

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI VAZIRLAR MAHKAMASI
HUZURIDAGI BIZNES VA TADBIRKORLIK OLIY MAKTABI**

TAMBOV DAVLAT TEXNIKA UNIVERSITETI

**ANDIJON QISHLOQ XO‘JALIGI VA AGROTEXNOLOGIYALAR
INSTITUTI**

"ALSKOM SUG‘URTA KOMPANIYASI" AKSIYADORLIK JAMIYATI

BOSHQARUV HISOBI

DARSLIK

TOSHKENT – 2026

UO‘K:005.511(075.8)

B 89

KBK:65.290-2ya73

B 89

Tuxtabayev J.Sh. va boshq.

Boshqaruv hisobi [Matn] darslik. / Tuxtabayev J.Sh., Bondarskaya T.A., Imodinov X.S., Ergasheva F.Sh., Xodjayev X.M. – T.: “Poytaxt exculsive” nashriyoti, 2026. – 276 b.

Taqrizchilar:

Rasulova D.V. - O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi “Moliya va buxgalteriya hisobi” kafedrası mudiri, DSc., proffessor;

Nomozova Q.I. - O‘zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi “Moliya” kafedrası professori, PhD., professor;

Maxmudov S.K. - Andijon qishloq xo‘jaligi va agrotexnologiyalar instituti professori, DSc., professor.

Mazkur “Boshqaruv hisobi” nomli darslik, kadrlar tayyorlash bo‘yicha Davlat ta‘lim standartining talablariga muvofiq tarzda, yetakchi xorijiy oliy ta‘lim muassasalarining o‘quv dastur va adabiyotlari asosida ishlab chiqilgan namunaviy o‘quv dasturiga tayangan holda yaratilgan. Unda fan bo‘yicha nazariy bilimlar bilan bir qatorda amaliy ko‘nikmalarni ham shakllantirishga alohida ye‘tibor qaratilgan. Ushbu darslik orqali tinglovchilarga boshqaruv hisobi haqida tizimli nazariy va amaliy bilimlar shakllantirishdan iborat. Darslikda keltirilgan mavzularni ishlab chiqishda taniqli iqtisodchi olimlarning nazariy qarashlari o‘rganilib, ilg‘or xorijiy tajriba tahlil qilingan va umumlashtirilgan. Ushbu darslik 70410901 - Biznesni boshqarish (MBA - moliya), 70410901 - Biznesni boshqarish (MBA - raqamli iqtisodiyot) ta‘lim mutaxassisliklari, shuningdek, amaliyotdagi boshqaruv hisobi doirasida qaror qabul qilish jarayoniga ilmiy yondashuvni shakllantirishda qiziquvchi mutaxassislar uchun foydali hisoblanadi.

Darslik O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2026-yil 10-martdagi 5550-4369-afde-557c-1c91-6446-8346-sonli ma‘lumotnomasiga asosan chop etishga tavsiya etilgan (ro‘yxatga olish raqami № 9573).

ISBN 978-9910-5050-4-1

© **Tuxtabayev J.Sh. va boshq. 2026**
© **“Poytaxt exculsive” nashriyoti, 2026**

KIRISH

Mazkur darslikning asosiy vazifasi - xo‘jalik yurituvchi subyektlar rahbarlari (menejerlari)ni «Boshqaruv hisobi» fanining mazmuni, maqsad va vazifalari, funksiyalari, predmeti, obyekti, tamoyillari hamda uni tashkilotlarda samarali tashkil yetish va yuritish bo‘yicha nazariy va amaliy bilimlar bilan tanishtirishdan iboratdir.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish har qanday boshqaruv jarayonining muhim bosqichi hisoblanadi. Ushbu qarorlar qanchalik asosli va samarali bo‘lsa, xo‘jalik yurituvchi subyektning umumiy faoliyati shunchalik muvaffaqiyatli kechadi. Shu nuqtai nazardan, mazkur darslik boshqaruv hisobi doirasida qaror qabul qilish jarayoniga ilmiy yondashuvni shakllantirishda amaliy yordam berishi kutiladi.

Rahbar malakasi va salohiyati, avvalo, iqtisodiy o‘zgarishlarni oldindan tahlil qila olish va to‘g‘ri bashorat qilish qobiliyati bilan belgilanadi. Ana shu jihatlar inobatga olingan holda, darslikda strategik va istiqbolli boshqaruv qarorlarini qabul qilish texnologiyalariga alohida e’tibor qaratilgan. Qaror qabul qilishning zamonaviy, qulay va samarali usullari real misollar orqali yoritib berilgan.

Darslikda, shuningdek, ishlab chiqarilayotgan mahsulot turini va uning miqdorini belgilash, xarajatlarni nazorat qilish va boshqarish, mahsulot tannarxini hisoblash hamda tannarxdan chetlanishlarni aniqlash va ularni tahlil qilish usullari atroflicha bayon etilgan. Mahsulot narxini belgilashda bozor qonuniyatlari, ya’ni talab va taklifning o‘zaro ta’siri e’tiborga olingan holda ilmiy yondashuv asosida misollar bilan ko‘rsatilgan.

Bundan tashqari, boshqaruv qarorlariga ta’sir etuvchi omillarni tahlil qilish asosida mahsulot tannarxini boshqarish, unga baho berish tamoyillari, xarajatlar tarkibi va ularning tasnifi aniq misollar bilan yoritilgan.

Mazkur darslik an’anaviy yondashuvlardan farqli ravishda, jahon tajribasining ilg‘or yo‘nalishlari asosida yaratilgan bo‘lib, boshqaruv hisobi fanining dolzarb va istiqbolli yo‘nalishlari - sifat ko‘rsatkichlarini baholash, investitsiya loyihalari bo‘yicha qarorlar qabul qilish va strategik boshqaruv hisobi tizimini shakllantirish kabi masalalarga alohida e’tibor qaratilgan.

Har bir bob yakunida talabalarda mustaqil fikrlash, tahlil qilish va boshqaruv qarorlarini mas'uliyat bilan qabul qilish ko'nikmalarini rivojlantirishga xizmat qiluvchi vaziyatli topshiriqlar, test savollari va nazorat savollari keltirilgan.

Albatta, ushbu darslik ham ayrim kamchiliklardan xoli emas. Shuning uchun uni takomillashtirish, mazmunan boyitish hamda amaliy qiymatini oshirishga qaratilgan har qanday fikr, mulohaza va takliflar mualliflar tomonidan minnatdorchilik bilan qabul qilinadi.

1-BOB. BOSHQARUV HISOBI FANINING PREDMETI, METODOLOGIYASI VA NAZARIY ASOSLARI

1.1. Boshqaruv hisobi, mazmuni va ahamiyati

Boshqaruv hisobi tushunchasining mohiyatini to'liq anglash uchun avval bu atamaning mazmunini aniqlash muhimdir. «Boshqaruv hisobi» so'z birikmasidagi «boshqaruv» atamasi «hisob»dan ko'ra kengroq va yuqoriroq ahamiyatga ega. Ushbu atamadan nafaqat «buxgalteriya hisobi» sifatida, balki umumiy boshqaruv faoliyati uchun zarur bo'lgan tizimli hisob va ma'lumotlarni boshqarish jarayonining asosi sifatida foydalanish zarur.

Agar «boshqaruv hisobi» so'zining etimologiyasiga e'tibor qaratsak, bu atama ingliz tilidagi «management assounting» iborasidan olingan. So'zma-so'z tarjima qilinganida, u boshqaruv hisobi degan ma'noni bildiradi, ammo bu yerda hisob faqatgina boshqaruvning bir qismi sifatida ko'rsatilmaydi, balki ma'lumotlarni yig'ish, tahlil qilish va qayta ishlash jarayoni ham o'z ichiga oladi.

Anglo-sakson mamlakatlaridan farqli o'laroq, Yevropaning ba'zi qismlarida, xususan, Germaniya va Fransiyada, «ekspluatatsiya» yoki «analitik hisob» kabi atamalar ko'proq ishlatiladi. Sobiq Ittifoq davrida esa «ishlab chiqarish hisobi» atamasi boshqaruv hisobi o'rniga qo'llanilgan.

Jahon amaliyotida boshqaruv hisobi tushunchasiga ikki xil yondashuv mavjud. Birinchi yondashuvga ko'ra, «management assounting» boshqaruv qarorlarini qabul qilishda zarur bo'lgan ma'lumotlar bilan o'z vaqtida va to'liq ta'minlashga qaratilgan hisob faoliyatidir. Bu yondashuv boshqaruv va hisob faoliyatlarini o'zaro chambarchas bog'laydi, ya'ni boshqaruv hisobi faqat xarajatlarni hisoblash emas, balki korxona faoliyatining har tomonlama tahlilini o'z ichiga oladi. Shuning uchun bu yondashuvni boshqaruv ehtiyojlariga mos keladigan hisob tizimi sifatida talqin qilish mumkin. Boshqacha aytganda, boshqaruv hisobi nafaqat xarajatlar va daromadlarni qayd etish, balki bo'linmalarni baholash, budjetlash va boshqaruv faoliyatini optimallashtirishga xizmat qiladi. Bu tizim, asosan, buxgalteriya texnologiyasi emas, balki boshqaruv texnologiyasining bir shaklidir.

Yevropada esa boshqaruv hisobi ko‘proq «kontrolling» atamasi bilan ifodalanadi. Kontrolling tizimi ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyat ustidan nazoratni ta’minlash maqsadida tashkil etilgan hisob tizimidir.

Bugungi kunda boshqaruv hisobi o‘zining ahamiyatini yanada oshirib, mamlakatimizning iqtisodiy, moliyaviy va boshqaruv sohalarida muhim rol o‘ynay boshladi. Biroq, shu kungacha boshqaruv hisobi tushunchasi bo‘yicha yagona fikrga kelinmagan. Ko‘plab tashkilotlar buxgalteriya hisobi asosida boshqaruv maqsadlariga xizmat qilayotgan bo‘lsa-da, ko‘pchilik faqat moliyaviy hisob ma’lumotlarini analitik tahlil qilish bilan cheklanmoqda.

Bundan tashqari, boshqaruv hisobi predmeti, obyektlari va metodologiyasi to‘g‘risida hali ham aniq va umumiy qarash mavjud emas. Bu holatning sabablaridan biri boshqaruv hisobi konseptining yangiligi hamda uning buxgalteriya hisobi tizimida o‘rni haqida har xil fikrlarning mavjudligidir. Bundan tashqari, meyoriy hujjatlar orqali boshqaruv hisobining aniq ta’rifi hali ishlab chiqilmagan.

“Boshqaruv hisobi” atamasi ingliz tilidagi management accounting iborasidan olingan va bu atama boshqaruv faoliyatining bir qismi sifatida, ma’lumotlarni to‘plash va tizimli tahlil qilishni anglatadi¹.

G‘arb va Yevropa terminologiyasidagi farq: “Boshqaruv hisobi” tushunchasiga Yevropada ko‘proq kontrolling atamasi ishlatiladi, bu esa ishlab chiqarish va moliyaviy nazoratni ta’minlashga qaratilgan hisob tizimidir².

Boshqaruv hisobi va buxgalteriya hisobi o‘rtasidagi farq quyidagilardan iborat: boshqaruv hisobi faqatgina xarajatlarni hisoblash bilan cheklanmaydi, balki boshqaruv faoliyatini tahlil qilish va optimallashtirishni o‘z ichiga oladi³.

Hozirgi kunda mamlakatimizda «boshqaruv hisobi» tushunchasi bo‘yicha ikki asosiy yondashuv mavjud. Birinchi yondashuv G‘arb amaliyotidagi boshqaruv hisobi tushunchasiga mos keladi. Bu yondashuvga ko‘ra, buxgalteriya hisobi, moliyaviy va boshqaruv hisobi kabi tizimlarning integratsiyasi sifatida qaraladi. Unga ko‘ra, boshqaruv

¹ Smith, A. (2020). Management Accounting: Principles and Practices. Oxford University Press.

² Johnson, M. (2019). Controlling in European Enterprises. Springer-Verlag.

³ White, D. (2018). Accounting and Management: A Dual Approach. Cambridge University Press

hisobi faqatgina xarajatlar va daromadlarni hisobga olishdan iborat bo'lib, uning asosiy vazifasi hisob-kitoblarni amalga oshirishdir.

Ikkinchi yondashuv esa, boshqaruv hisobi va moliyaviy hisobi o'rtasidagi farqni yanada aniqroq belgilaydi. Bu yondashuvga ko'ra, buxgalteriya hisobi asosan moliyaviy ma'lumotlarni taqdim etadi, boshqaruv hisobi esa ichki firma boshqaruv tizimining bir qismi sifatida ishlaydi. Bu yondashuv, nafaqat ishlab chiqarish xarajatlarini hisoblash, balki rejalashtirish, tahlil qilish, prognozlashtirish va nazorat qilishni ham o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, boshqaruv hisobi ishlab chiqarishni optimallashtirish va resurslardan samarali foydalanishni ta'minlashda muhim rol o'ynaydi.

Bunday yondashuvlarning farqlanishi, ko'plab mutaxassislarning sobiq Sovet buxgalteriya maktabidan kelib shiqqanligini ko'rsatadi. Sobiq Ittifoqda boshqaruv hisobi funksiyalari qisman buxgalteriya hisobi yoki boshqa mutaxassisliklarga tegishli bo'lgan. Bu masalani o'rganishda, soha olimlarining fikriga ko'ra, boshqaruv hisobi tushunchasi haqida turli qarashlar mavjud. Masalan, S. Bulgakova o'zining tadqiqotlarida boshqaruv hisobi bo'yicha ingliz-amerika va Yevropa yondashuvlarini ajratib o'rgangan.

Boshqaruv hisobi ta'riflariga oid boshqa ko'plab ta'riflar ham mavjud. Shulardan biriga ko'ra, boshqaruv hisobi faqat xarajatlar va mahsulot tannarxini hisoblash sifatida belgilangan. Biroq, bu yondashuv qisman to'g'ri, chunki boshqaruv hisobi nafaqat ishlab chiqarish xarajatlarini hisobga olish, balki axborot texnologiyalarini qo'llash va resurslarni tahlil qilishni ham o'z ichiga oladi. Boshqaruv hisobi, aslida, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish va ularni yanada samarali qilishga qaratilgan faol vosita sifatida ishlaydi.

Boshqa bir guruh olimlar esa boshqaruv hisobi ta'rifini kengaytirishga harakat qilgan. Ular boshqaruv hisobini nafaqat xarajatlar va daromadlarni hisoblash, balki butun korxona faoliyatining samaradorligini o'lchash va rejalashtirishni ham o'z ichiga olgan tizim sifatida ta'riflaydilar. Shu tarzda, boshqaruv hisobi o'zining kompleks xususiyatlari bilan biznes jarayonlarining turli qismlarini qamrab oladi.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, boshqaruv hisobining rivojlanishiga doir bir qator tortishuvlar mavjud. Ba'zi olimlar boshqaruv hisobi funksiyasining kengayishiga qarshi chiqib, uning asosiy vazifasi faqatgina hisobga olish va tahlil qilish bo'lishi kerakligini ta'kidlaydilar.

Boshqalar esa, boshqaruv hisobi bilan iqtisodiy tahlil, rejalashtirish, psixologik motivatsiya kabi boshqa funktsiyalarni ham qo‘shishni zarur deb biladilar.

Umuman olganda, boshqaruv hisobi kompleks, ko‘p qirrali tizim bo‘lib, o‘zida iqtisodiy, moliyaviy va boshqaruv jarayonlarini tahlil qilishni o‘z ichiga oladi. Boshqaruv hisobi, xususan, marketing, logistika, kadrlar va boshqa xizmatlar bilan integratsiya qilish orqali samaradorlikni oshiradi. Shu bilan birga, boshqaruv hisobi va moliyaviy hisob o‘rtasidagi farqlarni tushunish va ularning o‘zaro munosabatlarini aniqlash, boshqaruv jarayonlarini yanada samarali tashkil qilishga yordam beradi.

1-jadval

Xorijiy olimlarning boshqaruv hisobi bo‘yicha fikrlari asosida olingan xulosalar⁴

T/R	Olimlarning F.I.Sh.	Xulosalarning mazmuni
1.	Barcha olimlar	- boshqaruv hisobi ma’lumotlari faqatgina korxona ichida foydalanish uchun mo‘ljallangan va tijorat siriga kiradi; - boshqaruv hisobi ma’lumotlari boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun mo‘ljallangan va ular orqali ishlab chiqarish jarayoniga faol ta’sir ko‘rsatish mumkin; - boshqaruv hisobi ma’lumotlarining asosiy qismini xarajatlar haqidagi ma’lumotlar tashkil yetadi.
2.	A. Shmel’, B. Nidlz, O. Nikolayeva, T. Shishkova va boshqalar	- boshqaruv hisobi faqatgina hisob ma’lumotlarini to‘playdi, qayd yetadi va bir tizimga soladi yoki boshqacha qilib aytadigan bo‘lsak, boshqaruv hisobi-buxgalteriya hisobining bir qismi, uni tizim ostidir; - boshqaruv hisobining obyektlari, faqatgina xarajat va natijalar hisoblanadi; - boshqaruv hisobining ma’lumotlari faqatgina tezkor qarorlar qabul qilishda ishlatiladi; – boshqaruv hisobining ma’lumotlari korxonaning tarkibiy bo‘linmalarini boshqarish uchun mo‘ljallangan.

⁴ Israilov I.R., Maxmudov B. Yu., “Boshqaruv hisobi”, o‘quv qo‘llanma, 2020.

3.	S. Nikolayeva, T. Karpova, V. Kerimov, A.Sheremet va boshqalar	- boshqaruv hisobi hisobga olish, meyorlashtirish, rejalashtirish, nazorat qilish va tahlil yetishni integrallashgan tizimini o‘zida ifodalaydi; - boshqaruv hisobi nafaqat xarajat va natijalar haqidagi ma’lumotlarni, balki boshqa obyektlarni ham (qaysiki, ular haqidagi ma’lumotlar boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun kerak bo‘ladigan bo‘lsa) aks ettiradi; - boshqaruv hisobining ma’lumotlari tezkor (joriy faoliyat va kelajak uchun) va strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ishlatiladi.
----	--	---

Yuqorida 1-jadvalda berilgan ta’riflarni juda ko‘plab keltirish mumkin, ularda boshqaruv hisobi bo‘yicha turlicha ta’rivlar mavjud. Barcha olimlar boshqaruv hisobi ma’lumotlari faqatgina korxona ichida foydalanishi uchun mo‘ljallangan va tijorat siriga kirishi haqida, hamda boshqaruv hisobi ma’lumotlari boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun mo‘ljallanganligi va ular orqali ishlab chiqarish jarayoniga faol ta’sir ko‘rsatishi mumkinligi haqida, boshqaruv hisobi ma’lumotlarining asosiy qismini xarajatlar haqidagi ma’lumotlar tashkil yetishi haqidai xulosalari bu jadvalda ilgari surilgan.

1.2. Boshqaruv hisobi, uning predmeti va metodi

Boshqaruv hisobi, boshqa ilmiy sohalar kabi, o‘ziga xos predmeti, obyekti, tamoyillari va metodlariga ega bo‘lib, shu bilan birga, rivojlanish jarayonida bo‘lgan fanlardan biridir. Biroq, tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, boshqaruv hisobining predmeti, obyekti va foydalaniladigan metodlari haqida hamon yagona qarorga kelinmagan.

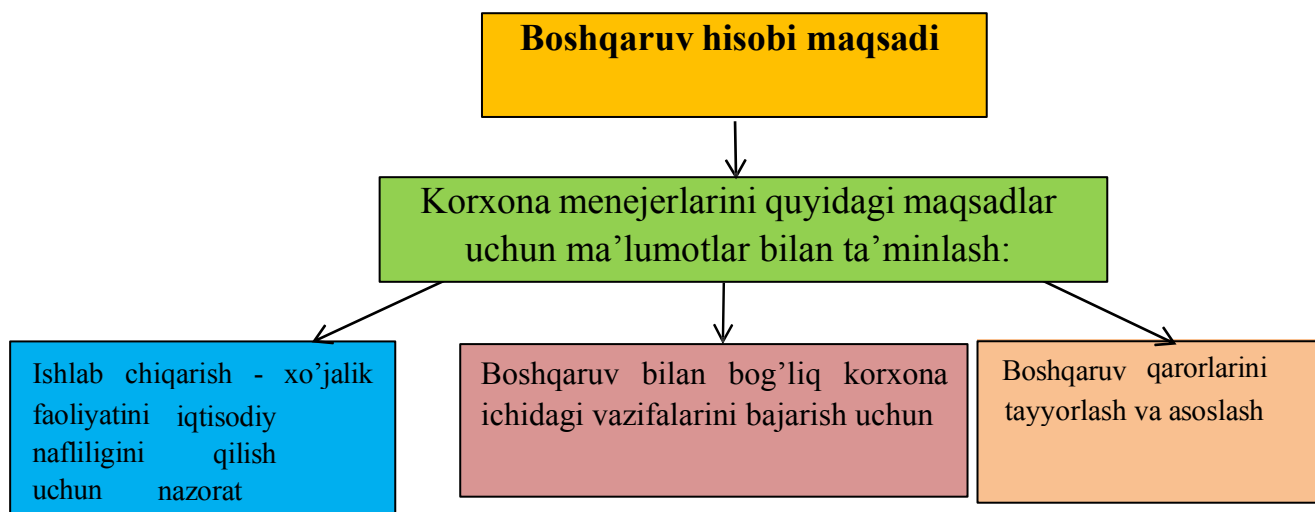
Boshqaruv hisobining predmeti va uning metodlarini ilmiy nuqtai nazardan yaxshiroq tushunish uchun, avvalambor, bu masalaga turlicha yondashuvlarni o‘rganish va tahlil qilish zarur. Ba’zi tadqiqotchilar boshqaruv hisobini faqatgina axborot tizimi sifatida ko‘rishadi, ya’ni asosiy ye’tibor axborotlarni to‘plash va taqdim yetishga qaratiladi. Boshqalar esa, boshqaruv hisobining predmeti sifatida rejalashtirilgan moliyaviy natijalarga yerishish uchun sarflanadigan xarajatlarni nazarda tutishadi.

Tadqiqotlar asosida kelgan xulosaga ko‘ra, boshqaruv hisobining predmeti - bu ishlab chiqarishni boshqarish jarayonining barcha

bosqichlarini qamrab olgan obyektlar majmuasidir. Shu bilan birga, zamonaviy boshqaruv hisobi o‘z predmeti doirasini kengaytirgan holda, faqat iqtisodiy ko‘rsatkichlar bilan cheklanib qolmay, balki innovatsion faoliyat, xodimlarni tayyorlash, ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar, madaniy xizmatlar va tashqi muhitdagi turli agentlar, masalan, moliyaviy yetkazib beruvchilar, xaridorlar, investorlar va kredit tashkilotlari o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlikni ham qamrab olishi zarur.

Boshqaruv hisobi predmeti, shuningdek, sifat ko‘rsatkichlarini va jarayonlarning davomiyligini, shuningdek, sub’yektiv baholashlarni, masalan, mijozlarning qoniqish darajasini, xodimlarning malakalarini va yangi mahsulotning ekspluatatsion sifatlarini ham o‘z ichiga olishi kerak.

Boshqaruv hisobining mohiyati uning obyektlarida yotadi. Boshqaruv hisobi bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, uning ob’yektlari orasiga korxona va uning tarkibiy bo‘linmalarining xarajatlari, xo‘jalik faoliyatining natijalari, mas’uliyat markazlari va xarajat markazlari kabi ko‘plab elementlar kiradi. Bundan tashqari, ichki baholash tizimi, budjetlashtirish, ichki hisobotlar va korxonaning ichki va tashqi muhitidan kelib chiqadigan omillar ham boshqaruv hisobining ob’yektlari sifatida qaraladi.



1-rasm. Boshqaruv hisobining maqsadi⁵

Boshqaruv hisobining maqsadlari va vazifalari haqida iqtisodiy adabiyotlarda turli yondashuvlar mavjud. Ko‘plab mualliflar boshqaruv

⁵ Israilov I.R., Maxmudov B. Yu., “Boshqaruv hisobi”, o‘quv qo‘llanma, 2020

hisobining maqsadlarini quyidagi tartibda tasvirlaydi: birinchidan, korxonaning samarali faoliyatini ta'minlash, ikkinchidan, qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar bilan ta'minlash, uchinchidan, xodimlar va resurslarni samarali boshqarish. Bu holat boshqaruv hisobining rivojlanish jarayonida uning ahamiyatini va ro'lini yanada oshirib bormoqda.

1.3. Boshqaruv hisobi metodlari va funksiyalari

Boshqaruv hisobi metodlari ko'plab iqtisodiy fanlarni o'z ishiga oladi. Ular orasida xo'jalik hisobi (operativ, buxgalteriya va statistik hisob), tahlil, strategik va tezkor rejalashtirish, boshqaruv, korxona iqtisodiyoti va matematika fanlarining metodlari mavjud. Bu metodlar bir-birini to'ldiruvshi tarzda qo'llaniladi va boshqaruv hisobi tizimining samarali ishlashini ta'minlaydi.

Boshqaruv hisobi metodlarining tarkibi ixtisoslikka oid adabiyotlarda turlicha izohlanadi. Olimlarning fikrlarini tadqiq yetish natijasida, boshqaruv hisobining metodini quyidagicha ta'riflash mumkin: buxgalteriya hisobining metodlaridan tashqari, statistika, iqtisodiy tahlil va iqtisodiy-matematik metodlar, kompleks iqtisodiy tahlilning yeng asosiy bo'limlaridan biri bo'lgan parametrik tahlil, firmalararo taqqoslash, sifatli guruhlash, raqobat razvedkasi va marketing tadqiqotlarining uslublari ham ishlatiladi.

Boshqaruv hisobining tashkiliy-uslubiy elementlaridan yana biri boshqaruv hisobining funksiyalaridir. Tadqiqotlarni ko'rsatishicha, iqtisodiy adabiyotlarda boshqaruv hisobining funksiyalariga oid ko'plab ta'riflar mavjud. Ushbu ta'riflar o'rganilib, quyidagi ta'rif boshqaruv hisobining funksiyalari mazmunini to'liq oshib beradi degan xulosaga kelindi:

- ✓ Korxona strategiyasi va istiqbolda rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash va mablag'lardan foydalanishni iqtisodiy samaradorligini oshirish;

- ✓ Reja va budjetlar tuzish;

- ✓ Normativ xo'jalikni shakllantirish va normativlarga rioya qilinishini nazorat qilish;

- ✓ Korxona, bo'linma va mahsulot turlari bo'yisha xarajatlar hamda moliyaviy natijalarni aniqlash;

✓ Korxona va ichki bo'linmalarni qoyilgan maqsadlariga yerishishi borasidagi faoliyat natijalarini tezkor nazorat qilish va baholash;

✓ Korxona, bo'limlar va mahsulot turlari kesimida faoliyat natijalarini tahlil qilish.

Boshqaruv hisobi metodlari turli fanlar va uslublarni o'z ichiga oladi. Ushbu metodlar xo'jalik hisobi (operativ, buxgalteriya va statistik hisob), iqtisodiy tahlil, strategik va tezkor rejalashtirish, boshqaruv, korxona iqtisodiyoti, matematika fanlarining metodlarini o'zida birlashtirganligi sababli turlicha bo'ladi.

Olimlarning fikrlarini tadqiq yetish natijasida tadqiqotda quyidagi ta'rif boshqaruv hisobining metodi mazmunini to'liq oshib beradi degan fikrga kelindi: boshqaruv hisobida buxgalteriya hisobining metodlaridan tashqari statistika, iqtisodiy tahlil va iqtisodiy-matematik metodlar, kompleks iqtisodiy tahlilning yeng asosiy bo'limlaridan biri bo'lgan parametrik tahlil, firmalararo taqqoslash, sifatli guruhlash, raqobat razvedkasi va marketing tadqiqotlarining uslublari ham ishlatiladi.

Boshqaruv hisobi funksiyalari korxona strategiyasi va istiqbolda rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash va mablag'lardan foydalanishni iqtisodiy samaradorligini oshirish; reja va budjetlar tuzish; normativ xo'jalikni shakllantirish va normativlarga rioya qilinishini nazorat qilish; korxona, bo'linma va mahsulot turlari bo'yicha xarajatlar hamda moliyaviy natijalarni aniqlash; korxona va ichki bo'linmalarni qo'yilgan maqsadlariga yerishishi borasidagi faoliyat natijalarini tezkor nazorat qilish va baholash; korxona, bo'limlar va mahsulot turlari kesimida faoliyat natijalarini tahlil qilishdan iboratdir.

1.4. Boshqaruv va moliyaviy hisob o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik

Bugungi kunda bozor iqtisodiyotining rivojlanishi va raqobatning kuchayishi sharoitida korxonalarda samarali boshqaruvni ta'minlash uchun moliyaviy va boshqaruv hisobining o'zaro bog'liqligi muhim ahamiyat kasb yetadi. Ushbu ikki hisob turi o'rtasidagi bog'liqlikni chuqur o'rganish, ularning farqlarini aniqlash va o'zaro integratsiyasini ta'minlash korxonaning strategik va operativ boshqaruvini yaxshilashga xizmat qiladi.

1. Hisobning maqsadi. Moliyaviy hisobning asosiy maqsadi - korxonaning moliyaviy holatini tashqi foydalanuvchilarga (davlat organlari, investorlar, kreditorlar) aniq va ishonchli tarzda taqdim yetishdir. Bu hisob turi, odatda, moliyaviy hisobotlarni tuzish va ularni qonuniy talablar asosida taqdim yetish bilan bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv hisobi esa ichki boshqaruv uchun zarur bo'lgan axborotlarni taqdim yetadi. Uning maqsadi - korxonaning ishlab chiqarish xarajatlarini, mahsulot turlariga bo'lgan sarflanishni va boshqa ichki jarayonlarni tahlil qilish orqali samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yordam berishdir.

2. Axborotdan foydalanuvchilar. Moliyaviy hisobning axborotidan asosan tashqi foydalanuvchilar foydalanadi. Ular orasida davlat organlari, investorlar, kreditorlar va boshqa tashqi tashkilotlar mavjud.

Boshqaruv hisobi esa ichki foydalanuvchilar - ya'ni korxona rahbariyati va mutaxassislar tomonidan ishlatiladi. Ular bu axborotlarni korxonaning ichki jarayonlarini tahlil qilish, rejalashtirish va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qo'llaydilar.

3. Axborot manbalari. Moliyaviy hisob uchun axborot manbai sifatida korxonaning moliyaviy hujjatlari, balans hisobi, foyda va zarar hisobi kabi rasmiy hujjatlar asos bo'ladi. Ushbu hujjatlar qonuniy talablar asosida tuziladi va tashqi foydalanuvchilarga taqdim yetiladi.

Boshqaruv hisobi uchun axborot manbai sifatida korxonaning ichki hisobotlari, ishlab chiqarish jarayonlari, xarajatlar va daromadlar haqidagi ma'lumotlar ishlatiladi. Ushbu axborotlar ichki boshqaruvni ta'minlash uchun zarur bo'ladi.

4. Hisob siyosati. Moliyaviy hisobda hisob siyosati korxonaning moliyaviy hisobotlarini tuzish va taqdim yetish bo'yicha belgilangan qoidalar va me'yorlarga asoslanadi. Bu siyosat davlat tomonidan belgilangan standartlarga muvofiq bo'ladi.

Boshqaruv hisobi siyosati esa korxonaning ichki boshqaruv jarayonlarini tashkil yetish, rejalashtirish, tahlil qilish va nazorat qilish bo'yicha belgilangan qoidalar va usullarga asoslanadi. Bu siyosat korxonaning ichki yehtiyojlariga mos ravishda ishlab chiqiladi.

5. Axborotlarni buxgalteriya hisobi sschyotlarida hisobga olish. Buxgalteriya hisobi sschyotlari korxonaning moddiy, mehnat va moliyaviy resurslari holati va harakati to'g'risida, xarajatlar hisobi,

tannarx kalkulyatsiyasi, rejalashtirish va qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'ladigan ma'lumotlarni hisobga oladi va umumlashtiradi.

6. Axborotni taqdim yetish shakllari. Buxgalteriya hisobida moliyaviy hisobotlar, buxgalteriya balansi, moliyaviy natijalar, asosiy vositalarni harakati, pul oqimi, xususiy kapital to'g'risidagi hisobot shakllari va tegishli izohlardan iborat bo'ladi. Boshqaruv hisobida esa foydalanuvchilarga yerkin shaklda taqdim yetiladi.

7. Hisob yuritish majburiyatlari. Buxgalteriya hisobi: Rasmiy hisob bo'lib, uni yuritish barcha korxonalar uchun majburiydir. Moliyaviy hisobot hujjatlari belgilangan muddatlarda soliq idoralari, statistik bo'limlari, yuqori tashkilotlarga taqdim yetiladi, ular auditorlarning tekshiruv obyekti hisoblanadi. Boshqaruv hisobi: Korxona rahbariyati va qabul qilingan Nizomlarga asosan amalga oshiriladi.

8. Hisobni tashkil yetish qoidalari. Buxgalteriya hisobida moliyaviy hisobot axborotlari aniq tamoyil va qoidalarga muvofiq shakllanishi hamda aks yettirilishi shart, ular asosida ma'lumotlar qayd qilinadi, baholanadi va tegishli sschyotlarda hisobga olinadi. Ushbu tamoyil va qoidalar "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi qonun hamda BXMSda belgilab qoyilgan. Boshqaruv hisobida hisob yuritish tartib va qoidalari korxonaning strategik va taktik maqsadlaridan kelib chiqib qabul qilingan "Nizomga" asosan amalga oshiriladi.

9. Hisob tamoyillari. Buxgalteriya hisobi umumiy tamoyillarga tayanadi, bular buxgalteriya hisobini ikkiyoqlama yozuv usulida yuritish, aniqroq, mazmunning shakldan ustunligi, ko'rsatkichlarning qiyoslanuvshanligi va moliyaviy hisobotning betarafligidir.

Boshqaruv hisobining asosiy tamoyillari esa hisobni ikkiyoqlama usulida yuritish, uzluksizlik, aniqlik, yehtiyotkorlik va ko'rsatkichlarni qiyoslanuvshanligi hisoblanadi.

10. Hisobning asosiy tuzilmasi. Buxgalteriya hisobida quyidagi asosiy tenglikka muvofiq shakllanadi:

$$\text{Aktivlar} = \text{o'z mablag'lari manbalari} + \text{Majburiyatlar.}$$
 Boshqaruv hisobi axboroti esa tuzilmas hisoblanadi.

1.5. Boshqaruv hisobi shakllanishi va rivojlanish bosqichlari

Bugungi kunda globalizatsiya jarayonlari boshqaruv hisobining shakllanishi va rivojlanishini chuqur o'rganishni taqozo yetadi. Boshqaruv hisobi fan sifatida turli iqtisodiy adabiyotlarda turlicha talqin qilinishi, hatto qarama-qarshi yondashuvlarning mavjudligi, bu sohaning ilmiy konsepsiyasining shakllanishida yagona fikrga kelinmaganligini ko'rsatadi. Shu sababli, boshqaruv hisobi shakllanishi va yevolyutsiyasini o'rganishda nafaqat mamlakatimiz olimlarining, balki rivojlangan xorijiy mamlakatlarning ilg'or tajriba va yondashuvlaridan ham foydalanish muhimdir.

Xorijlik olimlarning fikrlariga ko'ra, boshqaruv hisobi buxgalteriya hisobining tarixiy shakllanishi doirasida rivojlangan. Ular buxgalteriya hisobining shakllanishi va yevolyutsiyasini bir necha bosqichlarga ajratadilar. Bu tahlil, boshqaruv hisobining tarixan yuzaga kelishi korxonalarda huquqiy va iqtisodiy munosabatlarning paydo bo'lishi bilan chambarchas bog'liqligini ko'rsatadi.

Professor G. Al'termannning fikriga ko'ra, "Kameral buxgalteriya avvaldan belgilangan smeta (budjet) asosida ishlab chiqarishning borishini nazorat qilishni maqsad qilib qoyadi. Boshqaruvchilar mavjud iqtisodiy holatni hisobga olib, kelgusi yil uchun budjetlar tuzadi va unda ishlab chiqarishni boshqarishning tegishli taktikasini ishlab chiqadi".

Rossiyalik professor L.I. Gomberg smetani xo'jalik hisobi bilan bog'lab, rejalashtirish vositasi sifatida qaragan va nazoratning dastlabki hamda yakuniy nazorat turlarini tan olib, uni xo'jalik faoliyatining korxona manfaatlariga mos kelishini ta'minlovchi jarayon sifatida ta'riflagan. Professor A.P. Rudanovskiy esa, sshyotlar rejasiga budjet sshyotlarini kiritish taklifini ilgari surgan va har bir xo'jalik jarayonini budjet bilan bog'lab, mazkur jarayonni budjetlashtirish deb atagan.

Boshqaruv hisobi paydo bo'lishining yana bir sababi sifatida ishlab chiqarishning tez sur'atlarda o'sishi va boshqaruv tizimida ma'lumotlarga bo'lgan yehtiyojning ortib borishi ko'rsatiladi. Bu fikr, boshqaruv hisobining rivojlanishiga olib kelgan omillardan biri sifatida ye'tirof yetiladi.

Professor I.G. Kukukina fikriga ko'ra, "Ilk bor 1875 yilda Britaniya ijrochi direktorati memorandumida boshqaruv hisobiga tamal toshi

qoyilgan. Boshqaruv hisobi tizimi birinchi bo‘lib, XX asrning birinchi yarmida Shimoliy Amerikaning to‘qimashilik va temir yo‘l korxonalarida ishlab chiqilgan. Keyinchalik esa tamaki mahsulotlari, fotoplyonka va un ishlab chiqarish korxonalarida joriy yetilgan”. Iqtisodshi olim V.YE. Kerimov boshqaruv hisobining paydo bo‘lishi hamda shakllanishini kal’kulyasiya va ishlab chiqarish hisoblarining rivojlanish tarixi doirasida chuqur o‘rganib, boshqaruv hisobi kalkulyasiya hisobining asosida paydo bo‘lgan, degan xulosaga kelgan. N.P. Kondrakov esa “Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda kalkulyasiya hisobini takomillashtirish maqsadida yangi usullar-ma’suliyat markazlari bo‘yisha xarajatlar hisobi, “standart-kost” va “direkt-kosting” tizimi bo‘yisha tannarxni kal’kulyasiyalash qo‘llanila boshlandi va u kal’kulyasiya hisobini ishlab chiqarish hisobi tizimiga aylanishiga olib keldi. Ishlab chiqarish hisobi tizimining keyingi rivojlanish bosqichida mazkur tizimda buxgalteriya hisobidan tashqari, rejalashtirish, nazorat qilish, tahlil yetish, qarorlar qabul qilish kabi funksiyalar qo‘llanila boshlandi va oqibatda uning asosida boshqaruv hisobi tizimi paydo bo‘ldi”, deb yozgan.

Iqtisodiy adabiyotlar tahlili bu boradagi tadqiqotlar hozirgi kunda ham davom yetayotganligini ko‘rsatmoqda. Jumladan, tadqiqotchi N.I. Shupaxina o‘z tadqiqotida boshqaruv hisobining dastlabki elementlari ishlab chiqarishning paydo bo‘lishi va samaradorligini oshirish zarurati yuzaga kelishi tufayli paydo bo‘lgan, deb ta’kidlagan. Shuningdek, professor S.V. Bulgakova boshqaruv hisobining yuzaga kelish shartlarini jahon fanida tan olingan 7 ta tarixiy davr bo‘yisha tizimli-xronologik tartibda tadqiq yetgan. Bu tadqiqot boshqaruv hisobining uslubi-yatini tahlil qilishda muhim ahamiyatga yega. Boshqaruv hisobi shakllanishi va rivojlanishining tarixiy bosqichlarini o‘rganish, uning ilmiy asoslarini chuqur anglashga yordam beradi va zamonaviy boshqaruv tizimlarini takomillashtirishda muhim yo‘nalishlarni belgilaydi.

Bugungi kunda globalizatsiya va sanoatning jadal rivojlanishi boshqaruv hisobining shakllanishi va rivojlanishini chuqur o‘rganishni talab yetmoqda. Boshqaruv hisobi haqida turli iqtisodiy adabiyotlarda turlicha, ba’zan qarama-qarshi fikrlar mavjud. Bu holat, boshqaruv hisobining fan sifatidagi konsepsiyasi bo‘yicha yagona fikrga kelinmaganligini ko‘rsatadi. Shu bois, boshqaruv hisobi shakllanishi va

yevolyusiyasini tushunishda nafaqat mamlakatimiz olimlarining, balki xorijiy tajribalarning ham o'rganilishi muhimdir.

Xorijlik olimlar boshqaruv hisobining shakllanishini buxgalteriya hisobining tarixiy shakllanishi doirasida ko'rib chiqadilar. Ularning fikricha, buxgalteriya hisobi o'z shakllanishi va yevolyusiyasida bir necha bosqichlarni bosib o'tgan. Boshqaruv hisobi esa bu jarayonning natijasi sifatida shakllangan. Masalan, professor G. Al'termannning fikricha, "Kameral buxgalteriya avvaldan belgilangan smeta (budget) asosida ishlab chiqarishning borishini nazorat qilishni maqsad qilib qo'yadi. Boshqaruvchilar mavjud iqtisodiy holatni hisobga olib, kelgusi yil uchun budgetlar tuzadi va unda ishlab chiqarishni boshqarishning tegishli taktikasini ishlab chiqadi". Rossiyalik professor L.I. Gomberg smetani xo'jalik hisobi bilan bog'lab, rejalashtirish vositasi sifatida qaragan. U nazoratning dastlabki va yakuniy turlarini tan olib, uni xo'jalik faoliyatining korxona manfaatlariga mos kelishini ta'minlovchi jarayon sifatida ta'riflagan. Professor A.P. Rudanovskiy esa, sschyotlar rejasiga budget sschyotlarini kiritish taklifini ilgari surgan va har bir xo'jalik jarayonini budget bilan bog'lab, mazkur jarayonni budgetlashtirish deb atagan.

Xorijiy iqtisodiy adabiyotlarda boshqaruv hisobi tarixan kapitalistik jamiyatda tijorat siri tufayli yuzaga kelgan va shuning uchun ba'zan uni "maxfiy hisob" deb ham ataladi, degan fikr ham uchraydi. Bu fikr qisman to'g'ri. Chunki boshqaruv hisobining paydo bo'lishiga faqatgina tijorat siri yemas, balki ishlab chiqarishning tez sur'atlarda o'sishi va boshqaruv tizimida ma'lumotlarga bo'lgan yehtiyojning ortib borishi ham sabab bo'lgan.

Ixtisoslikka oid adabiyotlarni o'rganish Rossiyalik yetuk iqtisodshi olimlar boshqaruv hisobining shakllanish tarixiga o'z asarlarida batafsil to'xtalganligini tasdiqladi. Professor I.G. Kukukinai fikriga ko'ra, "Ilk bor 1875 yilda Britaniya ijrochi direktorati memorandumida boshqaruv hisobiga tamal toshi qo'yilgan. Boshqaruv hisobi tizimi birinchi bo'lib, XX asrning birinchi yarmida Shimoliy Amerikaning to'qimashilik va temir yo'l korxonalarida ishlab chiqilgan. Keyinchalik esa tamaki mahsulotlari, fotoplyonka va un ishlab chiqarish korxonalarida joriy yetilgan".

