ko'rsatadi.

Shu omil ta'siri natijasi bo'yicha xulosa qilinadigan bo'lsa, «test» omilida afzallik «2» mahsulotga beriladi.

!	Ana shu ikkala cheklanish omili ta'sirida qaysi mahsulot turini ishlab chiqishga afzallik berishni aniqlash uchun chiziqli dasturlash modelidan foydalaniladi.

2-§. Chiziqli dasturlash modelining asosi

Model - namuna, real o'xshashlik, predmetning, jarayonning va voqelikning aks ettirilishidir.

Model xarakteri to'g'risidagi ko'rsatkichlar majmuasi modellashtirilayotgan obyektlarning asosiy xususiyatlari haqida mulohaza yuritish uchun yetarli miqdorda axborotlarni va unga mos qarorlar chiqarish imkonini berishi lozim.

Iqtisodiy matematik model (IMM) bir yoki bir necha matematik ifodalar (tenglama, funksiya, tengsizlik) yordamida iqtisodiy jarayonlarni yoki voqelikni aks ettiruvchi talqin bo'lib, modellashtirilayotgan obyektning belgilab qo'yilgan yoki ehtimoli kutilayotgan shart-sharoitlarda o'zini tutishini ko'rsatadi.

Modelning modellashtirilayotgan obyektga mos kelishi uchun uning ko'rilishida qo'yidagi qoidalarga rioya qilinishi shart:

- obyektni to'la aks ettirishi;

- obyekt xarakteristikasiga mos kelishi;

- obyekt xarakteristikalarining o'zgarishiga qarab, modelga o'zgartirish kiritish ehtimolining mavjudligi;

- mashinada dasturlash qoidalariga model algoritmlarining mos kelishi;

- matematik modelni matematik ko'rinish usullari va shakllariga aylantirish ehtimolining borligi.

Modellashtirish xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruv mexanizmining majmuasini emas, balki uning ayrim funksiyalarini talqin etishga mo'ljallangan bo'lib, ushbu funksiyalarning asosiylari quyidagilardan iborat:

- buyurtmalarni bajarish va xarajatlarni bosqichma-bosqich talqin etish bilan bog'liq holda ishlab chiqarishni modellashtirish;

- iste'molchiga yetkazib berish va haqini to'lash bilan bog'liq holda mahsulot sotishni modellashtirish;

- ishlab chiqarishga aloqador xomashyo, material, jamlovchi qismlar sotib olinishini modellashtirish;

- kalkulatsiya smetalari va xarajatlar elementlari bo'yicha, ishlab chiqarish xarajatlari smetalari bo'yicha tannarxni modellashtirish.

Ta'kidlab o'tish lozimki, matematik asosda ko'rilgan va qayd etilgan grafik modellar kam samaralidir, chunki ular statistik bo'lib, ular asosida hisob-kitob ishlarini amalga oshirish va optimal qarorlar qabul qilish ancha murakkab.

Modellar, xususan iqtisodiy modellarning asosiy vazifasi - ma'lum qoidalarga bo'ysunuvchi matematik funksiyalar yordamida iqtisodiy voqeliklarni ko'rish, tahlil qilish, solishtirish va bashorat qilishdir. Ma'lumki, model asl nusxaga to'liq mos kelmaydi, iqtisodiy voqeliklar va jarayonlarni ularning barcha murakkabliklari bilan birga aks ettira olmaydi, balki obyektning faqat asosiy xarakteristikalariga nisbatan sodda chizmalar sifatida ko'rib chiqadi va shakllantiradi.

Ixtiyoriy tanlab olingan modelga kiritilgan omillar va ko'rsatkichlar soni, agar kattaliklar obyektning asosiy bosh xususiyatlarini aks ettirsagina, uning real obyektga yaqinlashuvi darajasini ko'rsatadi.

Ana shuning uchun ham, modellarni ishlab chiqish jarayoni obyektning haqiqiy mavjud belgilarini tanlab olishdan va ularni keyinchalik matematik formulalar, tenglamalar ko'rinishiga keltirishdan boshlanadi.

Biznes, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini modellashtirishdan ko'zlangan asosiy maqsad sarf-xarajatlarni va natijalarni optimallashtirish bo'lib, uning yechimi ikki variantni ko'zda tutadi:

1. Cheklangan resurslardan foydalangan holda, maksimum natijalarga erishish.

2. Aniq belgilangan natijalarga erishish uchun eng kam miqdorda xarajatlar qilish.

Iqtisodiy adabiyotlarda «minimum xarajatlar» bilan «maksimum natijalar» iborasi ko'p uchraydi. Lekin, masalaning bu tariqa qo'yilishi har doim ham to'g'ri bo'lavermaydi, zero aynan bir iqtisodiy masalaning hal etilishidagi minimum, har doim maksimumni inkor etadi va aksincha. Biror bir narsa bilan cheklanmagan «minimum» va «maksimum» xarajatlar cheksizlikdir.

Ayrim olingan xo'jalik yurituvchi subyekt amaliyotida iqtisodiy-matematik modellarning qo'llanilishi ishlab chiqarish va iste'molning iqtisodiy shakllanishiga olib kelish bilan birga iqtisodiy munosabatlar xarakterini (avvalo, biror qarorga kelish va qabul qilish masalalarida) o'zgartiradi.

Ishlab chiqarishni boshqarish jarayonlarining optimallashtirilishi mutaxassislarni «boshqaruvchi» darajasiga olib chiqadi va ular xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvchisi darajasidan bir necha pog'ona past tursalarda, boshqaruvchi ularning tavsiyalarini hisobga olishi mumkin.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati natijalarini va xarajatlarini optimallashtirish uchun uning faoliyatini baholovchi belgilarni aniqlash lozim, ya'ni qo'yilgan masalaga mos keluvchi optimallik mezonini topish kerak bo'ladi. Qabul qilingan har qanday qaror xo'jalik yurituvchi subyektni uning oldiga qo'yilgan maqsadga maksimal darajada yaqinlashtirishi shart.

IMM muhim boshqaruv quroli hisoblansada, hozircha ishlab chiqarish va boshqaruv tizimining yordamchi quroli sifatida qoladi. Modellar yordamida qilingan hisob-kitob natijalari hozirgi paytda asosan maslahat beruvchi vosita sifatida qo'llaniladi. Eng so'nggi hal qiluvchi qarorga kelish rahbarga bog'liq bo'lib qoladi. Bunday hol modellashtirishdagi asosiylari quyidagilardan iborat bo'lgan kamchiliklar bilan izohlanadi:

- modelga masalani hal etish uchun kerak bo'lmagan ko'rsatkichlar va normativlarning kiritilishi;
- mazkur obyekt uchun zarur bo'lgan xarakteristikaning va o'zgaruvchan kattaliklarning modelga kiritilmasligi;
- modellashtirilayotgan obyekt parametrlariga yetarli baho bermaslik;
- model tarkibidagi kamchiliklar, ya'ni qabul qilingan omillar funksional bog'lanishlarining noto'g'ri va noaniq belgilanishi;
- asosiy parametrlarni va obyekt dinamikasida o'zgaruvchi parametrlarni to'liq qamrab ololmaydigan darajada modellarni soddalashtirish;
- o'zgaruvchi parametrlar tahlilining murakkablashtirilishi hamda modellashtirish uchun vaqt va resurslar sarfining ortishiga olib keluvchi modellarning murakkablashtirib yuborilishi.

Iqtisodiyotning turli darajalari va tomonlari uchun quyidagi IMMlar ishlab chiqiladi:

- taqsimot modeli;
- adaptiv model;
- imitatsiya modeli;
- makroiqtisodiy model;
- xo'jalik hisobi modeli (mikroiqtisodiy);
- iqtisodiy-statistik model va shu kabilar.

O'rta va yirik xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tahlil qilish uchun:

- tarmoqlararo balansning tayanch modeli;
- xo'jalik hisobi modeli;

- iqtisodiy-statistik model va boshqalardan foydalaniladi.

Tarmoqlararo balanslarda xo'jalik yurituvchi subyekt sharoitlariga to'g'ri keluvchi eng sodda tenglamaning qo'llanilishini materiallarga bo'lgan talabni hisoblash misolida ko'rish mumkin.

Iqtisodiyotda optimallashtirilgan modellar muhim o'rin tutadi. Ular funksional yoki optimallik mezoni deb ataluvchi tenglamalar, tengliklar va tengsizliklar tizimidan iboratdir.

Bunday mezonlar yordamida xo'jalik yurituvchi subyekt uchun muhim bo'lgan qandaydir ko'rsatkich bo'yicha eng maqbul qarorga kelinadi. Masalan, belgilangan hajmda mahsulot ishlab chiqarish uchun materiallar sarfining minimum bo'lishi yoki aksincha, belgilab qo'yilgan moddiy resurslar bo'yicha maksimum hajmda mahsulot ishlab chiqarish (daromadga ega bo'lish) kabi.

IMMning afzalligi uning universalligida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv hisobida modellardan foydalanish, xususan, chiziqli dasturlash modellaridan foydalanish ko'pchilik olimlar ishlarida uchraydi. Lekin, undan foydalanish borasida fikr-mulohazalar bir xil emas.

Bizning fikrimizcha, boshqaruv hisobida chiziqli dasturlash modeli yordamida yechiladigan asosiy masala – bu qo'yilgan maqsadning optimal yechimini topishdir. Oddiyroq ifodalanadigan bo'lsa, barcha xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlarining asosiy maqsadi bo'lgan foydani ko'paytirish yoki foydalanilayotgan resurslarni kamaytirishga erishish uchun qanday qilib cheklangan resurslarni taqsimlash kerak degan savolga asosli javob topish.

Chiziqli dasturlash modelining barcha o'zaro bog'liqliklari ham chiziqli hisoblanadi. Chiziqli dasturlash modellari neftni tozalash, kimyoviy preparatlar ishlab chiqarish, oziq-ovqat mahsulotlarini qayta ishlash va umuman barcha ishlab chiqarish sohalarida juda samarali tarzda, keng qo'llanilanilishi mumkin. Chiziqli dasturlash modelining kirish va chiqish ma'lumotlari, taxmin va cheklovlarini tushuna oladigan buxgalterlar (moliyaviy menejerlar) xo'jalik yurituvchi subyektlarning butun faoliyatini boshqarishda muhim rol o'ynaydilar.

Chiziqli dasturlash (CHD) modelidan ishlab chiqarilishi mo'ljallanayotgan mahsulot turlari ichidan eng afzallarini tanlab olish, mahsulot assortimentini aniqlash, materiallarning o'rnini almashtirish va birgalikda ishlatish, kalendarli rejalashtirishni ishlab chiqish kabi boshqaruv qarorlarini yechishda foydalaniladi. Chiziqli dasturlash modelining bu imkoniyatlarini boshqaruv sohasidagi barcha iqtisodchi olimlar bir xilda tan oladilar.

Chiziqli dasturlash modelida resurslarning muayyan to'plami mavjud va bu resurslar mazkur xarajatlarni ma'lum bir darajasini ta'minlashi ko'zda tutiladi. Rahbarning asosiy maqsadi maksimal darajada foyda olish uchun va ishlab chiqarish resurslari cheklangan bir sharoitda yoki boshqa omillar ostida qanday tovar va xizmatlarni qancha ishlab chiqarish qarorini tanlay olishida namoyon bo'ladi.

3-§. Chiziqli dasturlash modeli muammolarini yechish bosqichlari

Chiziqli dasturlash modelidan bozor munosabatlari tobora erkinlashib borayotgan hozirgi davrda samarali foydalanish uchun, uning oldiga masala qo'yilishi va qo'yilgan masala yechimini topish uchun muhim sanaladigan bosqichlar ketma-ketligini har bir rahbar yaxshi bilishi kerak bo'ladi.

Amaliyotda odatda, mahsulot ishlab chiqarish hajmini bittadan ko'proq omillar cheklaydi. Bunday holatda biz oddiygina marjinal foydaning cheklovchi resurslar birligiga nisbatidan foydalanib, turli mahsulotlar foydaliligini zanjirlashimiz mumkin. Bir nechta cheklovchi omillar mavjud bo'lgan sharoitda mahsulotlarni zanjirlash sezilarli farqlanadi.

Bir mahsulotli oddiy «xarajatlar – hajm – foyda tahlili»ning cheklashlar soni ko'p bo'lgan mahsulotlar to'plamigacha kengayishi butun ishlab chiqarishda marjinal foydani maksimallashtiruvchi ishlab chiqarish rejasini aniqlab olish uchun chiziqli dasturlash modelini ifodalashni talab etadi. Chiziqli dasturlash modelining muhim xulosasi shuki, ancha daromadgir mahsulotlar bo'lib, iste'mol qilingan

cheklovchi resurslar birligida marjinal foydani maksimallashtiradigan mahsulotlar hisoblanadi. Agar ko'plab cheklovchi omillar mavjud bo'lsa, foydani oddiy muhimlik darajasiga qarab ajratish imkoniyati bo'lmagan holatda, chiziqli dasturlash modelining yechimi barcha cheklovlarni qanoatlantirgan holda jami marjinal foydani maksimallashtiradi.

Amaliyotda odatda bittadan ko'p cheklovlar uchraydi. Demak, cheklovlar to'plami mavjud bo'lganda jami marjinal foydani maksimallashtirish asosiy masala hisoblanadi. Chiziqli dasturlash modeli chiziqlilik to'g'risidagi tasavvurlar ma'qul hisoblangan masalalarni yechishda foydalaniladi.

Chiziqli dasturlash modellarini qo'llayotganda biz faqat bitta omil – mahsulot ishlab chiqarish hajmi mahsulotga ketgan jami xarajatlarni o'zgarishini keltirib chiqarishini ko'zda tutamiz. Barcha boshqa xarajatlar o'zgarmas bo'lsin deylik. Barcha qisqa muddatli qarorlar uchun bu taxmin yetarlicha ma'qul hisoblanadi. Qayerda bu farazlar ma'qul bo'lmasa, unda qarorlar qabul qilish uchun boshqa modellardan foydalanish kerak.

Mahsulotning optimal assortimentini aniqlashga doir misol ko'rib chiqamiz:

Kichik xo'jalik yurituvchi subyektda keng tijorat va iste'mol tovarlari uchun nashriyot va kanselyariya mollari ishlab chiqariladi. Xususan, ikki turdagi («**S**» va «**L**») bosma mahsulotlari (albom) ishlab chiqariladi va sinovdan o'tadi. Albomlarning har bir modeli ikkita bo'linmadan, ya'ni ishlab chiqaruv va sinov sexlaridan o'tadi (1-jadval)[1].

Faraz qilaylik, sex bitta albom ishlab chiqaradi. Jadvaldan ko'rinib turibdiki, ishlab chiqaruv sexi ko'pi bilan **S** turdagi 200 ta albom (300 mashina-soati : 1,5 mashina-soati bir albomga = 200 albom) yoki **L** turdagi 150 albom (300 mashina-soati : 2,0 mashina-soati bir albomga =

[1] **Пардаев А.Х.** Бошқарув ҳисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., - 176 б., 160-161 -бетлар.

150 albom) yig'ishi, xuddi shunday nazorat va sinov sexi 120 ta **S** (120 : 1,0 =120 birlik) va 240 ta **L** albomini testdan o'tkazishi mumkin[1].

1-jadval

Bo'lim	**Mavjud quvvat, soatlarda**	**Iste'mol qilinayotgan quvvat, mahsulot birligiga soatlarda**		**Bir kunda maksimal ishlab chiqarish, dona**	
		S albomi	L albomi	S albomi	L albomi
1-ishlab chiqaruv sexi	300 mashina soat	1,5	2,0	200	150
2-sinov sexi	120 soat	1,0	0,5	120	240

2-jadvalda ushbu yechimga relevant bo'lgan boshqa ma'lumotlar keltirilgan. Bitta **S** albomi uchun marjinal foyda 200 p.b. va bitta **L** albomi uchun 250 p.b.ni tashkil etishini ta'kidlab o'tamiz.

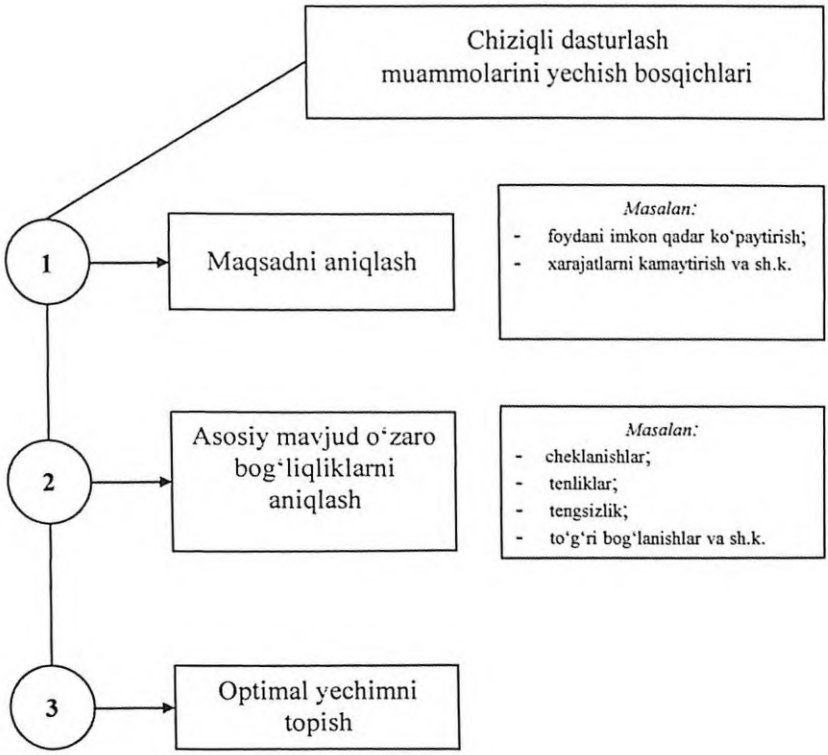
Ma'lumki, **L** albomlari uchun materiallarning yetishmasligi, ularni bir kunda ishlab chiqarilishini 126 tagacha kamaytiradi. Aniqrog'i, xo'jalik yurituvchi subyekt **L** turdagi albomdan har qanday holatda ham 126 donadan ortiq ishlab chiqara olmaydi. Maksimal foyda olish uchun har kuni ikkala turdagi albomdan qancha ishlab chiqarilishi kerak? Shunday qilib, biz asosiy masalani ifodalab oldik.

2-jadval

Mahsulot	**Ishlab chiqarish quvvatlari, donada**		**Sotish narxi, bir donasi, p.b.**	**O'zgaruvchan xarajatlar bir donasi, p.b.**	**Marjinal foyda bir donaniki, p.b.**
	1-sex	2-sex			
Faqat **S** turdagi albom ishlab chiqarilsa	200	120	800	600	200
F Faqat **L** turdagi albom ishlab chiqarilsa	150	240	950	700	250

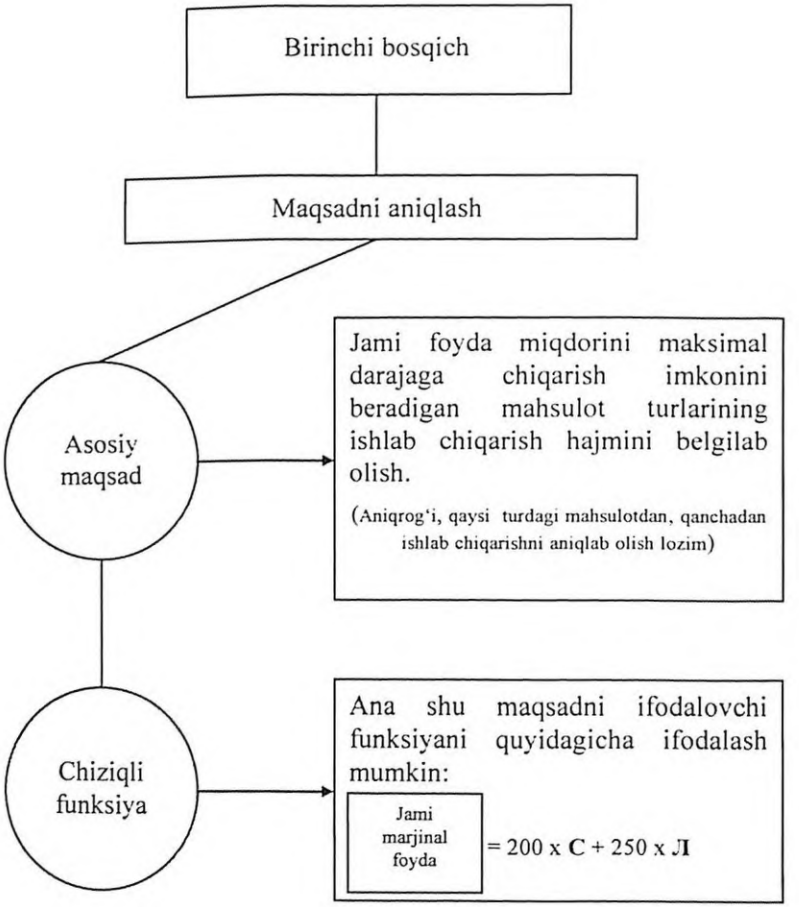
[1] Шу манбада, 160-161 бетлар.

Yuqorida qayd qilinganidek, chiziqli dasturlash masalalari yechimi uch bosqichni o‘z ichiga oladi (*chizma*):



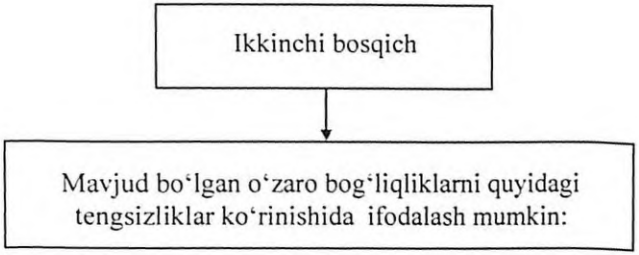
Maqsadni aniqlash

Maqsad funksiyasi maksimallashtirilishi (masalan, foyda) yoki minimallashtirilishi (xarajatlar) lozim bo‘lgan maqsadlarni aniqlaydi. Oddiyroq ifodalanadigan bo‘lsa, chiziqli dasturlash modeli yordamida rahbar o‘zi uchun qanday masala yechimini topishga intilayotganligini aniq belgilab olishi lozim.



Asosiy o'zaro bog'liqliklarni aniqlash

Bu o'zaro bog'liqliklar chiziqli funksiyalar sifatida ifodalangan cheklovlarni o'z ichiga oladi. Cheklash – bu matematik modelda barcha o'zgaruvchilar qanoatlantirishi lozim bo'lgan matematik tengsizlik (yoki tenglik)dir. Masalan, ishlab chiqarishga bevosita ta'sir qiladigan imkoniyatlar va cheklashlar (moddiy resurslar, mehnat resurslari, xomashyo imkoniyati, mahsulot komponentlarining barchasi yetarli bo'lishi va sh.k.).

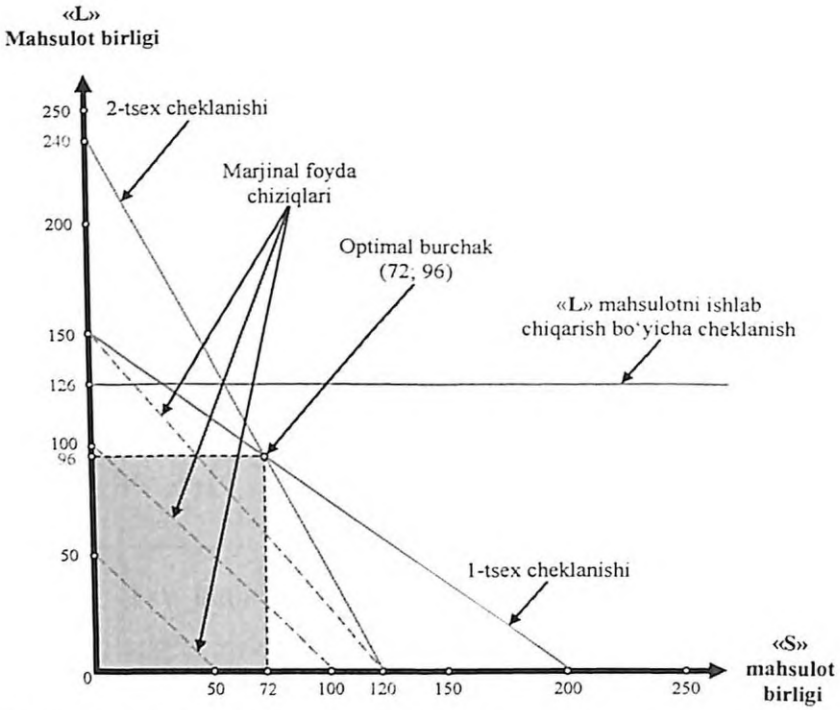


a) 1-sex bo'yicha cheklanishni	$1.5 \times S + 2.0 \times L = 300$
b) 2-sex bo'yicha cheklanishni	$1.0 \times S + 0.5 \times L = 120$
v) material yetishmasligi sababli «**L**» mahsulotini ishlab chiqish cheklanganligini	$L \leq 126$
g) salbiy ishlab chiqarish bo'lmagani uchun	$S \geq 0$ va $L \geq 0$

Optimal yechimni topish

Maqsad funksiyasi faqat ikkita o'zgaruvchiga ega bo'lsa va cheklovlar soni ko'p bo'lmasa, u holda optimal yechimni topish uchun grafik usul, xatolik va sinash usulidan foydalanish mumkin. Amaliyotda yuzaga keladigan birmuncha qiyin holatlarda, kompyuter uchun dasturli ta'minotning maxsus paketlaridan foydalanish zarur bo'ladi.

Raqobat muhiti ta'siri kuchayotgan va tashqi bozor hamda iste'molchilar talabi o'sayotgan davrda har bir rahbar ana shu chiziqli dasturlash modelidan o'zining kundalik amaliyotida foydalanishi va xo'jalik yurituvchi subyektning iqtisodi bilan bog'liq bo'lgan o'z qarorlarini unga suyanib qabul qilishi maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.



Ushbu rasmda 1 va 2-sexlar uchun materiallar yetishmasligi natijasidagi mavjud cheklashlarni aks ettiruvchi uchta chiziq ko'rsatilgan grafik tasvirlangan[1].

Grafikdagi qabul qilinishi mumkin bo'lgan qarorlar sohasi mahsulotlarning mumkin bo'lgan kombinatsiyalari chegarsini, ya'ni **S** va **L** albomlari sonining barcha cheklovchi omillarni qanoatlantiradigan kombinatsiyasini ko'rsatadi. Bu soha grafikda shtrixlangan.

3-bosqich, optimal yechimni topish uchun dastlab xatolar va sinash usulini, keyin esa grafik usulni ko'rib chiqamiz.

Tadqiqotlar natijasining ko'rsatishicha, optimal yechimni aniqlashning bir qator usullari mavjud[2].

Ana shu usullardan rivojlangan demokratik mamlakatlar xo'jalik yurituvchi subyektlari faoliyatida samarali foydalaniladiganlaridan biri -

[1] **Пардаев А.Х.** Бошқарув хисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., - 176 б., 164- бет.
[2] шу ерда, 165–166-бетлар.

xatolar va sinash usulidir. Bu usul oddiy va qo'llashga juda amaliy bo'lib - optimal yechim mumkin bo'lgan qarorlar sohasi burchaklari koordinatlarini tanlash natijasida topilishi mumkin.

Dastavval, qandaydir burchak nuqtasi tanlab olinadi va unda jami marjinal foyda miqdori hisoblaniladi. Rasmdan ko'rinib turibdiki, mumkin bo'lgan qarorlar sohasi beshta burchak nuqtasiga ega. Bir vaqtning o'zida koordinatalarni tekshirish uchun tenglamadan foydalanish qulaydir. Masalan, (S = 72; L = 96) nuqta ikkita mos cheklovlar – tenglamalar tizimi ko'rinishidagi tengsizliklarni yechish yo'li bilan topilishi mumkin:

Demak, mahsulotning optimal tarkibi S turdagi 72 ta albom va L turdagi 96 ta albomni ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyekt uchun eng ma'qul variantligini ko'rsatib turibdi.

Ta'kidlash joizki, xatolar va sinash usuli, shuningdek grafik usul ikkita yoki ko'pi bilan uchta o'zgaruvchi bo'lgan holdagina foydalidir. Chiziqli dasturlashning ko'p o'zgaruvchili masalalarini yechish uchun bu usullarni qo'llab bo'lmaydi[1].

Bunday holatlarda personal kompyuterlar uchun standart dasturlar paketi simpleks usulidan foydalangan holda optimal yechimni topadi.

Ana shunday holatlarda chet mamlakatlardagi xo'jalik yurituvchi subyektlar menejerlari grafik usuldan foydalanishadi[2].

Grafik usulga muvofiq, optimal qaror, qabul qilish mumkin bo'lgan qarorlar sohasining burchak nuqtalaridan birida joylashgan bo'lishi lozim. Nega shundayligini oldingi misolni davom ettirib ko'rish mumkin. Bir xil masalan, 1 mln. p.b.ga teng bo'lgan marjinal foyda beradigan, barcha mumkin bo'lgan kombinatsiyalarni ko'rib chiqamiz. Boshqacha aytganda, quyidagilarga egamiz:

$$200 \times S + 250 \times L = 1\,000\,000$$

Bu marjinal foydasi 1 mln. p.b.ga teng bo'lgan qiymatlar to'plami (S =500; L =0) va (S =0; L =400) nuqta orqali o'tuvchi to'g'ri punktir

[1] **Пардаев А.Х.** Бошкарув ҳисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., - 176 б.
[2] шу ерда.

chiziq bilan berilgan. Jami marjinal foydaga teng bo'lgan boshqa to'plamlar ko'rsatilgan chiziqqa parallel chiziqlar bilan ifodalanadi. Rasmda shunday chiziqlardan uchtasini ko'rishimiz mumkin. Chiziqlar dastlabki holatidan uzoqlashgan sari jami marjinal foyda ko'payadi.

Optimal chiziq dastlabki, ya'ni mumkin bo'lgan qarorlar sohasi bilan umumiy nuqtaga ega bo'lgan chiziqdan eng uzoqda joylashgan chiziqdir. Bu nuqta (S =72; L =96) koordinatlarga ega bo'lgan burchak nuqtadir. Umuman aytganda, maksimallashtirish masalalari uchun optimal qaror mumkin bo'lgan qarorlar sohasining eng chekka nuqtasini punktir chiziq (marjinal foydaga teng bo'lgan chiziq) kesib o'tuvchi burchak nuqtasida joylashgan. Maqsad funksiyasining jami marjinal foydaga (JMF) teng bo'lgan (punktir chiziqning) og'ish burchagi quyidagi tenglamadan topilishi mumkin:

$$JMF = 200 \times S + 250 \times L$$

Og'ish burchagini (S ga bitta birlik qo'shilishi natijasida, L ning o'zgarish miqdorini) topish uchun L o'zgarganda tenglamani koeffitsiyentga ajratish va keyin Lni tenglamani chap tomoniga o'tkazish kerak:

$$JMF / 250 = 200 / 250 \times S + L$$
$$L = (JMF / 250 - 200 / 250) \times S$$
$$L = (JMF / 250 - 4 / 5) \times S$$

Optimal qaror qabul qilish usuli

*Grafikdagi (**S**=72; **L**=96) quyidagicha topilgan:*

$$1.5 \times S + 2.0 \times L = 300 \quad (1)$$
$$1.0 \times S + 0.5 \times L = 120 \quad (2)$$

Shu yerda (2)ni 1.5 ga ko'paytirsak, hosil bo'ladi:

$$1.5 \times S + 0.75 \times L = 180 \quad (3)$$

(3)-chi tenglikni (1)-chi tenglikdan chiqarsak, olamiz:

$$1.25 \times L = 120$$

$$L = 120 : 1.25 = 96$$

*«**L**»ning kiymatini (2)-chi tenglikka qo'ysak, hosil bo'ladi:*

$$1.0 \times S + 0.5 \times 96 = 120$$

$$S = 120 - 48 = 72$$

*«**S**» va «**L**»ning qiymatini (sonini) bilgandan keyin umumiy marjinal foyda summasini yengil hisoblab chiqishimiz mumkin:*

Jami marjinal foyda $= (200 \times 72) + (250 \times 96) = 38\,400$ p.b.

Grafikdagi ana shu holda bir burchak nuqtasidan keyingisiga siljisak, marjinal foydaning yangi nuqtalari (koordinatlari) hosil bo'lib boraveradi:

	(S, L) ning burchak nuqtalari	«S»	«L»	Marjinal foyda summasi, p.b.da
1.	(0:0)	0	0	(200 x 0) + (250 x 0) = 0
2.	(0:126)	0	126	(200 x 0) + (250 x 126) = 31 500
3.	(32:126)	32	126	(200 x 32) + (250 x 126) = 37 900
4.	(72:96)	72	96	(200 x 72) + (250 x 96) = 38 400
5.	(120:0)	120	0	(200 x 120) + (250 x 0) = 24 000

Ko'rinib turibdiki, eng optimal koordinat, «S» mahsulotidan - 72 dona va «L» mahsulotidan - 96 dona ishlab chiqish.

Tanlab olingan mana shu ixtiyoriy misolda eng ma'qul, ya'ni optimal boshqaruv qarorini qabul qilish usullari bir nechta bo'lib, ularning barchasining ishlash mexanizmi ko'rib chiqildi. Kichik va o'rta biznes subyektlari rahbarlari uchun bu model hamisha boshqaruv qarorlari qabul qilishda amaliy vosita sifatida foydalanishi lozim deb hisoblaymiz. Shu o'rinda qayd qilish joizki, bir necha rahbarlar ayni bir xil holatda turlicha variantlar yechimini tanlaydi, chunki real amaliyotda raqamlardan tashqari rahbar inobatga olishi lozim bo'lgan yana ko'plab omillar bor. Lekin, eng dastlabki hisob-kitoblar va barcha iqtisodiy ma'lumotlar sintezi ana shu tavsiya qilinayotgan modellar natijasiga asoslanishi maqsadga muvofiqdir. Tavsiya qilinayotgan modelning istalgan usulidan mulk shaklidan va faoliyat turlaridan qat'i nazar barcha xo'jalik yurituvchi subyektlarda ortiqcha qiyinchiliklarsiz foydalanish mumkin.

4. a) Muammolar va vazifalar

1. Ishlab chiqarishning optimal rejasi

«Umar» OTAJ ikki xil mahsulot, ya'ni kompyuter va printer yig'adi va ularni sotadi. Xaridorlar kompyuterni alohida sotib olishlari mumkin, yoki unga qo'shib printerni ham xarid qilish imkoniyatiga egalar.

Printerning o'zi alohida, ya'ni kompyutersiz sotilmaydi. Shu tamoyilga muvofiq sotilgan printerlar soni sotilgan kompyuterlar soniga teng bo'lishi, yoki uning sonidan kam bo'lishi mumkin. Har bir kompyuterdan aksiyadorlik jamiyati oladigan marjinal foyda 50 ming p.b.ni va har bir printerdan ko'riladigan marjinal foyda 100 ming p.b.ni tashkil qiladi.

Har bir printer ikkita ishlab chiqarish liniyasidan o'tib yig'iladi va sotuvga tayyor bo'ladi. Bitta printer birinchi liniyada 6 soatda va ikkinchi liniyada 10 soatda yig'iladi. Bitta kompyuter bo'lsa, birinchi liniyada 4 soatda yig'ilib, sotuvga tayyor bo'ladi. Aksiyadorlik jamiyatining birinchi yig'uv liniyasi sutkasiga 24 soat ishlaydi, ikkinchi yig'uv liniyasi bir sutka davomida – 20 soat. Faraz qilaylik, X – bu printerlar soni, Y – kompyuterlar soni.

Talab qilinadi:

1. Vujudga kelishi mumkin bo'lgan barcha munosabatlarni chiziqli dasturlash modeli formatida aks ettiring;

2. «Umar» OTAJ eng yuqori darajada foyda olishi imkoniyatini kompyuterlar va printerlarning qaysi miqdori ta'minlaydi? Masalani yechishda har ikkala usul, ya'ni grafik usuldan ham, sinash va xatolar usulidan ham foydalaning.

2. Xarajatlarni kamaytirish

«Mirzo» dehqon-fermer xo'jaligi qishloq xo'jalik ekinlariga mineral o'g'itlarni solishni amalga oshirmoqchi. Buning uchun hisob-kitoblarga asosan 4 800 kg azotli va 5 000 kg fosforli o'g'it kerak bo'ladi.

Mineral o'g'itlar maxsus xaltalarda sotilmoqda. «Ekstra» rusumli xaltada ikkita paket bo'lib, uning bittasiga 20 kg azot va 80 kg fosfor o'g'iti solingan, ya'ni bitta xaltaning umumiy og'irligi 100 kg. Ana shu «ekstra» rusumli bitta xaltaning bahosi 10 ming p.b..

«Mineral» rusumli xaltaning ham har birida 100 kg o'g'it bo'lib,

shundan 75 kg – azot va 25 kg - fosfor, bahosi 18 ming p.b..

Faraz qilaylik, X – bu «ekstra» rusumli xaltalar soni va Y – «mineral» rusumli xaltalar soni.

Talab qilinadi:

«Mirzo» dehqon-fermer xo'jaligi o'ziga kerak bo'lgan mineral o'g'itlarni eng kam xarajat bilan sotib olishi uchun har bir xaltadan qanchadan xarid qilishi lozim? Masalani grafik ko'rinishida yeching.

3. Mahsulotlarning optimal assortimenti

«BONU» kompaniyasining bir nechta oziq-ovqat magazinlari bo'lib, ularning har biri sutkasiga 24 soat ishlaydi. Barcha magazinlarning maydoni bir xil bo'lib, ularning hajmi 80 kv. metrdan. Magazinlarda sotiladigan barcha tovarlar ikki guruhga umumlashtirilgan: baqqollik-gastronomiya mahsulotlari va kundalik ehtiyoj mollari. Kompaniya rahbarlari har bir magazin kamida 20 kv. metrdan baqqollik-gastronomiya mahsulotlari sotishi uchun va 16 kv. metrdan kundalik ehtiyoj mollari sotishi uchun ajratishlari lozimligini belgilab bergan. Mana shu cheklashlar doirasida har bir magazin mudiri mahsulotlar assortimentini mustaqil tarzda o'zi tanlashi mumkin.

Bir magazin mudiri har bir kv.m joy uchun marjinal foyda miqdorini quyidagicha belgilamoqda:

- baqqollik-gastronomiya mahsulotlaridan	5 000
- kundalik ehtiyoj mollaridan	1 500

Talab qilinadi:

1. Magazin mudiri oldida turgan muommoni aniqlang va uning chiziqli dasturlash modelini tuzing;

2. Nima uchun xo'jalik yurituvchi subyekt har bir tovar guruhi sotuvi uchun lozim bo'lgan eng kichik maydonni aniqlaydi?

3. Ana shu magazin uchun har bir tovar guruhidan qanchadan miqdor bo'lishi lozim bo'lgan optimal hajmni toping. Buning uchun har ikkala usul, ya'ni grafik usuldan ham, sinash va xatolar usulidan ham foydalaning.

4. b) Vaziyatli masalalar

Xo'jalik yurituvchi subyekt metalldan ikki xil, ya'ni ko'taruvchi va yig'uvchi qurilma ishlab chiqaradigan yangi sexni ishga tushirdi. Sexning ixtiyorida 5 dona metallga shakl beruvchi va yana 5 dona metallni kesuvchi stanoklar mavjud bo'lib, bu stanoklarning barchasi ijaraga olingan. Har bir stanokning ijara haqi uchun xo'jalik yurituvchi subyekt bir oyda 30 000 p.b. to'laydi. Stanoklarning har birining bir oylik ishlab chiqarish quvvati 400 soatdan. Qo'shimcha tarzda stanoklar olish imkoniyati yo'q.

Quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Asosiy vositalar nomi	Bir dona mahsulotni ishlab chiqarish uchun sarflanadigan mashina-soat		
	ko'taruvchi qurilmada	yig'uvchi qurilmada	Jami, bir oyda
Metallga shakl beruvchi stanoklar	2	2	2 000
Metallni kesuvchi stanoklar	1	2	2 000

Sex buxgalteri qo'shimcha tarzda yana quyidagi ma'lumotlarni berdi:

Ko'rsatkichlar nomi	ko'taruvchi qurilmada	yig'uvchi qurilmada
Bir donasining sotish bahosi, ming p.b.da	18	27
Bir donasining o'zgaruvchan xarajatlari, ming p.b.da	14	20

Yig'uvchi qurilmaga talab cheksiz, ko'taruvchi qurilmalardan xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari bir oyda 800 donadan ortiq sotish mumkin emas deb, faraz qilishayapti. Quyida mana shu holatning chiziqli dasturlash modeli va uning grafigi keltirilgan. Xo'jalik

yurituvchi subyekt imkon qadar eng ko'p miqdorda foyda olmoqchi va buning uchun zarur bo'lgan ishlab chiqarish hajmiga (Oich) erishmoqchi.

Chiziqli dasturlash modeli

Mf = 4 x K + 7 x Y bo'ladi, quyidagi shartlar bajarilsa:

$$K + 2 \times Y < 2\,000$$

$$2 \times K + 2 \times Y < 2\,000$$

$$K < 800$$

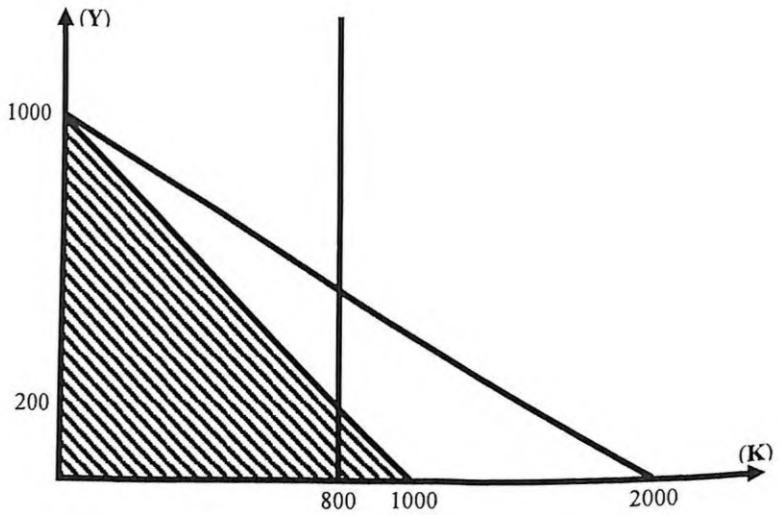
$$K, Y \geq 0$$

bu yerda, K - ishlab chiqarilgan va sotilgan ko'taruvchi qurilma;

Y - ishlab chiqarilgan va sotilgan yig'uvchi qurilma;

Mf - marjinal foyda summasi.

Mana shu masalaning grafik ko'rinishi



Talab qilinadi:

– har bir holatni alohida ko'rib chiqqan holda,

– quyidagi vazifalarni bajaring:

1. Marjinal foydaning eng yuqori miqdorini toping.

2. Ko'taruvchi qurilmaga talabni 1000 donaga yetkazish uchun reklama xarajatlarini yana qancha summaga ko'tarish mumkinligini toping.

4 v). Test savollari

1. Korporativ boshqaruv shakliga asoslangan xo'jalik yurituvchi subyektlarda chiziqli dasturlash modeli yuqori darajadagi rahbarlarning boshqaruvga doir zarur bo'lgan hamma ma'lumotlari va variantlari o'rtasidan, hamma vaqt ham, eng optimallarini topib bera olish imkoniga ega emas, shundaymi?

a) Ha
b) Yo'q
v) Turli sharoitda turlicha
g) To'g'ri javob yo'q

2. Chiziqli dasturlash modelining eng asosiy kamchiligi, xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati bilan bog'liq bo'lgan turli xil iqtisodiy ko'rsatkichlar o'rtasidagi korrelyatsion bog'liqliklarni hamma vaqt ham hisobga olish imkonini bera olmaydi, shundaymi?

a) Ha
b) Yo'q
v) Turli sharoitda turlicha
g) To'g'ri javob yo'q

3. Chiziqli dasturlash modelidan bir-biri bilan chiziqli aloqada bo'lgan uzoq muddatli qarorlarni qabul qilishda foydalangan ma'qulroq, shundaymi?

a) Ha

b) Yo‘q

v) Turli sharoitda turlicha

g) To‘g‘ri javob yo‘q

4. Chiziqli dasturlash modelining asosiy funksiyasi, bu:

a) ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmini ko‘paytirish;

b) maxsus loyihalar uchun ma’lumotlar (miqdorini) sonini kamaytirish;

v) “a” va “b” bandlar ham to‘g‘ri;

g) “a” va “b” bandlar ham noto‘g‘ri.

5. Chiziqli dasturlash modelida eng kritik vaziyatlardan biri, kompyuterlarda o‘rnatiladigan dasturlar paketidan foydalanishdir, shundaymi?

a) Ha

b) Yo‘q

v) Turli sharoitda turlicha

g) To‘g‘ri javob yo‘q

6. Chiziqli dasturlash modelini umumiy cheklashlar (ограничения) soni uchtadan ko‘p bo‘lgan paytdagi holatlarga nisbatan qo‘llash mumkin, shundaymi?

a) Ha

b) Yo‘q

v) Turli sharoitda turlicha

g) To‘g‘ri javob yo‘q

7. Chiziqli dasturlash modeli grafigida marjinal foyda summasi teng bo‘lgan chiziqning egilish burchagi ham maqsadli funksiyadagidek bo‘ladi, shundaymi?

a) Ha

b) Yo‘q

v) Turli sharoitda turlicha

g) To‘g‘ri javob yo‘q

8. Chiziqli dasturlash modelida asosiy faraz qilinayotgan narsa, bu:

a) barcha xarajatlar - o‘zgaruvchan xarajatlardir;

b) cheklashlar bo‘yicha barcha tengsizliklar ehtimollar ko‘rinishida ifodalanadi;

v) ikkala band ham to‘g‘ri (a va b bandlar);

g) ikkala band ham noto‘g‘ri (a va b bandlar).

9. Kompaniya o‘zining faoliyatini kengaytirish maqsadida bir necha sho‘ba xo‘jalik yurituvchi subyektlar ochishni rejalashtirmoqda. Buning uchun kompaniya ixtiyorida erkin tarzdagi 10,4 mln. p.b. pul mablag‘i mavjud. Kompaniya ikki xildagi sho‘ba xo‘jalik yurituvchi subyektini ochmoqchi: (A shaklidagi) 20 ishchi ishlaydigan va 10 ishchi-xizmatchisi bo‘lgan V shaklidagi xo‘jalik yurituvchi subyekt. Ana shu xo‘jalik yurituvchi subyektlarga birlamchi moliyaviy quyilma miqdori quyidagi hajmda belgilangan: A shakldagisi uchun – 1,3 mln. p.b. va V shaklidagi uchun 670 ming p.b..

Rejalashtirilayotgan har bir yil uchun foyda miqdori A shaklidagi xo‘jalik yurituvchi subyektdan – 92 ming va V shaklidagi xo‘jalik yurituvchi subyektlardan 36 ming p.b.. Kompaniya 200 kishidan ortiq ishchi xizmatchi olmoqchi emas va 20 sho‘ba xo‘jalik yurituvchi subyekti ochmoqchi. Necha dona sho‘ba xo‘jalik yurituvchi subyekti ochish lozimligi chiziqli dasturlash modeli orqali aniqlanmoqda. Chiziqli dasturlash modelidagi tengsizliklarda quyidagi keltirilayotgan qaysi tengsizliklar cheklanish sifatida qaralmasligi mumkin?

a) $A+V = 20$

b) $20 \times A + 10 \times V < 200$

v) $92\,000 \times A + 36\,000 \times V < 128\,000$

g) $1\,300\,000 \times A + 670\,000 \times V < 10\,400\,000$

10. Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobining, xususan unda chiziqli dasturlash modelining qo‘llanishi, asosan xarajatlarni boshqarish borasida boshqaruv qarorlarini qabul qilish

imkonini beradi, deb ko'pchilik mulohaza qilishadi. Shu bilan birgalikda, xo'jalik yurituvchi subyektning muayyan paytdagi holati bo'yicha aniq tahliliy ma'lumotlarni hamda qo'yilgan maqsadga erishish uchun qaysi yo'ldan borishligini to'la-to'kis ko'rsatib bera olmaydi, deyishadi. Mana shu fikr-mulohazalarga aniqlik kiritish maqsadida quyidagilarning mohiyatini yoritib bering:

a) boshqaruv hisobi;

b) strategik boshqaruv;

v) moliyaviy hisob;

g) sifatni boshqarish.

11. Kuchli raqobatga asoslangan bozor munosabatlari sharoitida ko'pchilik xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z mavqelarini saqlash va uni yanada mustahkamlash uchun, muhim bir tadbir, ya'ni, mahsulot sifatini yanada yaxshilash strategiyasini qo'llashadi. Mutaxassis sifatida, shu holatda, xo'jalik yurituvchi subyektga boshqaruv hisobi qanday yordam bera olishini amaliy misollar bilan xulosa tayyorlab bering.

10-BOB. INVESTITSIYA LOYIHALARI VA BIZNESNING TARKIBI BO'YICHA BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH

1-§. Investitsiya loyihalari bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

2-§. Biznes tarkibini o'zgartirish bo'yicha qarorlar qabul qilish va boshqaruv samaradorligini baholash.

3-§. Rivojlangan mamlakatlarning biznesni boshqarish tajribasi.

Mazuning maqsadi

Ushbu mavzu doirasida xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatining asosiy faoliyatlaridan biri – investitsiya, ya'ni kapital quyilmalar samarasini oshirish bo'yicha tezkor va asosli boshqaruv qarorlarini qabul qilish bilan bog'liq masalalar ko'rib chiqilgan. Xo'jalik yurituvchi subyektlarning investitsiya faoliyati - u tomonidan erkin mablag' va aktivlarini daromad olish maqsadida iqtisodning turli tarmoqlariga ma'lum vaqtga joylashtirishi tushuniladi. Mavzu doirasida ana shu faoliyat bilan bog'liq bo'lgan, ya'ni investitsiya jarayonlari bilan bog'liq bo'lgan "alternativ xarajatlar", murakkab foizlar va diskontlashtirish, shuningdek, sof keltirilgan qiymat tushunchalarining mohiyati yoritilgan.

Shuningdek, mavzu doirasida biznes tarkibini o'zgartirish bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish asoslari, boshqarish samaradorligini baholash ko'rsatkichlari, usullari ham atroflicha ko'rib chiqilgan. Rivojlangan bozor munosabatlariga ega davlatlarda biznesni boshqarish borasidagi ijobiy tajribalar keltirilgan.

1-§. Investitsiya loyihalari bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish

Investitsiya loyihalari bo'yicha boshqaruv qarorlari – bu xo'jalik yurituvchi subyektlar rahbarlari tomonidan kelgusida daromad olish maqsadida joriy davrda qilinishi mo'ljallanayotgan xarajatlar bo'yicha qarorlar qabul qilishi tushuniladi. Oddiyroq tarzda ifoda qilinadigan bo'lsa – xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan qilinadigan barcha xarajatlar kelgusida daromad olish maqsadiga qaratilgan bo'ladi.

Iqtisodiy adabiyotlarda investitsiyalar yo'naltiriladigan sohalariga ko'ra ishlab chiqarish va moliyaviy investitsiyalarga bo'linishi e'tirof etiladi.

Ishlab chiqarish sohasiga qilingan investitsiya xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining muayyan sohasi va turiga, real kapital o'sishiga, ya'ni ishlab chiqarish vositalari, aylanma mablag'lar qiymatining o'sishiga, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlanmalarini rivojlantirishga asosiy omil bo'luvchi xarajatlardir.

Moliyaviy sohaga qilingan investitsiyalar esa qimmatli qog'ozlar va boshqa moliyaviy quyilmalarga qilingan xarajatlarni ifodalaydi. Bu xarajatlar bevosita moddiy kapitalni ko'paytira olmaydi, ammo xo'jalik yurituvchi subyektga qo'shimcha foyda keltiradi. Qo'shimcha foyda tarkibiga qimmatli qog'ozlar kursining vaqtga qarab ijobiy o'zgarishi yoki ijobiy valyuta tafovuti kiritiladi.

Investitsiya pul mablag'larining biror-bir sohaga ma'lum muddatga sarflanishiga qarab, uzoq (1 yildan ortiq) va qisqa muddatli (1 yilgacha) investitsiyalarga bo'linadi.

Investitsiya xarajatlari faqat kelgusida daromad keltirganligi bois investitsiya faoliyati xo'jalik yurituvchi subyektlar uchun murakkab hisoblanadi. Shu sababli, xo'jalik yurituvchi subyektlar oqilona investitsiya qarorlari qabul qilish uchun dastlab taklif etilayotgan loyihalarning iqtisodiy samaradorligini baholashlari hamda ularning ko'p mablag' talab qiladigan tomonlari haqida aniq ma'lumot olishga harakat qilishlari lozim.

Investitsiya loyihasi aniq, puxta o'ylangan g'oyaga, g'oya esa o'z navbatida aniq maqsadga ega bo'lgan, maqsadni amalga oshirish uchun investitsiya qo'yilishini talab qiladigan xarajat dasturidir.

Investitsiya loyihalarini amalga oshirishning ikkita sharti mavjud: loyihaga ma'lum miqdorda mablag'lar sarflash zaruriyati, mablag'larni sarflash va qoplash hamda foyda olish o'rtasida muayyan vaqt mavjudligi.

Investitsiya loyihalarini yaratish va uni amalga oshirish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- investitsiya g'oyalarining shakllanishi, ya'ni g'oyani tanlash va dastlabki asoslash, ekologik nuqtayi-nazardan bir qarorga kelish, uni amalga oshirish davomida qo'yiladigan talablarga javob berish;
- investitsiya imkoniyatlarini izlash, ya'ni ishlab chiqariladigan mahsulotga yoki xizmat turiga bo'ladigan talabni o'rganish, loyiha ishtirokchilari tarkibi bo'yicha takliflar, loyihaning qiymati va uning samarasini aniqlash;
- loyihaning texnik-iqtisodiy asoslanishi;
- loyihaga oid talab qilinadigan hujjatlarni tayyorlash;
- loyihalar savdolarida ishtirok etish uchun tayyorgarlik ko'rish;
- loyihani amalga oshirish bo'yicha investorlar bilan muloqotlar;
- investitsiya loyihalari bo'yicha yakuniy hujjatlarini tayyorlash;
- talab qilinadigan qurilish - montaj ishlarini bajarish;
- obyektni tajribadan o'tkazish, iqtisodiy ko'rsatkichlar darajasi va investitsiya obyektini loyiha quvvatiga yetkazish.

Har bir jismoniy yoki yuridik shaxs qimmatli qog'ozlar bozorida taklif qilinayotgan qimmatli qog'ozlarni xarid qilib, daromad olishi mumkin. Umuman risk qilishni xohlamaydiganlar esa, davlat tomonidan muomalaga chiqariladigan qimmatli qog'ozlarga o'z mablag'larini sarflashi, shunga muvofiq uzoq yillar uzluksiz tarzdagi daromadga ega bo'lishlari ham mumkin. Ikkinchi variant – bu qimmatli qog'ozlar bozorida muomalada bo'ladigan turli xil xo'jalik yurituvchi subyektlar, kompaniya va korporatsiyalarning qimmatli qog'ozlari, shu jumladan aksiyalarini sotib olish masalasi. Mabodo, qimmatli qog'ozlar

bozoridan oddiy xo'jalik yurituvchi subyektlarning aksiyalari xarid qilinadigan bo'lsa, ular bo'yicha daromad davlatning qimmatli qog'ozlari kabi muntazam tarzda hamda bir xil hajmda bo'lmasdan, yillar kesimida turli xil bo'ladi. Chunki, ularning har yilgi faoliyati natijalari har xil bo'ladi va ana shu natijalariga ko'ra qimmatli qog'ozlariga daromad hisoblab berishadi. Odatda, investorlar sarflayotgan mablag'lari bo'yicha risk qilishni yoqtirishmaydi va shunga muvofiq tarzda imkon qadar riskdan qochishadi. Lekin, yuqori miqdorda daromad olish istagi ham barcha uchun begona emas. Daromad miqdori qancha o'sib borsa, risk darajasi ham shuncha oshib boraveradi.

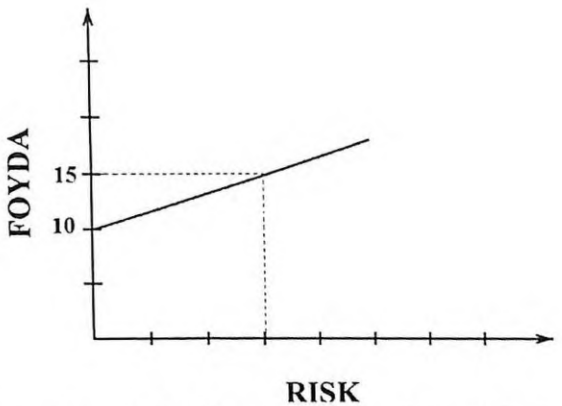
Faraz qilaylik, davlat tomonidan muomalaga chiqarilgan birinchi darajali obligatsiyalar bo'yicha yillik daromad miqdori 10% teng. Shunday holatda, qimmatli qog'ozlar bozoridagi aksiyalar bo'yicha taklif qilinayotgan yillik daromad miqdori 10% dan yuqori bo'lsagina ularni sotib olish mumkin bo'ladi. Farazimizni davom ettiraylik, fond birjasida xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan taklif qilinayotgan aksiyalar bo'yicha kutilayotgan yillik o'rtacha daromad miqdori 15%. E'tibor beriladigan bo'lsa, bu yerda faqat kutilayotgan daromad miqdori haqida mulohaza yuritilishi mumkin, chunki, davlat obligatsiyalariga to'lanadigan muntazam tarzdagi va aniq miqdordagi daromad kabi bu yerda ishonch bilan shuncha daromad olaman deb, oldindan hisob-kitob qilib bo'lmaydi. Kutilayotgan ana shu daromad miqdori ba'zi yillari ko'proq va aksincha, ba'zi yillari kamroq bo'lishi mumkin.

Davlat tomonidan muomalaga chiqarilgan qimmatli qog'ozlar uchun belgilangan daromad miqdorining muntazam va aniq miqdorda hamda uzluksiz tarzda to'lab borilishi tufayli – shu yo'nalishga qilingan kapital quyilmalar miqdorini kapital quyilmalar bo'yicha *alternativ xarajatlar,* deb hisoblashadi. Chunki, shu sohaga sarflagan kapital quyilmalar miqdori shartnomadagi muddat davomida xo'jalik yurituvchi subyekt oborotidan chiqariladi, ularni ana shu xo'jalik yurituvchi subyekt boshqa sohaga investitsiya qila olmaydi, aniqrog'i,

ma'lum bir muddatga (odatda, uzoq muddatga) u shu xo'jalik yurituvchi subyekt tasarrufidan chiqariladi.

Investitsiyalar bo'yicha alternativ xarajatlarni – foyda me'yorining minimal miqdori, investitsiya kapitali qiymati, diskontlashtirish stavkasi, shuningdek investitsiya foizi stavkasi deb ham nomlashadi.

Fond birjasida muomalada bo'ladigan qimmatli qog'ozlarning alternativ xarajatlari miqdori, ya'ni foyda me'yorining minimal miqdori to'g'risida ular bo'yicha olinishi mumkin bo'lgan daromad miqdoriga qarab hisoblash mumkin bo'ladi. Risk xavfi qancha yuqori bo'lsa, shunga muvofiq tarzda foyda miqdori ham shuncha yuqori bo'ladi. Quyidagi rasmda investitsiyalar bo'yicha risk xavfi oshib borishi bilan, investitsiya qilingan kapital bo'yicha olinadigan foyda miqdori ham oshib borishi aniq tasvirlangan *(rasm)*.



Rasmdan ko'rinib turibdiki, investitsiyalar bo'yicha foyda me'yorining minimal miqdori, davlat tomonidan muomalaga chiqarilgan qimmatli qog'ozlar bo'yicha e'lon qilingan miqdorga - 10% teng. Shunga muvofiq tarzda, xo'jalik yurituvchi subyekt 10% teng va undan yuqori bo'lgan qimmatli qog'ozlarga investitsiya qilishi kerak. Shu holatda investitsiya bo'yicha risk xavfi "nol"ga teng deb hisoblanadi. Mabodo, investitsiya loyihasi 10% dan kam miqdorda daromad keltiradigan bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyekt bunday loyihaga investitsiya qilishi kerak emas.

Yuqoridagi fikr-mulohazalardan kelib chiqadiki, xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari oldida investitsiya loyihalari bo'yicha qaror qabul qilishlariga bir necha omillar ta'sir etadi. Xususan, kapital quyilmalarni amalga oshirish bo'yicha tayyorlanayotgan investitsiya loyihalarining daromadlilik darajasini hisoblash va ularni qimmatli qog'ozlar bozori tomonidan taklif etilayotgan loyihalar bilan taqqoslash, loyihalar bilan bog'liq bo'lgan risk xavfini hisoblash. Xuddi ana shu muhim tadbir, ya'ni loyihalarni taqqoslash – pul mablag'lari bo'yicha *diskontlashtirilgan tushum tahlili* orqali amalga oshiriladi. Bu tahlil murakkab foizlarni hisoblash tahlilining teskari tamoyiliga asoslangan tahlil usulidir. Diskontlashtirilgan tushum tahlili usulining ishlash mexanizmini quyidagi misolda ko'rib chiqamiz. Faraz qilaylik, xo'jalik yurituvchi subyekt har yili 10% daromad keltiradigan qimmatli qog'ozlarga jami 100 000 pul birligini 5 yil muddatga investitsiya qilmoqda. Olinishi mumkin bo'lgan daromad har yili qayta reinvestitsiya qilinadigan bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyektning 5 yil yakuni bo'yicha oladigan kapitali miqdori 161 051 p.b. tashkil qiladi (*jadval*).

Jadval

10% daromad keltiradigan qimmatli qog'ozlarga qilingan
100 000 pul birligidagi investitsiyaning 5 yil yakuni bo'yicha qiymati

Yil yakunida	*Foiz sifatida olingan daromad*	*Investitsiya miqdori*	
		100 000	
1	0,10 x 100 000	10 000	110 000
		110 000	
2	0,10 x 110 000	11 000	121 000
		121 000	
3	0,10 x 121 000	12 100	133 100
		133 100	
4	0,10 x 133 100	13 310	146 410
		146 410	
5	0,10 x 146 100	14 641	161 051

Jadvaldagi ko'rsatkichlar miqdori quyidagi formula yordamida ham topilishi mumkin:

$$I_{kq} = K_{bq} (1 + D)^n$$

Bu yerda, I_{kq} - investitsiya qilingan kapitalning kelgusi qiymati;

K_{bq} - birlamchi quyilgan kapital miqdori;

D - investitsiya qilingan kapital bo'yicha daromad miqdori;

n - kapital investitsiya qilingan yillar soni.

Misolimiz shartlaridan kelib chiqadigan bo'lsak, 10% bilan investitsiya qilingan 100 000 pul birligidagi kapital qo'yilmalarning ikkinchi yil yakuni bo'yicha kapital miqdori 121 000 p.b. teng bo'ladi:

$$I_{kq} = 100\,000\ (1 + 0{,}10)^2 = 121\,000$$

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda investitsiyalar samaradorligini baholash maqsadida iqtisodiy samara, iqtisodiy samaradorlik, diskontlash, pul mablag'larining kelgusi qiymati, pul mablag'larining haqiqiy qiymati, oddiy foizlar, murakkab foizlar va shu kabi ko'rsatkichlardan foydalanishadi.

Iqtisodiy samara investitsiya qilingan kapital xarajatlari hisobiga erishiladigan natija bo'lib, quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$K_{is} = \frac{D_y}{X_y}$$

bu yerda,

Kis – iqtisodiy samaradorlik koeffitsiyenti;

Dy – yillik daromad miqdori;

Xy – yillik xarajatlar miqdori.

Iqtisodiyotining modernizatsiya qilinishi, turli xil mulk shakllarining rivojlanishi, iqtisodiyotda davlat mulki hissasining kamayishi, ichki va tashqi investorlarning faollashuvi rentabellikni aniqlashga yangicha yondashuv - investitsiyalar (yoki ularning alohida elementlari: kapital quyilma, kapital) samaradorligini hisoblashni talab qilmoqda.

Shunga muvofiq sarflangan kapitaldan olinadigan ***mutlaq iqtisodiy samarani*** (S) sarflangan kapital hisobiga olingan daromad (D) va investitsiya quyilmalarining hajmi (I) o'rtasidagi bog'liqlikni quyidagi

formula orqali ifodalash mumkin:

$$S = D - I$$

Kapital quyilmalardan kelgan daromad miqdori ularning dastlabki hajmidan oshgan vaqt investitsiyalarni qoplash muddati deb ataladi. Shu vaqtdan boshlab kapital sarflashdan olingan daromad miqdori kapital quyilmadan orta boshlaydi. Bu ko'rsatkich iqtisodiyotning ishlab chiqarish sohasidagi kapital sarflash samaradorligining eng zarur ko'rsatkichidir.

Odatda xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan amalga oshirilgan uzoq muddatli investitsiya qo'yilmalari 2-3 yil ichida qoplanadi, uzoq muddatli investitsiya quyilmalarini qoplash uchun esa 10-15 va undan ham ko'proq vaqt talab qilinadi. Investitsiyalarning iqtisodiy samaradorligi kapital qaytimiga nisbatan investitsiyalardan tushgan foyda bilan belgilanadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarning o'z mablag'larini kelgusida foiz stavkasi ko'rinishida foyda olish maqsadida joriy qiymatida vaqtinchalik investitsiyalash jarayoni *diskontlash,* uning natijasida hosil bo'lgan ko'rsatkich - diskontlangan qiymat *deyiladi.*

Xarajatlarni diskontlash koeffitsiyenti (D_k) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$D_k = \frac{I_q}{P_o}$$

bu yerda,

I_q- investitsiyalarning qiymati;

P_o- yillik pul mablag'lari oqimi.

Amaliyotda investitsiyalash jarayonini amalga oshirish uchun uzoq muddat talab qilinishi tufayli pul mablag'larini ularning qaytimi bilan taqqoslash zaruriyati tug'iladi. Bu maqsadda pul mablag'larining kelgusi va haqiqiy qiymati tushunchalaridan foydalanish zarur.

Pul mablag'larining kelgusi qiymati joriy davrda investitsiyalangan mablag'larning summasini ifodalaydi, ular belgilangan foiz stavkasini hisobga olgan holda ma'lum vaqt oralig'ida shu summaga aylanadi.

Faraz qilaylik, 3 yildan so'ng bizga 100 000 p.b. zarur bo'lsin. Shu maqsadda biz 3 yildan keyin zarur bo'lgan va umumiy qiymati 100 000

p.b.dan iborat bo'lgan mablag'ga ega bo'lish uchun bir yilga 10% daromad keltiradigan depozitga hozir qancha miqdorda mablag' qo'yishimiz kerak bo'ladi?

Bq = (100 000) : (1 + 1,1) x 3 = 100 000 : 1,3 = 76 903 p.b.

Pul mablag'larining haqiqiy (hozirgi) qiymati foizning ma'lum stavkasini hisobga olgan kelgusi pul mablag'lari summasini bildiradi. Pul mablag'larining haqiqiy qiymatini aniqlash uchun ular qiymatini muayyan vaqtdagi diskontlashtirish jarayonini ham hisobga olish lozim. Chunki u pul mablag'larining kelgusi miqdorda ortib borishiga teskari muomalani ifodalaydi. Bunday holda foiz summasi (diskont) pul mablag'larining yakuniy summasi (kelgusi qiymati)dan ayirib tashlanadi.

Mablag'larni investitsiya qilish va investitsiya foydasini shakllantirish bilan bog'liq moliyaviy hisob-kitoblarni amalga oshirish paytida pul mablag'lari qiymatini oshira borish hamda diskontlash jarayonlarini oddiy va murakkab foizlar bo'yicha hisoblash maqsadga muvofiqdir.

Oddiy foizlar qisqa muddatli investitsiyalashda, murakkab foizlar esa uzoq muddatli investitsiyalashda qo'llaniladi.

Oddiy foizlar deganda mablag'larni investitsiyalash jarayonida shartnomaga asosan kelishilgan to'lovning hisobot davri (oy, chorak va h.k.) yakunida kapital qo'yilmaning dastlabki qiymatiga asosan hisob qilinishi tushuniladi.

Oddiy foiz summasi qo'llanilganda kapital qo'yilmaning ortib borishi jarayonida quyidagi formuladan foydalanish mumkin:

$$I_f = Q_o * p * F_s$$

bu yerda,

If - investitsiyaning kelishilgan davri uchun foiz stavkasi;

K_0 – kapital qo'yilmaning dastlabki summasi;

p – investitsiya davrining davomiyligi (har bir foiz to'lovi amalga oshiriladigan davrlar miqdori bilan ifodalangan);

Fs - o'nli kasr bilan ifoda etilgan, foydalaniladigan foiz stavkasi.

Murakkab foiz deb, hisoblangan oddiy foiz summasi belgilangan har bir davrdan keyin to'lanmaydigan, balki asosiy kapital qo'yilma summasiga qo'shilib, keyingi to'lov davrida foyda keltiradigan investitsiya qilish natijasida yuzaga keladigan summaga aytiladi.

2-§. Biznes tarkibini o'zgartirish bo'yicha qarorlar qabul qilish va boshqaruv samaradorligini baholash

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, ya'ni biznes tarkibini o'zgartirish - moddiy, mehnat va moliyaviy resurslardan samarali foydalanishning yangi imkoniyatlari va yo'nalishlarini yaratib beradi.

Iqtisod tarmoqlarining turli yo'nalishlarida faoliyat yuritadigan xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirishning asosiy maqsadi - tanlagan rivojlanish strategiyasiga muvofiq uning tashkiliy hamda boshqaruv tuzilmasini yanada takomillashtirish, ishlab chiqarishni markazlashmagan holda boshqarishga erishish hisoblanadi.

Amaliyotda, quyidagi omillar xo'jalik yurituvchi subyektlarda qayta tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish zaruriyatini yuzaga keltiradi:

1. Yangi loyihalar asosida rivojlanishning uzoq muddatli dasturini amalga oshirish, shunga muvofiq tarzda dasturlarning uzluksiz moliyalanishini ta'minlash.

2. Amaldagi boshqaruv tizimining yanada samarali ishlaydigan tuzulmasini va yangi tarkibini shakllantirish.

3. Investitsiya loyihalarini yagona standartlar asosida, xorijiy investorlar manfaatlari va tashqi omillar (inflyatsiya darajasi, soliq qonunchiligi, tarmoqning rivojlanish tamoyillari va sh.k.)ni inobatga olgan holda rasmiylashtirish.

4. Investitsiya loyihalarini amalga oshirish bo'yicha rejalarning xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan bajarilishini joriy nazorat qilish,

tezkor boshqaruv qarorlari qabul qilishda loyihalar borasidagi mavjud muammolar haqida rahbariyatni o‘z vaqtida xabar qilib borish mexanizmini shakllantirish.

5. Xo‘jalik yurituvchi subyekt moliyaviy-xo‘jalik holati va investitsiya loyihalari samaradorligi tahlili asosida investitsiya faoliyatining strategik rejasini ishlab chiqish.

6. Kapital qo‘yilmalarni hamda yangi investitsiya loyihalarini moliyalash strategiyasini rejalashtirish.

7. Uzoq muddat davomida vujudga kelgan va undirilishi dargumon qarzlarni qayta tarkiblash va ularni to‘lash borasidagi muammolarni hal etish.

Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda qayta tarkiblashni amalga oshirish, ya’ni zamonaviy tilda ifoda qilinadigan bo‘lsa - biznes tarkibini o‘zgartirish bo‘yicha samarali boshqaruv qarorlari qabul qilish quyidagi vazifalarni bajarishga qaratiladi:

- faoliyat yo‘nalishlari hamda ishlab chiqarilayotgan mahsulot turlarining, realizatsiya hajmining, shuningdek ulardan olinayotgan daromad hamda foyda miqdorining strategik yo‘nalish maqsadlariga mos kelishi yoki kelmasligini aniqlash;

- bozor konyunkturasining o‘zgaruvchan talablariga muvofiq ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar assortimenti hamda ko‘rinish va dizaynlarini tez muddatlarda o‘zgartirish;

- ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasini optimallashtirish bo‘yicha imkoniyatlarni tahlil qilish va yangi takliflarni ko‘rib chiqish;

- xo‘jalik yurituvchi subyektning segmentlari o‘rtasida oqilona baho siyosat yuritilishiga erishish va shu kabilar.

Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda biznes tarkibini o‘zgartirish natijasida ishlab chiqarish jarayoni va texnologiyasi, mahsulot (tovar, ish va xizmat)larni sotishni boshqarishda muhim o‘zgarishlar ro‘y beradi. Bu holat esa o‘z navbatida so‘zsiz tarzda xo‘jalik yurituvchi subyektning moliyaviy-iqtisodiy ko‘rsatkichlari yaxshilanishiga olib keladi.

Biznes tarkibini o'zgartirish jarayonida xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarishning tashkiliy tizimi tahlil qilib chiqiladi, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish bo'limlari, sexlari bozorda talab mavjud bo'lgan mahsulotlar ishlab chiqarishga moslashtiriladi, samarali faoliyat ko'rsatmayotgan bo'limlar, ishlab chiqarish shahobchalari tugatiladi. Boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlardan qarzlar foydalanilmayotgan asbob-uskuna, jihozlar yoki binolarni sotish hisobiga qoplanadi. Bundan tashqari, ishlab chiqarish jarayonini xomashyo va material, texnik vositalar bilan ta'minlovchi xo'jalik yurituvchi subyektlar bilan o'zaro iqtisodiy munosabatlar ham qayta ko'rib chiqiladi. Shular qatorida qayta tarkiblashning boshqa chora-tadbirlari ham amalga oshiriladi.

Biznes tarkibini o'zgartirish jarayoni zarar ko'rib kelayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlar ishlab chiqarishini tiklash yoki amaldagi ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishga imkon berishini aniqlash uchun uning so'nggi yillardagi iqtisodiy ko'rsatkichlarining holati va dinamikasi, ularga soliqqa tortish tizimining ta'sirini tahlil qilish zarur.

Ana shunday tahlil jarayonida quyidagi ko'rsatkichlardan foydalaniladi:

- faoliyat yo'nalishlarining yakuniy natijalari (debitorlik va kreditorlik qarzlari, ishlab chiqarilgan mahsulotlar tannarxi, realizatsiyadan tushgan tushum hajmi, taqsimlanmaydigan foyda, rentabellik, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasi, xodimlar soni, mehnatga haq to'lash fondi va shu kabilar);
- amalga oshirilgan kapital qo'yilmalar, investitsiya va ish faolligining holati (o'z va qarz mablag'lari, zaxira va xarajatlarning aylanma mablag'lar bilan ta'minlanganligi, zaxiralar va o'z mablag'larining aylanuvchanligi va shu kabilar);
- xo'jalik yurituvchi subyektning likvidlilik va to'lovga layoqatlilik darajasi (joriy likvidlilik, aylanma mablag'lar bilan ta'minlanganlik koeffitsiyenti, to'lov qobiliyati darajasi va shu kabilar).

Amaliyotda xo'jalik yurituvchi subyektlarning biznes tarkibini o'zgartirish jarayonida quyidagi tadbirlar amalga oshiriladi:

- faoliyatning barcha yo'nalishlarida ishlab chiqarish rentabelligini

ta'minlash;

- xo'jalik yurituvchi subyektda foydalanilmayotgan aktivlarni sotish va ijaraga berish, garovga berish hamda ro'yxatdan chiqarish;
- tugallanmagan ishlab chiqarish, safarbar etilgan va boshqa mol-mulkni konservatsiyalash;
- yangi yuqori texnologik jihozlarni xarid qilish yoki ijaraga, shuningdek lizingga olish;
- omborlardagi zaxiralarni kamaytirish,
- foydalanilmayotgan binolarni ijaraga berish;
- debitorlik qarzlari qaytarilishi ustidan nazorat qilishni kuchaytirish;
- moliyaviy qo'yilmalarni sotish, garovga quyish, ishonchli boshqaruvga topshirish.

Xo'jalik yurituvchi subyekt passivlarini qayta tarkiblash (passivlarning tarkibi va asosiy unsurlari, ya'ni ustav hamda zaxira kapitali, jamg'arma kapitali, ijtimoiy jamg'armalar, maqsadli moliyalash va tushumlar, taqsimlanmaydigan foyda, uzoq va qisqa muddatli qarz mablag'lari, kreditorlik qarzlarini tahlil qilish) ham yuqoridagi tartibda amalga oshiriladi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt aktivlari va passivlarini qayta tarkiblash nafaqat o'zaro uzviy bog'langan, balki ular boshqaruv tizimini qayta tarkiblashning uzviy qismi ham hisoblanadi. Xususan, passivlarni qayta tarkiblash o'z-o'zidan aktivlarning qayta tarkiblanishiga olib keladi, bu esa o'z navbatida boshqaruvning tarkibiy tuzilmasini takomillashtirishni talab qiladi.

Biznes tarkibini o'zgartirish maqsadida boshqaruv tuzilmasi uchta yo'nalishga ajratiladi[1]:

1. Ishlab chiqarishni boshqarish.
2. Xodimlarni boshqarish.
3. Integratsion boshqaruv.

Ishlab chiqarishni samarali boshqarish xo'jalik yurituvchi subyektning rivojlanish strategiyasiga mos kelishi lozim. Bu esa nafaqat

[1] **Амалий бошқарув ҳисоби**: Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма /А.К. Ибрагимов, Б.А. Хасанов, Н.К.Ризайев – Т.: "Молия". 2014. – 404 б., 301-бетда.

ishlab chiqarishni qayta tarkiblash, balki oqilona kadrlar siyosatini amalga oshirish, moliya- iqtisodiy, marketing va yuridik bo'linmalarni malakali mutaxassislar bilan ta'minlash, kadrlarning soni va sifat tarkibini yangilashga asoslanadi.

Biznes tarkibini o'zgartirishdan oldin ishlab chiqarishni tezkor va strategik boshqarishning tahlili hamda shu asosda boshqaruv qarorlarini qabul qilish amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarishni qayta tarkiblashdan maqsad - ishlab chiqarishni tayyorlanayotgan mahsulotlarga buyurtmalar bilan imkon darajada ta'minlash, ularning o'z vaqtida va sifatli bajarilishi uchun sharoitlar yaratib berish hisoblanadi. Shuningdek, bu jarayonda ishlab chiqarishni zamonaviylashtirish, kapital mablag'lar tarkibini o'zgartirish, boshqaruv tizimining qayta tashkil etilishini nazarda tutuvchi tovarlarni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish va ular sifatini oshirish istiqbollarini belgilash ham muhim masalalardan hisoblanadi.

Qayta tarkiblash jarayonida xo'jalik yurituvchi subyektlarning asosiy ko'rsatkichlarini tahlil qilish mahsulot ishlab chiqarishning eng foydali yo'nalishlarini iqtisodiy jihatdan asoslab beradi. Bu ma'lumotlar asosida xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruv va ishlab chiqarish bo'linmalarining yangi, samarali tarkibi shakllanadi. Qayta tarkiblashda rentabelli va raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqaruvchi bo'linmalardan tashqari bo'linmalarni salbiy natijalar (zarur mutaxassislar shtatining qisqarishi, tushumning kamayishi va h.k.)ga olib kelishiga qaramasdan tugatishga to'g'ri keladi. Chunki, bu tadbir xo'jalik yurituvchi subyektni iqtisodiy sog'lomlashtirishga ko'maklashadi.

Shuningdek, ishlab chiqarishni qayta tarkiblashda quyidagilarga asoslanish zarur[1]:

1. Uy-joy kommunal xo'jaligi, kapital qurilish, yordamchi xo'jaliklar kabi ishlab chiqarishda ishtirok etmaydigan bo'linmalarni mustaqil xo'jalik subyektlariga ajratish;

2. Rentabelli ishlab chiqarishni sho'ba va tobe jamiyatlarga ajratish;

[1] **Амалий бошқарув хисоби**: Олий ўкув юртлари учун ўкув кўлланма /А.К. Ибрагимов, Б.А. Хасанов, Н.К.Ризайев – Т.: "Молия". 2014. – 404 б., 301-305-бетлар.

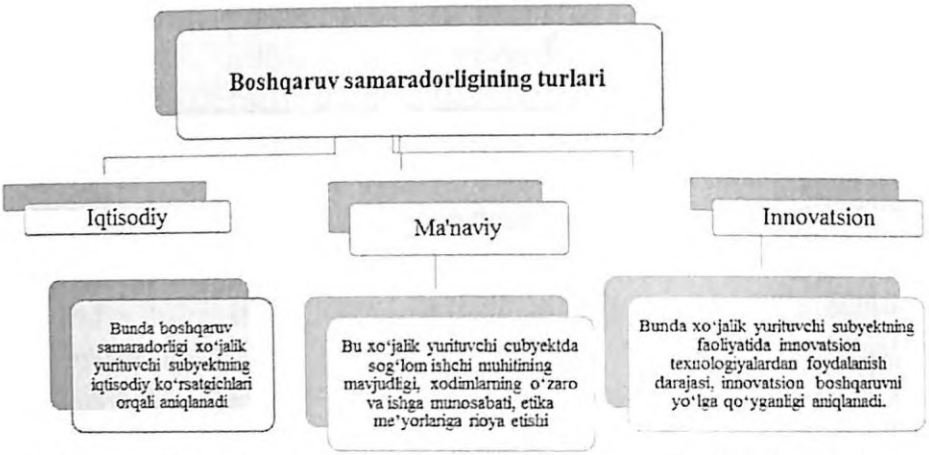
3. Tegishli xizmat turlarini sotish jarayonini boshqaruvchi bo'linmalarga topshirish va sh.k.

Bu holatlar xo'jalik yurituvchi subyekt moliyaviy-xo'jalik faoliyatini xarajatlar va iqtisodiy samaradorlik nuqtai nazaridan tahlil etishni talab qiladi. Ishlab chiqarishni yuqori iqtisodiy samaradorligi va raqobatbardoshligini ta'minlashning muhim omillaridan biri xodimlarning malakali kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lishidir.

Ishlab chiqarishni iqtisodiy jihatdan rivojlantirish uchun xo'jalik yurituvchi subyektni qayta tarkiblashning yalpi dasturi ishlab chiqiladi. Mazkur dastur tahliliy amallarning natijalarini sintezlash, ular asosida qo'yilgan maqsad va vazifalarga erishish yo'llari, usullari, shart-sharoitlarini aniqlash, bu boradagi zarur chora-tadbirlarni ishlab chiqishga qaratilgan bo'lishi kerak.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda biznes tarkibini o'zgartirish bo'yicha oqilona boshqaruv qarorlari qabul qilish boshqaruv tizimi samaradorligini tahlil qilishga bevosita bog'liq. Xo'jalik yurituvchi subyektlar boshqaruvi samaradorligini oshirish mamlakat iqtisodiyotini istiqbolli rivojlantirishning muhim omili hisoblanadi. Mazkur holatda xo'jalik yurituvchi subyektlarning moliyaviy-xo'jalik faoliyati ichki va tashqi omillar ta'sirida takomillashadi. Ular oldiga o'z faoliyatlarini bozor tamoyillaridan kelib chiqqan holda tashkil etish talabi qo'yiladi. Bu kabi talablar xo'jalik yurituvchi subyektlarga xaridorlar ehtiyojlarini optimal darajada qondirish, sifatli va raqobatbardosh mahsulotlar tayyorlashni yo'lga qo'yish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan hamda tashqi muhit o'zgarishlariga moslashuvchan boshqaruv tizimini vujudga keltirishni taqozo etadi.

Agar xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruv faoliyatining natijaviyligi xodimlar faoliyatining pirovard natijaviyligi bilan to'g'ri kelsa, boshqarishda murakkab, ko'p qirrali obyektni baholash bo'yicha to'liq (umumiy) yoki shaklan samaradorlik yuzaga keladi (*1-chizma*).



1-chizma. **Xo'jalik yurituvchi subyektda samaradorlikning turlari**

Ishlab chiqarish samaradorligini ta'minlashda boshqaruv samaradorligi alohida o'rin egallaydi, chunki har bir iqtisodiy tizim va jarayon samarali boshqarishni talab qiladi. Iqtisodiyotning boshqarish samaradorligi deyilganda, avvalambor, boshqarish jarayonining natijaviyligi tushuniladi.

Samaradorlik ijtimoiy-iqtisodiy kategoriya sifatida boshqaruvning barcha tomonlarini qamrab oladi va iqtisodiy, tashkiliy, marketing hamda boshqa munosabatlarni ifodalaydi.

Boshqaruv samaradorligi boshqaruvning o'ziga emas, balki ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga xizmat qilishi zarur. Bu holat boshqaruv va ishlab chiqarishni bir-biridan ajratib bo'lmasligi, biroq bu yaxlitlikda ishlab chiqarish ustuvor hisoblanishi lozimligi bilan izohlanadi.

Ikkinchidan, bozor iqtisodiyotiga o'tish faqat ishlab chiqarishni emas, balki xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining boshqa jihatlari, xususan, bozorlarni o'rganish, xodimlar va moliyani boshqarish kabilarning samaradorligini oshirishni ham talab etadi. Shu sababli, boshqaruv samaradorligi deganda pirovard natijada obyektni yaxlit tizim sifatida oqilona faoliyat ko'rsatishi va uning rivojlanishini ta'minlaydigan boshqarishni tushunish zarur.

Xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvi samaradorligini

ta'minlashda uning uslubiy jihatdan mezon va ko'rsatkichlari aniqlanishi alohida ahamiyatga ega. Bu ko'rsatkichlarni aniqlash uchun boshqaruv tizimi samaradorligining tahlilini o'tkazish lozim. Chunki o'tkaziladigan tahlil qanchalik chuqur va sifatli bo'lsa, boshqaruv samaradorligining obyektiv baholanishiga shunchalik ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Mazkur tahlil jarayonida aniqlangan mezon va ko'rsatkichlardan foydalanib boshqaruv samaradorligiga baho beriladi.

Shuni ta'kidlash zarurki, muayyan obyektning boshqaruv samaradorligiga baho berayotganda uning o'ziga xos xususiyatlari inobatga olinishi zarur.

Bundan tashqari, xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv samaradorligini haqqoniy baholash quyidagi tamoyillarni hisobga olishni taqozo qiladi:

1. Tezkorlik hamda boshqaruv jarayoni maqsad va vazifalarini bozor iqtisodiyoti talablarini e'tiborga olgan holda amalga oshirish.

2. Foydalilik va boshqaruvning tashkiliyligi, ya'ni ishlab chiqarish hamda xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvining o'zaro muvofiqligini ta'minlash.

3. Tejamkorlik yoki natijaviylik, ya'ni boshqaruvni imkon darajada kam mehnat, moddiy va moliyaviy xarajatlar sarflash orqali tashkil etish.

Yuqoridagilarga asoslanib xo'jalik yurituvchi subyektlar boshqaruvi samaradorligi mezonlarini quyidagicha ifodalash mumkin:

1. Ishlab chiqarishning yuqori darajadagi samaradorligi.
2. Bozordagi ulushning ortishi.
3. Xarajatlar darajasi.
4. Tashqi muhit bilan o'zaro aloqadorlik darajasi.
5. Boshqaruv qarorlari qabul qilishning to'g'riligi va tezligi.
6. Tizimning o'z-o'zini tartiblash va tashkil etish imkoniyati.

Yuqorida qayd qilingan ana shu mezonlardan kelib chiqib, amaliyotda boshqaruv samaradorligini baholovchi ko'rsatkichlar tizimi quyidagicha shakllantiriladi (*jadval*).

Boshqaruv samaradorligini baholovchi ko'rsatkichlar tizimi

T/r	Ko'rsatkichlar nomi	Ko'rsatkichlar hisob-kitobi	Tarkibiy ko'rsatkichlarning izohi
1.	Boshqaruv faoliyatining iqtisodiy samaradorligi (K_s)	$K_s = \frac{D_y}{X_y}$	*D* - yillik daromad; *His* - mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga sarflangan
2.	Ishbilarmonlik darajasi (K_i))	$K_i = \frac{I_d}{A_o}$	*Id* - ishlab chiqarish davrining davomiyligi; *Ao* - aylanma mablag'lar
3.	Sotish (tushum) rentabelligi (K_t)	$K_t = \frac{F_s}{T_x}$	*Fs* - sof foyda; *Tx* - mahsulotni sotishdan
4.	Asosiy kapitalning rentabellik darajasi (K_{ak})	$K_{ak} = \frac{F_{ya}}{A_k}$	*Fya*- yillik yalpi foyda hajmi; *Ak* – asosiy kapitalning o'rtacha
5.	Aylanma (oborot) kapitalining rentabellik darajasi (K_{ok})	$K_{ok} = \frac{F_{ya}}{A_{ok}}$	*Fya*- yillik yalpi foyda hajmi; *Ak* – aylanma (oborot)
6.	Aksiyalarning rentabellik darajasi (K_{ats})	$K_{ats} = \frac{F_s}{A_{ats}}$	*Fs*- yillik sof foyda hajmi; *Aats* – muomalaga chiqarilgan (realizatsiya qilingan) oddiy
7.	Amortizatsiya jamg'arilishi (K_{aj})	$K_{aj} = \frac{A_v}{AJ_y}$	*Av*- asosiy vostalarning boshlang'ich qiymati; *AJy* – yillik amortizatsiya
8.	Asosiy faoliyat rentabelligi (K_{af})	$K_{af} = \frac{F_a}{F_b}$	*Fa* – asosiy faoliyat natijasidan oligan sof foyda; *Fb* – barcha faoliyat
9.	Boshqaruv faoliyatining iqtisodiy (Kis)	$(Kis) = \frac{Dy}{Xy}$	*Dy*- yillik daromad hajmi; *Xy* –yillik xarajatlar miqdori.

Ushbu koeffitsiyentlar (ko'rsatkichlar) xo'jalik yurituvchi subyektning nafaqat ichki samaradorligi, balki tashqi samaradorligini ham o'zida aks ettiradi.

Boshqaruv tizimini bunday tartibda shakllantirishning afzalligi xo'jalik yurituvchi subyektlarning daromadi yuqoriligi va ularni ishsizlik darajasini pasaytirishga ko'maklashishi bilan ifodalanadi.

3-§. Rivojlangan mamlakatlarda biznesni boshqarish tajribasi

Rivojlangan mamlakatlar tajribasi biznesni samarali amalga oshirishda korporativ boshqaruvni joriy etish maqsadga muvofiqligini tasdiqlaydi. Korporativ boshqaruvning asosini korporatsiya, xolding kabi tuzilmalar tashkil etadi.

«Korporatsiya» (lot. corporatio - birlashma) biznesni tashkil etishning maxsus shakli bo'lib, u umumiy maqsadlarga erishish, birgalikdagi faoliyatni amalga oshirish uchun birlashgan va huquqiy mustaqil subyektlar yig'indisidan iborat bo'ladi. Ko'pchilik hollarda korporatsiyalar aksiyadorlik jamiyati shaklida tashkil etiladi va menejerlar tomonidan boshqariladi.

Korporativ boshqaruv konsepsiyasi dastlab XIX-asrda Buyuk Britaniyada ishlab chiqilgan. Korporativ boshqaruvning o'ziga xos jihatlari quyidagilardan iborat:

1. Korporativ boshqaruv tuzilmasi ko'p pog'onali tizim.

2. Bu tizimda boshqaruv jarayoniga tegishli mexanizm orqali (aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi, kuzatuv kengashi) ta'sir eta olish imkoni mavjud.

3. Mulkdor xo'jalik yurituvchi subyektga egalik qilishi, biroq, u xo'jalik yurituvchi subyektni joriy boshqarishga bevosita aralasha olmaydi.

4. Barcha faoliyat yo'nalishlari yollanma boshqaruvchilar tomonidan amalga oshiriladi, aksiyadorlar esa nazorat qilish funksiyasiga ega bo'lishadi.

5. Aksiyadorlarning soni cheklanmaganligi, bu holat yirik investorlarga xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarish va nazorat qilish imkonini beradi.

Korporativ boshqaruv tuzilmasining mohiyatini tushunish uchun aksiyadorlik jamiyatining boshqaruv organi mazmuniga to'xtalib o'tish zarur. Chunki, mazkur tuzilmalarning asosini aksiyadorlik jamiyatlari tashkil etadi.

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi aksiyadorlik jamiyati boshqaruvining oliy organi bo'lib, u kamida bir yilda bir marta chaqiriladi. Bu organ xo'jalik yurituvchi subyekt rivojlanish strategiyasining asosiy yo'nalishlarini belgilab beradi, mavjud qonunchilik doirasida xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarishning qoidalarini ishlab chiqadi va tasdiqlaydi. Umumiy majlislar oralig'idagi muddat ichida aksiyadorlarning huquqlarini himoya qiluvchi va Nizomda nazarda tutilgan vazifalarni bajaruvchi Kuzatuv kengash tuziladi. Kengash a'zolari yillik majlisda aksiyadorlar safidan saylanadi. Aksiyadorlik jamiyati boshqaruvining a'zolari Kuzatuv kengashiga a'zo bo'la olmaydi.

Aksiyadorlik jamiyatining Nizomiga muvofiq tayinlanadigan yoki saylanadigan boshqaruv raisi boshqaruv ishiga rahbarlik qiladi. Boshqaruv raisi ishonch qog'ozisiz jamiyat nomidan faoliyat ko'rsatishga haqlidir.

Aksiyadorlar safidan saylanuvchi taftish komissiyasi jamiyat boshqaruvining moliyaviy-xo'jalik faoliyatini nazorat qiladi. Taftish komissiyasining a'zolari jamiyatning ijroiya organi tarkibiga kira olmaydilar.

Aksiyadorlik jamiyati har yili kamida bir marta o'zining moliyaviy-xo'jalik faoliyatini taftish qilishga majburdir.

Jahon tajribasi boshqaruvni tashkil qilishning aksiyadorlik shakli yuqori samaraga ega ekanligini isbotlaydi.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda ishlab chiqarish hajmining asosiy kismi aksiyadorlik jamiyatlari hissasiga to'g'ri keladi.

Masalan, Germaniyada aksiyalarning umumiy qiymati quyidagicha taqsimlanadi: fuqarolarda - 20%, xo'jalik yurituvchi subyekt va firmalarda - 40%, sug'urta tashkilotlarida - 12%, banklarda - 9%, davlatda - 6%, xorijiy mulkdorlarda - 13%.

Aksiyadorlik jamiyatlari o'z xodimlariga qator ijtimoiy paketlarni taqdim qilishadi. Shular qatorida ana shunday kompaniyalarda xodimlar, odatda, o'z xo'jalik yurituvchi subyektlari aksiyalarini birja (bozor) kursidan arzon narxda sotib olishadi. AQSH aksiyadorlik jamiyatlarida

o‘z xodimlari uchun aksiyalar qiymatini arzonlashtirish darajasi 10 foizni, Buyuk Britaniyada 37 foizgachani tashkil qiladi. Germaniyaning «Simens» elektronika firmasi aksiyalarining 47 foizi, «Folksvagen» avtomobil kompaniyasining esa 36 foiz aksiyalari bevosita shu kompaniyalarda ishlaydigan xodimlarga tegishli.

Aksiyadorlik jamiyatlari shaklida tuzilgan va korporativ boshqaruv tamoyiliga asoslangan tuzilmalarning rivojlanishini tahlil qilishda ularning afzallik va kamchilik jihatlarini inobatga olish zarur (*jadval*).

Aksiyadorlik jamiyatlari shaklida tashkil
qilingan korporatsiyalarning afzalliklari va kamchiliklari

Afzalliklari	Kamchiliklari
Aksiya egalarining huquq va majburiyatlari ular egalik qiladigan aksiyalar paketi hajmiga (soniga) bog‘liq	**Aksiyadorlar sonining juda ko‘p va keng makonda bo‘lishi, ular o‘rtasida bevosita muloqot qilish imkonini bermaydi**
Aksiyadorlar korporatsiyaning qarzlari bo‘yicha, korporatsiya esa aksiyadorlarning qarzlari bo‘yicha shaxsiy javobgarlikka ega emas	Aksiyadorlar daromadlarining ikki tomonlama soliqqa tortilishi
Yirik va mayda sarmoyadorlarni jalb etish yo‘li bilan biznesni rivojlantirish (yoki ayrim yirik loyihalarni) uchun kerak bo‘ladigan kapitalni tezda yig‘ib olish imkoniyati mavjud	Yakka tadbirkorlik yoki hamkorlikka nisbatan korporativ faoliyatning ancha qat’i tartibga solinishi
Aksiyalar egalari almashishi munosabati bilan korporatsiyaning faoliyati to‘xtab qolmaydi	Aksiyadorlar uchun korporatsiyani joriy boshqarishda cheklanishlarning mavjudligi

AQSHda faoliyat yuritadigan aksiyadorlik jamiyatlarida umumiy rahbarlikni amalga oshiruvchi direktorlar kengashi ichki va tashqi a’zolardan iborat.

Ichki direktorlarga qat’iy belgilangan ma’muriy-boshqaruv vazifalarini bajaruvchilar kiradi. Ularni, odatda, «boshqaruvchi direktorlar» yoki boshqaruv tizimiga mansubligi sababli, «top-menedjerlar» deb ham atashadi.

Tashqi direktorlar - bu aksiyalarning asosiy egalari bo'lgan boshqa yirik firmalar, moliyaviy muassasalarning vakillari hamda jismoniy shaxslardir.

Agar ichki direktorlar muayyan miqdorda maosh olishsa, tashqi direktorlar faqatgina kengashning har bir majlisi uchun mukofot olishadi.

Boshqaruv kengashi tarkibida tashqi direktorlar sonini belgilash va ko'paytirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bu holat xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati tomonidan uning faoliyatini baholashga haqqoniy yondashish imkonini beradi. Shu sababli, Nyu-York fond birjasida kotirovkaga kengash tarkibida kamida uchta, taftish komissiyasida esa kamida beshta tashqi direktorga ega bo'lgan xo'jalik yurituvchi subyektlarning aksiyalariga ruxsat etiladi.

Rivojlangan mamlakatlar xo'jalik yurituvchi subyektlari kuzatuv kengashlari tarkibida tafovutlar mavjud. Bu ularning vazifalaridagi farqlarga emas, balki aksiyadorlarning tarkibi va sonidagi farqlarga hamda tarixiy sabablarga bog'liq.

Masalan, AQSH tarixida kuzatuv kengashining tashqi a'zolari bir vaqtning o'zida boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarning boshqaruvchilari bo'lishgan edi. Mazkur holat hozirgi kunda ham tez-tez uchrab turadi.

AQSHda yuqori texnologiyali xo'jalik yurituvchi subyektlarda kuzatuv kengashining tashqi a'zolari ilmiy muassasalarning xodimlari ham bo'lishi mumkin. Yirik xo'jalik yurituvchi subyektlarda ular turli «jamiyatlar»ning a'zolari hisoblanishadi. Ammo, kuzatuv kengashi a'zolarining uchdan bir qismidan ikkidan bir qismigacha xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvining a'zolaridan iborat bo'lishi talab qilinadi.

O'z tarkibida sanoat tuzilmalarini birlashtiruvchi tashqi a'zolarga ega bo'lgan kuzatuv kengashlarining ustunlik tomonlari shundan iboratki, ular orqali xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvini baholashni sanoat sohasida yetarlicha ish tajribasiga ega bo'lmagan kengash a'zosiga qaraganda muvaffaqiyatli amalga oshirish mumkin.

Kengashning tashqi a'zolari, shuningdek, boshqaruvni kelgusi rivojlantirish borasida ham maslahatlar berishlari mumkin.

Buyuk Britaniyada xo'jalik yurituvchi subyekt kuzatuv kengashlarining tarkibi ko'p jihatdan AQSH xo'jalik yurituvchi subyektlari amaliyoti bilan o'xshash, lekin Britaniyada kuzatuv kengashi raisi kengashning mustaqil a'zosi hisoblanadi. Ikkinchidan, kuzatuv kengashida xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvining ko'p a'zolari ishtirok etishadi.

Germaniya xo'jalik yurituvchi subyektlarida esa amaldagi qonunchilikka muvofiq, kuzatuv kengashi tarkibida xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvining vakillari qatnashmaydi. Bunda faqat aksiyadorlar va xo'jalik yurituvchi subyekt xodimlari kengashning a'zolari hisoblanadilar.

Shuningdek, Germaniyada banklar yirik kompaniyalarning aksiya paketlariga egalik qiladi va kuzatuv kengashi tarkibiga kiradi. AQSHda banklar uchun kompaniyaning aksiyadori bo'lish taqiqlangan[1].

Germaniyaning yirik kompaniyalarida 1949-yildan boshlab kengashlarning deyarli 50 foizi kompaniyalar xodimlaridan tashkil etiladigan bo'lgan.

Korporativ tuzilmalarning yana asosiy turlaridan biri - xolding kompaniyalari hisoblanadi. Xolding (angl.) - boshqa kompaniyalar faoliyatini nazorat qilish va boshqarish maqsadida ular aksiyalarining nazorat paketiga ega bo'lgan kompaniyadir. Amaliyotda sof va aralash xolding turlari mavjud.

Sof xolding aksiyalar nazorat paketiga egalik qila turib, boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini nazorat qilish va boshqarish bilan shug'ullanadi. Aralash xolding muayyan sohada (sanoat, savdo, transport va h.k.) tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiradi.

Xoldingning tarkibiga kiruvchi xo'jalik yurituvchi subyektlar sho'ba xo'jalik yurituvchi subyekt bo'lib, mustaqil yuridik shaxs hisoblanadi.

---

[1] **Амалий бошқарув ҳисоби**: Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма /А.К. Ибрагимов, Б.А. Хасанов, Н.К.Ризайев – Т.: "Молия". 2014. – 404 б., 322-324-бетлар.

Aksiyalar (paylar, ulushlar)ning nazorat paketi deganda xo'jalik yurituvchi subyekt ishtirokchilarining umumiy yig'ilishida va uning boshqaruv organlarida muayyan qarorlarning qabul qilinishi yoki rad etilishini ta'minlovchi, xo'jalik yurituvchi subyekt kapitalida ishtirok etishning istalgan shakli nazarda tutiladi. Aksiyalarning nazorat paketlari to'g'risidagi qaror monopoliyaga qarshi organ tomonidan qabul qilinadi va tartibga solinadi.

Xolding aktivlari quyidagilardan tashkil topadi:

1. Kimmatli qog'ozlar.
2. Muassislar tomonidan shartnoma asosida berilgan, shuningdek, xolding mablag'lari hisobidan xarid qilingan aktivlar.
3. Pul mablag'lari va sh.k.

Xoldinglar qisman yoki to'liq xorijiy sarmoya asosida, shuningdek, xorijiy xo'jalik yurituvchi subyektlar aksiyalari nazorat paketlarini sotib olish yo'li bilan ham tashkil qilinadi.

Xoldingning aktivlari tarkibiga sho''ba xo'jalik yurituvchi subyektlari aksiyalarining nazorat paketlari bilan bir qatorda aksiyalarning teng (paritet) paketlari (ikkita ishtirokchi bo'lganda 50 foiz) va boshqa xo'jalik jamiyatlari kapitalidagi ishtirok paketlari (aksiyalarning nazoratsiz paketlari) kiritilishi mumkin.

Sho'ba xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z majburiyatlari bo'yicha ularga tegishli mol-mulk, shu jumladan bosh xoldingga tegishli bo'lgan aksiyalar nazorat paketining qiymati bilan javob berishadi.

Xolding kompaniyalarining tashkil etilishi moddiy, moliyaviy hamda mehnat resurslarining integratsiyalashuviga erishish, ularni yirik investitsiya dasturlarini amalga oshirish uchun yo'naltirishga imkoniyat tug'diradi.

Xolding xo'jalik yurituvchi subyektlarni alohida faoliyat turlari bo'yicha, amaldagi monopoliyaga qarshi me'yoriy-huquqiy hujjatlar talablariga asoslangan holda birlashtiradi.

Xoldingni tashkil etish bosh kompaniya balansini taqsimlashni har tomonlama asoslangan tartib bo'yicha amalga oshirish, ta'sis hujjatlarini ishlab chiqish va ularni aksiyadorlar umumiy yig'ilishida tasdiqlash kabi

bosqichlardan iborat.

Bosh va sho'ba xo'jalik yurituvchi subyekt o'rtasidagi o'zaro munosabatlar shartnoma asosida amalga oshiriladi. Ta'sis shartnomasida bosh va sho'ba xo'jalik yurituvchi subyekt o'rtasida balansning taqsimlanish tartibi belgilanadi, asosiy va aylanma mablag'lar hajmi, sho'ba xo'jalik yurituvchi subyektning aylanma mablag'larini to'ldirishning umumiy asoslari belgilanadi.

Xolding shaklidagi tuzilmalarning rivojlanishini tahlil qilishda ham ularning afzallik va kamchilik jihatlarini inobatga olish zarur (*jadval*).

Jahon tajribasidan ma'lumki, xolding kompaniyalarida biznesni qayta tarkiblashni amalga oshirishning istiqbolli yo'nalishlaridan biri xolding tarkibiga bank va boshqa moliya tuzilmalarini kiritgan holda uni moliya-sanoat guruhiga aylantirishdir.

Moliya-sanoat guruhlari (MSG) moliyaviy, ishlab chiqarish va tovar kapitalini qayta ishlab chiqarish, jamg'arish va uni iqtisodiyotning ustuvor sohalariga yo'naltirishni ta'minlovchi davlat siyosatini amalga oshirishning muhim vositasi hisoblanadi. Ularni tuzish asoslarini «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi qonuni, Moliya-sanoat guruhlari to'g'risidagi Nizom, shuningdek, monopoliyaga qarshi qonun hujjatlari tashkil etadi.

Xolding kompaniyalarining afzallik va kamchiliklari

Afzalliklari	Kamchiliklari
Ishlab chiqarish kooperatsiyala-shuvining rivojlanishi	Turli tadbirlar bilan bog'liq xarajatlarning ko'pligi
Aksiyalar bozorida faol qatnashish imkoni	Har bir xo'jalik yurituvchi subyektning alohida taftish qilinishi
Bozordagi raqobatda ustunlikka erishish mumkin bo'ladi	Sho'ba xo'jalik yurituvchi subyektlarining hisobotlarni har yili katta xarajat sarflab e'lon qilish majburligi
Uzoq muddatli investitsiya dasturlarini amalga oshirish imkoniyati	Monopoliya va raqobatning chegaralanishiga moyillik
Sarmoyadorlar uchun alohida xo'jalik yurituvchi subyektlarga qaraganda imtiyoz-larning ko'pligi	Bozorning muayyan segmentlariga egalik qilish investitsiyalardan samarali foydalanishga to'sqinlik qiladi

Segmentlar o'rtasidagi raqobatni yumshatishning real imkoniyati mavjud bo'ladi	Xolding ichidagi raqobatga barham berilishi iqtisodiy turg'unlikka olib kelishi mumkin
hisob yuritish va moliyaviy hisobotning birlashtirilishi	Oddiy aksiyadorlar uchun ayrim masalalarni hal etishning murakkabligi
Ishlab chiqarish xarajatlaridagi tejamkorlik imkoniyati oshadi	Baho shakllanishining nazorat qilinishi ayrim segmentlarni bankrotlikka olib kelishi mumkin
Resurslarning mobilligini oshirishning real imkoniyatlari tug'iladi	Samarasiz xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatining qo'llab-quvvatlanishi
Malakali xodimlar	Xolding afzalliklaridan keng foydalanish imkoniyatining yetishmasligi

MSGda ishtirok etish xo'jalik yurituvchi subyektlarga quyidagi afzalliklarni beradi:

1. Istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun investitsiyalarni birlashtirish.

2. Ilmiy-tekshirish ishlarini olib borish, yangi texnologiyalarni yaratish maqsadida ilmiy-tadqiqot bo'linmalarini saqlab turish uchun zarur resurslarni to'plash.

3. Investitsiyalarni kam rentabelli tarmoqlardan foydali tarmoqlarga o'tkazish imkoniyati.

4. Investitsiyalarni amalga oshirish uchun kredit resurslari bilan ta'minlash.

5. Bozorni tadqiq qilish, mahsulot va xizmatlarni sotishni yaxshilash uchun yagona marketing xizmatini tashkil etish.

6. Yagona ta'minot xizmatini barpo etish va guruhning barcha xo'jalik yurituvchi subyektlari uchun ulgurji xarid qilish orqali ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish imkoniyatlarini yaratish va h.k.

Banklar uchun MSGda ishtirok etishning jozibadorligi ishlab chiqarish faoliyatida bevosita ishtirok etish, o'z navbatida foyda olishning yangi manbalariga ega bo'lish, bank faoliyatini kengaytirish va tabaqalashdan iborat.

Kelgusida MSGga kirishdan pensiya jamg'armalari, investitsiya va sug'urta kompaniyalari ham manfaatdordir. Bunda zaxiralarni yuqori daromadli aktivlarga investitsiya qilish bilan shug'ullanuvchi nodavlat

pensiya jamg'armalari uchun pensiya miqdorini oshirish maqsadi qo'yiladi.

Investitsiya kompaniyalari omonatchilar jamg'armalarini jalb etgan holda olingan pul mablag'larini guruhning qimmatli qog'ozlariga investitsiya qiladi. MSGga kiruvchi xo'jalik yurituvchi subyektlarning korporativ qimmatli qog'ozlarini oldindan taxminlash mumkin. Shuning uchun guruhning qisqa va uzoq muddatli investitsion loyihalarida ishtirok etish xatari investitsiya kompaniyasi uchun ancha pasayadi.

11-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA SIFATNI BOSHQARISH VA NAZORAT QILISH

1-§. Sifatni boshqarishning paydo bo'lishi va rivojlanishi.
2-§. Sifat ko'rsatkichining mohiyati.
3-§. Sifat nazorati.
4-§. Sifat nazoratining xulqiy jihatlari.
5. Takrorlash uchun savollar

Mavzuning maqsadi

Ushbu mavzu doirasida "Boshqaruv hisobi" fanidan talabalar hukmiga havola qilingan darsliklarda keng miqyosda yoritilgan masalalarni e'tiborga olib, mualliflar fikricha e'tibordan biroz chetda qolgan, shuningdek mazmuni yetarlicha kitobxonlar hukmiga yetkazib berilmagan tomonlariga alohida e'tibor qaratishga harakat qilindi. Aniqrog'i, mualliflar an'anaviy yondashuvdan chetlangan holda, mamlakatimizda jahon amaliyotining eng ilg'or tajribalaridan kelib chiqib, boshqaruv hisobini yanada rivojlantirishning ayni paytda dolzarb bo'lib turgan, yangi va istiqbolli yo'nalishi - sifat ko'rsatkichi mohiyati, uni baholash mezonlari, uning hisobini tashkil qilish va uni boshqarish tamoyillarini atroflicha yoritishga, buning natijasida esa talabalarga nisbatan yangi yo'nalish bo'lgan, shu bilan birga samarali boshqaruv qarorlari qabul qilishda albatta hisobga olinishi kerak bo'lgan ushbu mavzu mohiyatini atroflicha yetkazib berishga jazm qildilar. Masalaga bunday yondashishga mualliflar qator olimlarimiz tomonidan yozilgan darsliklarda mamlakatimizda boshqaruv hisobini rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari, xususan boshqaruv hisobini isloh qilishning nazariy va amaliy jihatlari, boshqaruv hisobining me'yoriy-huquqiy bazasini takomillashtirish, boshqaruv hisobining schetlari rejasini ishlab chiqish, byudjetlashtirishni yanada takomillashtirish, mas'uliyat markazlari bo'yicha segmentar hisobot tuzishni xalqaro standartlar talabi darajasida

tashkil qilish, investitsiya loyihalari tahlilini joriy etish kabi tomonlari batafsil yoritib berilganligini hisobga olgan holda, qaror qildilar.

1-§. Sifatni boshqarishning paydo bo'lishi va rivojlanishi

XX asr boshlarida paydo bo'lgan, shuningdek uning turli bo'lim va tarmoqlarining yuzaga kelishiga imkon yaratgan boshqaruv to'g'risidagi fanning asosiy maqsadi zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarish samaradorligini oshirishdan iboratdir.

Boshqaruv fanining muhim tarmoqlari qatoriga buxgalteriya hisobida aks ettirilishi murakkab bo'lgan hamda o'ziga xos qator xususiyatlarga ega bo'lgan, lekin, shu paytgacha juda kam o'rganilgan – xo'jalik yurituvchi subyektda sifatni boshqarish ham kiradi.

Sifat – har qanday tadbirkorlik faoliyati natijasida ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilayotgan xizmatning eng muhim tavsifi (xarakteristikasi) hisoblanadi.

Tarixan sifatni boshqarish ommaviy mahsulot ishlab chiqarishda statistik nazorat sifatida vujudga kelgan bo'lib, u ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifatining barqaror bo'lishiga qaratilgan.

Tarixga nazar solinadigan bo'lsa, sifatni nazorat qiladigan maxsus bo'limlar har bir xo'jalik yurituvchi subyektda bunga qadar ham amalda mavjud bo'lgan. Ammo, nazorat obyekti bo'lib xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan ishlab chiqilgan mahsulot birligi hisoblangan, xolos.

Ommaviy ishlab chiqarishga o'tilishi har bir mahsulot birligini nazorat qilishning imkoniyatini butunlay cheklaydi. Shunga muvofiq sifatni baholash uchun tanlab nazorat qilishga va statistik usullardan foydalanishga o'tish zaruriyatga aylandi. Ana shu holat nafaqat ishlab chiqaruvchilar, balki, olimlar oldiga ham mazkur muammo borasida tadqiqotlar olib borishga da'vat qildi.

Sifatni boshqarish borasidagi birinchi izlanishlar XX asrning 30-yillariga to'g'ri kelgan bo'lib, u "Bell telefon leboratorz" xizmatchisi

Shuartuga tegishlidir[1].

U tomonidan shuningdek, sifatni boshqarishning statistik usuli taklif qilindi[2]. Bunga 30-yillarda mutaxassislar tomonidan alohida e'tibor qaratildi.

Mazkur masala borasida AQSH kompaniya va firmalari amaliyoti va tajribalarida e'tiborga molik ayrim jihatlar bor. Ikkinchi jahon urushi davrida AQSH hukumati ommaviy mahsulot ishlab chiqarish, xususan harbiy sohadagi mahsulotlar va ularni yetkazib berish muammosi bilan bevosita to'qnashadi.

O'sha vaqtda AQSH hukumati buyurtmalari asosan xususiy xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan bajarildi. Sababi, juda ishonchli va sifatli mahsulot ishlab chiqarish zaruriyati eng muhim masala bo'lgan. Katta hajmdagi ishlab chiqarish sharoitida sifatni samarali nazorat qilishni ta'minlash zarur edi.

Aynan shundagina sifatni nazorat qilishning statistik usuli keng qo'llanildi.

Nazoratning statistik usullari hamda sifatni boshqarishning shakllanishida, keyinchalik uning fan va amaliyot sifatida rivojlanishida Demingning o'rni katta[3].

Demingning fikricha, sifatni statistik nazorat qilish ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida xaridorga zarur bo'lgan yuqori darajadagi tejamkor mahsulot ishlab chiqarishni ta'minlovchi yagona va muhim omildir. Statistik nazoratni esa statistik usullarni qo'llash orqaligina amalga oshirish mumkin, deb hisoblagan.

U harbiy maqsadlardagi ishlab chiqariladigan mahsulotlarni statistik nazorat qilishda samarali qo'llannilgan usullarni xalq iste'moli mahsulotlari ishlab chiqarishga ham keng miqyosda qo'llashni ommalashtirdi.

Deming tomonidan taklif qilingan usullar va nazorat tizimi ikkinchi jahon urushidan keyin xalq xo'jaligini qayta tiklashi zarur

---

[1] *Макино Т., Охаси М., Доке Х., Макино К.* Контроль качества с помощью персональных компьютеров. - М.: Машиностроение, 1991.

[2] *Шапиро В.Д. и др.* Управление проектами. - СПб.: ДваТри, 1996.

[3] *Шапиро В.Д. и др.* Управление проектами. - СПб.: ДваТри, 1996.

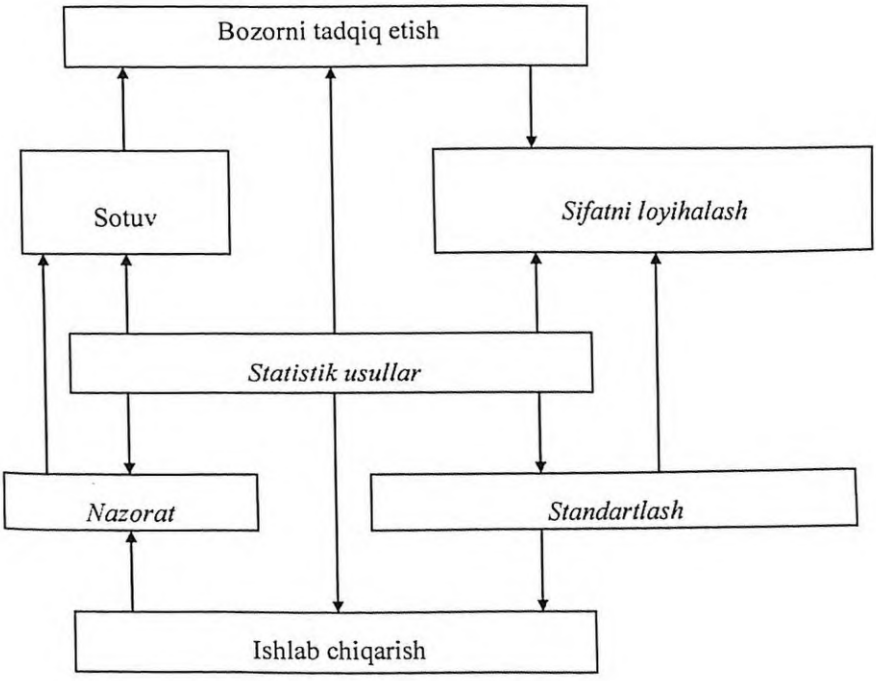
bo‘lgan Yaponiyada katta samara bergan. Aniqrog‘i, birinchi bor Yaponiyada jahonda eng rivojlangan sifatni boshqarish tizimi shakllanishiga katta hissa qo‘shgan.