Iqtisodshi olim V.YE. Kerimov boshqaruv hisobining paydo bo'lishi hamda shakllanishini kal'kulyasiya va ishlab chiqarish

hisoblarining rivojlanish tarixi doirasida chuqur o'rgangan. O'rganishlari natijasida boshqaruv hisobi kal'kulyasiya hisobining asosida paydo bo'lgan, degan xulosaga kelgan. N.P. Kondrakov esa "Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda kal'kulyasiya hisobini takomillashtirish maqsadida yangi usullar-ma'suliyat markazlari bo'yicha xarajatlar hisobi, "standart- kost" va "direkt-kosting" tizimi bo'yicha tannarxni kalkulyasiyalash qo'llanila boshlandi va u kal'kulyasiya hisobini ishlab chiqarish hisobi tizimiga aylanishiga olib keldi. Ishlab chiqarish hisobi tizimining keyingi rivojlanish bosqichida mazkur tizimda buxgalteriya hisobidan tashqari, rejalashtirish, nazorat qilish, tahlil yetish, qarorlar qabul qilish kabi funksiyalar qo'llanila boshlandi va oqibatda uning asosida boshqaruv hisobi tizimi paydo bo'ldi", deb yozgan. Iqtisodiy adabiyotlar tahlili bu boradagi tadqiqotlar hozirgi kunda ham davom yetayotganligini ko'rsatmoqda. Jumladan, tadqiqotchi N.I. Shupaxina o'z tadqiqotida boshqaruv hisobining dastlabki elementlari ishlab chiqarishning paydo bo'lishi va samaradorligini oshirish zarurati yuzaga kelishi tufayli paydo bo'lgan.

Tayanch so'zlar: boshqaruv hisobi, xarajatlar hisobi, qaror qabul qilish, rejalashtirish, nazorat, budjetlashtirish, tahlil, rentabellik, moliyaviy axborot, ichki hisobotlar.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv hisobi nima va uning asosiy maqsadi nima?
2. Boshqaruv hisobi moliyaviy hisobdan nimasi bilan farq qiladi?
3. Boshqaruv hisobining predmeti nimani o'z ichiga oladi?
4. Boshqaruv hisobida qanday metodlardan foydalaniladi?
5. Xarajatlar hisobi boshqaruv qarorlariga qanday ta'sir qiladi?
6. Budjetlashtirish jarayoni qanday bosqichlardan iborat?
7. Boshqaruv hisobining nazorat funksiyasi nimani anglatadi?
8. Rentabellikni aniqlashda boshqaruv hisobining roli qanday?
9. Ichki hisobotlar qanday maqsadlarda tuziladi?
10. Boshqaruv hisobi korxona samaradorligini oshirishga qanday yordam beradi?

2-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA XARAJATLARNING O‘RNI VA BOSHQARUVI

2.1. Xarajat tushunchasi va ularning tasnifi

Boshqaruv buxgalteriyasida asosiy vazifalardan biri - ishlab chiqarish xarajatlarini aniq va ishonchli tarzda hisobga olishdir. Ushbu xarajatlar mahsulot yaratish jarayonidan boshlanib, mahsulot omborga kirgunsha bo‘lgan barcha xarajatlarni o‘z ichiga oladi. Turlanishi va hajmi esa ishlab chiqarish texnologiyasi hamda korxonaning tabiati bilan belgilanadi⁶.

Xarajatlarning ulushi korxonaning mahsulot tannarxiga sezilarli darajada ta’sir qiladi, va bu o‘z navbatida biznesning umumiy daromadiga ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli xarajatlarni to‘g‘ri identifikatsiya qilish va tasniflash muhimdir.

O‘zbekiston Respublikasi barcha xo‘jalik yurituvchi subyektlar uchun majburiy bo‘lgan “Mahsulot (ish, xizmat)lar tannarxiga qo‘shiladigan, ishlab chiqarish va sotish bilan bog‘liq xarajatlar hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to‘g‘risidagi Nizom” bu jarayonni tartibga soladi⁷.

Nizomda ko‘rsatilgan asosiy maqsadlar:

- ✓ Ishlab chiqarish va sotish jarayonida yuzaga keladigan xarajatlar bo‘yicha to‘liq va aniq ma’lumotlarni buxgalteriya hisobida aks yettirish.

- ✓ Korxonalar rentabelligini hisoblash.

- ✓ Raqobatbardoshlikni aniqlash.

- ✓ Soliqqa tortish asoslarini to‘g‘ri belgilash.

Nizomga muvofiq, xarajatlar quyidagi kategoriyalarga ajratiladi:

2-jadval ma’lumotlariga ko‘ra xarajatlarni 4 ta guruhga ya’ni, mahsulot tannarxiga qo‘shiladigan xarajatlar, davr xarajatlari, moliyaviy faoliyat xarajatlari, favqulodda (kutilmagan) xarajatlarga bo‘linadi. Mahsulot tannarxiga qo‘shiladigan xarajatlarga ishlab chiqarish bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan xarajatlar: moddiy va mehnat, bevosita va bilvosita xarajatlar kiradi. Davr xarajatlari esa ishlab chiqarish jarayoni bilan bevosita bog‘liq bo‘lmagan, lekin faoliyat davomida yuzaga

⁶ oefen.uz

⁷ oefen.uz

keladigan xarajatlar: sotish, boshqaruv, umumxo‘jalik xarajatlari kiradi. Moliyaviy faoliyat xarajatlariga bank foizlari, valuta kursidan zarar, qimmatli qog‘ozlar qayta bahosi va shu kabi xarajatlar kiradi. Favqulodda (kutilmagan) xarajatlar esa tabiiy ofatlar, yong‘in kabi odatdagi faoliyatga tegishli bo‘lmagan hodisalar natijasidagi xarajatlar kiradi.

2-jadval

Xarajatlarning guruhleri⁸

Guruh	Tavsif
Mahsulot tannarxiga qo‘shiladigan xarajatlar	Ishlab chiqarish bilan bevosita bog‘liq xarajatlar: moddiy va mehnat, bevosita va bilvosita.
Davr xarajatlari	Ishlab chiqarish jarayoni bilan bevosita bog‘liq bo‘lmagan, lekin faoliyat davomida yuzaga keladigan xarajatlar: sotish, boshqaruv, umumxo‘jalik.
Moliyaviy faoliyat xarajatlari	Bank foizlari, valuta kursidan zarar, qimmatli qog‘ozlar qayta bahosi va shu kabi xarajatlar.
Favqulodda (kutilmagan) xarajatlar	Tabiiy ofatlar, yong‘in kabi odatdagi faoliyatga tegishli bo‘lmagan hodisalar natijasidagi xarajatlar.

Misol:

✓ Mahsulot tannarxiga kiritiladigan xarajat sifatida xomashyo, ish haqi va asosiy vositalar amortizatsiyasi olinadi.

✓ Davr xarajatiga esa reklama, sotish, ma‘muriy xizmatlar bo‘lishi mumkin.

✓ Moliyaviy xarajat sifatida bank kredit foizlari, favqulodda xarajat sifatida yong‘in yuzasidan yo‘qotishlar olinadi⁹.

Elementlar bo‘yicha ishlab chiqarish xarajatlari:

Mahsulot tannarxini shakllantirishda xarajatlar quyidagi elementlar hamda kalkulyatsion moddalar asosida guruhlanadi¹⁰:

✧ Ishlab chiqarishning moddiy xarajatlari: xomashyo, materiallar, yenergiya va boshqa moddiy resurslar.

✧ Mehnatga haq to‘lash xarajatlari: bevosita va bilvosita mehnat, ijtimoiy sug‘urta badallari.

⁸ <https://ilmiybaza.uz>

⁹ <https://genderi.org/reja-boshqaruv-hisobida-xarajatlar-haqida-tuchuncha-va-ularni.html>

¹⁰ ilmiybaza.uz

✧ Amortizatsiya: asosiy vositalar va nomoddiy aktivlar amortizatsiyasi.

✧ Boshqa ishlab chiqarish xarajatlari: texnik ko'rik, instrumentlar, ijaraga olingan uskunalar, mehnat xavfsizligi, noishlab chiqarish yo'qotishlari va shu bilan bog'liq xarajatlardir.

Amaliy misol:

Faraz qilaylik, korxonada mahsulot tannarxi quyidagicha shakllangan:

- Xomashyo: 100 mln. so'm
 - Ish haqi: 50 mln. so'm
 - Ijtimoiy sug'urta: 12,5 mln. so'm (25% hajmda)
 - Amortizatsiya: 20 mln. so'm
 - Boshqa xarajatlar (masalan, texnik xizmat): 7,5 mln. so'm
- Umumiy tannarx: 190 mln. so'm.

Bu misol xarajatlarning aniq elementlar bo'yicha tasniflanishi va mahsulot tannarxining qanday shakllanishini ko'rsatadi.

Xulosa: Nima uchun bu muhim?

Xarajatlarni to'g'ri guruhlash va hisobga olish korxonaning tannarx siyosatini aniqlashda, raqobatchilik va rentabellikni tahlil qilishda muhim ahamiyatga yega. Elementlar bo'yicha ajratish - boshqaruvchi uchun xarajatlarni tahlil qilish, ularni kamaytirish yo'llarini aniqlash va qaror qabul qilishni osonlashtiradi. Davr xarajatlari va moliyaviy xarajatlarni boshqa guruhlariga kiritmaslik - tannarxni aniqlik bilan hisobga olishga yordam beradi va soliq bazasini optimal shakllantirish imkonini yaratadi.

2.2. Xarajatlar tarkibi

Barcha iqtisodiy adabiyotlarda xarajatlar 18 dan ortiq belgi va ko'rsatkichlari bo'yicha klassifikatsiyalanadi.

Korxonalarda xarajatlar odatda quyidagi to'rt asosiy kategoriyaga ajratiladi:

1. Ishlab chiqarish xarajatlari - mahsulotni yaratish bilan bevosita bog'liq bo'lgan xarajatlar.

2. Davr xarajatlari - ishlab chiqarishga bevosita aloqasi bo'lmagan, lekin o'sha davrda yuzaga keladigan xarajatlar.

3. Moliyaviy faoliyat xarajatlari - kredit foizlari, valuta operatsiyalari kabi moliyaviy xarajatlar.

4. Favqulodda xarajatlar - tabiiy ofatlar yoki kutilmagan hodisalar natijasida yuzaga keladigan xarajatlar.

Bizga ma'lumki, har qanday xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilayotgan har qanday mahsulotlar (ish, xizmat)ning ishlab chiqarish tannarxini tashkil qiladigan muhim xarajatlar guruhi - bu umumishlab chiqarish xarajatlari hisoblanadi. 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 xususiyatlardan kelib chiqib ularni yegri xarajatlar guruhida hisobga olishimiz to'g'ri hisoblanadi. Bu guruhlar boshqaruvchilarga xarajatlarni maqsadli va aniq tarzda boshqarish imkonini beradi.

Elementlar va kalkulyatsiya moddolari bo'yicha tasniflaganda ishlab chiqarish xarajatlarini ikki jihatdan jamlashtirish mumkin:

- Elementlar bo'yicha - xomashyo, ish haqi, amortizatsiya, texnik xizmat ko'rsatish kabi iqtisodiy mohiyatga asoslangan guruhlash.

- Kalkulyatsiya moddolari bo'yicha - mahsulot tannarxini hisoblash uchun kerak bo'ladigan, konkret hisoblash elementlariga ajratish.

Bu tasnif smetalarni tuzish va tannarxni aniqlik bilan hisoblash uchun zarur hisoblanadi.

Xususiyatiga ko'ra xarajatlar esa ishlab chiqarish xarajatlari va Ishlab chiqarishdan tashqari xarajatlariga bo'linadi.

✓ Ishlab chiqarish xarajatlari - mahsulotni tayyorlash va qayta ishlash jarayoniga bevosita bog'liq xarajatlar.

- Ishlab chiqarishdan tashqari xarajatlar - madaniy-maishiy obyektlar, idora xarajatlari, ofis yehtiyojlari kabi xarajatlar.

Bu ajratish korxonaning operatsion xarajatlarini to'g'ri tahlil qilishda muhim ahamiyatga ega.

Xarajatlarni mahsulot tannarxiga to'g'ri kiritish va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda yordam beradigan xarajatlar esa to'g'ri va yegri xarajatlar (yasama va og'ishli)ga bo'linadi.

1. To'g'ri xarajatlar (direkt sosti) - mahsulotni bevosita ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lib, xomashyo, bevosita ish haqi kabi xarajatlarni o'z ichiga oladi.

2. Yegri xarajatlar (indirect costs) - mahsulot bilan bevosita bog'lanmagan xarajatlar, masalan, boshqaruv xarajatlari, asbob-uskunalarga xizmat ko'rsatish va amortizatsiya.

Bu tasnif, xarajatlarni mahsulot tannarxiga to'g'ri kiritish va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda yordam beradi¹¹.

Xarajatlarning o'zgaruvchanlik xususiyatiga ko'ra o'zgaruvchan va doimiy xarajatlarga bo'linadi:

– *O'zgaruvchan xarajatlar (variable costs)* - ishlab chiqarish hajmiga qarab o'zgarib turadigan xarajatlar: xomashyo, yoqilg'i, yenergiya va h.k.

– *Doimiy xarajatlar (fixed costs)* - ishlab chiqarish hajmidan qat'iy nazar qoldiq xarajatlar: boshqaruv ish haqi, binolarni saqlash va amortizatsiya kabi. Bu klassifikatsiya boshqaruvda budjet tuzish va qaror qabul qilishda muhim hisoblanadi¹².

Tayyorlov va qayta ishlash xarajatlari esa mahsulot tannarxining aniq shakllanishiga yordam beradigan xarajatlarni hisoblanadi:

– *Tayyorlov xarajatlari* - xomashyoning sotib olinishi, saqlanishi, jo'natilishi bilan bog'liq xarajatlar.

– *Qayta ishlash xarajatlari* - mahsulotni qayta ishlab, yakuniy natija olish jarayoniga bog'liq xarajatlar.

Misol 1: Xarajat turlari va ajratilishi:

Xarajat turi	Misollar
To'g'ri (direct)	Xomashyo, bevosita ish haqi
Egri (indirect)	Amortizatsiya, ma'muriy ish haqi
O'zgaruvchan (variable)	Energiya, yoqilg'i
Doimiy (fixed)	Binoni ijarasi, rahbar maoshi

Xarajat turlarini tahlil qilish

1. To'g'ri (direct) xarajatlar tushunchasi - mahsulotni yetkazib berishda bevosita ishtirok etib, aniq bir mahsulotga to'g'ridan-to'g'ri taalluqli xarajatlar: xomashyo, shu mahsulotni ishlab chiqarishga

¹¹ accacoach.com

¹² accountingnotes.net, accacoach.com

berilgan ish haqi. Jadvaldagi misolda xomashyo, bevosita ish haqi to'g'ri xarajatlarning yorqin namunalari. Bu xarajat turlarini aniq taqsimlash mahsulot tannarxini aniq hisoblash, rentabellik va narx belgilashda hal qiluvchi ahamiyatga ega.

2. Egri (indirect) xarajatlar tushunchasi-Mahsulot bilan bevosita aloqasi yo'q, lekin umumiy faoliyat uchun zarur xarajatlar: amortizatsiya, ma'muriy ish haqi. Jadvaldagi misollar - Amortizatsiya, ma'muriy ish haqi - bu kategoriyaga to'g'ri keladi. Egri xarajatlar mahsulot tannarxiga bevosita kiritilmaydi, balki smetalarda alohida aks etadi, lekin ularni hisobga olish orqali faoliyat samaradorligini yaxshilash mumkin.

3. O'zgaruvchan (variable) xarajatlar tushunchasi-Ishlab chiqarish hajmi o'zgarishi bilan o'zgaruvchi xarajatlar, masalan, energiya va yoqilg'i. O'zgaruvchan xarajatlar - tannarxni hisoblashda va bozor ta'siriga moslashishda muhim rol o'ynaydi, ayniqsa narx siyosati va rentabellikni tahlil qilishda.

4. Doimiy (fixed) xarajatlar tushunchasi-Ishlab chiqarish hajmidan qat'iy nazar doimiy bo'lib qoladigan xarajatlar - joy ijarasi, rahbar maoshi. Accounting Exams Mastery (Kanada): Misollar - rent, boshlovchi ish haqi, amortizatsiya¹³. Har qanday miqdordagi ishlab chiqarishga qaramasdan mavjud bo'ladigan xarajatlar - bu strategik rejalashtirishda, ayniqsa break-even (tanaffus nuqtasi) tahlilida katta ahamiyatga ega. Ba'zi xarajatlar bir vaqtning o'zida bir necha toifaga tegishli bo'lishi mumkin (masalan, ayrim bevosita ish haqi barqaror, ya'ni fixed direct sost sifatida tahlil qilinadi).

To'g'ri va egri xarajatlar kategoriyalari bilan bir qatorda, fixed vs variable tahlili qaror qabul qilishda qo'shimcha aniq tahlil imkonini beradi - masalan, absorption vs variable costing metodlari yordamida. Bu tahlil orqali biz nafaqat xarajat turlarini farqlay olasiz, balki har bir turning operatsion va strategik ahamiyatini ham tushunamiz. Ushbu farqlashlar asosida: Mahsulot tannarxini aniqroq hisoblash, rentabellik va narxlash strategiyalarini shakllantirish, xarajatlarni nazorat qilish bo'yicha maqsadli shora- tadbirlarni belgilash mumkin.

Misol 2: Amaliy holat.

Faraz qilaylik, "A" korxonasida:

¹³ Accounting Exams Mastery - Canada

- Xomashyo: 120 mln so‘m (o‘zgaruvchan, to‘g‘ri)
- Ish haqi: 30 mln so‘m (to‘g‘ri, barqaror)
- Amortizatsiya: 15 mln so‘m (egri, doimiy)
- Boshqaruv xarajatlari: 20 mln so‘m (egri, doimiy period xarajat)
- To‘g‘ri xarajatlar (produst sosti): 150 mln so‘m
- Egri yoki davr xarajatlari (period sosti): 35 mln so‘m

Bu ma'lumotlar asosida rahbariyat mahsulotlarning haqiqiy tannarxini aniqlab, narx siyosatini shakllantirishi mumkin.

Reporting va Soliqqa aloqadorlik. Ishlab chiqarish xarajatlari inventarizatsiya qadriyatiga kiritiladi va mahsulot sotilganda tannarx sifatida ko'rsatadi. Davr xarajatlari esa tegishli davrda to'liq xarajat sifatida tan olinadi - bu matshing prinsiple asosida amalga oshiriladi.

Moliyaviy xarajatlar (masalan, foizlar) va favqulodda xarajatlar (tabiiy ofatlar zararlar) odatda alohida hisoblanadi va soliq siyosati, risk-boshqaruv kontekstlarida ko'rib chiqiladi.

Bu turli klassifikatsiyalar - to'g'ri/egri, o'zgaruvchan/doimiy, tayyorlov/qayta ishlash, davr/ishlab chiqarish va boshqalar - boshqaruv hisobi tizimini amaliyotga tatbiq etishda qaror qabul qilishni soddalashtiradi. Ular yordamida rahbarlar: Mahsulot tannarxini aniq belgilash, narx va hajm strategiyalarini optimallashtirish, xarajatlarni nazorat qilish va kamaytirishga yo'naltirilgan harakatlar qilish imkoniga ega bo'ladilar.

2.3. Ishlab chiqarish xarajatlarini hisobga olish va tannarxni kalkulyatsiya qilish

Mahsulot tannarxining aksariyat qismini tashkil qilishi va tannarx tarkibidagi eng muhim bo'limlardan biri bo'lishi bois, material xarajatlarini aniqlik bilan hisobga olish va tahlil qilish zarur. Ayniqsa ishlab chiqarishda materiallar asosiy omilni tashkil etadi - ularning sifatli va zarur miqdorda vaqtida ta'minlanishi ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini kafolatlaydi. Shu sababli korxona moddiy-texnik ta'minoti, ya'ni materiallarni olish, saqlash va foydalanishdagi kamchiliklar ustidan doimiy nazoratni yo'lga qo'yish muhimdir. Bu bosqichda rahbariyat har qanday uzilish yo'qotishlarini oldindan aniqlab, zarur shoralarni ko'ra oladi. Buxgalteriya bo'limi esa materiallar bilan bog'liq harajatlar, yetkazib beruvchilar bilan hisob-

kitob, materiallar meyordagi sarf-hajmini nazorat qilish, va hujjatlashtirishni tashkil qilish kabi jarayonlarni boshqaradi.

Hisob-kitob va tahlil asoslari. Nazorat va uning zamirida: Buxgalteriya hisobi doimiy monitoring orqali materiallar talab va meyorlariga mos holda ishlatilishini ta'minlaydi. Materiallar tahlili, xarajatlar bilan ishlash va ulardan tejamkor foydalanishga oid tizim yaratadi - bu esa tannarxni optimallashtirishga xizmat qiladi¹⁴. *Yetkazib kelish va sifatni baholash:* Har bir xomashyo partiyasi yuk xati orqali olinadi va sifat tekshiruvlaridan o'tkazilgash, natijasi tegishli jurnalga qayd etiladi. Bu ma'lumotlar - xomashyoning tayyorlov bahosi hamda meyorda sarflanish tahliliga asos bo'ladi.

Ombor va jurnalistik hisob: Ombor mudiri kirim-chiqim hujjatlari asosida materiallar turlari va yetkazib beruvchilar bo'yicha aniq hisob yuritadi. Bu esa material tayyorlash rejasining bajarilish darajasi bo'yicha kundalik tezkor hisobotga zamin yaratadi.

Hisob sshyotlari va tashkiliy mexanizm. Tayyorlangan xom ashyo xarid narxi 1510 - "Materiallarni tayyorlash va sotib olish" sshyotining debetida, yetkazib beruvchilar bilan hisoblar esa 6010 - "Yetkazib beruvchilar bilan hisob-kitob" sshyotining kreditida aks ettiriladi.

"Materiallarni tayyorlash" sshyotida xarajatlar, shu jumladan, bevosita tayyorlash bilan bog'liq bo'lgan har bir element inobatga olinadi, natijada real tannarx aniqlanadi.

Ishlab chiqarishga qaratilmagan xarajatlar (masalan, boshqaruv ma'muriyati ish haqi yoki saqlash xarajatlari) 1510 sshyotida yig'ilib, 9400 - "Davr xarajatlari" orqali bunyodkorlik maqsadida hisobdan chiqariladi, bu esa analitik hisoblarni biroz chuqurlashtiradi.

Ushbu yondashuv tashkiliy jihatdan:

1. Tayyor xom ashyolarning haqiqiy qiymatini aniq belgilash;
2. Tayyorlash jarayonini baholash imkonini berish;
3. Davr xarajatlarini tegishli davrda to'liq aks ettirishga yordam beradi.

Material harakatini nazorat qilish vositalari. Ombordan foydalanish limit-zabor kartalari, talabnomalar hamda yuk xatlari orqali amalga oshiriladi - ular materiallar miqdori va narxini birgalikda aks ettiradi.

¹⁴ investortonight.com

Hozirda mavjud limit-zabor kartalarida sifat ko'rsatkichlari yetarli darajada qayd etilmaydi. Shu sabab, har bir jo'natilayotgan material uchun maxsus qaydnomalar tuzish tavsiya etiladi: unda miqdor, narx va sifat ko'rsatkichlari birgalikda aniqlanishi lozim. Bu esa sifat o'zgarishiga mos ravishda o'z vaqtida qiymatga qayta ishlov berish yoki tahlil qilish imkonini beradi.

Qo'shimcha ravishda zamonaviy nazorat va rejalashtirish tizimlari:

Innovatsion tizimlari (Stok) nazorati hamda just-in-time (JIT) tizimlari orqali xomashyo ortiqcha yoki kesh yetib kelmasligi ta'minlanadi, bu esa tannarxni past darajada ushlab turadi¹⁵.

MRP II va ERP tizimlari materiallar, moliyaviy rejalar va ishlab chiqarish grafiklarini integratsiyalash orqali real-vaqtli nazorat va prognoz qilishni ta'minlaydi¹⁶.

Material xarajatlari tannarx tuzishda asos rol o'ynaydi - ularning sifatli, zarur miqdorda va vaqtida ta'minoti ishlab chiqarish barqarorligini kafolatlaydi.

Buxgalteriya bo'limi materiallar harakati va meyorda sarfini aniqlik bilan nazorat qiladi, bu esa resurslardan samarali foydalanishga zamin yaratadi.

Sshyotlar orqali xarajatlarning saralanishi - tannarx, davr xarajatlari va boshqaruv xarajatlarini aniq ajratishga yordam beradi.

Innovatsion tizimlar (JIT, MRP/ERP) orqali tahlil va boshqaruv samaradorligini oshirish mumkin.

Rivojlangan mamlakatlarda ekonomikalar mashhur bo'lib, material xarajatlarini aniqlik va sifat bilan hisoblash uchun murakkab, ko'p bosqichli hisob-kitob metodlarini qo'llaydi. Bu jarayonda 13 dan ortiq turdagi usullar mavjud va ular quyidagi asosiy guruhlariga bo'linadi:

A. Qiymat bo'yicha baholash

B. Kamroqlikka qarab baholash: tannarx yoki bozor narxlari

A. Tannarx bo'yicha baholash usullari:

Aniqlik (identifikatsiya) metodi - har bir mahsulotning aniq tannarxini hisobga olish asosida sotilgan mahsulot tannarxini aniqlaydi. Bu usul ko'pincha noyob yoki yuqori qiymatli buyumlarda qo'llanadi (avtomobillar, zargarlik buyumlari).

¹⁵ netsuite.com

¹⁶ Investopedia

O‘rtacha qiymat usuli - davr boshida mavjud zahiralar va shu davr ichida olingan xaridlar narxlarining o‘rtacha qiymati asosida aniqlanadi.

FIFO (First-In, First-Out) - birinchi olinayotgan moddalar birinchi sarflanishi kerak deb qabul qilinadi; ombordagi zahiralar oxirgi narxlar asosida baholanadi.

LIFO (Last-In, First-Out) - aksincha, keyingi kelgan moddalar birinchi sarflanadi; zahiralar esa avvalgi, eski narxlarga asoslanadi.

B. “Past narx yoki past tannarx” usullari:

Moddalar bo‘yicha usul - har bir material turi uchun tannarx va bozor narxi solishtiriladi; past bo‘lgan qiymat tanlanadi. Asosiy toifa usuli - har bir toifa bo‘yicha umumiy tannarx va umumiy bozor narxi solishtiriladi; eng past umumiy qiymat tanlanadi.

Zahiralarning umumiy darajasi usuli - barcha zahiralarini umumlashtirib, ham tannarx, ham bozor narxida baholab, undan kam bo‘lgan qiymatga asoslanadi.

Amaliy misol:

✓ Faraz qilaylik, ombordagi A materialini ikkita partiyaga bo‘lingan: 50 kg - 1 000 so‘m/kg; 50 kg - 2 000 so‘m/kg; Jami: 100 kg.

Ishlab chiqarishga 70 kg material berilishi kerak bo‘lsa:

O‘rtacha qiymat usuli (Weighted-Average): $(50 \times 1000 + 50 \times 2000) / 100 = 1500$ so‘m/kg $\Rightarrow 70 \text{ kg} \times 1500 = 105\,000$ so‘m.

FIFO: birinchi olinayotgan 50 kg ni 1 000 so‘m/kg, keyin 20 kg ni 2 000 so‘m/kg bilan hisoblaymiz $\Rightarrow (50 \times 1000) + (20 \times 2000) = 90\,000$ so‘m.

LIFO: avval oxirgi kelgan (2 000 so‘m/kg) materiallar sarflanadi: $50 \text{ kg} \times 2\,000 + 20 \text{ kg} \times 1\,000 = 120\,000$ so‘m.

Moliyaviy va soliq natijalariga ta‘siri

FIFO usuli qiymat o‘rish davrida balans varaqlarida yuqori zahira qiymatini aks ettiradi, SOGS (sotilgan mahsulot tannarxi) pastroq, natijada sof foyda yuqoriroq bo‘ladi. LIFO usuli SOGS ni yuqori ko‘rsatadi (inflyatsiyaga mos ravishda), natijada soliq yukini kamaytiradi. Ammo bu usul IFRS tomonidan ta‘qiqlandi - faqat AQShning GAAP tizimida ruxsat etilgan.

O‘rtacha qiymat usuli (Weighted Average) - narxlardagi o‘zgarishlarni yumshatadi, lekin aniq real narx ta‘sirini aks ettirmaydi. Bu usul IFRS va GAAP ikki tizimda ham qo‘llaniladi.

Xulosa: Bu metodlarni tanlash korxonaning moliyaviy hisobotlar, soliq majburiyatlari va pul oqimi strategiyasi uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Identifikatsiya - noyob va qimmatli mahsulotlar uchun. FIFO, LIFO, O'rtacha - ishlab chiqarish hajmi, bozor sharoiti va normativ talablariga asosan tanlanadi. Past narx usullari - aktiv qiymatining real o'zgarishlarini aks ettirishi uchun qo'llaniladi.

2.4. Shartli-o'zgaruvchan, shartli-doimiy va aralash xarajatlar tahlili

Bugungi kunda global raqobat sharoitida xarajatlarni minimal darajada ushlab turish strategiyasi korxonalarda eng ustuvor yo'nalishlardan biridir. Buning eng samarali yo'li - xarajatlarni chuqur tahlil qilish va ularning harakat modelini tushunish orqali boshqaruvdagi qarorlarga asos bo'ladigan iqtisodiy ma'lumotlarni aniqlik bilan yoritishdir.

Xarajat-xajm-foyda (SVP) modeliga ko'ra, xarajatlar faoliyat samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Xarajatlarning ko'p qismi rahbar qarorlari ta'sirida o'zgaradi, ya'ni samarali qarorlar xarajatlarni kamaytiradi, beqaror shoralar esa ularni oshirib yuboradi. Shu bois, xarajatlarni aniqlash va ularni maqsadli boshqarish - biznesning foyda keltiruvchanligini oshirishda muhim omil hisoblanadi.

Klassik tasnif: pul oqimidagi tashkiliy qarorlar. Amaliyotshilar va iqtisodshi olimlar keng e'tirof etgan xarajatlarni boshqarish yondashuvi asosida quyidagi ush turdagi xarajatlar ajratiladi:

1. Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar
2. Shartli-doimiy xarajatlar
3. Yarim o'zgaruvchan (semimixed) xarajatlar

1. Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar. Bu xarajatlar faqat ma'lum sharoitda - belgilangan chegaradan oshgach paydo bo'ladi yoki o'zgaradi. Masalan, ishlab chiqarish darajasi ma'lum darajadan oshganida qo'shimcha ishchilarni ishga olish orqali yuzaga keladigan xarajatlar shartli-o'zgaruvchan xarajatlardir. AssountingTools'dagi "semi-fixed sost" ta'rifiga qaraganda, bunday xarajatlar ham qismdan barqaror, qismdan o'zgaruvchan bo'ladi - lekin aniq shartga bog'liq tarzda ifodalansa, "shartli-o'zgaruvchan" tushunchasi yanada aniq ma'no kasb etadi.

2. Shartli-doimiy xarajatlar. Bu xarajatlar biror voqeaga yoki qarorga asoslanadi: masalan, yangi bo‘lim oshilgandan keyingina paydo bo‘ladigan doimiy xarajatlar. Ular doimiy xarajat xususiyatiga ega, lekin faqat shartlar bajarilganda yuzaga chiqadi. Bunday xarajatlarni “step fixed sost” sifatida ham ko‘rib chiqish mumkin, chunki ular ma’lum bosqichdan keyin doimiy qiymatda o‘zgaradi.

3. Yarim o‘zgaruvchan (semi-variable) xarajatlar. Bu xarajatlar aralash tuzilmali bo‘lib, bir qismi har doim mavjud bo‘ladi (fixed), qolgan qismi esa faoliyat hajmiga qarab o‘zgaradi (variable). Masalan, ishlab chiqarish liniyasining asosiy ish haqi - doimiy qism, qo‘shimcha ish va ortilgan ishlab chiqarish miqdori sababli to‘lanadigan ortiqcha ish haqi esa o‘zgaruvchan qism hisoblanadi. Kalkulyatsiya formulasi sifatida quyidagi yondashuv qabul qilingan:

$$Y = a + bX$$

Bu yerda Y - umumiy xarajat, a - doimiy qismi, bX - o‘zgaruvchan qismi (1 birlikka nisbatan xarajat × birlik soni).

Qo‘llanilish va tahliliy afzalliklar: Budjetlash va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda - xarajat tuzilishini original tafovutda ajratish orqali foyda hajmini aniqroq prognoz qilish mumkin. Moliyaviy modeling strategiyasi - aralash xarajatlarni ajratish SVP tahlillarda ishlatiladi, bu esa korxonani foyda keltiruvshi rejimga o‘tkazishda yordam beradi.

High-Low yoki Scattergraph usullari orqali yarim o‘zgaruvchan xarajatlarni tahlil qilish mumkin - bu esa xarajatning qaysi qismi qashon o‘zgarishini aniqlashda foydali hisoblanadi.

Yakuniy xulosa: Rivojlangan strategiyalarda - xarajatlarning strukturasini nozik tahlil qilinib, boshqaruv qarorlarini optimal qilish uchun shartli turdagi xarajatlar (o‘zgaruvchan, doimiy, aralash) alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu yondashuvlar yordamida rahbariyat xarajatlarni aniq boshqaradi va resurslardan maksimal darajada samarali foydalanadi.

MDHda xarajatlarni boshqaruvdagi klassifikatsiyasining ilmiy ildizlari. Ha, shuni tan olish lozimki, aynan MDH (Mustaqil Davlatlar Hamdo‘stligi) hududidagi tadqiqotchilar birinchi marta boshqaruv qarorlarini shakllantirishda muhim omil bo‘lib xizmat qiladigan xarajatlar strukturasini-ya’ni shartli-o‘zgaruvchan, shartli-doimiy va

yarim o'zgaruvchan xarajatlar tushunchasini - ilmiy yondashuv asosida tasniflashganlar.

1. Shartli-doimiy xarajatlar. Ular klassik doimiy xarajatlar (ijara, amortizatsiya, mulk solig'i, ma'muriy - idora xarajatlar va reklama, kommunal xarajatlar kabi) singari o'z miqdorini bozor yoki ishlab chiqarish hajmiga qaramasdan saqlab turadi. Ammo MDH tadqiqotchilarning tahliliga ko'ra, bu xarajatlar to'liq mustaqil emas, ya'ni ishlab chiqarish o'sgan sari, bir dona mahsulotga tushadigan xarajat miqdori asta-sekin kamayib boradi - bu esa ularni klassik "doimiy" xarajatlardan farqlidir.

2. Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar. Aksincha, bu turdagi xarajatlar korxona faoliyatidagi konkret qarorlar, ishlab-chiqarish hajmining o'zgarishiga bevosita reaksiya ko'rsatadi, ya'ni ular o'zgaruvchan xarajatlar xususiyatiga ega. Biroq MDH yondashuvida ularning o'zi doimo bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan miqdori o'zgarimasdan qoladi, bu esa ularning o'ziga xos "shartli-o'zgaruvchan" xarajatlar deb atalishi uchun asos bo'ladi. Masalan, bevosita xomashyo, mehnat xarajatlari, umumishlab chiqarishda elektr energiyasi va yoqilg'i kabi xarajatlar aynan shu guruhga to'g'ri keladi.

3. Yarim o'zgaruvchan xarajatlar. Bu - ingliz tilidagi semi-variable terminiga mos keluvchi, aralash xarajatlar bo'lib, unda doimiy (barqaror) hamda o'zgaruvchan (aktivlikka bog'liq) unsurlar birlashtirilgan. Misol tariqasida, «ish haqi - bir qismi barqaror, qolgan qismi esa ortirma ish sababli o'zgaruvchi bo'lgan» strukturi misol qilib ko'rsatiladi.

Boshqaruv qarorlarini aniq ma'lumot asosida qabul qilish: xarajat turlarini to'g'ri guruhlash rahbariyatga xarajatlarni samarali nazorat qilishda yordam beradi.

Strategik budjetlash va rentabellikni tahlil qilish: har bir xarajat tipi turlicha harakat qilishini tushunish, ayniqsa shartli xarajatlarning xatti-harakatini prognoz qilish imkoniyatini beradi.

Mahsulot tannarxini aniqlash: to'g'ri strukturlangan xarajat modeli mahsulotning haqiqiy tannarxini aniqlashga zamin yaratadi.

Qo'shimcha: Garshi MDH olimlari bu yondashuvni birinchi bo'lib ilmiy asoslab bergan bo'lsalar-da, global menedjment va boshqaruv buxgalteriyasi adabiyotida "semi-variable (mixed) sosti" - ya'ni yarim o'zgaruvchan xarajatlar haqida keng manbalar mavjud.

Lekin MDH kontekstida aynan “shartli” prefiksi bilan strukturali klassifikatsiya ishlab chiqilishi mahalliy ilmiy makonda alohida ahamiyat kasb etadi.

O‘zgaruvchi va doimiy xarajatlarning murakkab tabiati:

1. Umumiy farqlanish va nazariy asos. O‘zgaruvchi xarajatlar korxona resurslardan foydalanish meyorlariga qat’iy bog‘liqdir. Ya’ni, meyorda sarflangan resursga to‘g‘ri mos keladi, faqat ularning aniq meyorlariga asoslanadi. Aksincha, doimiy xarajatlar nafaqat meyorlarga, balki amaldagi real xarajatlar miqdoriga ham bog‘liq bo‘lishi mumkin. Ya’ni, ular ichida meyor asosida aniqlanishi mumkin bo‘lgan qismi - standart doimiy xarajatlar, va keshki qayd, tarixiy asosda shakllangan qismi - aslida faol xarajatlar hisobidan olinayotgan doimiy xarajatlar.

Doimiy xarajatlarning tarixiy qismini aniqlashda ko‘pincha oldingi yillarda amalda bo‘lgan xarajatlar asos qilib olinadi - bu tahlil usuli orqali moliyaviy rejalashtirish aniqligi oshadi.

2. Aniqlashning strategik ahamiyati. Ishlab chiqarish hajmidagi o‘zgarishlar va xarajat moddalari o‘rtasidagi bog‘liqlik - xarajatlarni nazorat qilishda eng muhim jihat hisoblanadi. Shu sababli, boshqaruv hisobida o‘zgaruvchi va doimiy xarajatlarni aniqlik bilan ajratish zarur.

3. O‘rtacha xarajat - qo‘shimcha tahliliy kategoriY. O‘rtacha xarajatlar atamasi umumiy xarajatlarni ishlab chiqarilgan birliklar soniga bo‘lish orqali olinadi. Yodda tutish joizki, tannarxni va xarajat nazoratini amalga oshirayotganda, doimiy xarajatlarni alohida tahlil qilish foydalidir. Chunki ular mahsulot birligiga to‘g‘ri keladigan xarajatlarni tahlil qilishda strategik ahamiyatga ega.

4. Xarajat guruhlarining tavsifiy chegaralari. O‘zgaruvchi xarajatlar-Bu xarajatlar ishlab chiqarish/samaradorlik kengayishi bilan proporsional ravishda ortadi yoki kamayadi. Masalan, bevosita material, ish haqi, elektr energiyasi - bu tur xarajatlar miqdori ishlab chiqarish hajmiga bog‘liq tarzda o‘zgaradi.

Doimiy xarajatlar. Bu turdagi xarajatlar umumiy ishlab chiqarish hajmidan qat’iy nazar barqaror bo‘lib qoladi. Ular tarkibida: ijara, amortizatsiya, mulk solig‘i va boshqaruv-ma’muriy xarajatlar mavjud bo‘lib, ishlab chiqarish hajmiga nisbatan miqdori kamayib boradi.

5. Yarim o‘zgaruvchan xarajatlar (mixed/semi-variable). Ba’zi xarajatlar doimiy hamda o‘zgaruvchan komponentlarga ega bo‘lib, bir vaqtning o‘zida ikkala turga ham taalluqlidir. Bunday xarajatlar yarim

o'zgaruvchan deb ataladi. Masalan, telefon, kommunal, xizmat xarajatlari - belgilangan kombinatsiya orqali qoplanadi: bir qismi barqaror, qolgan qismi esa foydalanishga bog'liq.

Misollar: Telefon xizmatlari: Belgilangan abonent to'lovi - doimiy xarajat, qo'ng'iroqlar bo'yicha to'lov - o'zgaruvchan xarajat.

Do'kon ijarasi: Asosiy ijara to'lovi - doimiy xarajat, tovar aylanmasiga qarab ortadi (foiz) - o'zgaruvchan xarajat.

Yakuniy xulosa: O'zgaruvchi xarajatlarning meyor asosida tuzilgan va ishlab chiqarish hajmiga to'liq bog'liq. Doimiy xarajatlarning kontraktsiz yoki maqsadli asosda barqaror bo'lib, lekin miqdori ishlab chiqarish hajmi oshgani sayin bir birlikka to'g'ri keladigan qismi kamayadi. Yarim o'zgaruvchan xarajatlarning ikki komponentni birlashtirib, real holatga mos tushadi - bu xarajatlarni aniqlab ajratish strategik rejalashtirishda muhim ahamiyatga ega. Web manbalarda narx va xarajat tahlili uchun ushbu turdagi klassifikatsiyalar keng qo'llaniladi - ayniqsa, semi-variable sostav tushunchasi o'zaro bog'liqlikni aniq ko'rsatadi.

3-jadval

O'zgaruvchi, doimiy, va yarim o'zgaruvchan xarajatlarning tahlili

Xarajat turi	Ajratilish tamoyili	Misollar	Farqlash jihati
O'zgaruvchi (Variable)	Ishlab chiqarish hajmi yoki faoliyat darajasiga qarab bevosita o'zgaradi.	Xomashyo, mehnat, energiya, komissiya	Bir mahsulotga tushadigan xarajat doimiy va ishlab chiqarish hajmiga mos ravishda o'zgaradi
Doimiy (Fixed)	Umumiy miqdor ishlab chiqarishdan mustaqil; lekin birlikka tushadigan qismi hajmga qarab kamayadi	Ijara, amortizatsiya, sug'urta, ma'muriy xarajatlarning	Umum miqdor o'zgarmasada, ishlab chiqarish hajmi oshgan sari birlikka tushadigan qiymat kamayadi
Yarim o'zgaruvchan (Mixed / Semi-variable)	Baza - doimiy; qo'shimcha - ishlab chiqarish hajmiga ko'ra o'zgaradi. Formulasi: $Y = a + bX$	Telefon: abonent to'lovi + qo'ng'iroq haqi; ishlab chiqarish: minimal ish haqi + ortiqcha ish haqi	Xarajat formula orqali aniq ajratiladi - baza + faoliyatga bog'liq qo'shimcha

3-jadval tahlili: O'zgaruvchi xarajatlar ishlab chiqarish hajmi bilan lineyer moslikda o'zgaradi. Masalan, xomashyo xarajatlari har bir birlik mahsulotga aniq taalluqli. Bu xarajatlarni to'g'ri aniqlash, tannarxni nazorat qilish va raqobatchilikni oshirishda muhim.

Doimiy xarajatlar - bir muddat ichida o'zgarmas xarajatlar hisoblanadi. Ular umumiy hajmi o'zgarishsiz bo'lsada, ishlab chiqarish hajmi oshgani sari mahsulot birligiga tushadigan ulushi kamayadi. Bu korxona uchun "ekonomiya" tuyg'usini yaratadi. **Yarim o'zgaruvchan xarajatlar** ikkita xususiyatni birlashtiradi: bazaviy (doimiy) va qo'shimcha (faoliyatga bog'liq). Masalan, telefon xizmatining abonent to'lovi (doimiy) va har bir qilingan qo'ng'iroq uchun to'lov (o'zgaruvchan). Ushbu xarajatlarni tahlil qilish nazoratni aniqroq amalga oshirishga imkon beradi.