Urushdan keyingi Yaponiya sanoatida sifat nazorati juda past darajada edi.

Deming takliflari Yaponiya va shu kabi rivojlangan davlatlar sanoatida sifatni boshqarishni takomillashtirishda muhim o‘rin egalladi.

U tomonidan ishlab chiqarish jarayoni bilan birga siklli qaytariladigan xo‘jalik yurituvchi subyekt mahsuloti sifatini nazorat qilishning asosiy bosqichlari ajratib ko‘rsatildi.

Deming sikli degan ibora zamirida mahsulot sifatini ta’minlashda statistik nazorat usullarining o‘rni va nazoratning asosiy bosqichlari ketma-ketligi aniqlab berilgan (1-rasm).



1-rasm. **Deming sikli**

1959-yil darajasida ayrim yapon mutaxassislari "sifat nazorati" atamasini sifatni boshqarish sifatida tushunish o'rinli degan fikrda edilar. Bu esa tayyor mahsulot sifati nazorati bilangina chegaralanib qolmasdan, balki ishlab chiqarish va boshqaruvning barcha bosqichlarini nazorat qilishni anglatar edi.

Aynan shu davrda A.V.Feygenbaum umumiy sifat nazorati to'g'risidagi tezisini yaratdi (Total Quality Control – TQC).

Feygenbaumning fikricha, umumiy sifat nazorati tamoyili shundan iboratki, bunday nazorat mahsulotga dastlabki ishlov berishdan boshlanib, u iste'molchi talabini to'la qondirgan holda uning qo'liga tushishi bilan yakunlanadi.

Shuningdek, Yaponiyada ham umumiy sifat nazorati keng qo'llanilganligini ko'rish mumkin. Tayyor mahsulotning oldingiday sifat nazorati shaklida bo'lgan Feygenbaumning umumiy sifat nazoratidan farqli o'laroq, Yaponiyada nazorat ilmiy uslublar darajasigacha rivojlandi hamda turli sohalarga – xizmat ko'rsatish, savdo, kadrlar bilan ishlash, qarorlar qabul qilish sohalariga[7], yoki boshqacha aytganda, barcha boshqaruv sikliga ommalashdi.

Shuning uchun Deming ishlab chiqarish jarayoni nazorati sikliga nisbatan barcha boshqaruv jarayoniga qo'llaniladigan Deming sikli keng tarqaldi (2-rasm).

1. Rejalashtirish Mavzuning tanlanishi Maqsadning aniqlanishi Maqsadni amalga oshirish rejasini ishlab chiqish	*3. Tekshiruv* Natijani tekshirish
2. Amalga oshirish Ishlarning amaldagi holatini o'rganish Tadbirlarni ishlab chiqish Tadbirlarni amalga oshirish	*4. Tuzatish* Reja maqsadini qayta ko'rib chiqish va to'g'rilash

2-rasm. **Barcha boshqaruv sikliga tatbiq etiladigan Deming sikli**

[7] *Шапиро В.Д. и др.* Управление проектами. - СПб.: ДваТри, 1996.

Deming siklining amalga oshirilishi Yaponiyadagi sifat to'garaklari faoliyatining asosiy maqsadiga aylandi. Yaponiya sanoati standartlarida "sifat nazorati", "sifatning statistik nazorati", "umumiy sifat nazorati" atamalariga aniq ta'riflar keltiriladi.

Sifat nazorati – iste'molchilar talablariga mos keluvchi tovar va xizmatlarning tejamli ishlab chiqarishini ta'minlaydigan tadbirlar tizimi hisoblanadi.

Sifatning statistik nazorati – statistik uslublardan foydalanuvchi zamonaviy sifat nazoratidir.

Umumiy sifat nazorati deyilganda – xo'jalik yurituvchi subyektning barcha faoliyati qamrab olinishi inobatga olinadi. Ya'ni, u xo'jalik yurituvchi subyektning barcha xodimlari ishtirok etuvchi va hamkorlik qiluvchi sifat nazorati hisoblanadi.

2-§. Sifat ko'rsatkichining mohiyati

Xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilgan mahsulot sifati unga qo'yilgan talabni qondirish darajasi bilan belgilanib, texnik shart-sharoitlar ko'rinishida shakllanadi.

Lekin, mahsulot sifatini aniqlashdagi hal qiluvchi omil iste'molchi talablarini qondirish darajasi bilan belgilanadi.

Shuning uchun ham mahsulotning sifatini aniqlashda nafaqat uning texnik sharoitlarga muvofiqligi darajasini, balki tovarning taqsimlanishi, ishlab chiqarishdan va sotishdan keyingi xizmat jarayonini ham hisobga olish zarur.

Mahsulot ishlab chiqarish va sotishning barcha asosiy bosqichlari, shuningdek sotishdan keyingi davrdagi zaruriy texnik xizmatlar ham hisobga olinishi kerak.

Iste'molchi tomonidan birinchi navbatda e'tibor qaratiladigan jihat - mahsulot sifatining, uning bahosiga mos kelishidir. Mahsulot sifati uning sotuv bozoridagi holatini va raqobatbardoshligini sezilarli darajada ta'minlab beradi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt mahsuloti rentabelli (foydali) bo'lishi uchun, ya'ni mahsulot o'z ishlab chiqaruvchisiga u reja qilgan foyda miqdorini keltirishi uchun, iste'molchi tomonidan uning ishlab chiqarish xarajatlari (tannarxi) qoplanishi hamda belgilangan foydani to'lashga roziligi zarur.

Xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruv tizimining eng murakkab tuzilmasi ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifat boshqaruvi hisoblanadi. Mahsulotning yuqori sifatini ta'minlash uchun samarali nazorat tizimini yaratish lozim, unda kelayotgan xomashyoni nazoratidan tortib, to uni sotishdan keyingi xizmatni amalga oshirishgacha bo'lgan jarayon qamrab olinishi kerak.

Ma'lumki, iste'molchi narxi yuqoriroq bo'lsa ham, uning talablarini to'liq qondiruvchi yuqori sifatli mahsulotni sotib olishni ma'qul ko'radi.

Shu bilan birga, mashhur firma va xo'jalik yurituvchi subyektlarning yuqori sifatli mahsulot va xizmatlaridan foydalanish nufuzli hisoblanadi.

Mahsulot ishlab chiqaruvchi firmaning tovar belgisi ma'lum qimmatga ega va alohida ahamiyat kasb etib, ko'p hollarda o'ziga xos sifat belgisi, uning kafolati ramzi hisoblanadi.

Tovar belgisi va texnologiyalarga litsenziyalar berilishi yoki sotilishi tizimi – *franchayzing* bugungi kunda ommalashgan. Uning mohiyati shundan iboratki, bozorda yuqori nufuzga ega bo'lgan firma iste'molchilarga noma'lum bo'lgan firmaga o'z texnologiyasidan va tovar belgisidan ma'lum miqdordagi tovon evaziga faoliyat yuritish huquqini beradi[4].

Yuqorida aytib o'tilganlardan tashqari, qilingan ishlarga muvofiq[5] yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish foydasiga sifatsiz tovarlar ishlab chiqarmaslik sabablarini keltirib o'tamiz.

1. Sifati past mahsulotlar ishlab chiqarish moddiy yo'qotishlarga olib keladi.

---

[4] *Еддоус М., Стенфилд Р.* Методы принятия решения. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.

[5] *Макино Т., Охаси М., Доке Х., Макино К.* Контроль качества с помощью персональных компьютеров. - М.: Машиностроение, 1991.

Haqiqattan ham, yomon sifatli mahsulotning rejadagi hajmda sotilmasligining yuqori darajadagi ehtimoli mavjud.

Hattoki, samarali o'tkazilgan reklama kompaniyasi birinchi iste'molchilarning tovar sifatiga nisbatan salbiy reaksiyasidan keyin ham muvaffaqiyatsizlikdan saqlab qololmaydi.

Tovar sotuvining to'liq bo'lmasligi uning ishlab chiqarishini norentabel bo'lishiga olib keladi. Ko'pincha tovarni ishlab chiqarishga qilingan xarajatlarni ham qoplab bo'lmaydi.

Murakkab, qimmatbaho mahsulotlarni ishlab chiqarishda zarur bo'lgan buyumlar sifatining pastligi yanada ko'p moddiy xarajatlarga olib keladi.

Birgina sifatsiz detal odamlarning katta kollektivi mehnatini yo'qqa chiqaradi, qimmatbaho ishlab chiqarishni norentabel qiladi.

2. Past sifatli mahsulot ishlab chiqarishning nomuvofiqligining yana bir muhim sababi ishlab chiqaruvchining javobgarligi hisoblanadi.

Sifatsiz ishlab chiqarilgan avtomobillar, samolyotlar, poyezdlar odamlarning halok bo'lishiga olib keladi, sifatsiz oziq-ovqat mahsulotlari va dori-darmon vositalari iste'molchining sog'lig'iga salbiy ta'sir ko'rsatadi va h.k.

Ko'p mamlakatlarda past sifatli va belgilangan vazifani bajara olmaydigan tovarlar ishlab chiqaruvchi kompaniyalarga javobgarlik ko'zda tutilgan.

Sud da'volariga ko'ra, sifatsiz mahsulot ishlab chiqaruvchi xo'jalik yurituvchi subyektlar shunday turdagi (brak) mahsulot ishlab chiqarganligi uchun millionlab jarima to'lashadi.

Ko'plab firmalar o'zlarini hattoki sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishdan ham sug'urta qilishadi.

Sifatsiz mahsulot ishlab chiqarish natijasida ko'rilgan moddiy zarardan tashqari, bunday mahsulot ishlab chiqaruvchi firmalarga ommaviy axborot vositalari tomonidan sifatsiz tovar ishlab chiqarilgan holatlarni keng yoritgan holda ma'naviy zarar ham yetkaziladi. Bu narsa

esa shunday kompaniyalarning obro'si (imidji)ga ham o'z ta'sirini o'tkazadi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan ishlab chiqarilgan har qanday tovar, agar u belgilangan talablarga javob bermaydigan sifatsiz bo'lsa sudning da'vo obyektiga aylanishi mumkin.

3. Yuqoridagi ikki sababdan mohiyati jihatidan kam bo'lmagan yana bir muhim omil – bu mijozlarni, ba'zida esa butun biznesni ham yo'qotishdir.

Agarda, iste'molchi sotib olgan mahsulotining sifatidan qoniqmasa, keyingi safar ushbu xo'jalik yurituvchi subyektning xizmatiga murojaat qilmaydi.

Shu narsa ma'lumki, iste'molchilar, mijozlar va shu kabilarni tovar va xizmatlar bilan ta'minlaydigan kompaniyalarini almashtirishga majbur qiladigan asosiy sabablardan biri ham aynan ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan tovar va xizmatlarning sifatsizligi bilan belgilanadi.

Iste'molchisiz yoki mijozsiz, siz tomoningizdan chiqarilayotgan mahsulot yoki ko'rsatilayotgan xizmatga talabning yo'qligi esa mahsulot yoki xizmatlarni keng ko'lamda sotilishiga yo'l qo'ymaydi, o'z-o'zidan sotuvdan tushayotgan daromadlar rejaga nisbatan past darajada bo'lib qolaveradi.

Mahsulot yoki xizmatlarning raqobatbardoshligining yo'qolishi ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish imkonini bermaydi, bu esa o'z navbatida bankrotlikka yoki biznesni yo'qotishgacha olib kelishi mumkin.

4. Ishlab chiqarish jarayoniga salbiy ta'sir. Biror-bir ishlab chiqarish uchastkasida chiqarilgan sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishning qisman yoki to'liq to'xtab qolishiga olib keladi.

Sifatsiz tayyorlangan detal konveyerning to'xtashiga sabab bo'lishi mumkin. Buyumni konstruksiyalash va loyihalashdagi xatolar shunga o'xshash oqibatlarga olib keladi.

Sifatsiz mahsulotlar ishlab chiqarilgandan keyin uni qayta ishlash zaruriyati tug'iladi, ishchilar, shuningdek jihozlar ham bo'sh turib

qoladi. Bular hammasi o‘z navbatida xo‘jalik yurituvchi subyekt uchun qator moddiy yo‘qotishlarga olib keladi.

Boshqaruv to‘g‘risidagi fanda teskari aloqa tamoyili yaxshi ma’lum, shuningdek salbiy teskari aloqa tamoyli ham amal qilib, u ma’lum salbiy ta’sir boshqa salbiy ta’sirni keltirib chiqarishdan tarkib topadi.

Salbiy holat va ta’sirlarning bir-biriga to‘g‘ri kelishi xo‘jalik yurituvchi subyekt boshqaruvining yo‘qotilishiga, bu esa o‘z navbatida halokatga olib kelishi mumkin.

Biznesmen hech qachon o‘zi o‘ylagan ishining oxiri yomon oqibatlarga olib keladigan yo‘lga kirmaydi, chunki u bu ishni amalga oshirish uchun ancha mablag‘ sarflagan. Agar mavjud salbiy holatlar shunga majbur qilsa, ishlab chiqariladigan mahsulot yoki ko‘rsatilayotgan xizmatning sifati pasayishiga yo‘l qo‘ymaslik uchun barcha imkoniyatlarini ishga solishi zarur.

Boshqaruv hisobi tizimi xo‘jalik yurituvchi subyektlarga sifatni ta’minlashga qaratilgan vazifalarni samrali yechish imkoniyatini yaratadi. Buning uchun boshqaruv hisobi menejerlarning sifatni oshirishni ta’minlashga qaratilgan mehnatlarini hisobga olish, ularning g‘ayratlarini rag‘batlantirishni ta’minlay oladigan ko‘rsatkichlar tizimini shakllantiradi va buning uchun bir qator hisobotlarni yuritishni maslahat beradi. Hisobotlarda aks ettiriladigan ko‘rsatkichlar moliyaviy bo‘lishi va shu bilan bir qatorda nomoliyaviy ko‘rsatkichlardan ham foydalanish mumkin. E’tirof etish joizki, amaliyotda aksariyat xo‘jalik yurituvchi subyektlar sifatni ta’minlash uchun qancha mablag‘ sarflashlarining aniq hisobini olib bormaydilar.

Xo‘jalik yurituvchi subyekt tomonidan sifatni ta’minlash uchun qanday tadbirlarni amalga oshirish kerak, uni hisobga olish uchun qaysi ko‘rsatkichlardan foydalanish lozim hamda sifatni ta’minlashga qancha mablag‘ sarflanishi hisobini olib borishlari uchun dastavval – *sifat xarajatlari to‘g‘risidagi hisobotni* shakllantirishlari kerak bo‘ladi. Bu maqsad uchun shu tadbir bilan bog‘liq xarajatlarni 4 guruhga bo‘lish

hamda quyidagi jadvalda berilayotgan ko'rsatkichlar kesimida hisobotni shakllantirish kerak bo'ladi (*jadval*):

jadval

Xo'jalik yurituvchi subyektning sifat xarajatlari to'g'risidagi hisoboti

T.r.	Ko'rsatkichlar	Miqdori (*ming pul birligida*)		tushum hajmidagi ulushi (*100 mln.pul birligi*)
	1.Sifatni ta'minlash xarajatlari		1000	1.0
1.1.	Sifat masalalari bo'yicha mutaxassislarni tayyorlash	500		
1.2.	Mol yetkazib beruvchilarni tahlil qilish xarajatlari	100		
1.3.	Sifat muxandisligi	200		
1.4	Ogohlantiruvchi texnik xizmat ko'rsatish	200		
	2.Baholash xarajatlari		1500	1.5
2.1.	Xarid qilinayotgan materiallar holatini baholash	400		
2.2.	Tugallanmagan ishlab chiqarish va tayyor mahsulotlar holatini inspeksiya qilish	800		
2.3.	Jihozlarni tekshirish	100		
2.4.	Sifat auditi	200		
	3.Aniqlangan ichki kamchiliklarni bartaraf etish		3800	3.8
3.1.	Hisobdan chiqarish (util, brak)	900		
3.2.	Qayta ishlash xarajatlari	1200		
3.3.	Sifat bilan bog'liq sabablar tufayli bo'sh turishlar chiqimi	1600		
3.4.	Mahsulotlarni qayta tekshirish	100		
	4. Aniqlangan tashqi kamchiliklarni bartaraf etish		7400	7.4
4.1.	Xaridorlar qaytarib yuborgan mahsulotlar bo'yicha chiqimlar	4700		

4.2.	Sotuv bo'limlari qaytargan mahsulotlar bo'yicha chiqimlar	2000		
4.3.	Kafolat xizmatining ta'mirlash xarajatlari	700		
	Jami		13700	13.7

Bu hisobot shakli har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt amaliyotida tuzilishi mumkin bo'lgan sifat xarajatlari to'g'risidagi umumiy hisobot bo'lib, u eng avvalo rahbar va mutaxassislarga sifatni ta'minlash uchun qancha mablag' sarflanayotganligini kuzatib borish imkonini beradi. Shuningdek, bu hisobot shakli talab qilinayotgan sifat parametrlarini ta'minlash uchun keltirilayotgan to'rtta guruh bo'yicha xarajatlarni ratsional tarzda taqsimlash, tahlil qilish, boshqarish imkonini ham yaratadi. Sifat xarajatlarini boshqarish uchun shu tarzda yana bir qator hisobot shakllarini, shunga muvofiq tarzda esa ularning ko'rsatkichlarini xo'jalik yurituvchi subyekt bo'limlari va segmentlari, shuningdek mas'uliyat markazlari bo'yicha ham shakllantirish mumkin. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda ana shu tarzda tashkil qilinayotgan sifatni ta'minlashning boshqaruv hisobi quyida keltirilayotgan muhim bitta tamoyil asosida shakllantirilishi kerak. Masalan, avtomobil ishlab chiqaruvchi zavodda biron-bir detaldagi sifat parametrlari buzilishi dastlabki bosqichda aniqlansa, uni bartaraf etish 1 p.b. miqdoridagi xarajatni vujudga keltiradi, sifatsiz bo'lgan shu detal kamchiligi u motorga o'rnatilgandan keyin aniqlansa, uni bartaraf etish uchun 20 p.b. sarflanadi, mabodo shu detal defekti mashinani xarid qilgan xaridor tomonidan aniqlansa, uni bartaraf etish uchun 30 p.b. saflanadi va bundan tashqari xaridorlar oldida zavodning obro'siga ham putur ketadi.

Ana shu tamoyil mohiyatidan kelib chiqiladigan bo'lsa - sifatning eng ishonchli kafolati aniq tashkil etilgan nazorat bilan belgilanadi. Chunonchi, biznes rivojlanishining zamonaviy yo'nalishlari bu oddiy haqiqatni tasdiqlaydi. Aniqroq ifoda qilinadigan bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyektning barcha jarayonlarida sifat masalasi yuqori

darajada tashkil qilingan bo'lsa ham, sifat ko'rsatkichlarining nazorati tashkil qilinmasa, u baribir samara bermaydi.

3-§. Sifat nazorati

Sifat nazorati xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining asosiy maqsadi bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonining barcha bosqichlarini qamrab olishi lozim.

Har qanday buyumni ishlab chiqarish uni konstruksiyalash va loyihalashdan boshlanadi.

Har qanday mahsulot bozorda to'lovga qodir talab ko'rinishida qandaydir talabni qondirishi lozim. Chunonchi, ushbu buyumni loyihalashdan oldin aniq belgilangan talablar tizimi mavjud bo'lishi kerak. Busiz esa xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan chiqarilayotgan mahsulot realizatsiyasining amalga oshishi qiyin bo'ladi.

Ushbu vazifani hal etish uchun bozorning marketing tadqiqotini o'tkazish, mavjud iste'molchilarning aniq talablarini belgilash va mahsulot ishlab chiqaruvchilar oldiga shunga mos ravishda vazifalar qo'yilishi lozim.

Buyum (mahsulot)ni ishlab chiqarish loyihasi shunday bo'lishi kerakki, bir tomondan unga qo'yilgan talablarni qondirishi, ikkinchi tomondan esa sifatsiz (brak) mahsulot ishlab chiqarilishiga yo'l qo'yilmasligi lozim.

Shubhasiz, har doim ham braksiz (sifatli) ishlab chiqarishni ta'minlab bo'lmaydi. Murakkab ishlab chiqarish jarayonida oldindan belgilangan hajmda kam miqdordagi (foizdagi) brak (sifatsiz) mahsulot ishlab chiqarishga yo'l qo'yiladi. Yo'l qo'yiladigan brak chegarasidan chiqib ketmaslik buyumni loyihalashtirishdagi eng asosiy muammolardan biri hisoblanadi.

Buyum loyihasini tuzishda muhim jihatlardan biri uni ishlab chiqarishning qulayligi va iste'molchiga sotilgandan keyingi xizmat ko'rsatish bilan belgilanadi.

Nazorat mahsulot ishlab chiqarishning har bir bo‘g‘inida zarurdir. Nazorat qilish uchun esa o‘lchash muhim. “Faqatgina o‘lchanadigan narsani boshqarsa bo‘ladi” degan ibora qadimdan ma’lum. O‘lchash – sifatni boshqarishda markaziy muammo hisoblanadi.

Miqdoriy shaklda o‘lchash mumkin bo‘lgandagina nazorat amal qiladi. Ishlab chiqarish jarayonini boshqarishda miqdoriy o‘lchovlar amal qilishini e’tiborga oladigan bo‘lsak, ijtimoiy-iqtisodiy tizimni boshqarishda esa birinchi navbatda nomiqdoriy o‘lchovlar amal qilishini qayd etish lozim. Sifat (nomiqdoriy) o‘lchovlar ekspert baholash uslubi tadqiqot va amaliyotga qo‘llash predmeti sifatida o‘tgan asrning 60-yillaridan boshlab, keyingi yillarda juda tez sur’atlarda rivojlanayotganligini ko‘rish mumkin.

Ishlab chiqariladigan detallar miqdoriy o‘lchamga ega: detal o‘lchamlari hisoblanadi, uning kimyoviy tarkibi kimyoviy tahlil yordamida aniqlanadi, buyumning funksional tavsifi maxsus ko‘rgazmali sinovlar davomida aniqlanadi va sh.k.

Ishlab chiqarilayotgan buyum va detallar qo‘yilgan talablarga javob berishi zarur, chunki ular tarkibiy qism sifatida yanada murakkabroq detal va buyumlarni tayyorlash uchun foydalanilishi mumkin.

Iste’molchiga bevosita yetkazib beriladigan mahsulot unga qo‘yilgan vazifani to‘liq bajarishi zarur bo‘ladi.

Albatta ayrim og‘ishlardan qochib bo‘lmaydi. Shuning uchun ham belgilangan maqsad yo‘lida ma’lum og‘ishlarga yo‘l qo‘yib beradigan chegara o‘rnatiladi. Lekin, yuqorida o‘rnatilgan normalardan ko‘proq og‘ishga yo‘l qo‘yilmaydi. Bunday og‘ishlarning mavjudligi ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifati nazorati yordamida o‘rnatilishi lozim.

Aytaylik, stanokning detalini tayyorlashda uning diametridan 0,05 mmga og‘ishga yo‘l qo‘yiladi, lekin 0,5 mmga esa yo‘l qo‘yilmaydi.

Agar rejadagi sifat darajasidan og‘ishlar o‘rnatilgan bo‘lsa, unda ularni bartaraf etish bo‘yicha aniq harakat dasturi ishlab chiqilishi kerak. Belgilangan og‘ishga olib keluvchi sabablar aniqlanishi va ularni bartaraf etish tadbirlari ishlab chiqilishi zarur.

Bu jihozni ta'mirlash, stanokni almashtirish, texnologiyani o'zgartirish, ishchilar malakasini oshirish yoki ular o'rnini o'zgartirish, yuqori darajadagi xomashyoni yetkazib berishni ta'minlash, qo'shimcha moliyaviy qo'yilmalar va sh.k.larning zarurligi bilan belgilanadi.

Shu narsani unutmaslik kerakki, murakkab ishlab chiqarish jarayonida arzimagan past sifatli detalning to'xtab qolishi butun ishlab chiqarishning to'xtalishiga olib kelishi mumkin.

Mahsulot ishlab chiqarishning har bir uchastkasini nazorat qilish bilan birga, sifat nazorati tizimini samarali ishlashini nazorat qilish ham muhimdir.

Bu esa alohida olingan xo'jalik yurituvchi subyektda sifatni boshqarish darajasini keskin oshiribgina qolmasdan, balki xo'jalik yurituvchi subyektni sotib olish, xo'jalik yurituvchi subyektlarni birlashuvi yoki xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan taklif qilinayotgan loyihani investitsiyalash borasidagi qarorlar qabul qilishda xo'jalik yurituvchi subyektga va u ishlab chiqaradigan mahsulotga nisbatan ishonch darajasini belgilab beradi.

Yuqorida aytib o'tilganidek, sifat nazoratini sifat boshqaruvi tizimining asosiy elementlaridan biri sifatida ikki bosqichda ko'rib chiqish zarur.

Birinchi darajada sifat boshqaruvi tizimining pastroq bosqichida brak detallarni aniqlash maqsadida tayyorlanadigan buyumlarning bevosita sifat nazorati amalga oshiriladi.

Brak mahsulot qancha vaqtli aniqlansa, xo'jalik yurituvchi subyekt shuncha kam talofat ko'rishi mumkin.

Bevosita tayyorlash jarayonida qimmatbaho buyumning birgina brak (sifatsiz) detali aniqlansa bir dollardan kamroq zarar ko'rilishi mumkin, bunday mahsulot ishlab chiqarishning keyingi bosqichlarida aniqlansa esa bir necha yuz dollar, bevosita iste'molchi tomonidan aniqlansa bir necha ming dollar zarar keltirishi mumkin.

Sifat nazoratining birinchi bosqichida mahsulot tayyorlashning cheklangan miqdori holatida har bir mahsulotni nazorat qilish mumkin,

ommaviy ishlab chiqarishda esa faqatgina ishlab chiqarilayotgan mahsulotdan tanlov asosida sifat nazoratini o'tkazish mumkin.

Yuqorida aytib o'tilganidek, ushbu vaziyatda sifatsiz detallar partiyasini o'z vaqtida aniqlab beruvchi nazoratning statistik usullarini qo'llash maqsadga muvofiqdir.

Ikkinchi darajada mahsulot sifati boshqaruvi tizimining yuqoriroq bosqichida butun kompaniyaning mol yetkazib beruvchilarga va buyutrmachilarga nisbatan ish uslubining tahlili zarur bo'ladi.

Faqatgina mahsulot sifatining statistik nazorati usullaridan foydalanish yetarli emas. U mahsulot ishlab chiqarish va uni sotish, shuningdek sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatishning barcha bosqichlarida xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining tegishli jihatlari bilan mustahkamlanishi lozim.

Yuqorida aytib o'tilganidek, sifatni boshqarish fani va amaliyotining asoschilaridan biri Demingning fikricha, biznesni samarali amalga oshirishda buyurtmachi shunday qoniqish hosil qilishi kerakki, unda keyingi buyurtmani kimga bajartirish borasida zarracha shubha qolmasligi zarur.

Buning uchun umumbelgilangan mezonlar bo'yicha mahsulot sifati yuqori darajada, uning narxi (bahosi) esa o'rtacha bo'lishi lozim.

Bir qarashda bu shart-sharoitlar bir-biriga qarama-qarshidek tuyuladi. Lekin, amaliyotning ko'rsatishicha, *mahsulot sifatining o'sishi uning qiymatining o'sishi bilan doim bog'liq bo'lmaydi.*

Sifatning oshishiga olib keluvchi holatlar:

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning puxtalik bilan nazorat qilinishi,
- samaraliroq nazorat tizimining tatbiq qilinishi;
- sifatliroq (lekin, qimmat bo'lishi shart bo'lmagan) xomashyoni sotib olish;
- yanada takomillashgan ishlab chiqarish texnologiyasining qo'llanilishi va h.k.

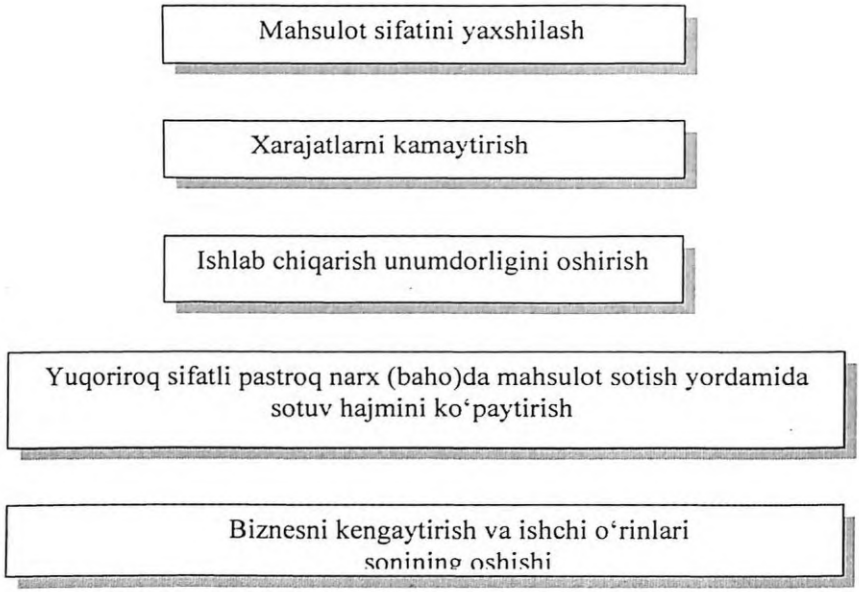
Shu bilan birga, sifatli bajarilgan ish mahsulot tannarxini pasayishiga olib keladi, chunki brak (sifatsiz) buyumlar sonining pasayishi zararlarni kamaytiradi.

Bu esa o'z navbatida, mahsulot sifatining oshishi va bahosining pasaytirilishi pirovard natijada sotuv hajmining oshishiga, bozorlarni egallash va kengaytirishga, biznesni rivojlanishiga, yangi ishchi o'rinlari paydo bo'lishiga va sh.k. larga olib keladi.

Shunday qilib, shiddatli jarayonga sabab bo'ladigan, foydaning ko'payishiga, yanada samarali marketing siyosatiga olib keluvchi teskari aloqaning ijobiy jihatlari ko'rinib turibdi.

3-rasmda biz tomonimizdan ko'rib o'tilgan shiddatli (o'sib boruvchi) jarayonga sabab bo'ladigan ijobiy teskari aloqaga olib keluvchi boshqaruv holatining o'zgarish davomiyligi chizma tarzda ifodalangan.

Xalqaro raqobatning kuchayishi mahsulot sifatini boshqarish strategiyasining takomillashuviga olib keldi. *Shunday strategiyaning uchta asosiy tamoyillari* shakllangan. Ularni keltirib o'tamiz.



3-rasm. **Boshqaruv holatining o'zgarish davomiyligi**

1. Mahsulot ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan materiallar va butlovchi qismlarni aniq belgilangan vaqtda olinishini ko‘zlovchi “aniq vaqt” tamoyili.

Bu ko‘rinishdagi mol yetkazib berish sxemasi bir haftada emas, bir kunda bir necha marotaba amalga oshirilishi mumkin. Bu esa o‘zini oqlar ekan.

Ko‘pgina samarali faoliyat olib borayotgan xo‘jalik yurituvchi subyektlarda bu tamoyil materiallar va butlovchi qismlar yetkazib berishning boshqa tamoyillari o‘rnini egallaydi.

2. Sifat nazoratining kompleks tizimini kiritishni belgilovchi “birinchi galdan to‘g‘ri bajarish” tamoyili.

Bu tizimga muvofiq, sifat nazorati xo‘jalik yurituvchi subyektning barcha xodimlari tomonidan mahsulot ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida amalga oshiriladi. Sifat uchun javobgarlik har bir ishlovchining lavozim yo‘riqnomasiga kiritiladi. Shunday bo‘lsada, sifatning markazlashtirilgan nazorati pasayadi, lekin har bir ishchi o‘rnida sifat nazorati oshadi.

3. Kompleks profilaktik xizmat ko‘rsatish tamoyili. Bu tamoyil ishlab chiqarish ustalari tomonidan avariya va sinishlarni barataraf qilish maqsadida jihozlarga xizmat ko‘rsatish va puxta profilaktika o‘tkazishni ko‘zlaydi.

Oldin bunday profilaktik ishlar maxsus ta’mirlash-profilaktik xizmatlari tomonidan amalga oshirilgan.

Bu tamoyilning tatbiq etilishi ishlab chiqarish ishchilari malakasiga bo‘lgan talabning oshishini ko‘rsatadi.

Shunday bo‘lsada, samarali faoliyat ko‘rsatayotgan xo‘jalik yurituvchi subyektlar amaliyotining ko‘rsatishicha, bunday tamoyil xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyatining bir maromda amalga oshishiga, to‘xtalishlarning kamayishiga, demak ishlab chiqarishning arzonlashuvi va ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatining oshishiga olib keladi.

4-§. Sifat nazoratining xulqiy jihatlari

Mahsulot sifatini boshqarish tizimini tatbiq etishda nazoratning o'zi ham, nazorat qilinadigan mahsulotning chiqarilishi ham odamlar tomonidan amalga oshishini hisobga olish zarur.

Bular shunday xodimlarki, ularning faoliyati nazoratda bo'ladi. Shuning uchun *nazoratning xulqiy jihatlarini e'tiborga olmasdan turib xo'jalik yurituvchi subyektda sifat boshqaruvining samarali tizimini yaratish umuman mumkin emas.*

Menejer shu narsani to'liq anglashi kerakki, nazorat tizimining u yoki bu shaklda tatbiq etilishi ishlab chiqarish jarayonida band bo'lgan xodimlar xatti-harakatlariga sezilarli ta'sir o'tkazadi.

Ko'pgina menejerlar xo'jalik yurituvchi subyekt oldida turgan maqsadlarga erishish uchun xodimlarni safarbar qilish niyatida nazorat jarayonini ataylabdan ko'zga ko'rinadigan (ko'rgazmali) qilib ko'rsatadilar.

Shu bilan birga, nazoratning bu ko'rgazmali shakli brak buyumlarni va ishdagi boshqa nuqsonlarni aniqlash hamda bunday noxush holatlarning oldini olishni o'z ichiga oladi.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, haqiqatdan ham ko'pgina hollarda ishchilar xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari xohlaganidek ish tutishadi. Odatda bu narsa samarali faoliyat olib borayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlarda amal qilishi mumkin.

Agar xo'jalik yurituvchi subyekt samarasiz faoliyat natijasida boshqaruvni yo'qotsa, ko'rgazmali nazorat ham xodimlarga ko'ngildagiday ta'sir ko'rsatmaydi.

Ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida ishlab chiqariladigan mahsulot sifati, banklardagi pul hisob-kitoblari, mustaqil auditorlik tekshiruvida xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy faoliyati va h.k.lar nazorat obyekti bo'lib xizmat qiladi.

Shunday qilib, samarali tashkil qilingan nazorat nafaqat ishdagi brak (sifatsiz mahsulot)ni yoki boshqa nuqsonlarni o'z vaqtida aniqlash

imkonini beradi, balki noxush holatlarning kelib chiqishini ham imkon qadar bartaraf etishi mumkin.

Shunday bo'lsada, qattiq nazoratning amal qilishi odamlar xatti-harakatida ko'zda tutilmagan uzilishlarga olib keladi.

Yana shu narsani qayd etish lozimki, nazoratning ko'rgazmali tizimining tatbiq etilishi ko'pincha ishchilar tomonidan nazoratga yo'nalgan (asoslangan) hulqni talab etadi.

Bu shuni anglatadiki, ishchilar xo'jalik yurituvchi subyekt bajarishga intilayotgan haqiqiy maqsadlarni ikkinchi darajaga tushirgan holda, nazoratdagi ko'rsatkichlarni bajarishga va rag'bat ko'rishga yoxud xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati bilan salbiy munosabatlardan qochishga harakat qilishadi.

Masalan, ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi nazorat qilinishi e'lon qilinsa, ishchi ayrim hollarda chiqayotgan buyum sifatini oshirish imkonini beruvchi jihozlarni o'z vaqtida tuzatish, profilaktik ishlarni, takomillashtirishni kiritishni amalga oshirish o'rniga ishlab chiqarish hajmini oshirishga harakat qiladi.

Bu o'rinda ishchi birinchi navbatda nazorat qilinadigan ko'rsatkichlarni muvaffaqiyatli bajarishga harakat qiladi. Uning xulqida bunday jihatlarning paydo bo'lishi xo'jalik yurituvchi subyekt oldida turgan maqsadlarga to'liq erishish imkonini bermaydi.

Ko'rgazmali nazoratning yana bir salbiy natijasi zaruriy xarajatlarni rejalashtirish jarayoniga, moliyaviy resursga bo'lgan talablarga, erishilishi xo'jalik yurituvchi subyekt tuzilmaviy bo'linmalari va ayrim ishchilarining vazifasi hisoblangan taktik maqsadlarga tuzatish kiritish bo'lishi mumkin.

Zaruriy xarajatlar hajmi ataylab oshirilishi mumkin. Undan keyin esa murosali qarorlar qabul qilishda qatnashib, yuqoriroq summa talab qilgan menejer qulayroq vaziyatda bo'lib qoladi. Xuddi shunday holatni tarkibiy bo'linma yoki alohida ishchiga yuklatiladigan maqsad va vazifalarni aniqlashda ko'rishimiz mumkin.

Bu o'rinda, ko'rgazmali nazoratda ijrochilar tomonidan o'z imkoniyatlarini pasaytirib ko'rsatish an'anasi mavjud.

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati va ijrochilar o'rtasidagi murosali qarorlar va kelishuvlar o'z imkoniyatlarini ko'proq pasaytirgan ijrochilarga ma'lum ustunlik beradi.

Shuning uchun tajribali rahbarlar ijrochilarning aniq imkoniyatlari to'g'risida ma'lumotga ega bo'lishlari lozim va shundan kelib chiqib, o'z rejalarini ishlab chiqishlari va xo'jalik yurituvchi subyektning kadrlar siyosatini shakllantirishlari kerak.

Sifatni boshqarishning hulqiy jihatlari sohasida ma'lum tavsiyalar ishlab chiqilgan. Ulardan asosiylarini keltirib o'tamiz.

1. Xodimlar tomonidan qabul qilinadigan ongli standartlarning o'rnatilishi.

Xo'jalik yurituvchi subyektda o'rnatiladigan standartlar ishlab chiqarish jarayonidagi ishchilar faoliyatini to'liq va obyektiv ravishda aks ettirishi hamda tartibga solishi kerak.

Agar ishchilar shunday bo'lishi mumkin emasligini bilsalar, standartlar tegishli ravishda bajarilmaydi va ishchilarda qoniqmaslik hissini keltirib chiqarishga sabab bo'ladi.

Menejerlar tomonidan ishlab chiqiladigan yoki standartni ishlab chiqish topshirilgan ijrochilar ichki qoniqish hissini uyg'otuvchi adolatparvar xodimlar bo'lishlari lozim.

Bunga ishchilarni tashkilot faoliyatining maqsadlarini, ishlarni bajarish usullari va texnologiyalarini shakllantirishda, xo'jalik yurituvchi subyekt standartlarini ishlab chiqishda ishtirok etish uchun jalb etishga imkon yaratadi. Tashkilot rahbarining bunday harakatlari ishchilar tomonidan o'z vazifalarini to'la-to'kis tushunishiga va ishlab chiqarish majburiyatlarini to'liqroq bajarishiga olib keladi.

2. Ikki tomonlama munosabatning o'rnatilishi.

Nazorat tizimini tatbiq etishda uni ishchilar bilan ochiq muhokama qilib olish maqsadga muvofiq. Kiritilayotgan nazorat turining mohiyati, undan firma rahbariyatining kutgan natijalari muhokama qilinishi lozim.

Ishchilar nazorat tizimining tatbiq etilishi bilan bog'liq ularda paydo bo'lgan muammolarni ochiq-oydin muhokama qilishlari kerak. Bunday muhokamalar o'zaro foydali bo'lishi mumkin. Bir tomondan,

kiritilayotgan sifat boshqaruvi tizimining maqsad va xususiyatlarini ishchilar yanada yaxshiroq tushunishi, o'zini xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatiga aloqadorligi va uning natijalaridan ko'proq manfaatdorligini his qiladi. Ikkinchi tomondan, standartlarni ishlab chiqishga boshchilik qiluvchi menejerlar ularning real imkoniyatlarini va standartlar ishlab chiqishda sezilmaydigan yashirilgan kamchiliklarni yaxshiroq tushunishlari mumkin.

3. Haddan tashqari ortiqcha nazoratning bartaraf etilishi. Nazoratni xo'jalik yurituvchi subyekt rejalarini samarali bo'lishi uchun zarur bo'lgan doirada amalga oshirish zarur. Haddan tashqari ortiqcha nazorat shu narsaga olib kelishi mumkinki, nazorat tadbirlari yoki tadbirlarni o'tkazish uchun yo'naltirilgan, u yoki bu ko'rinishdagi nazorat bilan bog'liq mehnat va ishchilar vaqti xarajatlari haqiqatda zarur bo'lgan xarajatlardan ustun bo'ladi. Bunday nazorat xo'jalik yurituvchi subyektlarning samarali faoliyat yuritishiga ziyon yetkazadi.

Samarali nazorat qabul qilingan rejaga nisbatan ma'lum og'ishlarga yo'l qo'yib bermasligi kerak. Arzimas (kichik) nazorat ishchilarni ortiqcha asossiz ayblash odatda, ishlab chiqarish jarayoni natijalariga ijobiy ta'sir o'tkazuvchi qulay ish jarayonini yaratishga halaqit beradi.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmat sifatini boshqarishning samarali faoliyat yurituvchi tizimi – zamonaviy ishlab chiqarish, zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyekt o'zagi hisoblanadi. Aynan shu narsa xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini samarali boshqarishda iste'molchi uchun jiddiy raqobat kurashida va yangi bozorlarni qo'lga olishda muvaffaqiyat kaliti bo'lib xizmat qiladi.

Shu narsani ta'kidlash kerakki, zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyektda sifatni boshqarish tizimi qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlari sifatiga, xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarishning butun tizimiga ommalashadi.

Takrorlash uchun savollar

1. Sifat nazorati tarixan qanday vujudga kelgan?

2. Sifatning statistik nazorati qachon zarur bo'ladi?

3. Deming sikli degani nima?

4. Umumiy sifat nazorati haqida nimalarni bilasiz?

5. Yaponiyada umumiy sifat nazoratining o'ziga xos jihatlari nimada?

6. Barcha boshqaruv jarayoniga qo'llaniladigan Deming sikli o'z ichiga nimalarni oladi?

7. Sifat o'zi nima?

8. Sanoat mahsulotlari raqobatbardoshligiga qaysi omillar ta'sir o'tkazadi?

9. Sifatni boshqarishning zamonaviy tizimi o'z ichiga nimalarni oladi?

10. Nima uchun sifatsiz tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish maqsadga muvofiq emas?

11. Ishlab chiqilayotgan mahsulot sifat nazorati nimadan boshlanadi?

12. Marketing va sifat bir-biriga qanday bog'langan?

13. Nima sifat nazorati tizimining asosiy elementi hisoblanadi?

14. Miqdor va sifat ko'rsatkichlari qanday nazorat qilinadi?

15. Yo'l qo'yiladigan og'ish nima?

16. Sifat nazorati tizimi nazorat qilinishi kerakmi?

17. Mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmatlar sifatining ikki darajali nazorati nima?

18. Sifatni oshishiga nima olib kelishi mumkin?

19. Sifatni boshqarish tizimi ishlab chiqarishning iqtisodiy ko'rsatkichlariga qanday ta'sir ko'rsatadi?

20. Mahsulot sifatini boshqarishning uchta asosiy tamoyillarini aytib o'ting?

21. Sifatni boshqarish tizimining tatbiq etilishi ishchilar xulq-atvoriga qanday ta'sir ko'rsatadi?

22. "Ko'rgazmali" nazorat qanday ta'sir ko'rsatadi?

23. Sifatni boshqarish tizimining tatbiq etilishida asosiy tavsiyalar nimalardan iborat?

12-BOB. STRATEGIK BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL QILISH YO'NALISHLARI

1-§. Strategik boshqaruv hisobining xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini boshqarishdagi o'rni

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyektni tashkil etishda uning mulkdorlari qisqa muddatli mulohazalardan emas, balki strategik, uzoq muddatli maqsadlardan kelib chiqib faoliyat yo'nalishlarini belgilaydilar. Ana shunday holatda mulkdor va tadbirkorlar uchun eng optimal qaror va xulosalarga kelishlari uchun obyektiv ma'lumotlarni taqdim etadigan vosita – bu strategik boshqaruv hisobidir.

Shu munosabat bilan hozirgi vaqtda muhim e'tibor mamlakatimiz amaliyotida nisbatan yaqinda paydo bo'lgan, ammo rivojlangan bozor munosabatlariga ega davlatlarda yetarlicha keng yo'nalishda shakllangan va rivojlanib borayotgan strategik boshqaruv hisobiga qaratiladi.

Mamlakatimizda strategik boshqaruv hisobi o'zining shakllanish jarayonida.

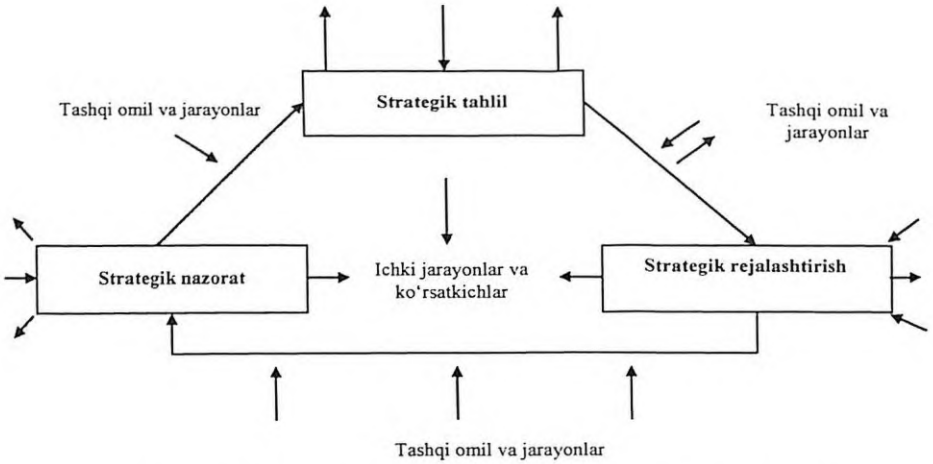
Umuman, rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda, strategik boshqaruv hisobi - strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilish maqsadida axborot ta'minoti shakllanadigan boshqaruv hisobining bir yo'nalishi sifatida e'tirof etiladi. Strategik boshqaruv hisobi doirasida xo'jalik yurituvchi subyektning barcha faoliyat yo'nalishlarining batafsil tahlili amalga oshiriladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektda eng asosiy e'tibor uning moliyaviy-xo'jalik faoliyatiga ta'sir ko'rsatadigan tashqi omillarga qaratilishi – strategik boshqaruv hisobini an'anaviy boshqa hisob turlaridan farqlaydigan asosiy xusisiyatidir.

Strategik boshqaruv hisobining o'ziga xos xususiyatlarini quyidagi jarayonlar ketma-ketligida aniq kuzatish mumkin: ichki omil va jarayonlar tahlilini amalga oshirish; tashqi omil va jarayonlar tahlilini amalga oshirish; nomoliyaviy omillar tahlilini o'tkazish; mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmi, xarajatlar mazmuni va uning mohiyatini belgilab beradigan eng muhim omil emasligini ta'kidlash; har bir omil uchun o'z tahlil tizimining mavjudligi; xarajatlarga ta'sir qiluvchi omillarning barchasi ham har qanday vaqtda bir xil ahamiyatga ega emasligi, ammo ba'zilari har bir aniq vaziyatda muhim ekanligini ta'kidlash; xo'jalik yurituvchi subyektning o'z faoliyatida muhim rollardan birini o'ynaydigan haqiqiy ish faoliyati talablariga moslashuvi.

Strategik boshqaruv hisobi tizimi faqatgina hisob jarayoni sifatida emas, balki quyida keltirilgan uchta elementlar ketma-ketligida o'zining mohiyatini to'liq ifodalaydi (1-rasm):

- strategik tahlil;
- strategik rejalashtirish;
- strategik nazorat.



1-rasm. **Strategik boshqaruv hisobining elementlari**

Strategik boshqaruv hisobining ana shu elementlarining har biri alohida mustaqil jarayon bo'lsa-da, amaliyotda ulardan birini boshqasidan ajratish juda qiyin bo'ladi.

Strategik tahlil xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining muayyan vaqtdagi holatini baholashga qaratilgan. Bundan tashqari, strategik tahlilni amalga oshirish davomida xo'jalik yurituvchi subyekt belgilayotgan strategik maqsadining ravshanligi va uning talab qilinayotgan miqdordagi resurslar bilan ta'minlanganlik darajasiga baho berish imkoniyatiga ham ega bo'ladi.

Odatda, strategik rivojlanish xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining tashqi sharoitlar bilan uzviy bog'liqligi sababli strategik tahlil faqatgina iqtisodiy boshqaruv tahlilining an'anaviy deyiladigan vazifalariga alohida e'tiborni qaratmasdan, avvalambor tashqi sharoitlarni xo'jalik yurituvchi subyektning uzoq muddatli (strategik) maqsadlariga ta'sir etuvchi omillar sifatida tadqiq qiladi.

Strategik boshqaruv hisobining muhim ikkinchi elementi – strategik rejalashtirishdir. Uni amalga oshirish davomida o'z navbatida xo'jalik yurituvchi subyektning uzoq muddatli strategik maqsadlariga erishishni ta'minlashga mo'ljallangan uzoq muddatli rejalari ishlab chiqiladi. Xalqaro amaliyotda va bir qator ilmiy manbalarda "strategik rejalashtirish" korporativ rejalashtirish yoki uzoq muddatli rejalashtirish sifatida ham talqin qilinadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektda strategik rejalashtirishning natijasi – faoliyat yo'nalishlari bo'yicha uzoq muddatli strategik rivojlantirish dasturlarini (5 yil yoki undan ko'p muddatga) ishlab chiqish hisoblanib, u quyidagi tarkibiy qismlardan tashkil topadi:

- sub-strategiyalar (ishlab chiqarish, marketing, moliyaviy, xodimlar bo'yicha);
- alohida yo'nalishlar strategiyasi (xo'jalik yurituvchi subyektning turli bozorlarda raqobat qilishi va turli xil mahsulotlar ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan har bir bo'limlari uchun).

Strategik boshqaruv hisobining uchinchi muhim elementi – bu strategik nazoratdir. Uning roli belgilangan strategik maqsadlarga erishishni kuzatish va nazorat qilish hamda chetlanishlar vujudga kelayotgan vaqtda vaziyatni tezkor tarzdagi boshqaruv qarorlari qabul qilish holatiga qaytarishni ta'minlashdan iborat. Bunday qaytarishlar qarorlarga o'zgartirishlar kiritish va maqsadlarga erishish uchun o'tilishi lozim bo'lgan yo'lga qaytish uchun yoki zaruriyat tug'ilgan holatlarda maqsadlarni o'zgartirish uchun kerak.

Strategik boshqaruv hisobining yuqorida sanab o'tilgan ana shu uchta elementlari bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'lib, ular xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlarini boshqarishda muhim ahamiyatga egadir.

Har bir xo'jalik yurituvchi subyekt doirasida uning moliyaviy oqimlari strategik boshqaruv hisobining mustaqil konsepsiyasini ishlab chiqish zaruriyati (ishlab chiqarishni zamonaviylashtirish, xodimlarni qayta o'qitish yoki yangi mahsulot turini ishlab chiqish va sh.k.) deyarli har qanday boshqaruv qarori tegishli mablag'lar bilan ta'minlangan holdagina amalga oshishi mumkinligi bilan belgilangan. Xuddi ana shu sababli, taklif qilinayotgan boshqaruv qarorlarining u yoki bu variantini tanlashda uning moliyaviy jihati hal qiluvchi o'rinni egallaydi. Bundan tashqari, moliyaviy menejmentning ahamiyati, uning xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvi jarayoni quyi tizimi sifatidagi roli xo'jalik faoliyatidagi moliyaviy jarayonlarni muvofiqlashtiruvchi ekanligi bilan belgilanadi.

Amaliyotda esa xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy menejeri oxir-oqibatda uning moliyaviy oqimlari boshqaruvchisi sifatida e'tirof etiladi. Shunday qilib, xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlari deganda nafaqat uning pul oqimlarini, balki xo'jalik yurituvchi subyektning boshqa aktivlari oqimini, mablag'lari (majburiyatlari) manbalarining oqimlarini, shuningdek, faoliyatining moliyaviy natijalari va uning o'zgarishiga ta'sir qilgan omillarini aniqlash (daromad, xarajatlar, soliq to'lovlari)ni tushunish zarur.

"Moliyaviy oqimlar" tushunchasi "pul oqimlari" tushunchasiga qaraganda keng qamrovlidir. Shunga muvofiq, xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlari pulli va pulsiz ko'rinishga ajratiladi. Xo'jalik yurituvchi subyektning barcha moliyaviy oqimlari majmuasi esa uning qiymat jihatdan xo'jalik aylanmasini aks ettiradi (*1-jadval*).

1-jadval

Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlari tasnifi

T/r	Tasnif belgisi	Tasnif turi
1	Pul mablag'lariga bo'lgan munosabat bo'yicha	1.1. Moliyaviy pul oqimi 1.2. Pulsiz moliyaviy oqimi
2	Harakat yo'nalishlari bo'yicha	2.1. Moliyaviy kirim 2.2. Moliyaviy chiqim
3	Moliyaviy faoliyatga ta'siri bo'yicha	3.1. Ijobiy moliyaviy oqim 3.2. Salbiy moliyaviy oqim
4	Moliyaviy oqimning hajmi bo'yicha	4.1. Umumiy yoki miqdoriy moliyaviy oqim 4.2. Sof moliyaviy oqim
5	Moliyaviy-xo'jalik faoliyatining qaysi turlariga taalluqligiga qarab	5.1. Joriy (asosiy) faoliyatdan keladigan moliyaviy oqim 5.2. Investitsion faoliyatdan keladigan moliyaviy oqim 5.3. Moliyaviy faoliyatdan keladigan moliyaviy oqim
6	Faoliyatga bo'lgan munosabati bo'yicha	6.1. Tashqi moliyaviy oqim 6.2. Ichki moliyaviy oqim
7	Moliyaviy-xo'jalik jarayonlariga xizmat ko'rsatish ko'lami bo'yicha	7.1. Xo'jalik yurituvchi subyektning butun moliyaviy oqimi 7.2. Xo'jalik yurituvchi subyektning alohida tarkibiy tuzilmalari moliyaviy oqimi 7.3. Alohida moliyaviy faoliyatning moliyaviy oqimi
8	Davomiyligi	8.1. Qisqa muddatli moliyaviy oqim 8.2. O'rta muddatli moliyaviy oqim

		8.3. Uzoq muddatli moliyaviy oqim
9	Davriyligi	9.1. Davriy moliyaviy oqim 9.2. Nodavriy moliyaviy oqim
10	Sinxronlik	10.1. Sinxron moliyaviy oqim 10.2. Asinxron moliyaviy oqim
11	Xavf (risk)	11.1. Xavfli moliyaviy oqim 11.2. Xavfsiz moliyaviy oqim
12	Tezlik	12.1. Tezkor moliyaviy oqim 12.2. Sekin moliyaviy oqim
13	Xajm yetarliligi bo'yicha	13.1. Ortiqcha moliyaviy oqim 13.2. Optimal moliyaviy oqim 13.3. Defitsit moliyaviy oqim
14	Yuzaga kelishini oldindan bilish bo'yicha	14.1. To'laligicha oldindan prognoz qilinadigan moliyaviy oqim 14.2. Qisman oldindan prognoz qilinadigan moliyaviy oqim 14.3. Oldindan prognoz qilib bo'lmaydigan moliyaviy oqim
15	Boshqaruv jarayonida nazorat qilish imkoniyati	15.1. Tartibga solingan moliyaviy oqim 15.2. Tartibga solinmagan moliyaviy oqim
16	Hisobot davriga nisbatan vaqti bo'yicha	16.1. Joriy davr moliyaviy oqimi 16.2. Kelgusi davr moliyaviy oqimi
17	Muhimliligi darajasiga qarab	17.1. Ustuvor moliyaviy oqim 17.2. Ikkinchi darajali moliyaviy oqim

Iqtisodiy rivojlanishning hozirgi bosqichida qator davlatlarda yirik kompaniyalarning moliyaviy-iqtisodiy inqirozga uchrayotgani tufayli zamonaviy sharoitlarda har qanday xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlarini optimal boshqarishni ta'minlash alohida ahamiyat kasb etmoqda. Bu muhim vazifani esa samarali tarzda tashkil qilingan moliyaviy oqimlar boshqaruv hisobining nafaqat operativ-taktik, balki uni strategik darajada tashkil qilmasdan amalga oshirib bo'lmaydi.

Samarali tarzda tashkil qilingan moliyaviy oqimlarning strategik boshqaruv hisobi uning moliyaviy oqimini boshqarish bo'yicha samarali

tarzdagi moliyaviy qarorlarni qabul qilish asoslarini yaratadi – mulkdorlarning asosiy maqsadiga yetaklovchi eng samarali boshqaruv qarorlarining qabul qilinishini ta'minlaydi.

Agarda xo'jalik yurituvchi subyekt moliyaviy qiyinchiliklarni boshidan kechirayotgan bo'lsa, u holda moliyaviy oqimlarning strategik boshqaruv hisobi uni moliyaviy jihatdan sog'lomlashtirish maqsadida tuzilayotgan dastur ko'rsatkichlarini asoslab beruvchi eng asosiy va muhim vositaga aylanadi.

Boshqacha qilib aytganda, moliyaviy oqimlarning strategik boshqaruv hisobi - bu xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy strategiyasini asoslab beruvchi vositadir.

Moliyaviy oqimlarning strategik boshqaruv hisobi doirasida moliyaviy oqimlarga va oqibatda xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holatiga ta'sir ko'rsatuvchi nafaqat ichki, balki tashqi omillarning batafsil tahlili amalga oshirilishi kerak.

Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlari strategik boshqaruvi hisobi mohiyatini uning quyidagi vositalari orqali baholash mumkin:

- xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holatini baholovchi nisbiy ko'rsatkichlari (koeffitsiyentlari) tizimi;
- xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlari klassifikatsiyasi;
- xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlari matematik modeli.

Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holatini baholovchi nisbiy ko'rsatkichlar (koeffitsiyentlar) tizimi – bu xo'jalik yurituvchi subyekt moliyaviy strategiyasini uning moliyaviy-xo'jalik operativ faoliyati bilan bog'lab turuvchi moliyaviy oqimlar strategik boshqaruv hisobi vositasidir. Boshqacha qilib aytganda, bu tizim xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy strategiyasini muayyan maqsad va ko'rsatkichlarga aylantirish imkoniyatini beradi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holatini baholash bo'yicha nisbiy ko'rsatkichlar (koeffitsiyentlar) tizimi orqali uning barcha yo'nalishlarini: mulkiy ahvoli, moliyaviy barqarorlik darajasi, to'lov qobiliyati va likvidlik darajasi, ish faolligi va shu kabilarni qamrab olishi lozim.

Uning yakuniy maqsadi – xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holatini obyektiv baholash va moliyaviy-xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirishni ta'minlashga xizmat qilishi kerak.

Xo'jalik yurituvchi subyektning mulkiy ahvolini baholash ko'rsatkichlari uning aktivlari tarkibi, tuzilishi va dinamikasini ifodalaydi.

Moliyaviy barqarorlikni baholash ko'rsatkichlari xo'jalik yurituvchi subyekt aktivlari va passivlarining tarkibi, ularning tarkibiy tuzilishi va dinamikasini aks ettiradi va uning qarz orqali moliyalashtirish manbalaridan mustaqilligini ifodalaydi.

To'lov qobiliyati va likvidlik darajasi ko'rsatkichlari xo'jalik yurituvchi subyektning barcha majburiyatlari uchun to'lash qobiliyatini hamda qisqa muddatli majburiyatlarni to'lash imkoniyatlarini, shuningdek ko'zda tutilmagan xarajatlar vujudga kelgan taqdirda ular bo'yicha to'lovni amalga oshirish imkoniyatini ifodalaydi.

Ishbilarmonlik faoliyatini baholash ko'rsatkichlari xo'jalik yurituvchi subyekt resurslaridan foydalanish intensivligini (kapitalning aylanish koeffitsiyenti), faoliyat samaradorligi va xo'jalik yurituvchi subyekt resurslaridan foydalanishni (rentabellik koeffitsiyenti) va xo'jalik yurituvchi subyektning qimmatli qog'ozlar bozoridagi (bozor faoliyati koeffitsiyenti) holatini ifodalaydi.

Bunda har bir ajratib ko'rsatilgan xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holatini barcha yo'nalishlari bo'yicha kompleks baholash, shuningdek har bir yo'nalishni uning tashkiliy qism elementlari kesimida, maqsad va vazifalarini, ayrim ko'rsatkich va harakatlarini ko'rib chiqish lozim.

Odatda, xo'jalik yurituvchi subyektlar moliyaviy holatining barcha yo'nalishlari bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'ladi va shunga muvofiq, uning bir yo'nalishini baholash uchun shakllantirilgan ko'rsatkichlardan boshqa yo'nalish holatini baholash uchun ham foydalanish mumkin.

Shu bilan bir qatorda e'tirof etish kerakki, moliyaviy holatni ifodalovchi ko'rsatkichlardan biriga haddan tashqari e'tiborni kuchaytirib yuborish kerak emas, chunki u boshqa yo'nalishlar orasidagi munosabatlarning buzulishiga olib kelishi mumkin. Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holatini baholash jarayoni keng ko'lamli bo'lishi kerak, ya'ni, moliyaviy holatni baholash nisbiy ko'rsatkichlarini (koeffitsiyentlari) uning kompleks baholashga qaratilgan modellari bilan bog'lash maqsadga muvofiq (misol uchun, rentabellikning eng muhim ko'rsatkichlari omilli modellari bilan yoki bankrot bo'lish ehtimolini oldindan prognoz qilishning iqtisodiy-statistik omillari bilan).

Moliyaviy oqimlar strategik boshqaruv hisobining ikkinchi vositasi – bu yetarlicha ko'p sonli, muhimlari jadvalda keltirilgan belgilar bo'yicha amalga oshiriladigan xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlari va uning matematik modeli qurilishi asosida yotgan klassifikatsiyasidir.

Moliyaviy oqimlar strategik boshqaruv hisobining uchinchi vositasi – bu xo'jalik yurituvchi subyektning qiymat ifodasidagi moliyaviy va moddiy resurslar harakatini aks ettiradigan moliyaviy oqimlarning matematik modelidir (3-*rasm*).

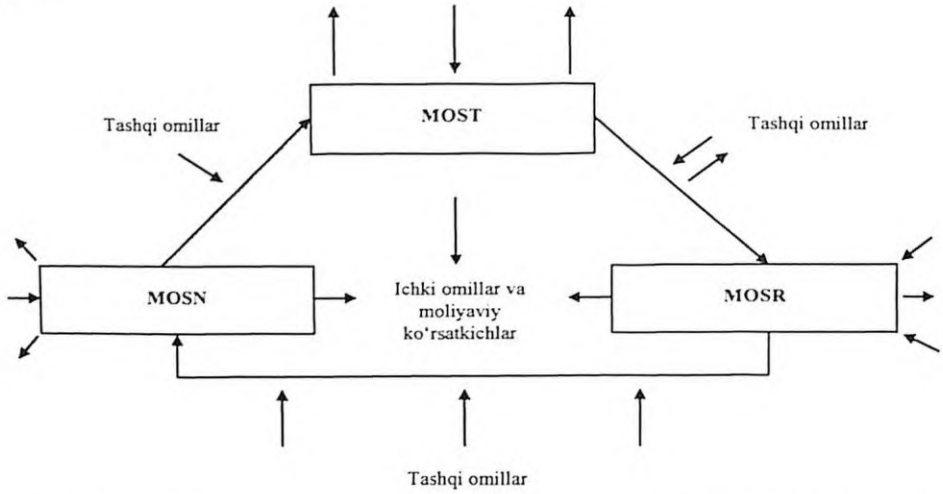
Ushbu model xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlari va ularning o'zaro bog'liqligini tasvirlaydigan tenglamalar tizimini o'zida aks ettiradi hamda xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy va xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirish va moliyaviy oqimlarini optimallashtirish imkoniyatlarini belgilaydi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlar strategik boshqaruv hisobi jarayoni nafaqat moliyaviy oqimlar hisoblarini, balki quyida keltirilgan uchta elementlarni ham o'z ichiga oladi (2-*rasm*):

- moliyaviy oqimlarning strategik tahlili (MOST);

- moliyaviy oqimlarni strategik rejalashtirish (MOSR);
- moliyaviy oqimlarning strategik nazorati (MOSN).

Qayd etish kerakki, moliyaviy oqimlar strategik boshqaruv hisobining ana shu rasmdagi elementlaridan birini boshqalaridan ajratish qiyin.

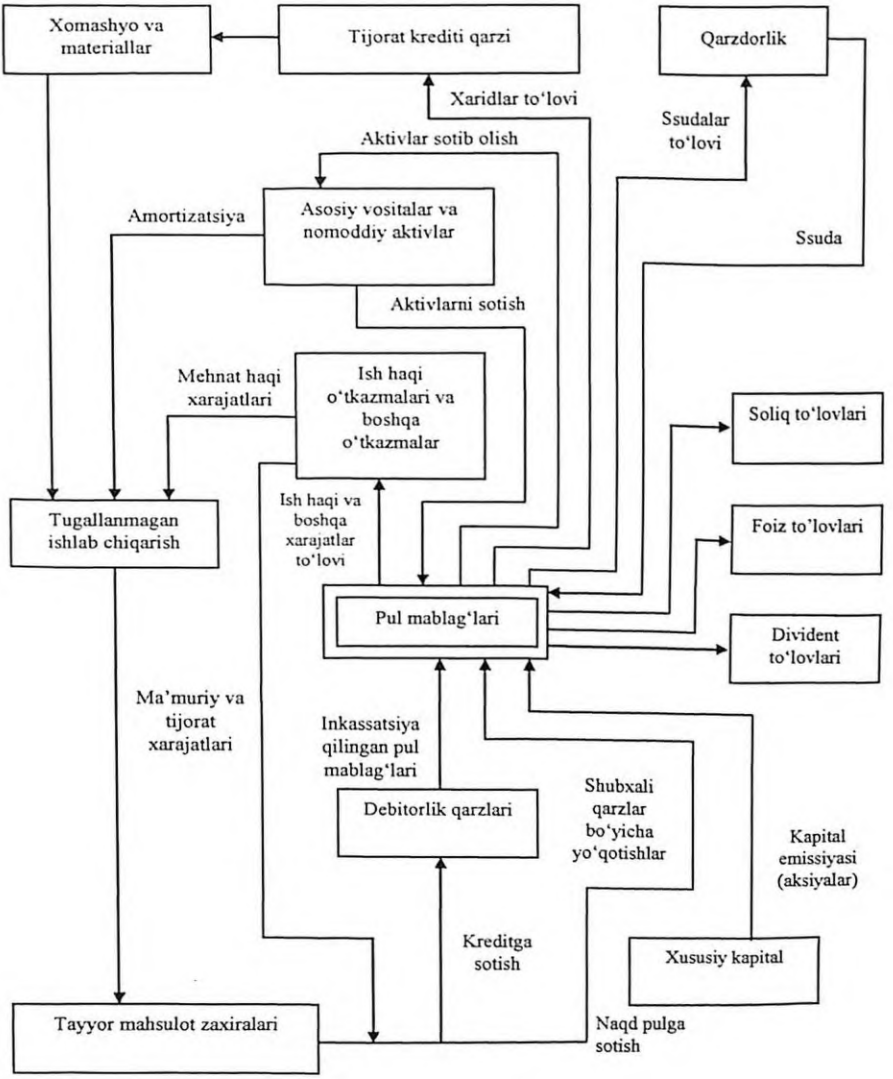


2-rasm. **Xo'jalik yurituvchi subyekt moliyaviy oqimlarining strategik boshqaruvi hisobi jarayoni**

Alohida e'tirof etish kerakki, xo'jalik yurituvchi subyekt moliyaviy oqimlarini boshqarish bo'yicha strategik qarorlar qabul qilinishi uchun ular haqidagi oxirgi besh yil yoki undan ham ko'proq muddat mobaynidagi axborotlar kerak bo'ladi.

Moliyaviy oqimlarning strategik tahlili xo'jalik yurituvchi subyektning oxirgi besh yil yoki undan ko'p muddatdagi moliyaviy oqimlarini o'rganib chiqishni nazarda tutadi va asosiy ikki yo'nalishni o'z ichiga oladi:

- moliyaviy pul oqimlari tahlili, ya'ni pul shaklidagi moliyaviy oqimlar tahlili;
- pulsiz moliyaviy oqimlar tahlili, ya'ni pulsiz shakldagi moliyaviy oqimlar tahlili.



3-rasm **Xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarish tizimidagi moliyaviy oqimi**

Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlari strategik tahlili uslubiy majmuasi iqtisodiy tahlilning quyidagi maxsus usul va uslublaridan tashkil topadi: mutlaq qiymatlar usuli, nisbiy qiymatlar

usuli, taqqoslash, guruhlashtirish, jadvalli usul, balansli usul, zanjirli almashtirish usuli va sh.k.

Shunday qilib, xo'jalik yurituvchi subyektning xo'jalik faoliyatini aks ettiruvchi buxgalteriya o'tkazmalarining barcha, nafaqat moliyaviy va pul oqimlarini aniqlashtirishda ba'zi ilmiy ishlarda ko'rib chiqiladiganidek pul vositalari hisoblari bilan bog'liq bo'lgan o'tkazmalar yig'indisi xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlari shakllanishini aks ettiradi.

Moliyaviy pul oqimlari tahlili uch bosqichda amalga oshiriladi.

1. Sof pul oqimlari tahlili (pul mablag'lari va ularning ekvivalentlarining sof o'sishi (kamayishi)).

2. Alohida faoliyat turlaridan keladigan sof pul (sof pul mablag'lari) oqimlari tahlili.

3. Xususiy pul oqimlari tahlili.

Sof pul oqimlari tahlili xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyat yo'nalishlari kesimida (asosiy faoliyati, investitsion va moliyaviy faoliyatlar) olib boriladi: joriy faoliyatdan keladigan sof pul oqimi, investitsion faoliyatdan keladigan sof pul oqimi va moliyaviy faoliyatdan keladigan sof pul oqimi – va natijaviy sof pul oqimlari trend va vertikal tahlilini, uning asosiy qismlari trend tahlili, shuningdek omillarning (ya'ni, qismlarining) uning chetlashishiga ta'sir qilishini aniqlashni o'z ichiga oladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning har bir faoliyatidan (joriy, investitsion va moliyaviy) keladigan sof pul oqimlari tahlili ushbu faoliyat turlari bilan bog'liq bo'lgan jami pul oqimlari kelishi va ketishi kesimida olib boriladi. Har bir faoliyatdan keladigan jami pul oqimlari kelishi va ketishi tahlili jarayonida ularning alohida tarkibiy elementlariga (xususiy pul oqimlari) ajratiladi. Xo'jalik yurituvchi subyektning har bir faoliyatidan keladigan sof pul oqimlari tahlili sof pul oqimlarining trend va omiliy, shuningdek jami pul oqimlarining kelishi va ketishi trend va vertikal tahlilini o'z ichiga oladi. Bunda jami pul

oqimlarining kelishi va jami pul oqimlarining ketish tuzilmalari alohida tahlil qilinishi uning xususiyatini ko'rsatadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning har bir faoliyati bilan bog'liq va jami pul oqimlari kelishi va ketishini shakllantiradigan xususiy pul oqimlari, ya'ni pul oqimlarining kelishi va ketishi tahlili ularning eng asosiy: miqdor, davomiylik, davriylik, sinxronlilik, risk va tezlik tasniflarini tadqiq qilishga qaratilgan.

Moliyaviy pul oqimlari tahlili yakunida har bir tahlil bosqichida qilingan xususiy xulosalar birlashtiriladi va ular asosida umumiy xulosa chiqariladi, shuningdek zarurat tug'ilganda xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy ahvolini yaxshilash maqsadida moliyaviy pul oqimlarini optimallashtirishga qaratilgan kompleks tavsiyalar ishlab chiqiladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning pulsiz moliyaviy oqimlari tahlili qoidaga binoan buxgalteriya balansi (pul mablag'laridan tashqari), shuningdek ba'zi hollarda foyda va zararlar haqidagi hisobot moddalari bo'yicha olib boriladi va quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Buxgalteriya balansi bo'ycha jami sof moliyaviy oqim tahlili.

2. Buxgalteriya balansi moddalari bo'yicha sof moliyaviy oqimlar matritsasining shakllanishi.

3. Buxgalteriya balansi moddalari bo'yicha sof moliyaviy oqimlarning qiyosiy tahlili.

4. Foyda va zarar hisoboti bo'yicha moliyaviy oqimlar tahlili.

Buxgalteriya balansi bo'yicha jami sof moliyaviy oqim, ya'ni buxgalteriya balansi umumiy qiymatining mutlaq chetlanishi tahlili, sof moliyaviy oqimning vertikal tahlili, sof moliyaviy oqimlar moddalari bo'yicha tahlilining amalga oshirilishini, shuningdek buxgalteriya balansi moddalari bo'yicha sof moliyaviy oqimlar sifatida ko'riladigan uning chetlanishiga ta'sir qiladigan omillarni aniqlashni nazarda tutadi. Bunda buxgalteriya balansi jami sof moliyaviy oqimining tahlili ikki tomonlama olib boriladi: balans aktivi miqdorining mutlaq o'zgarishi

(aktivlarning sof oqimi) sifatida va balans passivi miqdorining mutlaq o'zgarishi (passivlarning sof oqimi) sifatida.

Buxgalteriya balansi moddalari bo'yicha sof moliyaviy oqimlar matritsasining shakllanishi balansning aktivi hamda passivi moddalari bo'yicha sof moliyaviy oqimlarni bog'lash, shu yo'l bilan xo'jalik yurituvchi subyekt aktivlarining moliyalashtirish manbalarini aniqlash, shuningdek moliyalashtirish manbalari o'zgarishining xo'jalik yurituvchi subyekt aktivlari o'zgarishiga qanday tarzda ta'sir o'tkazganligini tahlil qilish imkoniyatini beradi. Bundan tashqari tahlil jarayonida passivdagi o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lmagan buxgalteriya balansi aktivi moddalari bo'yicha sof moliyaviy oqim va aktivdagi o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lmagan buxgalteriya balansi passiv moddalari bo'yicha sof moliyaviy oqimlar ajratiladi.

Buxgalteriya balansi moddalari bo'yicha sof moliyaviy oqimlarning qiyosiy tahlili xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holati yo'nalishlarini: mulkiy holati, moliyaviy barqarorlik darajasi, to'lov qobiliyati va likvidlik darajasini baholash imkoniyatini beradi, balans moddalari bo'yicha turli sof moliyaviy oqimlar o'zaro taqqoslanadi, ularning o'zgarishiga ta'sir qiladigan omillar ustida to'xtalishga asos yaratiladi.

Foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot bo'yicha moliyaviy oqimlar tahlili ham pul ham pulsiz qismlarni o'z ichiga oluvchi o'ziga xos moliyaviy oqimlar sifatida ko'rilishi mumkin bo'lgan moliyaviy natijalar (soliqqacha bo'lgan foyda, sotuvdan, operatsion moliyaviy natijadan, sotuvdan tashqari moliyaviy natijadan tushgan foyda va sof foyda) tahliliga qaratiladi. Tahlil jarayonida har bir moliyaviy natijadan pulli va pulsiz qismlarni ajratish hamda yuqorida ko'rsatilgan algoritmlarga monand ularni alohida tahlil qilish kerak bo'ladi. Tahlil jarayonida moliyaviy natijalarning o'sishiga ta'sir etgan omillar (masalan, sotuvdan tushgan tushum) moliyaviy tushum oqimlari sifatida, moliyaviy natijalarning kamayishiga ta'sir etadigan omillar esa (masalan, soliq)

moliyaviy chiqim oqimlari sifatida ko'rib chiqilishi maqsadga muvofiqdir.

Pulsiz moliyaviy oqimlar tahlili yakunida zarurat tug'ilganda tahlilning aniq natijalari tomonidan aniqlanadigan xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holatini yaxshilash maqsadida ularni optimallashtirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqiladi.

Shundan so'ng, xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holatini yaxshilash maqsadida pullik va pulsiz moliyaviy oqimlarni optimallashtirish bo'yicha tavsiyalar uning moliyaviy oqimlarini optimallashtirish bo'yicha yagona tavsiyalar majmuasiga birlashtiriladi.

Moliyaviy oqimlarni strategik rejalashtirish o'z navbatida, moliya sohasida xo'jalik yurituvchi subyektning uzoq muddatli, ya'ni strategik maqsadlariga erishishga yetaklaydigan uzoq muddatli moliyaviy rejalar ishlab chiqishiga qaratiladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlarini strategik rejalashtirish natijasi – moliyaviy oqimlarning uzoq muddatli (5 yil va undan ortiq muddatga) harakatlanishi dasturini tuzish hisoblanadi. Moliyaviy strategiya xo'jalik yurituvchi subyektning rivojlanish strategiyasi (biznes-strategiya, korporativ strategiya) tarkibidagi substrategiyalardan biri sifatida ko'riladi.

Shubhasizki, moliyaviy strategiya moliyaviy oqimlarning strategik boshqaruv hisobi tomonidan asosli ishlanmalar va avvalambor uning quyidagi jihatlari bo'yicha ishlanmalarni talab qiladi:

- moliyaviy strategiya umuman xo'jalik yurituvchi subyektning bozor narxini ko'tarilishiga qaratilgan bo'lishi kerak;
- moliyaviy strategiya ishlab chiqarish hajmining barqaror o'sishini ta'minlashi kerak;
- moliyaviy strategiya investitsion faollikning barqarorligini ta'minlashga olib borishi kerak;
- moliyaviy strategiya investitsion faollikning barqarorligiga yordam berishi kerak;

- moliyaviy strategiya kelishilgan bo'lishi va albatta boshqa substrategiyalarga (ishlab chiqarish, marketing, kadrlar) zid bo'lmasligi kerak;

- moliyaviy strategiya xo'jalik faoliyatiga manfaatdor shaxslar alohida guruhlari manfaatlarini inobatga olishi kerak.

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan ana shu moliyaviy oqimlarning strategik boshqaruv hisobi tomonidan batafsil ishlanma talab qiladigan xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy strategiya yo'nalishlari oxir-oqibatda uning uzoq muddat davomida moliyaviy holati barqarorligini ta'minlashi, albatta moliyaviy jozibadorligini ta'minlashi, shuningdek uzoq muddatli istiqbolda moliyaviy qiyinchiliklar tug'ilishini bartaraf etishi kerak.

Shuning uchun moliyaviy oqimlarning strategik rejalashtirilishi kamida xo'jalik yurituvchi subyektning uzoq muddatli istiqbolida uning moliyaviy holatini baholovchi asosiy ko'rsatkichlarining barqaror bo'lishini ta'minlashga qaratilgan bo'lishi lozim.

Moliyaviy oqimlar strategik boshqaruv hisobining roli bu o'rinda moliya sohasida xo'jalik yurituvchi subyektning harakat strategik vazifalari va strategik rejalarini aks ettiradigan ushbu ko'rsatkichlarning (zarurat tug'ilganda) adolatli tanlovida, asoslanishi va ishlab chiqishida namoyon bo'ladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarning moliyaviy holatini baholash bo'yicha tahliliy ko'rsatkichlarni (moliyaviy koeffitsiyentlar) tanlab olish quyidagi tamoyillarga asoslanishi kerak, deb hisoblaymiz:

- xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlarini strategik rejalashtirilishini samarali ta'minlashga xizmat qiladigan moliyaviy holatini har tomonlama baholashning ahamiyati;

- moliyaviy koeffitsentlarning imkon qadar keng qamrovli bo'lishi va shu bilan birgalikda ularning minimum miqdorda bo'lishi;

- balans tengligini hisobga olgan holda tengliklar tizimiga moslanishuvchan bo'lishi.

Moliyaviy oqimlarni strategik rejalashtirish maqsadlaridan kelib chiqib, moliyaviy koeffitsiyentlarning to'rtta asosiy guruhlarini ajratish maqsadga muvofiqdir:

- xo'jalik yurituvchi subyektning mulkiy holatini baholash;
- xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy barqarorligini baholash;
- xo'jalik yurituvchi subyektning to'lov qobiliyati va likvidligini baholash;
- xo'jalik yurituvchi subyektning ish (biznes) faolligini baholash.

Moliyaviy oqimlarning strategik rejalashtirilishi asosida xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holati barqarorligini 5 yil va undan ortiq muddatda, ya'ni uzoq muddatli istiqbolda qo'llab-quvvatlashga qaratilgan ularning maqsadli prognozlashtirilishi yotadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlarini prognozlashtirish uslubiyoti quyidagilarni amalga oshirishni nazarda tutadi:

1. Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holatini kompleks baholash maqsadida tanlab olingan moliyaviy koeffitsiyentlarning har birining mohiyati (masalan, moliyaviy holat reytingi orqali) va ahamiyati diapozoni belgilanadi.

2. Buxgalteriya balansi, foyda va zarar hisoboti prognoz ma'lumotlari moliyaviy koeffitsiyentlar va balansli tenglamalardagi formulalardan tashkil topgan balans tenglamalar tizimini yechish orqali, moliyaviy koeffitsiyentlar va boshlang'ich shartlar belgilagan ahamiyatlar – o'zgarishlar ko'zda tutilmagan yoki uning o'zgarishlari oldindan aniqlangan foyda va zarar haqidagi hisobot yoki balans ko'rsatkichlari asosida hisobga olinadi.

3. Buxgalteriya balansi moddalari bo'yicha sof moliyaviy oqimlar prognozi hisoblab chiqiladi.

4. Xo'jalik yurituvchi subyektning barcha moliyaviy oqimlarini bir-biri bilan bog'lovchi tenglamalar tizimi yechimi orqali moliyaviy (kirim va chiqim) oqimlarning prognozi hisoblab chiqiladi.

5. Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlari prognozi yakunlariga muvofiq uning moliyaviy strategiyasining shakllanishi bo'yicha takliflar ishlab chiqiladi.

Moliyaviy oqimlarni maqsadli prognozlashtirish jarayonida moliyaviy oqimlar strategiyasining bir necha variantlari ishlab chiqiladi hamda ushbu variantlarning eng maqbuli ko'rsatilgan va har tomonlama asoslangan holda xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyatiga taqdim etiladi.

Moliyaviy oqimlarning strategik nazorati moliya sohasida qo'yilgan strategik maqsadlarga erishishga bo'lgan kuzatuv va nazoratdan hamda qaror qabul qilish jarayoniga qaytishni ta'minlashdan iborat. Bunday qaytishlar investitsion va moliyaviy qarorlarga o'zgartirishlar kiritish va zaruriyat tug'ilganda maqsadlarni o'zgartirish yoki xo'jalik yurituvchi subyektning maqsadlariga erishish yo'liga qaytish uchun kerak bo'lgan yo'lni tanlash, maqsadlarni o'zgartirish uchun zarurdir.

Xo'jalik yurituvchi subyekt moliyaviy oqimlarining strategik nazoratini ta'minlaydigan asosiy vosita - moliyaviy oqimlarning strategik rejalashtirilishini amalga oshirishda tanlab olingan moliyaviy koeffitsiyentlar hisoblanadi.

Bu bosqichda moliyaviy koeffitsiyentlarning haqiqiy miqdori ularning rejalashtirilgan darajasi bilan taqqoslanishini, ko'rsatkichlarining har biri bo'yicha chetlanishlarni aniqlash, chetlanishlarni keltirib chiqargan sabablarni tahlil qilish, moliyaviy oqimlarning uzoq muddatli rejasini tahlil qilish orqali kelib chiqqan chetlanishlarni bartaraf etish bo'yicha takliflar ishlab chiqish va mos ravishda xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy strategiyasiga tegishli o'zgartirishlarni kiritish kabi muhim jarayonlarni amalga oshirish kerak bo'ladi.

Xulosa qilib aytganda, xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy oqimlarini boshqarishda strategik boshqaruv hisobining muhim qismi bo'lgan aynan moliyaviy oqimlarning strategik boshqaruv hisobi bozor

iqtisodiyotining zamonaviy sharoitlariga adekvat va eng optimal boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkoniyatini beradigan samarali va tezkor axborot bazasini shakllantirish imkoniyatini yaratadi.

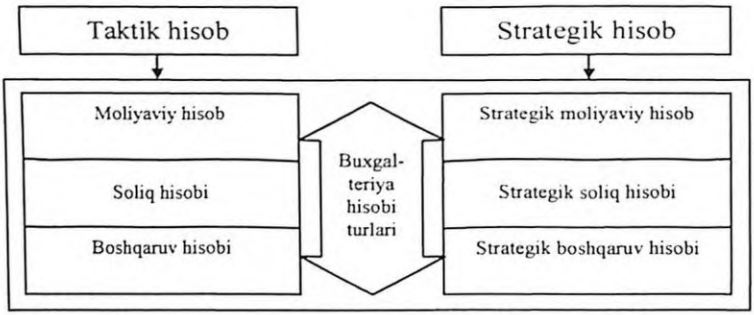
2-§. Strategik boshqaruv hisobini tashkil etish va yuritishning nazariy va uslubiy asoslari

Xo'jalik yurituvchi subyektlar boshqaruvining axborot, ya'ni ma'lumotlar bilan ta'minlanishi hisob-tahlil tizimi (HTT) vositasida amalga oshirilishini hisobga olgan holda uning takomillashuvi yangi progressiv hisob turlaridan foydalanish asosida amalga oshirilishi mumkin. Zamonaviy sharoitda strategik boshqaruv hisobi ana shunday muhim vazifani bajaruvchi vosita sifatida namoyon bo'ladi.

Hisobning ushbu turi buxgalteriya hisobining evolutsiyasi, ya'ni moliyaviy buxgalteriya hisobiga xos bo'lgan kamchiliklarni yengib o'tish natijasida hosil bo'lgan. Bunday kamchiliklar qatoriga: ma'lumot shakllanishining past relevantligi, buxgalteriya (moliyaviy) hisobotining tarixiy tavsifi, aktivlar va majburiyatlarni baholashda turli konsepsiyalarning ishlatilishi hamda, natija sifatida, ma'lumotlarning mos kelmasligi, tashqi ma'lumotlarning inobatga olinmasligi kiritilishi lozim. Zamonaviy sharoit HTT doirasida nafaqat moliyaviy-xo'jalik faoliyat natijalari to'g'risidagi, balki mavjud barcha ma'lumotlar, omillar, fikr-mulohazalardan foydalanish asosida byudjetlashtirish va rejalashtirish tizimining vujudga kelishini talab etuvchi, prognoz qiluvchi ma'lumotlarning ham shakllanishi zaruratini talab etadi. HTT doirasida menejerlarning axborot talabiga mos keladigan operativ, taktik va strategik ma'lumotni shakllantirish imkoniyatini beradigan boshqaruvning hisob-tahlil ta'minoti shakllanishi zarur. Strategik boshqaruv hisobi ushbu masalaning xuddi ana shu yechimiga qaratilganligi bilan ham ahamiyatlidir.

Amaldagi qonunchilik talablariga ko'ra xo'jalik yurituvchi subyektlarda moliyaviy, soliq, boshqaruv hisoblari strategik hisobning uslubiy hamda amaliy asosini tashkil qiladi (4-rasm).

Strategik hisob haqida fikr-mulohazalar yuritilayotgan vaqtda uning mohiyatini keng va tor ma'noda talqin qilish mumkin. Tor ma'noda yondashilganda strategik hisob strategik moliyaviy, strategik soliq hamda strategik boshqaruv hisoblarini o'z ichiga olishi e'tirof etiladi. Haqiqatdan ham hisobning ushbu turi moliyaviy, soliq va boshqaruv hisoblaridan mustaqil bo'lmasdan, ular bilan o'zaro uzviy bog'liqligini tan olish kerak.



4-rasm. **Xo'jalik yurituvchi subyektlarning HTT doirasida qabul qilinadigan hisob turlari**

Xo'jalik yurituvchi subyektlar uchun strategik boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritishda uning asosiy tamoyillariga tayanish zarur. Bugungi kunda ushbu tamoyillar shakllanish bosqichida ekanligini alohida ta'kidlash kerak.

Strategik boshqaruv hisobi tamoyillari - moliyaviy, boshqaruv, soliq hisoblarining an'anaviy tamoyillariga asoslanadi.

Strategik boshqaruv hisobi obyektlari - xo'jalik yurituvchi subyektning biznes strategiyasi va menejerlarning axborot talablari orqali aniqlanadi. Strategik boshqaruv hisobi obyekti bo'lib: xarajatlar, moliyaviy natijalar, inson resurslari, innovatsiyalar, pul oqimlari, xususiy mulk (aktiv)lar va shu kabilar hisoblanadi.

Strategik boshqaruv hisobida ham moliyaviy hisob, ham boshqaruv hisobi uslubi elementlari, shuningdek uslubining spesifik elementlari ham ishlatilishi mumkin. Xususan, strategik rejalashtirish, strategik tahlil, ishlab chiqarish balans hisobotlari va strategik hisobotning boshqa ko'rinishlari, strategik pozitsiyalanish, segmentatsiya va raqobat muhitining tizimli tahlili, strategik audit, prognozlashtirish, baholash zanjiri tahlili va shu kabilar.

Strategik boshqaruv hisobining farqli xususiyati uning mikromuhit va makromuhit tashqi omillariga qaratilganligi sababli ushbu omillar haqidagi ma'lumotlar xo'jalik yurituvchi subyektlarda maxsus tashkil etilgan monitoring tizimida shakllanishi lozim. Monitoring tizimini shakllantirish va uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan son va sifat mezonlarini joriy etish Korporativ boshqaruv Kodeksining 22-moddasiga muvofiq aynan xo'jalik yurituvchi subyektlarning boshqaruvi va ushbu tizim, ya'ni strategik boshqaruv hisobi zimmasiga yuklatilgan[1].

Monitoring tizimidagi omillar klassifikatsiyasini makromuhit (siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, texnologik, huquqiy, ekologik, demografik, jismoniy va madaniy) omillari, mikromuhit (tarmoqlar yoki faoliyat yo'nalishlari bo'yicha, baho, raqobat darajasi, xususan yakuniy iste'molchi bilan bog'langan raqobat omillari bo'yicha va shu kabilar) omillari, aniq xo'jalik yurituvchi subyekti darajasida namoyon bo'ladigan ichki muhit omillari ajralishini taxmin qiluvchi strategik menejmentda qabul qilingan uslub asosida o'tkazish maqsadga muvofiq.

Ta'kidlash joizki, monitoring tizimida shakllanadigan ana shu ichki va tashqi omillar to'g'risidagi ko'rsatkichlar tarkibi xo'jalik yurituvchi subyektlarning moliyaviy-xo'jalik faoliyati xususiyatlaridan kelib chiqib aniqlanadi.

Makromuhit darajasida xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatiga eng avvalo Davlatning olib borayotgan shu sohadagi iqtisodiy islohatlari bevosita ta'sir qiladi. Oddiyroq ifodalanidigan bo'lsa, Davlat manfaatdor

[1] Korporativ boshqaruv Kodeksi. //"Xalq so'zi" gazetasi, 2016-yil 11-mart, № 49 (6484), 2-3-betlarda.

bo'lgan sohalar va faoliyat yo'nalishlarini yanada rivojlantirishni ana shu mexanizmlar orqali rag'batlantiradi, ma'lum bir sohalarni esa (monopoliya xususiyatiga ega bo'lgan) tartibga soladi, qonunchilik me'yorlariga rioya etmaganlariga nisbatan esa tegishli choralarni qo'llaydi. Ana shularning barchasi, ya'ni iqtisodiy va siyosiy omillar xo'jalik yurituvchi subyekt doirasida tashqi makromuhit monitoringi tizimining yaratilishi zaruriyatini keltirib chiqaradi, jumladan, ushbu omillar strategik boshqaruv hisobining bevosita obyektlari bo'lishi va shunga muvofiq batafsil tahlil etilishi kerak.

Davlat tomonidan ana shu makromuhit darajasidagi ta'sirlari yana oziq-ovqat ishlab chiqarish subsidiyasi (kvotalar, yuqori bahoda sotib olish va shu kabilar yordamida) ko'rinishida, shuningdek mahalliy va tabiiy muhitni, landshaftni, ekologiyani himoya qilish, aholining tarixiy joylarida yashashini mustahkamlash, an'anaviy hayot tarzini qo'llab-quvvatlashda namoyon bo'ladi. Shunday qilib, iqtisodiy va siyosiy omillar ekologik, ijtimoiy, demografik, texnologik omillar bilan aralashib ketadi.

Masalan, Respublikamizning 65 foiz aholisi bevosita istiqomat qiladigan qishloq xo'jligida yer asosiy ishlab chiqarish vositasi hisoblanadi, shuning uchun birinchidan HTTda asosiy vositalar obyektlari kabi yer hisobini yuritish, monitoring tizimida yer kadastri va baniteti hisobi, ularning bozor narxi haqidagi axborotlarni shakllantirish zarur; ikkinchidan, yerdan foydalanishning samaradorligini, shu jumladan tuproq unumdorligi va hosildorlik kabi ko'rsatkichlar tahlilini tashkil etish kerak. O'z navbatida yer uchastkalarining bozor narxiga inflyatsiya darajasi, aholining hayot darajasi, sotib olish imkoniyatlari va shu kabi bir qator iqtisodiy omillar ta'sir etadi. Shuningdek, qishloq xo'jalik subyektlariga huquqiy omillar jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Bunday omillar qatoriga soliq tartibi va uning o'zgarishi, xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tartibga solib turuvchi ustama hamda me'yoriy aktlarni kiritish kerak. Qoida bo'yicha Hukumat soliq tizimidagi rejalashtirilayotgan o'zgarishlar haqida ma'lumot beradi va xo'jalik

yurituvchi subyekt rejalashtirilayotgan o'zgrishlar uning moliyaviy ahvoliga qay tarzda ta'sir qilishini baholash kerak.

Atrof muhitni himoya qilish borasidagi huquqiy-me'yoriy hujjatlarga, atrof muhitni ifloslantirish me'yorlariga, ekologik toza mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha talablarga amal qilishni ko'zda tutuvchi ekologik omillar muhim ahamiyat kasb etadi. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda ekologik siyosat atrof-muhitga salbiy ta'sir ko'rsatishini kamaytirishga qaratilgan bo'lishi, shuningdek, yangi zamonaviy va xavfsiz texnologiyaga o'tish hisobiga ekologik ahvolini maksimal darajada yaxshilashga qaratilganlari rag'batlantirilishi kerak.

Texnologik omillar - yetishtirilayotgan ekin va chorvachilik mahsulotlariga, yangi zamonaviy texnologiya (nou-xau)larni qo'llash yo'li bilan ularning qayta ishlashiga, boshqa funksional yo'nalishlarga, masalan kadrlarga (yangi texnologiya bilan ishlash uchun xodimlar tanlovi va ularni tayyorlash yoki yangi ishlab chiqarish texnologik jarayonlarini tatbiq etish natijasida ozod bo'layotgan ortiqcha ishchi kuchini ularning darajasiga mos mehnat bilan ta'minlash masalalari) ta'sir qiladi.

Tashqi makromuhit omillari (yuqorida batafsil ta'kidlab o'tganimizdek, ular haqidagi ma'lumot monitoring tizimida shakllanadi) orasida texnologik omillarning roli ahamiyatlidir. Ana shu omillar haqidagi ma'lumotlarni to'plashda xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatida aks etadigan texnologiyalardagi mumkin bo'lgan o'zgarishlar o'rganiladi. Ushbu o'zgarishlar xo'jalik yurituvchi subyekt uchun faoliyatdagi qo'shimcha imkoniyatlar yoki ma'lum chegaralanishlarni yaratishi mumkin. Ixtiyoriy xo'jalik yurituvchi subyekt o'z vaqtida o'zgarayotgan texnologiyalarga ko'nikishi va texnologik o'zgarishlarga moslashishi lozim. Texnologiya xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatida muhim rol o'ynaydi va kritik omillardan biri sifatida namoyon bo'ladi. Texnologiyalarni tatbiq qilish ko'p hollarda innovatsion faoliyat bilan chambarchas bog'liq. Xo'jalik yurituvchi subyektining moliyaviy ahvoli va uning strategiyasini muvaffaqiyatli

amalga oshirilishi biznes-jarayonining asosi bo'lgan va ko'pincha ishlab chiqarilgan mahsulot sifatini aniqlaydigan ma'lum texnologiyalarni tanlashga bog'liq.

Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarilayotgan mahsulotga munosabati bo'lgan texnologik ishlab chiqarishni, uning raqobatbardoshligi bahosini o'rganishi lozim. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati xarakterini o'rganishda ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish yuqori texnologik turlariga, shuningdek, qo'llanilayotgan texnologiyalar tomonidan asosan aniqlanadigan harakterli biznes-jarayoniga alohida e'tibor beriladi. Xo'jalik yurituvchi subyekt strategiyasini va unga bog'liq bo'lgan xo'jalik faoliyati risklarini umumiy baholashda texnologiyaga ham tegishli bo'lgan maqsadlari aniqlanadi. Ushbu maqsadlar quyidagi yo'nalishlarga tegishli bo'lishi mumkin: xo'jalik yurituvchi subyekt yo'nalishdagi holatni boshqara olmasligi yoki yo'nalishdagi bo'lib o'tadigan o'zgarishlarga munosabat ko'rsatish uchun mos texnologiyalarga ega bo'lmasligi bo'yicha kelib chiqishi mumkin bo'lgan xavf (risk) munosabati bilan yo'nalish rivojlanishi. Zamonaviy sharoitda xo'jalik yurituvchi subyektlarda texnologiyalar bilan bog'liq tashqi omillarni baholash texnologik audit doirasida ham amalga oshirilishi mumkin.

Xo'jalik yurituvchi subyektlardagi tirik organizmlar (biologik qonunlar asosida rivojlanadigan hayvon va o'simliklar) ishlab chiqarish vositalari sifatida namoyon bo'ladi, shu sababli, ishlab chiqarish iqtisodiy jarayoni tirik organizmlarning tabiiy rivojlanish jarayoni bilan uzviy bog'lanadi. Xo'jalik yurituvchi subyektning HTT doirasida quyidagi yo'nalishlar bo'yicha olib boriladigan biologik aktivlar tahlilini qo'llash lozim: xarajatlar tahlili, haqiqiy qiymat bahosi, biologik aktivlar tuzilmasi tahlili, biologik aktivlar tannarxi dinamikasi tahlili, biologik aktivlar mahsulotlarini ishlab chiqarish hajmi tahlili, biologik aktivlarning rentabellik darajasi, yetishtirish va oziqlantirishga mo'ljallangan 1 s tirik hayvonlar og'irligi tannarxi bahosi va shu kabilar. Xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini baholash uchun

xarakterli bo'lgan maxsus ko'rsatkichlar biologik aktivlar tahlilida ham foydalaniladi. Bunday ko'rsatkichlar qatoriga masalan, hosildorlik, tannarx, chorvachilik unumdorligi, hayvonlarning ko'payishi va o'sishi, o'limi va hokazolar kiritiladi. Tahlil jarayonida xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini rejalashtirishga bo'lgan yondashuvni ifodalaydigan, ishlab chiqarilayotgan mahsulot darajasini baholash doimiy jarayonini taqozo etadigan, olingan bilimlarni ishlatish va o'z xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini takomillashtirish maqsadida boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlardagi xo'jalik faoliyati ijobiy malaka va amaliyotni baholash imkoniyatini beradigan benchmarkingdan foydalanish zarur.

Strategik boshqaruv hisobini samarali tarzda tashkil qilish uchun 2-jadvalda tavsiflari keltirilgan umumiy va xususiy yondashuvlarni e'tiborga olish kerak.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda strategik boshqaruv hisobining samarali tarzda tashkil qilish uchun muhim bo'lgan quyidagi 10 ta omillarni alohida ajratib o'rganish ham muhim vazifadir:

2-jadval

Strategik boshqaruv hisobini tashkil etish borasidagi mavjud yondashuvlar

Yondashuvlar nomi	Yondashuv mohiyati
Umumiy yondashuvlar	
Tizimli	Strategik boshqaruv hisobini tashkil etish va yuritish strategik boshqaruv va boshqaruv hisobi tizimi, elementi ko'rinishida ko'rilmoqda, o'z navbatida, ushbu tizim boshqa yuqori darajadagi nazorat tizimining bir qismi bo'lishi mumkin, masalan, xoldingni boshqarish tizimi
Majmuaviy	Strategik boshqaruv hisobi barcha turdagi ma'lumotlardan majmuaviy holda foydalanadigan moliyaviy-xo'jalik faoliyatining bir qismi sifatida ko'riladi
Kompyuterlashgan	Strategik boshqaruv hisobini tashkil etish va yuritishda zamonaviy kompyuter texnologiyalardan foydalangan holda olib borilishi

Shaxsiy yondashuvlar	
Integratsiyali	Ham vertikal ham gorizontal ko'rinishdagi o'zaro iqtisodiy munosabatlar mutanosibligini ta'minlaydi
Vaziyatli	Muayyan vaziyatlarga e'tibor berish imkonini beradi
Dinamikli	Strategik boshqaruv hisobi voqealarni hamda jarayonlarni dialektik rivojlanishida, sabab va natija munosabatlarida va bo'ysinish ko'rinishida ko'rib chiqadi
Maxsus	Strategik boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish, xo'jalik yurituvchi subyektlarda mos ravishda boshqaruv hisobi tizimini ishlab chiqishini o'z ichiga oladi

1. Strategik boshqaruv hisobining strategik qarorlarni qabul qilishdagi eng asosiy vosita ekanligi.

2. Turli darajadagi menejerlarning axborotlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan eng asosiy tizim ekanligi.

3. Qabul qilnishi mumkin bo'lgan boshqaruv qarorlari bo'yicha yaqqol variantlarni taklif etuvchi vosita ekanligi.

4. Optimal tarzdagi moliyaviy ko'rsatkichlarning tanlanishi.

5. Iqtisodiy va boshqaruv faoliyatlarining har biri uchun alohida ko'rsatkichlar tizimidan foydalanishi.

6. Muhim ahamiyatga ega bo'lgan relevant axborotlarning taqdim etilishi.

7. Bartaraf etilmaydigan va o'zgaruvchan xarajatlarning taqsimlanishi.

8. bartaraf etilmaydigan va texnik iqtisodiy xarajatlarning taqsimlanishi.

9. me'yoriy xarajatlarning strategik hisobini tashkil etish.

10. HTTda vujudga kelishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarga moslashish mexanizmining mavjudligi.

Strategik boshqaruv hisobini tashkil etishga doir mavjud yondashuvlar o'rganib chiqilganda, ushbu masalani ko'rib chiqishda turli xil mualliflar turlicha e'tibor berganliklarini kuzatish mumkin (3-jadval).

3-jadval

Strategik boshqaruv hisobini tashkil etish uslubiyati bo'yicha mavjud yondashuvlar

Uslubiyat muallifi	Uslubiyat mohiyati
I.A. Harchenko [15]	1. Biznesning tijorat to'lov qobiliyatini va uning rivojlanish istiqbollarini baholash maqsadida makromuhit tashqi omillari parametrlarining monitoring tizimini keyingi o'rnatish bilan auditorlik yoki konsalting firmasi tomonidan yoki ichki audit xizmati tomonidan marketing auditini o'tkazish. 2. Tashqi makromuhit va ichki mikromuhit monitoring tizimini o'rnatish. 3. Rejalashtirish va byudjetlashtirish tizimini o'rnatish. 4. Strategik boshqaruv hisobi tizimida foydalaniladigan uslubiyotlar tanlovi. 5. Ichki va strategik tahlildan foydalangan holda strategiyani amalga oshirish natijalari tahlili. 6. Boshqaruv obyektlarining kesimida strategik audit va boshqaruv auditini o'tkazishni taxmin qiladigan ichki nazorat tizimi doirasida boshqaruv auditini amalga oshirish uslubiyatlarini taklif etgan.
V.E. Kerimov [6]	Jarayonma-jarayon va tezkor yondashuvlar orqali strategik hisobni tashkil qilish uslubiyati ishlab chiqilgan.
S.P. Suvorova [12]	1. Boshqaruv hisobi (BH)ning tashkiliy-funksional xususiyatlari tahlili: BH tizimining umumiy tasnif va holati tahlili, BH tashkiliy tuzilmasining tahlili, mas'uliyat markazlari bo'yicha BHni yurituvchi xo'jalik yurituvchi subyektlarda hisob siyosati tahlili, ularning faoliyat turlari hisobi tahlili, BHning kadrlar ta'minoti tahlili. 2. Strategik boshqaruv hisobi (SBH)ni mustaqil tizim sifatida tashkil etishning texnik-iqtisodiy asoslanganligi (TIA): SBHning mustaqil tizim sifatidagi TIA ishlanmasi, xo'jalik yurituvchi subyektning SBH to'g'risidagi boshqaruv qarorining qabul qilinishi, SBHning mustaqil tizim sifatida tartibga solinishi. 3. SBHning tarkibiy tuzilmasi: xo'jalik yurituvchi subyektning SBH tuzilmasi, SBHning kadrlar ta'minoti, SBHning texnik ta'minoti, SBH ko'rsatkichlari kompleksining shakllanishi. 4. SBH faoliyati modelining shakllanishi: SBH faoliyati modeli ishlanmasi, SBHning korxona menejmenti bilan o'zaro bog'liqlik ko'rsatkichlari va shakllari tanlovi, mas'uliyat markazlari bo'yicha axborot oqimining shakllanishi, SBH haqidagi tartibning tasdiqlanishi. 5. SBH monitoringi: SBHning haqiqiy holati bahosi, SBH ma'lumotini optimallashtirish va himoyalash, strategik maqsad va vazifalarga erishish maqsadida tahlil va nazorat qilish, SBHni avtomatlashtirish.

I.V. Yarkova [17]	1. Strategik xarajatlar hisobini tashkil qilish. 2. Strategik tahlilni o'tkazish. 3. Maqsadli muvozanatlangan ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish. 4. Byudjetlashtirish tizimiga maqsadli muvozanatlangan ko'rsatkichlarni kiritish (moslashtirish). 5. Strategik byudjetlashtirish tizimini shakllantirish.
T.N. Muzika [7]	1. Strategik hisobning buxgalteriya modelini shakllantirish. 2. Strategik hisobning axborot maydonini aniqlash va shakllantirish. 3. Strategik hisob doirasida qo'llaniladigan mexanizmlarni aniqlash. 4. Strategik hisob doirasida qo'llaniladigan algoritmlarni aniqlash. 5. Strategik boshqaruv tizimida natijali ko'rsatkichlarni aniqlash. 6. Strategik nazorat. 7. Strategik tahlil.

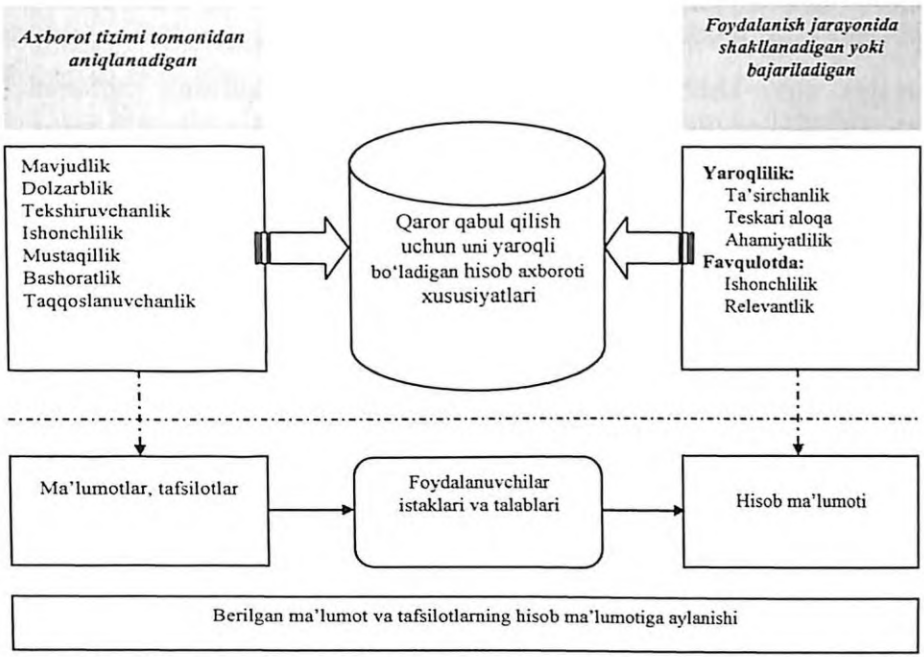
Strategik boshqaruv hisobini tashkil etishda eng avvalo har bir xo'jalik yurituvchi subyektning o'ziga xos tomonlarini e'tiborga olib, uning ichki tartibini, kerak bo'lsa qonun-qoidalarini ishlab chiqish zarur. Bu jarayonda, eng avvalo, strategik boshqaruv hisobining har bir xo'jalik yurituvchi subyekt ichida tartibga solishning quyidagi beshta darajasini albatta e'tiborga olish kerak: konseptual asoslarni qamrab olgan birinchi daraja; umumiy hujjatlarni o'z ichiga olgan ikkinchi daraja; ishchi hujjatlarni o'z ichiga olgan uchinchi daraja; strategik hisobotni shakllantirish tartibini tartibga soluvchi hujjatlarni o'z ichiga oluvchi to'rtinchi daraja; strategik boshqaruv hisobi uslubiyatini qo'llash xususiyatlariga bag'ishlangan maxsus standartlarni o'z ichiga olgan beshinchi daraja.

3-§. Strategik boshqaruv hisobini tashkil qilishning amaliy asoslari

Strategik boshqaruv hisobini boshqa hisob turlaridan ajratib turadigan tahliliy asoslarni yaratishda, boshqaruv qarorlari qabul qilish uchun foydali va zarur bo'ladigan hisob ma'lumotlari xususiyatlarini guruhlashtirish imkoniyatini yaratib bera oladigan xususiy modelga tayanish kerak (5-rasm):

Hisob ma'lumoti xususiyatlarining birinchi guruhini foydalanuvchilar axborot so'rovlarining o'ziga xos xususiyatlari emas,

balki axborot tizimiga xos xususiyatlar bilan aniqlanadigan universal sifat xususiyatlari tashkil qiladi. Bularga quyidagilarni kiritish mumkin: dolzarblilik, tekshiruvchanlik, reprezentativlik, bashoratlilik, taqqoslovchanlik, shuningdek, mustaqillik va mavjudlik tamoyillari. Ularning ajralib turuvchi xususiyatlari shunda namoyon bo'ladiki - oldindan belgilangan meyorlarga nisbat o'zgarishini hamisha o'lchash, ya'ni hisob-kitob qilish imkoniyati mavjud.



5-rasm. **Hisob ma'lumotlari xususiyatlarini guruhlashtirish**

5-rasmdan ko'rinib turibdiki, hisob ma'lumotlari xusisiyatlarini belgilovchi ikkinchi guruhning nomi "yaroqlilik xususiyatlari" deb nomlangan. Ularning mohiyati nafaqat oldindan belgilangan ma'lumotlar to'plami orqali aniqlanadi, balki mavjud axborot to'plamini saralash va baholash jarayoni oxirgi foydalanuvchilar tomonidan vujudga keladigan talablar asosida amalga oshiriladi.

Xuddi shuningdek, hisob ma'lumotlarining "favqulotdagi xususiyatlari"ni belgilab beruvchi yana bir, ya'ni uchunchi guruh

tamoyilari ham muhim ahamiyatga egadir. Tizimli yondashuv atamalarida emerjentlik (favqulotda) tahlil qilinayotgan obyektning tizim murakkabligini ifodalaydi va uning alohida elementlari xususiyatlariga tizim xususiyatlarining nomutanosibligini bildiradi.

Ushbu guruhga boshqaruvning har bir darajasi uchun hisob ma'lumoti yakuniy qiymatining real bahosi uchun asosiy mohiyatga ega bo'lgan relevantlik va ishonchlilik xususiyatlari kiritilishi lozim.

Shu o'rinda ta'kidlash kerakki, strategik boshqaruv qarorlari qabul qilish uchun hisob ma'lumotlarining relevantlik xususiyati muhim ahamiyatga ega. Ushbu xususiyat hisob ma'lumotlarining nafaqat to'liqlilik, dolzarblilik va haqqoniylik talablarini qondirishi, balki foydalanuvchilarning axborot talablariga atroflicha, o'z vaqtida, tezkor hamda to'liq javob beradi, deb hisoblaniladi. Hisob ma'lumotlarining relevantlik darajasini belgilab beradigan asosiy mezonlar sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin (*4-jadval*):

4-jadval

Strategik hisob ma'lumotlarining relevantlilik mezonlari

t.r.	Mezonlar	*Mezonlarning tarkibi*
1	*Muhimlik*	Hisob ma'lumoti ma'lum hisob beruvchi birliklarning strategik holatlarini tasniflash, yoki strategik muhim ko'rsatkichlarni aniqlash uchun asos sifatida namoyon bo'lishi kerak. Ushbu ma'lumotsiz, strategik baholash va ushbu obyektlar bilan ishlash imkoniyati mavjud bo'lmaydi, yoki chegaralangan bo'ladi.
2	*Foydalilik*	Hisob ma'lumoti strategik tasnifga ega bo'lgan qarorlarni qabul qilish uchun doimiy ma'lumot asosi sifatida namoyon bo'lishi kerak.
3	*Yetarlilik*	Hisob ma'lumoti muhim ahamiyatga ega yordamchi o'zgartirishsiz strategik tahlilda ishlatilishi mumkin bo'lishi kerak.
4	*Ishonchlilik va hozirlik*	Hisob ma'lumoti o'z vaqtida taqdim etilish, ishonchlilik va hozirlik tamoyillariga javob berishi kerak.

Biznes rivojlanishining muayyan bosqichida, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyekt strategiyasini amalga oshirish boshqaruvning doimiy

funksiyasiga aylanganda, qabul qilinadigan strategik qarorlarning samaradorligi bevosita ana shunday qarorlarni qabul qilish uchun zarur bo'ladigan ma'lumotlarni ta'minlab beradigan hisob tizimining mavjudligiga bog'liqdir. Ana shunday tizimning o'ziga xos xususiyati xo'jalik yurituvchi subyektning rahbarlariga (menejerlariga) beriladigan strategik ma'lumotlar (axborot, hisobotlar va sh.k.) taqdimotining doimiyligi va tizimliligidir.

Moliyaviy, boshqaruv va strategik boshqaruv hisoblari o'rtasidagi muhim farqlarni quyidagi uchta metodologik yondashuv orqali aniq kuzatish mumkin:

- ana shu hisob turlarining har biri boshqaruv qarorlari qabul qilishning turli shakllari va darajalariga qarab mo'ljallanadi;
- har bir hisob turida ma'lumotlarni relevantli deb topishning faqat o'ziga xos mezonlaridan foydalaniladi;
- ushbu turdagi qarorlarning axborot ta'minoti jihatidan qo'llab-quvvatlanishi ham turli darajada amalga oshiriladi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, strategik boshqaruv hisobiga strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilishni doimiy qo'llab-quvvatlovchi hisob-tahlil tizimi sifatida qarash, maqsadga muvofiqdir. Strategik boshqaruv istiqbolli boholashga tayanar ekan, hisob-tahlil ma'lumotlar bilan ishlash bu yerda moliyaviy (buxgalteriya) yoki boshqaruv hisobida qo'llanilmaydigan uslub va texnologiyalarning paydo bo'lishiga zamin yaratadigan keng va chuqur xususiyatga ega bo'ladi hamda turli xil hisoblar orasidagi farqlarni ko'rsatib berish imkonini beradi (*5-jadval*).

Taklif etilgan chegaralanish asosi bo'lib ana shu tizimlarning manfaatdor tomonlar (menejerlar, mulk egalari, ya'ni aksiyadorlar va sh.k.) qabul qilishlari, tahlil etilishlari hamda qaror qabul qilishlari uchun qulay shakldagi muhim relevant ma'lumotlarni yetkazib berish imkoniyati xizmat qiladi.