O'rtacha xarajat (average sost) - bu umumiy xarajatni ishlab chiqarilgan birliklar soniga bo'lish orqali aniqlanadi. Bu parametr uzoq muddatli rejalashtirish va tannarx kamaytirish strategiyalarida asosiy vosita bo'lib xizmat qiladi.

Yakuniy xulosa: Har bir xarajat turini aniqlab ajratish - rahbariyat uchun xarajatlarni boshqarishda mos va samarali strategiyalar ishlab chiqichda muhim. Doimiy xarajatning birlikka tushadigan ulushi masshtablash natijasida kamayadi, bu esa mahsulot tannarxini pasaytirishga yordam beradi. Yarim o'zgaruvchan xarajatlarni aniqlab rejalashtirish budjetni yanada aniqlashtiradi, resurs taqsimoti va xarajat nazoratini kuchaytiradi. Nazariy yondashuvdan tashqari, amaliy tahlil metodlari (scattergraph va boshqalar) qaror qabul qilishda real va aniq ma'lumotlar beradi.

Tannarxni jarayonli usulda hisoblash qashon qo'llaniladi?

Uzluksiz yoki ko'p miqdordagi mahsulot ishlab chiqarilayotgan korxonalarda jarayonli usul ideal hisoblanadi. Bu usul buyurtma asosidagi tayyorlashdan farq qiladi - xarajatlar butun buyurtmaga emas, balki ma'lum davr (masalan, shorak, yarim yil) davomida ishlab chiqarilgan mahsulotlar uchun to'g'rilanadi.

Hisoblash printsiipi tannarx quyidagicha aniqlanadi:

Tannarx (1 birlik) = (Hisobot davri xarajatlari) ÷ (Haqiqiy ishlab chiqarilgan mahsulot soni)

Bu usulda xarajatlar bo'linma miqyosida biriktiriladi, butun buyurtma emas. Har bir bo'linma uchun "tugallanmagan ishlab

chiqarish” ssyoti oshilib, davr boshidagi va oxiridagi holatlar hisobga olinadi.

Shartli mahsulot birligi tushunchasi.

Uzluksiz ishlab chiqarishda ba’zida mahsulotlar to’liq shakllanmaydi. Shuning uchun shartli (equivalent) mahsulot birligi tushunchasi qo’llaniladi. U quyidagicha aniqlanadi:

Hisobot davri davomida to’liq tayyorlangan mahsulotlar soni, shuningdek, davr boshida va oxiridagi tugallanmagan mahsulotlar ishlab chiqarish bosqichiga bog’liq xarajatlarni inkor etadi. Bu tamoyil raqamlarni “to’liq tayyor mahsulot”ga aylantirib hisoblashingizga yordam beradi¹⁷.

Xarajat turlari taqsimoti: To’g’ri moddiy xarajatlar (materiallar) - mahsulot ishlab chiqarish bosqichida darhol tannarxga kiritiladi.

Qo’shilgan xarajatlar (mehnat, umumiy ishlab chiqarish xarajatlari) - tannarxga bo’linma bo’yicha teng miqdorda taqsimlanadi.

Shuning uchun shartli mahsulot birligi materiallar va qo’shilgan xarajatlar bo’yicha farqli bo’lishi mumkin, ular turlicha razmerda taqsimlanadi.

Jarayonli usulda davrlik xarajatlarni hisobga olishda, bo’linma bo’yicha tannarxni aniqlashda, tugallanmagan mahsulot statistikasi asosida shartli mahsulot birliklarini shakllantirishda, material va qo’shilgan xarajatlarni to’g’ri taqsimlashda qulay va samarali.

Amaliy misol: “Fruit Juise” sharbati ishlab chiqarish.

Shartlar (iyul oyi): Boshlang’ich ishlab chiqarilayotgan mahsulot (WIP): 100 litr, 40% tayyorlangan.

✓ Boshlang’ich xarajatlar: \$300

✓ Davr davomida kiritilgan xarajatlar:

✓ Xomashyo: \$600

✓ Bevosita mehnat: \$200

✓ Umumiy ishlab chiqarish xarajatlari (overhead): \$100

✓ Uzunliklar: Tugallangan mahsulot: 800 litr

✓ Davr oxiridagi WIP: 200 litr (50% tayyorlangan)

Hisoblash bosqichlari

1. *Jami xarajatlar:* \$300 (boshlang’ich WIP) + \$600 + \$200 + \$100 = \$1,200

¹⁷ <https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/5-1-compare-and-contrast-job-order-costing-and-process-costing>

2. Ekvivalent birliklarni aniqlash:

✓ Tugallangan birliklar: 800 litr

✓ Davr oxiridagi WIP: $200 \times 50\% = 100$ ekvivalent birlik

✓ Umumiy ekvivalent birliklar: $800 + 100 = 900$ birlik

3. Bir birlik tannarxini hisoblash:

Tannarx = Jamiy xarajatlar (\$1,200) ÷ Ekvivalent birliklar (900) = \$1.33 per litr

4. Xarajatlarni yakunlangan mahsulot va WIP'ga taqsimlash:

Yakunlangan mahsulot (800 l): $800 \times \$1.33 = \$1,064$ WIP qiymati (100 ekvivalent birlik): $100 \times \$1.33 = \133

Nima uchun bu usul foydali? Jarayonli ishlab chiqarishda xarajatlarni davr bo'yicha hamda yakunlangan va yakunlanmagan mahsulotlarga alohida taqsimlash imkoniyati mavjud. Shartli mahsulot birligi - halqa bo'lib to'liq bo'lmagan mahsulotlar asosida tannarx aniqlash imkonini beradi. Xarajatlarni aniqlik bilan taqsimlash, rahbariyatga har bosqichdagi tannarxni ko'rib chiqish va boshqaruv qarorlarini asoslash imkonini beradi.

Qashon bunday hisoblash qolipga muvofiq? Uzluksiz yoki seriyali ishlab chiqarish korxonalarida. Masalan, ishimliklar, qog'oz mahsulotlari, plastmassa idishlar va boshqalar.

Qo'shimcha fikrlar: Bu usulda har bir ma'lumot bosqichma-bosqich aniqlik bilan tahlil qilinadi - ayniqsa stansiyaning samaradorligini yoki tannarxni aniqlashtirishda muhim. Xarajatlarning moddalari (material, mehnat, overhead) har bosqichda alohida taqsimlanib boriladi; shuning uchun ekvivalent birliklar tushunchasi juda muhim.

Bu amaliy misol orqali: Jarayonli usul asosida tannarx qanday hisoblanadi - ya'ni shartli birlik, ekvivalent birlik, umumiy tannarx va WIP bilan yakunlangan mahsulot qiymatini tahlil qildik. Har bir bosqichda tushunchalarning mohiyati - "ekvivalent birlik" va "shartli mahsulot birligi" tushunchasi orqali yanada ravshan bo'ldi.

Tayanch so'zlar: xarajatlar, doimiy xarajatlar, o'zgaruvchan xarajatlar, to'g'ri xarajatlar, bilvosita xarajatlar, xarajatlarni boshqarish, xarajatlarni optimallashtirish, tannarx, marjinal foyda, xarajatlar tahlili.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv hisobida xarajatlarning o'rnini qanday?
2. Xarajatlarni to'g'ri tasniflash nima uchun muhim?
3. Doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar o'rtasidagi farq nimada?
4. Xarajatlarni boshqarishning asosiy usullari qanday?
5. Tannarxni kamaytirish korxona foydasiga qanday ta'sir qiladi?
6. Xarajatlar tahlili qanday amalga oshiriladi?
7. Marjinal foyda nima va u qanday aniqlanadi?
8. Bilvosita xarajatlarni qanday taqsimlash mumkin?
9. Xarajatlarni optimallashtirish uchun qanday strategiyalar mavjud?
10. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda xarajatlar qanday rol o'ynaydi?

3-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH ASOSLARI

3.1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari va modellari

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko‘pincha san‘atga o‘xshash jarayon bo‘lib, yuqori malaka, sezgirlik (intuition), va amaliy tajribani talab etadi. Ko‘plab holatlarda qarorlar aniq tartib-bozlik va qat’iy qoidalar asosida emas, balki noaniq va noyob vaziyatlarda qabul qilinadi. Shunga qaramay, ushbu jarayon quyidagi umumiy bosqichlar orqali ifodalanadi:

✧ **Muammoni aniqlash.** Buxgalter boshqaruvga mavjud muammoni aniqlashga yordam beruvchi barcha imkoniyatlarni taqdim etadi.

✧ **Muqobil variantlarni tahlil qilish.** Har bir taklif bo‘yicha buxgalter umumiy xarajatlar, resurslar tejamlari va operatsion natijalarni hisoblab, rahbariyatga taqdim etadi. Izchil va strukturali tahlil turlicha axborot talab qiladi.

✧ **Axborot taqdim etish va tanlov.** Barcha zarur ma’lumotlar asosida rahbariyat eng mos variantni tanlaydi.

✧ **Qarorni amalga oshirish va kuzatish.** Qaror qabul qilingash, buxgalter joriy vaziyatni qanday o‘zgarganini tahlil qilib, natijalarni rahbariyatga etkazadi.

Bu bosqichlarda buxgalter tizimli hisobotlar va maxsus shakllardan foydalanishi bilan rahbariyatga aniq, tuchunarli va to‘la axborot etkazilishi kafolatlanadi. Axborot hajmi va mazmuniga ham alohida e’tibor berilishi muhimdir.

Qaror qabul qilishda foydalaniladigan asosiy hisob-usullar va modellari:

A) Marjinal (o‘zgaruvchan) xarajatlar hisobi va tahlil. Marjinal sosting yondashuvi, ya’ni o‘zgaruvchan xarajatlarni hisobga olish, qisqa muddatli qarorlar (masalan, narx belgilash, make-or-buy, ishlab chiqarish rejalashtirish) uchun foydalidir. Bu usul kombinatsiyasidagi breakeven tahlili hamkorlikda qo‘llaniladi.

Beziyon nuqtasi quyidagicha aniqlanadi: Break-even (birlikda)= $\text{Sontribution per unit} / \text{Fixed Sosts}$, bu orqali zarur daromad yoki birliklar soni belgilanadi.

B) Faoliyatga asoslangan xarajatlar (ABS, Activity-Based Costing) va faoliyatga asoslangan boshqaruv (ABM) tizimlari. Faoliyatga asoslangan xarajatlar (ABS) usuli - resurslardan foydalanishni aniq kuzatish orqali har bir faoliyatga to'g'ri xarajatlarni ajratishga yordam beradi. Bu esa mahsulot yoki xizmat narxini aniqlashda aniqroq yondashuv beradi. faoliyatga asoslangan boshqaruv (ABM) tizimlari esa ABS natijalaridan foydalangan holda faoliyatlarni optimallashtirishga imkon beradi - korxonada qiymat qo'shayotgan jarayonlarni rivojlantirish va samarasizlarni qisqartirish orqali qarorlar sifatini oshiradi.

C) Cheklovlar nazariyasi (TA) tamoyillariga asoslangan boshqaruv hisobi usuli (Throughput Accounting)¹⁸. Throughput Accounting, Yeliyahu Goldratt tomonidan taklif qilingan yondashuv bo'lib, faqat o'zgaruvchan xarajatlarni mahsulotga bog'lab hisoblaydi, umumiy xarajatlarni teng taqsimlamaydi. Bu usul resurs cheklovli vaziyatda qaror qabul qilishda foydalidir: eng yuqori daromadni ta'minlaydigan mahsulotni tanlashda yordam beradi.

D) Balanslangan ko'rsatkichlar kartasi. Balanslangan ko'rsatkichlar kartasi (Balanced Scorecard) strategiyani amalga oshirishni monitoring qilish uchun mo'ljallangan vosita bo'lib, moliyaviy va moliyaviy bo'lmagan ko'rsatkichlarni muvozanatlash orqali rahbariyatning strategik maqsadlarga erishishini kuzatadi. To'rt ko'rinish - moliyaviy, mijoz, ichki jarayon va o'sish - asosida tuziladi.

E) Qaror qabul qilish modellari (Ratsional, Ma'muriy, Siyosiy). Ratsional model (Model R): qat'iy bosqichlardan iborat bo'lib, optimal natijaga erishishga yo'naltirilgan - muammoni aniqlash, mezonlar aniqlash, eshimlarni taklif etish va tanlash bosqichlari mavjud. Ma'muriy model (Model A): cheklangan axborot va imkoniyatlar bilan ishlaydi, qarorlar oqilona cheklangan kontekstda qabul qilinadi.

F) Ko'p mezonli qarorlar tahlili (Multiple-Criteria Decision Analysis) (MSDA)¹⁹. Multiple-Criteria Decision Analysis (MSDA) murakkab, ko'pqirrali mezonlarga asoslangan qarorlarni strukturalashtirilgan holda tahlil qilish mexanizmini taklif etadi.

¹⁸ Maqsad - mahsulot ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq bo'lgan o'zgaruvchan xarajatlarni hisobga olmaganda, o'tkazuvchanlikni oshirish (tizim sotishdan pul ishlab chiqarish tezligi).

¹⁹ Ko'p mezonli qarorlar tahlili (MCDA), shuningdek, ko'p mezonli qaror qabul qilish (MCDM) deb ataladi, qaror qabul qilishda bir nechta, ko'pincha qarama-qarshi mezonlarni baholash va ustuvorlik qilish uchun foydalaniladigan tizimli yondashuv.

Muammoni aniq ifodalash, bir nechta mezon bo'yicha yechimlarni taqqoslash va "nondominated" yechimlardan biri tanlab olinadi.

VIKOR usuli - bu ko'p mezonli qaror qabul qilish (MSDM) usuli. U dastlab 1979 yilda Serafim Oprikovish tomonidan qarama-qarshi va nomutanosib (turli o'lashov birliklarida) mezonlar sharoitida qaror qabul qilish bilan bog'liq muammolarni hal qilish uchun ishlab chiqilgan. Usul mojaroni hal qilish uchun murosaga kelish maqbulligini va qaror qabul qiluvchi idealga eng yaqin yechim topishni xohlashini nazarda tutadi, shuning uchun muqobillar barcha belgilangan mezonlar bo'yicha baholanadi. Keyin VIKOR alternativalarini tartiblaydi va idealga eng yaqin bo'lgan murosali yechimni aniqlaydi²⁰.

4-jadval

Misollar bilan moslashtirilgan model taqdimoti

Bosqich	Ish bajariladigan jarayonlar	Tavsiya etilgan usullar
Muammoni aniqlash	Muammolar identifikatsiyasi, muqobil variantlarni shakllantirish	Model R (ratsional model)
Variantlarni tahlil qilish	Xarajatlar, resurslar, foydaning aniqligi	Marjinal xarajatlar, O'tkazuvshanlik hisobi
Qarorni tanlash	Strategik va operatsion mazmun tahlili	Balanslangan ko'rsatkichlar kartasi, Ko'p mezonli qarorlar tahlili
Amalga oshirish va nazorat	Natijalarni monitoring qilish, tahlil va tuzatish	Balanslangan ko'rsatkichlar kartasi

Mazkur jarayon buxgalterning rahbariyatni har bosqichda zarur axborot bilan ta'minlashi, qaror qabul qilishda samarali modellardan (marjinal sosting, ABS, TA), strategik monitoring vositalaridan (Balansed Ssoresard), hamda qaror mehanizmlari (ratsional/ma'muriy modellari va MSDA) foydalanishi orqali amalga oshiriladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish modeli - bu boshqaruv xodimlari tomonidan qabul qilinadigan qarorlarga bevosita ta'sir etadigan o'zgaruvchan ko'rsatkichlar va parametrlarning miqdori hamda

²⁰ <https://www.orpida.com/vikor-decision-making-method-algorithm/>

ramziy holatini ifodalaydi. Boshqaruv hisobi nuqtayi nazaridan, bu yondashuv boshqaruv qarorlarini qabul qilish modeli sifatida e'tirof etiladi, chunki unda alohida e'tiborni talab qiladigan, lekin shu bilan birga hisobga olinishida turli qiyinchiliklarni keltirib chiqaradigan, ya'ni tabiatan turli-tuman bo'lgan ko'rsatkichlar, omillar bilan ishlanishga to'g'ri keladi.

1. O'zgaruvchan ko'rsatkichlar. O'zgaruvchan ko'rsatkichlar - bu boshqaruv tizimi tomonidan nazorat qilib turiladigan omillardir. Ushbu ko'rsatkichlar ishlab chiqarish hajmi, sotuv narxi, ishlab chiqarish xarajatlari kabi o'zgaruvchan elementlarni o'z ichiga oladi. Boshqaruv hisobi tizimida bu ko'rsatkichlar asosida turli tahlillar, masalan, marjinal xarajatlar tahlili, breyk-even nuqtasi hisoblash, foyda va zarar prognozlari amalga oshiriladi.

2. Parametr ko'rsatkichlar. Parametr ko'rsatkichlar - bu boshqaruv tizimi orqali nazorat qilinmaydigan omillar, cheklovlardir. Ushbu ko'rsatkichlar bozor talabining o'zgarishi, raqobatchilar faoliyati, iqtisodiy sharoitlar kabi tashqi omillarni o'z ichiga oladi. Boshqaruv hisobi tizimi bu parametrlarni hisobga olib, qarorlarni qabul qilishda ehtiyotkorlik bilan yondashishni ta'minlaydi.

3. Amaliy misol. Misol uchun, yangi mahsulot ishlab chiqarish rejalashtirilayotgan bo'lsa, quyidagi parametrlar va o'zgaruvchan ko'rsatkichlar hisobga olinadi:

✓ Parametrlarda iste'mol ehtiyoji, bozor dinamikasi, raqobatchilar xatti-harakati, ishlab chiqarish quvvatlarini cheklash.

✓ O'zgaruvchan ko'rsatkichlarda mahsulot birligining sotuv bahosi, uni ishlab chiqarishga sarflangan xarajatlar, ishlab chiqarish texnologiyalari.

Mazkur modelda 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.

4. Qaror qabul qilishda boshqaruv hisobi tizimining roli. Boshqaruv hisobi tizimi qaror qabul qilish jarayonida quyidagi funksiyalarni bajaradi:

✓ Axborot taqdim etish, ya'ni qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni taqdim etish.

✓ Tahlil qilish, ya'ni o'zgaruvchan va parametr ko'rsatkichlar asosida tahlillar o'tkazish.

✓ Prognoz qilish, ya'ni kelajakdagi ehtimoliy natijalarni prognoz qilish.

✓ Monitoring, ya'ni qarorlarning amalga oshirilishini kuzatish va baholash.

5-jadval

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda o'zgaruvchan va parametr ko'rsatkichlarining taqqoslash jadvali

Ko'rsatkich turi	Ta'rif	Misollar
O'zgaruvchan ko'rsatkichlar	Boshqaruv tizimi tomonidan nazorat qilinadigan omillar.	Mahsulot birligining sotuv narxi - Ishlab chiqarish xarajatlari - Ishlab chiqarish hajmi
Parametr ko'rsatkichlar	Boshqaruv tizimi orqali nazorat qilinmaydigan tashqi omillar.	Bozor talabining o'zgarishi - Raqobatchilar faoliyati - Iqtisodiy sharoitlar

5-jadval tahlili. O'zgaruvchan ko'rsatkichlar bu boshqaruv tizimi tomonidan nazorat qilinadigan omillar bo'lib, ular ishlab chiqarish jarayonida o'zgarishi mumkin. Ushbu ko'rsatkichlarni tahlil qilish orqali xarajatlarni kamaytirish va foydani oshirish mumkin. Parametr ko'rsatkichlar esa boshqaruv tizimi orqali nazorat qilinmaydigan tashqi omillar bo'lib, ular bozor talabining o'zgarishi, iqtisodiy sharoitlar kabi faktorlardan iborat. Ushbu ko'rsatkichlarni hisobga olish orqali qarorlarni qabul qilishda ehtiyotkorlik bilan yondashish zarur. Amaliy misol: Yangi mahsulot ishlab chiqarish rejalashtirilayotgan bo'lsa, quyidagi parametrlar va o'zgaruvchan ko'rsatkichlar hisobga olinadi, ya'ni parametrlar: iste'mol ehtiyoji, bozor dinamikasi, raqobatchilar xatti-harakati, ishlab chiqarish quvvatlarini cheklashdan iborat. O'zgaruvchan ko'rsatkichlarda mahsulot birligining sotuv bahosi, uni ishlab chiqarishga sarflangan xarajatlar, ishlab chiqarish texnologiyalari hisobga olinadi.

3.2. Alternativ xarajatlar

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida ko‘pincha mavjud resurslarni turli yo‘nalishlarda taqsimlash zarurati tug‘iladi. Har bir qaror variantini tanlashda, boshqa imkoniyatlardan voz kechish orqali qo‘lga kiritiladigan foyda yo‘qoladi. Ushbu yo‘qotilgan foyda *alternativ xarajatlar* deb ataladi.

Alternativ xarajatlar - bu ma’lum bir qarorni qabul qilish natijasida boshqa imkoniyatlardan foydalanishdan voz kechish orqali yo‘qotilgan maksimal foyda miqdorini anglatadi.

Amaliy misol: Faraz qilaylik, xo‘jalik yurituvchi subyekt 300 000 p.b. ga texnologik liniya sotib olishni rejalashtirmoqda. Agar bu mablag‘ni bankka 15% foiz stavkasi bilan depozitga qo‘yganida, har yili 45 000 p.b. daromad olish mumkin edi. Ammo, texnologik liniya sotib olish orqali bu daromaddan voz kechishadi. Bu holatda, 45 000 p.b. miqdoridagi yo‘qotilgan daromad alternativ xarajat sifatida hisobga olinadi.

Buxgalter va rahbarlarning qarashlaridagi farq: Rahbarlar nuqtai nazarida 45 000 p.b. miqdoridagi yo‘qotilgan daromadni muomala xarajatlari deb hisoblashadi. Bu xarajatlar aniq bo‘lmagan va rasmiy hujjatlarda aks ettirilmagan bo‘lishi mumkin.

Buxgalterlar nuqtai nazarida 45 000 p.b. miqdoridagi yo‘qotilgan daromadni muomala xarajatlari sifatida hisobga olishmaydi, chunki bu summa rasmiy hujjatlarda aks ettirilmagan va moliyaviy hisobotlarda ko‘rsatilmaydi.

Alternativ xarajatlar boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muhim omil hisoblanadi. Ularni hisobga olish orqali resurslardan samarali foydalanish, foydani maksimal darajaga yetkazish va risklarni minimallashtirish mumkin. Shu sababli, boshqaruv hisobi tizimida alternativ xarajatlarni tahlil qilish va hisobga olish zarur. Tahlil qilish esa o‘zgaruvchan va parametr ko‘rsatkichlar asosida tahlillar o‘tkazishni talab etiladi. Prognoz qilishda kelajakdagi ehtimoliy natijalarni prognoz qilish nazarda tutiladi. Monitoringda esa qarorlarning amalga oshirilishini kuzatish va baholash nazarda tutiladi.

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'iy bir qoidalar, ma'lum usul hamda aniq izchillik bilan belgilanmagan. Shunga qaramasdan, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonidagi quyidagi umumiy bosqichlarni (sikllarni) alohida ajratib korsatish mumkin:

A) Muammolarni aniqlash va tahlil qilish: Buxgalter mavjud muammolardan kelib chiqib, rahbariyatga ushbu muammolarni hal qilishga yordam beradigan barcha mumkin bo'lgan harakat yo'nalishlarini ko'rsatib berishi lozim.

B) Muqobil qarorlarni ishlab chiqish: Muqobil qarorlarning biri aniqlagandan so'ng, buxgalter har bir muhokama etilayotgan variant bo'yisha, umumiy xarajatlar, resurslarning ehtimoliy tejami hamda xo'jalik jarayonlari natijalarini hisoblagan holda atroflisha ma'lumot tayyorlaydi.

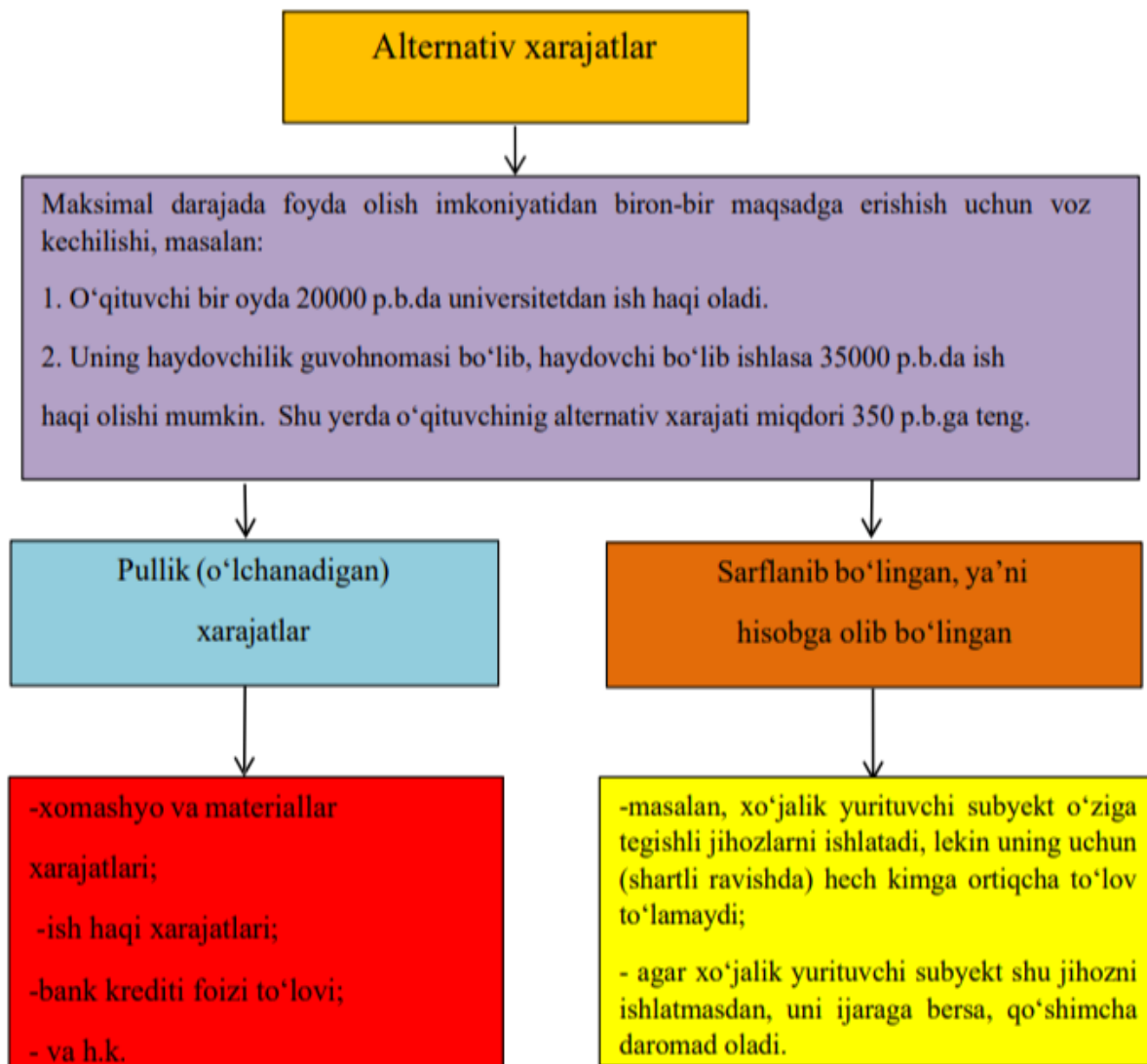
C) Axborotlarni yig'ish va tahlil qilish: Barcha axborotlar yig'ilib va tegishli tarzda taqdim etilgandagina rahbariyat eng yaxshi harakat yo'lini tanlashi mumkin.

D) Qarorni amalga oshirish va nazorat qilish: 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. Yuqorida 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 tuchunadigan shaklda taqdim etilishini kutadi.

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 yangisha vaziyatlarda qabul qilinadi, ya'ni

ularning yechimiga oldingi tajribalar asosida yondashib bo'lmaydi. Bunday holatlarda qaror qabul qilish modeli ishlab chiqiladi.



2-rasm. Alternativ xarajatlar²¹

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ko'pincha ayni vaziyatdagi imkoniyatlar ko'p bo'lib, ularning har birini sinchiklab tahlil qilish zarur bo'ladi. Agar barcha variantlarni tahlil qilish imkoniyati bo'lmasa, ba'zi variantlar tashlab yuboriladi va shu bilan ularni amalga oshirishning qulay imkoniyati boy beriladi. Bundan tashqari, ba'zi 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

²¹ Israilov I.R., Maxmudov B. Yu., "Boshqaruv hisobi", o'quv qo'llanma, 2020

variantni tanlash bilan biz cheklangan imkoniyatlarimizning alternativ variantlarini foydalanganimizdagi foydani boy beramiz.

Shu sababli, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda alternativ xarajatlar degan tushuncha paydo bo'ladi. Ishlab chiqarishning alternativ

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

xarajatlari ishlab chiqaruvchilarni o'z daromadlarini maksimallashtirishga majbur qiluvchi asosiy harakatlantiruvshi 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.

3.3. Boshqaruv hisobida relevant va norelevant xarajatlar

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni mavjud muammoni hal etishda bir nechta variantlarni tahlil qilish va ulardan eng maqbulini tanlashdan iboratdir. Bu jarayonda rahbariyat uchun har bir variant bo'yicha zarur axborotlarni taqdim etish mas'uliyati boshqaruv hisobi bo'yicha buxgalterga yuklatiladi. Ushbu axborotlar asosida rahbarlar muammoni yechishda amalga oshirishi mumkin bo'lgan variantlarni baholaydilar.

Biroq, qaror qabul qilish jarayonida axborotning haddan tashqari ko'pligi rahbarlarning diqqatini shalg'itishi mumkin. Shuning uchun, ular qaror qabul qilishda faqat muhim va tegishli axborotlarga e'tibor qaratishlari zarur. Ko'plab ma'lumotlar har bir tahlil etilayotgan variant bo'yicha o'zgarmas bo'lishi mumkin. 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'lsa, harakatning ush ehtimoliy varianti mavjud bo'lsa (masalan, ush turdagi uskunalar) va sotuv hajmi har bir holda bir xil bo'lsa, sotuv to'g'risidagi ma'lumotlar mazkur qarorning qabul qilinishiga ta'sir ko'rsatmaydi. Shuningdek, buxgalter xarajatlarni baholashda hozirgi kunda hesh kim o'zgartira olmaydigan oldingi ma'lumotlardan foydalanadi. Boshqa tomondan, shu vaqtning o'zida

oldingi, tarixiy ma'lumotlar bo'lmasa-da, qabul qilinayotgan qarorlarga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan xarajatlarni baholash ko'zga tashlanadi.

Relevant xarajatlar - bu alternativ variantlar bo'yicha farq qiluvchi kelajakdagi xarajatlar bo'lib, ular boshqaruv qarorlariga ta'sir ko'rsatadi. Ushbu holatda xarajatlarni relevantga kiritishning ikkita mezon mavjud. Birinchidan, faqat kelajak boshqaruv qarorlariga kiradigan xarajatlar, ikkinchidan, variantlar bo'yicha farq qiluvchi xarajatlar relevant xarajalarga kirishi mumkin. Demak, haqiqiy (tarixiy) ma'lumotlar o'zisha relevant bo'la olmaydi, ular qaror ishlab chiqilayotganda hesh qanday foyda bermaydi hamda alternativ variantlarni muhokama qilayotganda umuman ko'rib chiqilmasligi mumkin.

Relevant yondashuv - katta axborot hajmi mavjud bo'lib, eng maqbul qarorni ishlab chiqish jarayonini engillashtiradi 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'rilmogda - modernizatsiyalash yoki modernizatsiya qilmaslik.

5-jadval

Relevant (tegishli) va norelevant (tegishsiz) xarajatlar

Mezon	Relevant xarajatlar	Norelevant xarajatlar
Ta'rif	Qaror qabul qilish variantlari bo'yicha farq qiluvchi, kelajakdagi xarajatlar.	Qarorlar o'rtasida farq qilmaydigan, o'zgaruvsiz xarajatlar.
Kelajak va tarixiy	Kelajakda amalga oshirilishi mumkin bo'lgan xarajatlar (sash flow bo'lishi shart).	Allaqashon amalga oshirilgan, kelajakda o'zgarmaydigan xarajatlar (sunk sosti).
Turlari	- Avoidable / Insremental xarajatlar - Opportunity sost (ilgari tanlanmagan imkoniyat uchun narx)	- Sunk sosti (oldingi xarajatlar) - Fixed yoki Sommitted xarajatlar - Depresiation kabi non-sash sosti

Ta'sir omili	Muqobil variantlar orasidagi farqni shakllantiradi; qarorga bevosita ta'sir qiladi.	Qaror natijasiga bevosita chegirmaydi; umuman tahlilga kiritilmasligi lozim.
Misollar	- Materiallar, ish haqi (faqat qarorga bog'liq bo'lsa) - Qo'shimcha xarajatlar (incremental costs) - Yo'qotilgan imkoniyat qiymati (opportunity cost)	- O'tmishdagi uskunaning amortizatsiyasi yoki xaridi (sunk cost) - Ijaraga olingan bino uchun to'lov (agar qarordan mustaqil bo'lsa) - Amortizatsiya, ortiqcha umumiy xarajat (allocated overhead)

5-jadval tahlili. Relevant xarajatlar: Bu xarajatlar qaror qabul qilinayotgan alternatalarga bevosita ta'sir qiladi - ya'ni faqat bitta variantni tanlasak yoki tanlamasak, bu xarajatlar o'zgaradi. Masalan, yangi uskunani sotib olish yoki mavjudini yangilamaslik qarori, faqat o'sha qaror natijasida yuzaga keladigan xarajatlar relevantsiz sifatida qabul qilinadi.

Norelevant xarajatlar: Bu xarajatlar qarorga qarshi qarorning o'zgarishiga ta'sir qilmaydi. Ular allaqashon amalga oshirilgan yoki qat'iy majburiyat asosida bor bo'lgan holatlar bo'lib, qaror qabul qilish jarayonida e'tiborga olinmaydi.

Tayanch so'zlar: qaror qabul qilish, muqobil variantlar, tahlil qilish, rejalashtirish, risk, noaniqlik, axborot, samaradorlik, baholash, strategiya.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish nima va uning ahamiyati nimada?
2. Qaror qabul qilish jarayonining asosiy bosqichlari qanday?
3. Muqobil variantlarni tanlash qanday amalga oshiriladi?
4. Qaror qabul qilishda axborotning roli qanday?
5. Risk va noaniqlik sharoitida qaror qanday qabul qilinadi?
6. Samarali qaror qabul qilish uchun qanday omillar muhim?
7. Qarorlarni baholash qanday amalga oshiriladi?
8. Strategik va operativ qarorlar o'rtasidagi farq nimada?
9. Qaror qabul qilishda tahlil usullaridan qanday foydalaniladi?
10. Noto'g'ri qarorlar korxonaga qanday ta'sir ko'rsatadi?

4-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA XO‘JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLAR FAOLIYATINI REJALASHTIRISH VA BUDJETLASHTIRISH

4.1. Rejalashtirish asoslari va dasturi

Bozor iqtisodiyotiga o‘tishda mamlakatda mikromoliyaviy muloqot va makroiqtisodiy rejalashtirishning ahamiyati kamaymagan, aksincha, rivoj topgan. Har qanday korxona faoliyatida nazorat muhim bo‘lgani kabi, rejalashtirish ham boshqaruvning asosiy funksiyalaridan biridir. Rejalashtirishning mohiyati - bu kelajakda bajarilishi zarur bo‘lgan ishlar uchun aniq yo‘nalish va harakatlar zanjirini oldindan belgilashdan iborat.

Rivojlangan davlatlarning tajribasi shuni ko‘rsatadiki, rejalashtirish turlari vaqt ko‘rsatkichlariga qarab farqlanadi, ya’ni uzoq, o‘rtacha va qisqa muddatli rejalashtirish mavjud. Bosh maqsad , uzoq muddatli strategik harakatlarni belgilashdir. Shu bilan birga, rejalashtirish doirasida ikki asosiy faoliyat alohida ajralib turadi:

1. Dasturlarni ishlab chiqish;
2. Tegishli budjetlarni shakllantirish.

Strategik maqsadlarga erishish uchun turli dasturlar - masalan, ishlab chiqarishni uskuna, xom-ashyo, malakali ishchi kuchi bilan ta’minlash, shuningdek realizatsiya yo‘nalichidagi optimal harakatlarni nazarda tutgan rejalashtirish zarur. Har bir dastur esa moddiy ta’minot mablag‘ bilan qo‘llab-quvvatlanishni talab qiladi. Biroq rejalashtirish faqat reja tuzishdan iborat emas, bu jarayonda budjetlar tayyorlanadi, monitoring amalga oshiriladi, har bir reja bo‘yicha bajarilish holati nazorat qilinadi, lozim o‘zgarishlar kiritiladi.

Bu jarayon tashkilotda operativ, ongli va konstruktiv qarorlar qabul qilishga xizmat qiladi. Natijada, boshqaruv madaniyati shakllanadi, va korxona o‘z faoliyatini rejalashtirilgan asosda olib boradi.

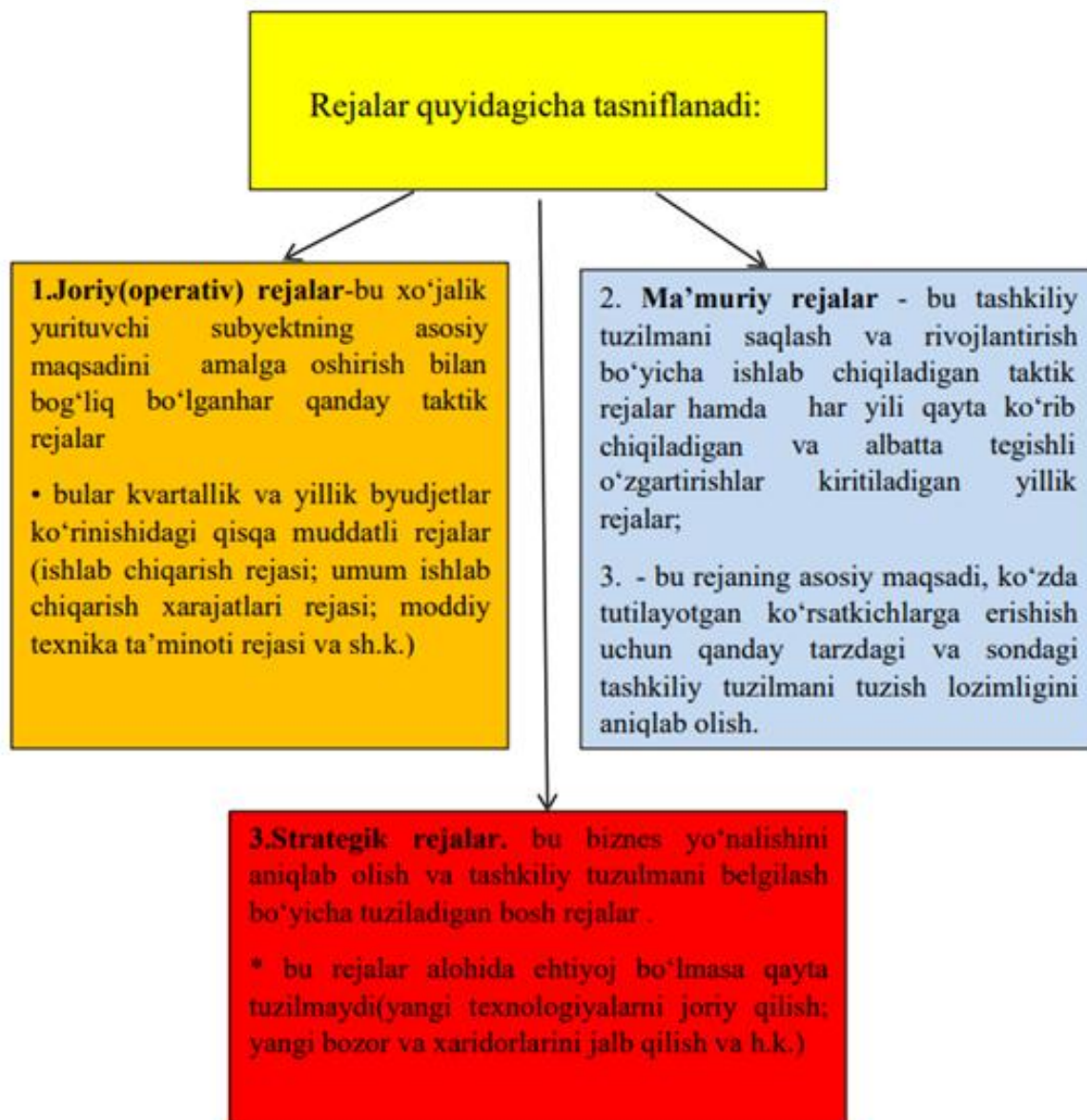
Rejalashtirish - bu nima va boshqaruvdagi roli qanday?

Rejalashtirish - bu oldindan “nima qilish,” “qashon,” “qanday va kim tomonidan” bajarilishini belgilovchi boshqaruv funksiyasidir²².

²²

management

[https://www.yourarticlelibrary.com/management/management-functions/planning-function-of-](https://www.yourarticlelibrary.com/management/management-functions/planning-function-of-management)



3-rasm. Rejalarning klassifikatsiyasi

Strategik rejalashtirish tashkilotga uzoq muddatli maqsadlar yo'nalishida resurslarni yo'naltirish imkonini beradi²³.

Rejalashtirish - bu tashkilot faoliyatini nazorat qilish va monitoring qilish uchun asos yaratadi²⁴.

Budjet - bu rejalashtirilgan amaliyotlar bo'yicha mablag' taqsimlash va rejalashtiruvshilar uchun nazorat vositasidir²⁵.

Dasturlar - bu xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan rejalashtirilgan maqsadlarga erishish uchun mo'ljallangan

²³ https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning

²⁴ <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Bre-Cap/Business-Planning.html>

²⁵ <https://accountingexamsmastery.ca/introduction-to-managerial-accounting>

shora-tadbirlar kompleksidir. Masalan, korxonada quyidagi turdagi dasturlar ishlab chiqilishi mumkin: mehnat sharoitini yaxshilashga yo'naltirilgan dastur, ekologik xavfsizlikni ta'minlash dasturi, texnologik jarayonlarni takomillashtirish dasturi, ilm-tadqiqot ishlari dasturi, shuningdek mahsulot sifatini oshirish bo'yicha dastur.

Dasturlash - bu strategik rejalarni amalga oshirishda xizmat qiluvchi muhim vosita hisoblanadi. Biroq ko'p hollarda korxonalarda dastur tuzish amaliyotiga yetarli darajada e'tibor berilmaydi. Ba'zi rahbarlar bu zarurlikni his qilmaydi, boshqalari esa iqtisodiy nazariy bilimlar yetishmagani, sharshoq yoki boshqa omillar sabab dasturlarni tayyorlashni kechiktiradi.

Har qanday samarali dastur tuzish quyidagi ush bosqichdan iborat bo'lishi lozim:

1. Mavjud dasturlarni tahlil qilish;
2. Yangi taklif qilingan dasturlarni chuqur ko'rib chiqish;
3. Dasturlarni bir tizim ichida muvofiqlashtirish.

Dastur rejalashtirish va strategiya o'rtasidagi bog'liqlik: Dasturlar strategiyani amaliy harakatlarga aylantirish yo'lidagi vosita bo'lib, har bir dastur o'z maqsadi bilan strategiyaga xizmat qilsin - muhim tamoyil sifatida ajralib turadi²⁶.