5-jadval

Hisob turlari orasidagi farqlar

Farqlarini ko'rsatuvchi mezonlar	Hisob turlari		
	Moliya hisobi	***Boshqaruv hisobi***	***Strategik boshqaruv hisobi***
Hisob maqsadi	Moliyaviy ahvolni baholash uchun ma'lumotlarni shakllantirish	Tezkor va joriy qarorlarni qabul qilish uchun ma'lumotlarni shakllantirish	Strategik qarorlarni qabul qilish uchun ma'lumotlarni shakllantirish
Me'yoriy jihatdan tartibga solinishi	Yuqori	Yo'q	Yo'q
Ma'lumotlar foydalanuvchilari	Chegaralanmagan: tashqi va ichki foydalanuvchilar	Chegaralangan: ichki foydalanuvchilar (yuqori va o'rta zveno menejerlari)	Chegaralangan: mulk egalari va yuqori zveno menejerlari
Hisobning asosiy obyektlari	Xo'jalik mablag'lari va ularning tashkil topish manbalari va alohida jarayonlar	Xarajatlar va natijalar	Strategik ahamiyatga ega aktivlar, jarayonlar, natijalar, resurslar va mavjud barcha imkoniyatlar
Belgilangan ma'lumot xarakteri	Haqqoniy, birlamchi hujjatlarga asoslanadigan	Haqqoniy, tahliliy va istiqbol ko'rsatkichlari	Haqqoniy, tahliliy va istiqbol hamda bashoratni belgilovchi
Relevantlik darajasi	Qisqa muddatli, korxona darajasida	Qisqa va o'rta muddatli, ishlab chiqarish dasturi yoki alohida bo'limlar doirasidagi	Uzoq muddatli, barcha korxona yoki biznes segmenti doirasidagi
Ma'lumot to'plash darajasi	Past: alohida jarayonlarni aks ettirish darajasida	Past va o'rta: quyi bo'g'in yoki ishlab chiqarish dasturlari doirasidagi alohida jarayonlar	Yuqori: strategik muhim ahamiyatga ega obyektlar yoki tizim imkoniyatlari
Hisobotni taqdim etish muntazamligi	Muntazam: har bir hisobot davri uchun	Muntazam emas: boshqaruv (rahbariyat, ma'muriyat) tomonidan aniqlanadi	Muntazam emas: boshqaruv (rahbariyat, ma'muriyat) va mulk egalari tomonidan aniqlanadi
Hisobot ma'lumoti xarakteri	Haqqoniy (tarixiy)	Tarixiy va prognozlik	Analitik va prognozlik

Strategik boshqaruv hisobi konsepsiyasi - "strategik boshqaruv hisobi" tushunchasining mohiyatini, predmet sifatida uning mazmunini, asosiy tamoyillarini hamda metodologik asoslarini tashkil qiluvchi barcha tomonlari ularning mohiyatini quyidagi yo'nalishlarda tahlil qilish taklif etiladi:

- strategik boshqaruv hisobining nazariy hamda metodologik (uslubiy) asoslari yo'nalishida;
- strategik boshqaruv hisobi predmeti mohiyatini belgilab beruvchi tamoyillar va chegalar asosida;
- "strategik boshqaruv hisobi" tushunchasining yangi ta'rifini shakllantirish orqali.

Strategik boshqaruv hisobining ikkita: umummetodologik va maxsus tamoyillarini alohida hisobga olish kerak.

Birinchisi umumuiy xususiyatlarni o'zida mujassam etgan bo'lib, ularning mavjudligi har qanday hisob tizimi tashkil etilishi va yuritilishining muhim uslubiy asosi hisoblanadi. Ular qatoriga: ishonchlilik; haqqoniylik; hozirlik; to'liqlilik; tizimlilik; teskari aloqa tamoyillarini kiritish lozim.

Umummetodologik tamoyillardan farqli o'laroq maxsus tamoyillar esa hisobning boshqa tizimlarida foydalanilishi mumkin emas. Ular tufayli strategik boshqaruv hisobining boshqa hisob turlaridan farqi yaqqol namoyon bo'ladi. Strategik boshqaruv hisobining quyidagi maxsus tamoyillari mavjud:

- taqdim etilayotgan hisob ma'lumotlarining qaror qabul qilishning tegishli darajasiga kiritilish tamoyili;
- strategik boshqaruv hisobini olib borish uslub va muolajalarining asosiy strategik maqsadlarga mos kelishi tamoyili;
- hisobot shakllanayotgan makonda strategik birlik tamoyili;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilishda hisob-tahlil makonining birlik tamoyili;
- xarajat, hisob baholari va foydalanilayotgan ko'rsatkichlar tahliliy guruhlarining ko'pligi tamoyili;

- son va sifat ma'lumotlari mohiyatining tenglik maqomi tamoyili.

Ana shu tamoyillar samaradorligini oshirish maqsadida, ularning harakat chegaralari va doirasini aniqlash imkonini beradigan metodologik chegaralanish bilan to'ldirish kerak.

Ana shu metodologik chegaralanishlar quyidagicha belgilanishi kerak:

- strategik ma'lumotlar shakllanayotgan bo'lim va qismlar chegaralarining shartliligi;

- qo'llanilayotgan hisob-tahlil uslublari va ana shu uslublar mohiyatiga yondashuvlarning muqobilligi;

- qaror qabul qilish jarayonida barcha mavjud yoki taklif etilayotgan obyektiv va subyektiv baho hamda fikr-mulohazalarni hisobga olish.

Biznes rivojlanishining muayyan bosqichidan boshlab strategik boshqaruv hisobining axborot ta'minoti mazmuni murakkabroq vazifalarni yechish uchun xizmat qilishi talab qilinadi.

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida strategik boshqaruv hisobi tizimi nafaqat ma'lumot taqdim qiluvchi tizim sifatida, balki tezkor va muhim bilimlarni yaratuvchi tizim sifatida ko'rilishi kerak.

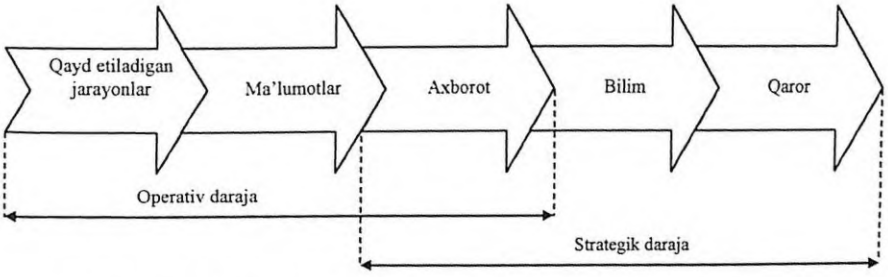
Tanlangan strategiyaning naqadar samarali ekanligi biznesning ichki va tashqi muhitlar o'zgarishlari borasidagi bilimlarni hisobga olgan holda uzluksiz va dinamik tarzda rivojlanishini ta'minlashi bilan bevosita bog'liqdir. Strategik boshqaruv nazariyasida bunday qarash yangi strategiya bilimi va bilimlarni boshqarish strategiyasi konsepsiyalarida o'z aksini topgan.

Yangi strategiya bilimi konsepsiyasiga asosan xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruv strategiyasining shakllanishi va tatbiq qilinishi ana shu xo'jalik yurituvchi subyektda vujudga kelgan korporativ intizom va an'analar tizimiga, shuningdek xo'jalik yurituvchi subyektning imkoniyatlari, xavf-xatarlari hamda aniq va noaniq resurslariga tayanadi, deb hisoblaniladi.

Bilimlarni boshqarish konsepsiyasi esa ichki boshqaruv jarayonlarini shakllantirishni mavjud bo‘lgan ichki korporativ bilimlar tizimiga maqsadli ta’sir o‘tkazish orqali amalga oshirishni nazarda tutadi. Bu yerda ichki tashkiliy bilimlar tizimi strategik boshqaruv obyekti sifatida qatnashadi.

Korporativ strategiyani shakllantirish va tatbiq qilishda birinchisi bilimlarni jamlashga, yaratishga va ularni kengaytirishga bog‘langan. Ikkinchi yo‘nalish xo‘jalik yurituvchi subyektning strategik bilimlarini boshqarishga bog‘liq.

Bu yerda strategik boshqaruv hisobining o‘rni bilimlarni boshqarishda strategik va xo‘jalik yurituvchi subyektning joriy xo‘jalik faoliyatini o‘zaro bog‘lab turuvchi zveno sifatida ko‘rinadi. Boshqaruv hisobining ma’lumotlari strategik qarorlar qabul qilinishini asoslab beradigan muhim manbaga aylanadi (6-rasm):



6-rasm. **Hisob-kitob ma’lumotlarining bilimga tranformatsiya qilinishi**

6-rasmda tasvirlangan hisob ma’lumotlarining bilimga transformatsiya qilinishi jarayonining mantig‘i korporativ tizimning qaror qabul qilish jarayoni barcha omillarni, ya’ni nafaqat moliyaviy ko‘rsatkichlar to‘g‘risidagi ma’lumotlarni, balki xo‘jalik yurituvchi subyektning moliyaviy-xo‘jalik faoliyatiga ta’sir qiladigan barcha ichki va tashqi omillar ta’siri hisobga olinganligini ifodalaydi.

Boshlang‘ich bosqichda biznes-jarayonlar haqidagi ma’lumotlarni to‘plash va ularni oddiy yig‘ish holati amalga oshiriladi. Shundan so‘ng

bunday axborotlar professional ekspertizadan o'tadigan tahliliy ma'lumotlarga transformatsiya qilinadi. Keyinchalik ularning yangi tashkiliy bilimlardagi transformatsiyasi oldin olingan boshqaruv axborot tizimida korporativ strategiya va raqobat muhiti haqida olingan ma'lumotlarni birlashtirishni amalga oshiradi. Yakunlovchi bosqichda jamlangan tashkiliy bilimlar strategik qarorlarni qabul qilishda ishlatiladi.

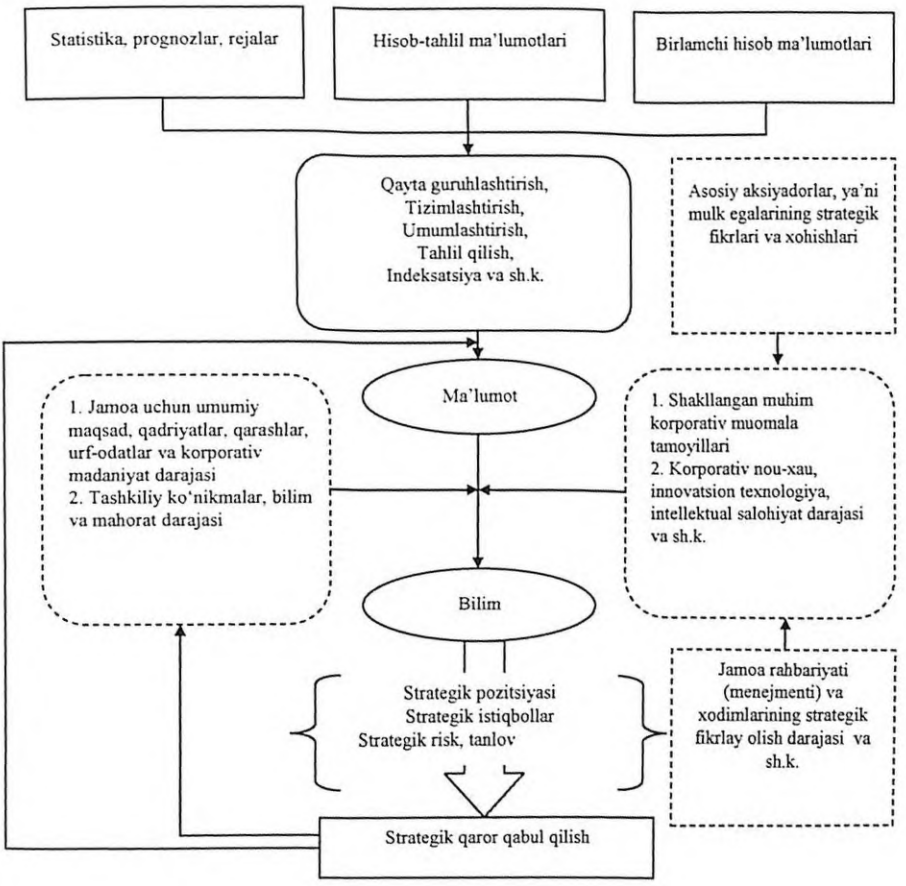
Strategik boshqaruv hisobi tizimida bilimlarning shakllanish jarayoni umumlashgan ko'rinishda 7-rasmda keltirilgan.

Ana shu 7-rasmda uchta muhim jarayonlarni birlashtirish orqali hosil bo'lgan strategik boshqaruv hisobining umumiy mohiyatini quyidagicha ifodalash mumkin:

- strategik boshqaruv hisobi ma'lumotlarining shakllanishi;
- ana shu ma'lumotlarning ichki tashkiliy bilimlar tizimi bilan integratsiyasi;
- bevosita strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni.

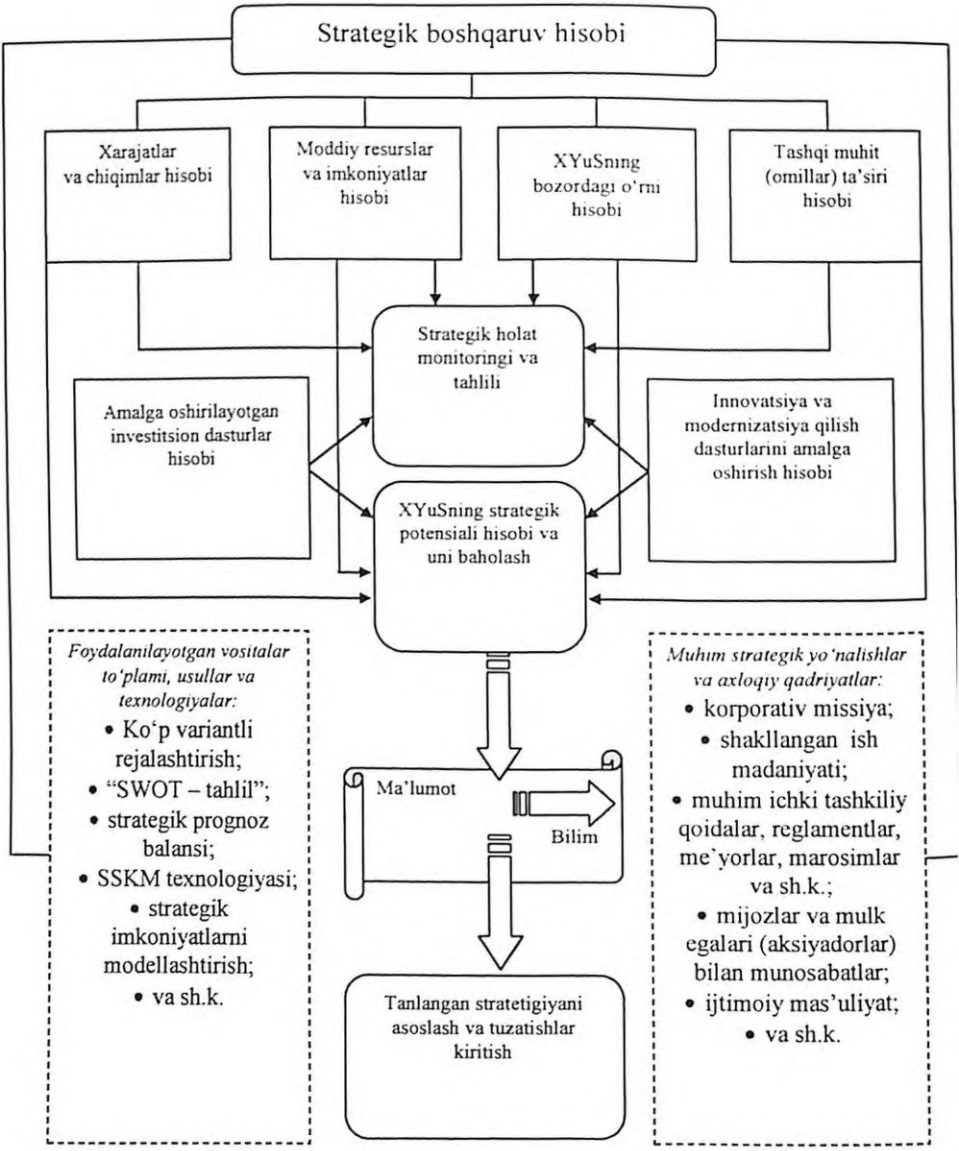
Ushbu jarayonlar bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lishiga qaramasdan ayni paytda ular bir-biridan mustaqil holda, ichki tashkiliy bilimlarda, hisob ma'lumotlarining uzluksiz transformatsiya jarayonini amalga oshirib, tatbiq qilinadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda samarali tarzda tashkil qilingan va yuritilayotgan strategik boshqaruv hisobi tizimi menejerlarni (rahbarlarni) ular tomonidan strategik boshqaruv qarorlari qabul qilishlari uchun ma'lumotlarni kamida 3 o'lchamda ta'minlashi kerak:



7-rasm. **Strategik boshqaruv hisobi tizimida bilimlarning shakllanishi**

- mulk egalari (aksiyadorlar) istaklarini hisobga olgan holda;
- xo'jalik yurituvchi subyektning mavjud resurslari va bilim salohiyatini hisobga olgan holda;
- biznesni yuritishga ta'sir qiladigan tashqi muhitlar, omillarni hisobga olgan holda (8-rasm).



8-rasm. **Strategik boshqaruv tizimida strategik hisob, tahliliy ma'lumot hamda bilimlarni shakllantirish**

E'tirof etish kerakki, ana shu omillar ichida "noan'anaviy tabiat"ga ega bo'lgan omillar, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyektning bilim salohiyatini ifodalovchi moddalarni hisobga olishdir.

8-rasm ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, xo'jalik yurituvchi subyektning bilim salohiyatini tashkil qiluvchi ko'rsatkichlar o'lchami alohida yondashuv va hisob-kitoblarni talab qiladigan moddalardan iborat.

Xususan, xo'jalik yurituvchi subyekt imidjini belgilovchi ko'rsatkichlar bloki quyidagi moddalarni birlashtiradi: xo'jalik yurituvchi subyektdagi korporativ yakdillik darajasi; shakllangan mehnat va ijro intizomi darajasi; mijozlar va mulk egalari bilan munosabatlar holati; menejerlar va mutaxassislarning o'z vazifalarini bajarish darajasi, ularning intellektual salohiyati; xorijiy tillarni bilishlari, kommunikabellik va ma'naviy darajasi hamda ijtimoiy ma'suliyati; xo'jalik yurituvchi subyektda o'rnatilgan reglamentlarning jahon sivilizatsiyasi me'yorlariga mos kelishi va sh.k.

Ana shu ko'rsatkichlarni hisobga olishda foydalaniladigan vositalar, usullar va texnologiyalar ham "noan'anaviy tabiat"ga egadir. Masalan, ularni hisobga olishda "diapozonli ball" tizimidan foydalanish mumkin. Xuddi shuningdek, ana shunday ko'rsatkichlarni majmuaviy tahlil qilish va baholashda ko'p variantli rejalashtirish, "SWOT – tahlil", strategik imkoniyatlarni modellashtirish usullaridan, strategik prognoz balansidan, strategik salohiyat ko'rsatkichlari majmuasi (SSKM) texnologiyasi va shu kabilardan hamda shular bilan bir qatorda anonim anketa so'rovlarini o'tkazish, ijtimoiy fikrlarni o'rganish usullaridan ham foydalanish mumkin.

Mana shu yo'nalishdagi eng muhim masala – bu xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini rivojlantirish bo'yicha qabul qilinadigan strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun an'anaviy tarzda shakllanib kelgan yondashuv, ya'ni faqat iqtisodiy ma'lumotlar majmuasini hisob-kitob qilishdan tashqari qo'shimcha tarzda xo'jalik yurituvchi subyektning bilim darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar ham hisobga olinishi, yana eng asosiysi ular iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan bog'lanishi, to'ldirilishi, shunga muvofiq yakuniy qaror ularga asoslanib qabul qilinishi kerak.

Strategik boshqaruv hisobi tizimida bilimlarning nafaqat mustahkamlanishi, balki ularning doimiy yangilanishi, dolzarblashuvi va uzatilishi sodir bo'ladi.

Har qanday ixtiyoriy olingan xo'jalik yurituvchi subyektning, uning mulk shakli va faoliyat turidan qat'i nazar, xususiyatlarini atroflicha aks ettirish va belgilangan strategiyani amalga oshirish maqsadlariga xizmat qiladigan tizimni yaratish uchun eng avalo, strategik samaradorlik ko'rsatkichlar majmuasi (SSKM) ishlab chiqilishi kerak. Ana shunday SSKM to'plami xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatning turli jihatlarini tavsiflaydigan bir-biri bilan bog'liq tahliliy bloklarga guruhlashtirilishi ham maqsadga muvofiqdir (*6-jadval*).

Ko'rsatkichlar to'plamining kompleks xususiyati unda ilk bor moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlarning o'zaro chambarchas bog'liqligida namoyon bo'ladi.

6-jadvalda SSKM tizimiga kiruvchi asosiy moliyaviy ko'rsatkichlar keltirildi.

6-jadval

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining asosiy moliyaviy ko'rsatkichlari

Blok nomi	Nazoratdagi ko'rsatkichlar
Xo'jalik yurituvchi subyektning mulkiy holatini baholash	Aylanma va muomaladan tashqari mablag'lar (aktivlar) nisbati, tez va qiyin aylanadigan mablag'lar miqdori, darajasi, nisbati va sh.k.
Moliyaviy barqarorlikni baholash	Tez aylanadigan (likvidli) mablag'lar miqdori, joriy va mutloq likvidli mablag'lar, ularning koeffitsiyentlari va sh.k.
Ishbilarmonlik faoliyatini baholash	Aylanma kapital miqdori, shaxsiy mablag'lar bilan ta'minlangan aylanma mablag'lar koeffitsiyenti va sh.k.
Bozor munosabatlari samaradorligini baholash	Toza aktivlar miqdori, to'lanadigan dividendlar darajasi, investitsiyalarning daromadlik darajasi, barcha aktivlar rentabelligi, kapital rentabelligi va sh.k.
va sh.k.	

Moliyaviy ko'rsatkichlar guruhida quyidagi asosiy bloklarni alohida ajratib ko'rsatish va tahlil qilish kerak bo'ladi:

- xo'jalik yurituvchi subyektning uzluksiz tarzda moliyaviy-xo'jalik faoliyatini davom ettirib borishi uchun zarur va yetarli bo'lgan aktivlarning mavjudligi yoki yo'qligini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bloki – xo'jalik yurituvchi subyektning mulkiy holatini ifodalovchi blok;
- debitorlik hamda boshqa qarzlar (kredit, ssuda va sh.k.) holatini atroflicha ifodalovchi ko'rsatkichlar bloki;
- likvidlik va to'lov qobiliyatiga ega ko'rsatkichlarini umumlashtiruvchi – moliyaviy barqarorlik darajasi bloki;
- boshqaruv sifati va bozorga tezkor moslashuvni tavsiflovchi – ishbilarmonlik faoliyatining holatini ifodalovchi ko'rsatkichlar bloki;
- aksiyadorlar uchun qo'shilgan qiymat yaratish dinamikasini ko'rsatuvchi – bozor munosabatlari samaradorligini baholash bloki.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining asosiy nomoliyaviy ko'rsatkichlari 7-jadvalda keltirildi:

Nomoliyaviy ko'rsatkichlar guruhi quyidagi tahliliy bloklarni birlashtiradi:

7-jadval

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining asosiy nomoliyaviy ko'rsatkichlari

Blok nomi	Nazoratdagi ko'rsatkichlar
Xo'jalik yurituvchi subyektning bozor faolligi darajasini ifodalovchi	Ishlab chiqiladigan mahsulot (ish, xizmat) bahosi, ularni xaridorlarga uzluksiz yetkazib berish darajasi, iste'molchining talablari qondirilishi darajasi, sifat va baho darajasi, xo'jalik yurituvchi subyektning shu tovar turi bo'yicha ichki va tashqi bozorda egallab turgan darajasi, bozordagi shu tovar bo'yicha raqobat darajasi va sh.k.
Ichki faoliyat faolligi darajasini ifodalovchi	Uskunalarni o'z vaqtida diagnostikadan o'tkazish, ehtiyot qismlarni to'liq va sifatli yetkazib berish, ishlab chiqaruvchi va iste'molchilar o'rtasidagi munosabatning darajasi va sh.k.
Xodimlarning intellektual	Xo'jalik yurituvchi subyekt menejerlari va mutaxassislarining malakasi, tayyorgarligi, ko'nikmalari,

salohiyatini ifodalovchi	zamonaviy informatsion va kommunikatsion texnologiyalarni hamda chet tillarini bilish darajasi, ichki va tashqi bozor mexanizmini tushunish va unda xo'jalik yurituvchi subyekt o'rnini belgilay olish, unda samarali faoliyat olib bora olish ko'nikmalari va sh.k.
va sh.k.	

- ko'rsatiladigan xizmat sifatini ochib beradigan ko'rsatkichlar, iste'molchilarning taklif qilinayotgan tovar (ish, xizmat)dan qoniqish darajasi, bozor ulushi hajmi va boshqalarni birlashtiruvchi – bozor faolligi ko'rsatkichlari;

- ichki texnologik, tashkiliy, axborot biznes-jarayonlarning xususiyati va yo'naltirilganligini ochib beradigan ko'rsatkichlarni o'z ichiga olgan – ichki xo'jalik faoliyati faolligi darajasini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar;

- innovatsion va investitsiya faolligi ko'rsatkichlari bo'lib xizmat qiladigan ko'rsatkichlar, shuningdek kadrlar bilan ishlashni o'z ichiga olgan – rivojlanish qobiliyati ko'rsatkichlari va shu kabilar.

SSKM tizimi faolligining asosiy sharti nafaqat u yoki bu ko'rsatkichlar tanlovi, balki tahliliy tizimdagi turli elementlar o'rtasida o'zaro ichki kelishuvining mavjudligi hisoblanadi, chunki undagi sabab-natijaviy bog'liqlik murakkab xususiyatga ega, har doim ham tekis emas.

SSKM tizimining o'ziga xos xususiyati uning dinamikligi va egiluvchanligidir. Chunki, tanlangan strategiyani amalga oshirish jarayonida oldindan aniqlangan strategik maqsad va vazifalarga tuzatish va o'zgartirishlar kiritilishi mumkin, ularga tegishli bo'lgan SSKM bloklari tarkibi ham ular o'rtasidagi aloqalar xususiyati kabi qayta ko'rib chiqilishi mumkin.

Xo'jalik yurituvchi subyektning strategik boshqaruv hisoboti mas'uliyat markazlarida shakllanadigan biznes-rejalar va joriy byudjetlar shakllanishi hamda bajarilishini inobatga olingan holda tuzilishi kerak.

Ushbu tizimdagi asosiy manba, ya'ni hisobot shakli sifatida xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy-xo'jalik faoliyatining asosiy

ko'rsatkichlarini o'zida jamlagan "strategik prognoz balansi" shaklini tuzish kerak bo'ladi. U yalpi ko'rinishda tuziladi hamda yaqin strategik istiqbolda xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy-xo'jalik faoliyatini baholash imkonini beradigan tahliliy ko'rsatkichlarni umumlashtiradi.

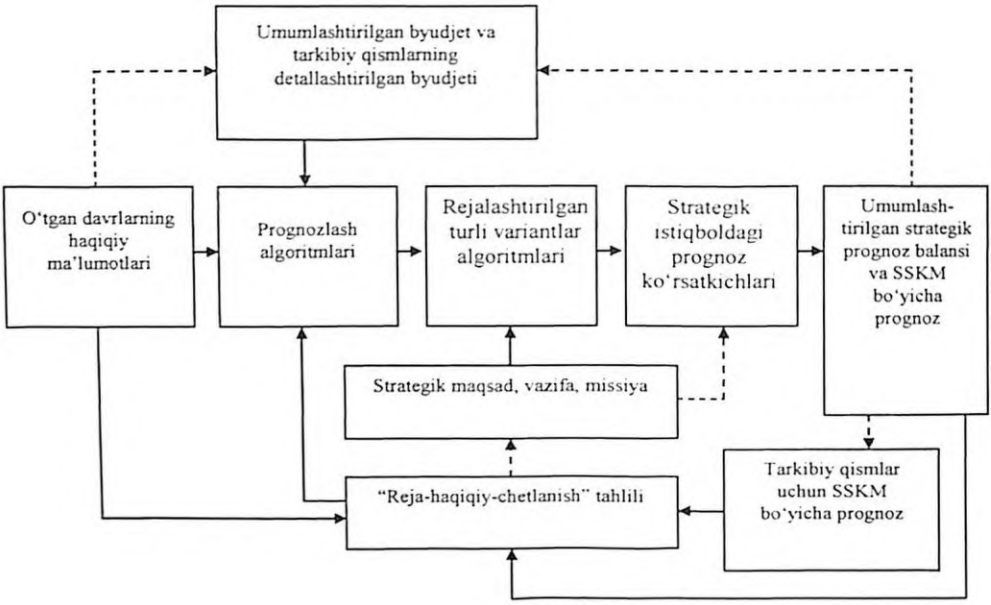
Strategik boshqaruv hisobi vositasi sifatida tanlab olingan strategik prognoz balansi xo'jalik yurituvchi subyektning strategiyasini amalga oshirish bo'yicha joriy faoliyatni tartibga solish imkoniyatini beradi. Bunday tartibga solish jarayoni nazorat ko'rsatkichlarini rejalashtirilgan va haqiqiy erishilgan miqdorlarni taqqoslash yo'li bilan qayta aloqa tamoyili bo'yicha amalga oshiriladi.

9-rasm strategik prognoz balansini shakllantirishning asosiy bosqichlarini kuzatish va alohida bosqichlar orasidagi ichki o'zaro aloqalarni aniq ko'rsatish imkoniyatini beradi. Chetlashish alohida mas'uliyat markazlari darajasidagi kabi butun xo'jalik yurituvchi subyekt bo'yicha, shuningdek o'rta tarmoq ko'rsatkichlariga nisbatan ham belgilanadi.

Shunday qilib, boshqaruvning strategik va operativ darajalari orasidagi doimiy moslik ushlab turiladi va joriy operativ va strategik prognozlar va rejalarning muhim moslashuvi ta'minlanadi.

Strategik boshqaruvning amalga oshirilishi strategik prognoz balansi tahlili shakllanish jarayonlari bilan uzviy bog'liq bo'lgan uch funksional maydon orqali ifodalanadi:

- strategik qarorlar qabul qilish va yangi vazifalarni shakllantirish;
- strategik prognoz balansida belgilangan moliyaviy hamda nomoliyaviy ko'rsatkichlar va SSKM kuzatish yo'li orqali belgilangan strategiyaga erishish holatini doimiy va uzluksiz tarzda monitoring qilib borish;
- strategik yo'nalishlarning o'zgarishini va tanlangan strategiyani qayta ko'rib chiqish.

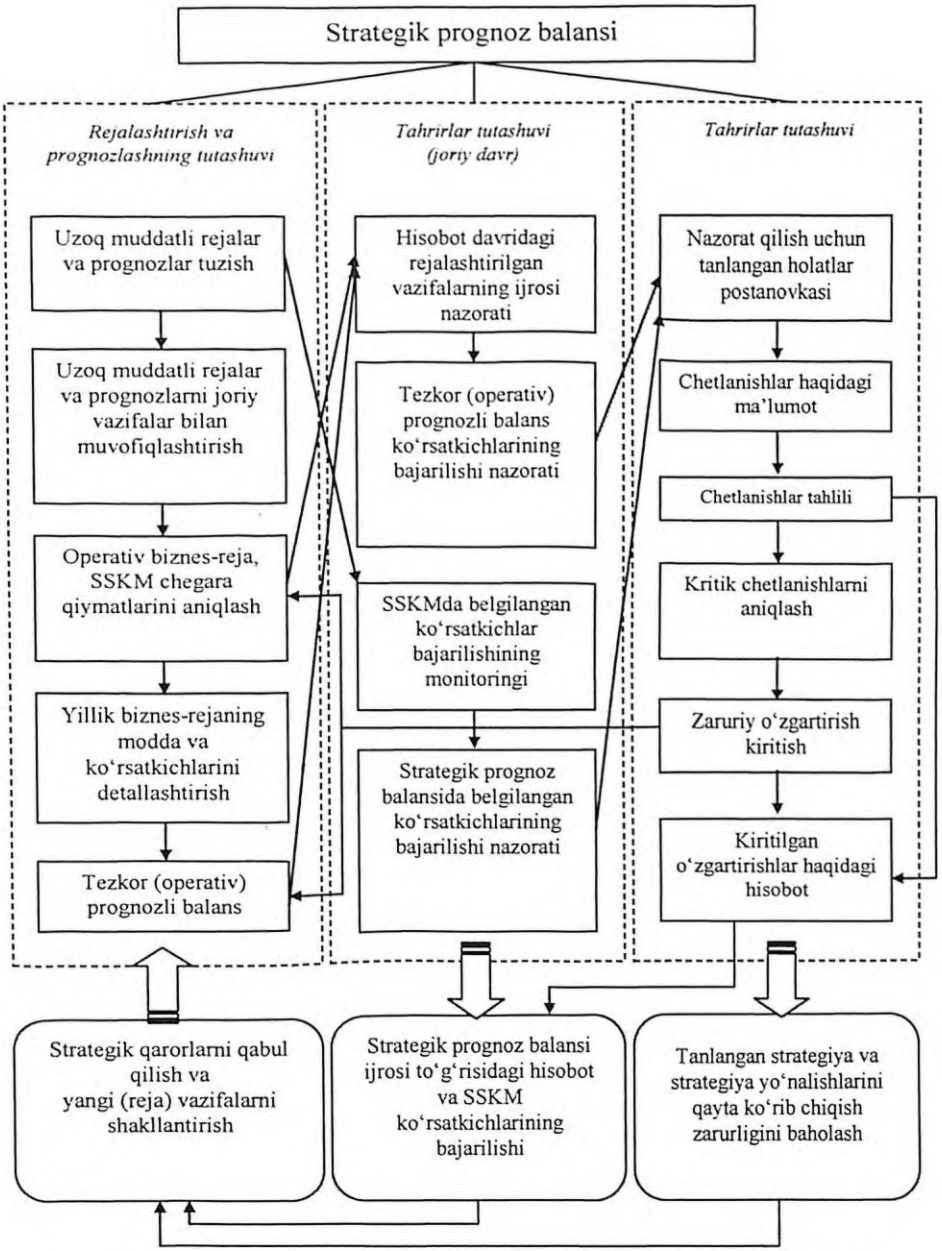


9-rasm. **Strategik prognoz balansini shakllantirish jarayonining chizmasi**

Ana shu belgilangan funksional hududlar strategik prognoz balansi ijrosi amalda uchta asosiy: tayyorlash, shakllantirish va bashorat qilish davrlarining o'zviyligiga bog'liq. Ko'rsatilgan o'zaro bog'liqlikni 10-rasmda keltirilgan tasvirda ko'rishimiz mumkin.

Ana shu strategik balans shakli, mulk shakli va faoliyat turidan qat'i nazar har qanday xo'jalik yurituvchi subyektga xos xususiyatlarni to'la namoyon qiladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda ana shu takliflar asosida shakllantirilishi mumkin bo'lgan strategik prognoz balansining namunaviy shakli 8-jadvalda keltirilgan.



10-rasm. **Strategik boshqaruv hisobi funksional qismlari va uni tayyorlash jarayonining o'zaro bog'liqligi, strategik prognozli balansning ijro tahlili va shakllanishi**

Taklif etilayotgan jadval namunaviy maqomga ega bo'lib, xo'jalik yurituvchi subyektlardagi moliyaviy hamda nomoliyaviy ko'rsatkichlar soni, ularning alohida moddalari, shuningdek SSKM ma'lumotlari hajmiga bog'liq holda ularni kengaytirib borish imkoniyati mavjud.

Strategik prognoz balansining bunday shakli, strategik boshqaruv hisobining ma'lumotlar bazasini ichki tashkiliy bilimlar bilan tezkor integratsiyalashuvini ta'minlagan holda, ma'lumotlar bazasining zarur yaxlitligini va uning strategik boshqaruv qarorlar qabul qilishdagi samarasini keskin oshiradi.

Biroq, xo'jalik yurituvchi subyektlarning strategik boshqaruv hisobidagi markaziy elementi bo'lib hisoblanadigan ana shu prognoz balansini strategik hisobotning boshqa shakllaridan ayri holda olib qaramaslik kerak. Aniqroq ifoda qilinadigan bo'lsa, strategik boshqaruv hisoboti shakli sifatida uning ajralmas qismlari hisoblanadigan strategik maqsadlar natijasida olinadigan foydaning bashorati, pul oqimlari byudjeti, sarmoya va investitsiyalar byudjeti, bozor ulushining o'sish bashorati va shu kabi hisobot shakllari bilan strategik prognoz balansi hamma vaqt xamohang shakllantirilishi maqsadga muvofiqdir.

Bular esa o'z navbatida tegishli tahliliy hisob-kitoblarni amalga oshirish, natijalarni xolisona baholash, vujudga kelgan chetlanishlar sabablarini aniqlash imkoniyatlarini yaratib beradi.

Bular esa o'z navbatida tegishli tahliliy hisob-kitoblarni amalga oshirish, natijalarni xolisona baholash, vujudga kelgan chetlanishlar sabablarini aniqlash imkoniyatlarini yaratib beradi.

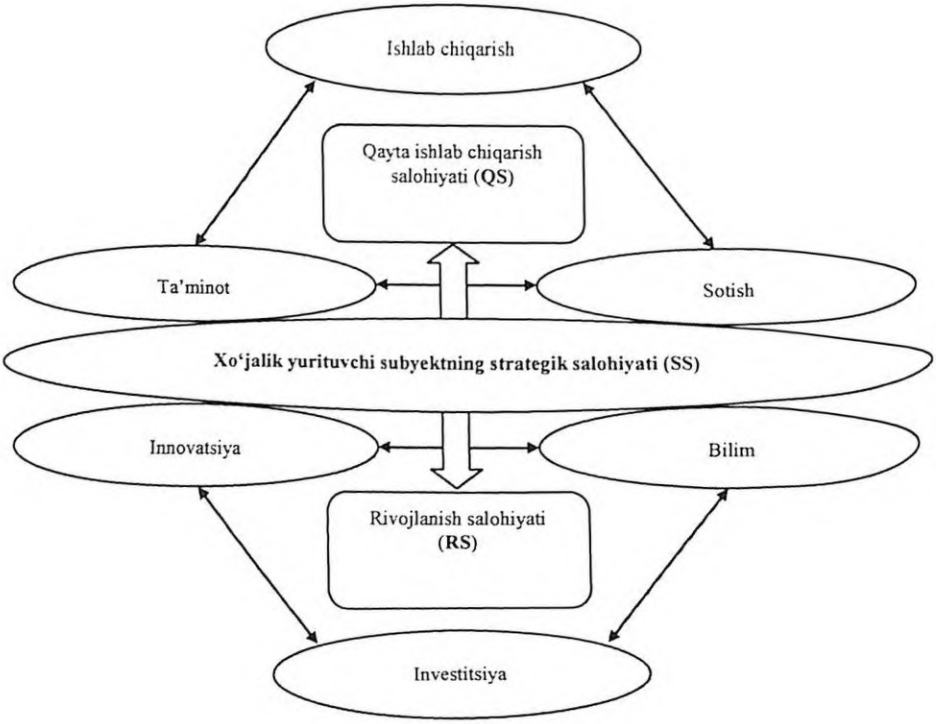
Belgilanayotgan strategik maqsadga erishish uchun unga sari olib boradigan yo'llarni aniqlash, tahlil qilish, ulardan oqilona foydalanish, resurlarni tejab-tergash hamda samarasini oshirish strategik boshqaruv hisobining asosiy vazifasi hisoblanadi.

8-jadval

Xo‘jalik yurituvchi subyektning 20xx yilgacha bo‘lgan strategik prognoz balansining umumlashgan shakli

№	Moddaning mazmuni	2018 (fakt)	2019	2020	2021	20xx
Moliyaviy ko‘rsatkichlar prognozi (pul birligida)						
1	Oborotdan tashqari aktivlar					
2	Nomoliyaviy aylanma mablag‘lar					
3	Moliyaviy quyilmalar va pul mablag‘lari					
	Jami balans					
4	Kapital va rezervlar					
5	Majburiyatlar					
	Jami balans					
	prognoz davri uchun **SSKM**					
Nomoliyaviy ko‘rsatkichlar prognozi (diapozonli ball tizimida)						
1	Xo‘jalik yurituvchi subyektning bozor faolligi darajasi (indeksi)					
2	Ichki faoliyat faolligi darajasi (indeksi)					
3	Innovatsion va investitsiya faolligi darajasi (indeksi)					
4	Menejerlar va mutaxassislarning intellektual salohiyati indeksi					
	va sh.k.					
	Jami					
	Prognoz davri uchun **SSI** (Strategik salohiyat indeksi)					

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyektning rivojlanish istiqbollari, mavjud resurslardan tejab-tergab foydalanish, ularning miqdorini imkon qadar kengaytirish, raqobat mavqeyini mustahkamlash, boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish, qobiliyat va tashkillashtirish bilimlariga ega bo'lishga va sh.k. bog'liq. Buning barobarida, u endi biznesning mavjud sharti bo'lmish qayta ishlab chiqarishga emas, balki tashqi va ichki muhit talablari o'zgarishi orqali aniqlanadigan innovatsion va ichki o'zgartirishlar jarayonlariga ham bevosita bog'liq bo'lib boradi. Rivojlanish tutashuvi orqali korporativ bilimlar oshishi natijasida innovatsiya va sarmoya jarayonlari tatbiq etiladi, shuningdek xo'jalik yurituvchi subyektning strategik salohiyatini baholash imkoniyati vujudga keladi.



11-rasm. **Strategik salohiyat ikki tutashuvining o'zaro aloqasi**

Xo'jalik yurituvchi subyektlarning strategik salohiyat holatini aniqlaydigan ikkita muhim konturning o'zaro aloqasi 11-rasmda tasvirlangan.

Strategik boshqaruv hisob tizimida strategik salohiyatning dual tabiati u haqida kompleks tasavvurga ega bo'lish imkoniyatini yaratadi, uni baholashda har tomonlama majmuaviy yondashish uchun shart-sharoit yaratadi.

Shunga ko'ra, strategik boshqaruv hisob tizimida, baholash, tahlil qilish, strategik salohiyatni yorqin tasavvur etish kabi hisob-tahlil funksiyalarini ta'minlab berish vazifasi, birlamchi ahamiyatni kasb etadi.

Yuqorida berilayotgan xulosalar asosida yondashuv, mulk shakli va faoliyat turidan qat'i nazar, har qanday xo'jalik yurituvchi subyektda strategik boshqaruv hisobini samarali tarzda tashkil qilish va yuritish uchun real imkoniyat yaratib beradi.

13-BOB. XO‘JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA BOSHQARUV HISOBINI AMALIY JIHATDAN TASHKIL QILISH[1]

1-§. Boshqaruv hisobini tashkil etishning avtonom va integratsiyalashgan tizimlari.

2-§. Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish yo‘nalishlari.

3 a) test topshiriqlari;

b) nazorat savollari.

1-§. Boshqaruv hisobini tashkil etishning avtonom va integratsiyalashgan variantlari

Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda buxgalteriya hisobini rivojlantirish ularda boshqaruv hisobini tashkil etishning istiqbolli usullaridan foydalanishga bevosita bog‘liq.

Xalqaro tajribada mulk shakli hamda faoliyat yo‘nalishidan qat’i nazar xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil etishning quyidagi ikkita tizimidan foydalanishadi:

1. Avtonom tizim;
2. Integratsiyalashgan tizim.

Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil etishning avtonom tizimi xususiyati shundaki, unda moliyaviy va boshqaruv hisoblari chegaralari aniq belgilangan bo‘ladi.

Xususan, boshqaruv hisobi asosan rahbarlarni tezkor tartibdagi boshqaruv qarorlarini qabul qilishlari uchun zarur bo‘ladigan ma’lumotlar bazasini shakllantirish va uni yetkazish kommunikatsiyalarini tashkil etish vazifasini bajaradi. Bu vazifa o‘z

[1] **Амалий бошкарув хисоби:** Олий ўқув юртлари учун ўқув кўлланма /А.К.Ибрагимов, Б.А.Хасанов, Н.К.Ризаев – Т.: “Молия”, 2014. – 404б., 355-377 бетлар.

navbatida boshqaruv hisobining moliyaviy hisobdan farqli o'laroq tarzda, asosiy obyektlari bo'yicha chetlanishlar tahlilini tashkil qilishni taqozo qiladi.

Shuningdek, rejalashtirish va uning natijasida xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining turli faoliyat yo'nalishlari bo'yicha aniq dasturlarni shakllantirish kerak bo'ladi. Bu yondashuv o'z navbatida har bir dastur bo'yicha uning ijrosini ta'minlashga qaratilgan byudjetlarni shakllantirishni talab qiladi. Navbatdagi bosqichda esa ana shu byudjet paramayetlarining bajarilishini ta'minlash, chetlanishlarni nazorat qilish hamda vujudga kelishi mumkin bo'lgan og'ishlar bo'yicha tezkor tartibdagi boshqaruv qarorlarini qabul qilish lozim bo'ladi. Shubhasiz, boshqaruv hisobi ana shu ma'lumotlar oqimi kommunikatsiyasini tashkil qiladi va uning samarali ishlashini ta'minlaydi.

Bundan tashqari boshqaruv hisobi xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati natijasi bo'yicha ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ish, xizmat) tannarxini boshqarish, uning realizatsiyasini tashkil qilish maqsadida bahosini belgilash, buning uchun bozor talablari, qonuniyatlari hamda shart-sharoitlaridan kelib chiqib baho siyosatini yuritish uchun ham ma'lumot bazasini shakllantiradi. Transfert baholarni belgilashning turli usullaridan foydalanib, xo'jalik yurituvchi subyekt segmentlari o'rtasida sog'lom va raqobatbardosh muhitni shakllantish uchun zarur bo'lgan kommunikatsiyani tashkil qiladi.

Xuddi shuningdek, boshqaruv hisobi javobgarlik markazlarining faoliyatini baholashda nomoliyaviy mezonlarni shakllantirish, segmentlar bo'yicha daromad va xarajatlarni aniqlash, "xarajat-ishlab chiqarish hajmi-foyda" ko'rsatkichlarini tahlil qilish, zararsizlik (kritik) nuqtasini aniqlash va shu boradagi CVP – tahlilining asosiy muammolarini yechish, ishlab chiqarish zararsizligini tahlil etish, chiziqli dasturlash modellaridan foydalanib rahbarlar uchun har bir vaziyat bo'yicha masalalar yechimi uchun bir necha variantlarni shakllantirish va ularning ichidan eng optimallarini tanlab olish vazifalarini ham bajaradi.

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida boshqaruv hisobi investitsiya loyihalari bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish, biznes tarkibini o'zgartirish bo'yicha qarorlar qabul qilish va boshqaruv samaradorligini baholash masalalari bilan ham bevosita shug'ullanadi. Shuningdek, strategik boshqaruv hisobi xo'jalik yurituvchi subyektlarda sifat ko'rsatkichini baholash mezonlarini shakllantiradi, unga amal qilish va nazoratnini ta'minlash bo'yicha rahbarlarga zarur bo'lgan ma'lumotlar bazasini shaklantiradi.

Boshqaruv hisobidan farqli o'laroq, moliyaviy hisob sintetik hisoblarni tashkil etish uchun mo'ljallanganligi sababli, u albatta, mahsulotlar (ish va xizmatlar) ishlab chiqarishga sarflangan xarajatlar miqdorini hisobga oladi, ammo ularning paydo bo'lish jarayoni hamda ularni boshqarishni amalga oshira olmaydi. Boshqaruv hisobi esa moliyaviy hisob amalga oshira olmaydigan xuddi ana shu jarayonlarni amalga oshirish imkoniyatlarini yaratadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda avtonom hisob tizimini tashkil etishda mahsulot sotishdan olingan tushum moliyaviy hisobda ham, boshqaruv hisobida ham aks ettiriladi. Bunda moliyaviy hisob xarajat va daromadlar hisobini olib boradi. Bu holat hisob axborotlaridan tashqi foydalanuvchilar uchun soliq to'lovlari haqidagi ma'lumotlarni olishga yordam beradi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilishning integratsiyalashgan hisob tizimida – hisobning moliyaviy, ishlab chiqarish hamda boshqaruv hisoblari tizimlari maksimal tarzda uyg'unlashgan holda tashkil qilingan bo'ladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda integratsiyalashgan hisob tizimi oldiga quyidagi vazifalar qo'yiladi:

1. Integratsiyalashgan hisob tizimini yuritish uchun buxgalteriya hisobining markazlashgan tizimini tashkil qilish.

2. Ana shunday tizimning samarali ishlashini ta'minlash maqsadida moliyaviy, boshqaruv va ishlab chiqarish hisoblarini o'zaro muvofiqlashtirish.

3. Tashkil qilingan tizimda boshqaruv hisobi axborotlarining maxfiyligini ta'minlash.

4. Samarali boshqaruv qarorlari qabul qilish imkonini beradigan tezkor hamda tahliliy tizimni tashkil qilish va uzluksiz tarzda ishlashini ta'minlash.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda buxgalteriya hisobi xizmatining markazlashgan tizimi quyidagicha bo'ladi.

Amaliyotda xo'jalik yurituvchi subyektlarda tijorat sirining maxfiyligini ta'minlash uchun moliyaviy hisob schetlarida faqat qoldiqlar ko'rsatilib, boshqaruv hisobi schetlarida esa xo'jalik muomalalari to'lig'icha aks ettiriladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda o'zaro iqtisodiy aloqadorlikda bo'lgan javobgarlik markazlari va biznes segmentlari o'rtasida yagona axborotlar bazasini shakllantirish, quyi bo'linmalar (sexlar, omborlar) o'rtasida axborot almashinuvi hamda oqilona hujjatlar aylanmasini ta'minlash chora-tadbirlarini ishlab chiqish integratsiyalashgan hisob tizimini shakllantirishga bog'liq.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda integratsiyalashgan hisob tizimni tashkil etish quyidagi shart-sharoitlarga asoslanadi[1]:

1. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatida moddiy, moliyaviy va mehnat resurslarini boshqarishning markazlashtirilgan, amaliy jihatdan asoslangan mexanizmi mavjud bo'lmaganda;

2. Xo'jalik yurituvchi subyekt bo'linmalari o'rtasida hujjatlar aylanishi samarali bo'lmaganda;

3. Xo'jalik yurituvchi subyektning boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar bilan shartnomalar tuzish va boshqa iqtisodiy munosabatlarga kirishishini ta'minlab beruvchi axborotlar manbai shakllantirilmaganda;

4. Boshqaruv qarorlari asosan rahbariyat tomonidan tahlillarsiz qabul qilinganda;

[1] **Амалий бошқарув ҳисоби:** Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма /А.К.Ибрагимов, Б.А.Хасанов, Н.К.Ризаев – Т.: "Молия", 2014. – 404б., 358-360 бетлар.

5. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobi qo'lda, ya'ni jurnal-order shaklida olib borilganda;

6. Investitsiya qarorlarini qabul qilishda xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati tomonidan resurslar asossiz ravishda ishlatilganda;

7. Buxgalterlar to'g'ridan to'g'ri rahbariyatga bo'ysunib, natijada ular xoldingning umumiy foydasini hisobga olmasdan boshqaruv hisobini olib borganda;

8. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda soliqlarni rejalashtirishning markazlashgan tizimi mavjud bo'lmagan va bu holat byudjetga katta miqdorda soliqlarni to'lashga olib kelganda.

Integratsiyalashgan hisob tizimini joriy etishdan maqsad - xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati tomonidan, eng avvalo, ishlab chiqarish, moliyaviy hamda boshqaruv hisoblari asosida yagona ma'lumotlar bazasini shakllantirish maqsadida qilinadi. Yaratiladigan yagona ma'lumotlar bazasi asosida har tomonlama bir xildagi, to'liq va tezkor axborot olish vazifasi qo'yiladi. Olinadigan ma'lumotlarni tahlil qilish hamda shu asosda to'g'ri va tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilish vazifasi turadi.

Integratsiyalashgan hisob tizimida axborotlarni qayd etish, to'plash va qayta ishlash xo'jalik yurituvchi subyektning quyi bo'linmalari (sexlar)dan boshlanadi.

Shundan so'ng, to'plangan axborotlar xo'jalik yurituvchi subyektning yuqori bo'g'inlarida moliyaviy hisobot shakllarini tuzish maqsadida umumlashtiriladi. Shu tartibda, xo'jalik yurituvchi subyektda yagona axborot tizimi shakllanadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda integratsiyalashgan hisob tizimini ishlab chiqish quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

1. Yagona hisob tizimi.
2. Hisobning tezkorligi va ishonchliligini ta'minlash.
3. Tushunarlilik, ahamiyatlilik hamda tahliliy.
4. Solishtirma va dinamik.
5. Hisob tizimi samaradorligini ta'minlash va sh.k.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda integratsiyalashgan hisob tizimini tashkil etish jarayoni bir necha bosqichlardan iborat bo'ladi.

Integratsiyalashgan hisob tizimini yaratishning dastlabki bosqichida buxgalteriya xizmati boshqaruv hisobi va tahlili talablariga muvofiqlashtiriladi. Bunda, xo'jalik yurituvchi subyektning moddiy, moliyaviy mablag'lari tarkibi, ularning shakllanish manbalarini ifodalovchi boshqaruv hisoboti shakllari tuziladi. Bu bosqichda to'plangan axborotlarni umumlashtirish uchun boshqaruv buxgalteriya balansi, moliyaviy natijalar to'g'risidagi, kapitallar harakati to'g'risidagi boshqaruv hisoboti kabi shakllardan foydalaniladi. Birinchi bosqichda aktivlar va majburiyatlar, xarajatlar va daromadlar, xo'jalik yurituvchi subyektning yakuniy moliyaviy natijalar bo'yicha dastlabki ma'lumotlari olinadi.

Integratsiyalashgan hisob tizimini tashkil etishning ikkinchi bosqichida xo'jalik yurituvchi subyekt moliyaviy hisobotiga kiritilmaydigan axborotlarni yig'ish ishlari amalga oshiriladi. Bu axborotlarga xo'jalik yurituvchi subyekt raqobatchilarining moliyaviy holati, harakati to'g'risidagi marketing axborotlari, investitsiya loyihalari va ularni amalga oshirish tartibi to'g'risidagi axborotlar, mehnat resurslari to'g'risidagi axborot kabilar kiritiladi.

Uchinchi yakuniy bosqichda oldingi bosqichlar natijalari asosida boshqaruvni rejalashtirish amalga oshiriladi.

Boshqaruv hisobining avtonom va integratsiyalashgan tizimlarini tashkil etishda muhim omil mazkur hisob turining iqtisodiy samaradorligi hisoblanadi. Iqtisodiy samaradorlik boshqaruv hisobining ko'lami va uning kompyuterlashtirish darajasiga bevosita bog'liq. Bu samaradorlikka uni tashkil etishga sarflangan xarajatlar to'liq qoplangandagina erishiladi.

2-§. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish yo'nalishlari

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish barcha sohalar kabi mamlakatning hisob tizimi, xususan uning tarkibiy qismi bo'lgan boshqaruv hisobini ham takomillashtirish zaruriyatini vujudga keltirmoqda. Buning asosiy sabablaridan biri mamlakatimiz miqyosida olib borilayotgan islohotlarning sur'atiga mos ravishda boshqaruv hisobi ham takomillashishi kerakligini vaqt o'zi talab qilmoqda.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarini boshqarish tizimi qanday tamoyillar asosiga qurilgan bo'lishidan qat'iy nazar tegishli axborot ta'minoti tizimisiz faoliyat ko'rsata olmaydi. Ularning faoliyatiga doir ma'lumotlarni yig'ish, umumlashtirish, tahlil qilish hamda qayta ishlab uni qulay va tezkor tartibda rahbarlarga yetkazishning eng asosiy vositalaridan biri va muhimi – bu boshqaruv hisobidir.

Umuman, buxgalteriya hisobining muhim vazifalaridan biri sanalgan – ma'lumotlar bilan ta'minlash vazifasining ahamiyati hozirgi kunda oshib borayotganligi sababli unga uyg'un holatda boshqaruv hisobini ham takomillashtirib borish davr talabi ekanligi nafaqat nazariyachi olimlar, balki amaliyotchilar tomonidan ham e'tirof etilmoqda.

Shuningdek, boshqaruv hisobining muhim vazifasi hisoblanadigan ma'lumot bilan ta'minlash vazifasining ahamiyati hozirgi kunda juda oshib borayotganligi, mavjud hisob tizimi esa bu vazifani qoniqarsiz darajada bajarayotganligi va bu borada o'zgartirishlar qilish hamda buxgalteriya hisobini bozor iqtisodi talablariga mos qilib takomillashtirib borish davr talabi ekanligi e'tirof etilmoqda.

Buxgalteriya hisobining rivojlanishida bir narsaga alohida e'tiborni qaratish lozim, u ham bo'lsa, boshqaruv hisobini bozor iqtisodi talablari asosida takomillashtirish faqatgina hisob ma'lumotlari doirasining mazmunini, maqsadga muvofiqligini, muddatini, uni va ishlov berishga ketadigan xarajatlarini va boshqaruv obyektlarini aks

ettirish usullarini kengaytirish asosida bo'lmoqligi kerak. Chunki, bu narsa hisob ishlarini hajmining o'zini oqlamagan darajada ortishi va buning oqibatida boshqaruv tizimining unga bo'lgan qiziqishi kamayishi hamda uning yuritilishi samara bermasligi va aksincha, pirovard natijada salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Boshqaruv hisobi ishlab chiqarishning boshqaruv tizimida faqatgina boshqaruv obyektlari hamda ma'lumot berish manbai bo'lib qolmasdan, balki uning holati ustidan tezkor ravishda nazorat qilish vositasi ham hisoblanadi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, subyektlarda olinayotgan barcha ma'lumotlarning 40-50 foizi keraksiz, shu bilan birga, boshqaruvning tezkor va xolis ma'lumotiga bo'lgan ehtiyoji 50 foizga qondirilmas ekan[1].

Keltirilayotgan ana shu ma'lumotlarning o'ziyoq hisob tizimi berayotgan ma'lumotlarning katta bir qismi hech kimga kerak bo'lmagan ma'lumotlardan iborat ekanligini, qolganlari esa talab qilinayotgan vaqtda emas aksincha, kechikib borayotganligini aniq va ravshan tarzda ko'rsatib turibdi.

Ko'rinib turibdiki, boshqaruv hisobini xo'jalik yurituvchi subyektlar rahbarlarining ehtiyojini zarur va tezkor ma'lumotlar bilan uzluksiz tarzda qondirishga aylantirish borasida kechiktirib bo'lmaydigan aniq va tizimli chora-tadbirlarni amalga oshirish kerak bo'ladi.

Hozirgi vaqtda buxgalteriya hisobining tezkorlik darajasi yuqori emas va ishlab chiqarishning borishi haqidagi ma'lumotlarni boshqaruv hisobi mas'ul rahbarlarga tezlikda yetkazib bera olmaydi. Shuningdek, buxgalteriya hisobining ko'p ma'lumotlari hisobot davri tamom bo'lgandan keyingina olinadi. Bu ma'lumotlardan faqat keyingi ishlab chiqarish jarayonlarida foydalanish mumkin. Shuning uchun ham buxgalteriya hisobi ma'lumotlarining tezkorligini ta'minlash hozirgi

[1] Бобожонов О., Жуманиёзов К. "Бошқарув хисоби" дарслик. – Т., ТДИУ, Ўзбекистон Ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2005 й., 368 б., 29-бет.

davrda ishlab chiqarish jarayonini boshqarishning asosiy talablaridan biri bo'lib hisoblanadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlar amaliyotidagi buxgalteriya hisobining dastlabki hujjatlarida juda ko'p ko'rsatkichlar bir necha marta takrorlanadi. Shuning uchun birlamchi hujjatlarning shakllarini ishlab chiqishda va ularda aks ettirilgan ma'lumotlarni hisobga olishda bir xil ko'rsatkichlarning keyingi bosqichdagi umumlashtiruvchi hujjatlarda qaytarilishiga yo'l qo'ymaslik borasida aniq chora-tadbirlarni amalga oshirish kerak.

Amaliyot ko'rsatadiki, birlamchi hujjatlardagi ko'rsatkichlarning ko'plari doimiy ma'lumotlar bo'lib, ular shu kabi, hujjatlarning har birida aks ettiriladi. Ana shunday ma'lumotlarning birlamchi hujjatlarda bir marta va samarali tarzda aks ettirilishini ham ilmiy va amaliy jihatdan ijobiy yechish zarur bo'ladi.

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida faqatgina boshqaruv hisobini takomillashtirish bilan cheklanmasdan, uni tashkil qilish va yuritish uchun mas'ul bo'lgan xodimlarining malakasini oshirishga ham alohida e'tiborni qaratish kerak. Buxgalteriya xodimlarining bozor iqtisodi sharoitida subyektlarning kuchli raqobat kurashi davrida samarali faoliyat ko'rsatishi ko'p jihatdan ularning ish yuritish va malakaviy darajasiga bog'liq ekanligini to'la his etishlari zarur. Shuningdek, ular biznes tarkibini o'zgartirish, investitsiya loyihalari bo'yicha asosli ma'lumotlar bazasini shakllantira olish, bir necha variantlar orasidan eng optimallarini topish uchun modellashtirish va logistika asoslari bo'yicha ko'nikmalarga ega bo'lishlari, pul oqimlarini prognoz qila olishlari, baho siyosatini yaxshi tushunishlari va transfert baholarni shakllantirishni yaxshi bilishlari, segmentlar bo'yicha xarajat va daromad hisobini tashkil qilishga innovatsion yondasha olishlari va shu kabi bozorning o'ziga xos xususiyatlarining subyekt faoliyatiga ta'sirini doimo e'tiborga olishlari, tahlil qilib borishlari va baholashlari kerak bo'ladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida xo'jalik yurituvchi subyektlarning buxgalteriya hisobi xizmati zimmasiga subyektning o'zida yetarli miqdorda sarmoya to'plashni ta'minlash, ularni o'rinli ishlatishga erishish, xarajatlar miqdorini optimallashtirish, uning o'zgarishi ustidan tizimli nazoratni o'rnatish, asosiy va aylanma mablag'lardan yuqori samara olish kabi javobgarlik yuklanmoqda. Buxgalteriya xodimlari moliyaviy faoliyat bo'yicha ichki boshqaruvning samarali usullarini egallashlari lozim. Shu bilan birga subyektning ko'zlangan foydaga erishish va kelgusida samarali faoliyat ko'rsatishining zaruriy shartlaridan eng muhimlari sanaladigan pul oqimi bilan bog'liq munosabatlarni, majburiyat va kredit jarayonlarini nazorat qilish va tartibga solib turish, zaxiralarni doimiy ravishda boshqarib turish ko'nikmalarini yaxshi bilishlari kerak.

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida boshqaruv hisobining oldida yanada muhim vazifalar, xususan boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun taqdim qilinayotgan ma'lumotlarning tezkorlik va tahliliy xususiyatlarini oshirish, qisqa va uzoq muddatli strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarrur bo'ladigan ma'lumotlarni nafaqat yetkazib berish, balki ularni istiqbolli prognozlash kabi vazifalar turibdi.

Boshqaruv hisobi bozor iqtisodiga o'tish sharoitida ishlab chiqarishni tashkil etish, marketing, makroiqtisodiyot, moliya, soliqlar va soliqqa tortish, matematik dasturlash, informatika, kibernetika, psixologiya, xo'jalik faoliyatining tahlili, iqtisodiy, tadbirkorlik, etika va estetika, jarayonlar tadqiqoti va boshqa fanlar bilan o'zaro hamkorligini kuchaytirish talab etiladi.

Bozor iqtisodiga o'tish buxgalteriya hisobi xizmatining tashkiliy tuzilishini ham tubdan o'zgartirishni taqozo etmoqda. Shu bilan birga, buxgalteriya hisobi sohasida uzoq davr mobaynida yuzaga keltirilgan mavjud imkoniyatdan butunlay voz kechib bo'lmaydi.

Bugungi kunning muhim vazifalaridan biri bozor iqtisodi talablariga mos keladigan buxgalteriya hisobini tashkil qilishning aniq bir kompleks

dasturini ishlab chiqish va uning tatbiq etilishi uchun zarur bo'lgan shart-sharoitni yaratish masalasidir.

Mavjud buxgalteriya hisobi va hisobotining barcha qoidalarini ularning obyektlaridan boshlab to umumlashtirilgan ma'lumotlarni taqdim etish shakligacha uslubiy taftishdan o'tkazish zarur.

Istiqbolda buxgalteriya hisobini rivojlantirish konsepsiyasini ishlab chiqarish maqsadida bozor iqtisodi sharoitida faoliyat ko'rsatayotgan rivojlangan mamlakatlarning bu boradagi tajribalarini o'rganish va mahalliy shart-sharoitni hisobga olgan holda buxgalteriya hisobining tashkiliy asoslari va uslubiyotining samarali variantlarini yaratish lozim. Bunda nafaqat bizning mamlakatimizdagi sharoitlarga javob beradigan, balki xorijiy davlatlardagi buxgalteriya hisobini va hisobotini tashkil etish tamoyillariga mos keladigan hisob va hisobot tizimini yaratishga harakat qilish kerak.

Ayni paytda esa mamlakatimizda buxgalteriya hisobining ajralmas bir qismi bo'lgan ichki boshqaruv vazifalarini hal qilishga mo'ljallangan boshqaruv hisobini samarali tarzda tashkil qilish va uni rivojlantirish borasida tadqiqotlarni izchillik bilan olib borish kerak.

Aksariyat rivojlangan demokratik davlatlar tomonidan uzoq vaqtdan beri samarali qo'llanilib kelinayotgan "Xarajatlar - ishlab chiqarish hajmi - foyda" modeli asosida boshqaruv hisobini milliy iqtisodiyotimizning o'ziga mos tizimni yaratish obyektiv zaruriyatga aylanib bormoqda. Ushbu holatlar va shart-sharoitlardan kelib chiqqan holda O'zbekistonda keyingi yillarda shu borada tizimli ishlar amalga oshirilib, aniq chora-tadbirlar ishlab chiqilmoqda va amaliyotga tatbiq qilinmoqda. Xususan, 1996-yilda qabul qilingan "Buxgalteriya hisobi to'g'risidagi Qonun" 2016-yilda yangi tahrirda qayta qabul qilindi, 1999-yilda tasdiqlangan "Nizom" va 1998–2000-yillarda ishlab chiqilgan va Adliya vazirligida ro'yxatga olingan Milliy standartlarning amaliyotga tatbiqi samarasi oshirilmoqda.

Aynan shu masaladagi rivojlangan demokratik davlatlarning tajribasini o'rganishga bo'lgan qiziqish iqtisodiyotni modernizatsiyalash

jarayonlarining boshlanishi bilan yanada oshdi va uni keng tarzda o'rganish boshlandi. Bunga mamlakatimiz ijtimoiy-iqtisodiy hayotining barcha tarmoqlariga xorijiy investitsiyalarning keng ko'lamda jalb qilinayotganligi ham sabab bo'ldi. Xorijiy sarmoyaning kirib kelishi iqtisodiyotimizda ikki xil hisobning yuritilishiga olib keldi va ishlab chiqarishni qismlarga ajratilgan keng analitik buxgalteriya hisobi ma'lumotlarisiz boshqarish mumkin emasligini isbotladi. Mavjud buxgalteriya hisobi esa bunday ma'lumotlarni bermaydi.

Chet ellik hamkorlarning faoliyati shuni yaqqol ko'rsatmoqdaki, bizning xo'jalik yurituvchi subyektlarimizga yaxshi tanish bo'lgan qat'iy nizom va tartib asosida yuritiladigan buxgalteriya hisobidan tashqari, bozordagi kuchli raqobat sharoitida subyektlarni samarali boshqarishning muhim quroli hisoblanadigan boshqaruv hisobi ham zaruriy hisob tizimi qismidir. Bu narsa bozor iqtisodiga o'tish sharoitida buxgalteriya hisobiga bo'lgan qarashlarni tubdan o'zgartirish kerakligini anglatmoqda.

Bozor iqtisodiga o'tish sharoitida sinish xavfining kuchayishi raqobat kurashining avj olishi juda ko'plab muammolarni keltirib chiqaradi. Bu muammolarning qay darajada hal qilinish ko'p jihatdan subyektlarning kelgusidagi taqdirini belgilab beradi. Qarorlar qabul qilish jarayonining juda qiyinlashib borishi sharoitida javobgarlik ham ma'lum bir darajada oshdi. Hattoki, unchalik kata bo'lmagan boshqaruv holatlari subyekt uchun kata zarar keltirishi mumkin.

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida, xo'jalik yurituvchi subyektlar ishlab chiqarish xarajatlarining buxgalteriya hisobini alohida yuritishlari mumkin, ya'ni ishlab chiqarish xarajatlari schyotlarini schyotlarining umumiy tizimidan ajratib olgan holda yuritib, shu bilan G'arb mamlakatlarida keng tarqalgan ishlab chiqarish va moliyaviy buxgalteriya hisobiga o'tish mumkin. Natijada, ishlab chiqarish hisobi bilan moliyaviy hisoblarni tashkiliy jihatdan ajratish mumkin bo'ladi. Shu bilan bir qatorda tashkiliy jihatdan boshqaruv hisobini ham samarali tarzda tashkil qilish va yuritish imkoniyati yaratiladi.

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini samarali tashkil etish uning me'yoriy-huquqiy bazasini rivojlantirishga bevosita bog'liq[1].

Mamlakatimiz qonunchiligida xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil etish hamda yuritishning ayrim jihatlarini belgilab beradigan me'yoriy-xuquqiy hujjatlar mavjud.

Jumladan, «Buxgalteriya hisobi» to'g'risidagi Qonunning 7-moddasiga binoan, buxgalteriya hisobi va hisobotini tashkil etishni xo'jalik yurituvchi subyekt, muassasa va tashkilot rahbari amalga oshiradi. Shuningdek, rahbar ichki hisob va hisobot tizimi ishlab chiqilishini ta'minlashi shart. Bu holat esa xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruv hisobini tashkil etish va uni yuritish tartibini belgilashga xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari javobgar ekanligidan dalolat beradi.

Bundan tashqari, «Mahsulot (ish va xizmat)lar tannarxiga kiritiladigan, mahsulot (ish va xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi Nizom»da ishlab chiqarish va davr xarajatlarining tarkibi, tasniflanishi hamda moliyaviy natijalarni aniqlash tartibi ko'rsatib berilgan. Unga muvofiq, barcha xarajatlar quyidagi tartibda guruhlanadi:

- mahsulotlarni ishlab chiqarish tannarxiga kiritiladigan xarajatlar;
- ishlab chiqarish tannarxiga kiritilmaydigan, lekin davr xarajatlari tarkibiga kiritiladigan xarajatlar;
- 9600 - «Moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar» schetlarida hisobga olinadigan moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar;
- 9720 - «Favquloddagi zararlar» schetida hisobga olinadigan favquloddagi zararlar.

[1] **Амалий бошкарув хисоби:** Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма /А.К.Ибрагимов, Б.А.Хасанов, Н.К.Ризаев – Т.: "Молия", 2014. – 404-б., 358-360 бетлар.

O‘zbekiston Respublikasida boshqaruv hisobini yuritishga doir qabul kilingan asosiy qonun va me’yoriy hujjatlar

T/r	Me’yoriy hujjatning nomi	Qabul qilingan vaqti
	«Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuni	O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi tomonidan 1996-yil 30-avgustda qabul qilingan, 2016-yil 13-aprelda yangi tahrirda qabul qilingan
	«Mahsulot (ish va xizmat)lar tannarxiga kiritiladigan, mahsulot (ish va xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to‘g‘risidagi Nizom»	O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 5-fevraldagi 54-sonli qarori bilan tasdiqlangan (2003-yil 25-dekabrdagi 567-sonli qaror bilan o‘zgartirishlar kiritilgan)
	O‘zbekiston Respublikasi buxgalteriya hisobining «Hisob yuritish siyosati va moliyaviy hisobot» nomli 1-sonli milliy standarti	O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 1998-yil 14-avgustda 474-son bilan ro‘yxatga olingan
	O‘zbekiston Respublikasi buxgalteriya hisobining «Moliyaviy natijalar to‘g‘risidagi hisobot» nomli 3-sonli milliy standarti	O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 1998-yil 26-avgustda 484-son bilan ro‘yxatga olingan
	O‘zbekiston Respublikasi buxgalteriya hisobining «Xo‘jalik yurituvchi subyektlar moliya-xo‘jalik faoliyatining schetlar rejasi va uni qo‘llash bo‘yicha Yo‘riqnoma» nomli 21-sonli milliy standarti	O‘zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining 2002-yil 9-sentabrdagi 103-sonli qarori bilan tasdiqlangan va Adliya vazirligi tomonidan 2002-yil 23-oktabrda 1181-son bilan ro‘yxatga olingan

Bu esa o‘z navbatida xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobining muhim elementi hisoblangan xarajatlar hisobi va tannarx kalkulatsiyasini oqilona tashkil etishga ko‘maklashadi.

Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobining me’yoriy-xuquqiy bazasini takomillashtirishda ular tomonidan ishlab chiqiladigan ichki boshqaruv (segmentar) hisobotlari alohida o‘rin tutadi. Bu hisobot shakllari materiallar va butlovchi qismlar zaxiralari to‘g‘risida, tugallanmagan ishlab chiqarish bo‘yicha, ishlab chiqarilgan mahsulot (ish, xizmatlar) to‘g‘risida, harid qilingan qiymatliklar to‘g‘risida, tayyor mahsulot zaxiralari to‘g‘risida, sotishlar to‘g‘risida, pul mablag‘lari harakati to‘g‘risida, debitorlik va kreditorlik qarzlari to‘g‘risida hisobot

kabilardan iborat bo'ladi. Mazkur boshqaruv hisoboti shakllari xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyatini javobgarlik markazlari (bulinmalari)da moddiy, moliyaviy va mehnat resurslari harakati to'g'risidagi axborotlar bilan ta'minlashga xizmat qiladi.

Ayni paytda xo'jalik yurituvchi subyektlar amaliyotida boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish borasida ma'lum kiyinchiliklar mavjud. Ko'pgina hollarda buxgalterlar moliyaviy hisob va hisobot, soliqlar hisobi va hisoboti fan sifatida tan olinganligi, uning obyektlari va subyektlari ma'lum bo'lganligiga qaramasdan buxgalterlarning ko'p vaqti shu masala bilan band bo'lib, boshqaruv hisobining samarali tizimini tashkil etish uchun vaqt yetishmasligini ta'kidlashadi. Shunga qaramasdan, amaliyotning ko'rsatishicha, buxgalterning buxgalter-menejerga aylanishi tendensiyasi kuchaya boshladi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, mamlakatimizda boshqaruv hisobini samarali tarzda tashkil qilish, yuritish va uni amaliy jihatdan yanada takomillashtirishning quyidagi yo'nalishlarini ko'rsatish mumkin:

- xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatining barcha jabhalarini rkejalashtirish, rejalar asosida dasturlar ishglab chiqish, dasturlarning bajarilishi ta'minlash uchun byudjetlashtirish;

- xarajatlarni javobgarlik (mas'uliyat) markazlari bo'yicha tashkil qilish, mas'uliyat markazlari faoliyatini moliyaviy baholash mezonlari bilan bir qatorda nomoliyaviy mezonlar bilan baholash amaliyotini joriy qilish;

- trasfert baholarni shakllantirishga alohida e'tiborni qaratish, shu borada segmentar hisobotlarni tuzishga buxgalteriya hisobining xalqaro standartlari talablaridan kelib chiqib yondashish;

- "xarajat-ishlab chiqarish hajmi-foyda" ko'rsatkichlari tahlilini xo'jalik yurituvchi subyektlar amaliyotiga keng joriy qilish, shuningdek ishlab chiqarish zararsizligini tahlil etishni tashkil qilish;

-boshqaruv qarorlarini qabul qilishda chiziqli dasturlash modellaridan foydalanishni keng joriy qilish;

- investitsiya loyihalari bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish, biznes tarkibini o'zgartirish bo'yicha qarorlar qabul qilish va boshqaruv samaradorligini baholash mezonlarini amaliyotga joriy etish;

- boshqaruv hisobida sifat ko'rsatkichlarini baholash va boshqarishni tashkil qilish, shuningdek strategik boshqaruv hisobini tashkil etish kerak bo'ladi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobi tizimida byudjetlashtirishni amalga oshirishning zarurati shu bilan belgilanadiki, uning yordamida rejalashtirilgan hisobot davrida xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari va xodimlari oldida turgan maqsad va vazifalarni shakllantirish, ishlab chiqarish dasturining bajarilishi, daromad va xarajatlarni aniqlash, amalga oshiriladigan hisob-kitoblar to'g'riligini kuzatib borish mumkin.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda xarajatlar hisobi va tannarx kalkulyatsiyasining zamonaviy usul hamda tizimlarini qo'llash ishlab chiqarilgan mahsulotlar tannarxini to'g'ri aniqlash, chetlanishlar hisobi va tahlilini yuritish kabi imkoniyatlarni beradi. Ularga "Direkt-kosting", "Standart-kost", "JIT", "ABC", "SCA" larni kiritish mumkin.

Boshqaruv hisobida oqilona investitsiya qarorlari qabul qilishni ta'minlash xo'jalik yurituvchi subyektning investitsiya faoliyati murakkabligi va dastlab taqdim qilinayotgan loyihalarning iqtisodiy samaradorligini baholash hamda ularning ko'p mablag' talab qiladigan tomonlarini tahlil qilish zarurati bilan belgilanadi.

Shuningdek, xo'jalik yurituvchi subyekt bo'linmalarida sodir bo'lgan muomalalarni to'liq hisobga olish ularni muayyan vakolatlar va mas'uliyatlar bo'yicha segmentlarga ajratishni taqozo etadi. Segmentar hisobot axborotlari biznesning har bir segmenti faoliyatini sifat jihatdan baholash imkonini beradi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt segmentlari (javobgarlik markazlari) faoliyatini boshqarishda ular o'rtasida transfert bahoni to'g'ri shakllantirish muhim ahamiyatga ega. Transfert baho xo'jalik yurituvchi subyektning bir javobgarlik markazidan boshqa javobgarlik markaziga

o‘tkaziladigan materiallar, yarim tayyor mahsulotlar yoki xizmatlar bahosini aniqlashda qo‘llaniladi.

3 a) Test topshiriqlari

1.Amal qilish davriga ko‘ra boshqaruv qarorlari qanday tasniflanadi?

A) stereotip

B) strategik (uzoq muddatli)

C) taktik (qisqa muddatli)

D) V va S bandlari

E) barcha javoblar to‘g‘ri.

2.Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga qo‘yiladigan talablar ifodalangan qatorni aniqlang.

A) aniq yo‘nalishga ega bo‘lish va xo‘jalik yurituvchi subyekt manfaatlarini to‘liq ifoda etish

B) ilmiy-amaliy jihatdan asoslangan bo‘lishi

C) qabul qilish va amalga oshirish muddatining aniqligi

D) tezkorlik, yuqori iqtisodiy samaradorlikka ega bo‘lish

E) noto‘g‘ri javob yo‘q.

3.“Xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi - foyda” tahlili ...

A) menejerlarga ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilish, zararsizlik nuqtasini aniqlashga imkon beradi

B) mahsulot tannarxini aniqlash usuli hisoblanadi

C) xarajat moddalari bo‘yicha chetlanishlarni hisobga oladi

D) ustama xarajatlar hisobini yuritadi

E) investitsiyalangan kapital daromadliligini aniqlaydi

4.“Xarajatlar - ishlab chiqarish hajmi – foyda” tahlilining asosiy elementlari qaysi qatorda ko‘rsatilgan?

A) marjinal daromad, zararsizlik nuqtasi

B) davr xarajatlari

C) ishlab chiqarish dastagi, chidamlilikning marjinal zaxirasi

D) favqulodda foyda va zararlar

E) A va S bandlari

5. Marjinal daromad bu – ...

A) mahsulot (ish va xizmat)larni sotishdan olinadigan tushum va ularning ishlab chiqarish tannarxi summasi o'rtasidagi farq

B) xo'jalik yurituvchi subyektning ma'lum davrga mo'ljallangan moliyaviy-xo'jalik faoliyatini rejalashtirish usuli

C) boshqaruv xodimlari faoliyatini samarali tashkil etishga yo'naltirilgan, bo'linmalar daromadlari to'g'risidagi ma'lumotlarni umumlashtiradigan hisob obyekti

D) xo'jalik yurituvchi subyektning byudjet davridagi kapital xarajatlari va uzoq muddatli moliyaviy qo'yilmalari rejasi

E) kelajakda yuzaga kelishi kutilayotgan, boshqaruv qarorlari ta'sirida o'zgaruvchi daromad.

6. Zararsizlik nuqtasi (rentabellik chegarasi) – ...

A) bevosita mahsulot ishlab chiqarish, ishlar bajarish va xizmatlar ko'rsatish bilan shug'ullanuvchi markaz turidir

B) "Xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi – foyda" tahlil tizimining tarkibiy qismi hisoblanadi

C) mahsulot (tovar, ish, xizmat)larni sotishdan olinadigan tushum ularga sarflangan barcha xarajatlar yig'indisiga tengligini ifodalaydi.

D) V va S bandlari

E) to'g'ri javob berilmagan

7. Chidamlilikning marjinal zaxirasi bu – ...

A) bir javobgarlik markazidan boshqa javobgarlik markaziga o'tkaziladigan mahsulot va yarim tayyor mahsulotlar yoki xizmatlar bahosini aniklash imkonini beradigan baho turidir

B) mahsulot (tovar, ish, xizmat)lar sotishdan olinadigan haqiqiy tushumni sotishning zararsizligini ta'minlovchi ostonaviy tushumdan oshganligini ifodalovchi ko'rsatkichdir

C) sarflangan xarajatlar hisobga olinadigan maxsus tashkiliy bo'lim hisoblanadi

D) ishlab chiqarish sexlari va xo'jalik yurituvchi subyekt bo'linmalari bo'yicha boshqaruvni tashkil etish tizimidir

E) kelgusida paydo bo'lishi mo'ljallanayotgan, boshqaruv qarorlari ta'sirida o'zgaruvchi daromad va xarajatlar yig'indisidir

8. Ishlab chiqarish dastagi ...

A) xo'jalik yurituvchi subyekt doimiy va o'zgaruvchan xarajatlarining o'zaro mutanosibligiga asoslangan mexanizmi

B) sotish hajmi o'zgarishiga bog'liq ravishda xo'jalik yurituvchi subyekt foydasi o'zgarishini taxminlash, shuningdek, zararsiz faoliyat yuritish nuqtasini aniqlash imkonini beradi

C) xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlariga xarajatlar va foydani boshqarish orqali yuqori miqdorda foyda olish bo'yicha strategiyani ishlab chiqishga ko'maklashuvchi moliyaviy ko'rsatkich hisoblanadi

D) xo'jalik yurituvchi subyektning doimiy xarajatlarni qoplash uchun marjinal daromadning yetarli miqdorini belgilashi zarurligini ifodalaydi

E) barcha javoblar to'g'ri

9. Qaysi qatorda investitsiya loyihalarini amaliyotga joriy etish ketma-ketligi to'g'ri ifodalangan?

A) loyihani tahlil etish, loyihani muhokama qilish, loyihani tugatish

B) loyihani muhokama qilish, loyihani baholash

C) loyihani ishlab chiqish, loyihani amalga oshirish

D) loyihani tahlil etish, loyiha qarorlarini iqtisodiy jihatdan asoslash

E) to'g'ri javob berilmagan

10. Qaysi qatorda biznes tarkibini o'zgartirish bo'yicha boshqaruv qarorlari qabul qilish zarurati to'g'ri ko'rsatilgan?

A) bozor konyunkturasining o'zgaruvchan talablariga muvofiq ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar turlarini tez muddatlarda o'zgartirish

B) ishlab chiqarish quvvatlaridan optimal darajada foydalanish

C) aylanma mablag'lar aylanishi tezligini ta'minlash va nazorat qilish

D) xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarish va boshqa bo'linmalari o'rtasida oqilona baho siyosati yuritish

E) yuqoridagi javoblarning barchasi to'g'ri

11. «Buxgalteriya hisobi to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni qachon qabul qilingan?

A) 1997-yil 1-yanvar

B) 1996-yil 30-avgust

C) 1998-yil 27-fevral

D) 2016-yil 13-aprel

E) 2000-yil 26-may

12. O'zbekistonda buxgalteriya hisobining milliy standartlari birinchi marta qachon davlat ro'yxatidan o'tgan va hozirgi kunda nechta standartdan amaliyotda foydalanilmoqda?

A) 1996-yil 1-yanvar, 21 ta.

V) 1997-yil 30-avgust, 10

S) 1998-yil 27-fevral, 21ta.

D) 1998-yil 14-avgust, 21ta

E) 2000-yil 15-may 24ta

13. Buxgalteriya hisobi milliy standartlarini ishlab chiqish va tasdiqlash qaysi organ zimmasiga yuklatilgan?

A) O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasiga;

B) O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisiga

C) O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligiga

D) O'zbekiston buxgalterlar va auditorlar milliy assotsiatsiyasiga

E) O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligiga

14. O'zbekiston Respublikasi buxgalteriya hisobining 21-sonli «Xo'jalik yurituvchi subyektlar moliya-xo'jalik faoliyatining schetlar

rejasi va uni qo'llash bo'yicha yo'riqnoma»ga nomli milliy standarti qachon tasdiqlangan va ro'yxatga olingan?

A) O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining 2002-yil 9-sentabrdagi 103-sonli qarori bilan tasdiklangan va Adliya vazirligi tomonidan 2002-yil 23-oktabrda 1181 -son bilan ro'yxatga olingan

B) O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining 2002-yil 10-martdagi 36-sonli qarori bilan tasdiklangan va Adliya vazirligi tomonidan 2002-yil 22-oktabrda 1179-son bilan ro'yxatga olingan

C) O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining 2002-yil 26-apreldagi 25-sonli qarori bilan tasdiklangan va Adliya vazirligi tomonidan 2002-yil 13-sentyabrda 1086-son bilan ro'yxatga olingan

D) O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining 2002 yil 15 yanvardagi 16-sonli qarori bilan tasdiqlangan va Adliya vazirligi tomonidan 2002 yil 3-oktyabrda 1001-son bilan ro'yxatga olingan

E) to'g'ri javob berilmagan

15. O'zbekiston Respublikasi 21-sonli BHMSga muvofiq schotlar rejasi nechta qism va bo'limdan iborat?

A) 5 qism va 10 bo'lim

B) 4 qism va 9 bo'lim

C) 6 qism va 8 bo'lim

D) 5 qism va 9 bo'lim

E) 4 qism va 10 bo'lim

16. Xo'jalik yurituvchi subyekt hisob siyosatining mohiyati O'zbekiston Respublikasi buxgalteriya hisobining qaysi milliy standartida bayon etilgan?

A) BHMS №2

B) BHMS №3

C) BHMS S №4

D) BHMS №5

E) BHMS №1

17. «Mahsulot (ish va xizmat)lar tannarxiga kiritiladigan, mahsulot (ish va xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda

moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to‘g‘risidagi Nizom» qachon tasdiqlangan?

A) O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 1-yanvardagi 453-sonli qarori bilan

B) O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1997-yil 15-yanvardagi 553-sonli qarori bilan

C) O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1998-yil 1-fevraldagi 213-sonli qarori bilan

D) O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 5-fevraldagi 444-sonli qarori bilan

E) O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 1-yanvardagi 221-sonli qarori bilan.

18. «Mahsulot (ish va xizmat)lar tannarxiga kiritiladigan, mahsulot (ish va xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to‘g‘risidagi Nizom» necha bo‘limdan iborat?

A) A, B, V bo‘limlardan

B) A, B, V, G bo‘limlardan

S) A, B, V, G, D bo‘limlardan

D) A, B, V, G, D, Ye bo‘limlardan

E) A, D bo‘limlardan

19. Qaysi qatorda respublikamizda boshqaruv hisobini isloh qilishning asosiy yunalishlari keltirilgan?

A) xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini byudjetlashtirish (rejalashtirish);

B) boshqaruv hisobini yuritishga mo‘ljallangan yangi schetlar rejasini ishlab chiqish, xarajatlar hisobi va mahsulot tannarxini aniqlashning zamonaviy usul va tizimlarini qo‘llash imkoniyatlarini baholash

C) investitsiya loyihalari bo‘yicha boshqaruv qarorlari qabul qilish

D) segmentlar bo‘yicha hisob yuritish va hisobot tuzishni tashkil qilish, xo‘jalik yurituvchi subyektlarda transfert bahoni shakllantirish

usullarini joriy etish

E)barcha javoblar to‘g‘ri

20. Boshqaruv hisobi schetlar rejasi – ....

A) balans schetlari ya’ni balans tuzishda ishtirok etuvchi schetlardir

B) operatsion, “Xarajatlar - ishlab chiqarish hajmi - foyda” usuli bo‘yicha moliyaviy natijalarni aniqlashda qo‘llaniladigan va boshqaruv hisobida foydalaniladigan schetlar hisoblanadi

C) faqatgina balansdan tashqari schetlardan iborat

D) moliyaviy hisob schetlarini o‘z ichiga oladi

E) faqatgina tranzit schetlarni qamrab oladi.

3 b) Nazorat savollari

1. Mamlakatimizda boshqaruv hisobini takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlari.

2. Respublikamizda boshqaruv hisobini takomillashtirishda buxgalteriya hisobi turlari o‘rtasidagi aloqadorlik va boshqaruv hisobining boshqa fanlar bilan o‘zaro bog‘liqligi.

3. Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilishning yo‘nalishlari.

4. Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini amaliy jihatdan tashkil qilish yunalishlari.

5. Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini samarali tashkil etishda nomoliyaviy ko‘rsatkichlarning ahamiyati.

6. Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda avtonom va integratsiyalashgan hisob tizimini tashkil etish.

7. Boshqaruv hisobini tashkil etishning avtonom va integratsiyalashgan tizimlariga ta’rif bering.

8. Avtonom va integratsiyalashgan hisob tizimlari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik.

9. Xo‘jalik yurituvchi subyektlarida boshqaruv hisobini avtonom hamda integratsiyalashgan shakllarda tashkil etish xususiyatlari.

10. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda integratsiyalashgan hisob tizimi oldiga qo'yiladigan vazifalar.

11. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda integratsiyalashgan hisob tizimini tashkil etish zaruriyatini yuzaga keltiruvchi omillarni sanab bering.

12. Boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritishdagi zamonaviy talablar va bu boradagi rivojlangan davlatlarning ijobiy tajribalari.

13. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobi tizimini tashkil etishdagi mavjud muammolar va to'siqlar.

14. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish va uni yanada takomillashtirishning huquqiy-me'yoriy asoslari.

15. Boshqaruv hisobi tizimida chiziqli dasturlash modellaridan foydalanish zaruriyati va uning ahamiyati.

16. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritishga to'siqlik qilayotgan masalalar.

17. Boshqaruv hisobida biznes tarkibini o'zgartirish hamda investitsiyalarni jalb qilishni tashkil qilishga amaliy jihatdan yondashish yo'nalishlari.

IZOHLI LUG'AT
(GLOSSARIY)

A

Absorption costing – to'liq xarajatlar hisobi tizimi. Mahsulot tannarxiga barcha bevosita ishlab chiqarish va bilvosita ishlab chiqarish xarajatlari qamrab olinadi va shunga binoan mahsulot tannarxi kalkulatsiya qilinadi. Buxgalteriya hisobiga oid bir qator adabiyotlarda "Full absorption costing" yoki "Total absorption costing" nomlari bilan ham ishlatiladi.

Account – schet. Buxgalteriya hisobida ma'lumotlarni yig'ish, saqlashning asosiy birligi. Xo'jalik yurituvchi subyektlar o'zlarining har bir aktivlari turlari, majburiyatlari va shaxsiy kapitallari kirim va chiqimlari hisobini alohida schyotlarda yuritishadi.

Account balance – schotlar bo'yicha qoldiq (saldo). Alohida olingan schotning debeti va krediti bo'yicha barcha yozuvlarning summasidagi farqlar sifatida aniqlanadi.

Accounting – buxgalteriya hisobi. Lekin, ushbu termin aynan ana shu buxgalteriya hisobi terminiga nisbatan ancha keng ma'noni bildiradi. Ushbu tushuncha har bir xo'jalik yurituvchi subyekt darajasida barcha boshqaruv funksiyalarini, ya'ni buxgalteriya hisobini tashkil qilish va yuritishni, rejalashtirish va nazorat qilishni, xo'jalik faoliyatni tahlil qilishni o'z ichiga oladi. Chet davlatlarda ushbu terminning zamonaviy ta'rifi mustaqil ravishda ishlayotgan korxonalar haqida iqtisodiy qarorlarni qabul qilish uchun o'lchashni, qayta ishlashni, umumlashtirishni va moliyaviy ma'lumotlarni uzatishni amalga oshiradigan axborotlar tizimi shaklida qaraladi.

Accounting cycle – hisob sikli. Buxgalteriya faoliyatining barcha bosqichlari, ya'ni dastlabki hujjatlardan tortib, to moliyaviy hisobotlarni tayyorlashgacha va hisobot davrining yopilishigacha o'z ichiga qamrab oladi. Boshqacha aytiladigan bo'lsa, xo'jalik operatsiyalari to'g'risidagi eng dastlabki ma'lumotlarni jurnallarga yozish, Bosh kitobga jurnaldan o'tkazmalarni yopadigan yozuvlarni ko'chirish, dastlabki balansni tayyorlash, to'g'rilangan yozuvlarni ko'chirish va to'g'rilangan sinov balansini va shu asosida moliyaviy hisobotni tayyorlash.

Accounting equation – buxgalteriya balansiga oid tenglamalar. Korxonaning moliyaviy ahvolini ko'rastadigan qiymatlar o'rtasidagi bog'liqlik. Masalan, korxonaning aktivlari = majburiyatlar + shaxsiy kapital (Assets= Liabilities + Owner's Equity). Ushbu tenglikni hech bir xo'jalik operatsiyasi buzolmaydi.

Accounts payable – to'lovga qabul qilingan schyotlar. Kreditorlik qarzlari, tovar-materiallarni sotib olishda vujudga keladigan qarzdorlik yoki qisqa muddatli kredit shartlari bilan boshqa korxona tomonidan ko'rsatilgan xizmat uchun to'lanishi belgilangan miqdor.

Accounts receivable – kirim uchun qabul qilingan schyotlar. Buyurtmachi va sotib oluvchilarning debitorlik qarzlari. Shunigdek, ulgurji va chakana savdo yo'li bilan sotib oluvchilarga kreditga sotishdan vujudga kelgan qisqa muddatli aktivlar miqdori, qisqa muddatli moliyaviy mablag'lardan keyingi kundalik aktivlar bo'limidagi balans qismi.

Accrual accounting – hisoblash usuli asosida yuritiladigan hisob. Bu usulda hisobni yuritish va olib borishdagi eng asosiy tamoyil– tegishlilik qoidasidir (matching rule). Bu tamoyilga asosan hisob yuritilganda, masalan, pul mablag'lari olinganda yoki to'langan davrda emas, ular bo'yicha operatsiyalar va voqealar sodir etilgan moliyaviy

natijalarning aks ettirilishi davrida hisobga olinadi. Buxgalteriya hisobini tashkil qilish va yuritishda mavjud bo'lgan hisobga olishning boshqa tamoyillari, ya'ni kassa metodi va to'lov metodidan bu hisob usuli tubdan farq qiladi.

Adjusted trial balance – to'g'rilangan sinov balansi. Bosh kitobga to'g'rilanadigan buxgalteriya yozuvlari o'tkazilgandan keyin tuziladigan sinov balansi. Uning asosida umumiy ko'rinishdagi moliyaviy hisobot tayyorlanadi. Yana boshqa nomi Preclosing trial balance (Yopiladigan buxgalteriya yozuvlarigacha bo'lgan sinov balansi).

Adjusting entries – to'g'rilanadigan (korrektirovka qilinadigan) buxgalteriya yozuvlari. Hisobot davrida sodir etilgan xo'jalik operatsiyalarini, yakuniy hisobot davrida, hisoblash tamoyili asosida o'zaro mujassamlashtirish maqsadida bajariladigan buxalteriya yozuvlari. Bunday buxgalteriya yozuvlari sodir etilgan operatsiyalarni proporsional tarzda kechiktirib hisobga olish zaruriyati vujudga kelganda albatta zarur hisoblanadi. Masalan, hisobot davrida olingan foyda va yetkazilgan ziyonlarni bir nechta hisobot davri va o'tkazmalarga bo'lib chiqishni talab etilganda, foyda va ziyonning o'z o'rni bo'lib, lekin hisobot registrida ro'yxatdan o'tmaganida. Shunigdek, kelajak davrdagi chiqimlarning bir qismini hozirgi davrga olib kelish, qimmatli qog'ozlar bo'yicha kelajakdagi davrda qarzlarni to'lash muddati bilan foizlarni o'tkazish, asosiy vositalarning amortizatsiyasini o'tkazish zaruriyati tug'ulganda va shu kabilar.

Administrative expenses – Ma'muriy-boshqaruv xarajatlari. Xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyat yuritishini ta'minlash uchun vujudga keladigan davriy xarajatlar tushuniladi. Bu xarajat turlari ishlab chiqarish va savdo-sotiq xarajatlaridan butunlay farq qilib, boshqaruv xodimlarining maoshi, xizmat mashinalari va telefonlari chiqimi, ofis

jixozlari uchun xarajatlar, kreditga to'lanadigan foizlar, umumiy sug'urta va shu kabilarni hisobga oladi.

Administrative plans – Ma'muriyat rejalari. Xo'jalik yurituvchi subyektning tashkiliy strukturasini rivojlantirishga mo'ljallangan taktik reja. Uning maqsadi – har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt uchun, u xohlagan, istayotgan va shunga muvofiq maqsad qilib olgan ko'rsatkchlarga yetkaza oladigan rejalar tuzishdir. Ular yilda bir marotaba ko'rib chiqiladigan o'rta muddatli rejalar hisoblanadi.

Amortization – Amortizatsiya. Aktivlarning amortizatsiyasini, ya'ni eskirishi miqdoriga teng bo'lgan miqdorni ifodalaydigan termin (intangible assets).

Assets – aktivlar. Xo'jalik yurituvchi subyektga tegishli iqtisodiy manbalar yig'indisi (asosiy vositalar, nomoddiy aktivlar, xomashyo va materiallar, tayyor mahsulotlar, ehtiyot qismlar, ishlab chiqarishdagi mavjud tugallanmagan ishlab chiqarish, kassadagi naqd pul mablag'lari, schetlardagi pul va valyuta va sh.k.) bo'lib, kelajakda ulardan foydalanib muayyan foyda olish maqsad qilinadi.

Average costing approach – mahsulot uchun sarflangan xarajatlarni aniqlashdagi o'rta hisobni ko'rsatish metodi. Ishlab chiqarilayotgan bir dona mahsulot, yoki bajarilayotgan ish, shuningdek ko'rsatilayotgan xizmat tannarxini hisoblash usuli. Bu usulda boshlang'ich zaxiralaridagi birliklar ushbu davr ichida yakunlangan, hisobot davri oxiridagi qoldiq tugallanmagan ishlab chiqarishni tashkil qiladi deb hisobga olinadi va shunga muvofiq mahsulot birligi tannarxi taxminlar asosida hisoblanadi.

Average cost method – o'rtacha tannarx metodi. Tovar-material zaxiralar narxini, taxminan sotilgan mahsulotlar va yakuniy zaxiralar

tannarxi sotuvga yaroqli mahsulotlarning o'rtacha tannarxiga tengligini hisoblash metodi (boshlang'ich zaxiralar va sof xaridlar yig'indisi).

B

Balance sheet - balans (balans hisoboti). Ma'lum bir vaqtdagi korxonaning moliyaviy ahvolini ko'rsatadigan, ko'pchilikka mo'ljallangan asosiy moliyaviy hisobot shakllarining biri. Boshqacha yana bir talqinda, balans, ma'lum bir vaqtdagi korxonaning mablag'lari va ularning tashkil topgan manbalarini ko'rsatadigan moliyaviy hisobot shakli, deb ham e'tirof etiladi. Balansda xo'jalik yurituvchi sbyektlarning moddiy va nomoddiy aktivlari, majburiyatlari va xususiy kapitali holati aks ettiriladi.

Base year – tayanch (bazis) yili. Ma'lumotlar tizimini hisobga olishning ilk boshlanish davri. Iqtisodiy ko'rsatkich va indekslarni hisobga olish uchun dastlabki ma'lumotlarni qayd qilish yili.

Beginning inventory – boshlang'ich zaxiralar. Hisobot davri boshlanishidagi mavjud moddiy boyliklar, tovar-materiallar zaxiralari (korxona tasarrufidagi).

Book value – balans (hisobot kitobidagi) narxi. 1) korxonaning balans qiymati (hisobli). Korxonaning sof aktivlari bahosi. Korxonanning jami aktivlaridan barcha majburiyatlari ayirmasi farqi. Korxonaning shaxsiy kapitali. 2) Qoldiq narxi. Uzoq muddatli amortizatsiya qilinadigan aktivlarning boshlang'ich narxini amortizatsiya qilinmagan bo'limi (boshlang'ich narxdan to'plangan eskirishlar ayirmasi), yana boshqa nomi (Carrying value) joriy narx ma'nosida.

Break-even point – tanqidiy nuqta, ko'pincha zararsizlik nuqtasi yoki rentabellik bo'sag'asi deb nomlanadi. Foyda summasi xarajat summasi bilan teng bo'lgan paytdagi faoliyat darajasi (masalan, ishlab chiqarish yoki sotish hajmi). Har bir korxonada zararsizlik nuqtasi natural sonlarda yoki pul biriligida hisoblanishi mumkin.

Budget – byudjet (smeta). Korxona yoki alohida uning funksiyalari yoki bo'limlaridagi faoliyat haqidagi moliyaviy reja (pul birligi ko'rinishida), qoida bo'yicha kelgusi yil uchun tuziladi. Byudjet korxonaning faoliyatini ayrim olingan qismlar va harakat turlari bo'yicha rejalashtirish, rejalashtirilgan ko'rsatkichlardan chetlanishlarni hisobga olish va uni bartaraf etish bo'yicha muhim boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi asosiy vositadir. Byudjet turlari – asosiy (bosh) byudjet, materiallar xaridi byudjeti, ishlab chiqarish xarajatlari byudjeti, ishchilarning ish haqi byudjeti, zaxiralar byudjeti, sotuv byudjeti, kapital quyilmalar byudjeti, investitsiyalar byudjeti, naqd pul oqimi byudjeti, moliyaviy byudjet va sh.k.

Budgetary control – byudjetni boshqarish. Korxonaning kelajakdagi butun faoliyati bilan bog'liq harakatlari rejasini ishlab chiqish va ushbu rejalarning bajarilishini nazorat qilish.

Business transaction – xo'jalik operatsiyasi. Korxonaning moliyaviy xo'jalik faoliyatiga ta'sir etadigan iqtisodiy jarayonlar tushuniladi. Xo'jalik operatsiyasi - buxgalteriya hisobidagi asosiy o'lchov obyekti hisoblanadi. E'tiborga molik tomoni shundaki, hech bir xo'jalik operatsiyasi balans tengligini buzmaydi.

S

Capital budgeting – kapital xarajatlarni rejalashtirish; Boshqaruv hisobi va moliyani boshqarishdagi asosiy bo'limlardan biridir; ishlab

chiqarish quvvatidagi ehtiyojni aniqlaydigan, birlashtiruvchi kombinatsiyalangan jarayon, ushbu ehtiyojlarni qondirish uchun har xil alternativlar analizi, rahbariyatga hisobot tayyorlash, optimal variantni tanlash, kompaniya ichidagi alohida obyektlarning kapital xarajatlar jamg'armasini taqsimlash.

Capital expenditure – kapital xarajatlar; uzoq muddatli aktivlarni sotib olish yoki kengaytirish uchun sarflanadigan xarajatlar (asosiy vositalar); mavjud hisobot davrida foyda keltiradigan kundalik xarajatlardan farqli o'laroq avtivlar ko'rinishida talqin etiladi (Revenue expenditures).

Capital expenditure budget – kapital xarajatlar byudjeti (smetasi); kelgusi davr uchun kapital xarajatlar muddati va yo'llanmalarning detallashtirilgan rejasi.

Capital expenditure decision – kapital qo'yilmalarni amalga oshirish bo'yicha qaror. Mazkur korxona uchun umuman kapital qo'yilmalarni amalga oshirish kerakmi yoki kerak emasmi, uning iqtisodiy samarasi, kapital qo'yilmalarni qay tarzda va qanday hajmlarda amalga oshirish kerakligi bo'yicha qabul qilingan boshqaruv qarori.

Capital lease - kapital (moliyaviy) ijara. Mulkdorning deyarlik barcha tavakkallarining ijarachiga to'liq o'tishi - uzoq muddatli ijara turi.

Carrying value – uzoq muddatli aktivlarning qoldiq, joriy qiymati. Uzoq muddatli aktiv birlamchi qiymatining eskirmagan qismi, shuningdek Book value deyiladi.

Cash basis of accounting – hisobga olishning kassa uslubi (to'lov bo'yicha uslub). Buxgalteriya hisobida prinsipial yondashuv bo'lib,

bunda daromadlar pul mablag'lari yoki boshqa qoplamalarining haqiqiy tushumlari bo'yicha, xarajatlar esa – haqiqatda to'langan bo'lsa tan olinadi.

Cash budget – pul mablag'lari byudjeti (pul mablag'lari smetasi). Kelgusi davrga kutilayotgan pul tushumlari va chiqimlarining detallashgan rejasi, shuningdek Cash flows forecast deyiladi.

Cash equivalents – pul ekvivalentlari. Qiymatini yo'qotishda eng kam tavakkalli qisqa muddatli (90 kungacha) yuqori darajada va oson pullanadigan moliyaviy tushumlar. Odatda, davlatning yuqori darajada oson pullanadigan qimmatli qog'ozlari tushuniladi.

Cash flow forecast – pul oqimlari byudjeti yoki istiqbolini belgilash, shuningdek Cash budget.

Certified management accountant (CMA) - boshqaruv hisobi bo'yicha diplomli hisobchi. AQSHda mazkur unvon ma'lum talablarga javob beradigan (ma'lumot, amaliy tajriba va h.z.) va malakaviy imtihonlarni topshirgan shaxslarga Diplomli boshqaruv hisobchilar instituti tomonidan beriladi.

Certified public accountant - diplomli jamoa hisobchisi (AQSH kasbiy hisobchilar muhitida eng katta imliyozli sertifikat). Litsenziya talablariga javob beruvchi hamda auditorlik va maslahat firmalarida ishlash huquqini beruvchi malakaviy imtihonlarni topshirgan shaxslarga Amerika diplomli jamoa hisobchilari instituti (AICPA) tomonidan beriladi.

Chart of accounts - schetlar rejasi. Korxona, tashkilot va muassasalar tomonidan qo'llaniladigan, bosh kitobda hisobni topishni yengillashtirish maqsadida har bir hisob uchun raqam yoki kodi

belgilangan tizimlashtirilgan schetlar ro'yxati. Doimiy va aniq nomlari hamda raqamlari ko'rsatilgan schetlar ro'yxati.

Closing entries - yopuvchi buxgalteriya o'tkazmalari (yozuvlari). Kelgusi, ya'ni yangi davr moliyaviy natijasini aniq hisoblash maqsadida, hisoblarda nol saldo bilan yangi hisob davrini boshlash uchun vaqtincha xarakterga ega bo'lgan schetlar(barcha daromadlar va xarajatlarning hisoblari, chiqarish hisobi, yakuniy daromad hisobi)ni yopish. Yoki boshqacha ifodalanadigan bo'lsa, moliyaviy hisobotni tayyorlash oldidan, hisobot davri yakunida bajariladigan buxgalteriya hisobi yozuvlari.

Compound entry - murakkab buxgalteriya yozuvlari (o'tkazmalari). Bittadan ko'p debet yoki kredit yozuvini o'z ichiga olgan xo'jalik operatsiyalari bo'yicha qayd qilingan buxgalteriya yozuvlari.

Consolidated financial statements - birlashtirilgan moliyaviy hisobotlar. Bosh korxona yoki tashkilotning o'z tizimidagi mustaqil xo'jalik yurituvchi subyektlari bo'yicha (qo'shaloq hamda tobe korxonalar) yig'ma moliyaviy hisobotlari.

Contra account – kontrhisob. Moliyaviy hisobotlarda u bilan bog'liq bo'lgan asosiy schet miqdoridan ayiriladigan schet saldosi. Masalan, asosiy vositalar bo'yicha to'plangan eskirish summasi, shubhali qarzdorlik bo'yicha hisoblangan ajratmalar summasi va sh.k.

Contributed or paid-in capital – avanslangan (kiritilgan, shuningdek to'langan) kapital. Korxonaga aksiyadorlar tomonidan kiritilgan va balansda xususiy mablag' miqdorini ko'rsatuvchi asosiy moddalardan biri.

Contribution margin – marjinal daromad. Sotuvning mazkur darajasi bilan bog'liq barcha o'zgaruvchan xarajatlar miqdoridan

savdodan tushgan tushumning oshgan qismi. Boshqaruv hisobida xarajatlarni hisobga olishning eng asosiy usullaridan biri.

Controllable costs – nazorat qilinadigan xarajatlar. Boshqaruv hisobida bunday xarajatlarni boshqaruv qarorlari ta'siriga tushadigan va o'zgaradigan xarajatlar deb e'tirof etiladi. Muayyan boshqaruvchi harakatlari va qarorlari ta'sir etishi mumkin bo'lgan va natijada u tomonidan boshqariladigan xarajat turlari tushuniladi. Xarajatlarning mas'uliyat markazlari bo'yicha o'zgarishini hisobga olish hamda tahlil qilishda keng qo'llaniladi.

Controllable overhead variance – umumishlab chiqarish xarajatlarining nazorat qilinuvchi chetlanishi. Haqiqiy UIX va byudjet (rejalashtirilgan, me'yoriy) UIX orasidagi farq sifatida ishlab chiqarishda erishilgan daraja hisobida aniqlanadi. Ishlab chiqarish darajasi o'zgarishidan qat'i nazar muayyan bo'linmalar va boshqaruvchilar faoliyati natijalarini tavsiflovchi umumishlab chiqarish xarajatlari umumiy chetlanishining ikkita tashkil etuvchilaridan biri.

Conversion costs – ishlov berish xarajatlari, shuningdek qo'shilgan xarajatlar ham deyiladi. To'g'ridan to'g'ri mehnat va umumishlab chiqarish xarajatlari miqdoriga kiritiladi. Ishlab chiqarish jarayonida xomashyo va materiallarni tayyor mahsulotlarga aylantirishga sarflangan xarajatlar bo'lib, tannarxni hisoblashning jarayonli usulida tayyor mahsulotlar shartli birliklarini hisob-kitob qilishda qo'llaniladi.

Corporation – korporatsiya (aksiyadorlik jamiyati). Yakkahokimlik asosida xo'jalik yuritish va hamkorlik bilan bir qatorda biznes asosiy tashkiliy shakllarining biri. Uning mulkdorlari huquqlari va majburiyatlaridan farqli o'laroq barcha huquqli, imtiyozli va majburiyatli mustaqil huquqiy birlik.

Cost – 1. Sarflar, chiqimlar, xarajatlar. 2. Tannarx. Moliyaviy hisobda, odatda, moliyaviy hisobda tan olish (amalga oshirish fakti) nuqtasida xo'jalik operatsiyasi bilan bog'liq ayirboshlash narxi, masalan, sotib olish sanasida biror-bir mablag'ni qo'lga kiritish haqiqiy narxi sifatida tushuniladi. Shuningdek, birlamchi (original cost, acquisition cost) yoki tarixiy tannarx (historical cost) deb nomlanadi. Boshqaruv hisobida mazkur atama, odatda, xarajatlar, ishlab chiqarish xarajatlari sifatida tushuniladi.

Cost allocation (assignment) – Xarajatlarni taqsimlash (o'zlashtirish). Xarajatlarning ma'lum turlarini yoki guruhlarini xarajatlar muayyan obyekti yoki obyektlariga kiritish jarayoni. Xarajat turlari ichida umumishlab chiqarish xarajatlarini ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar turlariga taqsimlash eng murakkab jarayon bo'lib hisoblanadi.

Cost behavior – xarajatning o'zgarishi. Turli xildagi xarajatlar miqdorining korxona rahbarlari ishchi faolliklari darajasi o'zgarishi (savdo yoki ishlab chiqarish hajmi)ga bog'liqligi. Korxona rahbari qabul qiladigan qarorlar ta'sirida xarajatlarining ma'lum bir xillari o'zlarini turlicha tutishadi. Shuning uchun xarajatlarini boshqarishga alohida e'tibor qaratiladi. Bu holatda, ya'ni xarajatlarni boshqarish uchun xatarli nuqtani aniqlash uchun "xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi – foyda" mutanosibligi tahlili usulidan keng foydalaniladi.

Cost center – xarajatlar markazi. Xarajatlarni to'plash va hisobga olish maqsadga muvofiq bo'lgan tashkilot segmenti yoki faoliyat sohasi. Faqat xarajatlarni nazorat qila olishi mumkin bo'lgan rahbari bo'lgan mas'uliyat markazi. Xarajatlar markazi deyilganda, pastki tabaqa tuzilmaviy bo'linmalari tushuniladi. Masalan, korxona uchun pastki tabaqa tuzilmaviy bo'linmalari – sexlar, undan keyin – bo'limlar va sh.k.

Cost driver – xarajatlar namoyandasi. O'zgarishi xarajatlar yig'indisi miqdoriga ta'sir ko'rsatuvchi ixtiyoriy omil. Masalan, tayyor mahsulot birligi, odam-soat miqdori, mashina-soat miqdori.

Cost flow – xarajatlar harakati. Xarajatlarning korxonaning xo'jalik faoliyati natijasida ularning taxmin qilinayotgan harakati bilan o'zaro bog'liqligi.

Cost of goods manufactured – ishlab chiqarilgan mahsulot (tovarlar)ning tannarxi. Hisobga olish davrida yakunlangan mahsulot birligiga o'tkazilgan ishlab chiqarish xarajatlari yig'indisi. Ishlab chiqarish korxonalarida bunday kattalik hisob-kitobi maxsus hisobotda – ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi haqidagi hisobotda taqdim etiladi (Statement of Cost of Goods Manufactured).

Cost of goods sold – sotilgan mahsulot tannarxi. Savdo korxonasi uchun hisobot davrida sotilgan mahsulotlar uchun to'langan mablag'ni o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarish korxonasi uchun hisobot davrida sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini o'z ichiga oladi. Korxona moliyaviy natijalarini aks ettiruvchi hisobotning asosiy moddalaridan biri.

Cost summary shedule – to'liq tannarxning hisobi. Davr mobaynida ishlab chiqarilgan tayyor mahsulot birligi va tugallanmagan ishlab chiqarish uchun shu davrda yig'ilgan va sarflangan barcha ishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlash maqsadida tannarxni kalkulatsiya qilish tizimi.

Cost-volume-profit (C-V-P) analysis – "xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi – foyda" o'rtasidagi munosabatlar tahlili. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga eng muhim prinsipial yondoshuv hisoblanadi. Bu – daromad, ya'ni sotuv hajmi va rejalashtirilgan sof foydani barcha operativ ko'rsatkichlar bilan bog'liqlik asosida tahlil qilishdir. Ana shu

ko'rsatilgan uchta ko'rsatkichdan ikkitasi aniq bo'lganda, uchinchisini aniqlashda ishlatiladi.

Current assets – joriy (aylanma) aktivlar. Aylanma mablag'lar. Pul mablag'lari yoki yetarli darajada aniq pul miqdoriga almashtiriladigan yoki sotiladigan, yoki bir yil davomidagi normal operatsion siklda ishlatilgan aktivlar. Bularga – kassa, hisob-kitob raqami va boshqa schetlardagi pul mablag'lari, qisqa muddatli moliyaviy mablag'lar, debitor qarzdorlik, tovar-material zaxiralari, ishlab chiqarilgan tayyor mahsulotlar, tugallanmagan ishlab chiqarish, kelajakdagi davr xarajatlarining barcha pul miqdorlari va ekvivalentlari kiradi.

Current liabilities - joriy (qisqa muddatli) majburiyatlar. Bir yil davomida to'lanishi kerak bo'lgan yoki korxonaning normal operatsion sikldagi qisqa muddatli majburiyatlari. Odatda kundalik aktivlardan yoki yangi paydo bo'lganidan kundalik majburiyatlar to'lanadi. Bularga - olingan xomashyo va materiallar bo'yicha to'lanishi lozim bo'lgan mablag' miqdori, qisqa muddatli ssudalar, qisqa muddatli qimmatli qog'ozlari, qisqa muddatli barcha kreditor qarzdorlik, ishchilarning ish haqini to'lash, soliq tizimidagi tegishli tashkilotlar, dividendlar bo'yicha aksiyadorlarga dividendlarni to'lash va shu kabilar kiradi.

D

Debit – Debet, buxgalteriya hisobi schetlarining chap qismi. Buxgalteriya hisobida schetning debet tomoniga yozish, schetning debet tomoni oboroti degan terminlar ishlatiladi.

Declining-balance method – kamayib boruvchi qoldiq metodi. Uzoq muddatli aktivlar bo'yicha tezlashtirilgan amortizatsiya hisoblash usuli.

Depletion – amortizatsiya, tabiiy resurslarning tugab borishi. Tabiiy resurslarni qazib olingan va sotilgan tabiiy resurslarning har bir birligiga mos va proporsional tarzda hisobdan chiqarish usuli. Tabiiy resurslarning amortizatsiyasi hisob-kitoblari asosiy vositalarga amortizatsiya hisoblash usuliga o'xshashdir.

Depreciable cost – amortizatsiya qilinadigan qiymat. Aktivlarning dastlabki bahosidan likvidatsiya qilish narxini ayirganiga teng bo'lgan amortizatsiya qilinadigan miqdori.

Depreciation – asosiy vositalarning amortizatsiyasi. Uzoq muddatlik aktivlarning foydali xizmat qilish muddati davomida materiallar tannarxi bo'yicha davriy taqsimlanib borishi. Buxgalteriya hisobida ana shu miqdorni hisobga olish uchun asosiy vositalarni hisobga oluvsi aktiv schetga teskari bo'lgan – katrschet "to'plangan amortizatsiya"dan foydalaniladi.