Shu bilan birga, barcha korxonalarda dastur tuzish jarayoni jiddiylik bilan amalga oshirilmaydi; ba'zida reja tasdiqlanmay, vaqti-vaqti bilan belgilersiz, abstrakt tarzda tuzilib, haqiqiy hayotga to'liq tatbiq etilmaydi. Bu holat, ayniqsa, rivojlanishga umid bilan yondashayotgan tadbirkorlar uchun optimal emas.

Kelajakdagi kengayish va barqaror o'sishni maqsad qilgan biznes rahbarlari quyidagi yo'nalishda e'tiborli bo'lishi muhim: Dasturlarni tuzishda yuqoridagi ush bosqichni - joriy rejalarning qayta ko'rib chiqilishi, yangi dasturlarni sinchiklab o'rganish va ularni muvofiqlashtirishni - aniq ajratib ko'rsatish zarur.

1. Joriy dasturlarni qayta ko'rib chiqish. Hatto ishlab chiqarish barqaror davom etsa-da, mavjud rejalarga doimiy ravishda qayta nazar solish zarur. Sabablari juda oddiy, ya'ni xaridorlar ehtiyoji o'zgaradi, iqtisodiy shartlar va texnologiyalar tez rivojlantiriladi. Bozor sharoiti (masalan raqobat, iste'molchilar talabi) keskin o'zgaradi, shuning uchun

²⁶ <https://www.planview.com/resources/articles/program-management-key-strategic-execution>

hozirda amalda bo'lgan dasturlar har doim dolzarb emas bo'lib qolishi mumkin.

2. Taklif qilinayotgan yangi dasturlarni chuqur tahlil qilish. Yangi reja taklif qilinganda, rahbar uni diqqat bilan ko'rib chiqishi va puxta o'rganishi zarur. Bu jarayonda eng ommabop yondashuv - "samara/xarajat" usuli (ingliz tilida sost-benefit analysis) bo'lib, unda rejaning keltirishi mumkin bo'lgan foydalar (nafaqat moliyaviy, balki sifat, imidj va boshqalar) va unga sarflanadigan harajatlarni solishtirish amalga oshiriladi.

3. Dasturlarni muvofiqlashtirish. Joyida samarali bo'ladigan, korxona strategiyasiga mos keluvchi va asosiy maqsadlarni qo'llab-quvvatlovchi dasturlar tanlanib, bitta tizim sifatida moslashtiriladi. Bu integratsiya jarayonida amaldagi va yangi variantlarni solishtirib, eng maqbul yechimni aniqlash talab qilinadi. Shuningdek, zarur bo'lganda operativ qarorlar qabul qilish tayyor bo'lishi kerak.

Rahbar o'zi reja mazmunini chuqur o'rganishi, uning xarajatlari va keltirishi mumkin bo'lgan foydani real holatda solishtirishi shart. Shuningdek, elementlar - korxona imidji, atrof-muhitga ta'sir, mehnat sharoitini yaxshilash va boshqa o'lishab bo'lmaydigan, ammo muhim foydalarni ham hisobga olish lozim.

1. Foyda-Xarajat ("samara/xarajat" usuli, yoki "benefit-cost ratio" analysis) misollari

1.1 Renovatsiya: Investitsiya loyihasi.

Investopedia misolida, kompaniya \$50,000 evaziga uskunani ijaraga oladi va bu yil davomida \$100,000 foyda keltiradi. Diskontlaganda (inflyatsiya 2%) ushbu foyda \$288,388 ga yetadi, shundan $BCR = 5,77$. Bu loyihaning rentabel ekanini ko'rsatadi

1.2 Dasturiy ta'minot joriy etish.

monday.com blogida keltirilgan misolda — dasturga \$110,000 sarflanadi, lekin yillik 5 yilda jami \$275,000 foyda oladi. $BCR = 2,5$ — demak har \$1 investitsiya \$2.5 foyda beradi.

Ko'plab korxonalarda dasturlarni muvofiqlashtirish operativ amaliyotga kiritilmaydi. Xalqaro amalda esa, tashqi muhit o'zgarishlariga tezkor javob berish va dasturlarni bir-biriga moslashtirmishni tashkil qilish muhim. Muvofiqlashtirilgan reja (odatda

2-5 yilga mo'ljallangan) asosida budget tuziladi - ya'ni amalga oshirilayotgan har bir tadbir aniq moliyaviy reja asosida olib boriladi.

“Samara/xarajat” (SBA / BSR) usuli nafaqat raqamli iqtisodiy tahlil, balki tashqi muhit, imidj, ekologiya, mehnat sharoiti kabi son bilan ifodalab bo'lmaydigan omillarni ham e'tiborga olishni nazarda tutadi. Rahbarlar va qaror qabul qiluvchilar bu usulni qo'llaganlarida yanada ongli va asosli harakat qilish imkoniga ega bo'ladi.

4.2. Xo'jalik yurituvchi subyekt budgeti mohiyati va uni shakllantirish

Ko'pincha “budget” termini korxona rahbariyatiga noaniq, faqat davlat yoki mahalliy budgetlar bilan bog'liq ish, “smeta”dek tuyuladi. Biroq zamonaviy biznes muhiti shuni ko'rsatmoqda-ki, agar subyekt samaradorligini oshirmoqshi, kuchli raqobatga bardosh berishni istasa-budgetni boshqaruv vositasi sifatida chuqur anglab yetishi zarur.

Amalda, rivojlangan bozor tizimlarida korxonalar faqat bitta budget tuzmaydi; bir nechta budget - masalan, operatsion, moliyaviy va bosh budget (master budget) - birlashtiriladi va yakunshda esa bosh budget shakllantiriladi. Bu subyektни rejalashtirilgan usulda boshqarishga xizmat qiladi.

Budget - bu dastur tuzishda rejalashtirishning ajralmas, ammo aniqroq bo'lgan bosqichi. Dasturlar uzoq muddatli (masalan, 2-5 yil), reja sifatida tuziladi, holbuki budget ko'pincha yil davomida amal qiladigan moliyaviy reja bo'ladi.

Korxona ichida budget:

- ✓ Bu boshqaruv nazoratida foydalaniladigan asosiy quroldir;
- ✓ Eng ko'p tarqalgan moliyaviy hujjat hisoblanadi;
- ✓ Oddiy, tuchunarli va ixtiyoriy shaklda tuziladi;
- ✓ So'nggi foydalanuvchilar uchun qulay - mazmuni, formati va muddati erkin tanlanadi;

Budgetlar - bu keraksiz murakkabliklardan holi, keng tarqalgan integratsiyalashgan boshqaruv mexanizmi hisoblanadi.

Yana, har bir loyiha yoki funksiya uchun alohida budget tuzish (masalan - produksion, xodim, investitsiya, kashfiyot) orqali keyinchalik bularni birlashtirgan bosh budget -master budget tashkil qilinadi.

Iqtisodiy madaniyatimizda esa ko'plab rahbarlar budgetga faqat davlat toifasidagi yondashuv bilan qarashadi, korxonada bu amaliyot say qiyinliklar, tuchunmovchiliklar tufayli ishlamaydi. Aksariyat xususiy subyektlar rejasiz - ya'ni budjetsiz faoliyat yuritadi. Budget bilan dasturlash jarayoni asosiy farqi shu bilan belgilanadiki, dastur istiqboldagi bir necha yillar (1 yillik, 2-3 yillik, 5-10 yillik) uchun tuzilishi mumkin.

Iqtisodiyotda daromad olish - asosiy maqsad bo'lgash, yillik daromad rejalari bilan budget tuziladi. Bu tijorat korxonalarida bo'lsa, notijorat subyektlar ham o'z budgetlarini shakllantirishi mumkin.

Budget - korxona uchun sheksiz murakkab bo'lmagan, balki amaliy, moslashuvchan va rahbarlar qarorini qo'llab-quvvatlaydigan asosiy boshqaruv vositasidir. U reja va moliya o'rtasidagi bog'lovshi bo'lib, muvaffaqiyatli faoliyat uchun zaruriy himoya darajasini ta'minlaydi.

Budget - bu reja asosida tuzilgan moliyaviy hujjat bo'lib, korxona faoliyatini tartibga solish va nazorat qilishda muhim vositadir. U dastur rejalashtirish bosqichidagi ikkinchi asosiy tartib bo'lib, quyidagi funksiyalarni o'z ichiga oladi:

1. Boshqaruv nazorati uchun asosiy vosita. Budget orqali daromad va xarajatlar belgilanadi, nazorat osonlashadi va sho'ba bo'limlar hamda rahbariyat uchun aniq mezonlar ta'minlanadi²⁷.

2. Universal moliyaviy hujjat. Har bir korxona - kichik savdo do'kondan to yirik banklargacha - o'z faoliyati uchun budget tuzadi va bu amaliyot faoliyatni tizimli ravishda boshqarishda zarur²⁸.

3. Oddiy, tuchunarli, ixtiyoriy shakl. Budget erkin formatda, foydalanuvchiga qulay va sodda ko'rinishda bo'lishi mumkin - bu uni boshqaruv usuli sifatida keng ommalashtiradi²⁹.

4. Moslashuvchan tuzilma. Budgetning muddati, mazmuni va strukturasini korxona o'z ichki ehtiyojlari asosida belgilashi mumkin - bu uni strategik boshqaruvga moslashtiradi³⁰.

Nima uchun budget muhim?

1. Moliyaviy nazorat va javobgarlikni kuchaytiradi - daromad va xarajatlarni reja asosida solishtirish orqali samaradorlik o'lsanadi.

²⁷ <https://theschlottco.com/the-importance-of-budgeting-in-business-management-a-complete-overview>

²⁸ <https://www.completecontroller.com/the-role-of-budgeting>

²⁹ <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-budgeting-in-business?>

³⁰ <https://www.investopedia.com/ask/answers/042215/whats-difference-between-budgeting-and-financial-forecasting.asp>

2. Resurslar optimal taqsimlanadi - mavjud mablag'lar eng muhim yo'nalishlarga yo'naltiriladi va ortiqcha sarflar oldi olinadi.

3. Ma'lumotli qarorlar qabul qilish imkonini beradi - rahbarlar investitsiya, kengayish yoki tejamkorlik shoralarini aniqlik bilan rejalashtira oladi

4. Har bir bo'lim faoliyatini baholash mezonidir: Haqiqiy natijalar budjet bilan solishtiriladi, tahlil natijasida o'zgartirishlar kiritiladi.

5. Xatarlarni oldindan baholash va zaxira fund yaratish: Noqonuniy holatlarda budjet tahrir qilinadi va rejalarda turg'unlik saqlanadi.

6. Strategik reja va maqsadlarni moliyaviy jihatdan qo'llab-quvvatlash: Har bir bo'lim yoki loyiha uchun tayyorlangan budjetlar master budjet orqali birlashtiriladi - strategiyani moliyaviy amalga oshirishga tayyorlaydi.

Budjet - bu reja va moliya o'rtasida samarali ko'prik vazifasini bajaradi. U rahbarga faoliyatni rejali, nazoratli va strategik asosda olib borish imkonini beradi. Har qanday korxona uchun budjet tuzish - faqat moliyaviy majburiyat emas, balki istiqbolli va barqaror rivojlanish uchun zarur strategik harakatdir.

Har bir budjet hujjatida quyidagi elementlar aniq ko'rsatilishi muhim:

✧ **Sarlavha va muddati.** Budjet qaysi muddatda - oy, shorak, yil - uchun tuzilganini sarlavha orqali bildiradi.

✧ **Shakl va tarkibi.** Budjet formati ishlab shiquvshilar (menejerlar) tomonidan yaratiladi. Korxona o'ziga qulay formatni ishlab chiqishi va undan foydalanishi mumkin.

✧ **O'zgartiriluvshanlik.** Yangi mahsulot yoki xizmat qo'sha turib, budjet bandlarini mos ravishda kengaytirish mumkin. Asosiy prinsip - soddalik, aniqlik va foydalilik hisoblanadi.

Iqtisodiy adabiyotlarga ko'ra, budjet - bu miqdoriy (odamlar tomonidan ko'pincha pul bilan) reja bo'lib, tuzilish intervalli (odatda bir yil) bilan belgilanadi.

AQShdagi boshqaruv hisobshilari instituti (IMA) budjetni shunday ta'riflaydi: Budjet - bu pul shaklidagi miqdoriy reja bo'lib, ma'lum muddatgacha tasdiqlangan, hamda bu muddatda erishiladigan

daromad, amalga oshiriladigan xarajatlar yoki jalb qilinishi zarur kapital miqdorini ko'rsatadi.

Budjetlar ko'p hollarda bir yillik muddatga tuziladi, va ularni shoraklar, oylar, hatto to'rt haftalik shoralarga bo'lish mumkin. Bunday qisqartirilgan muddatlarda rejalashtirish, ayniqsa, nazorat jarayonini yanada samarali qiladi. Masalan, to'rt haftalik sikl oyga qaraganda aniqroq taqqoslash imkonini beradi.

Istisno tariqasida, uzluksiz yoki "rolling" (egiluvshan) budjetlar keng qo'llanadi - bu usul har oy yoki shorak oxirida keyingi muddat uchun budjet bandlarini yangilab borishga asoslangan. Bunday yondashuv bilan budjet doimiy yangilanadi va rejali rejalashtirish davomiyligi ta'minlanadi

Oddiy hollarda, yillik budjet shoraklarga bo'linadi, va faqat birinchi shorak to'liq oylar bo'yicha hisoblab chiqiladi. Bu yondashuv - shart-sharoitga moslashuvchanlik va amaliyotni rejalashtirishda qulaylik beradi.

Agar korxonada jiddiy investitsion o'zgarishlar - masalan, yangi texnologiya, uskunalar, mahsulot ishlab chiqarish - yuzaga kelsa, budjet 5 yillik yoki undan ko'proq muddatga tuzilishi mumkin. Bunday uzoq muddatli budjetlar keng ko'lamli strategik rejalashtirishda muhim vosita bo'ladi.

Bugungi kunda esa, budjetni uzoq muddatli rejalashtirish vositasi sifatida qo'llay boshlagan korxonalar soni kundan kunga ortib bormoqda.

Budjet - bu belgilangan reja, bashorat esa harakatlar asosida yangilanadigan real-time tahlil vositasi. Ular birgalikda samarali foydalaniladi³¹.

Moslashuvchan va statik budjetlar. Har bir xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyatini samaradorlik bilan boshqarishda budjetlash muhim o'rin tutadi. Maqsad va vazifalardan kelib shiqqan holda budjetlarning bir nechta turlari mavjud bo'lib, ulardan biri - statik budjetdir. Ushbu tur, ayniqsa, boshqaruv hisobini tashkil etishda o'zining soddaligi va aniqligi bilan alohida ahamiyat kasb etadi.

Statik budjet xo'jalik yurituvchi subyektning operatsion faoliyatini hesh qanday qo'shimcha murakkab hisob-kitoblarsiz baholash imkonini

³¹ investopedia.com/ask/answers/042215/whats-difference-between-budgeting-and-financial-forecasting.asp

yaratadi. Uning asosida ma'lum bir faoliyat turi uchun kutilayotgan daromadlar va ushbu daromadga erishish uchun sarflanishi zarur bo'lgan xarajatlarni oldindan rejalashtirish yotadi. Keyinchalik, rejalashtirilgan ko'rsatkishlarning haqiqiy bajarilgan natijalari bilan solishtiriladi.

Bu turdagi budjet, moliyaviy natijalarning ma'lum bir hisobot davri oxirida qanday bo'lganini aniq ifodalaydi. Uning asosiy afzalligi shundaki, pul va foiz ko'rsatkishlarining mutloq qiymatlarini taqqoslash uchun qulaylik yaratadi. Biroq, statik budjet ko'rsatkishlarini moslashuvchan budjet ko'rsatkishlari bilan solishtirishda muhim bir jihat bor: bunda sotuvning haqiqiy hajmi hisobga olinmaydi. Ya'ni, bu yerda natijalarning faqatgina qiyosiy tahlili amalga oshiriladi.

Berilgan jadval ma'lumotlarini dastlabki tahlil qilish natijasida shuni ko'rish mumkinki, statik budjet doirasida rejalashtirilgan ko'rsatkishlar bilan taqqoslanganda, sotishdan tushgan daromadlar hajmi oshgan, natijada foyda ham rejaga nisbatan ko'paygan. Ammo, shu bilan birga, ishlab chiqarish xarajatlari hamda davr xarajatlari miqdori ham oshilgan rejadan ortiq bo'lgan. Bu holat statik budjetning xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati haqida dastlabki, umumiy tasavvur berishini ko'rsatadi.

Biroq, barcha ko'rsatkishlardagi o'zgarishlarga qanday omillar ta'sir etganini, qanday imkoniyatlar foydalanilmaganini yoki qanday resurslar zoye ketganini aniq bilish uchun tahliliy ishlarimizni yanada chuqurlashtirish zarur. Bu esa moslashuvchan budjetlar va ularning tahliliy imkoniyatlarini o'rganishni taqozo etadi.

Biznesda budjetni rejalashtirishning ikki asosiy turi mavjud: statik va moslashuvchan. Agar statik budjetda ko'rsatkichlar oldindan belgilangan bir hajmni asos qilib olgan holda tuzilsa, moslashuvchan budjetda esa ishlab chiqarish yoki sotish hajmni omil sifatida hisobga olgan holda turli xil natijalar taxmin qilinadi. Bu usul, biznesning real sharoitlarga tezroq moslashishiga va prognozlarni aniqroq belgilashiga yordam beradi.

Moslashuvchan budjetning tuzilishi va qo'llanilishi. Moslashuvchan budjetni shakllantirishda ishlab chiqarish hajmining rejalashtirilgan qiymati bir nechta muqobil variantlar orqali aniqlanadi. Ushbu jarayonda, avvalo, sotish hajmining turli senariylari ko'rib chiqiladi. Keyin esa, har bir mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan meyoriy xarajatlar belgilanadi. Ushbu meyorlar

asosida, tanlangan muqobil sotish hajmlariga mos keladigan ishlab chiqarish hajmi aniqlanadi.

Moslashuvchan budjetning foydalari. Xo‘jalik yurituvchi subyektlar uchun moslashuvchan budjet quyidagi muhim afzalliklarni taqdim etadi:

➤ **Samarali boshqaruv.** Daromad va xarajatlarni samarali boshqarish imkoniyatini yaratadi. Belgilangan rejalardan chetlanishlarni tezda aniqlash va tegishli shora- tadbirlarni ko‘rishga yordam beradi.

➤ **Nazorat va tahlil.** Ijobiy va salbiy chetlanishlarni aniqlab, ularni rejalashtirilgan foyda miqdoriga mos ravishda tuzatishga zamin yaratadi. Bu esa budjet nazoratini kuchaytiradi.

➤ **Qaror qabul qilish.** O‘zgarishlarni keltirib chiqargan har bir omilning ularning natijalariga neshog‘lik ta’sir qilganligini hisoblashga imkon beradi. Bu esa menejmentning aniq va asoslangan qarorlar qabul qilishiga yordam beradi.

Umuman olganda, moslashuvchan budjet korxonalarga bozordagi o‘zgarishlarga tezkor munosabat bildirish, xarajatlarni optimallashtirish va umumiy moliyaviy barqarorlikni ta’minlashda muhim vosita hisoblanadi.

4.3. Ishlab chiqarish dasturini tuzish

Ishlab chiqarish dasturini shakllantirish - bu xo‘jalik yurituvchi subyektning moliyaviy rejalarini tuzish jarayonida muhim bosqichlardan biridir. Ushbu dastur bir yillik yoki boshqa rejalashtirilgan davr ichida ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat yoki ish)lar hajmi, turlari, sifati hamda yetkazib berish muddatlarini aniqlovshi kompleks hujjat hisoblanadi. U, asosan, tovar va xizmatlarga bo‘lgan bozor talabi, tuzilgan shartnomalar hamda mijozlarning buyurtmalari asosida tuziladi.

Dastur ishlab chiqilishida birinchi navbatda bozor tahlili amalga oshiriladi. Bu bosqichda iste’molchilarning ehtiyojlari, oldindan tuzilgan bitimlar, kelishuvlar va ishlab chiqarish imkoniyatlari chuqur o‘rganiladi. Aynan shu ma’lumotlar asosida kelgusidagi ishlab chiqarish hajmi belgilanadi.

Rejalashtirish jarayonida turli usullar va yondashuvlar qo‘llaniladi. Ulardan eng asosiylari quyidagilardan iborat:

❖ Darajali prognozlash - mahsulot sotilishidan olinadigan foyda ush xil (minimal, ehtimoliy va maksimal) ssenariy bo'yicha taxmin qilinadi.

❖ Vaziyatga mos rejalashtirish - bozor sharoitlarining o'zgaruvchanligiga mos holda ishlab chiqarish rejalarini tayyorlash imkonini beradi.

Chiziqli dasturlash - resurslar taqsimotini optimallashtirishga xizmat qiladi.

Ishlab chiqarish dasturini shakllantirish, odatda, quyidagi ush bosqichda amalga oshiriladi: Subyektning umumiy faoliyatini qamrab oluvshi yillik ishlab chiqarish rejasini tayyorlash. Belgilangan hisobot davrida erishilishi lozim bo'lgan asosiy strategik maqsadlarni aniqlash.

Xo'jalik yurituvchi subyektlar yoki uning segmentlari bo'yicha yillik ishlab chiqarish hajmini aniqlash - mahsulot birligini mos ravishda taxminiy bozor baholariga ko'paytirish orqali quyidagi formula bilan hisoblanadi.

$$M_0 = \sum_i^m M_m B_m + \sum_i^p M_p B_p + \sum_i^y M_y B_y$$

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_m, B_y, B_p - mahsulot (ish va xizmat)lar birliklarining taxminiy bozor baholari, p.b./donada; p,r,i- mahsulot (ish va xizmat)larning nomenklaturasi.

Yillik rejaning bajarilishi uchun uni subyektning tarkibiy bo'linmalari va mas'ul guruhlar o'rtasida taqsimlash. Turli mamlakatlar amaliyotida esa ishlab chiqarish dasturini tuzishda ush asosiy yondashuv keng qo'llaniladi:

“Quyidan yuqoriga” (nomarkazlashgan) rejalashtirish - bu yondashuvda dastlab korxona ichidagi bo'limlar, ya'ni quyi darajadagi strukturaviy birliklar o'z rejalari asosida ish boshlaydi. So'ngra bu rejalar umumlashtirilib, yagona korxona darajasidagi hujjatga aylantiriladi. “Yuqoridan quyiga” (markazlashgan) rejalashtirish - bunda rejalashtirish jarayoni rahbariyat tomonidan boshlanadi va umumiy strategik rejalar asosida bo'limlarga aniq vazifalar yuklanadi.

Takroriy (interaktiv) rejalashtirish - bu usulda rahbariyat bilan korxona bo'linmalari o'rtasida faol aloqa va o'zaro kelishuv asosida reja

shakllantiriladi. Bu hamkorlik rejaning aniq, real va bajarilishi mumkin bo'lgan bo'lishini ta'minlaydi.

Amaliy misol: Korxona ishlab chiqarish dasturi loyihasi Misol: "UZ-ELEKTRON" MSHJ yillik ishlab chiqarish dasturi shartlar: Korxona 3 xil mahsulot ishlab chiqaradi: A, B, va S. Har bir mahsulot bo'yicha bozor talabi va ishlab chiqarish quvvati mavjud.

Talab darajasi oldindan o'rganilgan.

Rejalashtirish: "Quyidan yuqoriga" usulida olib boriladi.

Mahsulot turi	Bozor talabi (dona/yil)	Ishlab chiqarish quvvati (maks.)	Rejalashtirilgan hajm	Izoh
Mahsulot A	10 000	12 000	10 000	To'liq talabni qoplaydi
Mahsulot B	6 000	5 500	5 500	Quvvat cheklangan
Mahsulot S	3 000	6 000	3 000	Talab past, lekin imkoniyat katta

Diversifikatsiya rejasi: mahsulot B bo'yicha ishlab chiqarishni ko'paytirish uchun yangi uskunalar keltirish ko'zda tutilgan.

Ishlab chiqarish dasturi - bu korxonaning strategik rejasi bo'lib, u bozor talabini, mavjud resurslarni va ishlab chiqarish imkoniyatlarini uzviy bog'lab beradi. Dastur to'g'ri tuzilgan taqdirda, ya'ni xarajatlar samarali boshqariladi, bozor ehtiyojlariga mos mahsulot yetkaziladi, resurslar isrof qilinmaydi, tashkilot ichidagi bo'limlar o'z vazifalarini aniq biladi.

Turli rejalashtirish uslublarini (quyidan yuqoriga, yuqoridan quyiga, takroran) to'g'ri tanlash orqali korxona ichida samarali hamkorlikka erishish mumkin.

Xulosa qilib aytganda, ishlab chiqarish dasturini tuzish xo'jalik yurituvchi subyektning ichki imkoniyatlarini tahlil qilish, tashqi talabni o'rganish hamda samarali boshqaruvga erishish yo'lida asosiy omillardan biri hisoblanadi.

4.4. Pul mablag'lari budjeti

Pul oqimlarini rejalashtirish xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy barqarorligini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Aynan pul mablag'lari harakati orqali subyekt faoliyatining samaradorligi, moliyaviy resurslardan foydalanish darajasi va naqd pul balansining holati aniqlanadi.

Bosh budjetni ishlab chiqish jarayonida, dastlab boshqa bo'limlar - masalan, kapital xarajatlar, foyda va zarar prognozlari kabilar shakllantiriladi. Shundan so'nggina, pul mablag'lari budjeti, ya'ni kelgusi davrda kutilayotgan tushumlar va to'lovlarning batafsil rejasini aks ettiruvshi hujjat tuziladi. Bu budjet, moliyaviy oqimlarni oylar kesimida tahlil qilishga yordam berib, davr oxiridagi naqd pul saldosi oldindan belgilash imkonini yaratadi.

Pul budjetining asosiy vazifalaridan biri - moliyaviy tanqislik (likvidlik muammosi) yoki mablag'lar ortiqchaligi kuzatiladigan davrlarni oldindan aniqlash va ularga qarshi zarur shoralarni rejalashtirishdir. Misol uchun, agar rejalashtirilgan pul saldosi haddan tashqari yuqori bo'lsa, bu moliyaviy resurslarning samarali jalb qilinmayotganini ko'rsatadi. Aksincha, juda kam saldo mavjud bo'lsa - subyekt o'z majburiyatlarini o'z vaqtida bajarolmasligi mumkin.

Pul mablag'lari budjeti ikki asosiy maqsadga xizmat qiladi:

1. Buxgalteriya balansini yakunlashda yordam berish - ya'ni davr oxirida kutilayotgan naqd pul qoldig'ini aniqlash orqali umumiy moliyaviy holat bo'yicha aniq tasavvur hosil qilish.

2. Moliyaviy resurslarni operativ boshqarish vositasi - bu orqali har bir oyning oxirida pul mablag'larining yetishmasligi yoki ortiqchaligi tahlil qilinadi. Shu tariqa, pul mablag'lari budjeti umumiy boshqaruv tizimining muhim elementi hisoblanib, biznes faoliyatining barcha jabhalarida pul oqimlarini tartibga soladi. Pul bo'lmasa, hatto eng yaxshi rejalashtirilgan strategiyalar ham bajarilmay qolishi mumkin.

Pul oqimlarining asosiy manbasi odatda tovar yoki xizmatlarni realizatsiya qilishdan keladigan tushumlar hisoblanadi. Misol uchun, korxonaning sotuv budjetida ko'rsatilishicha, mahsulotlarning:

- 60% qismi to'lov darhol amalga oshirilgan holda sotiladi;
- 38% qismi esa kredit asosida sotilib, tushum keyingi oyda olinadi;

➤ 2% sotuvlar esa umuman tushumga aylanishi kutilmaydi (yo‘qotishlar sifatida).

Bu kabi nisbatlar asosida tushum budjeti shakllantiriladi. Muhim jihatlardan biri - pul oqimlarini aniqlashda operatsiyaning rasmiy amalga oshirilgan sanasiga emas, balki pulning real harakatlanish sanasiga e‘tibor qaratilishi kerak. Bu yondashuv moliyaviy hisobot yuritishning eng asosiy tamoyillaridan biridir.

Shuningdek, to‘lovlarning muddati va manbalari ham diqqat bilan hisobga olinadi. Masalan:

➤ Ba‘zi xarajatlar (masalan, tijorat xarajatlari) kechiktirilgan muddatda (30 kun yoki undan ortiq) amalga oshiriladi;

➤ Mehnatga haq to‘lash esa, odatda, o‘z vaqtida bajarilishi kerak;

➤ Amortizatsiya xarajatlari esa real pul oqimini talab qilmaydi - bu faqat buxgalteriyadagi hisob-kitob ko‘rsatkichidir.

Yuqoridagilarni hisobga olgan holda, korxona pul oqimlarini samarali rejalashtirishi, o‘z faoliyatini moliyaviy jihatdan mustahkamlashi hamda favqulodda holatlarga tayyor bo‘lishi mumkin. Pul mablag‘lari budjetining umumiy ko‘rinishi va ma‘lumotlar manbai quyidagi jadvalda keltirilgan:

6-jadval

Pul mablag‘lari budjetining umumiy ko‘rinishi³²

Pul mablag‘i budjetining elementlari	Ma‘lumotlar manbai
Pul mablag‘lari tushumi:	
-naqd pulga sotuvdan	-Sotuv budjeti (naqdga)
-kreditga sotuvdan	-Sotuv budjeti (kreditga)
-boshqa aktivlar sotuvidan	Foyda va zararlar to‘g‘risidagi prognoz hisoboti
- olingan qarzlar	- Oldingi oylarning pul mablag‘lari budjeti
Pul mablag‘lari to‘lovi:	
- asosiy materiallar uchun	-Xarid budjeti
yordamshi materiallar uchun	Umum ishlab chiqarish xarajatlari va materiallar xaridi budjetlari
- to‘g‘ri mehnat xarajatlariga	Ish haqi budjeti

³² Israilov I.R., Maxmudov B. Yu., “Boshqaruv hisobi”, o‘quv qo‘llanma, 2020.

-umum ishlab chiqarish xarajatlariga (UISHX)	UISHX budjeti
- tijorat xarajatlariga	tijorat xarajatlari budjeti
-umumiy va ma'muriy xarajatlar uchun	Umumiy va ma'muriy xarajatlar budjeti
- kapital xarajatlar uchun	kapital xarajatlar budjeti
-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

6-jadval tahlili. Pul mablag'lari budjeti har bir korxona uchun muhim rejalashtirish va nazorat instrumentidir. Uning asosiy ahamiyati quyidagilar bilan belgilanadi. Naqd mablag'lar kelish (tushum) va chiqish (to'lov) omillari korxonaning likvidlik darajasini, moliyaviy barqarorligini va qisqa hamda uzoq muddatli rejasini belgilashda muhim rol o'ynaydi. Quyida ba'zi muhim jihatlar:

1. Likvidlikni boshqarish. Naqd sotuvlar - eng xavfsiz tushum manbai, ayniqsa favqulodda moliyaviy ehtiyoj paytida zarur. Kredit sotuvlar esa bozor raqobatini oshirishda zarur, lekin to'lovni kuzatish va kam ta'minlangan qarzдорlik xavfi mavjud. Boshqa aktivlar sotuvi - likvidlikni yaxshilab, vaqtinsha pul oqimini ta'minlaydi.

2. Likvidlikni oshirish uchun qarz olish. Qarzдорlik bilan operatsiyalarni moliyalashtirish korxonaning vaqtinshalik balansini saqlashga yordam beradi, ammo qarzning qaytarilishi, foizlar va soliq to'lovlari -moliyaviy majburiyatlarni tekshirib borishni talab qiladi.

3. Operatsion xarajatlar samaradorligini oshirish. Ishlab chiqarish va tijorat jarayonlari uchun zarur xarajatlar - asosiy va yordamshi materiallar, mehnat haqi, UISHX, tijorat va ma'muriy xarajatlar - pul mablag'larini rejalashtirishda to'g'ri baholashni talab etadi. Ushbu budjetlar orqali samaradorlik va xarajatlarni nazorat qilish osonlashadi.

4. Investitsion xarajatlar (kapital xarajatlari). Uzoq muddatli o'sish va ishlab chiqarish quvvatini kengaytirish uchun kapital xarajatlar kerak. Bu xarajatlar sash budgetda aniq ko'rsatilishi lozim, chunki ular naqd mablag'lar oqimini uzaytiradi.

5. Moliyaviy majburiyatlar va soliq yuklari. Foyda solig'i va foiz to'lovlari - alohida profilaktik rejalashtirishni talab qiluvchi xarajatlar.

Bularni moliyaviy natijalar yoki prognoz hisobotlarida ko‘rib, haqiqiy naqd oqimga ta‘sirini aniqlash zarur.

4.5. Sotuv hajmini rejalashtirish

Korxona yoki tashkilot tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot (yoki ko‘rsatilayotgan xizmat)ni rejalashtirilgan tarzda sotish - bosh budjetni tuzish jarayonidagi eng muhim boshlang‘ich bosqichlardan biridir.

Amaliyotda sotuv budjetini ishlab chiqish eng murakkab rejali bosqichlardan biri hisoblanadi, chunki bu yerda nafaqat ishlab chiqarish imkoniyatlari, balki nazorat qilishning imkoni bo‘lmagan, tashqi omillarning ta‘siri kuchli bo‘lgan real bozor sharoitlari inobatga olinadi. Sotishdan olinadigan daromad, bir tomondan, subyekt ichidagi resurslar va quvvatlarga, ikkinchi tomondan esa tashqi - ya‘ni bozor talabiga, raqobatga, narxlar tebranishiga va marketing faoliyatiga bog‘liq bo‘ladi.

Sotuv budjetini shakllantirishda hisobga olinadigan omillar ikki guruhga bo‘linadi:

1. Aniqligi nisbatan oson bo‘lgan omillar (misol uchun, ishlab chiqarish quvvati, mavjud mijozlar soni, mahsulot tannarxi).

2. Noaniq, prognoz qilish qiyin bo‘lgan omillar (bular individual yondashuvni talab qiladi), masalan: bozor segmentida faoliyat yuritayotgan raqobatchilar strategiyasi, subyektning milliy va xalqaro bozordagi pozitsiyasini, mijozlar bazasining barqarorligini, reklama faoliyatining samaradorligini, mavsumiy talab tebranishlarini, mahsulot narxlari siyosatini, mahsulotning rentabellik darajasi.

Shuningdek, sotuv budjetini shakllantirishda ikki asosiy yondashuv mavjud:

1. Statistik tahlilga asoslangan prognozlash(bashoratlash).

Bu usulda umumiy iqtisodiy muhit, bozor holati va ishlab chiqarish o‘sish tendensiyalari matematik va statistik modellar yordamida tahlil qilinadi. Bu esa, istiqboldagi sotuv hajmini aniqroq baholash imkonini beradi.

2. Ekspert bahosiga tayangan yondashuv.

Bu yondashuvda tashkilotning marketing va savdo bo‘limlari xodimlarining fikr-mulohazalari yig‘ilib, ularning tajribalari asosida prognoz tuziladi. Masalan, ayrim tashkilotlarda har bir mijozga

qaratilgan mahsulot miqdori aniq hisoblab chiqiladi. Boshqalarda esa, hududiy menejerlar butun mintaqa bo'yicha taxminiy sotuv ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi.

Har ikki usulning o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari mavjud. Ko'pgina yirik korxonalar bu ikki yondashuvni birgalikda qo'llash orqali yanada ishonchli rejalashtirishga erishadi.

Bundan tashqari, ba'zi xo'jalik yurituvchi subyektlar regression tahlil, ekonometrik modellar, mahsulot tannarxiga asoslangan rejalashtirish kabi murakkab analitik usullarni qo'llashni ma'qul ko'rmaydi. Ular bu usullar amaliyotda kutilgan natijani bermaydi, degan fikrga ega bo'lishlari mumkin.

Tayanch so'zlar: rejalashtirish, budjetlashtirish, moliyaviy reja, daromadlar, xarajatlar, budjet nazorati, prognozlash, operativ reja, strategik reja, pul oqimi.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv hisobida rejalashtirishning ahamiyati nimada?
2. Budjetlashtirish nima va uning asosiy vazifalari qanday?
3. Strategik va operativ rejalashtirish o'rtasidagi farq nimada?
4. Budjet qanday bosqichlarda tuziladi?
5. Daromad va xarajatlarni rejalashtirish qanday amalga oshiriladi?
6. Budjet nazorati nima va u qanday olib boriladi?
7. Prognozlash rejalashtirish jarayonida qanday rol o'ynaydi?
8. Pul oqimi rejasini tuzish nima uchun muhim?
9. Budjetlashtirish korxona samaradorligiga qanday ta'sir qiladi?
10. Rejalashtirish jarayonida qanday xatolar yuzaga kelishi mumkin?

5-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA BAHO SIYOSATI VA TRANSFERT BAHONI SHAKLLANTIRISH

5.1. Makroiqtisod nuqtayi nazaridan baholarni belgilash konsepsiyasi

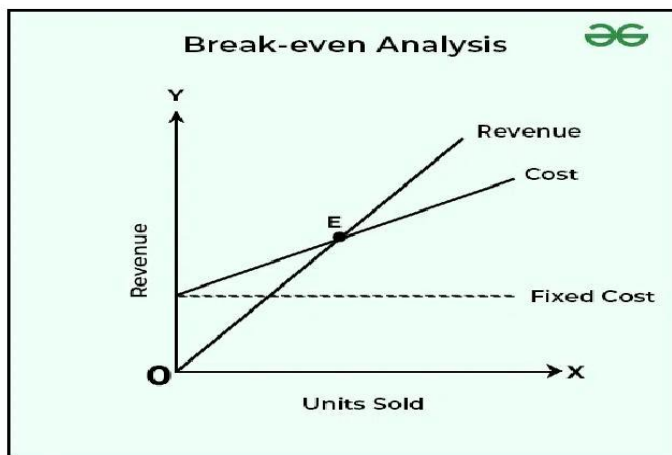
Mahsulot yoki xizmat birligining narxini aniqlashda foydalaniladigan asosiy ma'lumotlar buxgalteriya hisobidan olinadi. Ayniqsa, tannarx - mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari xarajatlarni ifodalovchi asosiy ko'rsatkich bo'lib, uning aniqligi narxlarni belgilashda muhim rol o'ynaydi. Buxgalteriya hisobi aynan shu jihatdan mahsulot tannarxini aniq baholashda zarur asoslarni taqdim etadi. Tannarx ma'lumotlari orqali korxona o'z rentabelligini baholash va mahsulotga munosib narx belgilash imkonini oladi. Shunday qilib, buxgalteriya hisobi nafaqat xarajat tahlili uchun, balki maqsadga muvofiq narxlarni aniqlashda ham asosiy rol bajaradi. Boshqa tomondan, iqtisodiy nazariya mikro va makro omillarni tahlil orqali narx belgilashning falsafiy va metodologik asoslarini o'rgatadi. Ushbu fan ichki (xarajatlar, ishlab chiqarish quvvati) va tashqi (talab-taklif, raqobat, bozorning toyganlik darajasi, bozordagi pozitsiya) omillarni kompleks tahlil qiladi. Shuningdek, iqtisodiy nazariya narxlarni belgilashda matematik modellar - masalan, bozor muvozanati, marginal olingan foyda, moslashuvchan narx tuzish va boshqa metodlardan foydalanishni ta'lim beradi.

Har qanday xo'jalik subyektda mahsulot (yoki xizmat, yoki bajarilgan ish) birligiga narx belgilashda, xarajatlar asosiy baza hisoblanadi. Ya'ni, bir dona mahsulot ishlab chiqarishga ketgan umumiy xarajat aniqlanib, narx ushbu meyordan past bo'lmasligi - bu "kritik nuqta" atamasining mazmunidir. Ushbu nuqtaga qadar faoliyat zarar holatida bo'ladi, va uni o'tkazgandan keyin mahsulot daromad keltira boshlaydi.

4-rasm ko'rinishda bu nuqtada jami daromad (*total revenue, TR*) va jami xarajat (*total cost, TS*) kesishadi. Bu kesishuv - zarar yo'qoladigan, boshlang'ich foyda boshlanadigan joydir.

Biroq amaliyotda, daromad va xarajat chiziqlari ko'pincha oddiy chiziqli bo'lmay, egri shaklda bo'ladi. Bu axloqiy ravishda to'g'ri: bir mahsulot qo'shimcha ishlab chiqarilganda, umumiy daromad o'sadi,

lekin har bir yangi birlikdan olinadigan qo‘shimcha daromad - marjinal daromad (marginal revenue, MR) - kamayadi; ya’ni samaradorlik pasayadi. Bu esa “mehnat yoki resurslarning kamayuvshan natijasi” - diminishing marginal returns qonuni bilan izohlanadi.



4-rasm. Tengsizlik tahlili

Grafikda bu holat quyidagicha ifodalanadi:

Daromadlar egri chiziqli bo‘yicha o‘sadi, lekin egri tezlasha bo‘ladi.

Xarajatlar ham egri shaklda o‘sadi, ayniqsa marginal xarajatlar yuqoriroq shkalada ko‘tariladi (MS egri ko‘tariladi).

Shuning uchun, 1000 birlik ishlab chiqarilgunga qadar zarar ko‘riladi, chunki bu miqdorda jami xarajat daromaddan yuqoriroq bo‘ladi.

Ammo undan keyin daromad xarajatlarni yengib, foyda boshlanadi - eng past foyda mavjud bo‘lgan “kritik nuqtadan” keyin foyda o‘saveradi. Ammo amaliyot shuni ko‘rsatadiki, ishlab chiqarish sheksiz darajada o‘saveraveradi degan umidsizlik noto‘g‘ri. Sababi resurslar (xomashyo, mehnat, loyiha imkoniyatlari) cheklangan.

Shu bilan birga, qo‘shimcha birlikdan olinadigan marjinal foyda pasayaveradi - yani o‘shish tezligi kamayadi - chunki marjinal daromad marjinal xarajatlardan kichiklashsa, bu yangi ishlab chiqarish foyda keltirmaydi.

Ichki xarajatlar nuqtai nazaridan, o‘zgaruvchan xarajatlar bir birlik mahsulot uchun qoldiqsiz qolaveradi, ya’ni ularda o‘zgarmaslik davom etadi; doimiy xarajatlar (*fixed costs*) esa birlik boshiga kamayib boradi, bu esa xarajatlarni yengillashtiradi va foyda chegarasini kengaytiradi.

Makroiqtisodiy nazariyaga ko'ra, vaqt o'tishi bilan bir dona mahsulot birligiga to'g'ri keladigan umumiy xarajatlar hajmi o'sishi mumkin. Bu tendentsiya ko'pincha doimiy xarajatlar - amortizatsiya, kommunal to'lovlar, mulk solig'i kabi xarajatlar o'sayotganliklari bilan izohlanadi. Bundan tashqari, mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonining uzluksizligini ta'minlash maqsadida ta'mirlash va texnik xizmat ko'rsatishga ajratiladigan mablag'lar ham vaqt o'tishi bilan ortadi. Natijada, mahsulot birligiga to'g'ri keladigan xarajatlar hajmi asta-sekin oshaveradi.

Ushbu jarayonlarni grafik ko'rinishda tasvirlashda xarajatlar egri shakl hosil qiladi. Bu egri chiziq ichida xarajatlar va daromadlar boshqa bir kesishish nuqtasiga - yangi "break-even" yoki zarar - foyda nuqtasiga yaqinlashadi. Masalan, grafikda bu nuqta 7000 dona mahsulot ishlab chiqarilgash sodir bo'ladi, bu punktda jami daromad 210,000 p.b., jami xarajat esa 120,000 p.b. bo'lib, foyda 90,000 p.b. ni tashkil etadi.