Depreciation methods – amortizatsiya hisoblash metodi. Rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega bo'lgan g'arb mamlakatlarida amortizatsiya hisoblashning quyidagi usullaridan foydalaniladi: to'g'ridan to'g'ri hisobdan chiqarish, ishlab chiqarish usuli, raqamlar yig'indisi bo'yicha va qisqarib boradigan qoldiq metodi. Ana shu to'rtta usuldan oxirgi ikkitasi amortizatsiya hisoblashning tezlashtirilgan metodi deb ataladi.

Decision model – qaror qabul qilish modeli. Ma'lum bir paytda boshqaruv qaroriga ta'sir etadigan barcha o'zgaruvchi ko'rsatkichlar va peremetrlarning raqamli va simvolli ifodasi.

Decision parameters – qaror qabul qilish modelining parametrlari. Boshqaruv tizimidagi nazorat qilinmaydigan omillar, operativ sharoitlar va cheklashlar.

Decision variables – qaror qabul qilishning o'zgaruvchan modeli. Boshqaruv qarori qabul qilinayotgan obyektga bevosita ta'sir etuvchi omillar.

Differencial costs – differensial xarajatlar. Ikki alternativ xarajatlar orasidagi farq. YAna bir nomi – o'sib boradigan xarajatlar yoki sof relevant xarajatlar.

Direct costs – bevosita xarajatlar. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot, shuningdek ko'rsatilayotgan xizmat yoki bajarilayotgan ish tannarxiga to'g'ridan to'g'ri yo'naltirilgan xarajatlar tushuniladi. Boshqaruv hisobini yuritishda qulay va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda asosli ma'lumotlar olish uchun "o'zgaruvchan xarajatlar" deb ishlatiladi. Bevosita xarajatlarga, masalan, mahsulot ishlab chiqarishga sarflanayotgan asosiy materiallar, ishlab chiqarishdagi ishchilarning ish haqi va shu kabilar kiradi.

Direct costing – Variable Costingga qarang.

Direct labor costs – bevosita mehnat xarajatlari. Mahsulot ishlab chiqarishga ketgan barcha bevosita xarajatlar. Bevosita mehnat xarajatlariga asosan ishlab chiqarishdagi ishchilarning ish haqi kiradi. Bu xarajatlar odam-soat, shuningdek qiymatning boshqa ko'rinishida ham ifodalanishi va hisobga olinishi mumkin.

Direct labor efficiency variance – unumdorlik bo'yicha bevosita mehnat xarajatlaridan chetlanish. Ishlab chiqarishdagi mehnat xarajatlari bo'yicha vujudga kelgan umumiy chetlanishda mehnat samaradorligi o'zgarishi hissasini ko'rsatadi. Ana shu chetlanish - haqiqatda sarflangan soatlar va normativ soatlarning farqini bevosita mehnat haqini to'lash stavkasiga qo'paytirish ko'rinishida hisoblanadi. "Standart-Kost"

tizimi orqali xarajatlarni hisobga olish va chetlanishlarni tahlil qilishda ishlatiladi.

Direct labor rate standart – bevosita mehnat xarajatlarini to'lashning normativ stavkasi. Kelgusi hisobot davrida bajarilishi rejalashtirilgan muayyan operatsiya yoki ishning taxminiy bir soatlik haq miqdori.

Direct labor rate variance – bevosita mehnat xarajatlarining stavkalar bo'yicha chetlanishi. Ishlab chiqarishdagi mehnat xarajatlari bo'yicha vujudga kelgan umumiy chetlanishda mehnatga haq to'lash stavkasi o'zgarishi hissasini ko'rsatadi. Bu ko'rsatkich – haqiqiy va normativ ish haqi stavkalari orasidagi farqni, ularning haqiqiy ish soati miqdoriga ko'paytirish sifatida hisoblaniladi.

Direct labor time standarts – normativ ish vaqti (bevosita mehnat soatlari). Bir dona yoki bir partiya mahsulot ishlab chiqarish uchun, har bir bo'linma, stanok yoki jarayonga kerak bo'lgan soat ko'rinishida ifodalanadigan vaqt.

Direct materials – bevosita materiallar (asosiy) yoki bevosita moddiy material xarajatlari. Aniq bir turdagi mahsulotni ishlab chiqarishga bevosita sarflangan material, xomashyo va yarim fabrikatlar.

Direct materials price standart – bevosita moddiy material xarajatlarining normativ bahosi. Kelgusi hisob davrida materiallar sotib olish uchun juda katta aniqlikda hisoblanadigan har bir bevosita materiallar turlarining qiymatini baholash.

Direct materials price variance – bevosita moddiy material xarajatlarining narxlar bo'yicha chetlanishi. Ishlab chiqarishdagi bevosita moddiy material xarajatlari bo'yicha vujudga kelgan umumiy

chetlanishda materiallar bahosi o'zgarishi hissasini ko'rsatadi. Bu chetlanish - haqiqiy narx va normativ narx orasidagi farqni sotib olingan materiallarning haqiqiy miqdoriga ko'paytirish sifatida hisoblaniladi.

Direct materials quantity standard – bevosita moddiy materiallarning normativ miqdori. Bir dona mahsulotni ishlab chiqarishga yoki mahsulot ishlab chiqarish jarayoniga sarflanadigan bevosita materiallar miqdorini aniqlash, baholash. Mahsulotning muhandislik xususiyati asosida aniqlanadi, buyumning sifati haqidagi ma'lumotlari, uskuna tarkibining o'sishi va ishlab chiqarish quvvati haqida, ishchilarning tajribasi va kvalifikatsiyasi haqida va shu kabilar alohida e'tiborga olinadi.

Direct materials quantity variance – bevosita moddiy xarajatning materiallar sarfining miqdorga nisbatan chetlanishi. Ishlab chiqarishdagi bevosita moddiy material xarajatlari bo'yicha vujudga kelgan umumiy chetlanishda materiallar miqdori o'zgarishi hissasini ko'rsatadi. Haqiqiy ishlatilgan materiallar summasi va ularning normativ miqdori orasidagi farqni materiallarning normativ narxiga ko'paytirish orqali hisoblanib topiladi.

Disposal value – uzoq muddatli aktivlarning likvidatsiya narxi. Biron bir uzoq muddatli aktiv likvidatsiya qilinishi (ro'yxatdan chiqish vaqtidagi) jarayonida olinayotgan metallom va shu kabi chiqindilarning prognozlashtirilgan narxi. Rivojlangan bozor munosabatlariga ega mamlakatlar hisob tizimlarida aktivning boshlang'ich narxi va uning amortizatsiya qilingan narxlari o'rtasidagi farq sifatida hisobga olinadi.

Double-declining balance method – ikki marta kamayuvchi qoldiq uslubi. Kamayayotgan qoldiq uslubi varianti. Bir me'yorda amortizatsiya hisoblash usulini qo'llash vaqtida dastlabki me'yorni ikki marta ko'paytirgan holda, tezlashgan amortizatsiyani ajratish uslubi.

Ushbu me'yor daromadni soliqqa tortish maqsadlarida amortizatsiyani ajratishda ruxsat berilgan eng katta me'yor hisoblanadi.

Double-entry system - ikkiyoqlama yozish tizimi. Buxgalteriya hisobi metodinig muhim elementlaridan biri hisoblanib, sodir etilgan ixtiyoriy xo'jalik operatsiyasini eng kamida bitta schetning debetida va kamida bitta (boshqa) schetning kreditida aks ettirilishi tushuniladi. Barcha holatlarda debet bo'yicha barcha yozuvlar yig'indisi kredit bo'yicha barcha yozuvlar yig'indisiga teng bo'lishi lozim.

E

Earnings - 1. Foyda; 2. Daromadlar, savdodan tushgan pullar, kirimlar. Shuningdek, aksiyadorlik jamiyatlarida, ba'zida, sof foyda deb yuritiladi (net income).

Earnings per share (EPS) – bir dona aksiyaga to'g'ri keladigan sof foyda. Aksiyadorlik jamiyatlarida bir dona aksiyaga hisoblangan sof foyda miqdori ko'rsatkichi. Aksiyadorlik jamiyati hisobot yili yakunida o'z ixtiyorida qolgan sof foydadan, aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi qaroriga asosan, eng avval imtiyozli aksiyalarga dividendlar hisoblaydi, so'ngra qolgan sof foydadan bozorda muomalada bo'lgan oddiy aksiyalarga dividendni hisoblaydi. Ushbu ko'rsatkich aksiyadorlik jamiyatining bozordagi holatini, aksiyadorlarga esa ularnig mablag'lari qanday rentabellikda ishlayotganini ko'rsatuvchi muhim ko'rsatkichdir.

Ending inventory – tovar-moddiy boyliklarning yakuniy zaxiralari. Hisobot davrining oxiriga qolgan zaxiralar. Tovar-moddiy boyliklarni hisobga olish ana shu hisobot davrida sotilgan tovarlarning tannarxini hisobga olishda muhim ko'rsatkich bo'lib, u hisobot davri yakunida inventarizatsiya o'tkazish yo'li bilan aniqlanadi.

Equivalent production – ishlab chiqarishning shartli hajmi. Ishlab chiqarilgan mahsulotlarning shartli birliklari. Xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning jarayonli usulida qo'llaniladi.

Equivalent units – shartli birliklar. To'la yakunlangan va shartli butun birliklar ko'rinishida bo'lgan vaqtning ma'lum davri uchun birliklardagi tayyor mahsulotning ishlab chiqarilishi. Qisman yakunlangan birliklar «yakunlanish foizi» asosida shartlilarga o'tkazilib, qayta hisoblanadi. Moddiy xarajatlar bo'yicha alohida (ularning birvarakayiga ishlab chiqarishning boshida amalga oshirilishi nazarda tutiladi) va qo'shilgan xarajatlar bo'yicha alohida hisob-kitob qilinadi (ularning butun ishlab chiqarish jarayoni mobaynida bir tekis amalga oshirilishi nazarda tutiladi). Xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning jarayonli usulida qo'llaniladi.

Estimated usefull life – uzoq muddatli amortizatsiya qilinadigan aktivlar foydali xizmatining taxmin qilinayotgan (baholash) muddati. Aktivlarni butun ishlatish davrida yillar birligida, olinadigan mahsulotlar miqdori yoki xizmatlar birliklarida ifodalash mumkin. Har bir korxona tomonidan moliyaviy hisobni tashkil qilish va yuritish maqsadlarida mustaqil tarzda o'rnatiladi.

Expenses – xarajatlar. «korxona aktivlarining kamayishi yo boshqacha sarflanishi yoki mazkur korxona faoliyatining asosiy va doimiy yo'nalishlarini tashkil etuvchi mahsulotlarni yetkazish va ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish yoki boshqa xil faoliyat natijasida majburiyatlarning kelib chiqishi». Boshqacha qilib aytganda, bu – mazkur davrda xo'jalik faoliyati mobaynida korxona odatdagi faoliyatida kelib chiqadigan va tegishli daromadlarni olish uchun xizmat qiladigan xususiy mablag'larning kamayishiga olib keladigan barcha xarajatlar. Kamdan kam uchraydigan, noodatiy ishlar va hodisalar, masalan, asosiy mablag'larni, qimmatli qog'ozlarni sotish, xorijiy

valyutalar kursining o'zgarishi natijasida ko'riladigan tasodifiy zararlardan va yo'qotishlardan farqlash lozim.

Extraordinary items – noodatiy voqealar. Tabiatiga ko'ra noodatiy bo'lgan va kamdan kam hollarda sodir bo'ladigan voqealar va ishlar (mazkur sharoitlarda yuqori darajadagi me'yordan chetlashish). YAqin kelajakda sodir bo'lishi kutilmaydi. Turli mamlakatlarda ushbu turkumga kiritish tartibi bir-biridan farq qiladi. Masalan, AQSHda bularga 1) suv toshqinlari, zilzilalar, yong'inlar, o'g'riliklar 2) yangi qonunlarni qabul qilish natijasida ko'riladigan daromadlar va zararlar 3) xorijiy hukumat tomonidan mulkni musodara qilish natijasida ko'riladigan zararlar va 4) qarzni muddatdan ilgari to'lashdan ko'riladigan daromadlar va zararlar kiradi. Bunday hodisalar natijalarini moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobotda asosiy faoliyat bo'yicha natijalardan so'ng ko'rsatish talab qilinadi.

Extraordinary repairs – yalpi (noodatiy) ta'mirlash. Natijada, aktivning sotilish narxi va foydali xizmat muddati o'zgaradigan ta'mir uchun qilingan xarajatlarlar.

F

Factory overhead budget – umumishlab chiqarish xarajatlarining byudjeti. Kelasi davrga mo'ljallangan ishlab chiqarish dasturini bajarish uchun zaruriy bevosita materiallar va bevosita mehnat sarflaridan farqli o'laroq, taxmin qilinayotgan ishlab chiqarish sarflarining detallashgan rejasi. Asosiy vazifasi – barcha bo'linmalar bo'yicha ishlab chiqarish sarflarini kelgusida ushbu xarajatlarning hisoblash alohida obyektlariga taqsimlash uchun ularni kelgusida nazorat qilish va me'yoriy koeffitsientni hisoblash maqsadida to'plash.

Factory overhead costs – umumishlab chiqarish xarajatlari. Muayyan yakuniy mahsulotga to'g'ridan to'g'ri va tejab o'tkazib bo'lmaydigan, ishlab chiqarish bilan bog'liq turli xildagi xarajatlar. Ishlab chiqarilayotgan bir dona mahsulot tannarxiga olib borish uchun ularni oqilona va sun'iy uslublar yordamida mahsulotlarga taqsimlash talab qilinadi. Oddiyroq qilib aytganda, ularni to'g'ridan bevosita ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxiga olib borish imkoni bo'lmaganligi uchun, ularni tannarxga olib borishda qo'shimcha taqsimlash usullaridan foydalaniladi. Shunga muvofiq bunday xarajatlarga bevosita emas, bilvosita moddiy va mehnat xarajatlari, amortizatsiya, sex xarajatlari va shu kabilar kiradi.

Financial accounting – moliyaviy hisob. Buxgalteriya hisobi (accounting) uslubiy va tashkiliy jihatlardan moliyaviy va boshqaruv hisbiga bo'linadi. Mazkur korxona bilan bevosita bog'liq bo'lmagan tashqi iste'molchilar uchun moliyaviy axborot olish tizimi. Moliyaviy hisob xususiyatlariga umumqabul qilingan hisobchilik tamoyillariga rioya qilish, ishlarni qayd qilishda ikki yoqlama yozish tizimini qo'llash, pul o'lchovi, korxonaning moliyaviy xo'jalik faoliyatini to'liq hisobga olish va tahlil qilish obyekti sifatida ajratib ko'rsatish (barcha manfaatdor shaxslarga mo'ljallangan korxona faoliyatini to'la va belgilangan shakllarda aks ettirish uchun moliyaviy hisobot tayyorlanadi), moliyaviy hisobotlarning ma'lum davriyligi kiradi.

Financial position – moliyaviy holat. Ma'lum bir davrda korxonaning mulki hisoblangan iqtisodiy resurslar (aktivlar) va ushbu resurslarga qarshi talablar (majburiyatlar va xususiy kapital miqdori) holati bilan belgilanadi.

Financial statements – moliyaviy hisobotlar. Moliyaviy hisobot iste'molchilariga eng muhim hisob ma'lumotlarini umumlashtirib berish hamda taqdim etishning asosiy shakli. Moliyaviy hisobotning asosiy

shakllariga quyidagilar kiradi: 1) Buxgalteriya balansi (Balance Sheet / Statement of Financial Position)ni, 2) moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot (Income Statement / Profit and Loss Assount (Statement))ni, 3) Asosiy vositalar harakati to'g'risidagi hisobot; 4) Pul mablag'lari harakati bo'yicha hisobot (Statement of Cash Flows); 5) Xususiy kapital to'g'risidagi hisobot (Statement of Owner's Equity), shuningdek, debitor va kreditor qarzlar to'g'risidagi ma'lumotnomani o'z tarkibiga oladi. Shuningdek, hisobotning zaruriy va nihoyatda muhim unsurlaridan biri – Moliyaviy hisobotlarga ilovalar (Notes to Financial Statements).

Finished goods inventory – tayyor mahsulot zaxiralari. Ishlab chiqarish korxonasida ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi (debeti) aks etgan asosiy tovar-moddiy zaxiralar hisobini ko'rsatadigan schet. Davr yakuniga qolgan qoldiq (saldo) tayyor, ammo shu paytgacha sotilmagan mahsulotga taalluqli barcha ishlab chiqarish xarajatlarini anglatadi.

First-in, first-out (FIFO) method – FIFO uslubi. Birinchi to'p (birinchi xarid) bo'yicha tovar-moddiy zaxiralarni hisobga olish uslubi. Bunga binoan, zaxiralar qanday ketma-ketlikda xarid qilinsa, shu ketma-ketlikda ishlatilishi, ya'ni ishlab chiqarishga / sotishga birinchi kelib tushadigan zaxiralar vaqt bo'yicha birinchi xarid narxi bo'yicha baholanadi, va demak, davr oxiridagi zaxiralar so'nggi xarid narxi bo'yicha baholanadi. Mazkur uslubni narxlar oshishi sharoitlarida qo'llash nisbatan oshirilgan daromadga olib keladi. FIFOni qo'llash iqtisodiy rivojlanish siklining ta'sirini oshiradi.

Fiscal year – moliyaviy (fiskal) yil. Ixtiyoriy o'n ikki oyli hisobot davri. Kalendar yilga mos kelmasligi mumkin.

Fixed assets – 1) asosiy vositalar. Korxona mulkidagi binolarni va inshootlarni, mashinalarni va jihozlarni, transport vositalarini, shuningdek yerni va tabiiy resurslarni qamrab oladigan uzoq muddatli

moddiy aktivlar. 2) Barcha uzoq muddatli shu jumladan nomoddiy aktivlar.

Fixed costs – doimiy (shartli doimiy) xarajatlar. Relevantlik darajasi doirasida (ishchi faollik ma'lum diapazonida) yig'indisi doimiy bo'lib qoladigan xarajatlar. Ishlab chiqarish hajmi o'zgarishi bilan tayyor mahsulot birligi hisobida o'zgaruvchan xarakterga ega bo'lgan xarajat turlari.

Fixed manufacturing costs – doimiy ishlab chiqarish xarajatlari. Berilgan hisobot davrida yig'indisi nisbatan doimiy bo'lgan va amalda faoliyat hajmlari oshganda va kamayganda, ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq o'zgarmaydigan xarajatlar.

Flexible budget – egiluvchan byudjet. Korxonaning turli faollik darajasiga mo'ljallangan byudjet. Umumiy (qayd etilgan) byudjetni ishlab chiqarishning erishilgan darajasini inobatga olgan holda, rejadan keyingi davrda byudjetni ijro etish tahlilining samarali qurolidir, shuningdek, kelgusi davr uchun eng yaxshi byudjetni tanlash uchun rejadan avvalgi davrda rejalashtirish quroli bo'lib xizmat qiladi.

Footing – schet bo'yicha aylanma. Ustunchalardagi ma'lumotlarni jamlash. Schetning bitta tomonidagi (debet yoki kredit tomonidagi) barcha yozuvlar yig'indisi.

Freight in – sotishga mo'ljallab xarid qilingan mahsulotlarni tashish uchun qilingan xarajatlar. Tovarlar narxiga kiritiladi, davr oxirida yopiladigan maxsus buxgalteriya schetida aks ettiriladi, shuningdek, Transportation in, Carriage deb yuritiladi.

Full disclosure – to'liqlik (imkon qadar ochiqlik). Moliyaviy hisobotlar va ularga ilova qilingan tushuntirishlar va izohlarning

moliyaviy hisobot foydalanuvchilari uchun korxonadagi ishlarning haqiqiy holatini to'liq tushunishlari imkonini beradigan darajada barcha axborotni o'z ichiga olishini talab etuvchi buxgalteriya hisobining asosiy konsepsiyalaridan biri.

G

General and administrative expense budget – umumiy va ma'muriy–boshqaruv xarajatlari byudjeti. Ishlab chiqarish va tijorat xarajatlaridan farqli o'laroq, kelasi davrda umuman korxonaning faoliyatini amalga oshirish uchun barcha zaruriy ish xarajatlarining detallashtirilgan rejasi.

General journal – bosh jurnal. Barcha xo'jalik jarayonlari sanasini, shunga muvofiq ularni hisobga oluvchi buxgalteriya schetlari raqamlarini va nomlarini hamda ularga qisqa izohlarni ko'rsatgan holda, xronologik tartibda yozib qo'yiladigan jurnallarning eng oddiy va egiluvchan turi. Barcha xo'jalik jarayonlari eng avvalo, birinchi navbatda, jurnalda qayd etiladi, so'ngra, ular bosh kitobdagi tegishli buxgalteriya schetlariga ko'chiriladi. Mamlakatimiz iqtisodining turli tarmoqlarida faoliyat yuritayotgan korxonalardagi ana shu bosh jurnalni yuritish amaliyoti Rossiya amaliyotidagi xo'jalik jarayonlarini qayd qiluvchi jurnalga mos keladi. Korxonalar amaliyotida bu jurnaldan tashqari maxsus jurnallar, masalan, savdo jurnali, xaridlar jurnali, pul mablag'lari jurnali va sh.o'. qo'llaniladi.

General ledger – bosh kitob (bosh registr). Korxonada qabul qilingan buxgalteriya hisobi schetlari rejasiga muvofiq joylashgan barcha yoki bir guruh buxgalteriya schetlarini o'z ichiga olgan kitob yoki fayl. Unda jurnallardan bosh kitobdagi buxgalteriya schetlariga yozuvlarni ko'chirish orqali xo'jalik jarayonlarini ikkilamchi (tizimli)

qayd etish amalga oshiriladi (bu jarayon posting deb yuritiladi); shuningdek, Nominal ledger, Book of final entries deb yuritiladi.

Generally accepted accounting principles (GAAP) – umumqabul qilingan buxgalteriya hisobi tamoyillari. Vaqtning mazkur paytida buxgalteriya (moliyaviy) hisobining qabul qilingan amaliyotini belgilovchi umumiy kelishuvlar, qoidalar va ishlar. Ushbu atama dastavval AQSH amaliyotidan kelib chiqqan, hozirgi paytda ushbu atama orqali ba'zi mamlakatlardagi hisobga olish milliy standartlari tushuniladi. Angliyada ular SSAP (Statements of standards accounting practice) deb yuritiladi.

Going concern (continuity assumption) – davom etayotgan faoliyat/ ishlayotgan korxona konsepsiyasi (uzluksizlik taxmini). Teskarisi ma'lum bo'lmaguncha, korxona cheksiz muddat faoliyat ko'rsatadi, degan tushunchani anglatuvchi buxgalteriya hisobining asosiy konsepsiyalaridan biri, ya'ni korxonani tugatish yoki ishlar hajmini katta qisqartirish istagi yoki zarurati tug'ilmaguncha korxona faoliyatini uzluksiz davom ettirishi. Korxonaning moliyaviy natijalarini aniqlash uchun asosiy uslubiy imkoniyatdir.

Goods available for sale – sotishga yaroqli tovarlar. Mavjud tovarlar. Savdo korxonasida xaridorlarga sotilishi mumkin bo'lgan tovar zaxiralarining umumiy miqdori. Hisobot davri boshiga bo'lgan boshlang'ich zaxiralar va shu hisobot davrida xarid qilingan tovarlarning sof xaridlari yig'indisi (begining inventory Q net purchases) bilan belgilanadi.

Goods flow – tovarlar harakati (oqimi). Korxona faoliyati natijasida tovarlar zaxiralarining haqiqiy harakati. Buxgalteriya hisobi amaliyotida zaxiralar narxi harakati haqida turli taxminlar qilinadi va ular, odatda, ularning haqiqiy harakatiga mos kelmaydi.

Gross income – yalpi foyda. Barcha manbalardan, ya'ni asosiy faoliyat bo'yicha sotishdan, shaxsiy aktivlarlarning sotilishidan olingan yalpi foyda hamda ba'zi istisnolarni hisobga olgan holda, asosiy sotish faoliyatidan tashqari boshqa faoliyat yo'nalishi olingan daromadlar.

Gross margin from sales – sotishdan olingan yalpi foyda. Sotishdan tushgan sof tushum va ana shu sotilgan mahsulotlarning tannarxi o'rtasidagi farq bo'lib, ishlab chiqarish korxonasida - sotilgan mahsulotni tayyorlash uchun sarflangan barcha ishlab chiqarish xarajatlari, savdo korxonasida – sotilgan tovarlarning sotib olinish narxi tushuniladi. Sotishdan tushgan sof tushum, sotilgan mahsulotlardan tushgan yalpi tushumdan qaytarilgan mahsulotlar miqdori, shuningdek sotilgan tovarlarning arzonlashtirilgan miqdori hamda mahsulotlar summasini muddatidan avval to'langanligi uchun sotish narxidan tushib berilgan chegirmalar miqdorlarini ayirgan miqdoriga teng.

Gross sales – sotishdan olingan yalpi tushum. Hisobot davrida sotishdan (shu jumladan kreditga sotishdan) olingan yalpi tushum. Sotishdan olingan sof tushumni hisoblash uchun, sotilgan mahsulotlardan tushgan yalpi tushumdan qaytarilgan mahsulotlar miqdori, shuningdek sotilgan tovarlarning arzonlashtirilgan miqdori hamda mahsulotlar summasini muddatidan avval to'langanligi uchun sotish narxidan tushib berilgan chegirmalar miqdorlari ayirib tashlanadi.

H

Historical cost – tarixiy tannarx. Aktivlarni sotib olishdagi haqiqiy sarflangan xarajatlar. Aktivni sotib olishni, uning harakatini, to uning chiqib ketish paytigacha aks ettirish uchun buxgalteriya hisobida qabul qilingan tannarxni baholash tartibi. Shuningdek, tannarx (cost), birlamchi tannarx (original cost), sotib olish tannarxi (acquisition cost);

ba'zi mamlakatlar hisob tizimlarida tannarx tamoyilidan chetlashiladi (tarixiy), aktivlarni baholash uchun hisobotni tuzish sanasiga joriy bahosi qo'llaniladi.

I

Ideal capacity – ideal ishlab chiqarish quvvati.

Ideal standard costs – ideal me'yoriy (standart, normativ) xarajatlar. Samaradorlikning eng yuqori darajasiga asoslangan xarajatlar me'yori (jihozlar ishining to'xtashi, ishchilar dam olishi, mahsulotlar yaroqsizligi va sh.o'. sodir bo'lmaganda). Odatda, amaliyotda kam qo'llaniladi.

Income from operations – asosiy jarayonlardan (faoliyatdan) olingan foyda. Sotishdan olingan yalpi foydaning xarajatlardan oshgan qismi.

Income statement – foyda va zararlar to'g'risidagi hisobot (moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot). Hisobot davrida mazkur korxona tomonidan barcha ishlab topilgan daromadlarni va ko'rilgan zararlarni tavsiflovchi umumiy xizmatli asosiy moliyaviy hisobot shaklidan biri. Bir zinapoyali (sodda) va ko'p zinapoyali shaklda taqdim etilishi mumkin. shuningdek, Statement of Income, Earnings Statement, Profit and Loss Account (statement) deb yuritiladi.

Income summary – natijaviy foyda. Hisobot davri yakunida davr uchun barcha daromadlar va xarajatlar to'planadigan, moliyaviy natija (sof foyda yoki sof zarar) aniqlanadigan bosh kitob scheti. Hisobga olish davri yakunida, shuningdek, yopiladigan, va natijasi korxonalarda, yakka boshqaruv asosidagi xo'jalikda o'sha zahoti xususiy mablag'lar hisobiga o'tkaziladigan muvaqqat schet.

Income taxes – korxona foydasiga solinadigan soliq va yig'imlar aks etadigan schet. Ushbu schet korxona daromadlari va xarajatlari to'g'risidagi, ya'ni moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobotda keltiriladi. Shuningdek, chet mamlakatlarda, xususan AQSHda "ome Tax Expense, Provision for Income Taxes" deb yuritiladi. Buyuk Britaniyada jismoniy shaxslardan va shirkatlar (hamkorliklar) daromadlaridan olinadigan soliq hisobga olinadi.

Incremental analysis – o'suvchi tahlil. Korxonada boshqaruv qarorlarining tahlil uslubi. Unga muvofiq faqat relevant (o'rinli va mazkur qarorga ta'sir ko'rsatuvchi) axborot yoki harakatlar ikkita yoki undan ortiq o'xshash variantlarning xarajatlari va daromadlari moddalari bo'yicha chetlashishlar tahlil qilinadi. Ushbu uslubni qo'llagan holda tuzilgan hisobot qarorni qabul qiluvchi uchun variantlar bahosini yengillashtiradi, harakatlar yaxshi variantini tahlil qilish va tanlash uchun zarur vaqtni qisqartiradi.

Indirect costs – bilvosita (egri) xarajatlar. Muayyan mahsulot yoki xarajatlar boshqa obyektiga to'g'ridan to'g'ri va tejash yo'li bilan o'tkazilishi mumkin bo'lmagan, natijada, ba'zi sun'iy usul bilan taqsimlanishi lozim bo'lgan ishlab chiqarish xarajatlari. Keng ma'noda noishlab chiqarish xarajatlarini ham o'z ichiga oladi.

Indirect labor – bilvosita mehnat xarajatlari. Yakuniy mahsulotga to'g'ridan to'g'ri va tejash yo'li bilan o'tkazilishi mumkin bo'lmagan, natijada biror-bir usul bilan taqsimlanishi lozim bo'lgan ishlab chiqarish faoliyati bilan bog'liq mehnat sarflari. Umumishlab chiqarish xarajatlariga taalluqli.

Indirect materials – bilvosita (egri) material xarajatlari. Muayyan mahsulotga to'g'ridan to'g'ri va tejash yo'li bilan o'tkazilishi mumkin

bo'lmagan va taqsimlanish ma'lum usulini talab qiladigan yordamchi materiallar xarajati. Umumishlab chiqarish xarajatlariga taalluqli.

Intangible assets – nomoddiy aktivlar. Jismoniy substansiyasi bo'lmagan, biroq mulkdor huquqlari va imtiyozlariga asoslangan qiymatga ega uzoq muddatli aktivlar. Korxona balansida ularni alohida aks ettirish uchun buxgalteriya hisobida bir necha aktiv va kontraktiv schetlardan foydalaniladi. Masalan, patent huquqi, savdo markalari va shu kabilar "nomoddiy aktivlar" scheti aks ettiriladi.

Interest – foiz (ssudalar bo'yicha, bank qarzlari bo'yicha, qimmatli qog'ozlar va h.k. bo'yicha).

Internal control – ichki nazorat. O'z aktivlarini saqlab qolish, hisobga olish ma'lumotlari aniqligini va ishonchliligini tekshirish, barcha faoliyat samaradorligini ta'minlash, boshqaruv siyosatiga rioya qilish, qabul qilingan qarorlarning ularni amalda qo'llashga moslash uchun qabul qilingan tashkil etish hamda barcha uslublar va ishlar rejasi.

Inventory – tovar-moddiy boyliklar zaxirasi. Savdo korxonasida asosan sotish uchun xarid qilingan mahsulotlar, ishlab chiqarish korxonasida ombordagi xomashyo va materiallarni, tugallanmagan ishlab chiqarish va tayyor mahsulot zaxiralarini o'z ichiga oladi. Balansda bular joriy aktivlar bo'limida ko'rsatiladi.

Inventory costs – zaxiralar tannarxi. Xarid qilingan aktiv uchun to'langan narx yoki boshqa to'lovlar miqdori. Mol yetkazib beruvchi tomonidan taqdim etilgan schetdan, ular tomonidan berilayotgan chegirmalarni ayirgan holda, yetkazib berish bo'yicha xarajatlarni va tegishli soliqlarni, tariflarni, sug'urtalashni o'z ichiga oladi.

Investments – sarmoyalar (investitsiya). Odatda, uzoq muddatli tabiatga ega, muntazam biznesda qo'llanilmaydigan va kelasi yilda pul mablag'lariga aylantirishni rahbariyat rejalashtirmayotgan aktivlar. Uzoq xizmat qiladigan aktivlarni, boshqa korxonalar uzoq muddatli qimmatli qog'ozlarini ularni nazorat qilish va daromad olish maqsadida xarid qilishga mablag' sarflashlar, bir yildan ortiq muddatga mo'ljallangan moliyaviy xarajatlar.

Invoice – schet, schet – faktura. Sotuvchi (mol yetkazib beruvchi) tomonidan xaridorga taqdim etiladigan mahsulot yoki xizmatlar soni va narxi ko'rsatiladigan, to'lov shartlari (taqdim etiladigan bahoni kamaytirishlar muddatlari, shartlari) detallashtiriladigan hujjat shuningdek, Bill deb yuritiladi.

J

Job card – ish kartochkasi (ishga naryad). Har bir ishchi tomonidan ma'lum bir ishga sarflanadigan vaqt qayd etiladigan ishchi vaqt hisobi xaritasaga qo'shimcha sifatidagi kartochka. Muayyan ish yoki mahsulot to'piga sarflangan ishchining ishchi vaqtini hisobga olish va mehnat sarfini aniqlash kartochkasida kundalik vaqtini tasdiqlash uchun qo'llaniladi.

Job order – buyurtma (ishlab chiqarishga yoki ishni bajarishga). Maxsus, buyurtma bo'yicha ishlab chiqariladigan mahsulotlar ma'lum soni uchun xaridor (buyurtmachi) buyurtmasi.

Job order cost accounting system – mahsulot xarajatlarini va ishlab chiqarilayotgan bir birlik mahsulot tannarxini buyurtmali usul bo'yicha hisobga olish tizimi. Yakka yoki mayda seriyali ishlab chiqarishlarda yagona noyob mahsulot yoki maxsus buyurtmalar bo'yicha ishlayotgan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Qurilishda,

tipografiyada, samolyotsozlikda, mebel fabrikalarida ta'mirlash ishlari, auditorlik va maslahat xizmatlari va boshqalar amalga oshirilayotganda, maqsadga muvofiqdir.

Joint cost – umumiy (birgalikdagi) xarajatlar. Ikki yoki undan ortiq mahsulotlarni, masalan, sun'iy ravishda obyektlar bo'yicha taqsimlash zaruriy umumiy birlamchi xomashyodan ishlab chiqarish bilan bog'liq xarajatlar. Shuningdek, Common costs deb yuritiladi.

Journal entry – jurnalga o'tkazish (yozuv). Xo'jalik jarayonining amalga oshirish sanasi, hisoblar mazkur ishi bo'yicha yoziladigan raqamlari va nomlari, ishning tegishli yig'indilari va uning qisqacha ta'rifi ko'rsatiladigan bitta xo'jalik jarayonini qayd etish uchun jurnaldagi alohida yozuv.

Journalizing – xo'jalik jarayonini qayd etish, yozish jarayoni.

Just-in-time (JIT) – zaxiralarni «aniq muddatida» tezkor boshqarish tizimi. Uzluksiz ishlab chiqarish jaryonini ta'minlash uchun qo'llaniladigan materiallarni, xodimlarni va jihozlarni qamragan holda, barcha resurslar boshqariladigan boshqaruv yaxlit tizimi (boshqaruv falsafasi). Har bir komponent, kelgusi texnologik ish talab qilgan zahoti, ishlab chiqarilishi bilan tavsiflanadi. Bunday tizimlarda mahsulotning yo'ldagi vaqti nihoyatda tejalishi hamda xomashyo va materiallarning, majmua unsurlarining minimal zaxiralari, va, demak, ularni saqlash bo'yicha xarajatlar talab etilmasligi taxmin qilinadi, barcha materiallar o'sha zahoti ishlab chiqarishga («yo'ldan») kelib tushadi. Uzluksiz-ketma-ket ishlab chiqarish. Bunday tizim korxona ichidagi hisobni osonlashtiradi, zaxiralar nazoratini yengillashtiradi va, demak, mahsulotlar ishloviga ko'proq e'tibor berishga hamda ishlab chiqarish quvvatlaridan ratsional foydalanishga imkon beradi.

L

Labor budget – mehnat xarajatlari byudjeti. Kelasi davrga mo'ljallangan ishlab chiqarish dasturini bajarish uchun zaruriy mehnat (to'g'ridan to'g'ri) xarajatlarining detallashgan rejasi. Odatda, bitta hujjatda mehnat-soatlarda va pul miqdorida tayyorlanadi, buning uchun soatlar zaruriy miqdori kelasi davr uchun qabul qilingan mehnat uchun to'lov soat stavkalariga ko'paytiriladi.

Last-in, first-out (LIFO) method – LIFO uslubi. So'nggi to'p bahosi bo'yicha (so'nggi xaridlar bo'yicha) mahsulot-moddiy zaxiralarni hisobga olish uslubi. Uslub zaxiralar vaqt bo'yicha so'nggi xaridlardan boshlab ishlatilishini nazarda tutadi, demak, zaxiralarning ishlab chiqarishga / sotuvga chiqishi so'nggi xaridlar tannarxi bo'yicha baholanadi, davr yakuniga zaxiralar tannarxi esa, birinchi xaridlar tannarxidan kelib chiqib, aniqlanadi. Narxlar oshishi va zaxiralar darajasi o'sishi sharoitlarida daromadning nisbatan kamaytirilgan miqdorini beradi, shuning uchun ba'zi mamlakatlarda soliqqa solish maqsadlarida taqiqlangan. FIFO usulidan farqli o'laroq, joriy xarajatlar va daromadlarning bog'liqligini ta'minlaydi, inqiroz ta'sirini kamaytirishga imkon beradi.

Ledger – buxgalteriya registri, kitob; q. General ledger.

Liabilities – majburiyatlar. Korxonaning (qarz beruvchilar, xodimlar, davlat idoralari va boshqalar oldidagi) birgalikdagi majburiyatlari. Mulkdorlar talablari (xususiy mablag'lar)dan farqli o'laroq, tashqi qarz beruvchilar korxonalari aktivlari (qarz mablag'lari)ga qarshi talablar, joriy (qisqa muddatli)lar va uzoq muddatlilarga bo'linadi.

Long-tern liabilities – uzoq muddatli majburiyatlar. Korxonaning bir yildan yoki odatdagi ish siklidan ortiq to'lov muddati uzoq muddatli qarzi. Shuningdek, Noncurrent liabilities deb yuritiladi.

Lower-of-cost-or-market (LCM) rule – narxdan (tannarxdan) va bozor narxidan eng past baholash qoidasi. Ehtiyotkorlik qoidalaridan kelib chiqib moliyaviy hisobotdagi ma'lum moddalar (zaxiralar va qimmatbaho qog'ozlar)ni baholash uchun buxgalteriya hisobiga olish uslubi. Qiymatning umumqabul qilingan tamoyili (cost principle)dan istisno hisoblanadi.

M

Make-or-buy decision – «xarid qilish yoki ishlab chiqarish» qarorini qabul qilish. Zaruriy va tarkibiy qismlarni chetdan sotib olish yoki o'zlarida ishlab chiqarish tanlovi bilan bog'liq qarorlar turi. Bunday holatda bo'shagan ishlab chiqarish quvvatlaridan samaraliroq foydalanish imkoniyatini hal etish - asosiy muammoni tashkil etadi.

Management – menejment, boshqaruv, rahbarlik; 1) korxonani boshqarishning uslublari, tamoyillari, tashkiliy shakllari yig'indisi; 2) rahbariyat, tashkilot rahbariyati tarkibi – korxona faoliyati va uning maqsadlariga erishish uchun to'la mas'uliyat yuklangan tashkilotdagi insonlar guruhi.

Management accounting – boshqaruv hisobi. Korxonani samarali boshqarish uchun korxona ichki iste'molchilari - barcha darajadagi rahbarlari uchun axborotni to'lash, ishlash va uzatish asosiy maqsad bo'lgan buxgalteriya hisobining alohida mustaqil sohasi. Shuningdek, Managerial accounting deb yuritiladi.

Management by exception – chetlashishlar bo'yicha boshqaruv (chetlanishlarni boshqarish). Faqat nihoyatda yaxshi yoki yomon natijalar sohalari ajratiladigan va tahlil qilinadigan tahlil uslubi. Haqiqiy xarajatning me'yoriy yoki byudjetnikidan chetlashishlari tahlilida, bunday hollar ko'p uchraganida, faqat korxona rahbariyati avvaldan o'rnatgan ularning ma'lum darajadan, masalan yo 4% dan oshadiganlari kelgusida chuqur tahlil etiladi. Aynan ushbu sohalarga birinchi navbatdagi boshqaruv qarori yo'naltirilishi lozim.

Manufacturing company - ishlab chiqarish korxonasi. Chet mamlakatlarda ishlov beruvchi sanoat korxonasi tushuniladi.

Manufacturing overhead – umumishlab chiqarish xarajatlari. q. Factory overhead.

Marginal costing - q. Variable costing.

Marginal costs – marjinal xarajatlar. Mahsulot ishlab chiqarilishining bitta birlikka o'zgarishi keltirib chiqargan jami xarajatlar miqdoridagi o'zgarish.

Marginal revenue – marjinal daromad. Mahsulot ishlab chiqarilishining bitta birlikka o'zgarishi keltirib chiqargan jami daromadlar miqdoridagi o'zgarish.

Market value – bozor bahosi. Sarmoyadorlar ochiq bozorda bitta aksiya uchun to'lashga tayyor narx.

Master budget – bosh (umumiy) byudjet. Umuman korxona uchun barcha bo'linmalar yoki vazifalar bo'yicha muvofiqlashtirilgan ish rejasi. Kelgusi davr istiqboli moliyaviy hisobotlarida keltirilgan ba'zi bo'linmalar yoki vazifalar uchun davriy byudjetlar yig'indisini o'z

ichiga oladi. Tezkor, ishlab chiqarish va moliyaviy byudjetlardan iborat. Shuningdek, Comprehensive budget deb nomlanadi.

Matching concept (rule) – muvofiqlik qoidasi (daromadlarning va xarajatlarning hisobga olish davriga). Buxgalteriya hisobining asosiy tamoyillaridan biri. Unga muvofiq daromadlar mahsulotlar sotilgan yoki xizmatlar ko'rsatilgan paytidagi o'sha hisob davriga, xarajatlar esa, ular mazkur daromadlarni olish uchun amalga oshirilgan hisob davriga keltirilishi lozim. Mazkur konsepsiyani amaliyotda qo'llash uchun hisoblash uslubi (Accrual accounting) bo'yicha hisob qo'llaniladi.

Materiality concept – muhimlik konsepsiyasi (hisob ma'lumotlarining ahamiyatliligi). Moliyaviy hisobotlarda aks ettirilgan fakt yoki hodisa o'z moliyaviy hisoboti bilan iste'molchi qaroriga ta'sir ko'rsatsa, u ahamiyatli hisoblanadi. Odatda, ma'lum bir bazaga, masalan, barcha aktivlar natijasi yig'indisiga yoki daromad miqdoriga foiz nisbatida hisoblanadi.

Materials inventory – materiallar zaxiralari. Xom-ashyo, asosiy va qo'shimcha materiallarning, yarimtayyor mahsulotlar miqdorini va harakatini hisobga olish uchun mo'ljallangan schet. Nazorat qiluvchi (sintetik) schet. Shuningdek, Stores, Raw Materials Inventory, Materials Inventory Control deb yuritiladi.

Materials purchase/usage budget – materiallarni xarid qilish/ ishlatish byudjeti (peshhisobi). Xomashyo, materiallar va ularning tarkibiy qismlarining kelgusi davrdagi ishlab chiqarish dasturini bajarish uchun zaruriy xarid qilish muddatlari va miqdori belgilanadigan detallashgan rejasi. Chakana savdoda tovarlarni xarid qilish byudjeti (Merchandise purchasing budget) tayyorlanadi.

Materials requisition – materialni berishga talablar. Materiallarni ishlab chiqarishga berishdan avval tayyorlanadigan va tasdiqlanadigan hujjat. To'g'ridan-to'g'ri materiallarni ishlatishni nazorat qilish uchun belgilovchi omil hisoblanadi. Quyidagi axborotdan – talab etilayotgan materiallar turidan va miqdoridan, mas'ul shaxslar imzolaridan iborat.

Maturity date – to'lov sanasi. Qimmatli qog'ozlar bo'yicha qarzlarni to'lash muddati.

Merchandise inventory – tovar zaxiralari. Xaridorlarga sotish uchun yaroqli tovarlar miqdori. Kelgusida sotish uchun xarid qilingan tovarlar miqdorini va harakatini hisobga olish uchun savdo korxonasida qo'llaniladigan schet. Undagi yozuvlar mahsulot-moddiy zaxiralarning qo'llanilayotgan hisob tizimiga – uzluksizligiga yoki davriyligiga qarab, turlicha olib boriladi.

Mixed costs – aralash xarajatlar. Bitta schetda xarajatlarning bittadan ortiq turi (masalan, ham o'zgaruvchan, ham doimiy)ni hisobga olish. bunday schet turlariga misol – telefon aloqasi uchun xarajatlar. Unda, har oylik abonent to'lovi summasi doimiy xarajat qismini, xalqaro aloqalar so'zlashuvi esa o'zgaruvchan xarajatlar qismini tashkil qiladi, lekin bitta buxgalteriya schetida aks ettiriladi.

Money-measurement concept – pul o'lchovi konsepsiyasi. Barcha xo'jalik ishlari pul bahosida o'lchanishi lozim, degan buxgalteriya hisobi asosiy konsepsiyalaridan biri. Narx o'lchoviga yo'l qo'yilmaydigan ishlar moliyaviy hisob obyekti bo'la olmaydi. Yagona pul o'lchami xo'jalik faoliyatining turli tomonlarini taqqoslashga imkon beradi.

N

Natural resources – tabiiy resurslar. Kompaniya mulki tarkibidagi uzoq muddatli kamayadigan aktivlar.

Net assets – sof aktivlar. Barcha jami majburiyatlarni ayirgan holda, barcha aktivlar yakuniy yig'indisi. Xususiy kapital.

Net current assets – sof joriy aktivlar. Xususiy aylanma mablag'lar, xususiy aylanma kapital. Jami joriy aktivlar va jami joriy majburiyatlar o'rtasidagi tafovut. Shuningdek, aylanma mablag'lar (Working capital) deb yuritiladi.

Net income – sof foyda. Korxona xo'jalik faoliyati natijasida xususiy kapitalining sof ko'payishi. Jami daromadlarning jami xarajatlardan ortiqligi natijasida kelib chiqadigan yig'indi. Shuningdek, Earnings, Net profit deb yuritiladi.

Net loss – sof zarar. Korxona xo'jalik faoliyati natijasida xususiy mablag'larning (xususiy kapitalining) sof kamayishi. Jami xarajatlarning jami daromadlardan ortiqligi natijasida kelib chiqadigan yig'indi.

Net (price) method – netto uslubi, sof baho uslubi. Tovar-moddiy boyliklarni sof narxda, ya'ni yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan (muddatidan ilgari to'lov uchun) chegirma va kamaytirishlarni ayirgan holda, schet-fakturada ko'rsatilgan narx bo'yicha xarid qilishni hisobga olish uslubi. Rahbariyatga imtiyozli diskont davri doirasidan tashqaridagi xaridlarning to'lovi amalga oshirilishi holida, inobatga olinmagan arzonlashtirish haqida ma'lumotga ega bo'lish imkoniyatini beradi, shuning uchun mazkur uslub samarali rahbarlikni amalga oshirish uchun ma'qulroq hisoblanadi. To'liq narx uslubini, brutto uslubi (gross price method)ni taqqoslang.

Net payroll – sof ish haqi. Xodimga amalda to'langan (qo'liga berilgan) ish haqi miqdori. Hisoblanilgan ish haqi miqdoridan barcha ayirmalar va ushlab qolishlarni (soliqlar, jamg'armalarga ayirmalar va hok.) chegirib qolgandan keyin qolgan miqdor. Shuningdek, Take-home pay deb yuritiladi.

Net purchases – sof xaridlar. Xarid qilingan mahsulotlarni qaytarishni va arzonlashtirishni, muddatidan ilgari puli to'langanligi uchun xarid qilingan mahsulotlarni arzonlashtirishni ayirgan holda hamda ularni etkazib berish uchun transport xarajatlarini qo'shgan holda, mahsulot-moddiy zaxiralarni hisobga olish davriy tizimidan foydalanishda davrda amalga oshirilgan xaridlar umumiy miqdori. Boshlang'ich zaxiralar bilan birgalikda sotish uchun yaroqli tovarlar qiymati (cost of goods available for sale)ni tashkil etadi.

Net sales – sotishdan olingan sof tushum (savdo sof hajmi). Sotilgan tovarlarni qaytarishni va arzonlashtirishni, muddatidan ilgari puli to'langanligi uchun sotilgan tovarlarni arzonlashtirishni ayirgan holda, savdodan tushgan tushumning umumiy miqdori.

Normal capacity – me'yordagi ishlab chiqarish quvvati. Savdoning taxmin qilinayotgan hajmini bajarish uchun zaruriy ishlab chiqarish quvvatining o'rtacha yillik darajasi. Ushbu ko'rsatkichga fasliy omillar va ishlab chiqarish sikli davomiyligi bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Normal operating cycle – me'yordagi ish sikli. Mahsulotlar, xomashyoga va shu kabilarga sarflangan pul mablag'lari yana mahsulot / tayyor mahsulot savdosi natijasida pulga aylanishi uchun zaruriy o'rtacha vaqt. Faoliyat sohasiga nihoyatda bog'liq. Aksariyat korxonalar uchun bu jarayon bir yildan kam muddatni o'z ichiga oladi.

Normal spoilage - me'yordagi yaroqsizlik. Ishlab chiqarish yaroqsizligiga me'yor darajasida qilingan sarflar. Ishlab chiqarish xarajatlari sifatida ko'riladi, mahsulot tannarxiga kiritiladi.

Note – veksel (AQSHda). Veksel egasiga kelishilgan muddatda yoki birinchi talabga ko'ra ma'lum miqdordagi mablag'ni to'lashning so'zsiz yozma qarz majburiyati.

Notes to the financial statements – moliyaviy hisobotlarga izohlar (qo'shimchalar). Hisobot iste'molchilariga korxonaning moliyaviy holati va faoliyat natijalari haqida to'g'ri fikr tug'dirishga yordam beruvchi, korxonada davr mobaynida sodir bo'lgan asosiy voqealar, uning hisob siyosati tamoyillari, moliyaviy hisobotdagi asosiy moddalarni detallashtiruvchi ma'lumotlar ochib berilgan korxonaning yillik hisoboti xujjati.

O

Objective function – maqsadli funksiya (vazifa). Chiziqli dasturlash modelida ma'lum vazifani amalga oshirish uchun matematik ko'rinishda tasvirlangan optimallashtirish (daromadni imkon qarar oshirish, xarajatlarni imkon qadar kamaytirish) mezoni.

Obsolescence – eskirish, ma'naviy ishdan chiqish. Aktivni ishlatish jismoniy sharoitlari bilan bog'liq bo'lmagan yaxshilangan xususiyatli yoki boshqa sababli o'xshash obyektni yaratish natijasida uzoq muddatli aktiv miqdorining kamayishi. Jismoniy ishdan chiqish (physical deterioration) bilan birgalikda moddiy uzoq muddatli aktivlar foydali xizmati cheklangan muddatining amortizatsiyani ajratishning sababidir.

Operating activities – asosiy (ish) faoliyati. Sof foydani olish imkonini beruvchi asosiy xo'jalik faoliyati. Pul mablag'lari harakati

hisobotida investitsiya faoliyati (uzoq muddatli aktivlarga va qimmatli qog'ozlarga sarmoyalar ajratish, kreditlar berish)dan va moliyaviy faoliyat (xususiy mablag'lar tuzilmasiga ta'sir etuvchi ishlar)ga ajratilgan holda aks ettiriladi.

Operating expenses – operatsion xarajatlar, faoliyat xarajatlari. Sotilgan mahsulot tannarxidan farqli o'laroq, biznesni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan asosiy faoliyat bo'yicha sarflar. Mahsulotlarni realizatsiya qilish (sotish bilan bog'liq) xarajatlarini hamda ma'muriy boshqaruv xarajatlarini o'z ichiga oladi. Buxgalteriya hisobida ularning yana bir nomi, davr xarajatlari deb ham yuritiladi.

Operating income – faoliyat foydasi. Operatsion foyda. q. \Income from operations.

Operating plans – operativ (tezkor) ish rejalari. Korxona maqsadlariga erishish bilan bevosita bog'liq taktik rejalar. Yillik yoki chorak byudjetlar ko'rinishida shakllangan qisqa muddatli rejalar. Masalan, ishlab chiqarish rejasi, moddiy-texnikaviy ta'minot rejasi.

Ordinary repairs - joriy ta'mir. Uzoq muddatli aktivni yaxshi ishchi holatda saqlash uchun zaruriy xarajatlar. Davriy xarajatlar hisoblanadi.

Organization costs – tashkiliy (korxonani tashkil etish davridagi) xarajatlar. Ularning yig'indisini ro'yxatdan tegishli ravishda chiqarish yo'li bilan nomoddiy aktivlar sifatida amortizatsiya orqali ko'rish mumkin.

Original cost – birlamchi qiymat, boshlang'ich narx (baho). q. Historical cost.

Original entry – birlamchi buxgalteriya yozuvi. Jurnalga xo'jalik jarayonining boshlang'ich yozilishi (o'tkazmasi).

Other revenues and expenses – boshqa daromadlar va xarajatlar. Asosiy faoliyat bilan bog'liq bo'lmagan ishlardan olingan daromadlar va ko'rilgan zararlar, masalan, o'z mulkini sotishdan natijalar, qimmatli qog'ozlar bo'yicha foizlar, ijaradan va boshqalardan olingan foydalar ko'rsatiladigan daromadlar va zararlar haqidagi hisobotdagi bo'lim.

Output – ishlab chiqarish (ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi). Ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlar hajmi. Tabiiy birliklarda yoki narx bahosida ifodalanishi mumkin.

Overhead volume variance – umumishlab chiqarish xarajatlarining hajm bo'yicha chetlashishi. Umumishlab chiqarish xarajatlarining umumiy chetlashishini tashkil etuvchi ikkita miqdordan biri. Ishlab chiqarish erishilgan darajasi va o'zgaruvchan hamda doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari uchun me'yoriy koeffitsiyentlarni qo'llagan holda, mahsulotga o'tkazilgan umumishlab chiqarish xarajatlari hisobida umumishlab chiqarish xarajatlarining byudjet (me'yoriy) va haqiqatdagi miqdori o'rtasidagi tafovut sifatida hisoblanadi. Faoliyat hajmining o'zgarishi bilan bog'liq umumishlab chiqarish xarajatlari o'zgarishini tavsiflaydi.

Owner's equity – xususiy kapital. Mulkdorlarning korxonaning aktivlariga talablari. Korxonalarda oldindan to'langan mablag'lar (Contributed capital yoki Paid-in capital) va to'plangan taqsimlanmagan foyda (Retained earnings)dan iborat. Shuningdek, Residual equity (kompaniya aktivlarida qoldiq manfaat) deb yuritiladi.

Owner's investments – mulkdorlarning sarmoyalari (quyilmalari). Korxonaga mulkdor tomonidan sarflangan aktivlar.

Owner's withdrawals – mulkdorlarning chiqarib olishlari. Mulkdor korxonadan chiqarib olgan aktivlari. Xususiy kapital miqdorini kamaytiradi. Faqat yakka xo'jaliklar, ma'suliyati cheklangan jamiyatlar va shirkatlar (hamkorliklar)ga xos.

P

Paid in capital – avanslangan mablag', oldindan berilgan (to'langan) mablag'.

Pay value – nominal baho (aksiyaniki). Aksiyaning yuza tomonida bosilgan qiymat. Aksiyadorlik jamiyatining ustav kapitali miqdori (legal capital)ni belgilash uchun qo'llaniladi.

Participative budgeting – ijrochilar ishtirokida rejalashtirish. Alohida bo'linmalar yoki vazifalar davriy byudjetlarini tayyorlashda, shuningdek, umuman korxona uchun bosh byudjetni tayyorlashda barcha boshqaruvchilar ishtirok etadigan rejalashtirish jarayoni amaliyoti.

Partnership - hamkorlar (hamkorlik). Biznesni tashkil etishning uchta asosiy shakllaridan biri. Daromad olish maqsadida faoliyat olib borish uchun hamkorlik haqidagi shartnoma (kelishuv) bilan rasmiylashtirilgan ikkita yoki undan ortiq mulkdorlarning nokorporativ uyushmasi.

Payroll register – ish haqi hisobi vedomosti. Ish haqini to'lash kuniga tayyorlanadigan hujjat. Unda umuman korxonaning ish haqi yig'indisi haqidagi detallashgan axborot mavjud.

Period budget – davriy (joriy) byudjet. Kelasi yil uchun korxona ishlari va alohida segmenti faoliyatining natijalari yoki korxona

vazifalari istiqbolini belgilash. Barcha davriy byudjetlar – mahsulotning xaridi byudjeti, ishlab chiqarish byudjeti, tijorat xarajatlari byudjetlari, materiallar sarflanishi byudjeti, mehnat haqi bo'yicha byudjet, umumishlab chiqarish xarajatlari byudjeti, umumiy va boshqaruv xarajatlari o'zaro mutanosib bo'lishi lozim.

Period costs (expenses) – davriy xarajatlar. Davrga, ya'ni muayyan hisob davriga tegishli xarajatlar. Sotilgan mahsulot tannarxiga kiritilmaydigan, biroq biznesning me'yorda amalga oshirilishi uchun zaruriy barcha xarajatlar. Mahsulotni sotish hamda ma'muriy boshqaruv xarajatlarini (davr xarajatlarini) o'z ichiga oladi.

Periodic inventory method –tovar-moddiy zaxiralarni davriy hisobga olish usuli. Material (mahsulot) har bir birligining uzluksiz analitik hisobi yuritilmaydi, balki ana shu har bir material turi qoldiqlarini ro'yxatga olish davriy, odatda, har bir hisobot davri yakunida inventarizatsiya o'tkazilib aniqlanadi va boshlang'ich zaxiralar hamda davr mobaynidagi sof xaridlar haqidagi ma'lumotlarni hisobga olgan holda, ushbu ma'lumotlar asosida sotilgan (sarflangan) mahsulotlar (materiallar) tannarxi aniqlanadigan zaxiralar hisobi olib boriladi. Mazkur tizim past baholardagi, turli xillaridagi katta miqdordagi mahsulot sotadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi, chunki bunday sharoitlarda har bir birlikni hisobga olish juda mashaqqatlidir va katta xarajatlarni talab qiladi.

Permanent accounts – doimiy schetlar. Saldosi (qoldig'i) kelgusi davrlarga o'tkaziladigan, demak, balans moddalariga kiritiladigan schetlar. Davriy (vaqtinchalik) schetlar (temporary accounts)dan farqli o'laroq hisobot davri yakunida yopilmaydi. Shuningdek, Real accounts, Balance sheet accounts deb yuritiladi.