Iqtisodiy nuqtai nazardan, ushbu holati effekt qisqa muddatda kamayadigan marjinal daromad (diminishing marginal returns) va masshtabning tejamkorligi (dis economies of scale) tushunchalari orqali tuchuntiriladi. Fabrikalarda resurslar cheklangani sababli marjinal xarajat vaqt o'tishi bilan oshadi, bu esa mahsulot birligiga to'g'ri keladigan xarajatni ham ko'taradi.

5.2. Baho siyosatida transfert bahoning tutgan o'rni va mazmuni. Transfert bahoni aniqlash tartibi va tamoyillari

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda o'z segmentlari orasidagi mahsulot, material yoki xizmatlar savdosida transfert baho - bu ichki bo'linmalar (javobgarlik markazlari)aro o'tadigan qiymat bo'lib, bu ikkita segment orasida narx sifatida hisobga olinadi. Bunday baho sotuvchi segment uchun daromad, xaridor segment uchun esa xarajat sifatida qayd etiladi³³.

Transfert baho segmentlar bo'ylab samarali boshqaruv, resurslar taqsimoti va segment samaradorligini baholashda muhim o'rin tutadi. U, ayniqsa, bo'linmasha menejerlarini nafaqat o'z manfaatlariga, balki

³³ <https://courses.lumenlearning.com/suny-managacct/chapter/transfer-pricing>

korxonaning umumiy strategik maqsadlariga yo'naltirilgan qarorlar qabul qilishga undaydi³⁴.

Boshqaruv shakli - markazlashtirilgan yoki markazlashtirilmagan - transfert bahoni aniqlash tamoyillarini belgilaydi. Markazlashtirilgan boshqaruvda mahsulotlar bo'linmalar o'rtasida bozorga yaqin (normativ) tannarx asosida uzatiladi. Aksincha, markazlashtirilmagan boshqaruv sharoitida bo'linmalar o'z faoliyati samaradorligini aniq ko'rsata olishlari uchun transfert baho segmentlar manfaatlarini muvofiqlashtiradigan darajada belgilanishi muhimdir.

Transfert bahoni belgilash usullari orqali quyidagi asosiy yondashuvlar amaliyotda keng qo'llaniladi:

1. Bozor bahosi usuli, ya'ni ichki narx tashqi bozor narxiga yaqin bo'lishi foydalanuvchi segment muvofiqligini ta'minlaydi.

2. To'liq tannarx plus foyda, ya'ni mahsulotning to'liq tannarxiga foyda marjasi qo'shiladi - bu esa bozor bahosi mavjud bo'lmagan hollarda yaxshi alternativadir.

3. O'zgaruvchan xarajatlar plus foyda. Faqat o'zgaruvchan xarajatlar asosida narx tuzilib, unga moliyaviy foyda marjasi qo'shiladi, bu usul iqtisodiy samaradorlikni oshiradi, ayniqsa xarajat markazlari sifatida ishlayotgan bo'linmalar uchun qo'llaniladi.

4. Bo'linmalar o'rtasida muzokaralar asosida narx. Sotuvchi va xaridor segment menejerlari o'rtasida kelishuv asosida narx belgilanadi - bu usul o'zaro manfaatni ta'minlashda moslashuvchanlikni oshiradi.

5. Tannarx yoki o'zgaruvchan xarajatlarga yaqin haqiqiy tannarx, bunda ba'zan mahsulotning haqiqiy tannarxi asosida transfert bahoni belgilash ham qo'llaniladi, bu hollarda bo'limlar ichida tannarxni to'g'ri taqsimlashga e'tibor qaratiladi.

Transfert bahoning menejerlar uchun boshqaruv ahamiyati quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

❖ Segment samaradorligini aniqlash: ichki uzatuv narxi segmentlar foydasini aniqlashda asosiy omildir. Yuqori transfert baho sotuvchi segment foydasiga, past baho esa xaridor segment foydasiga sharoit yaratadi.

³⁴ <https://courses.lumenlearning.com/suny-managacct/chapter/transfer-pricing>

❖ Resurs joylashuvi va qaror qabul qilish: “qanday qilib ishlab chiqarish, sotib olish, sotish va keyingi ishlov berish” kabi savollar bo‘yicha strategik qarorlar qabul qilishda mos bo‘lish zarur.

❖ Segmentlar mustaqilligi va motivatsiya: markazlashtirilmagan boshqaruv sharoitida segment menejerlari mustaqilligini saqlash va ularni motivatsiya qilishda transfert baho rol o‘ynaydi.

Transfert bahoni belgilashning xalqaro va normativ jihatlari. Ko‘p millatli kompaniyalarda transfert baho soliqqa tortishga ta’sir qilishi sababli, bu sohada xalqaro soliqqa oid normalar, xususan OESD tomonidan ishlab chiqilgan “arm’s-length” (bozor sharoitiga mos keluvchi) printsiplarga amal qilinadi. Shuningdek, minimal transfert baho hisoblashda faqat o‘zgaruvchan tannarx emas, balki alternativ sotuv yo‘llaridan keladigan foyda (imkoniyat narxi) ham inobatga olinishi lozim.

Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda transfert baho - korxona ichidagi segmentlararo mahsulot yoki xizmat almashinuvini iqtisodiy, soliq va boshqaruv jihatdan samarali amalga oshirish uchun zarur vositadir. U segmentlar faoliyatining baholanishi, boshqaruv qarorlari, resurs taqsimoti va normativ muvofiqlik nuqtai nazaridan juda muhimdir. Transfert bahoni belgilash usullarining xilma-xilligi - bozor bahosi, tannarx + foyda, o‘zgaruvchan xarajat + foyda, shuningdek, segmentlar o‘rtasidagi kelishuv ya’ni, menejerlar uchun maksimal darajada motivatsion va korxona strategiyasiga to‘g‘ri keladigan vosita bo‘lib xizmat qiladi. Shu bilan birgalikda e’tirof etish joizki, turli xil xo‘jalik yurituvchi subyektlar o‘z mahsulotlariga baho belgilashda 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 chiqishimiz mumkin. Misol: Xarajat elementlari va ustamalar bo‘yicha quyidagi ma’lumotlar keltirilgan:

Transfert baho siyosatida iqtisod olimlari ikki asosiy yondashuvni taklif etadi: xarajatga asoslangan va bozorga asoslangan yondashuvlarni. Mahsulot bo‘yicha narx belgilash ko‘pincha sotish hajmi va ishlab chiqarish miqdori o‘rtasidagi taxmin asosida amalga oshiriladi. Boshqaruv hisobi nuqtai nazaridan, mahsulot birligining umumiy ishlab chiqarish xarajatlari ishlab chiqarish hajmi bilan bevosita bog‘liq; bu esa har bir birlikka to‘g‘ri keladigan doimiy xarajatlar va o‘rtacha xarajatlarning oshishiga olib keladi. Shuning uchun menejerlar transfert narxni passiv - bozor qarorlari bilan belgilangan tarzda yoki faqat xarajat

asosida qo'yishdan ko'ra - faol usulni tanlashlari ma'qul. Ya'ni, narx ishlab chiqarish hajmi va bozor ehtiyojlariga mos ravishda o'rtacha xarajatni qoplaydigan tarzda boshqarish orqali, subyekt kutilgan foydaga erishadi.

№	Xarajatlar bazasi	miqdori (p.b.da)	ustama (foizda)	sotish bahosi (p.b.da)
1.	To'g'ri shartli o'zgaruvchan xarajatlar	1000	120	200
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
6.	Yuqori texnologiyalarni joriy qilish xarajatlari	60		
7.	Barcha xarajatlar	1960	15	2277

Bunday strategik yondashuv quyidagi savollar asosida ifodalanadi: “Eng past narxda qancha miqdorda sotish orqali maksimal foyda kutishimiz mumkin?” yoki “Qaysi narx oralig'ida mahsulot hajmini oshirish foydani maksimal qiladi?”.

Bu yondashuv ayniqsa zaif (talab pasayuvshi) yoki kuchli (talab ortuvchi) bozor sharoitlarida - ya'ni bozorning xarajatga asoslangan yondashuvdagi kamchiliklarini bartaraf etishi imkonini beradi. Lekin, xarajatga asoslangan yondashuvni tark etish mutaxassislarga osonliksha keshmasligi mumkin, chunki yangi mahsulotga investitsiya va narx belgilash qarorlari qabul qilinayotganda, foyda prognozini aniq bilish zarur.

“Bozorga asoslangan yondashuv (market-based) ichki narxlarni tashqi bozor narxlari asosida belgilash imkonini beradi, bu esa bo'limlar o'rtasida real raqobatni rag'batlantiradi va butun korxona manfaatiga xizmat qiladi.

Xarajatga asoslangan yondashuv (sost-based) ichki hisob-kitoblarga ishonadi va oddiy, shaffofdir, ammo bu usulni qo'llashda samaradorlik motivatsiyasi zaif bo'lishi mumkin”³⁵.

³⁵ <https://bcom.institute/management-accounting/effective-methods-transfer-pricing-responsibility-accounting>

Loyihalashtirilayotgan yangi mahsulot texnik jihatdan ilg'or talablar va zamonaviy xususiyatlarga ega bo'lishi, konstruktorlik, texnologik, moliyaviy-iqtisodiy va buxgalteriya bo'limlari hamkorligida tuzilgan texnik-iqtisodiy asosnoma (TIA) orqali tasdiqlanishi talab qilinadi. Bu bosqichda mahsulot narxi ham aniqlanishi lozim va bu narx ishlab chiqarish xarajatlarini qoplaydigan hamda sarmoyalarni zarur darajada qoplay oladigan bo'lishi kerak.

So'ngra, agar mavjud bo'lsa, marketologlar mahsulotni qanday hajmda sotish mumkinligini aniqlaydilar. Ular mahsulot xossasi va sifatini mijozga yetarlicha ta'sirli tarzda taqdim etishga intiladi. Biroq, agar targ'ibot harakatlari kutilgan natijani bermasa, kompaniya rahbariyati narxni pasaytirish orqali vaziyatni tiklashga harakat qiladi. Bu holat bozorda xaridorlarga ustunlik berib, ularning talablarini narx bo'yicha belgilash imkonini yaratadi.

Bunday vaziyatda, xarajatga asoslangan yondashuv asosida transfer baho belgilash qiyinlashtiriladi. Shu sababli, qiymatga asoslangan yondashuv afzalroq bo'ladi: bu yondashuv narxni faqat hajm oshishi orqali emas, balki mahsulotning qiymati bilan xarajatlar o'rtasidagi mutanosib nisbat orqali foyda olishga yo'naltiradi.

Bundan tashqari, transfert narxi mehnat bozori va boshqa raqobatchi subyektlar ta'sirini ham hisobga olishi kerak. Shu bois, transfert baholarni shakllantirishda buxgalterlar, moliyashilar, marketologlar, menejerlar va bozor tahlilchilari hamkorligi muhimdir. Bunday yondashuv bilan narx siyosati hamkorlik asosida shakllanib, kompaniya uchun foyda, xaridor uchun esa yuqori qiymat olib keladi.

Indeyed'ning "Sost-based transfer pricing" maqolasida qayd etilishicha, kompaniyalar ichki bo'linmalar o'rtasidagi savdoni rag'batlantirish orqali daromadni oshirish va raqobatni kuchaytirish imkoniga ega bo'ladilar. Transfer narx - bu mahsulot yoki xizmat bir bo'limdan ikkinchisiga uzatilganda qo'yiladigan narx bo'lib, u xarajatlarga asoslangan, bozor narxiga asoslangan yoki bo'linmalar o'rtasida kelishinishga asoslangan tariflar orqali belgilanadi.

Yangi mahsulotni ishlab chiqarish bosqichida transfer narxini aniqlash murakkab, lekin strategik ahamiyatga ega jarayondir. Zamonaviy yondashuvlar, shu jumladan sost-based va value-based transfer pricing - mahsulot samaradorligini, raqobat kuchini va korxona foydasini oshirishda muhim omildir. Ayniqsa, ichki bo'limlar o'rtasida

hamkarlik va bozor hali shakllanmagan sharoitlarda, xarajatga asoslangan yondashuvdan tanlab foydalanish mumkin, ammo keyingi bosqichlarda qiymatga tayangan yondashuvlar foydaliroq bo'ladi. Bu jarayonni optimallashtirishda buxgalteriya manbasidagi strategik tavsiyalar juda amaliy yordam beradi.

5.3. Maqsadga muvofiq holda ustamalar foizini aniqlash

Ustamalar (markup) hajmini aniqlashda, birinchidan, talabning darajasi, ya'ni bozor sifati muhim omildir. Bozorda talab yuqori bo'lgan mahsulotlarga tarjibiy ravishda yuqori ustamalar belgilanishi mumkin. Bunday yondashuv o'quvshilarni iqtisodiy tafakkur bilan o'ylashga undaydi: "bozor va marketing kontekstini tushunish zarur" degan bilimni mustahkamlaydi. Shu bilan birga, talab elastikligi ustama darajasiga ta'sir qilishi sababli, talab elastik emas (odamlar minimum narxda ham sotib oladigan) mahsulotlarga yuqori foizdagi ustamalar qo'llanadi.

Qattiq raqobat sharoitida ustamalar kamayadi - bu bozor strategiyasi doirasidagi narxni nazorat qilish qobiliyatini o'rgatadi. (Bu sharoit o'zbek bozoridagi misollarda: masalan, mahalliy ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi narx raqobati yoki import mahsulotlariga qarshi raqobat sharoitida ustamalar qanday sezilarli darajada pasayishini nazarda tutishlari mumkin).

Narxni shakllantirishda "xarajatlar + plus" usuli. Birinchi bosqich sifatida, mahsulot narxi "xarajatlar + foizli ustama" formulasi orqali aniqlanadi. Bu usul bozor bilimlari yuqori bo'lmagan holatlarda tez yondashuv sifatida xizmat qiladi. Aniq formula:

Mahsulotning umumiy xarajati = doimiy + o'zgaruvchan xarajatlar.

Ustama foizi - mahsulot egasi yoki menejer tomonidan belgilangan qoplama va foyda hajmini ifodalaydi.

Xaridor tomonidan qabul qilinadigan narx = umumiy xarajat + ustama (yoki umumiy xarajat $\times$ (1 + ustama foizi)).

Bu amaliy yondashuvni "narxni shakllantirishdagi birinchi taxmin" deb qabul qilish mumkin.

Strategik qaror va bozor bilimi. Oxirgi qarorni menejer faqat "xarajatlar + ustama" formulaning natijasiga asoslanib emas, balki bozor

sharoitlari, raqobatchilar narxlari, iste'molchi xohish-e'tiboriga qarab - shu jumladan, maqsadli foyda strategiyasiga asoslanib - qabul qiladi. Bu nuqtada o'quvshilarga ***"amaliy qaror qabul qilishda bozorni tahlil qilish, rejalashtirish va strategik fikrlash muhim ekanligi"***ni ta'kidlab o'tiladi.

$(\text{Jami ishlab chiqarish xarajatlari}) \times (1 + \text{ustama foiz}) = \text{Sotish narxi}.$

Misol: agar ishlab chiqarish xarajati \$50 bo'lsa va 40 % foyda ko'zlanga - sotish narxi = \$70

Bu narx belgilash usuli bozor, talab yoki iste'molchining to'lov qobiliyatini hisobga olmaydi-narx yon bosilyapti, lekin mijoz nimaga tayyor ekanini e'tibordan shetda qoldiradi. Bu, ayniqsa elastik talabli bozor sharoitlarida, narxning yuqori ustama bilan belgilansa, savdo hajmining keskin pasayishiga olib kelishi mumkin.

Masalan, agar narx 20 ming p.b. qilib belgilanib, talab 100 birlikga yetadigan bo'lsa (har birularga qaramay), narxni 25 ming p.b.ga ko'tarish bilan talab 80 birlikka tushadi. Bu misol orqali narx-talab munosabatining muhimligini ko'rsatish mumkin. Ko'rinishidan tezda foyda keltiruvshi bo'lsa-da, ushbu usul foydaning maksimal bo'lishini kafolatlamaydi. Misol:

- Har bir mahsulot birligining o'zgaruvchan xarajati - 15 ming p.b.
- 20 ming p.b. narxda 100 birlik sotsa: foyda = 5 million p.b.
- 25 ming p.b. narxda 80 birlik sotsa: foyda = 8 million p.b.

Bu holatda, minimal talabni narx va savdo hajmi o'rtasidagi balansni hisobga olmay turib qaror qabul qilish noto'g'ri bo'lishi mumkin. "Foyda kafolatlanadi, lekin maksimal emas; "bozorga moslashuvchan narxlash" orqali ko'proq daromad olish imkoni yo'q"³⁶.

O'ttiz yildan ortiq olimlar Baxter va Oksenfild ta'kidlaganidek: "Talabni aniqlashning noqobilligi, xarajatlar haqida ma'lumot olish o'rnini egallay olmaydi..." "Xarajatlar bo'yicha axborot talab to'g'risida juda kam ma'lumot beradi."

Ular narx strategiyasida faqat xarajatga asoslanilmasligi, balki bozorni sinshkovlik bilan tahlil qilish zarurligini qayd etgan.

"Konsensus nuqtai nazarga ko'ra"³⁷, "xarajatlar - plus" usuli ba'zida sug'urta himoyasi sifatida qaraladi. Lekin bu noto'g'ri tasavvur

³⁶ https://learn-economics.co.uk/OCR-microeconomics/Cost-plus-pricing.html?utm_source

³⁷ **(xalqaro izohlarda):** Konsensus - guruhda erishilgan umumiy rozilik, qaror qabul qilishda barcha ishtirokchilar e'tiroz bildirmasdan tasdiqlaydigan holat

- bozor sharoiti va talab kamayganda, hatto ustama bilan belgilangan narx ham zararni yo‘q qilmasligi mumkin. Misolni hisoblab ko‘raylik:

– Doimiy xarajatlar: 1 million p.b.

– 10 birlik mahsulotga mo‘ljallangan narx → birlikka 100 ming p.b.

– Ustama 30 %, ya’ni 130 ming p.b. narx.

– Ammo sotuv faqat 7 birlikka yetar: tushum = 910 ming p.b.

– Xarajat oshib borishini hisobga olsak, natija: 90 ming p.b. zarar.

Bu misolda aniq ko‘rinadiki xarajat va ustama asosida narxlash yetarli emas. “Xarajatlar-plus”(“Sost-plus”) usuli bozor sharoitlarini, iste’molchining to‘lov qobiliyatini e’tiborga olmaydi, ya’ni narx qiymatga mos kelmasligi mumkin³⁸.

“Xarajatlar-plus” usulining amaliyotda qo‘llanilish afzalliklari:

1. Tez va soddaligi tufayli keng qo‘llanish. “Xarajatlar-plus” usuli

- minimal hisob-kitoblar va murakkab bozordagi tahlillarni talab qilmaydi, bu esa menejerlar va buxgalterlar uchun uni qulay qiladi. Xizmat ko‘rsatish turidan qat’iy nazar, mahsulot uchun narx joriy xarajatga darhol va tez belgilanadi.

2. Xarajatlarning to‘liq qoplanishini ta’minlash. Ushbu yondashuv orqali tashkilot har doim xarajatlar + ustama formulasi yordamida allaqashon xarajatlarni to‘liq qoplay oladi. Bu esa moliyaviy barqarorlik va biznes faoliyatining xavfsizligini rag‘batlantiradi.

3. Narxni izohlashda shaffoflik va ishonch. Narx oshirilishi holatda mijozlar oldida “narx nega oshdi?” degan savolga haqqoniy izoh berish imkonini yaratadi. Bu esa brendga bo‘lgan ishonchni mustahkamlaydi.

4. Bozor sharoitiga nisbatan moslashuvchanlik. Narxni tezda, sotib olish xarajatlari, mehnat haqlari, transport kabi o‘zgaruvchan xarajatlarga moslab o‘zgartirish mumkin. Bu yondashuv narxni yangilashni osonlashtiradi.

5. Sanoat va sektorlar uchun qulaylik - barqaror xarajatlar. Barqaror xarajatlarga ega sektorlar - masalan, shakana savdo, ishlab chiqarish, hukumatga yo‘naltirilgan loyihalar (jumladan davlat kontraktlari) - bu usulni oson va samarali qiladi. O‘zgarmas shart-navo asosida ishlab chiqarish (masalan, mahsulot-yo‘naltirilgan maxsus loyiha) bo‘lsa, narxni avvaldan belgilash oson bo‘ladi.

³⁸ https://learn-economics.co.uk/OCR-microeconomics/Cost-plus-pricing.html?utm_source

6. Raqobatdagi barqarorlik va yakka lab narx urishdan himoY. Agar raqobat doirasida barcha subyektlar “xarajat + plus” yondashuvni qo‘llasa, narx urushining oldi olinadi, barqaror narx muhiti yaratadi.

7. Ichki tizimlarga integratsiyalashgan va psixologik xavfsizlik. Ushbu yondashuv ko‘pgina ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlarida oson amalga oshiriladi, narxni aniqlash mexanizmi soddaligi tufayli ajablanarsiz, ma’lum algoritm asosida avtomatizatsiya qilinadi. Shuningdek, menejerlar narxni faqat malakaviy hukm emas, balki obyektiv ma’lumot asosida belgilangan deb hisoblashi xavfsizlik hissini kuchaytiradi.

5.4. Baholar bo‘yicha qarorlar qabul qilishda ta’sir etuvchi omillar

Narxni shakllantirish - bu murakkab, lekin strategik jihatdan muhim jarayon bo‘lib, ham tashqi, ham ichki omillar egallagan muhim o‘rin bilan boshqariladi.

1. Tashqi omillar (bozor sharoitlaridan kelib chiqadi). Tashqi omillar - bu korxona nazoratidan tashqaridagi, lekin narxni tuzishda bevosita ta’sir qiluvchi kuchlardir:

✓ **Bozorning talab darajasi va elastikligi.** Xizmat sohalarida - masalan turizm yoki mehmonxona tizimidagi mavsumiy talab yuqori bo‘lishi narxni sezilarli darajada oshirishga imkon beradi, kam talab esa aksincha narxni pasaytirishga olib keladi.

✓ **Valyuta kursi va narxlar barqarorligi.** O‘zbekiston bozorida asosiy xizmatlar (uyali aloqa, internet, transport tariflari) valyuta kursi o‘zgaruvchanligi natijasida narxlar tebranishiga duch keladi.

✓ **Turistik xizmatlar va mavsumiy omillar.** Turistlar lekin Xiiva yoki Samarqanddagi xizmatlarda narxlar ko‘tariladi; mehmonxonalar yuqori narx qo‘yadi, past mavsumda esa sezilarli darajada arzonlashadi. Bu - dinamik narxlash misolidir.

✓ **Yagona narx nazorati yo‘qligi va bozor shaffofligi.** Misol uchun, avtomobil stantsiyalarida narxlar investor tanlovi va interaktiv bo‘lgani sababli, ko‘pincha mehmon yoki mahalliy aholi orasida narxlar keskin farqlanishi kuzatiladi.

2. Ichki omillar (korxona ichidagi resurslar). Ichki omillar korxona strategiyasi, brend pozitsiyasi va moliyaviy holatiga asoslanadi:

✓ **Samarali infratuzilma va resurslardan foydalanish.**

Toshkentda shahar xizmatlari, sayohat yoki ovqatlanish narxlari yuqori bo'lishi - bu shahardagi ilg'or infratuzilma va talab ko'p bo'lishidan dalolat beradi.

✓ **Soliq tizimi va xarajatlar tuzilmasi.** Katta savdo markazlari mavjudligi narxlarni barqaror saqlashga yordam beradi. Ammo, xizmatlar narxi - inflyatsiya, bojxona, minimal ish haqi va valyuta kursining o'zgaruvchanligiga bevosita bog'liq.

✓ **Mavsumiy infratuzilma yetishmasligi.** Misol uchun, kichik shahar yoki qishloq hududlarida transport xizmatining narxi yuqori bo'lishi - infratuzilma va mantiqiy yetishmovchiliklar bilan bog'liq.

Misol 1: Haftalik turistik gidlik xizmati.

Reddit postlarida qayd etilishicha: bir kunlik sifatli xizmat uchun 400-600 000 so'm to'lash imkoniyati mavjud; Samarqanddagi 1 soatlik ekskursiyaga esa 200- 300 000 so'm narx qo'yiladi. Bu narx sizni xizmat sifati, vaqt va professionalizm darajasini inobatga olishga majbur qiladi.

Misol 2: Narxlarda mintaqaviy farqlanish.

Suvenir bozorlarida narxlar turistik joylar va mahalliylik uchun sezilarli farq qiladi - misol uchun, Samarkandda dekorativ plita uchun 200 000 so'm, Qo'qonda esa 25 000 so'm belgilanishi ham kuzatiladi. Bu narxlarda bozor psixologiyasi va xaridorlar bilan aloqaning ikkinchi darajali omillar orqali belgilanishini ko'rsatadi.

7-jadval

Xizmat bozorida narxga ta'sir etuvchi omillar

Omillar	Ta'siri va misollar
Talab va mavsumiylik	Yopiq shaharlar (turizm) mavsumda narxlar oshadi - mehmonxona, turi narxi oshadi
Valyuta va inflyatsiya	Uyali aloqa, transport tariflari ingliz narxlashida o'zgaruvchan bo'ladi
Brend va xizmat sifati	Professional gidlik xizmatida narx o'z qiymatini ko'rsatadi (400-600 k so'm)
Hududiy infratuzilma	Toshkentda xizmat ko'rsatish hajmi 41% ga etgan, bu narxlarni oshirishga sabab
Shaffoflik va psixologiya	Suvenir va suyuq ichimlik narxlarida turist/mahalliy farqi - bozor huquqi va kelishuv imkoniyati

Umumiy xulosa: Tashqi omillar - talab darajasi, mavsumiylik, inflatsiya va valyuta kursining o'zgarishi xizmat narxlariga bevosita ta'sir qiladi. Ichki omillar - infratuzilma qulayligi, xizmat sifati, brend mavqei, soliqlar va operatsion xarajatlar narxlashga asosiy omillar sifatida xizmat qiladi.

5.5. Bahoni belgilash usullari

Har bir korxona - ishlab chiqarishchi yoki xizmat ko'rsatuvchi - asosiy maqsadi foyda olish bo'lib, bu esa mahsulot yoki xizmat narxini qanday belgilash bilan bevosita bog'liqdir. Narxni belgilash oddiydek ko'ringan bo'lsa-da, bu murakkab jarayon bo'lib, iqtisodiy bilim va strategik fikrni talab qiladi.

Rivojlangan mamlakatlarda amalda keng qo'llanilib, isbotlangan to'rt asosiy narxlash usuli mavjud. Ularni chuqur o'rganish va O'zbekistonning tarmoqlarida samarali tatbiq etish muhim:

- 1. O'zgaruvchan xarajatlar usuli** (Variable Sost-Plus Pricing)
- 2. Yalpi foyda usuli** (Gross Profit Margin Pricing)
- 3. Sotish rentabelligi usuli** (Sontribution Margin-Based Pricing)
- 4. Aktivlar rentabelligi usuli** (Return on Assets Pricing)

1. O'zgaruvchan xarajatlar usuli (Variable Sost-Plus Pricing). Bu usulda mahsulot narxi faqat o'zgaruvchan xarajatlar hisobiga va ularga qo'shilgan ustamaga asosan belgilanadi - ya'ni:

$$\text{Narx} = \text{O'zgaruvchan xarajat} + \text{ustama foiz}$$

Misol: o'zgaruvchan xarajat 10 \$, ustama 50 % bo'lsa, sotish narxi 15 \$ bo'ladi.

Afzalliklari: Hisob-kitob soddaligi, ya'ni tezlik bilan qo'llash mumkin. Bozordagi raqobat sharoitida mos narx taklif qilish imkonini beradi. O'zgaruvchan xarajatlarga moslashishda nuqta-nuqta ustama qo'llanadi.

Cheklovlari: Bozor talabini, raqobatchilar narxini hisoblamaydi. Doimiy xarajatlarni va ulardan keladigan foydani qamramaydi, ustama yordamida ularni yengil qoplash ko'zlangan.

2. Yalpi foyda usuli (Gross Profit Margin Pricing).

Bu yondashuv mahsulotga narxni quyidagicha belgilaydi: Yalpi foyda = Sotish narxi - o'zgaruvchan xarajatlar Yalpi foyda foizi = Yalpi foyda / Sotish narxi

Maqsad - mahsulotdan olinadigan yalpi foyda foizini belgilab, narxni aniqlash. Bu uslub kompaniyaning foyda darajasini yuqori darajada nazorat qilishda muhim vosita hisoblanadi.

3. Sotish rentabelligi usuli (Sontribution Margin-Based Pricing).

Bu usulda asosiy hisob-kitob - sotish rentabelligi (Sontribution Margin) hisoblanadi:

$\text{Sontribution Margin} = \text{Sotish narxi} - \text{O'zgaruvchan xarajatlar}$

Sontribution Margin (sotish rentabelligi) yuqori bo'lsa, mahsulot korxona daromadiga sezilarli hissa qo'shadi. Ushbu strategiya foydani maksimal darajada oshirish uchun, sotish hajmi va marja o'rtasidagi optimal muvozanatni aniqlashga yordam beradi.

4. Aktivlar rentabelligi usuli (Return on Assets Pricing).

Bu, odatda, keng kompaniyalar va banklar tarmog'ida qo'llaniladi. Narxni aniqlashda: Korxonaning aktivlardan olinadigan rentabelligi asosiy indikator sifatida olinadi. Narx shu asosda hisob-kitob qilib chiqariladi, ya'ni foyda va balans aktivlariga qarshi baholanadi.

8-jadval

O'zbekiston xizmat ko'rsatish sohasida mos real misollar

Usul	Misol (O'zbekiston)
O'zgaruvchan xarajatlar	Pishiriq ustaxonalari: masalliq (ingrediyent) va energiya xarajatiga asoslanib, ustama +20 % qo'yiladi.
Yalpi foyda	Kafelar: har bir kafe taomini 300 000 so'mdan sotsa, o'zgaruvchan xarajat 180 000 so'm bo'lib, yalpi foyda 40 %ni tashkil qiladi.
Sontribution Margin (sotish rentabelligi)	Avtomobillarga xizmat ko'rsatish: xizmat narxi 100 000 so'm, o'zgaruvchan 60 000 so'm → marja 40 000 so'm, bu rentabellikni ko'rsatadi.
Aktivlar rentabelligi	Bank xizmatlari: faoliyatda bo'lgan filial xarajatlari va kiritilgan aktivlar qay qaytadi (rentabellik) asosida xizmat narxi aniqlanadi.

Yakuniy xulosa: Har bir usul - o'ziga xos strategik jumladan: tez va qulay, foyda nazorati, marja optimizatsiyasi, aktivlardan qaytish asosida yondashuv. Siz tanlagan usul - korxonaning maqsadi, resurslari, bozor sharoitlari va moliyaviy balans siyosatiga mos bo'lishi kerak. Yuqoridagi -jadval esa O'zbekistonda xizmat bozoridagi real misollar bilan bog'lash, o'quvshilarning mazkur nazariy yondashuvlarni chuqur tushunishiga yordam beradi.

Misol: Toshkentdagi mehmonxona - "Hotel Uzbekistan"

1. Tashqi omillar.

Bozor narxlari: Toshkentdagi mehmonxonalarning o'rtacha narxi bir kesha uchun taxminan 62-63 \$ atrofida; bu 3-4 yulduzli segmentga mos tushadi.

Yulduz darajasi bo'yicha narxlar:

✓ 3-yulduzli: -55 \$

✓ 4-yulduzli: -85 \$

✓ 5-yulduzli: -74 \$

Masalan, Hilton, Hyatt Regensy kabi yuqori sinf mehmonxonalar- 100-160 \$ oralig'ida narxga ega.

2. Ichki omillar.

Xarajatlar: xona ta'mini, tozalash, ishchi xodim, kommunal xizmatlar va boshqa operatsion narxlar.

Strategik maqsad: "Hotel Uzbekistan" tarixi va joylashuvi (markazda joylashgan, sovet davrining me'moriy belgisi bo'lishi sababli) orqali marketda noyob pozitsiyaga ega. Biz "value-based pricing", ya'ni o'zgaruvchan xarajatlar usuliga qarab misolni tahlil qilamiz.

Narxlash usuli: Value-Based Pricing (Qiymat asosida narxlash).

Ta'rif: Narx mahsulot yoki xizmat iste'molchiga qanday qiymat taqdim etayotganiga qarab belgilanadi - ya'ni qiymat, sifat va mijozning psixologik qabuliga asoslanadi. Bu yondashuv "sost-plus"dan farqli o'laroq, faqat xarajatga emas, balki brend qiymati, lokatsiya, tajriba darajasiga ham e'tibor beradi.

Misol tahlil: Hotel Uzbekistan - \$60-70/kesha narxda xona taklif qilmoqda.

Turistlarning fikriga ko'ra: Bu narxga mijoz shahar markazida qolish, tarixiy identifikatsiya va qulay transport aloqalari kabi to'g'ridan-to'g'ri qiymatlarni hisobga olgan holda rozi ekanligini ko'rsatadi.

Natija: Bu narxni tashkil etishda esa qo‘shimcha narx tashkil etuvchilarga xizmat tajribasi va joylashuv asosiy qiymat sifatida belgilangan.

Xarajat + ustama usulida belgilangan narxdan ko‘ra, shinakam bozorga mos va mijozlarni qoniqtirish salohiyatiga ko‘proq ega.

Xulosa: “Hotel Uzbekistan” misoli bo‘yicha narxlashni baholash.

Omil	Tahlil
Xarajatlari	Tozalash, xizmatlar, kommunikatsiya - bazaviy narx elementi
Brend va tarixiy o‘rin	“Hotel Uzbekistan” eski sovet davri belgiligi, noyob me‘moriy qiymat
Lokatsiya qiymati	Shaharning markazida, transport va sayyohlik obyektlariga yaqin
Bozor standartlari	O‘rtacha 60 \$ atrofida turi narxlar bilan hamjihat
Mijozlar fikri	Narx arzon emas, lekin joy va tajriba uchun to‘lanadi - narx- value muvofiqi bilan harakat

Xulosa: O‘zbekistonlik mehmonxonalar uchun muvaffaqiyatli narxlash strategiyasini yaratishda quyidagilar muhim:

✓ Har doim bozorni tahlil qilish (talab, raqobatchilar, mavsumiylik).

✓ Ichki xarajatlari va moliyaviy resurslar asosida qaror qabul qilish.

✓ Xizmatning yoki brendning o‘ziga xos qiymatini aks ettirishga e’tibor berish.

✓ Texnik vositalar yordamida narxlarni real vaqt rejimida optimallashtirish.

Yakuniy xulosa: Narxni belgilash - bu har qanday xo‘jalik yurituvchi subyekt uchun murakkab va strategik jihatdan muhim jarayon bo‘lib, haqiqiy foyda olishga yetaklovshi asosiy instrument hisoblanadi. Quyidagi prinsiplar asosida samarali narxlash siyosatini shakllantirish muhimdir:

Xizmat sohasi kontekstida meyoriy usullar: O‘zbekiston sharoitida, xususan mehmonxonashilikda narxlashda “sost-plus” (xarajat + ustama), “value-based” yondashuv, dinamik narxlash, segment asosida narxlar, avtomatik rezervatsiya bonuslari (loyalty) kabi usullar joriy etiladi. Bu

yondashuvlar foyda va raqobatbardoshlikni optimal uyg'unlashtirish imkonini yaratadi.

MIS va narxlash tahlillarining roli: Hotel menejment tizimlari (PMS) va KPI - ADR (Average Daily Rate), RevPAR kabi ko'rsatkichlar yordamida menejerlar real vaqt rejimida narxlarni moslashtiradi va aktivlardan maksimal darajada foydalanadi.

Moslashuvchanlik va segmentlashuv muhimligi-talabga asoslangan (seasonal/demand-based) va segmentlashuvga asoslangan narxlash mahsulot (mehmonxona xonasi) turiga yoki mijoz guruhiga (biznes, oilaviy, uzoq muddat o'qish) qarab narxni moslashtirishda muhim. Bu esa samaradorlikni oshiradi.

Narxlash usullarining muvozanati - har bir usul o'ziga xos afzallik va cheklanishlarga ega - "sost-plus" sodda va ishonchli, ammo bozor ichidagi qiymatni e'tiborga olmasligi mumkin; "value-based" bozor va mijozning xohishlarini hisobga olsa-da, murakkab tahlil talab qiladi.

Texnologik integratsiya va dinamik boshqaruv. Hozirgi raqamli davrda, AI bilan qo'llab-quvvatlangan dinamik narxlash usullari (surge pricing) narxlarni real vaqt ma'lumotlariga asoslangan holda avtomatik boshqarish imkonini beradi.

Tayanch so'zlar: baho siyosati, transfer baho, ichki narx belgilash, tannarx, rentabellik, bozor bahosi, xarajatga asoslangan baho, raqobat, daromad, foyda.

Nazorat savolari:

1. Boshqaruv hisobida baho siyosati nima va uning ahamiyati nimada?
2. Transfer baho nima va u qachon qo'llaniladi?
3. Ichki narx belgilashning asosiy maqsadi nima?
4. Tannarx baho shakllantirishga qanday ta'sir qiladi?
5. Bozor bahosi va ichki baho o'rtasidagi farq nimada?
6. Xarajatga asoslangan baho qanday aniqlanadi?
7. Transfer baho korxona ichidagi bo'limlar o'rtasida qanday rol o'ynaydi?
8. Raqobat baho siyosatiga qanday ta'sir qiladi?
9. Baho siyosati orqali foydani qanday oshirish mumkin?
10. Noto'g'ri baho belgilash qanday oqibatlarga olib keladi?

6-BOB. XO‘JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARNING SEGMENTAR HISOBOTI

6.1. Segmentar hisobotning mazmuni, ahamiyati va uni tashkil etish tamoyillari

Zamonaviy iqtisodiy muhitda ko‘plab xo‘jalik yurituvchi subyektlar - xoh milliy, xoh xorijiy kapital ishtirokida tashkil etilgan bo‘lsin - o‘z faoliyatlarini faqat bitta hududda emas, balki mamlakatning turli geografik zonalarida olib bormoqdalar. Shunday holatlarda, korxona faoliyatini to‘liq baholash va tahlil qilish uchun uni alohida qismlarga, segmentlarga bo‘lish zarurati tug‘iladi. Ushbu segmentlar asosida shakllantiriladigan hisobotlar boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muhim axborot manbai sifatida xizmat qiladi.

Segmentar hisobot - bu xo‘jalik yurituvchi subyekt faoliyatining muayyan yo‘nalishlari yoki hududiy bo‘linmalari bo‘yicha iqtisodiy ko‘rsatkichlarni alohida ko‘rinishda bayon etuvchi hujjatdir. “Segment” atamasi lotinsha “segmentum” so‘zidan olingan bo‘lib, “bo‘lak”, “qism” degan ma‘noni anglatadi. Boshqaruv hisobi tizimida biznes segment deb tashkilotning nisbatan mustaqil bo‘linmasi tushuniladi. Bu bo‘linmaga alohida vakolat va mas‘uliyat yuklatilgan bo‘lib, u mustaqil faoliyat yuritish imkoniyatiga ega.

Bunday segmentlar bo‘yicha tuziladigan hisobotlar tashkilot ichki boshqaruv tizimida katta ahamiyat kasb etadi. Chunki ular orqali menejerlar har bir bo‘linma faoliyatini alohida baholash, samaradorlik darajasini aniqlash, zarur shoralarni ko‘rish va strategik qarorlarni qabul qilish imkoniyatiga ega bo‘ladilar. Ayniqsa, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda aniqlik, tezkorlik va ishonchlilik kabi omillar juda muhim bo‘lib, segmentar hisobotlar aynan shu talablarga javob beradi.

Boshqaruv hisobi mazkur hisobotlarni tashkil etishda korxonaning tashkiliy tuzilmasi va unda mavjud bo‘lgan javobgarlik markazlarini (segmentlarni) inobatga oladi. Hisobotda har bir bo‘linmaning iqtisodiy faoliyati mustaqil ko‘rsatkichlar orqali yoritiladi. Natijada, bu yondashuv orqali boshqaruvning har bir darajasida samarali nazorat va strategik rejalashtirish imkoniyati yuzaga keladi.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, segmentar hisobotlar xalqaro moliyaviy hisobot standartlari

asosida tuziladi. Xususan, 14-sonli xalqaro moliyaviy hisobot standarti (IFRS 14 - Segment Reporting) 1993- yildan buyon qo'llanilib kelinmoqda va unda segmentar ma'lumotlarni qanday tuzish kerakligi, ularning mazmuni va ifodalanish shakllari batafsil belgilab qo'yilgan.

Mazkur standart asosida ko'p hollarda quyidagi ikki turdagi segmentlar ajratib ko'rsatiladi:

- ✓ operatsion (xo'jalik) segmentlar - subyekt faoliyatining funksional yo'nalishlari;

- ✓ geografik segmentlar - subyekt faoliyati yuritiladigan hududlar yoki mintaqalar bo'yicha ajratilgan birliklar.

Segment tushunchasi va uning asosiy turlari. Hozirgi davrda xo'jalik yurituvchi subyektlar ko'p tarmoqli faoliyat olib borar ekan, ularning tarkibiy qismlari bo'yicha aniq va tahliliy ma'lumotlar taqdim etish zarurati ortib bormoqda. Ana shunday axborotlar asosida tuziladigan hisobotlar segmentar hisobotlar deb ataladi. Segmentlar esa subyekt faoliyatining muayyan mezonlarga asoslangan ajratilgan qismlaridir. Asosan, ikki asosiy turdagi segmentlar mavjud: operatsion segmentlar va hududiy segmentlar.

Operatsion segment deb xo'jalik yurituvchi subyekt tarkibida mavjud bo'lgan, alohida mahsulot ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish yoki ish bajarish faoliyatini amalga oshiruvshi, o'zining iqtisodiy natijalari bilan ajralib turuvshi funksional yo'nalishga aytiladi. Bu kabi segmentlar tashkilotning ichki tuzilmasi doirasida mustaqil hisobga olinadi va moliyaviy jihatdan tahlil qilinadi.

Boshqacha aytganda, operatsion segment - bu subyektning faoliyat sohalari bo'yicha aniq belgilangan bo'linmasi bo'lib, u orqali tashkilot bir necha mahsulot yoki xizmat turlarini taqdim etadi. Ushbu segmentlar subyektga xar xil darajadagi risklar va daromadlar keltiradi, bu esa ularni boshqalardan ajratib turadi.

Operatsion segmentlar bo'yicha ma'lumotlar quyidagi mezonlar asosida shakllantiriladi:

- ✓ mahsulotlar, ishlar yoki xizmatlar turi va belgilanishining o'xshashligi;

- ✓ ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonlarining umumiyligi;

- ✓ iste'molchi guruhlarining o'xshashligi;

✓ mahsulot yoki xizmatlarni bozorga chiqarish usullarining bir xilligi;

✓ xo‘jalik faoliyatini boshqarish tizimining bir xilligi.

Ushbu omillar bir xil bo‘lgan hollarda, turli mahsulot yoki xizmatlarni bitta operatsion segment tarkibida birlashtirish mumkin.

Hududiy segment (yoki geografik segment) deb, xo‘jalik yurituvchi subyekt faoliyat yuritayotgan ma’lum bir geografik makonni ifodalovchi bo‘linmaga aytiladi. Bu segmentlar o‘ziga xos iqtisodiy va siyosiy shart-sharoitlar, foyda olish imkoniyati hamda risk omillari bilan boshqalardan farqlanadi.