Perpetual inventory method – tovar-moddiy boyliklarni uzluksiz hisobga uslubi. Tovar yoki mahsulot har bir birligining mavjud miqdori va harakati (kirimi va sarflanishi / sotilishi) uzluksiz hisobi amalga oshiriladigan hisob tizimi. Masalan, samolyotsozlikda, avtomobillar, zargarlik buyumlari va hokazolar savdosida har bir birlik mahsulotni yuqori narxda sotayotgan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Avtomatika va elektronika rivojlangan hozirgi paytda mazkur tizimning qo'llanilish doirasi kengaymoqda. Shuningdek, Continuous inventory deb yuritiladi.

Physical deterioration – jismoniy eskirish. Ma'naviy eskirish (obsolescence) bilan bir qatorda, uzoq muddatli aktivlar foydali xizmat muddati cheklangan va amortizatsiyani ajratishning ikkita muhim sabablaridan biridir.

Physical inventory – tovar-moddiy boyliklar inventarizatsiyasi. Mahsulotni jismoniy yo'l bilan sanab, inventarizatsiya qilish natijasida ma'lum sanaga ularning mavjud zaxiralari hajmini aniqlash.

Planning – rejalashtirish. Kelajakda bajarilishi lozim bo'lgan harakatlarni aniqlash jarayoni. Maqsadni aniqlash, maqsadga erishish uchun turli yo'llar kutilayotgan natijalari istiqbolini belgilash, istalgan natijalarga erishish qarorini o'z ichiga oladi. Ko'pincha mazkur atama uzoq muddatli istiqbollarni belgilashga taalluqli.

Post-closing trial balance – yakuniy sinov balansi. Bosh kitob schetlariga barcha tuzatuvchi va yopuvchi buxgalteriya yozuvlari (o'tkazmalarni) o'tkazilgach, tuzilgan sinov balansi. Bosh kitobda debet va kredit bo'yicha qoldiqlar "mos kelishi"ni yakuniy tekshirish.

Posting – yozuvlarni ko'chirish. Hisob sikli bosqichi – jurnaldan bosh kitobga buxgalteriya yozuvlari (o'tkazmalari)ni ko'chirish jarayoni.

Practical capacity – amaliy ishlab chiqarish quvvati. Qayta sozlash uchun jihozlarning ishsiz turib qolish, ta'mirlash va texnikaviy xizmat ko'rsatish, xizmatchilar tanaffuslari va shunga o'xshashlar kabi ishdagi me'yoriy va kutilayotgan tanaffuslarni inobatga olgan holda, nazariy ishlab chiqarish quvvati. Ko'pchilik korxonalar nazariy va amaliy quvvatdan faoliyat hajmi me'yori sifatida rejalashtirish maqsadlarida foydalanmaydilar, ko'pincha me'yoriy quvvat (normal capacity) shunday maqsadlarda qo'llaniladi.

Predetermined overhead rate – umumishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlashning oldindan belgilangan koeffitsiyenti. Kelasi davrda mazkur xarajatlarni ma'lum mahsulot, ish, xarajatlarni hisoblash boshqa obyektiga mo'ljallash uchun oldindan hisoblangan umumishlab chiqarish xarajatlari koeffitsiyenti. Barcha umumishlab chiqarish xarajatlari taxmin qilinayotgan qiymatini texnologik jarayon turidan kelib chiqqan holda, odam-soat, mashina-soat, tayyor mahsulot birligi sifatida qo'llaniladigan taqsimlash rejaviy bazasiga bo'lish orqali hisoblanadi.

Prepaid expenses – kelgusi davr xarajatlari (joriy davrga tegishli bo'lmagan, kelasi davrlarda ko'rsatiladigan xizmatlar uchun oldindan to'langan mablag'lar miqdori. Odatda, bu - sug'urtalashga, ijaraga, gazeta va jurnallarga obunaga va yordamchi buyumlarga xarajatlar. Balansning joriy aktivlar bo'limida joylashgan modda.

Process cost accounting system – xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning jarayonli usuli tizimi. Katta miqdorda mahsulotlar ishlab chiqaradigan yoki uzluksiz ishlab chiqarish sikliga ega korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bo'yoqlar, kundalik iste'mol mollari, qishloq xo'jaligi korxonalarida, g'isht, alkogolsiz ichimliklar, metallurgiya ishlab chiqarishlarida qo'llash maqsadga muvofiqdir.

Tayyor mahsulot shartli birliklarini hisoblash yordamida hal etiladigan hisobot davri uchun ishlab chiqarilgan mahsulotlar miqdorini aniqlash (equivalent units) mazkur tizimda asosiy muammoni tashkil etadi.

Processing time – ishlov berish vaqti. To'la tayyor buyumni ishlab chiqarish uchun zaruriy vaqt haqiqiy miqdori.

Product cost – mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari. Mazkur mahsulotga tegishli barcha ishlab chiqarish xarajatlari. Uchta unsurni o'z ichiga oladi – bevosita materiallar sarflari, bevosita mehnat xarajatlari va umumishlab chiqarish xarajatlari. Davriy joriy xarajatlar (period costs)dan farqlash lozim.

Production method – ishlab chiqarish usuli. Muayyan davr uchun uzoq muddatli aktivlarni amalda ishlatish, masalan, bosib o'tilgan kilometrlar, ishlangan soatlar, mahsulotlar ishlab chiqilgan birliklari haqidagi ma'lumotlarga asoslangan amortizatsiya ajratmalarini hisoblash usuli. Shuningdek, Activity-based depreciation, Service basis of depreciation deb yuritiladi.

Production budget – ishlab chiqarish byudjeti. Savdoning rejalashtirilgan hajmini va yakuniy zaxiralarning istalayotgan hajmini kelasi davrda ta'minlash uchun ishlab chiqarilishi lozim bo'lgan mahsulotlarning yoki xizmatlarning miqdori aniqlanishi lozim bo'lgan detallashgan reja.

Production overhead cost – umumishlab chiqarish xarajatlari. To'g'ri materiallar va mehnat to'g'ri sarflaridan tashqari, ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq barcha xarajatlar. Shuningdek, Factory overhead deb yuritiladi.

Profit – foyda. AQSHda foydani belgilash uchun boshqa atama – «Income» qo'llaniladi.

Profit and Loss Account (Statement) – moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot. AQSHda u, odatda, Income Statement deb yuritiladi.

Profit center – foyda markazi. Rahbari barcha daromadlar va xarajatlar uchun va, demak, mazkur bo'linma faoliyati uchun javobgar mas'uliyat markazi.

Profit margin – rentabellik me'yori. Har bir sotilgan tovar summasi qancha foyda (foizlarda) olinganligini ko'rsatuvchi nisbat. Olingan sof foyda summasini sotishdan tushgan tushumga bo'lish yo'li bilan hisoblab topiladi.

Profit margin pricing – savdo rentabelligi asosida narx belgilash uslubi (Baho belgilashning sotuv rentabelligi usuli). Mahsulotga baho belgilashga xarajatli yondashish usuli bo'lib, unga muvofiq baho mahsulotga sarflangan barcha xarajatlarga nisbatan ma'lum foiz sifatida o'rnatiladi.

Programming – dasturlash. Rejalashtirish turlaridan biri. Korxona strategik maqsadlarini amalga oshirish va har bir dasturni bajarish uchun zaruriy resurslar hajmini aniqlash maqsadida dasturlarni ishlab chiqish jarayoni.

Property, plant and equipment – asosiy vositalar. Sotish uchun xarid qilinmagan va xo'jalik faoliyatida uzoq muddatli qo'llanishga mo'ljallangan moddiy aktivlar. Yer, binolar, inshootlar, mashinalar va jihozlar, transport vositalari, mebel va sh .o'.. Shuningdek, Fixed assets, Plant assets deb yuritiladi.

Public accounting – jamoaviy buxgalteriya hisobi. Auditni tashkil qilish va o'tkazish, soliqqa solish bo'yicha maslahatlarni o'tkazish, korxonani boshqarish bo'yicha pulli xizmatlarni ko'rsatish bo'yicha buxgalteriya hisobini tashkil qilish sohasi.

Purchase order – xaridga buyurtma. Buyurilgan mahsulotlar ta'rifi, narxi, to'lov shartlari va yetkazib berish sanasi ko'rsatilgan xaridlar bo'limi tomonidan tayyorlanadigan hujjat.

Purchase requisition (request) – xaridga talab. Ishlab chiqarish bo'limi tomonidan tayyorlanadigan, talab etilayotgan materiallar turlari va miqdori ta'rifi keltirilgan hujjat. Hujjat, ushbu ishga rahbariyat yoki nazoratchi tomonidan vakolat berilgan shaxslar tomonidan tasdiqlanishi mumkin.

Purchases – xaridlar (sotib olish). Kelgusida sotish uchun mo'ljallangan mahsulotlarga qilingan xarajatlarni qayd etish uchun tovar-moddiy boyliklar davriy hisob tizimida qo'llaniladigan schet.

Purchases discounts – oldindan to'langanligi uchun beriladigan chegirmalar. Qisqa muddatli kredit sharoitlarida xaridor tomonidan xarid qilinadigan mahsulotlar to'lovini o'sha zahoti yoki kelishilgan imtiyozli davr mobaynida amalga oshirilsa, sotuvchi tomonidan schet-fakturadagi umumiy to'lov summasidan rag'bat sifatida tushub beriladigan chegirma. Masalan, sotuvchi tomonidan xaridorga to'lovni amalga oshirish uchun schet-faktura berilgan paytdan boshlab, to'lov o'sha kuni amalga oshirilsa, umumiy to'lov summasidan 4 foiz chegirma berilishi, birinchi 10 kun mobaynida to'lov amalga oshirilsa 2 foiz chegirma, 20 kun mobaynida bo'lsa, 1 foiz va sh.k. Qo'llanilgan chegirma haqidagi ma'lumot to'lov paytida xuddi shunday nomli maxsus buxgalteriya schetida qayd etiladi. Bu schet me'yordagi kredit saldosiga ega bo'lib, xarid schetiga kontrschet (Purchases)dir.

Purchases returns and allowances – sotib olingan tovarlarni qaytarish va arzonlashtirish. Avval xarid qilingan mahsulotlar bahosini arzonlashtirish, shuningdek mol yetkazib beruvchi tomonidan schet-fakturalar bo'yicha taqdim qilgan chegirmalari haqidagi ma'lumotni jamlovchi schet. Bu chet ham me'yordagi kredit saldosiga ega bo'lib, xarid schetiga kontrschetdir.

Q

Qualitative factors – sifat omillari. To'g'ri miqdoriy o'lchab bo'lmaydigan omillar. Sifat tavsifnomalarni, masalan, mahsulot yoki xizmatlar sifatini, xaridorning qoniqish darajasini, mahsulotni doimiy yetkazib beruvchilar bilan yaxshi munosabatlarni aks ettiradi. Ularni ham, miqdoriy axborot ma'lumotlari bilan bir qatorda, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda inobatga olish lozim.

Quantitative factors – miqdoriy omillar. Sonlar yordamida oson o'lchanadigan omillar, masalan, ishlatiladigan materiallar miqdori, ijara uchun sarflar, kommunal xizmatlar.

R

Raw-in-Process Inventory – «aniq muddatda» ishlab chiqarish hisob tizimi (JIT – Just-in-Time)da materiallar zaxiralari (Materials Inventory) va yakunlanmagan ishlab chiqarish (Work in Process Inventory) schetlarini birlashtiruvchi buxgalteriya scheti.

Real accounts – haqiqiy schetlar. Saldosi hisob davri yakunida yopilishi lozim bo'lgan vaqtincha schetlardan farqli o'laroq, qoldiqlari (saldosi) kelgusi davrlarga o'tadigan schetlar. Shuningdek, doimiy schetlarlar (Permanent accounts) yoki balans schetlari (Balance sheet accounts) deb yuritiladi.

Receivables – debitorlik qarzi. Barcha debitorlik qarzlari turlarini birlashtiruvchi tushuncha, shuningdek, balansdagi modda bo'lishi mumkin.

Receiving report – kirim hujjati (kirim nakladnoy). Buyurtirilgan mahsulotlar qabul qilib olinganligini va xaridga buyurtmada talab qilingan ularning turlari va miqdori mos kelishini tasdiqlovchi hujjat.

Relative sales value method – savdo hajmida salmoq usuli. Sotishdan umumiy tushgan tushumda har bir mahsulot (mahsulotlar guruhi) bo'yicha tushum salmog'idan foydalanishga asoslangan mahsulotlar alohida turlari uchun birgalikdagi ishlab chiqarish xarajatlari (joint costs)ni taqsimlash muammosiga yondashuv.

Relevant approach – relevantli yondashuv. U yoki bu muammo qarori variantlarini tahlil qilishda, faqat relevant axborotni, ya'ni o'rinli, mazkur muammoga tegishlisini va qaror tanlashga ta'sir ko'rsatishga qodirini tahlil qilish lozim bo'lgan boshqaruv hisobidagi yondashuv. Avvalgi davrda qilingan xarajatlar (ular borasida qanday boshqaruv qarori qabul qilinmasin, endi ulardan samara bo'lmaydi, ular endi o'zgarmaydi deb tushuniladi), shuningdek, ko'rilayotgan variantlar uchun bir xillari haqidagi axborot tahlildan chiqarib yuboriladi. Axborot katta hajmlarida eng yaxshi qaror tanlovini nihoyatda yengillashtirish va tezlashtirish imkonini beradi.

Relevant decision information - qarorlarni qabul qilishdagi relevant axborot. Harakatlar alternativ variantlarida farqlanadigan kutilayotgan kelgusi xarajatlar va daromadlar. Axborot, agar, birinchidan, kelajakdagi qarorga tegishli bo'lsa, va, ikkinchidan, variantlar bo'yicha farqlansa, relevant hisoblanadi. Ta'rifga ko'ra, haqiqiy (o'tmishdagi) xarajatlar relevant emas, shuning uchun ularni,

boshqaruv qarorlari qabul qilinganda, tahlildan chiqarib yuborish mumkin.

Relevant range – relevant daraja. Chegaralarida haqiqiy ishlar yetarli darajadagi ma'lumlikda sodir bo'ladigan faoliyatning faollik darajasi. Mazkur darajada xarajatlar xatti-harakatida qonuniyat mavjud, masalan, doimiy xarajatlar faoliyatning aynan mazkur hajmida shunday bo'ladi.

Residual value – likvidatsiya narxi. Foydalanishdan chiqariladigan davriga kelganda uzoq muddatli moddiy aktivning taxmin qilinayotgan narxi. Shuningdek, Disposal value deb yuritiladi.

Responsibility accounting system – mas'ullik markazlari bo'yicha hisob tizimi. Rahbarlari faoliyat natijalari uchun mas'ul bo'lgan korxonadagi tashkiliy birlik yoki korxona segmenti. Masalan, korxona uchun uning sexi, sexlarda esa brigadalar, bo'limlar ularning tashkiliy birligi yoki segmenti bo'lishi mumkin. Boshqaruv darajalari va mas'ullik sohalari bo'yicha xarajatlar yoki daromadlar hisobini olib boradigan hisob tizimi. Korxona rahbariyati tashkiliy tuzilmani ishlab chiqadi hamda ularning faoliyat natijalari uchun bo'linmalar va muayyan rahbarlar mas'uliyatini belgilaydi. Shuningdek, Activity accounting, Profitability accounting deb yuritiladi.

Responsibility center – mas'uliyat markazi. Rahbarlari hisob berishi lozim va tashkilot ishi uchun mas'ul bo'lgan tashkiliy birlik yoki korxona segmenti. Rejalar va mas'uliyat har bir markazi bo'yicha ularning ijrosi mas'uliyat markazlari bo'yicha hisob tizimi chegarasida baholanadi. To'rtta eng katta umumiy turdagi mas'uliyat markazlari farqlanadi: xarajatlar markazlari (Cost centers) – faqat xarajatlar uchun hisobot beradi, daromadlar markazlari (Revenue centers) – faqat daromad (foyda) olish uchun hisobot beradi, foyda markazlari (Profit

centers) – xarajatlar va daromadlarni ta'minlash uchun hisobot beradi va sarmoyalash markazlari (Investment centers) – xarajatlar, daromadlar va sarmoyalar (investitsiyalar) uchun hisobot beradi.

Retained earnings – taqsimlanmagan foyda. Ko'rilgan zararlarni, shuningdek dividendlar shaklida to'langan to'lovlarni va ustav (oldindan to'langan) kapitalini to'ldirish uchun qilingan ajratmalarni ayirgandan keyin qolgan va korxona butun faoliyati davomida to'plangan hamda korxona faoliyatiga reinvestitsiyalangan ishlardan olingan foyda. Reinvestitsiyalangan foydaning shakllanishi va taqsimlanishi haqidagi axborotni jamlagan bosh kitob scheti. Shuningdek, Reinvested earnings deb yuritiladi.

Returt on assets pricing – aktivlar rentabelligi asosida narx belgilash uslubi; ishlarda ishtirok etadigan aktivlar rentabelligi berilgan me'yoriga teng foydani olish hisobidan o'rnatiladigan narxga muvofiq narx belgilash uslubi.

Revenues – daromadlar. Korxona aktivlarining ko'payishi yoki korxona faoliyatining asosiy va doimiy faoliyatini tashkil etadigan mahsulotlarni yetkazib berish yoki ishlab chiqarish, xizmatlar ko'rsatishdan, shuningdek faoliyatining boshqa turlaridan uning majburiyatlari bo'yicha hisob-kitoblaridan tushgan tushumlar. Odatda, ular vaqtning ma'lum davri mobaynida sotilgan mahsulotlardan yoki ko'rsatilgan xizmatlardan olingan tushumga teng. Daromadlar korxonaning xususiy kapitalini ko'paytiradi. Mablag'larni ko'paytiruvchi, biroq ishlarni bajarish natijasida olingan, odatdagi va kundaliklar toifasiga kirmaydigan foydalarni belgilash uchun boshqa yoki tasodifiy foyda sifatida talqin qilish mumkin bo'lgan boshqa atama (Gains) qo'llaniladi.

Revenue center – daromadlar markazi. Rahbari daromadlarni olish uchun hisobot berishi lozim bo'lgan, ya'ni narxlarga yoki faoliyat hajmini nazorat qilishga hamda ularga ta'sir ko'rsatish imkoniyatiga ega bo'lgan mas'uliyat markazi. Ushbu daromadlarni olish uchun ko'rilgan zararlar mazkur markaz mas'uliyat markazi emas, uning faoliyati bahosi o'lchami bo'lib xizmat qilmaydi. Bunga korxonalarning savdo (sotish) bo'limi misol bo'la oladi.

Revenue expenditures – joriy xarajatlar. Joriy hisobot davri daromadlarini olish uchun amalga oshirilgan xarajatlar. Bittadan ortiq hisobot davrida olinadigan daromadlarni olish uchun amalga oshiriladigan katta xarajatlar (Capital expenditures)dan farqlanadi.

Revenues from sales – mahsulotni sotishdan olingan daromadlar. Savdo korxonasida mahsulotlar savdosidan olingan tushumlar. Shuningdek, Sales, Sales revenues deb yuritiladi.

S

Salaries – ish haqi, maosh. Oylik yoki yillik asosida xizmatchilar (mutaxassislar, boshqarma, rahbarlar)ga ish haqi, kompensatsiya, pul mukofoti berish. Soatbay asosida yoki ishbay haq (wages) asosidagi ish haqi bilan taqqoslang.

Sales – Sotish. Savdolar hajmi. Sotishdan olingan tushum. Kassa usulini qo'llaganda, sotilgan mahsulotlar uchun olingan pul mablag'lari yoki boshqa qoplamalar. Hisoblash usuli bo'yicha hisobni qo'llanganda, sotilish narxi bahosi bo'yicha barcha sotilgan, shu jumladan kreditga ham berilgan mahsulotlarning narxi. Shuningdek, Sales revenues, Revenues from sales deb yuritiladi.

Sales budget – Sotish byudjeti. Kelasi davrga mahsulotlar (natural birliklarda va pul ifodasida) sotuvi kutilayotgan hajmlari aniqlanadigan detallashgan reja. Korxonaning eng yuqori rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi. Byudjetlashning barcha jarayonida, bosh byudjetni tayyorlashda boshlang'ich nuqtadir.

Sales discounts – muddatidan avval to'langan savdolar uchun beriladigan chegirmalar. Qisqa muddatli kredit sharoitlarida mahsulotlarni sotishda belgilangan imtiyozli davrda mahsulot uchun to'lovni amalga oshirishda mol yetkazib beruvchi tomonidan xaridorga taqdim etiladigan chegirmalar. Qo'llanilgan chegirmalarni qayd qilish uchun mo'ljallangan buxgalteriya scheti. U me'yordagi debet saldosiga egadir va savdo schetiga kontrschet (Sales)dir.

Sales mix analysis – savdo tuzilmasi tahlili. Tezkor boshqaruv vazifalarining tipik sinflaridan biri – bittadan ortiq xil mahsulotlar ishlab chiqarilayotgan / sotilayotgan bo'lsa, korxona mahsulotlarning ishlab chiqarish va / yoki sotish eng daromadli yo'lini tanlashi lozim bo'lgan cheklangan resurslar sharoitlarida optimal turlarni tanlash.

Sales returns and allowances – sotilgan mahsulotlarni qaytarish va arzonlashtirish. Avval sotilgan mahsulotlarni qaytarish yoki schet faktura bo'yicha narxga nisbatan xaridorga chegirmalar berish haqidagi ma'lumotlarni jamlab boradigan buxgalteriya scheti. U me'yordagi debet saldosiga ega va savdo schetiga kontrschet (Sales)dir.

Salvage value – likvidatsiya narxi. Uzoq muddatli moddiy aktivning uning foydalanishdan chiqish (ekspluatatsiya muddati tugashi) sanasiga baholanish narxi. Aktivlarning amortizatsiyalashgan qiymatini hisoblash uchun qo'llaniladi. Shuningdek, residual value, Disposal value deb yuritiladi.

Schedule of equivalent production - mahsulot shartli birliklarini hisoblash jadvali. Tayyor mahsulotlar shartli birliklarini mazkur davr uchun barcha to'g'ri moddiy xarajatlari bo'yicha va ishlov berishga qilingan xarajatlari bo'yicha alohida hisoblash uchun xarajatlarni hisobga olish va tannarxni jarayonli usul bo'yicha hisoblashda qo'llaniladigan shakl.

Selling expenses – tijorat xarajatlari. Mahsulotning bozorda sotilishi va o'tkazilishi bilan bog'liq ishlab chiqarish tannarxiga kiritilmaydigan boshqa barcha xarajatlar. Davr xarajatlari hisoblanadi, daromadlar va zararlar haqidagi hisobotda ish xarajatlariga kiritiladi.

Selling expenses budget – tijorat xarajatlari byudjeti. Sotish vazifasi bilan bog'liq barcha mo'ljallanayotgan xarajatlarning vaqt kelasi davriga detallashgan rejasi. Savdo bo'limi xodimlari tomonidan ta'minlangan savdo byudjetidan olingan axborotlar va ma'lumotlar asosida tayyorlanadi. Davriy byudjet hisoblanadi.

Sell or process-further decision – «sotish yoki ishlov berishni davom ettirish» qarori. Tezkor boshqaruv vazifalarining tipik sinflaridan biri – birgalikdagi mahsulotning tarkibiy qismlarga bo'linish nuqtasida sotish kerakmi yoki uning bozor narxini oshirish maqsadida unga ishlov berishni mustaqil ravishda davom ettirish kerakmi degan masala.

Semifixed costs – yarimdoimiy xarajatlar. Faoliyat hajmlari o'zgarganda, zinapoya shaklida (diskret) birgalikda o'zgaradigan xarajatlar. Shuningdek, Stepped costs deb yuritiladi.

Semivariable costs – yarimo'zgaruvchan xarajatlar. Bir vaqtning o'zida ham doimiy, ham o'zgaruvchan xarakterga ega xarajatlar. Masalan, telefon xarajatlari, har oylik abonement to'lovi – doimiy

xarajatlar, shaharlararo va xalqaro so'zlashuvlar to'lovlari – o'zgaruvchi xarajatlar.

Separate entity – aloxida (ajralgan) korxona. Mulkchilik shaklidan va faoliyat turidan qat'i nazar, har bir korxonaning barcha kontragentlardan, shuningdek uning mulkdorlaridan iqtisodiy mustaqil xo'jalik yurituvchi subyekt sifatida ko'radigan buxgalteriya hisobining asosiy konsepsiyalaridan biri.

Shareholder's equity – aksiyadorlik kapitli. Aksiyadorlik jamiyati balansida xususiy kapital bo'limini tashkil etadi. Ikkita asosiy qismdan – oldindan to'langan kapitaldan va taqsimlanmagan daromaddan iborat.

Short-term investments – qisqa muddatli moliyaviy sarmoyalar. Joriy majburiyatlarni to'lash uchun zarurat tug'ilmaguncha, mavjud qisqa muddatli sarmoyalar. Boshqa korxonalar ustidan nazorat o'rnatish uchun emas, balki vaqtincha bo'sh pul mablag'larini manfaatli joylashtirish maqsadida korporativ qimmatli qog'ozlarni sotib olishga qilingan sarmoyalar. Balansning joriy aktivlar bo'limida asosiy modda sifatida aks ettiriladi. Shuningdek, Marketable securities – bozorda aylanadigan qimmatli qog'ozlar (oson sotiladigan qimmatbaho qog'ozlar) deb yuritiladi.

Sole proprietorship – yakka boshqaruv (xo'jalik). Xususiy korxona. Mulkdori bitta shaxs bo'lgan biznesni tashkil etishning uchta asosiy shakllaridan biri. Shuningdek, Individual proprietorship, Single proprietorship deb yuritiladi.

Source documents – birlamchi hujjatlar. Buxgalteriya hisobida xo'jalik jarayonlarini qayd etish uchun xizmat qiladigan dastlabki yozma isbotlar.

Special-order decision analysis – «maxsus buyurtmani qabul qilish kerakmi yoki yo'qmi» degan qaror. Tezkor boshqaruv vazifalar tipik sinflaridan biri – bozor narxidan past (ba'zida hatto tayyorlash tannarxidan past) narxlarda oldindan rejalashtirilmagan maxsus buyurtmani qabul qilish kerakmi yoki voz kechish kerakmi.

Specific identification method – yaxlit identifikatsiya usuli. Zaxiralar har bir birligi harakati va uning narxi kuzatiladigan tovar-moddiy boyliklarni hisobga olish usuli. Amalda uzluksiz hisobga olish uslubi juda mashaqqatli, bunday hisobni olib borish katta xarajatlarni talab etadi. Qimmatli va ko'pincha ozgina miqdorlarga ega mahsulotlar (samolyotlar, avtomobillar, zargarlik buyumlari va sh. o'.)ni ishlab chiqarishda sotishda qo'llaniladi.

Split-off point – bo'lish (taqsimlash) nuqtasi. Birgalikdagi mahsulot (joint product) alohida mahsulotlarga bo'linadigan texnologik jarayondagi nuqta. Bunday paytdan keyingi barcha xarajatlarni ushbu mahsulotlarga o'tkazish mumkin. Ushbu nuqtagacha birgalikdagi xarajatlarni bir nechta mustaqil yakuniy mahsulotlarga taqsimlash muammosi mavjud. Masalan, neftni qayta ishlash sohasida neftni qazib olishga, tashishga, saqlashga umumiy xarajatlarni alohida undan tayyorlanadigan mahsulotlar – benzinga, kerosinga, mazutga, gazolitga va boshqalarga taqsimlash muammosi mavjud.

Standard costs – me'yoriy (normativ) xarajatlar tayyor mahsulot birligiga hisoblaganda, odatda, namoyon bo'ladigan xarajatlarning oldindan belgilangan haqiqiy unsurlari (elementlari). Ishlab chiqarish xarajatlarining barcha uchta unsurlarini – bevosita moddiy materiallarni, bevosita mehnatni va umumishlab chiqarish xarajatlarini qamrab oladi. Tatbiq etishning asosiy maqsadlari xarajatlarni boshqarish va nazorat qilish, haqiqiy narxlarni belgilash, byudjetlarni va turli istiqbollarni tayyorlash bo'lgan «Standart-Kost» (Standard-Cost) tizimida, ishlab

chiqarish korxonalari tomonidan keng ishlatiladigan xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblash tizimida qo'llaniladi.

Standard direct labor costs – bevosita mehnat xarajatlari me'yori (normativi). Mahsulot birligini (soatlarda) ishlab chiqarish uchun zaruriy me'yoriy ishchi vaqtini to'g'ri mehnat me'yoriy stavkasiga ko'paytmasi orqali hisoblanadigan tayyor mahsulot birligiga sarflanadigan bevosita mehnat xarajatlari miqdori.

Standard direct materials costs – bevosita moddiy materiallar xarajatlari me'yori. Mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun zaruriy bevosita moddiy materiallar me'yoriy miqdorini bevosita moddiy materiallar me'yoriy narxiga ko'paytmasi orqali hisoblanadigan tayyor mahsulot birligiga sarflanadigan to'g'ri materiallar xarajati miqdori.

Srandard factory overhead costs – umumishlab chiqarish xarajatlarining me'yori. Kelasi hisobot davridagi umumishlab chiqarish xarajatlari o'zgaruvchan va doimiy qismlarining yaxshilab oldindan belgilangan baholari. Baholar xarajatlarning alohida o'zgaruvchan qismi va doimiy qismi uchun me'yoriy koeffitsiyentlarga asoslangan, ularni hisoblashda taqsimlash turli asoslari qo'llaniladi, q. Standard fixed overhead rate, Standard variable overhead rate.

Standard fixed overhead rate – umumishlab chiqarish xarajatlarining me'yoriy koeffitsiyenti. Rejalashtirilayotgan doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari umumiy yig'indisini, odatda, bevosita mehnat odam-soatlarida ifoda etilgan me'yoriy ishlab chiqarish quvvatiga bo'lish orqali hisoblanadi.

Standard variable overhead rate – o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlarining me'yoriy koeffitsiyenti. Rejalashtirilayotgan o'zgaruvchi umumishlab chiqarish xarajatlari umumiy yig'indisining

taqsimlash asosiy mezoniga, odatda, to'g'ri mehnat odam-soatlar kutilayotgan miqdoriga bo'lish orqali hisoblanadi (taqsimlash boshqa asosi, masalan, mashina-soatlar, tayyor mahsulotlar birliklari, ish haqi yig'indisi ham qo'llanilishi mumkin).

Statement of cash flows – pul mablag'lari harakati to'g'risidagi hisobot. Pul mablag'lari kirimlari manbalari va korxonaning hisobot davri uchun asosiy faoliyati, shuningdek investitsiya va moliyaviy faoliyatlari natijalarida ularni qo'llash yo'nalishlari aks ettiriladigan moliyaviy hisobot.

Statement of owner's equity – xususiy kapital to'g'risidagi hisobot. Xususiy kapitalning harakatida hisobot davrida sodir bo'lgan o'zgarishlarni aks ettiruvchi moliyaviy hisobot shakli.

Statement of retained earnings – taqsimlangan foyda to'g'risidagi hisobot. Hisobot davrida sodir bo'lgan taqsimlanmagan foydaning o'zgarishlarini aks ettiruvchi moliyaviy hisobotning bir bo'limi. Hisobot davrida korxona xo'jalik faoliyati natijasida ko'rilgan daromadlar va zararlar, e'lon qilingan dividendlar, avvalgi davrlar tuzatishlari uning miqdoriga ta'sir ko'rsatadi.

Storage time – saqlash davomiyligi (muddati). Tayyor mahsulotning yuklab yuborilishini va sotilishini kutish paytida saqlanish vaqti. Shuningdek, moddiy zaxiralarning va tugallanmagan ishlab chiqarish zaxiralarining omborlarda saqlanish vaqti. «aniq muddatda» tizimi (JIT)ning asosiy vazifasi – saqlash vaqtini imkon qadar qisqartirish va hatto nolgacha keltirish.

Stores – moddiy zaxiralar. Xomashyo miqdorini va harakatini, asosiy va yordamchi materiallarni, tarkibiy qismlarini va tayyor yarim

fabrikatlarni hisobga olish uchun mo'ljallangan buxgalteriya scheti. q. Materials inventory.

Straight-line method – to'g'ri chiziqli hisobdan chiqarish usuli. Aktivning amortizatsiyalanayotgan narxining (oson pullanish narxi ayirilgan boshlang'ich narx) uning xizmat ko'rsatish muddati mobaynida teng qismlanib, chegirib tashlanadigan uzoq muddatli moddiy aktivlar uchun amortizatsiyaviy ajratmalarni hisoblashning asosiy usullaridan biri.

Strategic plans – strategik rejalar. Asosiy biznes faoliyatini rivojlantirish va korxonaning uzoq muddatli tarkibiy tuzilmasining rejalari. Korxona strategiyalari muntazam ravishda emas, balki zarurat tug'ilganda, ya'ni yangi texnologiyalar tatbiq etilganda, iste'molchi afzal ko'rishlarida o'zgarishlar sodir bo'lganda, yangi raqobatchi paydo bo'lganda hamda boshqa holatlarda qayta ko'rib chiqiladi.

Sum-of-the-years'-digits method – sonlar (yillar) yig'indisi bo'yicha hisoblash usuli. Uzoq muddatli moddiy aktivlar uchun amortizatsiya ajratmalarini hisoblash usullaridan biri. Aktivning xizmat qilishga mo'ljallangan yillari sonlari qo'shiladi va ushbu yig'indi xizmat butun foydali muddati mobaynida har yili aktiv amortizatsiyalanayotgan narxiga mutanosib qo'llaniladigan bir qator koeffitsiyentlar maxraji hisoblanadi. Tezlashgan amortizatsiyani hisoblash usuli.

Supporting service function – yordamchi xizmat ko'rsatish. Korxonaning me'yorda faoliyat ko'rsatishini ta'minlovchi, ishlab chiqarish jarayonida o'zi bevosita ishtirok etmaydigan tashkiliy birlik yoki bo'linma. Masalan, ta'mirlovchi va texnikaviy xizmatlar, ichki transport xo'jaligi, texnikaviy nazorat.

T

T-account – T – schet. Buxgalteriya hisobining eng sodda (T harfini eslatuvchi) shakli. Xo'jalik jarayonlarini tahlil etish uchun qo'llaniladi, ayniqsa o'quv maqsadlarida nihoyatda foydali.

Taking a physical inventory – inventarizatsiya (inventarizatsiya o'tkazish). Tovar-moddiy boyliklarni haqiqatda jismoniy hisoblash. Odatda, moddiy boyliklarni nazorat qilish maqsadida hisobot davri yakunida yoki muntazam ravishda o'tkaziladi.

Tangible assets – moddiy aktivlar. Moddiy mohiyatga ega uzoq muddatli aktivlar.

Target costs – maqsadli (rejalashtirilgan) xarajatlar. Me'yoriy xarajatlarga o'xshash.

Temporary accounts – vaqtinchalik (hisobot davri oxirida yopiladigan) schetlar. Bitta hisobot davridagi ishlarni aks ettirish uchun mo'ljallangan schetlar. Hisobot davri yakunida ular yopilishi (saldo nolga teng bo'lishi) lozim. Daromadlar va xarajatlar barcha schetlalari, chegirib tashlash va yakuniy daromad hisobi vaqtinchalik hisoblardir. Shuningdek, Nominal accounts deb yuritiladi.

Theoretical capacity – nazariy ishlab chiqarish quvvati. Barcha mashinalar va jihozlar tanaffuslarisiz samaradorlikning eng yuqori darajasida ishlash sharoitida bo'linma yoki butun korxona tomonidan davr mazkur bosqichida mahsulotning imkon qadar eng katta miqdori darajasida ishlab chiqarilishi. Korxona faoliyatining eng yuqori darajasi. Shuningdek, ideal (mukammal) ishlab chiqarish quvvati (Ideal capacity) deb yuritiladi.

Time and material pricing – ish vaqti va materiallar xarajatlari asosida narxni belgilash. Xizmatlar ko'rsatuvchi korxonalarda qo'llaniladigan narxlarni o'rnatishga yondashuv, unga muvofiq xizmatlar uchun beriladigan hisobda ko'rsatilgan yig'indi haqiqatda sarflangan materiallar va mehnat haqiqiy sarflari narxidan hamda ustama xarajatlarni va daromad ma'lum miqdorini qoplash uchun mazkur xarajatlarning foizlaridagi ustama narxlari qo'shilmasidan kelib chiqadi.

Time card – ish vaqti hisob varag'i. Har bir xodim ishlagan vaqtini qayd etish uchun asosiy hujjat. Shuningdek, Clock card deb yuritiladi.

Timeliness – o'z vaqtidalik. Qarorni qabul qilish uchun ma'lumotlarni axborot iste'molchisi tomonidan zarur vaqtda olinishini anglatuvchi buxgalteriya hisobi axborotining sifat tavsifnomasi.

Time value of money – pullarning vaqtdagi narxi. Bir xil miqdorlardagi pul mablag'lari vaqtning turli paytlarida turlicha qiymatga egaligini anglatuvchi konsepsiya. Boshqaruv hisobida uzoq muddatli rejalashtirish masalalari ko'rilayotganda va uzoq muddatli sarmoyalarni baholash tahlilida e'tiborga olish zarur.

Total absorption costing - q. Absorption costing.

Total direct labor cost variance – to'g'ri mehnat xarajatlaridan umumiy chetlanish. Ishlab chiqarish mazkur hajmi uchun mehnatning haqiqiy xarajatlari va me'yoriy (yoki byudjet) sarflari o'rtasidagi tafovut.

Total direct materials cost variance – to'g'ri materiallar sarflarining umumiy chetlanishi. Ishlab chiqarishning mazkur hajmi uchun to'g'ri materiallar haqiqiy xarajatlari va me'yoriy (yoki byudjet) sarflari o'rtasidagi tafovut.

Total manufacturing costs – jami ishlab chiqarish xarajatlari. Hisobot davri mobaynida ishlab chiqarishga tegishli to'g'ri materiallar, to'g'ri mehnat va umumishlab chiqarish xarajatlarining umumiy yig'indisini anglatuvchi ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi haqidagi hisobotda qo'llaniladigan atama.

Total overhead variance – umumishlab chiqarish xarajatlarining umumiy chetlanishi. O'zgaruvchi umumishlab chiqarish xarajatlarini hamda o'zgaruvchi umumishlab chiqarish xarajatlarini qo'llagan holda, ishlab chiqarishga tegishli umumishlab chiqarish haqiqiy xarajatlari va me'yoriy umumishlab chiqarish xarajatlari o'rtasidagi tafovut.

Traceable fixed costs – kuzatib bo'ladigan doimiy xarajatlar. Muayyan qismga, bo'linmaga yoki boshqa tashkiliy birlikka yo ishlab chiqarish yo'liga to'g'ridan to'g'ri tegishli deb yozish mumkin bo'lgan doimiy xarajatlar.

Transfer price – transfert baho. Korxonaning ichki o'tkazish bahosi. Korxona bo'linmalari va segmentlari o'rtasida buyumlar va xizmatlar uzatiladigan baho. Bozor miqyosida o'rnatilishi, tannarxga asoslanishi yoki kelishilgan bo'lishi mumkin.

Transportation in – xarid qilingan mahsulotlarni yetkazib berish bo'yicha transport xarajatlari. q. Freight in, Carriage in.

Trial balance – sinov (dastlabki) balansi. Tegishli ustunchalarda har bir hisobot davri bo'yicha debet va kredit saldolari hamda ushbu ikkita ustunchalar bo'yicha umumiy natijalar ko'rsatiladigan bosh kitob barcha schetlarining ro'yxati. Barcha schetlar bo'yicha debet va kredit qoldiqlari yig'indilari tengligini davriy tekshirish uchun qo'llaniladi. Shuningdek, Unadjusted trial balance deb yuritiladi.

Unadjusted trial balance – to'g'rilanmagan sinov balansi. To'g'rilovchi buxgalteriya yozuvlarining bosh kitob schetlarida aks ettirilishidan va unga o'tkazilishidan avval tuzilgan sinov balansi. q. Trial balance.

Uncollectible accounts - shubhali schetlar (qarzdorlik). Schetlar bo'yicha to'lovlarni amalga oshira olmaydigan yoki amalga oshirmaydigan xaridorlar (buyurtmachilar)ning debitorlik qarzlari. Moliyaviy hisob maqsadlarida balansda aks etgan debitorlik qarz kattaligini tuzatishni hisoblash talab etiladi.

Underapplied or overapplied factory overhead - oxirigacha chegirib tashlanmagan yoki me'yoridan ortiq chegirib tashlangan umumishlab chiqarish xarajatlari. Me'yoriy koeffitsiyent bo'yicha ishlab chiqarishga chegirib tashlangan umumishlab chiqarish xarajatlarining yig'indisi haqiqatda mazkur davrdagi umumishlab chiqarish xarajatlari yig'indisidan tegishlicha kamroq yoki ko'proq bo'lganda, kelib chiqadigan tafovut. Tugallallanmagan ishlab chiqarishning unchalik katta qoldiqlari bo'lmagan va barcha ishlab chiqarilgan mahsulot amalda sotilgan holda, tafovutni sotilgan mahsulot tannarxiga chegirib tashlanadi, aks holda, u tugallanmagan ishlab chiqarish, tayyor mahsulotlar zaxiralari va sotilgan mahsulot tannarxi schetlariga ushbu schetlar qoldiqlariga mutanosib holda taqsimlanadi.

Unearned revenues – ishlab topilmagan daromadlar. Oldindan olingan daromadlar. Xaridorga yetkazib berilmagan mahsulotlar uchun, ko'rsatilmagan xizmatlar uchun hisobot davrida olingan mablag'lar, majburiyatlar schetidir. Shuningdek, kechiktirilgan daromadlar (Deferred revenues) va iste'molchilardan oldindan olingan mablag'lar (Advances from customers) deb yuritiladi.

Unit cost – mahsulot birligi tannarxi. Tayyor mahsulot birligiga yuklangan barcha ishlab chiqarish xarajatlari. Odatda, umumishlab chiqarish xarajatlar yig'indisining buyurtmaga (ishga, buyumlar to'piga) yoki davr uchun ishlab chiqarilgan mahsulotlar birligi tegishli soniga bo'lish orqali hisoblanadi.

Unit cost analysis schedule - mahsulot birligi tannarxini hisoblash. Har bir bo'linma yoki ishlab chiqarish jarayoni uchun hamda moddiy sarflar va ishlov berishga qilingan xarajatlar bo'yicha mahsulot shartli birligi tannarxini hisoblash uchun yakunlanmagan ishlab chiqarish hisobida barcha xarajatlarni to'plash uchun qo'llaniladigan sarflarni hisobga olish hamda tannarxni jarayonli usul bo'yicha hisoblash usulida ishlab chiqilgan sxema.

Unprofitable segment decision analysis – biznesning foyda keltirmaydigan segmentini tugatish haqidagi boshqaruv qarori tahlili. Segment deganda, alohida mahsulot yoki xizmat, ishlab chiqarish yo'li, korxona bo'linmasi tushuniladi.

V

Variable cost pricing – o'zgaruvchan xarajatlar asosida bahoni belgilash usuli (baho belgilashning o'zgaruvchan xarajatlar usuli). Baho mazkur mahsulot uchun o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlar yig'indisining ma'lum foizi sifatida hisoblanishi lozim deb topilgan, baho belgilashning asosiy (sarflash) usullaridan biri.

Variable costs – o'zgaruvchan xarajatlar. Ishlab chiqarilgan mahsulot (yoki boshqa hajmiy ko'rsatkich) miqdori o'zgarishi bilan yig'indisi mutanosib o'zgaradigan xarajatlar. Tayyor mahsulot birligiga hisoblashda o'zgarmas bo'lib qoladi. Ularga bevosita moddiy materiallar

sarflari, bevosita mehnat sarflari va umumishlab chiqarish xarajatlari va tijorat xarajatlarining alohida turlari kiradi.

Variable costing – «direkt-kosting». O'zgaruvchan xarajatlarni hisoblash usuli. Mahsulot tannarxiga va, demak, yakuniy zaxiralar bahosiga faqat o'zgaruvchi ishlab chiqarish xarajatlari kiradigan, doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari esa, davriy joriy xarajatlar sifatida inobatga olinadigan xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblash usuli. To'liqmas o'rtacha xarajatlar hisobi usuli (absorption costing) deb ham yuritiladi. Shuningdek, Direct costing, Marginal costing deb yuritiladi.

Variable manufacturing costs – o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari. Mahsulot ishlab chiqarilgan birliklar miqdoriga mutanosib o'zgaradigan ishlab chiqarish xarajatlarining turlari. Bevosita moddiy xarajatlarni, to'g'ri mehnat sarflarini va o'zgaruvchi umumishlab chiqarish xarajatlarini o'z ichiga oladi.

Variance – chetlanish. Hisobot davrida ayrim olingan ko'rsatkichning haqiqiy va me'yoriy (rejaviy, byudjetniki) qiymati o'rtasidagi tafovut.

Variance analysis – chetlanishlar tahlili. Haqiqiy ko'rsatkichlarning me'yoriylar (byudjetniki)dan chetlashish kattaligini aniqlash va ularning yuzaga kelish sabablarini aniqlash jarayoni. Byudjetlar ijrosini nazorat qilish, faoliyat natijalarini baholash uchun boshqaruv tomonidan qo'llaniladi.

W

Wages – ish haqi. Odatda, ishlab chiqarishda bevosita band bo'lgan ishchilarining ish haqi. Soatbay yoki ishbay ishlayotgan xodimlar mehnati uchun pul mukofoti.

Withdrawals – chiqarib olishlar. Mulkdorlarga to'lovlar. Korxona mulkdorlari tomonidan aktivlarni chiqarib olish – yakka xususiy tadbirkorlar va shirkatlar uchun xos amaliyot. Olib borish xo'jalik faoliyati natijalarining xususiy kapitaliga va, xususan, chiqarib olishlarga ta'sirni farqlashga imkon beruvchi, ularni aks ettiradigan schet ham shunday nomlanadi.

Working capital – aylanma mablag'lar. Xususiy aylanma kapital. Joriy aktivlar va joriy majburiyatlar o'rtasidagi tafovutni aks ettiradi. Korxona likvidligini ta'minlayadigan asosiy moddalardan biri hisoblanadi. Shuningdek, Net current assests deb yuritiladi.

Working papers – ishchi hujjatlar (qog'ozlar). Moliyaviy hisobotni tayyorlash bo'yicha o'z ishini tashkil etishni yengillashtirish uchun hisobchilar tomonidan qo'llaniladigan turli ichki hujjatlar, jadvallar, schetlar.

Work in Process Inventory – tugallanmagan ishlab chiqarish zaxiralari. Hisobot davrida barcha ishlab chiqarish xarajatlari jamlanadigan, ishlov berish va ishlab chiqarish korxonalari tomonidan qo'llaniladigan zaxiralar scheti. Hisobot davri yakunidagi yakunlanmagan ishlab chiqarish mazkur schetda saldoni, ya'ni mazkur paytga tugallanmagan mahsulotga tegishli barcha xarajatlarni tashkil etadi. Shuningdek, Work in Progress, Goods in Process deb yuritiladi.

Work sheet – ishchi jadval. Moliyaviy hisobotlarni tayyorlashni yengillashtiruvchi asosiy vosita sifatida qo'llaniladigan ishchi hujjat turlaridan biri.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil, 7-fevraldagi PF-4947-sonli farmoni.

2. Mirziyoyev SH.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. T.: O'zbekiston, 2017. - 488 b.

3. Mirziyoyev SH.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. T.: O'zbekiston, 2017. - 104 b.

4. Mirziyoyev SH.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. T.: O'zbekiston, 2017. - 56 b.

5. Mirziyoyev SH.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. T.: O'zbekiston, 2017. - 48 b.

6. Mirziyoyev SH.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016-yil yakunlari va 2017-yil istiqbollariga bag'ishlangan majlisdagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi \\ Xalq so'zi. 2017. 16-yanvar. №11.

7. Бобожонов О., Жуманиёзов К. Бошқарув ҳисоби. Дарслик. Т., ТДИУ, Ўзбекистон Ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2005. - 368 б.

8. Хасанов Б.А., Хашимов А.А. Бошқарув ҳисоби: Олий ўқув юртлари учун дарслик / Т.: Давлат иқтисодиёт ун-ти. – Т.: Yangi nashr, 2012. - 328 б.

9. Э.Гадоев ва бошқлар. Бухгалтер учун амалий қўлланма: Икки жилдлик. - Т.: НОРМА. 2010.

10. Друри К. Управленческий учет для бизнесс-решений: Учебник /Пер. с анг. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 655 с. (Серия "Зарубежный учебник").

11. Jo'rayev N., Abduvoxidov F., Sotivoldiyeva D. Moliyaviy va boshqaruv hisobi: Darslik - T.: 2012. 480 b.

12. Ибрагимов А., Очилов И., Қўзиев И. Молиявий бошқарув хисоби - Т.: Iqtisod-moliya. 2008. – 440 б.

13. Ибрагимов А.К., Хасанов Б.А., Ризаев Н.Қ. Амалий бошқарув ҳисоби: /Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланмаси. - Т.: Молия, 2014. – 404 б.

14. Каримов А., Исломов Ф., Авлоқулов А. Бухгалтерия хисоби: Дарслик. - Т.: Шарқ, 2004. - 436 б.

15. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2000. - 392 с.

16. Молиявий бошқарув /Муаллифлар жамоаси Р.Р.Ҳасанов, Н.Ҳ.Ҳайдаров, Т.С.Маликов ва бошқ. - Т.: Ғафур Ғулом, 2009. - 840б.

17. Norbekov D., Misirov K., Toshmanov G. Moliyaviy va boshqaruv hisobi: O'quv qo'llanma. - T.: Iqtisod-Moliya, 2018. - 416 b.

18. Wan Madznah Wan Ibrahim, Mohd Rizal Palil. Fundamentals of business accounting Oxford university Press, 2014.

19. Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. - Т.: Академия, 2002. - 176 б.

20. Пардаев А.Х., Пардаев Б.Х., Бошқарув ҳисоби: Ўқув қўлланма. - Т.: F.Ғулом, 2008. - 252 б.

21. Пардаев А.Х., Пардаева З.А. Бошқарув ҳисоби фанидан масалалар тўплами ва изоҳли луғат: Ўқув қўлланма. - Т.: ТТЕСИ, 2010. - 164 б.

22. Pardaev A.X., Pardaeva Z.A. Boshqaruv hisobi: Darslik. - T.: TAFAKKUR, 2014. - 396 b.

23. Паркинсон С.Н., Рустомжи М.К. Иескуство управления. - М.: FAIR, 1997.

24. Хасанов Б.А., Хошимов А.А., Пардаева З.А. Бухгалтерия ҳисоби назарияси фанидан мустақил таълим учун кўргазмали ўқув қўлланма. - Т.: Иқтисодиёт, 2012. - 207 б.

25. Р.О.Холбеков, А.Т.Махкамбоев, Ш.Т.Эргашева, Тошпўлатов А.Ш. Молиявий ва бошқарув ҳисоби фанидан масалалар тўплами. /Услубий қўлланма. - Т.: Иқтисодиёт, 2013. – 107 б.

26. Intermediate Accounting (15th Edition) English, 557 pages, Kieso, Weygandt and Warfield, 2013.

Internet saytlari

27.www.gov.uz (O‘zbekiston Respublikasi hukumat portali)

28.www.norma.uz (Axborot – huquqiy portal)

29.www.lex.uz (O‘zbekiston qonunchiligi portali)

30.www.ziyonet.uz (Axborot-ta’lim portali)

31.www.mf.uz (O‘zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi)

32.www.soliq.uz (O‘zbekiston Respublikasi Davlat soliq qo‘mitasi)

33.www.stat.uz (O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi)

MUNDARIJA

KIRISH..... 3

1-BOB. "BOSHQARUV HISOBI" FANINING AHAMIYATI, SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI

1-§. Xo'jalik yurituvchi subyektlarni boshqarishning paydo bo'lishi, ahamiyati va rivojlanishi..... 6
2-§. Boshqaruvning mohiyati, tamoyillari va maqsadlari..... 15
3-§. Boshqaruv hisobining mohiyati, predmeti, funksiyalari, metodlari, obyektlari, tamoyillari, hisob tizimi va tarkibiy qismlari..... 32

2-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA XARAJATLARNING O'RNI VA ULARNI BOSHQARISH

1-§. Boshqaruv hisobini tashkil qilishda xarajatlarni hisobga olish xususiyatlari..... 63
2-§. Xarajatlar tarkibi..... 67
3-§. Shartli-o'zgaruvchan, shartli-doimiy hamda yarim o'zgaruvchan xarajatlar..... 79
4-§. Xarajatlarni hisobga olish, taqsimlash tartibi va usullari..... 88
5. a) illustrativ misollar..... 101
b) test savollari..... 108
v) vaziyatli misollar..... 110

3-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH ASOSLARI

1-§. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari va modellari, ulardan samarali foydalanish..... 113
2-§. Alternativ xarajatlar..... 120
3-§. Boshqaruv hisobida relevant va norelevant xarajatlar..... 123
4. a) illustrativ misollar..... 127
b) test savollari..... 144
v) masalalar va muammolar..... 147

4-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLAR FAOLIYATINI REJALASHTIRISH VA BYUDJETLASHTIRISH

1-§. Rejalashtirish asoslari va dasturi..... 150
2-§. Xo'jalik yurituvchi subyekt byudjeti mohiyati va uni shakllantirish.... 158
3-§. Bosh byudjet, uning tarkibi va tuzish tartibi..... 163
4-§. Moslashuvchan va statik byudjet, ularni tuzish asoslari..... 173
5-§. Byudjetlashtirishda ishlab chiqarish dasturi..... 175
6-§. Pul mablag'lari byudjeti..... 180
7-§. Sotish hajmini rejalashtirish..... 185
8. a) illustrativ misollar..... 188
b) test savollari..... 192
v) muammolar va vazifalar..... 196
g) vaziyatli masalalar..... 198

5-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA BAHO SIYOSATI VA TRANSFERT BAHONI SHAKLLANTIRISH

1-§. Makroiqtisod nuqtai nazaridan baholarni belgilash konsepsiyasi..... 203
2-§. Baho siyosatida transfert bahoning tutgan o'rni va mazmuni. Transfert bahoni aniqlash tartibi va tamoyillari..... 209
3-§. Maqsadga muvofiq holda ustamalar foizini aniqlash..... 215
4-§. Baholar bo'yicha qarorlar qabul qilishga ta'sir qiluvchi omillar..... 220
5-§. Bahoni belgilash usullari..... 222
6 a) test savollari..... 233
b) muammolar va vazifalar..... 236
v) vaziyatli masalalar..... 245

6-BOB. XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARNING SEGMENTAR HISOBOTI

1-§. Segmentar hisobotning mohiyati, ahamiyati va uni tashkil etish..... 247
2-§. Tashqi foydalanuvchilar uchun segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari..... 252
3-§. Ichki segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari..... 262
4-§. Segmentar hisobotni tuzish bosqichlari va uning vazifalari..... 273

5-§. Segmentar hisobot javobgarlik markazlari faoliyatini baholashning asosi sifatida..... 275
6. a) test savollari..... 277
b) takrorlash uchun savollar..... 281

7-BOB. JAVOBGARLIK VA MAS'ULIYAT MARKAZLARI BO'YICHA BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL QILISH.

1-§. Javobgarlik markazlarining turlari..... 282
2-§. Mas'uliyat markazlari faoliyatini moliyaviy baholash mezoni..... 288
3-§. Mas'uliyat markazlari faoliyatini baholashda nomoliyaviy mezonlar... 290
4-§. Javobgarlik markazlari bo'yicha xarajatlar hisobini tashkil etish..... 291
5-§. Javobgarlik markazlari bo'yicha daromad va xarajatlarni aniqlash..... 294
6. a) test savollari..... 296

8-BOB. ZARARSIZLIK NUQTASI TAHLILI VA MARJINAL FOYDA

1-§. Marjinal daromad haqida tushuncha..... 301
2-§. "Xarajat-ishlab chiqarish hajmi-foyda" ko'rsatkichlari tahlili. Zararsizlik (kritik) nuqtasini aniqlash. Boshqaruv hisobida zararsizlik nuqtasini hisoblash usullari..... 303
3-§. CVP – tahlilining asosiy muammolari..... 309
4-§. Ishlab chiqarish zararsizligini tahlil etish..... 313
5 a). illyustrativ misol..... 318
b). test savollari..... 320
v). muammolar va vazifalar..... 324
g). vaziyatli misollar..... 326

9-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA CHIZIQLI DASTURLASH MODELI

1-§. Chiziqli dasturlash modellaridan foydalanish zaruriyati..... 328
2-§. Chiziqli dasturlash modelining asosi..... 333
3-§. Chiziqli dasturlash modeli muammolarini echish bosqichlari..... 337
4. a) Muammolar va vazifalar..... 348
b) vaziyatli masalalar..... 351
v) test savollari..... 353

10-BOB. INVESTITSIYA LOYIHALARI VA BIZNESNING TARKIBI BO'YICHA BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH

1-§. Investitsiya loyihalari bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish..
2-§. Biznes tarkibini o'zgartirish bo'yicha qarorlar qabul qilish va boshqaruv samaradorligini baholash.....
3-§. Rivojlangan mamlakatlarning biznesni boshqarish tajribasi.....

11-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA SIFATNI BOSHQARISH VA NAZORAT QILISH

1-§. Sifatni boshqarishning paydo bo'lishi va rivojlanishi.....
2-§. Sifat ko'rsatkichining mohiyati.....
3-§. Sifat nazorati.....
4-§. Sifat nazoratining xulqiy jihatlari.....
5 a). takrorlash uchun savollar.....

12-BOB. STRATEGIK BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL QILISH YO'NALISHLARI

1-§. Strategik boshqaruv hisobining xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini boshqarishdagi o'rni.....
2-§. Strategik boshqaruv hisobini tashkil etish va yuritishning nazariy va uslubiy asoslari.....
3-§. Strategik boshqaruv xisobini tashkil qilishning amaliy jihatlari.....

13-BOB. XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA BOSHQARUV HISOBINI AMALIY JIHATDAN TASHKIL QILISH

1-§. Boshqaruv hisobini tashkil etishning avtonom va integratsiyalashgan tizimlari.....
2-§. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish yo'nalishlari.....
3 a). test topshiriqlari.....

GLOSSARIY .....
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR .....

Pardayev Abdunabi Xoliqovich
Pardayeva Zulfizar Alimovna

BOSHQARUV HISOBI

Darslik

Muharrir **N. Rustamova**
Badiiy muharrir **K. Boyxo'jayev**
Kompyuterda sahifalovchi **Z. Ulug'bekova**

Nashr lits. AI[1] 305. Bosishga ruxsat etildi 03.01.2019.
Qog'oz bichimi 60x84 1/16. Shartli bosma tabog'i 32,2.
Hisob-nashr tabog'i 33,6. Adadi 60.
37-buyurtma.

«IQTISOD-MOLIYA» nashriyotida tayyorlandi.
100000, Toshkent, Amir Temur ko'chasi, 60[a].

«HUMOYUNBEK-ISTIQLOL MO'JIZASI»
bosmaxonasida ofset usulida chop etildi.
100000, Toshkent, Amir Temur ko'chasi, 60[a].