Hududiy segmentlar quyidagi hollarda ajratib ko‘rsatiladi:

✓ bir mamlakat doirasida (masalan, viloyatlar, hududiy filiallar);

✓ bir necha davlatlar guruhi (masalan, Markaziy Osiyo mamlakatlari);

✓ global miqyosdagi alohida mintaqalar (masalan, Yevropa, Osiyo, Shimoliy Amerika).

Xo‘jalik yurituvchi subyekt uchun hududiy segmentni ajratishda quyidagi mezonlar muhim rol o‘ynaydi:

✓ faoliyat olib borilayotgan joyning iqtisodiy va siyosiy sharoitlari;

✓ segment joylashgan hududdagi bozor va iste’molchilar xususiyatlari;

✓ segmentga xos risklar va valyutaviy omillar;

✓ faoliyat yuritish uchun amal qiluvchi qonunchilik va valyuta tartiboti.

Shu sababli, segmentar hisobotda har bir hududiy segment bo‘yicha alohida axborotlar taqdim etilishi korxona faoliyatining aniq va to‘liq baholanishiga xizmat qiladi. Bu esa boshqaruv tizimida strategik rejalashtirish va resurslarni optimal taqsimlash imkonini yaratadi.

Xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyat yuritayotgan bozorlar va mijozlar geografik jihatdan turlicha joylashgan bo‘lishi mumkin. Shu sababli, hududiy segmentlarni shakllantirishda faqat ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish joyiga emas, balki iste’molchilar (mijozlar) joylashuviga ham alohida e’tibor berish muhim hisoblanadi. Hududiy segmentlarni to‘g‘ri aniqlash korxonaning moliyaviy holatini aniq ko‘rsatish, risklarni baholash hamda resurslarni samarali boshqarishga imkon yaratadi.

Hududiy segmentni belgilashda quyidagi asosiy mezonlardan foydalanish tavsiya etiladi:

1. *Faoliyat yuritilayotgan hududlardagi iqtisodiy va siyosiy tizimlarning o'xshashligi.* Ya'ni, hududlar o'rtasidagi qonunchilik, moliyaviy boshqaruv va iqtisodiy barqarorlik darajalari o'xshash bo'lishi lozim.

2. *Turli hududlarda olib borilayotgan faoliyatlar o'rtasida kuchli funksional va texnologik bog'liqlik mavjudligi.* Bu esa ishlab chiqarish jarayonlari, xizmatlar ko'rsatish va logistika tizimlarining muvofiqligini bildiradi.

3. *Faoliyat turlarining mazmunan bir xilligi.* Ya'ni, bir hududda ishlab chiqarilayotgan mahsulot yoki xizmat boshqa hududdagisi bilan o'xshash bo'lsa, ularni bitta geografik segment sifatida birlashtirish mumkin.

4. *Har bir geografik segmentga xos bo'lgan iqtisodiy va moliyaviy risklarning mavjudligi.* Masalan, siyosiy beqarorlik, soliq siyosatidagi o'zgaruvchanlik yoki logistika muammolari kabilar hududiy risklarga kiradi.

5. *Valyuta nazorati va konvertatsiya siyosatining umumiyligi.* Turli hududlardagi valyuta cheklovlari, erkinlik darajasi va markaziy bank siyosati hisobga olinadi.

6. *Xorijiy valyuta bilan bog'liq risklarning bir xilligi.* Ayniqsa, import/eksport bilan shug'ullanuvchi korxonalar uchun bu omil muhim. Bozor kursining o'zgaruvchanligi, valyuta daromadlarining barqarorligi hisobga olinadi.

Ushbu mezonlar asosida aniqlangan hududiy segmentlar korxona faoliyatining strategik jihatdan tahlil etilishi uchun mustahkam axborot asosini yaratadi. Bu esa menejmentga har bir geografik hudud bo'yicha xolisona baho berish, strategik rejalashtirishni takomillashtirish va risklarni kamaytirish imkonini beradi.

<i>Joriy segment</i>	<i>Hududiy segment</i>
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 soluvshi 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

6.2. Segmentar hisobot ma'lumotlari va ularning muhimligi

Xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga (xususan, MHXS 14-sonli standarti) ko'ra, xo'jalik yurituvchi subyekt moliyaviy hisobotida muhim bo'lgan har bir operatsion yoki geografik segment bo'yicha alohida ma'lumot taqdim etishi shart.

Segmentar hisobot bo'yicha axborot deganda - bu buxgalteriya hisobida yoki moliyaviy hisobotda aks ettirilishi lozim bo'lgan, operatsion yoki hududiy segment faoliyatining asosiy moliyaviy ko'rsatkichlari tushuniladi. Bunday ma'lumotlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ✓ daromadlar va xarajatlar,
- ✓ foyda yoki zarar,
- ✓ aktivlar va majburiyatlar,
- ✓ kapital harajatlar,
- ✓ amortizatsiya va eskirish summalari.

Shuningdek, bu ma'lumotlar asosida menejerlar har bir segmentning rentabelligi, risk darajasi, samaradorligi va korxonaga qo'shgan hissasini aniqlash imkoniyatiga ega bo'ladilar. Mazkur axborotlar investorlar, kreditorlar va davlat nazorat organlari uchun ham muhim tahliliy manba hisoblanadi.

Segmentar hisobotni tanlashda asosiy omillar:

Korxona faoliyatiga mos segmentar hisobot shaklini tanlashda quyidagi omillar inobatga olinishi zarur:

- ✓ Tashkilotning tashkiliy va boshqaruv tuzilmasi;
- ✓ Subyekt faoliyat yuritayotgan geografik makonlar soni va ularning turlicha iqtisodiy sharoitlari;
- ✓ Mahsulot va xizmatlarning xilma-xilligi;
- ✓ Resurslar taqsimoti va xarajatlar tuzilmasining murakkabligi;
- ✓ Strategik rejalashtirishda segmentar yondashuvga bo'lgan ehtiyoj;
- ✓ 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. Shunday qilib, segmentar hisobotlar korxona ichki boshqaruvi va tashqi manfaatdor tomonlar uchun muhim axborot manbai bo'lib xizmat qiladi. Ayniqsa, diversifikatsiyalashgan faoliyat yurituvchi korxonalar uchun segmentlar kesimida ma'lumotlar yuritish va tahlil qilish - zamonaviy menejmentda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

6.3. Tashqi foydalanuvchilar uchun segmentar hisobot tuzish qoidalari va tamoyillari

Zamonaviy boshqaruv hisobi tizimida segmentar yondashuv eng samarali mas'uliyat markazlaridan biri sifatida qaraladi. Ayniqsa, investitsiya markazlari sifatida tashkil etilgan segmentlar korxona resurslaridan foydalanish samaradorligini baholash, daromad va xarajatlarni tahlil qilish hamda moliyaviy natijalarni aniq belgilashda muhim rol o'ynaydi.

Bunday yondashuvda har bir segment o'zining alohida faoliyat yo'nalishiga, aktiv va majburiyatlariga ega bo'ladi. Segment faoliyati natijasida hosil bo'ladigan daromadlar va xarajatlar asosida mustaqil moliyaviy natijalar shakllantiriladi. Bu esa boshqaruv qarorlarini xolisona va aniqlik bilan qabul qilish imkonini beradi.

Segment daromadi quyidagi ikki asosiy manbadan tashkil topadi:

1. Bevosita segmentning o'ziga tegishli bo'lgan daromad - ya'ni, segment mustaqil faoliyati natijasida hosil qilgan tovarlar yoki xizmatlar realizatsiyasidan tushgan tushum;

2. Umumiy realizatsiyadan ushbu segmentga taalluqli bo'lgan ulush - bu xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy daromadidan segment hissasini hisoblash orqali aniqlanadi.

Amaliyotda daromadning bilvosita qismini aniqlashda alohida iqtisodiy hisob-kitoblar talab etiladi. Bunda muayyan statistik ko'rsatkichlar, tahliliy usullar yoki taqsimlash mezonlaridan foydalaniladi.

Operatsion segment daromadi - bu tovar yoki xizmatlarni sotishdan, ishlarni bajarishdan olingan sof tushumdur. Hududiy segment daromadi esa ma'lum bir geografik hududda olib borilgan iqtisodiy faoliyat natijasida olingan realizatsiyalardan iborat tushumdur.

Agar turli segmentlar o'zaro mahsulot, ish yoki xizmat almashishsa, u holda ushbu operatsiyalarni baholashda ichki (transfert)

narxlar emas, balki tashqi bozor narxlari asosida baholash tavsiya etiladi. Bu yondashuv faoliyatni haqqoniy baholashni ta'minlaydi va segmentlar o'rtasida sun'iy daromad yoki zarar yuzaga kelishining oldini oladi.

E'tiborga molik jihat: quyidagi manbalar segment daromadiga kiritilmaydi:

- ✓ moliyaviy investitsiyalardan tushgan dividend va foizlar (agar ular aynan segment faoliyati natijasi bo'lsa, hisobga olinadi);

- ✓ favqulodda holatlarda yuzaga kelgan daromadlar (masalan, kutilmagan kompensatsiyalar, fors-major hodisalardan tushgan foydalar).

Daromadlarda bo'lgani kabi, segment xarajatlari ham ikki turga bo'linadi:

1. Bevosita segmentga tegishli bo'lgan xarajatlar - ya'ni, aynan segment faoliyatini amalga oshirish bilan bog'liq to'g'ridan-to'g'ri harajatlar (ishlab chiqarish sarfi, xizmat ko'rsatish uchun foydalanilgan resurslar va h.k.);

2. Umumiy xarajatlardan segmentga tegishli bo'lgan ulush - bu xarajatlar qo'shimcha iqtisodiy usullar yordamida (masalan, taqsimlash koeffitsientlari asosida) aniqlanadi.

Shu bilan birga, quyidagi xarajatlar segmentga bevosita bog'liq bo'lmaganligi sababli, alohida hisobga olinmaydi:

- ✓ moliyaviy investitsiyalar bilan bog'liq sarf-xarajatlar (agar u aynan shu segment doirasida amalga oshirilgan bo'lsa, istisno tariqasida kiritilishi mumkin);

- ✓ foyda (daromad) solig'i xarajatlari;

- ✓ favqulodda chiqimlar (tabiiy ofatlar, texnogen avariya va boshqa kutilmagan holatlar natijasida yuzaga kelgan sarf-xarajatlar).

Segment moliyaviy natijasi - bu uning ishlab chiqargan mahsulot yoki xizmatlardan olgan daromadlari va amalga oshirgan xarajatlari o'rtasidagi farqdir. Ushbu ko'rsatkich segment faoliyatining samaradorligini aniqlashda asosiy mezon sifatida xizmat qiladi.

Amaliy misol: Misol tariqasida, to'qimachilik sohasida faoliyat yurituvchi yirik kompaniyani ko'rib shiqamiz. Mazkur kompaniyada turli ishlab chiqarish segmentlari mavjud:

- ✓ tibbiyot sanoati uchun mahsulot ishlab chiqarish (doka, momiq mahsulotlar);

- ✓ maishiy xizmat uchun mahsulotlar (sochiqlar, fartuklar);

- ✓ matolarga dastlabki ishlov berish (to‘qimashilik segmenti);
- ✓ tayyor matolarni ishlab chiqarish (tikuvshilik segmenti).

Har bir segment o‘z faoliyat yo‘nalishiga ega bo‘lib, alohida daromad va xarajatlar bilan bog‘liq. Ular korxona umumiy moliyaviy hisobotida mustaqil segment sifatida aks ettiriladi va moliyaviy natijalari individual tarzda tahlil qilinadi.

9-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‘qimashilik sanoati segmenti	Tikuvshilik 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

Yirik Xolding kompaniyasi (elektr uskunalari ishlab chiqaruvchi) O‘zbekistonda va yana ikkita MDH davlatlarida - Belorusiyada hamda Ukrainada ishlab chiqarish bo‘limlariga ega. Ushbu holatda ana shu

ushta ishlab chiqarish bo'limlarining barchasiga hududiy segment sifatida qaraladi.

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.

10-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

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.

Har bir segment tomonidan mahsulot (ish bajarish, xizmat ko‘rsatish) ishlab chiqarish va uni sotish jarayonida vujudga keladigan tashqi qarzlarni aynan shu segmentning o‘ziga tegishli majburiyatlar bo‘ladi. Amaliyotda har bir segmentga tegishli qarzдорliklarni (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 qarzlarni bo‘yicha to‘lanadigan foizlar bo‘yicha majburiyatlarni segmentlar faoliyatiga olib borib bo‘lmaydi. Xuddi shuningdek, budjetga to‘lanadigan foyda solig‘i bo‘yicha majburiyatlarni ham segmentlar faoliyatiga olib borib bo‘lmaydi. Amaliyotda bunday xarajatlar taqsimlanmaydi va alohida hisobga olinadi.

11-jadval

Xolding kompaniyasi aktivlarining hududiy segmentlari bo‘yicha taqsimlanishi

Aktivlarning turi	Segmentlar			Taqsimlan ma gan	Jami
	O‘zbekiston	Belorussiya	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

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.

Xulosa: Segmentar hisob - bu nafaqat ichki boshqaruv samaradorligini oshirish, balki tashqi foydalanuvchilarga (sarmoyadorlar, soliq organlari, kreditorlar) korxonaning tarkibiy qismlari to'g'risida batafsil va ishonchli ma'lumot taqdim etish vositasidir. Bu yondashuv orqali xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatining samaradorligi aniqlanadi, resurslardan foydalanishning maqbulligi tahlil qilinadi hamda boshqaruv qarorlarini asoslashga zamin yaratiladi.

6.4. Ichki segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobi ma'lumotlarini tahlil qilish va qayta ishlash jarayonida ichki segmentar hisobotlar shakllanadi. Rivojlangan bozor iqtisodiyoti tizimiga ega bo'lgan mamlakatlarda ichki segmentar hisobotni tuzish amaliyoti asosida bir qator samarali tajribalar mavjud. Ushbu tajribalardan kelib chiqib, quyidagi xulosalarni keltirish mumkin:

1. Ichki segmentar hisobotning aniqligi va maqsadga muvofiqligi:

Hisobot aniq va maqsadga muvofiq bo'lishi lozim. Agar hisobotda quyidagi nuqtalar e'tibordan shetda qolsa, u kerakli natijalarni bermaydi:

✓ Hisobot faqatgina umumiy xarajatlar va daromad markazlarini belgilash bilan cheklanishi kerak. Bu, asosan, realizatsiya hajmi va xarajatlar hisobiga oid umumiy ma'lumotlarni taqdim etishga qaratilgan bo'lishi kerak;

✓ Hisobot har bir menejerning individual talablariga emas, balki kompaniyaning bosh rahbari manfaatlarini hisobga olgan holda shakllantirilgan bo'lishi kerak;

✓ Hisobotda faqatgina zarur bo'lgan asosiy ma'lumotlar keltirilgan bo'lishi zarur. Juda ko'p "keraksiz" yoki maqsadga mos kelmaydigan axborotlar menejerni shalg'itishi mumkin.

2. Ma'lumotlarning samaradorligi va tezkorligi. Boshqaruv qarorlarini tezkor va samarali qabul qilish uchun hisobotdagi ma'lumotlar zamonaviy, aniq va foydali bo'lishi kerak. Hisobot tayyorlayotganda menejerning psixologik xususiyatlari inobatga olinishi maqsadga muvofiqdir. Aniqrog'i, hisobotni shakllantirayotgan mutaxassis menejerning ma'lumotni qanday shaklda (matn, grafik, jadval va hokazo) xush ko'rishini aniqlab, ushbu uslubda taqdim etishi samarali bo'ladi.

3. Tahlil va chora-tadbirlar ishlab chiqish: O'tgan davrlar bilan bog'liq ma'lumotlarni tahlil qilish muhim, ammo asosan, mas'uliyat markazi ko'rsatkichlarini yaxshilash uchun aniq chora-tadbirlar ishlab chiqish lozim. Tahlil natijalari asosida o'zgarishlarni amalga oshirish uchun yangi strategiyalar ishlab chiqilishi kerak.

4. Hisobot shakllarining barqarorligi: Segmentar hisobot shakllari tez-tez o'zgarib tursa, bu ularning samaradorligini pasaytiradi. Shuning uchun, hisobot shakllarining uzoq muddat davomida o'zgarmasligi maqsadga muvofiq bo'ladi.

5. Asosiy ma'lumotlar va ko'rsatkichlar: Hisobotda faqat eng muhim ma'lumotlar va ko'rsatkichlar keltirilishi kerak. Ortqasha hisob-kitoblar va murakkab formulalar menejerlarni asosiy masaladan shalg'itib yuborishi mumkin.

6. Yozma va og'zaki muloqotning ahamiyati: Hisobotlar faqat yozma shaklda bo'lishi shart emas. Hisob-kitoblarni amalga oshirgan buxgalterlarning menejerlar bilan og'zaki muloqotlari ham muhimdir. Bu, hisobotdagi ma'lumotlarni yaxshiroq tushunishga va maqsadga muvofiq qarorlar qabul qilishga yordam beradi.

Ichki segmentar hisobot shakllari, taqdim etish davrlari va mazmuni har bir xo'jalik yurituvchi subyektning maqsad va vazifalariga asoslanib rahbarlar tomonidan mustaqil ravishda belgilanadi.

Shu bilan birga, ichki segmentar hisobotlarni tuzishda amal qilinishi kerak bo'lgan umumiy tamoyillar ham mavjud. Ularga quyidagilar kiradi:

- ✓ Mas'uliyat markazlari faoliyatini samarali nazorat qilish tamoyili;
- ✓ Chetlanishlarni boshqarish tamoyili;
- ✓ Ma'lumotlarning tezkorlik, ehtiyotkorlik va taqqoslanuvshanlik tamoyili va boshqalar.

Bu mulohazalardan kelib chiqib, ichki foydalanuvchilar uchun tuzilgan segmentar hisobot qanday ko‘rinishga ega bo‘lishi kerakligini va uning ma’lumotlaridan samarali foydalanish uchun qanday yondashuvlar qo‘llanishi lozimligi tabiiy tarzda savol bo‘lib qoladi.

Har qanday segmentar hisobot, avvalo, rejalashtirilgan yoki meyorlashtirilgan ko‘rsatkichlarning haqiqatda qanday o‘zgarishini, ya’ni chetlanishlarni (og‘ishlarni) aks ettirishi kerak. Boshqaruv hisobi tizimida bunday yondashuvni chetlanishlarni boshqarish deb atashadi. Chetlanishlarni boshqarishning asosiy afzalliklari quyidagilardan iborat:

Foydaning o‘ssishi yoki zararlarni aniqlash imkoniyati: Chetlanishlarni tezkor ravishda aniqlash orqali ishlab chiqarish sharoitlaridagi o‘zgarishlar, ishlab chiqarish quvvatining cheklanganligi, xarid baholarining oshishi, mahsulotlar narxining o‘zgarishi, yoki omborda mahsulotlar zaxirasining ko‘payishi kabi sabablarga ko‘ra yuzaga kelgan zararlarni tezda aniqlash mumkin. Bu omillar ishlab chiqarish jarayonining samaradorligini bevosita ta’sir qiladi.

Chetlanishlar sabablarini tahlil qilish va bartaraf etish: Vujudga kelgan chetlanishlarning sabablarini aniqlash imkoniyatini yaratadi va ularni bartaraf etish bo‘yicha zarur chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkonini beradi. Bu jarayon boshqaruvni yanada samarali qilishga xizmat qiladi.

Boshqaruv hisobini samarali tashkil etish uchun, barcha xarajatlar va faoliyatlar kim tomonidan nazorat qilinishini ta’minlash zarur. Masalan, menejer umumxo‘jalik xarajatlari bo‘yicha nazoratni o‘z zimmasiga olib, quyi bo‘limlar boshliqlarining faoliyatini kuzatib boradi. O‘z navbatida, bo‘lim boshliqlari keyingi darajadagi mas’uliyat markazlarining faoliyatini boshqarishi va nazorat qilishlari mumkin.

Misol sifatida, Toshkent shahrida bo‘limi va ikkita filiali mavjud bo‘lgan “Imkon-plyus” muzqaymoq fabrikasining faoliyatini ko‘rib shiqamiz. Fabrikaning birinchi filiali Xiva shahrida, ikkinchisi esa Namangan shahrida joylashgan. Har bir segmentning daromad va xarajatlari alohida hisobga olinadi va mustaqil foyda markazi sifatida qaraladi. Shuningdek, fabrika faoliyatini mahsulot turlari bo‘yicha ham hisoblash mumkin, chunki har bir mahsulot turi uchun alohida ishlab chiqarish xarajatlari budjeti tuzilgan va moliyaviy natijalarini hisoblash imkoniyati mavjud.

Odatda, har bir mas'uliyat markazining rahbari fabrika rahbari tomonidan tayinlanadi va u markazning moliyaviy natijalari uchun javobgar bo'ladi. Xarajatlar smetasi yil boshida hisoblab chiqilib, tayyorlanadi. Ushbu smetada xarajatlar ikki asosiy guruhga bo'linadi: shartli-doimiy va shartli-o'zgaruvchan xarajatlar. Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar tarkibiga ishchilar mehnat haqi, xomashyo va materiallar xarajatlari kiradi. Ushbu xarajatlar ishlab chiqarish hajmi yoki faoliyat intensivligi o'zgarishi bilan bog'liq bo'lib, ular mahsulot ishlab chiqarishga bevosita ta'sir qiladi. Shartli-doimiy xarajatlar esa marketing, ma'muriy, tijorat va boshqa umumiy xarajatlarni o'z ichiga oladi. Bu turdagi xarajatlar ishlab chiqarish hajmi yoki mahsulot turi o'zgarishidan qat'i nazar, o'zgarishsiz qoladi.

Bunday xarajatlar har bir tarkibiy bo'lim bo'yicha umumiy tarzda hisobga olinadi, so'ngra mahsulot turlari bo'yicha ishlab chiqarishdagi ulushiga qarab taqsimlanadi.

Misol sifatida, "Imkon-plyus" muzqaymoq fabrikasining bir yillik sotuv hajmi budjeti quyidagi -jadvalda keltirilgan.

12-jadval

"Imkon-plyus" muzqaymoq fabrikasining yillik sotish budjeti

Mahsulot turi	Miqdori(dona)	Narxi (p.b.)	Tushum (p.b.)
Toshkent bo'limi	27600	-	1143000
<i>1.Plombir</i>	15000	30	450000
<i>2.Tort-muzqaymoq</i>	6300	90	567000
<i>4. Mevali muz</i>	6300	20	126000
1-Filial (Xiva sh.)	37500	-	1564050
<i>1.Plombir</i>	9400	31	291400
<i>2.Tort-muzqaymoq</i>	9350	94	878900
<i>5. Mevali muz</i>	1875	21	393750

2-Filial (Namangan sh)	20400	-	532200
<i>1.Plombir</i>	10200	21	214200
<i>2.Tort-muzqaymoq</i>	3000	70	210000
<i>3.Mevali muz</i>	7200	15	108000
<i>Jami:</i>	85500	-	3239250

Ushbu budjet parametrlari shakllantirilgandan keyin quyidagi 12 va 13-jadvallar ko‘rinichidagi xomashyo va materiallar budjeti hamda xomashyo va materiallarni xarid qilish budjetlari tuziladi. E’tirof etish kerakki, xomashyo va materiallar budjeti tuzilgandan keyin uning parametrlari asosida xomashyo va materiallarni xarid qilish budjeti ko‘rsatkichlari shakllantirilgan.

14-jadval

“Imkon-plyus” muzqaymoq fabrikasining yillik ishlab chiqarish budjeti (p.b.)

	Plombir	Tort-muzqaymoq	Mevali muz
1.Sotish hajmi			
Toshkent bo‘limi	15000	6300	6300
<i>1-filial</i>	9400	9350	187500
<i>2-filial</i>	10200	3000	7200
2.Davr oxiriga zahira			
Toshkent bo‘limi	450	3230	250
<i>1-filial</i>	280	370	370
<i>2-filial</i>	310	120	220
<i>3.Umumiy talab</i>			
Toshkent bo‘limi	15450	6620	6550
<i>1-filial</i>	9680	9720	19120
<i>2-filial</i>	10510	3120	7420
<i>4.Davr boshiga zahira</i>			
Toshkent bo‘limi	900	400	240
<i>1-filial</i>	480	400	350
<i>2-filial</i>	600	260	200
5.Ishlab chiqarish hajmi			

Toshkent bo'limi	14550	6220	6310
1-filial	9200	9320	18770
2-filial	9910	2860	7220

15-jadval

**Yil davomida xomashyo va materiallarni sotib olish budjeti,
(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 budjetlar tuzilgandan keyin, "Imkon-plyus" muzqaymoq fabrikasi bo'yicha quyidagi jadval ko'rinishidagi yillik umumishlab chiqarish xarajatlari budjeti parametrlari shakllantiriladi.

Xajajatlar moddalari (turlari)	Miqdori, (p.b.)
Toshkent bo'limi	100 584
-yordamshi materiallar	22860
-ishchilarning mehnat haqi	34290
-amortizatsiya ajratmalari	22860
-uskunalarni ta'mirlash	10287
-tijorat xarajatlari	10287
1-Filial (Xiva sh.)	137635
-yordamshi materiallar	31281

-ishchilarning mehnat haqi	46921
-amortizatsiya ajratmalari	31281
-uskunalarni ta'mirlash	14076
-tijorat xarajatlari	14076
2-Filial (Namangan sh.)	46 824
-yordamshi materiallar	10644
-ishchilarning mehnat haqi	15960
-amortizatsiya ajratmalari	10644
-uskunalarni ta'mirlash	4789
-tijorat xarajatlari	4789

Ana shu jadvallar asosida amalga oshiriladigan hisob-kitoblarga asosan bir dona mahsulotning to'liq tannarxi quyidagicha bo'ladi (16-jadval):

16-jadval

Bir dona mahsulotning tannarxi

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 hisobot shakli tuziladi. Bu 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. Ushbu hisobot shakli oddiyligi va ortiqcha hisob-kitoblarsiz tashkil etilganligi sababli, uni barcha foydalanuvchilar oson tuchunadi. Bu yerda bo'limlar va filiallarning ma'muriy-boshqaruv xarajatlari alohida-alohida mahsulot guruhlariga bo'yicha taqsimlanmaydi. Sababi, bunday xarajatlar hududiy segmentning umumxo'jalik xarajatlari tarkibida hisobga olinadi va oxirida marjinal daromadlar miqdori orqali qoplanadi.

Operatsion xarajatlar, fabrikaning umumiy faoliyati bilan bog'liq bo'lsa-da, faqat Toshkent bo'limi xarajatlari tarkibida hisobga olinadi. Ushbu xarajatlar tarkibiga xodimlarning xizmat safarlari, ma'muriy va tijorat xarajatlari, shuningdek boshqa shu kabi sarflar kiradi. Bularning barchasi fabrikaning umumxo'jalik xarajatlari sifatida hisoblanadi va ular alohida hududiy segmentlar o'rtasida taqsimlanmaydi. Ular faqatgina fabrikaning marjinal daromadi hisobidan qoplanadi.

Foyda bo'yicha segmentar hisobotni tuzishning yana bir alternativ varianti mavjud. Bu varianta marjinal daromad ko'rsatkichi o'rniga, fabrikaning segmentlari bo'yicha yalpi foyda ko'rsatkichi hisoblanadi. Yalpi foyda quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$Y_f = T - ISht$$

Bu yerda: Y_f - foyda markazining yalpi foydasi, so'm; T - foyda markazining sotuvdan olingan tushum miqdori (bu tashqi va ichki haridorlarga, ya'ni segmentlarga chiqarilgan tovarlar bo'yicha tushumni o'z ichiga oladi), so'm; $ISht$ - foyda markazi tomonidan sotilgan tovarlarning (ishlar, xizmatlar) ishlab chiqarish tannarxi (bu ko'rsatkich material xarajatlari, mehnat haqi va shu foyda markazi faoliyatiga tegishli egri xarajatlar miqdorini o'z ichiga oladi), so'm.

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 oshiladi, 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.

6.5. Segmentar hisobotni tuzish bosqichlari va uning vazifalari

Segmentar hisobot - xo'jalik yurituvchi subyektning tashkiliy qismlar (mas'uliyat markazlari) bo'yicha shakllantirilgan ichki hisobot bo'lib, bu hisobot bo'limlar faoliyatini kuzatishda, menejerlarning ish sifatini baholashda muhim rol o'ynaydi.

Vazifalari:

✓ Tashkiliy qismlarning faoliyatini nazorat qilish va menejer ishini baholash imkonini beradi;

✓ Rejalashtirish va nazorat asosida rahbarlarga boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun asos yaratadi.

Tuzish bosqichlari:

1. Segment (hudud, mahsulot, mas'uliyat markazi)larni aniqlash;
2. Har bir segment bo'yicha daromad, xarajat va foyda ko'rsatkichlarini o'lchash;
3. Tegishli hisobot shakllarini ishlab chiqish;
4. Segmentlar faoliyatini baholash va tahlil qilish.

Segmentar hisobot - boshqaruv hisobotining ajralmas qismi bo'lib, moliyaviy hisobot bilan birgalikda yuritilishi lozim.

Amaliyotda mas'uliyat markazlarini tashkil etishda to'rt asosiy ko'rinish keng qo'llaniladi: xarajat markazi (sost senter), daromad markazi (revenue senter), foyda markazi (profit senter) va sarmoya (investitsiya) markazi (investment senter). Bu klassifikatsiya menejerlar faoliyatiga qo'yiladigan moliyaviy mas'ullik mezonlarini belgilaydi.

1. Xarajat markazi (Sost Senter).

Xarajat markazi - bu menejer faqatgina xarajatlar uchun javobgar bo'lgan segmentdir. Mashhur misollar: ishlab chiqarish bo'limlari, xizmat ko'rsatish bo'limlari, ma'muriy bo'limlar. Bunday markazlarda menejerdan asosiy vazifa - xarajatlarni reja va meyor asosida nazorat qilishdir. Xulosa: bu markazlarda ko'rsatkich - faqatgina meyorlashtirilgan xarajatlar va ularning chetlanishlarini aniqlashdir.

2. Daromad markazi (Revenue Senter).

Daromad markazi - menejer faqatgina daromad (tushum) uchun javobgar bo'lgan segmentdir. Bu bo'limlar mahsulot yoki xizmatlar orqali sotuv hajmini oshirishga qaratilgan, lekin xarajatlarni nazorat qilish mas'uliyati ularning zimmasida emas. Xulosa: bunday

markazlarda asosiy baholash mezonlari - rejalashtirilgan daromadga nisbatan haqiqatdagi daromad.

3. Foyda markazi (Profit Senter).

Foyda markazi - bu menejer daromadlar va xarajatlarni uchun birgalikda mas'ul bo'ladigan segmentdir. Ular uchun asosiy maqsad - foyda (profit) ko'rsatkichlarini maksimal darajada oshirishdir. Menejer nafaqat xarajatlarni nazorat qiladi, balki daromadlarni oshirish strategiyasini ham belgilaydi. Xulosa: segmentar hisobotda foyda markazlari uchun daromad, xarajat hamda foyda ko'rsatkichlari hisobga olinadi.

4. Sarmoya markazi (Investment Senter).

Sarmoya markazi - menejer daromad, xarajat va investitsiya (aktivlar) uchun mas'ul bo'lgan eng yuqori darajali mas'uliyat markazidir. Menejer faqat pul oqimlarini emas, balki kapitalni joylashtirishga ham javobgar bo'ladi. Ular ROI kabi ko'rsatkichlar orqali baholanadi. Xulosa: bu markaz segmentar hisobotda eng keng ko'lamli moliyaviy nazoratni amalga oshiradi.

Sarmoya markazi - bu korxona segmenti bo'lib, uning menejeri nafaqat daromad va xarajatlarni nazorat qiladi, balki aktivlardan foydalanish samaradorligini ham baholash uchun javobgardir.

Asosiy vazifalarga quyidagilar kiradi:

A) Menejer segmentdagi daromadlar, xarajatlarni va aktivlarni boshqaradi, ya'ni segment o'z balans varaqasi va foyda-zarar hisobotini yuritadi.

B) Segment samaradorligi **investitsiyadan qaytish (ROI)**, **residual income** yoki **YEVA** kabi moliyaviy ko'rsatkichlar orqali baholanadi.

C) Menejerga korxona aktivlariga asosli hududiy investitsiya qarorlarini qabul qilish huquqi berilgan bo'ladi.

D) Bu markaz menejerlariga **to'liq huquq va mas'uliyat** yuklatiladi - xarajatlarni nazorat qilish, daromad yaratish va aktivlardan samarali foydalanishni ta'minlash.

6.6. Segmentar hisobot: javobgarlik markazlari faoliyatini baholash mezonlari

Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda segmentar hisobot - bu segmentlar (mas’uliyat markazlari) faoliyatining tahlili asosida shakllantiriladi. Bunday hisobotlarni institutlashtirishda quyidagi mezonlar e’tiborga olinadi:

1. Har bir biznes segmenti (responsibility senter) uchun segmentar hisobotning formasini aniqlash: ya’ni, segmentar ko‘rsatkichlar va ularni baholash mezonlarini belgilash;

2. Segmentlararo operatsiyalarni hisob-kitob qilish va baholash usullarini aniq tartibga solish;

3. Segment daromadlari, xarajatlari, aktivlari va majburiyatlarini taqsimlash asoslarini belgilash muhimdir.

Amaliyotda segment faoliyatini baholashda qo‘llaniladigan asosiy moliyaviy ko‘rsatkichlar quyidagilardir:

– **Foyda** - xarajat va daromad markazlari faoliyat bahosida asosiy mezon sifatida ishlatiladi.

– **Aktivlarning rentabelligi (ROI)** - investitsiya markazlari uchun aktivlarga asoslangan daromadlilikni o‘lchashda qo‘llaniladi.

– **Qoldiq foyda (RI)** - segment operatsion daromadidan investitsiya bo‘yicha kapitallangan minimal daromad ayirilgash qolgan qiymat sifatida qaraladi.

– **Iqtisodiy qo‘shimcha qiymat (YEVA)** - NOPAT dan kapital qiymatiinjenje bilan hisoblangan WASS ayirib olinadi, shu orqali segment qiymat yaratganmi yoki yo‘qmi baholanadi.

Ushbu ko‘rsatkichlar sarmoya (investitsiya) markazlari faoliyatini to‘liq va mazmunli baholash imkonini beradi.

1. Segment faoliyatini baholash tartibdagi ko‘rsatkichlar

Subyektning foydasi - sotilgan mahsulot (xizmat) daromadi bilan sarflangan xarajatlar farqi sifatida aniqlanadi.

Bu foyda har bir bo‘lim (segment) bo‘yicha hisoblab chiqilgash, keyingi bosqichlarda aktivlar rentabelligi va qoldiq foyda ko‘rsatkichlarini aniqlash mumkin.

2. Aktivlarning rentabelligi (ROI)

ROI - bu segmentning ishlab chiqarilgan foydasi bo‘lishi bilan birga, aktivlarga sarf etilgan mablag‘ning samaradorlik darajasini ko‘rsatadi.

Hisoblash formulasi :

$$\text{ROI} = \text{Bo'limlar foydasi} / \text{Bo'limlar aktivlari}$$

ROI ko'rsatkichlari investitsiya loyihalari uchun umumiy meyor hisoblanadi: agar loyihaning ROI kapital qiymatidan yuqori bo'lsa, sarmoya kiritishga arziydi - bu boshqaruv hisobi nuqtayi nazaridan muhim mezondir.

3. Qoldiq foyda (Residual Income, RI)

Qoldiq foyda - RI - bu menejerga belgilangan minimal foyda normasidan ortiq ishlab topilgan foydadir.

Hisoblash formulasi:

$$\text{QF} = \text{Bo'lim foydasi} - (\text{Bo'lim aktivlari} \times \text{Maqsadli foyda meyor})$$

Ushbu metodologiya menejerni ROI-ga doir cheklovlardan ozod qiladi va real qiymat yaratishga undaydi.

4. Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (YEVA)

IQQ (YEVA) - bu segmentning haqiqiy iqtisodiy foydasini o'lshaydi, ya'ni soliqlardan keyingi operatsion foyda (NOPAT) va kapital qiymatiga sarflangan mablag'ning imkoniyat xarajatlari (WASS) o'rtasidagi farqdir.

Hisoblash formulasi:

$$\text{YEVA} = \text{NOPAT} - (\text{Investitsiya} \times \text{WASS})$$

Bu ko'rsatkich aktivlardan samarali foydalanishni va kapitallarning yillik narxini to'liq hisobga oladi.

Residual Income (RI) - Net Operating Profit dan kapital bo'yicha minimal daromad (sost of sapital) shegirib tashlangash qolgan ortiqcha daromad.

YEVA - Income Statement asosidagi foydani emas, balki aniq NOPAT va WASS mulohazalari asosida xarajatlangan kapitallardan keyingi sof qiymatni o'lshaydi.

Umumiy tushuncha bo'yicha: RI va YEVA mohiyatan o'xshash bo'lsada, YEVA ko'proq standartlashtirilgan va soliqlarni hisobga olgan hisob-kitob usulini qo'llaydi. Umumiy xulosadigan bo'lsak foyda bu nazariy va asosiy ko'rsatkich hisoblanadi. Xo'jalik yurituvchi subyektning segmentdagi foydasi - sotilgan mahsulot yoki xizmatlardan olingan tushum bilan sarflangan xarajatlar farqi asosida aniqlanadi. Bu hisobotlardagi eng muhim va boshqalariga zamin bo'luvshi ko'rsatkich hisoblanadi.

ROI - Aktivlar rentabelligi. Return on Investment (ROI) - segment tomonidan yaratilgan foydaning, segmentda ishlatilgan aktivlarga nisbati orqali o'lsanadi. Bu ko'rsatkich mablag'larning samarali ishlatilganligini baholashda qo'llaniladi.

Qoldiq Foyda (Residual Income - RI). RI - bu maqsadli minimal foyda meyoridan yuqorida topilgan real foydadir. Bu ko'rsatkich menejrlarni ROI'ni manipulyatsiya qilishdan qaytaradi va butun korxona uchun foydali qarorlarni rag'batlantiradi.

YEVA - Iqtisodiy Qo'shimcha Qiymat (Economic Value Added). YEVA - NOPAT (soliqdan keyingi operatsion foyda) dan investitsiyalangan kapitalning imkoniyat xarajati ($WACC \times \text{kapital}$) ayirilgash hosil bo'lgan qiymatdir. Bu ko'rsatkich aktivlardan foydalanish samaradorligini moliyaviy jihatdan chuqurroq baholash imkonini beradi.

ROI vs RI vs YEVA - tafovutlar va qo'llash sohalari. ROI tezkor, qisqa muddatli tahlil uchun qulay, lekin menejrlarni yuqori ROI'li, lekin korxona nuqtai nazaridan foydali bo'lgan investitsiyalardan voz kechishga undashi mumkin.

RI investitsiyalar samaradorligini baholashda kengroq ko'lam beradi va tashkilot manfaatlariga ko'proq mos keladi. YEVA esa korporativ qiymatni oshirish nuqtai nazaridan eng mukammal ko'rsatkich bo'lib, moliyaviy va iqtisodiy jihatlarni birlashtiradi.

Segmentar hisobot va javobgarlik markazlarining mohiyati. Segmentar hisobot orqali har bir mas'uliyat markazi - xarajat, daromad, foyda yoki investitsiya markazi - o'z faoliyati natijasiga qarab baholanadi. Har bir tur uchun tegishli moliyaviy mezon (FOYDA, ROI, RI, YEVA) tanlanadi, bu bilan samarali boshqaruv va qarorlarni qabul qilish imkoniyati yanada kuchayadi.

Tayanch so'zlar: segment hisobot, bo'limlar faoliyati, moliyaviy natijalar, daromadlar, xarajatlari, rentabellik, ichki hisobot, tannarx, qayta taqsimlash, samaradorlik.

Nazorat savollari:

1. Segment hisobot nima va uning maqsadi nimada?
2. Bo'limlar faoliyatini hisobot orqali qanday baholash mumkin?
3. Daromadlar va xarajatlarni segmentlarga ajratish qanday amalga oshiriladi?

4. Rentabellikni aniqlashda segment hisobotining roli qanday?
5. Ichki hisobotlar segmentlarni tahlil qilishda qanday foyda beradi?
6. Tannarx segmentlar bo'yicha qanday taqsimlanadi?
7. Qayta taqsimlash xarajatlari segment hisobotida qanday aks etadi?
8. Segment hisobotidan korxona samaradorligini oshirish uchun qanday foydalanish mumkin?
9. Moliyaviy natijalarni segmentlar bo'yicha taqqoslashning afzalliklari nimada?
10. Segment hisobotida uchraydigan asosiy xatolar qanday bo'lishi mumkin?

7-BOB. JAVOBGARLIK VA MAS'ULIYAT MARKAZLARI BO'YICHA BOSHQARUV HISOBI TASHKIL QILISH

7.1 Javobgarlik markazlarining turlari

Oldingi boblarda segment hisobotining mohiyati, uni tayyorlash tartibi hamda xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini samarali boshqarish va oqilona boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi o'rnini muhokama qilindi. Segmentlar tiplari, xarajat va daromadlarni segment bo'yicha hisobga olish prinsiplari ayrim hollarda batafsil ko'rib chiqildi. Ushbu bo'limda esa javobgarlik markazlari asosida xarajatlarni va daromadlarni hisobga olishni tashkil etish jihatlari tahlil qilinadi.

Bozor iqtisodining rivojlanishi va raqobat sharoitining kuchayishi shuni ko'rsatdiki, korxonalarda boshqaruvni markaziydan amalga oshirish ko'pincha samarali bo'lmaydi. Rahbar-menejerlar uchun joylarda tezkor, tegishli va batafsil ma'lumotlar zarur, chunki ular qaror qabul qilishda amaliy va konkret ma'lumotga tayanishi kerak. Faqat segmentlarga ajratish yetarli emas; faoliyatni yanada chuqurroq bo'lishi, ya'ni desentralizatsiya qilish zarur.

Desentralizatsiyaning muhim bosqichlaridan biri - javobgarlik markazlarini tashkil etishdir. Javobgarlik markazi - bu korxona yoki tashkilot tarkibidagi bir bo'g'in (bo'lim, seksiya, ishlab chiqarish ustaxonalari, texnologik liniya va boshqalar) bo'lib, uning rahbari (menejeri) ushbu bo'g'inda bajariladigan ishlar, xarajatlarni va daromadlarni uchun shaxsiy javobgarlik oladi.

Rivojlangan bozor iqtisodiyoti sharoitida javobgarlik markazlari odatda quyidagi to'rt turga ajratiladi:

1. Xarajat markazi (Sost Senter).
2. Tushum (daromad) markazi (Revenue Senter / Sotish Markazi).
3. Foyda markazi (Profit Senter).
4. Investitsiya markazi (Investment Senter).

Xarajat markazi - bunda rahbar faqat o'z bo'g'inidagi xarajatlarni maqsadga muvofiq sarflanishi va nazorat qilinishidan javobgar bo'ladi. Shu bois, xarajat markazida xarajatlarni oldindan belgilangan normativlar asosida rejalashtiriladi. Bu normativ xarajatlarni va diskresion (rahbar qarori bilan amalga oshiriladigan) xarajatlarni bo'yicha bo'linadi.

Me'yorlashtirilgan xarajatlar yordamida rahbarlar uchun nazorat shoralari qulay bo'ladi va nazorat qilish, kerak bo'lsa tuzatish kiritish imkoniyati paydo bo'ladi. Meyoriy xarajat va haqiqatdagi xarajat orasidagi chetlanishlar (og'ishlar) aniqlanadi, va rahbar bu og'ishlar uchun mas'ullikni oladi.

Tushum markazi (Revenue Senter) - bu korxona tuzilmasidagi bir bo'g'in bo'lib, rahbari (menejeri) mahsulot yoki xizmatlardan tushgan daromad (tushum) miqdori uchun javobgar bo'ladi. Xarajatlar mas'uliyati cheklangan; odatda faqat sotish (marketing, savdo) bilan bog'liq bo'lgan chiqimlar nazorat qilinadi.

Nazorat ko'rsatkichlari: asosiy ko'rsatkichlar - sotish hajmi, tushum miqdori, chegirmalar, savdo kanallari samaradorligi. Rahbar asosan daromadni maksimal darajaga yetkazishga urinadi. Tushum markazi rahbari xarajatlarning barcha turlarini, ishlab chiqarish yoki narx belgilashni boshqara olmaydi. Shu bois, qarorlar qabul qilish vakolatlari cheklangan bo'ladi. *Misollar:* dilerlik bo'limi, distribyutor tarmog'i, hududiy savdo bo'limlari. Masalan, O'zbekiston bozorida bir kompaniya har bir viloyatdagi sotuv bo'limini "tushum markazi" deb belgilashi mumkin; u erda rahbarlar faqat sotuvdan tushum va marketing xarajatlarni nazorat qiladi.

Foyda markazi (Profit Senter) - bu markaz bo'lib, rahbari daromad (tushum) va xarajatlarni nazorat qiladi, va umumiy foyda (daromad minus xarajatlar) uchun mas'ul bo'ladi. Nazorat ko'rsatkichlari: foyda miqdori, daromad va xarajatlar balansini saqlash, foyda marjasi, ishlab chiqarish yoki sotish faoliyatining samaradorligi. Foyda markazi rahbari xarajatlar va daromad masalalari bo'yicha kengroq vakolatga ega, lekin investitsiyalar, kapital sarflar, korxonaning strategik aktivlarini sotib olish yoki yangilash kabi masalalar odatda markaziy boshqaruvga taalluqlidir. *Misollar:* Mahsulot liniyasi bo'limlari, filiallar, savdo do'konlari. *Misol:* kompaniyaning Toshkentdagi filialiga mahsulotlar yetkazib berish, narx va savdo strategiyasini belgilashda filial rahbari o'z zimmasiga tushum va xarajatlarni olib boradi, foydasini maksimal qilishga intiladi.

Investitsiya markazi (Investment Senter) - bu markaz bo'lib, rahbari nafaqat tushum va xarajatlar, balki investitsiya uchun ajratilgan kapital (aktivlar) bilan ishlash uchun javobgardir. U o'z bo'linmasiga tegishli aktivlarni sotib olish, eskilarini yangilash, investitsion

loyihalarni baholash kabi masalalarni nazorat qiladi. ROI (Return on Investment), ROSE (Return on Sapital Employed), residual insome, ekonomis value added (YEVA) kabi ko'rsatkichlar. Ushbu markazlar uchun foyda miqdori kam emas, balki investitsion samaradorlik muhim. Investitsiya markazi rahbari ko'pincha bo'linmasi uchun aktivlar, kapital xarajatlari, bo'linma strategiyasi bo'yicha qarorlar qabul qilish vakolatiga ega bo'ladi. Biroq, umumiy kompaniya strategiyasi, moliyaviy resurslar va xarajatlar chegaralari markaziy boshqaruv tomonidan ham belgilanishi mumkin. *Misollar:* Katta filiallar, fabrikalar, korxona tarkibidagi bo'linmalar yoki xorijiy vakolatli korxonalar. Masalan, Toshkentda yoki boshqa shaharlarda quyidagi markaz investitsiya markazi bo'lishi mumkin: yangi ishlab chiqarish sexi, texnologik yangilanishlar, zamonaviy uskunalar sotib olish.

Diskresion xarajat markazlarida sarflar va chiqimlarni hisobga olish boshqa markazlarga nisbatan o'ziga xosliklarga ega. Bunday xarajatlar bilan olingan natijalar o'rtasida yaqqol bog'liqlikni aniqlash oson emas - shuning uchun ularni baholashda faqat bir yoqlama qaror qilish yetarli bo'lmaydi.

Ko'pincha, xarajatlar miqdorini kamaytirish - ijobiy ko'rinish sifatida qabul qilinadi. Lekin diskresion xarajatlar holatida "kam sarflash → yaxshi natija" formuleasi har doim to'g'ri shiqavermaydi. Masalan, ilmiy-tadqiqot va sinov-konstruktorlik ishlariga ajratilgan mablag'lar kam yoki umuman sarflanmasa, texnologik rivojlanish sustlashishi, innovatsiyalar orqada qolishi va uzoq muddatda katta zararlar kelib chiqishi mumkin. Hisobot davrida bu tejashdek ko'rinadi, lekin keyinchalik korxonaning umumiy moliyaviy holatini murakkablashtiradi.

Xuddi shunga o'xshab, reklama bo'yicha smetada belgilangan mablag' to'liq foydalanilgan bo'lishi mumkin, lekin reklama vositalari samarasi past bo'lgan bo'lishi, maqsadli auditoriyaga yetib bormagan bo'lishi, yoki reklama davri noto'g'ri tanlangan bo'lishi mumkin. Bu holatda "xarajat tejaldi" deb emas, balki samaradorlikka qarab qaror qilish kerak bo'ladi.

Tushum markazi - bu javobgarlik markazlarining bir turi bo'lib, rahbar sotishdan tushadigan daromad (tushum) uchun bevosita javobgardir. Bunda asosiy nazorat ko'rsatkichlari - sotish hajmi va mahsulotga qo'yilgan narx. Tushum markazlari odatda korxonaning turli

hududlarida joylashgan sotuv bo'limlari, dilerlik yoki distribyutorlik xizmatlarini o'z ichiga oladi. Rahbarlar shuningdek xarajatlar (masalan, sotish bilan bog'liq transport, reklama, komissiya, ishchi-chiqishi) bo'yicha ma'lum darajada nazoratga ega bo'ladi. Lekin ular odatda narxni belgilash yoki ishlab chiqarish xarajatlariga aralashishga huquqqa ega emaslar.

Xarajat markazi rahbarining vakolatlari asosan o'z bo'g'inidagi xarajatlarni nazorat qilishga qaratilgan, ya'ni bo'limning ichki xarajatlari bo'yicha javobgar. Lekin daromad, foyda yoki investitsiyalar kabi ko'rsatkichlar unga yuklanmaydi.

Tushum markazi rahbari sotish hajmi va tushum bo'yicha javobgar, lekin mahsulot ishlab chiqarish, narx shakllantirish, yoki bozorga chiqish strategiyalariga bevosita ta'sir qilish vakolatlari cheklangan bo'ladi.

Diskresion xarajatlar - xarajatning turli shakllaridan bo'lib, ular odatda doimiy xarajatlar bilan bog'liq bo'ladi va ishlab chiqarish hajmi yoki daromad bilan bog'liq o'zgaruvchilar (output) bilan bevosita aloqasi yo'q. Misollar: reklama, mutaxassislar malakasini oshirish, ilmiy-tadqiqot ishlari.

7.2. Mas'uliyat markazlari faoliyatini moliyaviy baholash mezonlari

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda va demokratik boshqaruv uslublari qo'llaniladigan korxonalarda, javobgarlik markazlarining moliyaviy samaradorligini baholashda odatda quyidagi to'rt ko'rsatkichdan foydalaniladi:

1. Foyda
2. Aktivlarning rentabelligi
3. Qoldiq foyda (residual insome)
4. Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (Yesonomis Value Added, YEVA)

Ushbu ko'rsatkichlarning hammasi ham barcha markaz turlari uchun mos emas. Masalan: Xarajat markazlari va daromad markazlari (tushum markazlari) uchun birinchi ko'rsatkich "foyda" eng muhim, lekin boshqa ko'rsatkichlar ko'pincha ishlatilmaydi.

Investitsiya markazi (sarmoya markazi) uchun esa, ayniqsa kapitallashgan aktivlar bilan bog'liq bo'lgan majburiyatlar ham inobatga

olingan hollarda, aktivlarning rentabelligi, qoldiq foyda va iqtisodiy qo'shimcha qiymat kabi ko'rsatkichlar muhim bo'ladi.

1. Foyda-bu, sotilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlardan tushgan daromad va ularni ishlab chiqarish hamda sotish uchun sarflangan xarajatlar farqi.

Foyda = Tushum - Xarajatlar.

2. Aktivlarning rentabelligi (Return on Assets, ROA yoki shunga o'xshash ko'rsatkichlar)

Ushbu ko'rsatkich korxona yoki bo'limdagi aktivlar (uskunalar, ombor, kapital) qancha samarali ishlatilganini ko'rsatadi.

Formulasi juda oddiy:

$\text{Aktivlarning rentabelligi} = \text{Bo'lim foydasi} / \text{Bo'limning aktivlari}$

Bu yerda "bo'lim foydasi" va "bo'lim aktivlari" tushunchalari aniqligi muhim - aktivlar qiymati, amortizatsiya, moliyaviy majburiyatlar va h.k. kiritilishi yoki chiqarib tashlanishi mumkin.

3. Qoldiq foyda (Residual Insome, RI). Bu foydaning bo'lim yoki investitsiya markazi darajasida "loyiha kapitali" (invested sapital) uchun talab etiladigan minimal rentabellik (kapital qiymatining narxi) nazarda tutilganidan keyin qolgan miqdordir.

Masalan, agar bir bo'lim 100 000 so'mlik kapitalga ega bo'lsa va kapitalkaning minimal daromadi (masalan foiz yoki tashqi investorlar uchun kutiladigan rentabellik) 10% deb belgilansa, demak u kapitaldan 10 000 so'm foyda olishini "kutadi". Agar foyda 15 000 so'm bo'lsa, qoldiq foyda = 15 000 - 10 000 = 5 000 so'm bo'ladi.

4. Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (Yesonomis Value Added, YEVA).

Bu ko'rsatkich kompaniya yoki bo'limning sof operatsion foydasi (soliqlar hisobga olingach) va investitsiya markaziga tegishli kapital xarajatlari (kapitalning imkoniyati narxi)ni hisobga olib, kompaning investorlar uchun haqiqiy qo'shimcha qiymat yaratganini yoki yo'qligini ko'rsatadi.

Formulasi odatda quyidagicha:

YEVA=soliqlardan keyingi operatsion foyda-(investitsiya qilingan kapital×korxonaning umumiy kapitalning o'rtacha og'irlikli narxi)

YEVA=NOPAT-(InvestedSapital×WASS)

bu yerda **NOPAT** - soliqlardan keyingi operatsion foyda, **WASS** - korxonaning umumiy kapitalning o'rtacha og'irlikli narxi (qarz va kapitanning aralash narxi), **Invested Sapital** - investitsiya qilingan kapital (aktivlar minus qisqa muddatli majburiyatlar)

Amaliy jihatlari va misol:

Quyida oziq-ovqat sohasida faoliyat yurituvchi korxonaning investitsiya markazi misolida ushbu ko'rsatkichlar qanday hisoblanishi mumkinligi keltirilgan: Misol: "Salomat Oshqovoq" korxonasining yangi yogurt ishlab chiqarish sexi bo'ladi. U quyidagi ma'lumotlarga ega:

- Sexga sarmoyalar kiritilgan kapital (aktivlar): 200 000 000 so'm
- Qisqa muddatli majburiyatlar: 50 000 000 so'm
- Yillik operatsion foyda (soliqlardan keyin): 40 000 000 so'm
- Korxonaning kapitali (qarz + o'z kapitali) uchun kerakli minimal rentabellik (WASS): 12%

Hisob-kitoblar:

1. Aktivlar rentabelligi (AR):

$AR = \text{Sex aktivlari} / \text{Sex foydasi} = 40000000 / 200000000 = 0,20 = 20\%$

Ya'ni sex aktivlariga kiritilgan sarmoya har bir 100 so'm uchun 20 so'm foyda ishlab chiqargan.

2. Qoldiq foyda (Residual Insome, RI).

Kapitalga qo'yilgan sarmoyadan kutiladigan minimal rentabellik:
Kapital=200000000

WASS =12%

Kutilgan foyda= $200000000 \times 12\% = 24000000$ so'm Agar operatsion foyda 40 000 000 so'm bo'lsa:

Qoldiq foyda = $40000000 - 24000000 = 16000000$ so'm

3. YEVA (Iqtisodiy qo'shimcha qiymat). YEVA este'dodga o'xshash ko'rinadi, lekin operatsion foyda soliqlar, kapital narxi va boshqa xarajatlar to'liq hisobga olingan bo'lishi kerak. Agar yuqoridagi ma'lumotlar to'liq bo'lsa, YEVA = qoldiq foyda (shu misolda) - bu yaqin natija bo'ladi, chunki kapitalga sarflangan narx (WASS) hal qiluvchi omil.

7.3. Javobgarlik markazlari bo'yicha xarajatlar hisobini tashkil etish

Javobgarlik markazlari bo'yicha boshqaruv hisobini tashkil qilishning asosiy maqsadi - korxonaning har bir bo'g'inida (bo'lim, tsex, xizmat bo'limi va hokazo) xarajatlar va daromadlarni alohida-alohida hisoblab chiqish, va ular bo'yicha yuzaga kelgan og'ish (shetlashuv)larni mas'ullar zimmasiga yuklash. Bu orqali rahbarlar har bir markazning samaradorligini aniqlay oladi, isrofgarshiliklarni kamaytiradi va resurslardan oqilona foydalanishni ta'minlaydi.

Javobgarlik markazlari tashkil etish uchun zarur talablar. Korxonaning javobgarlik markazlariga bo'linishi quyidagi shart-talablarga javob berishi lozim:

✧ Tashkiliy integratsiya-har bir javobgarlik markazi korxonaning rasmiy tuzilmasi ichida bo'lishi, bo'lim, seksiyalar, texnologik liniyalar yoki xizmat bo'limlari shaklida tashkil qilingan struktura ichida joylashishi kerak. Shuningdek, bu bo'g'inlar korxonaning umumiy strategiyasi, maqsad va boshqaruv nazariyalari bilan uzviy bog'langan bo'lishi zarur.

✧ Mahsulot yoki xizmat hajmini o'lchash imkoniyati. Javobgarlik markazi bo'yicha mahsulot yoki xizmat miqdori aniq raqamlar bilan o'lshanishi kerak (masalan, ishlab chiqarilgan birliklar soni, xizmat ko'rsatilgan soatlar, etkazib berilgan mahsulot tonnalari va hokazo). Bu hajm xarajatlarni hisobga olish va ularni adolatli taqsimlash uchun asos bo'ladi.

✧ Vakolat va mas'uliyatning aniqligi. Har bir markaz rahbari (menejeri) uchun uning vazifalari, qarorlari chegarasi, xarajatlarni nazorat qilish, hisoblash, va hisobot berish bo'yicha majburiyatlari aniq belgilanishi lozim. Rahbar kimga bo'ysunadi, kimdan hisobot oladi - bular hamda cheklovlar (masalan, sarmoya, aktivlar xaridi, narx belgilash) avvaldan aniqlanadi.

✧ Hisobot shakli va ma'lumotlar tizimining mavjudligi. Javobgarlik markazi uchun belgilangan ko'rsatkichlar asosida hisobot (moliyaviy va ehtimol nomoliyaviy) shakli bo'lishi va doimiy ravishda tayyorlanishi lozim. Xarajat, daromad, og'ish va boshqa mezonlar muntazam ravishda tahlil qilinishi zarur.

Jahon amaliyotida korxonalarda javobgarlik markazlarini tashkil etishda turli boshqaruv tuzilmalari ishlatiladi:

– Chiziqli boshqaruv shakli (Line organization)-markazlar vertikal boshqaruv zanjiri orqali boshqariladi, yuqori rahbarlar xatboshi pastdagi bo‘g‘in rahbarlariga bevosita bo‘ysunadi.

– Funksional boshqaruv shakli-bo‘limlar ma’lum funksiyalar asosida (masalan: ishlab chiqarish, marketing, moliyaviy bo‘lim) guruhlanadi. Har bir funksiya bo‘yicha mutaxassislar rahbariga bo‘ysunadi.

– Chiziqli-funksional kombinatsiyalangan shakl-chiziqli va funksional boshqaruv uslublari birlashtiriladi. Masalan, mahsulot bo‘yicha markazlar hamda funksional markazlar bir paytning o‘zida ishlaydi.

– Matritsali shakl (Matrix strusture): kadrlar funksional bo‘linmalarda ishlaydilar, lekin ma’lum loyihalar, mahsulot turlari yoki texnologik bo‘linmalarda ham vaqtinshalik loyihalarga yoki maxsus guruhlariga biriktiriladi. Bu shakl bo‘linmalar orasida resurslarni oqilona taqsimlash va murakkab vaziyatlarda adaptiv boshqaruv imkonini beradi³⁹.

Chiziqli boshqaruv shaklida tashkil qilish afzalliklari shundaki, har bir bo‘g‘inning rahbariga aniq javobgarlik yuklanadi, shaxsiy javobgarlik hissi kuchayadi, ortiqcha byurokratiya kamayadi, rahbarlar tomonidan asoslanmagan, keraksiz topshiriqlar berilishi ehtimoli kamayadi. Mantiqiy bosqichlarda qarorlar tez qaror qilinadi, bo‘linma rahbarlari o‘z bo‘yicha hisobot beradi, natijalar darhol ko‘rinadi. Bundan tashqari, intizom, mehnat tartibi va ijro qobiliyati oshadi, chunki rahbar va bo‘linma o‘rtasida qat’iy vakolatlar va mas’uliyat chegaralari belgilanadi.

Chiziqli boshqaruv shaklida tashkil qilish kamchiliklari esa qisqa muddatli natijalarga (mahsulot hajmi, tushum, daromad) e’tibor ko‘proq bo‘ladi, uzoq muddatli strategik masalalar (investitsiyalar, texnologik yangilanish, innovatsiyalar) kamroq ko‘zga tashlanadi. Bundan tashqari, bo‘g‘inlar orasida bir-birini takrorlovshi yoki kontrastli talablar paydo bo‘lishi mumkin: masalan, yuqori rahbarlar strategik qarorlar kutsa-da, bo‘linma rahbarlari faqat operatsion ko‘rsatkichlar bilan cheklanishi mumkin. Bu shakl kichik yoki o‘rtacha korxonalar uchun yaxshi ishlasada, katta korxonalarda yoki ko‘p mahsulotli, ko‘p hududli

³⁹ Economics Discussion

bo'linmalari bo'lganlarda koordinatsiya, axborot almashishni ta'minlash murakkablashadi.

Funksional boshqaruv shaklda xo'jalik yurituvchi subyektlar ta'minot, moliya, rejalashtirish, kadrlar xizmati, sotish, marketing-reklama kabi alohida funksiyalar mohiyatidan kelib chiqib bo'limlarga ajratiladi. Bu shaklning afzalliklari shundaki, har bir bo'limda malakali mutaxassislar jamlanadi, bu esa faoliyat samaradorligini oshiradi. Rahbarlar o'z bo'limlari faoliyatlarini chuqur bilishlari, jarayonlarni istiqbolli tahlil qila olishlari, jarayon va hodisalarni obyektiv tarzda baholay olish ko'nikmalariga ega bo'lishlari talab qilinadi.

Funksional boshqaruv shaklning kamchiliklari shundaki, bo'limlar o'rtasida muvofiqlik va hamkorlikda qiyinchiliklar yuzaga kelishi mumkin.

Chiziqli-funksional boshqaruv shaklida chiziqli bo'limlar asosiy faoliyat yo'nalishlari bilan shug'ullanadi, funksional bo'limlar esa asosiy bo'limlarga yordam beradi. Bu shaklning afzalliklari shundaki, boshqaruvning ixtisoslashuvi ta'minlanadi hamda boshqaruv qarorlarining asosli tarzda qabul qilinish imkoni oshadi. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini kompleks boshqarish va katta iqtisodiy samaralarga erishish imkoniyati paydo bo'ladi.

Bu shaklning kamchiliklari esa bo'limlar o'rtasida muvofiqlikni ta'minlashda qo'shimcha resurslar talab qilinishi mumkin.

Matritsali boshqaruv shaklida xo'jalik yurituvchi subyekt doirasida funksional bo'limlar bilan birga maxsus ishchi guruhlar (loyihalashtirish guruhlari) shakllantiriladi.

Bu shaklning afzalliklari muammo va tizimli kamchiliklarni obyektiv tarzda tahlil qilish va tezkor tarzda bartaraf etish imkoniyati yaratiladi, funksional-qiymat tahlili orqali eng kam xarajat bilan maksimal natijaga erishish imkoniyati mavjud. Rahbar va mutaxassis-xodimlarning hamjihatlikda faoliyat olib borishlari ta'minlanadi. Har bir rahbar va mutaxassis-xodimga shaxsiy qobiliyatlarini namoyish qilish imkonini yaratadi, ijodiy muhit yaratiladi.

Bu shaklning kamchiliklari esa resurslarni samarali taqsimlash va boshqarishda qo'shimcha murakkabliklar yuzaga kelishi mumkin.

Xulosa: Javobgarlik markazlarini tashkil qilish shaklini tanlashda xo'jalik yurituvchi subyektning o'lchami, faoliyat yo'nalishi, bo'limlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar va boshqaruvning murakkablik darajasi kabi

omillarni hisobga olish zarur. Har bir shaklning o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari mavjud bo'lib, ularni to'g'ri tanlash orqali boshqaruv samaradorligini oshirish mumkin.

7.4. Javobgarlik markazlari bo'yicha daromad va xarajatlarni aniqlash

Javobgarlik markazlari bo'yicha daromad va xarajatlarni aniqlash xo'jalik yurituvchi subyektlarning samarali boshqaruvi uchun muhim ahamiyatga ega. Xususan, segmentar hisobotlar orqali har bir mas'uliyat markazining moliyaviy natijalari tahlil qilinadi, bu esa rahbariyatga qarorlar qabul qilishda yordam beradi.

Segmentar hisobotning asosiy tarkibiy qismlari:

1. Daromadlar. Ularga quyidagilar kiradi:

✓ Tashqi mijozlardan olinadigan daromadlar.

✓ Boshqa segmentlar bilan bo'ladigan muomalalardan olinadigan daromadlar.

✓ 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.

2. Xarajatlar. Ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

✓ Asosiy materiallar sarfi xarajatlari.

✓ Yordamshi 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 boshqalar).

Segmentar hisobotda hisobga olinmaydigan daromadlar va xarajatlar:

✓ Moliyaviy qo'ymalarni sotishdan olingan foizlar, dividendlar va daromadlar (bunday daromadlar segmentning asosiy faoliyati bo'lgan hollardan tashqari).

✓ Favqulodda daromadlar (fors-major majburiyatlar).

✓ Qisqa va uzoq muddatli moliyaviy qo‘ymalar bo‘yicha xarajatlar (ular segmentning asosiy faoliyati bo‘lgan holatdan tashqari).

✓ Daromad (foyda) solig‘i.

✓ Favqulodda xarajatlar (fors-major majburiyatlar).

Axborot texnologiyalari va telekommunikatsiya vositalarining rivojlanishi segmentar hisobotlarni tuzish va tahlil qilishda imkoniyatlarni kengaytirdi. Zamonaviy hisoblash kompyuter dasturlari ma’lumotlarni o‘z vaqtida olishga va uni talab qilingan o‘lchamlarda aniqlashga imkon yaratadi. Internet, yo‘ldosh aloqa televideniyesi, uyali telefon aloqasi ma’lumotlarni vaqtning haqiqiy tartibida ixtiyoriy masofaga uzatish imkonini beradi. Bu esa rahbarlarga tezkor va asosli qarorlar qabul qilishda yordam beradi.

“Implementation of Responsibility Accounting System Towards Sost Sontrol and Sost Senter Performanse” nomli maqolada korxonalarda javobgarlik markazlarini joriy etish xarajat markazlarining samaradorligini oshirish, budjet va real xarajatlar o‘rtasidagi farqlarni nazorat qilish imkonini berishi qayd etiladi⁴⁰.

Amaliy tajribalar: Iroqdagi “Al-Khazer” korxonasida javobgarlik markazlari orqali xarajatlarning kamaygani, mahsulot raqobatbardoshligi oshgani va markaz rahbarlarining mas’uliyati kuchayganligi aniqlangan⁴¹.

Xulosa. Javobgarlik markazlari bo‘yicha daromad va xarajatlarni aniqlash xo‘jalik yurituvchi subyektlarning moliyaviy holatini baholashda muhim vosita hisoblanadi. Segmentar hisobotlar orqali har bir bo‘lim yoki faoliyat yo‘nalishining samaradorligi tahlil qilinadi, bu esa resurslarni samarali taqsimlash va strategik qarorlar qabul qilishda yordam beradi.

Tayanch so‘zlar: javobgarlik markazi, mas’uliyat markazi, boshqaruv hisobi, moliyaviy natijalar, daromad markazi, xarajat markazi, foyda markazi, nazorat, baholash, samaradorlik.

Nazorat savollari:

1. Javobgarlik va mas’uliyat markazi tuchunchasi nima?
2. Boshqaruv hisobida javobgarlik markazlarini tashkil etishning ahamiyati nimada?

⁴⁰ <https://journal.formosapublisher.org/index.php/fjmr/article/view/>

⁴¹ <https://scholarexpress.net/index.php/wefb/article/view/>

3. Daromad markazi va xarajat markazi o'rtasidagi farq nimada?
4. Foyda markazi qanday ishlaydi va uning vazifasi nima?
5. Markazlarning moliyaviy natijalarini baholash qanday amalga oshiriladi?
6. Javobgarlik markazlari samaradorligini oshirish uchun qanday vositalardan foydalaniladi?
7. Nazorat funksiyasi markazlar boshqaruvida qanday ro'l o'ynaydi?
8. Javobgarlik markazlarida xatoliklar qanday aniqlanadi?
9. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda markazlar qanday yordam beradi?
10. Javobgarlik va mas'uliyat markazlarini tashkil etishda asosiy muammolar nimalardan iborat?

8-BOB. ZARARSIZLIK NUQTASI TAHLILI VA MARJINAL DAROMAD

8.1. Marjinal daromad tushunchasi

Marjinal daromad - bu mahsulot, ish yoki xizmat sotilishi natijasida olingan tushumdan uni ishlab chiqarish uchun sarflangan o'zgaruvchan xarajatlarni shegirib tashlagan holdagi farqdir. Bu ko'rsatkich, xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy faoliyatidagi muhim indikator bo'lib, foyda olish imkoniyatini va barqarorlik chegarasini aniqlashda katta ahamiyatga ega.

Marjinal daromad, odatda, ikki asosiy usul orqali aniqlanadi:

1. Bevosita usul - mahsulot sotishdan olingan umumiy tushumdan shartli- o'zgaruvchan xarajatlar summasi ayirib tashlanadi. Bu yondashuv orqali real iqtisodiy samaradorlik darajasi aniqlanadi.

2. Teskari yondashuv - subyektning shartli-doimiy xarajatlariga kutilayotgan sof foyda miqdori qo'shiladi. Bu usul rejalashtirishda qulaylik yaratadi.

Amaliyotda yana bir muhim ko'rsatkich - bu marjinal daromadning o'rtacha miqdoridir. U mahsulot birligi narxi bilan uning o'rtacha o'zgaruvchan xarajatlari o'rtasidagi farq orqali hisoblanadi. Ushbu tafovut mahsulot har bir birligining umumiy doimiy xarajatlarni qoplashga qo'shgan hissasini va yakuniy foyda hosil qilishdagi rolini ko'rsatadi.

Marjinal daromadni chuqurroq tahlil qilish uchun marjinal daromad koeffitsiyenti tushunchasi ham qo'llaniladi. U sotuvdan tushgan umumiy tushum ichida marjinal daromadning ulushini bildiradi. Boshqacha qilib aytganda, bu ko'rsatkich mahsulot bahosining nesha foizi to'g'ridan-to'g'ri foyda keltirayotganini anglatadi.

Zamonaviy iqtisodiyotda "Xarajat - hajm - foyda (SVP)" tahlili doirasida marjinal daromad - bu asosiy vosita sifatida ishlatiladi. U orqali tadbirkorlar yoki menejerlar mahsulot tannarxi, sotuv hajmi va rejalashtirilgan foyda o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashlari, shuningdek, zararsizlik nuqtasini hisoblashlari mumkin. Bu esa ularga tezkor va asosli boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradi.

8.2. Bozorni shakllantirish va tartibga solish, amaliy misollar asosida zararsizlik nuqtasini aniqlash

Bozorni shakllantirish va uni samarali boshqarish uchun, eng avvalo, talab, taklif va baho kabi bozorning asosiy elementlarini to'g'ri aniqlash lozim. Bu elementlar o'zaro chambarchas bog'liq bo'lib, ishlab chiqarishdagi o'zgarishlar, ishlab chiqarish omillari, xarajatlar va daromadlilik darajasi ta'sirida doimo o'zgarib turadi. Shu sababli, bozorni tartibga solish jarayoni dinamik va tahliliy yondashuvni talab qiladi.

Amaliy misol: Tasavvur qilaylik, xo'jalik yurituvchi subyekt yozuv rushkalari ishlab chiqaradi. U quyidagi xarajat va daromad ko'rsatkichlariga ega:

– 1 dona rushkaning o'zgaruvchan (shartli-o'zgaruvchan) xarajati - 50 pul birligi (p.b.)

– Shartli-doimiy xarajatlar (hisobot davri uchun) - 20 000 p.b.

– Sotish narxi (1 dona mahsulot uchun) - 90 p.b.

Endi, zararsizlik nuqtasida daromad = jami xarajatlar bo'lishi kerak, ya'ni: $Tushum = Doimiy\ xarajatlar + O'zgaruvchan\ xarajatlar$

Quyidagi tenglamani tuzamiz:

$$90 \times X = 50 \times X + 20000$$

Soddalashtiramiz:

$$40 \times X = 20000 \Rightarrow X = 500 \text{ dona}$$

Ya'ni, subyekt kamida 500 dona rushka sotsa, daromadi barcha xarajatlarini qoplaydi.

Pul ko'rinishida:

$$90 \times 500 = 45000 \text{ p.b.}$$

Demak, zararsizlik nuqtasi 500 dona yoki 45 000 pul birligi daromadga teng. Grafik tahlil izohi:

Ushbu misol grafik ko'rinishda tasvirlansa, quyidagicha tushuniladi: Gorizonttal o'q (X o'qi) - ishlab chiqarish (sotish) hajmi (dona) Vertikal o'q (Y o'qi) - xarajatlar va tushum (pul birligida)

Xarajatlar shizig'i - 20 000 p.b.da boshlanadi (doimiy xarajat), o'zgaruvchan xarajatlar esa mahsulot hajmiga bog'liq holda ortib boradi.

Tushum shizig'i - koordinata boshidan (0,0) boshlab tik chiziq bo'lib, 500 donada xarajatlar shizig'i bilan kesishadi - bu zararsizlik nuqtasi.

- 500 donagacha ishlab chiqarilsa - zarar holati yuzaga keladi
- 501 donadan boshlab - korxona foyda ko‘ra boshlaydi

Xalqaro amaliyotda: Marjinal daromad usuli. Zararsizlik nuqtasini aniqlashda yana bir keng tarqalgan usul bu - marjinal daromad usulidir. Oldingi mavzularda qayd etilganidek, marjinal daromad - bu:

Marjinal daromad = Tushum – O‘zgaruvchan xarajatlar

Bu usul yordamida korxona har bir mahsulot birligidan oladigan foydali qismni aniqlaydi. Shu asosda doimiy xarajatlarni to‘liq qoplash uchun nisha dona mahsulot sotilishi kerakligi (ya’ni zararsizlik nuqtasi) hisoblab chiqiladi.

Xulosa: Bozorni tartibga solish - talab, taklif va baho kabi elementlarning aniq belgilanishiga bog‘liq. Zararsizlik nuqtasi - foyda olish uchun minimum zarur sotish hajmidir. Marjinal daromad usuli - xalqaro miqyosda eng ko‘p ishlatiladigan moliyaviy tahlil usullaridan biridir.

8.3. SVP - tahlilining asosiy muammolari

Boshqaruv hisobi amaliyotida Sost-Volume-Profit (SVP) tahlilidan mutlaq samaradorlik bilan foydalanish har doim ham mumkin emas. Quyida ushbu tahlil usulining cheklovlari keltiriladi, ularni tushunish talabalarga SVP-tahlilining qashon va qanday sharoitda foydali bo‘lishi mumkinligini anglashga yordam beradi.

Asosiy cheklovlar:

1. Xarajatlar turini aniqlashdagi murakkablik.

Amaliyotda jami xarajatlarni “doimiy” (fixed) va “o‘zgaruvchan” (variable) qismlarga ajratish har doim ham aniq bo‘lmaydi. Qisman doimiy, qisman o‘zgaruvchan, yoki aralash xarajatlar (mixed/semi-variable sosti) mavjud bo‘lishi mumkin, bu SVP modelining hisoblarini murakkashtiradi.

2. Doimiy xarajatlarning haqiqiyliigi.

SVP tahlili doimiy xarajatlar (masalan, binolar ijara haqi, uskunalarni amortizatsiyasi) ishlab chiqarish hajmi oshganida yoki pasayganda ham o‘zgarmas qoladi deyilgan taxmindan foydalanadi. Lekin amalda, ayrim doimiy xarajatlar darajadan darajaga o‘zgarishi mumkin (masalan, qo‘shimcha uskunalar yoki bo‘sh joylar uchun to‘lovlar).

3. Chiziqlik (linearlik) taxmini.

Tahlilda daromadlar, xarajatlar va foyda chiziqli (ya'ni mos ravishda o'sadigan yoki kamayadigan) bo'lishi taxmin qilinadi. Ya'ni, bir birlik mahsulot qo'shilganda daromad va o'zgaruvchan xarajatlar muayyan miqdorda o'zgaradi deb olinadi. Lekin amalda miqdor oshishi bilan ba'zi iqtisodiy samaradorliklar yoki moslashuvchanlik kamaya boshlaydi va chiziqlik buziladi.

4. Mahsulot aralashmasi (sales mix) va miqdor doirasining (relevant range) chegarasi.

Agar korxona bir nechta turdagi mahsulot ishlab chiqaradigan bo'lsa, mahsulotlar aralashmasi doimiy deb olinadi. Ya'ni, sotuvdagi har bir mahsulotning ulushi saqlanadi, deb taxmin qilinadi. Bu taxmin o'zgaruvchan talab, narx o'zgarishi yoki mahsulot portfelidagi o'zgarishlar bilan cheklanganda noto'g'ri natijalarga olib keladi. Shuningdek, tahlil faqat "relevant range" - ya'ni, ma'lum ishlab chiqarish darajasi chegaralari ichida ishonchli natijalar beradi.

5. Bozor sharoiti va tashqi omillarni hisobga olmaslik.

SVP tahlili bozordagi raqobat, narx o'zgarishi, xarajatlarning tashqi ta'sirlari (inflyatsiya, energiya narxi, mehnat haqi va h.k.), texnologik o'zgarishlar kabi omillarni ko'rib shiqmaydi. Bu omillar tez-tez o'zgarib turadi va ular tahlil natijalariga sezilarli ta'sir qilishi mumkin.

6. Amaliy quvvat va normal (o'rtacha) quvvat talablariga mos kelmaslik.

SVP tahlili ko'pincha nazariy (optimal) ishlab chiqarish quvvatidan foydalanadi, ya'ni uskunalar, xodimlar, ishlab chiqarish jarayonlari ideal holatda ishlashini taxmin etadi. Haqiqiy hayotda esa uskunalar bo'sh qolishi, texnik xizmat va ta'mirlash, ishchilarning tanaffus vaqtlari, tovar zaxiralari va materiallarning yetkazib berilishi kabi omillar tufayli quvvat pasayadi. Demak, moliyaviy rejalashtirishda normal yoki real imkoniyat darajasi inobatga olinishi zarur. (Masalan, nazariy quvvat, amaliy quvvat, o'rtacha quvvat tushunchalari mavjud.)

7. Qisqa muddatli (short-run) foydalanishga moslik.

SVP-tahlili asosan qisqa muddatdagi qarorlar va rejalar uchun mos. U uzoq muddatli tendensiyalar, texnologik yangilanishlar, inflyatsion jarayonlar yoki bozordagi fundamental o'zgarishlar kabi omillarni qamrab olmaydi.

Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar - ishlab chiqarish hajmi yoki faollik darajasi o'zgarishi bilan bir qismlari o'zgaradigan, bir qismlari esa boshlang'ich ("shartli-doimiy") xarajat sifatida qoladigan turdagi xarajatlardir.

Chiziqli bog'lanish deganda xarajatlarning ishlab chiqarish hajmi o'zgargan sari teng proporsiyada oshishi yoki kamayishi tushuniladi. Masalan, har bir mahsulot birligi uchun sarflangan xom-ashyo, mehnat haqining o'zgaruvchan qismi va h.k.

Chiziqsiz (step / qadamli) bog'lanish bo'yicha xarajatlar faollik darajasi ma'lum oraliq ichida o'zgaras bo'ladi, lekin bu oralikdan shiqqanda xarajat birdan oshadi (yoki pasayadi).

Ko'plab korxonalarda barcha shartli-o'zgaruvchan xarajatlar chiziqli bog'lanishda bo'lmaydi, ya'ni xarajat faollik oralig'i (relevant range) chegarasidan tashqariga shiqqanida, ular qadamli (step) xarajatga aylanadi. Bu holatlarda SVP tahlili to'g'ri natija bermasligi mumkin.

"Relevant darajasi" tushunchasi - bu ishlab chiqarishning shunday faollik oralig'i bo'lib, unda xarajatlarning doimiy qismlari umumiy hajmga qarab o'zgaras qoladi va har bir birlik mahsulot uchun o'zgaruvchan xarajat taxminan bir xil bo'ladi.

Milliy korxonalarda ham bu holat kuzatiladi: texnologik moslamalar, jihozlar, mehnat resurslari, ta'mirlash va texnik xizmat ko'rsatish vaqtlari kabi omillar "normal quvvat" (o'rtacha quvvat) darajasida ishlab chiqarishga ruxsatnomalar beradi. Optimal quvvat, ya'ni tejamkor va maksimal samarali ishlash darajasi ko'pincha nazariy modellar uchun mos, lekin real hayotda optimal holatdan pasayib, "normal" darajaga tushadi.

Relevant Range uslubi: Chiziqsiz bog'langan xarajatlarni, ya'ni step xarajatlarini ma'lum bir faollik oralig'ida chiziqli (taxminiy) modellarga moslashtirish. Shu oraliq ichida shartli-doimiy xarajatlar o'zgaras deb olinadi. Masalan, agar korxona 0 dan 500 dona mahsulot ishlab chiqargunsha shartli-doimiy xarajati 200 p.b. da bo'lsa, keyin 501-donadan boshlab xarajat ikki barobar oshadi - yangi relevant darajasi hosil bo'ladi.

Uzoq muddatda esa, teshnik-iqtisodiy sharoitlar o'zgarganida, uskunalar qo'shimcha xarajat talab qilishi, mehnat resurslari kengayishi va boshqalar tufayli "shartli-doimiy" hisoblangan xarajatlar ham oshadi. Shunday qilib, boshqaruv qarorida vaqt oraligi va fikr

yuritiladigan ishlab chiqarish hajmi (normal/quvvat darajasi) aniq belgilanishi zarur.

Xulosa: SVP-tahlili boshqaruvchilarga ishlab chiqarish hajmi va daromadlar o'rtasidagi bog'liqlikni tushunishda foydali vosita. Amalga oshirishda yuqoridagi cheklovlarni inobatga olish lozim: xarajatlarni ajratish aniqligi, normal yoki real quvvat, bozor sharoitlari va mahsulot aralashmasi barqarorligi.

8.4. Ishlab chiqarish zararsizligini tahlil etish

Talabalar uchun tuchunarli bo'lishi uchun: "zararsizlik" (break-even) tushunchasi - korxona daromadi jami xarajatlarga teng bo'lgan holat, ya'ni foyda ham yo'q, zarar ham yo'q. Ishlab chiqarish zararsizligini tahlil qilish esa korxona faoliyatining barqarorligini, rentabelligini baholashda juda muhim vosita. Ayniqsa raqobatbardosh bozorlarda yoki iqtisodiy notinsh paytlarda bu tahlil xo'jalik yurituvchi subyektlarga qarorlar qabul qilishda katta yordam beradi.

1. "Ishlab chiqarish dastagi" tushunchasi va mexanizmi

Ishlab chiqarish dastagi (inglizchasi leverage) - bu korxonaning shartli-doimiy (fixed) va shartli-o'zgaruvchan (variable) xarajatlari o'rtasidagi mutanosiblik orqali foyda o'zgarishini kuchaytiruvshi omil. Agar fixed xarajatlar ko'p bo'lsa, sotuv hajmi ozgina oshganda foyda sezilarli darajada o'sadi, lekin sotuv kamayganda zarar ham tez kelishi mumkin.

Ishlab chiqarish dastagi tahlilida marjinal (ya'ni, har bir birlik mahsulotdan keladigan foyda - unit sontribution) tushunchasi markaziy o'rin tutadi. Xarajatlarni shartli-doimiy va shartli-o'zgaruvchan qismlarga ajratgan holda, sotuv hajmi o'zgarganda foyda qanday o'zgarishini taxmin qilish mumkin bo'ladi.

2. Zararsizlik nuqtasi va ishlab chiqarish dastagi

Zararsizlik nuqtasi - jami daromadlar jami xarajatlarga teng bo'lgan ishlab chiqarish hajmi. Shundan pastda korxona zarar ko'radi, undan yuqorida - foyda.

Ishlab chiqarish dastagi yordamida sotuv hajmi qanday o'zsa, foyda nisha foizga o'zgaradi, shuni hisoblash mumkin. Assimilyatsiya qilish: kichik o'zgarishlar daromadga sezilarli o'zgarishlarga olib keladi, agar fixed xarajatlar ko'p bo'lsa.

Masalan, agar korxona sotuvini 10 % ga oshirsa, ishlab chiqarish dastagi 3 bo'lgan taqdirda, foyda taxminan 30 % ga oshadi. Bu, albatta, boshqa omillar (narx, xarajatlar) o'zgarmasa.

✓ Quyidagi formula ishlab chiqarish dastagi samarasi (Degree of Operating Leverage, DOL) ni hisoblashda ishlatiladi:

DOL=Operatsion foyda/Kontribyusiya marjasi

Yana bir ifodasi:

$$DOL=Q \times (P-V) / Q \times (P-V) - F$$

bu yerda: Q - mahsulot birliklari soni P - mahsulot bir birlik narxi; V - bir birlikdagi o'zgaruvchan xarajatlar F - jami shartli-doimiy xarajatlar.

Kontribyusiya marjasi = $Q \times (P-V)$ - jami shartli-o'zgaruvchan xarajatlar (variable) ayirilgandan keyingi daromad qismi.

Formula yordamida sotuv hajmi foizda o'zgarganida foyda foizda qanchaga o'zgarishini taxmin qilish mumkin.

Amaliy misol:

Quyidagi ma'lumotlar asosida ishlab chiqarish dastagi va zararsizlik nuqtasini tahlil qilaylik:

Parametr	Qiymat
Mahsulot narxi (P)	100 p.b. / birlik
O'zgaruvchan xarajatlar (V)	60 p.b. / birlik
Jami shartli-doimiy xarajatlar (F)	4000 p.b.

Kontribyusiya marjasi (sontribution) = $P-V = 100 - 60 = 40$ p.b. / birlik Zararsizlik nuqtasi (unitlarda) = $F/P-V=4000/40=100$ birlik, ya'ni 100 birlik mahsulot sotilsa, daromad jami xarajatlarga teng bo'ladi.

Ishlab chiqarish dastagi (DOL) ni hisoblash: Avval umumiy kontribyusiya:

$Q \times (P-V)$. Agar hozirgi sotuv qiymati umumiy kontribyusiya = $Q=200$ birlik bo'lsa:

$200 \times 40 = 8000$ p.b. Operatsion foyda: umumiy kontribyusiya minus $F=8000-4000=4000$ p.b.

Shunday qilib, $DOL=8000:4000=2$

Bu degani shuki, sotuv hajmi 1 % ga ohsa, operatsion foyda taxminan 2 % ga oshadi.

“Ishlab chiqarish leverage (operatsion leverage) - bu xarajat hisobi formulasi bo‘lib, korxona yoki loyiha daromadi (operatsion foydasi) daromad (tushum) oshishi bilan qanchalik oshishi mumkinligini o‘lshaydigan moliyaviy nisbatdir. Agar korxonaning yalpi marjasi (gross margin) yuqori va o‘zgaruvchan xarajatlari kam bo‘lsa, unda u yuqori operatsion leverage ga ega bo‘ladi⁴².

Xorijiy misollar: ko‘plab ishlab chiqarish korxonalari (masalan avtomobilsozlik, yuqori texnologiyali uskunalar ishlab chiqaruvchi kompaniyalar) yuqori shartli-doimiy xarajatga ega, shu sababli ishlab chiqarish dastagi ko‘p. Ular zararsizlik nuqtasini aniqlab, bozor sharoitiga mos ravishda mahsulot narxini yoki faoliyat hajmini optimallashtiradilar.

Milliy korxonalarda ham, ayniqsa yangi texnologiyalar joriy etilayotgan paytda, dastak usulidan foydalanish zarurati oshadi - sababi yangi jihozlar va uskunalar ko‘pincha katta initial (boshlang‘ich) doimiy xarajat talab qiladi.

Bozor munosabatlari rivojlanib borayotgan yoki raqobat kuchli joylarda, sotish hajmi pasayishi mumkin bo‘lgan sharoitlar - konyunktura noqulayligi - korxonalarga zararsizlik nuqtasi yechilmasa, doimiy xarajatlari (fixed yoki shartli-doimiy xarajatlari)ni kamaytirish bo‘yicha shora-tadbirlar ko‘rishni majbur qiladi. Iqtisodiy faoliyatning boshlang‘ich bosqichlarida ham, zararsizlik nuqtasi hali erishilmagan paytlarda, korxona rahbarlari harakat qilishi kerak.

Bunday holatda quyidagi shora-tadbirlar samarali bo‘ladi:

✓ Asosiy ishlab chiqarish vositalarini qayta jihozlash, yangilash, ya’ni kapital investitsiyalarni kuchaytirish.

✓ Resurslarni tejash, doimiy xarajatlarni kamaytirish: boshqaruv, kommunal xizmatlar, amortizatsiya ajratmalari va zaxiralardagi ortiqcha materiallar, asbob-uskunalarining foydalanilmayotgan qismlarini sotish yoki ijaraga berish.

Qulay bozor konyunkturasida va chidamlilik (barqarorlik) uchun ma’lum marjinal zaxira mavjud bo‘lsa, korxonalar uchun fixed

⁴² <https://www.investopedia.com/terms/o/operatingleverage.asp>

xarajatlarni keskin kamaytirish zarurati pasayadi, chunki faoliyat uchun zarur bo'lgan doimiy xarajatlar barqaror saqlanishi mumkin.

Asosiy yo'nalishlar: shartli-o'zgaruvchan xarajatlarni kamaytirish
Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar (variable costs) ham tahlillanganda, ularni

tejash yo'llari ko'rib chiqilishi lozim:

✓ Ishchilarning mehnat unumdorligini oshirish yo'li bilan yordamshi va asosiy ishlab chiqarish xodimlari sonini optimallashtirish.

✓ Xom-ashyo, materiallar va tayyor mahsulotlar zaxiralarini pasaytirish, chunki ortiqcha zaxira ham xarajatlarni oshiradi va pulning bloklanishiga olib keladi.

✓ Yetkazib beruvchilar bilan shartnomalar tuzishda qulay shartlar ishlab chiqish, transport, logistika va materiallar narxini optimallashtirish.

✓ Nomoddiy aktivlar va foydalanilmayotgan asbob-uskunalarini sotish yoki ijaraga berish orqali kapital likvidligini oshirish.

Asosiy vositalarni to'liq sotib olmasdan, operativ lizing shartnomasi yo'lini tanlash - bu investitsiya talabini kamaytirar, lekin ishlab chiqarish faoliyatini davom ettirishga imkon beradi.

Ishlab chiqarish dastagi (leverage) usulini qo'llash shartli-doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar o'rtasidagi nisbatni tushunishga, bozor sharoiti o'zgarganda tezkor moslashishga, foydani maksimal darajada bajarishga yordam beradi.

SVP tahlili rahbarlarga: Mahsulot narxi, sotish hajmi, xarajatlarning tarkibi kabi omillarda kichik o'zgarishlar sodir bo'lganda qanday foyda-zarar holati yuzaga kelishini oldindan ko'ra olish imkonini beradi.

Zararsizlik nuqtasini (break-even) topish - ya'ni korxona daromadi barcha xarajatlarni qoplaydigan daraja - rahbarlar uchun strategik qarorlaringda yo'naltiruvshi bo'ladi.

Xulosa: Ishlab chiqarish zararsizligini tahlil etish korxonalarga sotuv hajmi, xarajatlar tarkibi va bozor sharoitlarini inobatga olgan holda foyda va zarar xavfini baholash imkonini beradi. Ishlab chiqarish dastagi magnituda va riskni oshirishi mumkin - sotuvlar past bo'lsa, zarar katta bo'lishi ehtimoli. Shuning uchun korxona rahbarlari fixed xarajatlarni kamaytirish, narx strategiyasini optimallashtirish yoki mahsulot

portfelini diversifikatsiya qilish kabi boshqaruv shoralari ko‘rishlari lozim.

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-o‘zgaruvchan xarajatlar:	P.b.da
To‘g‘ri moddiy (material) xarajatlar	18,50
To‘g‘ri ish haqi xarajatlari	4,25
Yordamshi materiallar	1,10
Tijorat xarajatlari	2,80
Boshqa xarajatlar	1,95
Shartli-doimiy xarajatlar:	
Jihozlar va binolarning eskirishi	36000
Reklama xarajatlari	45000
Boshqa shartli-doimiy xarajatlar	11400

Xo‘jalik yurituvchi subyekt rahbarlari ishlab chiqarilayotgan bir dona mahsulotni 55 pul birligidan sotmoqshi.

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,

$$10000 = (92400 + 131600) : (X - 28,60)$$

$$10000 \times (X - 28,60) = 224000$$

$$10000 \times X = 224000 + 286000$$

$$X = 51 \text{ p.b. (bahosi)}$$

4. Bu yerda, «X» shartli-doimiy xarajatlar, deb belgilab olinishi lozim. Shunda, $15000 = (X + 251000) : (52,00 - 28,60) = (X + 251000) : 23,40$

$$15000 \times 23,40 = X + 251000$$

$$X = 15000 \times (23,40) - 251000$$

$$X = 351000 - 251000 \quad X = 100000$$

Demak, shartli-doimiy xarajatlarning yangi miqdori - 100 ming p.b. bo‘lishi kutiladi.

$$100\,000 - 92\,400 \text{ (dastlabki shartli-doimiy xarajatlar)} = 7600 \text{ p.b.}$$

Ushbu summa, reklama uchun qo‘shimcha sarflanishi mumkin bo‘lgan mablag‘ miqdori.

Tayanch so‘zlar: zarar nuqtasi, marjinal daromad, sotuv hajmi, tannarx, doimiy xarajatlar, o‘zgaruvchan xarajatlar, foyda, xarajatlarni qoplash, rentabellik, hisobot tahlili.

Nazorat savollari:

1. Zarar nuqtasi tahlili nima va uning ahamiyati nimada?
2. Marjinal daromad tuchunchasi nima?
3. Sotuv hajmi va zarar nuqtasi o‘rtasidagi bog‘liqlik qanday?
4. Doimiy va o‘zgaruvchan xarajatlar zarar nuqtasini qanday ta’sir qiladi?
5. Zarar nuqtasini aniqlashda qanday formulalar ishlatiladi?

6. Marjinal daromadni hisoblashda nimalar hisobga olinadi?
7. Zarar nuqtasi tahlili korxona qarorlariga qanday yordam beradi?
8. Rentabellikni oshirish uchun zarar nuqtasi tahlilidan qanday foydalanish mumkin?
9. Xarajatlarni qoplash nuqtasini oshirish uchun qanday strategiyalar mavjud?
10. Zarar nuqtasi tahlilida uchraydigan asosiy xatolar nimalardan iborat?

9-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA CHIZIQLI DASTURLASH MODEL

9.1. Chiziqli dasturlash modellaridan foydalanish zaruriyati

Xo‘jalik yurituvchi subyektlar - mulk shakli, faoliyat turi qanday bo‘lmasin - bozor raqobati kuchaygan sharoitda faoliyat yuritish uchun yuqori malaka hamda iqtisodiy bilimlarni chuqur bilishni talab qiladi. Iqtisodiy jarayonlar modellashtirilganda, ishlab chiqarishning barqaror qonun-qoidalariga asoslangan aloqalar tahlil qilinadi va ular matematika usullari bilan tavsiflanadi.

Ishlab chiqarish jarayonlari jamiyatning rivojlanish maqsadlariga xizmat qilishi, inson manfaatlarini hisobga olgan holda tashkil qilinsa ham, u tabiiy qonun-normalarga rioya qiladi. Tabiatdagi kabi iqtisodiy tizimlarda ham mustahkam qonuniy bog‘lanishlar mavjud. Mana shuning uchun iqtisodiy jarayonlarning matematik strukturasi yaratish - ya’ni, ularni modellashtirish - iqtisodiy faoliyatni yaxshilashda muhim vositadir.

Subyekt rahbari yoki iqtisodiy jarayonlarni modellashtirishga intilayotgan mutaxassis quyidagilarni bilishi lozim:

- ✓ iqtisodiy terminlar, tushunchalar, resurslarning cheklanishi (masalan moliyaviy, mehnat, material va texnik resurslar);
- ✓ matematik modellashtirish asoslari va bosqichlari katta aniqlik bilan tushunilishi zarur;
- ✓ modellashtirish jarayonlarini tashkil etishda - maqsadni aniqlash, ma’lumotlarni yig‘ish, modelni tuzish, cheklovlarni kiritish, natijalarni tahlil qilish va qarorlar qabul qilish bosqichlari bo‘yicha amaliy bilimga ega bo‘lish.

Chiziqli dasturlash modellarini qo‘llash zaruriyati shundaki, har qanday xo‘jalik subyektida - mahsulot ishlab chiqaruvchidan tortib xizmat ko‘rsatuvchigacha - faoliyatni yuritishda moddiy, moliyaviy va mehnat resurslari cheklangan bo‘ladi. Masalan, mablag‘lar yetishmasligi, aylanma mablag‘lar tanqisligi, malakali ishchi kuchining kamligi, asbob-uskunalar va texnologiyalarning zamonaviy emasligi kabi cheklovlar ko‘p uchraydi.

Agar cheklovlar bo'lmasa, menejerlar va mahsulot savdosi bo'yicha bo'lim xodimlari ko'proq mahsulot ishlab chiqarish yoki marjinal foydasi yuqori bo'lgan mahsulotlarni sotish orqali foydani oshirishga harakat qiladilar. Lekin cheklovlar mavjud bo'lganda, eng marjinal foydali mahsulotlar har doim ham eng daromadli bo'lmasligi mumkin. Shu nuqtada, ishlab chiqarish jarayonining barcha cheklovlarini aniqlab, ularni matematik modellar orqali ifodalab, optimal mahsulot va xizmatlar turini tanlash mumkin bo'ladi. Chiziqli dasturlash (linear programming) bunday vaziyatda aniq yechim topish uchun qulay vositadir.

Amaliy misol. Masala sharti quyidagicha:

“Alisher Mashin” korxonasi ikki turdagi mahsulot - Mahsulot A va Mahsulot B ishlab chiqaradi. Ular quyidagi resurslarga ega:

- Ishchi vaqt: 100 soat/hafta
- Xomashyo: 240 kg

Mahsulot A ishlab chiqarish uchun bir dona mahsulotga kerak bo'ladi:

- ishchi vaqt: 2 soat
- xomashyo: 4 kg

Mahsulot B ishlab chiqarish uchun zarur:

- ishchi vaqt: 3 soat
- xomashyo: 3 kg

Mahsulot A dan korxona foyda olmoqda \$40 / dona, mahsulot B dan esa \$50 / dona.

Maqsad: jami foyda maksimal bo'lishi uchun qancha dona Mahsulot A va Mahsulot B ishlab chiqarish kerak?

Matematik model:

1. O'zgaruvchilarni aniqlash x - Mahsulot A soni (dona) y - Mahsulot B soni (dona)

2. Maqsad funksiyasi (Objective Function): Foydani maksimal qilish:

3. Cheklovlar (Sonstraints):

✓ Ishchi vaqt cheklovi:

✓ Xomashyo cheklovi:

Maksimal: $Z=40x+50y$

$$2x+3y \leq 100$$

$$4x+3y \leq 240$$

✓ Mahsulot sonlari manfiy bo'lmazligi:

$$x \geq 0, y \geq 0$$

Hisoblash va yechim:

Cheklovlar ham, maqsad funksiyasi ham chiziqli, shuning uchun chiziqli dasturlash (LP) yordamida echiladi.

Grafik usul yordamida yoki Simplex usuli bilan yechilsa bo'ladi. Grafik tahlil (oddiy ko'rinish):

1. Cheklovlarni chizib ko'rish:

$$2x + 3y = 100 \quad 2x + 3y = 100 \rightarrow \text{agar } x=0 \quad y=100/3 \approx 33.33; \\ \text{agar } y=0, \quad x=50 \quad 4x + 3y = 240 \quad 4x + 3y = 240 \rightarrow \text{agar } x=0, \quad y=80 \\ y=80; \text{ agar } y=0 \quad x=60$$

Qiziqarli nuqtalar (vertex) lar:

✓ (0,0)

✓ Cheklov 1 dan: (50,0)

✓ Cheklov 2 dan: (0,80)

Ikkala chiziq kesishganda: yechim aniqlanadi:

Yechish:

$$2x + 3y = 100$$

$$4x + 3y = 240$$

Birinchi chiziqdan $3y = 100 - 2x \rightarrow y = (100 - 2x)/3$ ikkinchisiga qoysak $4x + 3(100 - 2x/3) = 240$

$$4x + 100 - 2x = 240$$

$$2x = 140 \rightarrow x = 70$$

Keyin $y = (100 - 2 \cdot 70)/3 = (100 - 140)/3 = -40/3$ Ammo y manfiy bo'lmaydi, shuning uchun bu nuqta amaliy yechim emas.

Shunda grafikda, nuqtalardan biri bo'lajak optimal bo'ladi (50,0) $\rightarrow$ foyda $Z = 40 \cdot 50 + 5 \cdot 0 = 2000$

$$(0,80) \rightarrow \text{foyda } Z = 40 \cdot 0 + 5 \cdot 80 = 4000$$

Ikkinchi holda korxona ko'proq foyda oladi. Demak, Mahsulot B dan 80 dona, Mahsulot A dan 0 dona ishlab chiqarish optimal yechim.

Xulosa: Bu misol shuni ko'rsatadi-ki, resurslar cheklangan bo'lgan sharoitda, foydani maksimal qilish maqsadida barcha omillarni - ishchi vaqt va xomashyo - hisobga olish lozim. Agar Mahsulot B uchun foyda yuqori bo'lsa va resurslar imkon bersa, u holda resurslar shu mahsulotga yo'naltiriladi, Mahsulot A esa cheklovlar bo'yicha kamroq yoki umuman ishlab chiqarilmasligi mumkin.

9.2. Chiziqli dasturlash modelining asosi

Model - bu real predmet, jarayon yoki voqealarning o'xshash nusxasi bo'lib, uning orqali voqelikning muayyan jihatlari aks ettiriladi. Modelning asosiy vazifasi - modellashtirilayotgan obyekt haqidagi yetarli ma'lumotlarni jamlash, shuningdek qarorlar qabul qilishda foydali bo'lgan tahliliy yo'nalishni ko'rsatishdir.

Iqtisodiy matematik model (IMM) - bu iqtisodiy jarayon yoki voqelikni matematik-tenglamalar, funksiyalar va tengsizliklar orqali ifodalovchi nazariy asoslardir. Bunday model modellashtirilayotgan obyektning real sharoitda qanday harakat qilishini - belgilangan yoki ehtimoliy sharoitlarda - ko'rsatadi.

Model obyektga mos bo'lishi uchun quyidagi talablar bajarilishi kerak:

- obyektning muhim xususiyatlari to'liq aks ettirilishi;
- obyektning xarakteristikalariga mos keladigan tarkib va mazmunga ega bo'lishi;
- obyekt sharoiti o'zgarganda modelga ham tegishli o'zgarish kiritish imkoniyati bo'lishi;
- model algoritmlarining kompyuterda yoki tegishli dasturlash vositalarida ishlay olishligi;
- matematik shakl (tenglamalar, tengsizliklar, funksiyalar)ga aylantirish uchun yetarli ma'lumotlar va metodlar mavjudligi.

IMM ning maqsadi boshqaruvdagi muayyan funksiyalarni tahlil qilishdir. Bular:

- buyurtmalarni bajarish va xarajat elementlarini bosqichma-bosqich ajratib ko'rib, ishlab chiqarishni modellashtirish;
- mahsulotni iste'molchiga yetkazish, to'lov shartlari va sotilish jarayonlarini modellashtirish;
- xomashyo, material, jamlovshi qismlarni yetkazib berish va ularni sotib olish jarayonlarini ko'rib chiqish;
- xarajatlarni smetalari, hisoblash elementlari va ishlab chiqarish tannarxini aniqlash.

Muhim eslatma: grafik asosdagi modellar ko'pincha statistik xususiyatga ega bo'lib, ularni natijalarini hisoblash va optimal qarorlar chiqarishda cheklangan imkoniyatlar bo'lishi mumkin. Grafik modellar murakkab holatlarda etarli darajada aniqlik bermasligi ehtimoli yuqori.

Asosiy vazifa - iqtisodiy voqelikni matematik funksiya, nazariy formulalar yordamida tahlil qilish, solishtirish va undan kelajak bashoratlarini yaratishdir. Har doim model asl voqelikning barcha murakkab tomonlarini to'liq aks ettira olmaydi; biroq u obyektning eng muhim va zarur xususiyatlarini ifoda etib beradigan sodda tasvir bo'lishi kerak.

Modelga kiritilgan omillar soni obyektning real xususiyatlariga yaqinlik darajasini belgilaydi - ya'ni, tanlangan ko'rsatkichlar va parametrlar asosiy bo'lsa, model real obyektga shuncha yaqin bo'ladi.

Modellashtirish jarayoni odatda shunday bosqichlardan iborat:

1. Obyektni va uning haqiqiy belgilari-xususiyatlarini aniqlash;
2. Kerakli omillarni tanlab olish va ularga o'lchov berish;
3. Ushbu omillarni matematik formulalar, tenglamalar yoki tengsizliklarga mos shaklga keltirish.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini modellashtirishdan ko'zlangan asosiy maqsadlar:

- cheklangan resurslardan foydalangan holda maksimal natijalarga erishish;
- maqsad aniq belgilangan bo'lsa, u maqsadga erishish uchun eng kam xarajatni sarflash.

Iqtisodiy adabiyotlarda "maksimum natija" va "minimum xarajat" tushunchalari keng qo'llanadi. Biroq har doim ham bu ikki tushuncha bir-birini inkor qilmaydi - ba'zida "minimum xarajat"ga intilish "maksimum natija"dan shekka qolishi mumkin va aksincha.

Modellar, xususan iqtisodiy-matematik modellarning joriy qo'llanilishi ishlab chiqarish, iste'mol, resurs taqsimoti, boshqaruv qarorlari ko'lami va shakliga ta'sir ko'rsatadi. Optimal boshqaruv qarorlarining chiqarilishi subyektdarrahbarlarni boshqaruvchi darajasidan past bo'lgan xodimlar ham tavsiyalar bera oladigan holatga olib keladi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati natijalarini va xarajatlarini optimallashtirish uchun uning ish faolatini o'lchovchi mezonlar aniqlanishi zarur - ya'ni, qo'yilgan masala uchun eng ma'qul "optimallik mezoni" tanlanishi lozim. Qabul qilingan qarorlar shu mezonga mos bo'lib, subyektni maqsadga maksimal darajada yaqinlashtirishi shart.

IMM (iqtisodiy matematik model) boshqaruvda muhim vosita hisoblangan bo'lsa-da, hozirda u ko'proq yordamshi rolni bajaradi. Uning natijalariga asoslangan tahlil va hisob-kitoblar maslahat sifatida ishlatiladi; yakuniy, hal qiluvchi qaror rahbarning zimmasida qoladi. Bu vaziyat modellashtirishda paydo bo'ladigan bir qancha kamchiliklar bilan tuchuntiriladi, jumladan:

- modelga masalani hal qilish uchun zarur bo'lmagan ko'rsatkich va normativlarning kiritilishi;
- obyekt uchun muhim bo'lgan xarakteristikalar yoki o'zgaruvchan kattaliklar modelga kiritilmasligi;
- obyekt parametrlariga yetarlicha baho berilmasligi, ya'ni ma'lumotlar qimmat yoki noaniq bo'lishi mumkin;
- modeldagi omillar va funksional bog'lanishlarning noo'rin yoki noaniq belgilanishi;
- dinamik o'zgaruvchan parametrlar e'tiborga olinmay, modelni soddalashtirish natijasida uning real voqelikga mosligi kamayishi;
- o'zgaruvchi parametrlar tahlili murakkablashgani sababli modellashtirish vaqti, resurslari yuqori bo'lishi mumkin; murakkabroq model yaratish orqali ishlash samarasi kamayishi ehtimoli.

Turli iqtisodiy darajalar va vazifalar uchun turli modellar qo'llanadi, masalan:

- ✓ taqsimot modeli,
- ✓ adaptiv model,
- ✓ imitatsiya modeli,
- ✓ makroiqtisodiy model,
- ✓ mikroiqtisodiy - xo'jalik hisobi modeli,
- ✓ iqtisodiy-statistik model va boshqa shu kabi modellar.

O'rta va yirik subyektlar faoliyatini tahlil qilishda ko'proq quyidagilar ishlatiladi:

- ✓ tarmoqlararo balans asosida model,
- ✓ xo'jalik hisobi modeli,
- ✓ iqtisodiy-statistik modellar.

Masalan, materiallarga bo'lgan talabni hisoblashda tarmoqlararo balans orqali eng sodda tenglamalar ishlatiladi, bu oxir-oqibatda ishlab chiqarish resurslarini taqsimlashga va optimal qaror qabul qilishga yordam beradi.

Optimallashtirilgan modellar va ularning mezonlari:

Optimallashtirilgan model - bu objekt uchun muhim ko'rsatkich bo'yicha eng maqbul yechimga erishish uchun funksional mezon (maksimizatsiya: foyda, mahsulot hajmi; minimizatsiya: xarajatlar, resurs sarfi) va unga mos tenglamalar, tengsizliklar hamda cheklovlar tizimidan iborat modeldir. Misollar:

➤ Belgilangan mahsulot hajmi uchun material sarfini minimallashtirish;

➤ Cheklangan resurslar bo'yicha maksimal darajada mahsulot ishlab chiqarish (foyda olish).

IMMning asosiy afzalligi shundaki, u ko'p holatlarda universalidir - turli sohalarda va turli miqyoslarda qo'llanishi mumkin. Chiziqli dasturlash modellari boshqaruv hisobi sohasida keng qo'llaniladi: mahsulot aralashmasini tanlash, ishlab chiqarishni rejalashtirish, resurslar taqsimoti va samarani oshirish kabi mavzularda.

9.3. Chiziqli dasturlash modeli muammolarini yechish bosqichlari

Bozor munosabatlari tobora erkinlashib borayotgan davrda, chiziqli dasturlash modelidan samarali tarzda foydalanish uchun rahbar yoki mutaxassis quyidagi bosqichlarni yaxshi bilişi lozim. Ushbu bosqichlar masala qo'yilishidan boshlab, uning yechimi aniqlangunsha to'liq jarayonni tashkillashtiradi.

1. Masala qo'yish va maqsadni aniqlash

➤ Avvalo faoliyat yurituvchi subyektning maqsadi aniq belgilanishi kerak: foydani maksimal qilishmi, xarajatlarni minimallashtirishmi, mahsulot hajmini oshirishmi yoki resurslardan samarali foydalanishmi.

➤ Qo'l ostidagi cheklovshi omillar (resurslar, vaqt, xomashyo, mehnat, texnologiya)ni aniqlash zarur.

2. Qaror qabul qilinadigan o'zgaruvchilarni tanlash

➤ Masalani yechishda ishtirok yetadigan o'zgaruvchilar (masalan, mahsulot turlari soni, resurslardan foydalanish hajmi va boshqalar) aniqlanadi.

➤ Har bir o'zgaruvchiga fizika-iqtisodiy, amaliy jihatdan ma'no berilishi, ularning qiymati o'lshab bo'lishi, va nol yoki manfiy bo'lmasligi sharti qo'yilishi kerak.

3. Cheklovlar (resurs cheklovlari, imkoniyatlar)ni ifodalash

➤ Subyekt faoliyatida mavjud bo'lgan barcha cheklov omillari: moddiy-moliyaviy resurslar, ishchi kuchi, texnika-vositalar, texnologiya imkoniyatlari va boshqalar belgilanadi.

➤ Har bir cheklov tenglama yoki tengsizlik sifatida matematik ko'rinishga keltiriladi.

4. Maqsad funksiyasini (objective function) ifodalash

➤ Tanlangan maqsadga mos ravishda funksiya tuziladi: foyda, daromad, mahsulot hajmi yoki boshqa muhim ko'rsatkichni maksimallashtirish yoki xarajat, ziyon kabi ko'rsatkichni minimallashtirish.

➤ Maqsad funksiyasi o'zgaruvchilarning kombinatsiyasi orqali chiziqli tarzda ifodalanishi kerak.

5. Modellarni standart shaklga keltirish

➤ Agar cheklovlar tengsizliklar shaklida bo'lsa, ularni tenglamalarga aylantirish (slask, surplus, yoki sun'iy o'zgaruvchilardan foydalanish) kerak bo'lishi mumkin.

➤ O'zgaruvchilar va cheklovlar noldan past bo'lmasligi (non-negativity sondition) ta'minlanadi.

6. Yechim usulini tanlash

➤ Masala turiga qarab grafik usul, simplex usuli yoki boshqa kompyuter algoritmlari tanlanadi.

➤ Oddiy masalalar uchun grafik usul qulay, ko'p o'zgaruvchilar va ko'p cheklovlar bo'lsa simplex yoki kompyuter yordami talab qilinadi.

7. Modellanish va hisob-kitoblarni bajarish

➤ Tanlangan usul bo'yicha modelni yechish boshlanadi: zarur hisoblar, pastki va yuqori chegaralar, cheklovlar asosida yechim topish.

➤ Agar grafik usul ishlatilsa - cheklov chiziqlari shiziladi, mumkin bo'lgan yechim zonasi (feasible region) aniqlanadi, va maqsad funksiyasining qiymatini bu zonaning kiritilgan nuqtalarida baholanadi.

➤ Agar simplex usuli yoki boshqa algebraik metod bo'lsa - pivotlar, yechim jadvali, iteratsiyalar orqali optimal yechimga o'tiladi.

8. Optimal yechimni aniqlash va baholash

➤ Yechimlarni tahlil qilish: barcha cheklovlar bajarildimi, o'zgaruvchilar manfiy emasmi, maqsad funksiyasi qiymati maksimal/minimal bo'ldimi.

➤ Agar imkoniyat bo'lsa - sezilarli cheklovlar ostida boshqa yechim variantlarini solishtirib ko'rish.

9. Qarorni qabul qilish va amalga oshirish

➤ Hisob-kitoblardan kelib shiqqan optimal yechim rahbar tomonidan qabul qilinadi.

➤ Amaliyotga tatbiq etish bosqichida modeldagi taxminlar va cheklovlar rostligini tekshirish lozim.

10. Monitoring, nazorat va modelni yangilash

➤ Model qo'llanilgash, natijalar real hayot bilan solishtiriladi. Agar farq bo'lsa, modeldagi cheklov yoki parametrlar yangilanadi.

➤ Bozor sharoiti, resurs holati, texnologiya, talab-taklif o'zgarishi kabi omillar yuzaga kelganda model qayta ko'rib chiqilishi mumkin.

Tayanch so'zlar: chiziqli dasturlash, optimal qaror, resurslar taqsimoti, maqsad funksiyasi, cheklovlar, rentabellik, tannarxni.

Nazorat savollari:

1. Chiziqli dasturlash modeli nima va boshqaruv hisobida uning ahamiyati nimada?
2. Optimal qaror tuchunchasi chiziqli dasturlashda qanday aniqlanadi?
3. Resurslarni taqsimlashda chiziqli dasturlash qanday yordam beradi?
4. Maqsad funksiyasi nima va uni qanday belgilash mumkin?
5. Cheklovlar chiziqli dasturlash modelida qanday ishlaydi?
6. Tannarxni kamaytirishda chiziqli dasturlash qanday qo'llaniladi?
7. Ishlab chiqarish rejasini tuzishda chiziqli dasturlashning roli nimada?
8. Moliyaviy natijalarni prognozlashda chiziqli dasturlash qanday foyda beradi?
9. Chiziqli dasturlash modeli orqali qaror qabul qilish jarayoni qanday soddalashtiriladi?
10. Chiziqli dasturlashda uchraydigan asosiy xatolar va ularni oldini olish yo'llari qanday?

10-BOB. INVESTITSIIYA LOYIHALARI VA BIZNESNING TARKIBI BO‘YICHA BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH

10.1. Investitsiya loyihalari bo‘yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish

Investitsiya loyihalari bo‘yicha boshqaruv qarorlari - bu xo‘jalik yurituvchi subyekt rahbarlari tomonidan, kelajakda daromad olish maqsadida, hozirgi davrda qilinadigan xarajatlar yoki resurslarni taqsimlash qaroridir. Oddiyroq qilib aytganda, har qanday investitsiya harakati, u moliyaviy yoki ishlab chiqarish bo‘lsin - kelajakda qo‘shimcha foyda keltirishga qaratilgan bo‘ladi.

Investitsiyalar bir necha yo‘nalishga bo‘linadi:

Ishlab chiqarish investitsiyalari - bu turdagi investitsiyalar korxonaning material-texnik bazasini mustahkamlash (real kapital), aylanma mablag‘larni oshirish, ilmiy-tekshirish va tajriba-konstruktorlik ishlanmalari kabi ishlab chiqarishga bevosita ta’sir qiluvchi xarajatlarni o‘z ichiga oladi.

Moliyaviy investitsiyalar - qimmatli qog‘ozlar, aktsiyalar, obligatsiyalar va boshqa moliyaviy instrumentlarga kiritilgan mablag‘lar. Ular moddiy kapitalni oshirmaydi, lekin korxonaning moliyaviy natijalariga, foydasiga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin (masalan, qimmatli qog‘ozlarning bahosi oshishi, valyuta kursining ustunligi va h.k.).

Investitsiyalar qisqa muddatli va uzoq muddatli bo‘lishi mumkin. Qisqa muddatli investitsiyalar odatda 1 yilgacha, uzoq muddatli investitsiyalar esa 1 yildan ortiq muddatli bo‘ladi. Bundan tashqari, investitsiya xarajatlari odatda darhol foyda bermaydi, ular vaqt o‘tishi bilan, belgilangan muddatdan keyin foyda berishni boshlaydi.

Investitsiya loyihalarini tahlil qilish va qaror qabul qilishda quyidagilar muhim:

Loyiha taklifi - ya’ni investitsiya g‘oyasi bo‘yicha aniq, puxta tuzilgan dastur bo‘lishi; maqsadi belgilangan, ijtimoiy va ekologik talablar inobatga olingan bo‘lishi;

Loyiha imkoniyatlarini o‘rganish - bozor talabini taxmin qilish, loyiha qiymatini baholash, loyiha xarajatlari va uning samarasi o‘rtasidagi nisbatni aniqlash;

Texnik-iqtisodiy asoslashtirish - texnologiyalar, ishlab chiqarish quvvati, resurslar, sogʻliq va xavfsizlik, infratuzilma kabi jihatlarga puxta eʼtibor berish;

Huquqiy va hujjat tayyorlash - litsenziyalar, ruxsatnomalar, kontrakt shartlari va boshqa huquqiy talablar bajarilishi;

Amalga oshirish boʻyicha sheriklar va investorlar bilan muloqot; korxona resurslarini jalb qilish, moliyalashtirish manbalarini topish;

Qurilish va montaj, sinov jarayonlari, loyiha obyektining ishlab chiqarish quvvatiga oʻtkazilishi;

Loyihaning iqtisodiy koʻrsatkichlarini taqdim etish - foyda, rentabellik, sarmoya qaytimi (payback period), pul oqimi (cash flow), investitsiyaning sof hozirgi qiymati (NPV), ichki foiz stavkasi (IRR) kabi mezonlar.

Investitsiya loyihalari murakkab jarayon boʻlib, u koʻp mablagʻ, vaqt, risk va malakali tahlil talab qiladi. Shuning uchun boshqaruvchilar loyihaning iqtisodiy samaradorligini baholashda aniq maʼlumotga asoslanishlari, risklarni va noaniqliklarni hisobga olishlari lozim.

Moliyaviy boshqaruvda investitsiya loyihalarini baholashda keng qoʻllanadigan metodlar: Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Payback Period, Profitability Index (PI) va boshqalar⁴³. Loyihalar taklif etilayotganda bozor sharoiti, raqobatchilar, texnologik innovatsiyalar va valyuta kursi kabi xalqaro va milliy tajribalar inobatga olinganligi muhim.

Kapital sifatida iqtisodiyotdagi investitsiyalarning alternativ xarajatlari tushunchasi - bu investor yoki jismoniy/yuridik shaxs sarflagan mablagʻni boshqa muqobil investitsiya imkoniyatlaridan olishi mumkin boʻlgan foydani boy berishi deganidir. Misol uchun:

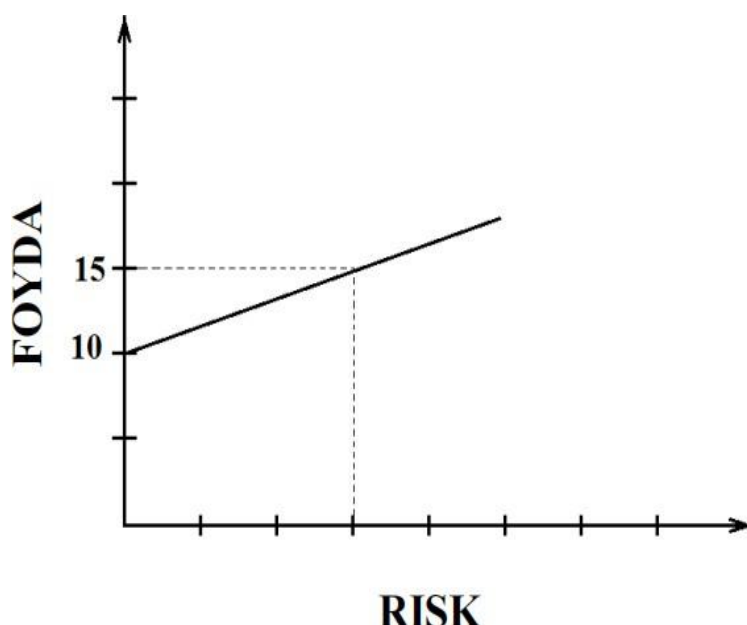
Agar davlat obligatsiyalari yillik 10% daromad bersa, va biror kompaniyaning aksiyalari boʻyicha kutilayotgan daromad 15% boʻlsa, investor aksiyalarni olganida 10% alternativa foydasini “yoʻqotadi” deb hisoblaydi. Bu 10% alternativa foyda - alternativ xarajatning bir koʻrinishidir.

⁴³ <https://ucinnatipress.pressbooks.pub/principlesaccounting/chapter/capital-budgeting-decision-making/>

Qimmatli qog'ozlar bozorida daromad nomi bilan "kutilayotgan daromad" ishlatiladi, chunki aksiyalar bo'yicha foyda har yili turlicha bo'lishi mumkin va bu daromad oldindan aniq bo'lmasligi mumkin.

Alternativ xarajatlar (yoki minimal daromad meyor) investitsiya loyihalarini baholashda muhim mezon bo'lib, investitsiya loyihasi ushbu meyordan yuqori kutilayotgan foyda bera olmasa, investor uni amalga oshirishdan avval diqqat bilan qayta o'ylashi kerak.

Quyidagi rasmda investitsiyalar bo'yicha risk xavfi oshib borishi bilan, investitsiya qilingan kapital bo'yicha olinadigan foyda miqdori ham oshib borishi aniq tasvirlangan.



5-rasm. Investitsiyalar bo'yicha risk darajasi

Rasmdan ko'rinib turibdiki, investitsiyalar bo'yicha foyda meyorining 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.

Risk-rendom daromad - qimmatli qog'ozlar bozorida yoki kompaniya aksiyalarida daromad ehtimoli, lekin u real bozor

sharoitlariga, kompaniya faoliyatiga, iqtisodiy va siyosiy omillarga bogʻliq.

Diskont stavkasi - kelajakdagi pul oqimlarining hozirgi qiymatini hisoblashda ishlatiladi; u investor uchun minimal qabul qilinadigan daromad miqdorini ifodalaydi va alternativ xarajatni qisman aks ettiradi.

Sost of sapital tushunchasi - bu investor uchun mablagʻ sarflaganida, mablagʻni boshqa imkoniyatlarga sarflaganida olishi mumkin boʻlgan eng yaxshi foyda darajasi.

Amaliy misol. Misol sharti:

Ali investor boʻlib, u ikki turdagi qimmatli qogʻozlar bozorida sarmoya qilishni oʻylamoqda:

– **Davlat obligatsiyalari** - risk deyarli nol, yillik aniq daromad 8%.

– **Kompaniya aksiyalari** - risk darajasi yuqoriroq, investor ularning kutilayotgan yillik daromadi 12% boʻlishini taxmin qilmoqda.

Ali investitsiya qilmoqchi boʻlgan loyiha yoki aksiyalar boʻyicha:

– Agar u kompaniya aksiyalariga sarmoya kiritisa, ularning kutilayotgan daromadi 12% ni tashkil qiladi.

– Agar u davlat obligatsiyalariga pul qoʻysa, 8% daromad olishi aniq va kafolatlangan deb hisoblanadi.

Misol tahlili:

1. Alternativ xarajat tushunchasi

Agar Ali aksiyalarni tanlasa, u davlat obligatsiyalaridan 8% olishi mumkin boʻlgan daromaddan voz kechadi. Shu 8% - uning alternativ xarajati.

2. Risk-differensial va kutilayotgan foyda

Kompaniya aksiyalarining risk darajasi yuqori boʻlganligi sababli, investor 12% kutilayotgan daromadni talab qiladi - yaʼni, riskni qoplash uchun yuqoriroq foyda istaydi.

3. Qaror

Agar aksiyalar boʻyicha kutilayotgan daromad (12%) alternativ xarajat (8%) dan katta boʻlsa, investitsiya qilish maʼqul. Agar kompaniya aksiyalarining kutilayotgan daromadi 7% boʻlsa, investor uchun taqqoslashda alternativ xarajat undan yuqori boʻladi, shundan loyihani amalga oshirish maʼnosi yoʻq.

10.2. Biznes tarkibini o'zgartirish bo'yicha qarorlar qabul qilish va boshqaruv samaradorligini baholash

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda biznes tarkibini o'zgartirish - ya'ni tashkiliy, moliyaviy va mehnat resurslaridan samarali foydalanishning yangi imkoniyatlarini yaratish demakdir. Bu o'zgarishlar korxona tomonidan ishlatilayotgan strukturani takomillashtirishga, boshqaruv uslublarini integratsiyalashtirishga va bozorga moslashishga xizmat qiladi.

Tarkibiy o'zgarishlarning asosiy maqsadi quyidagilardan iborat: korxonaning strategik yo'nalishi bilan mos ravishda tashkiliy tuzilmani mukammallashtirish; boshqaruvni markazlashtirilmagan shaklga olib chiqib, bozor sharoitlariga tez moslashadigan, qarorlar tez va maqsadli qabul qilinadigan tizim qurish; ishlab chiqarish va boshqa bo'limlarning o'zaro integratsiyasi va resurslardan optimal foydalanish.

Quyidagi holatlar korxonalarda biznes tarkibini o'zgartirish ehtiyojini yuzaga keltiradi:

1. Yangi loyihalar orqali uzoq muddatli rivojlanish rejasini amalga oshirish zarurati va doimiy moliyalashtirishni ta'minlash;

2. Amaldagi boshqaruv tizimining samarasini oshirish - struktura, vakolatlar, rahbarlik bo'yicha yangilanishlar;

3. Investitsiya loyihalari uchun xalqaro va milliy standartlar, soliq qonunchiligi, bozor holati, inflyatsiya kabi tashqi omillarni inobatga olgan holda huquqiy-moliyaviy asoslarni mustahkamlash;

4. Loyihalar bajarilishini joriy nazorat qilish, muammolar sodir bo'lganida tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qila olish - rahbariyat doimiy ma'lumot olishi kerak; 5. Korxonaning moliyaviy-xo'jalik holatini tahlil qilish orqali strategik reja tuzish;

6. Kapital qo'yilmalarni va yangi loyihalarni moliyalashtirish strategiyasini rejalashtirish;

7. Uzun muddat davomida yig'ilgan qarzlar, ularning to'lanishi yoki restrukturizatsiyasi, tartibga solinishi.

Biznes tarkibini o'zgartirish bo'yicha samarali qarorlar quyidagi vazifalarni bajarishi muhim: faoliyat yo'nalishlari, mahsulot turlari, realizatsiya hajmi, daromad va foyda strategik maqsadlarga mos miqdorda bo'lish yoki bo'lmasligini aniqlash, bozor talabidagi o'zgarishlarga tez javob bera olish uchun mahsulot assortimentini,

ko‘rinishini, dizaynini yangilash, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasini optimallashtirish imkoniyatlarini tahlil qilish va yangi takliflar ishlab chiqish, korxonaning turli segmentlari (bo‘limlari) o‘rtasida baholash siyosatini shakllantirish, ularning iqtisodiy samaradorligi, foyda va resurs taqsimoti jihatini aniqlash.

Biznes tarkibini o‘zgartirish xo‘jalik yurituvchi subyektlarda ishlab chiqarish jarayoni va texnologiyasidan tortib, to mahsulotlarni sotish va xizmat ko‘rsatishga qadar boshqaruvning ko‘plab jihatlarida sezilarli yangilanishlarga olib keladi. Natijada, korxonaning moliyaviy-iqtisodiy ko‘rsatkichlari yaxshilanadi: samaradorlik oshadi, xarajatlar pasayadi, rentabellik va daromad darajasi o‘sadi.

Biznes tarkibini o‘zgartirish qarorlari qabul qilishdan avval korxonaning so‘nggi yillardagi iqtisodiy ko‘rsatkichlari, soliqqa tortish tizimi ta’siri va boshqalar tahlil qilinadi:

Quyidagi ko‘rsatkichlar asosiy ahamiyatga ega:

➤ **Faoliyat natijalari:** debitor (qarzdor) va kreditor (toqroq) qarzlar; mahsulotlarning tannarxi; realizatsiyadan tushgan tushum; taqsimlanmaydigan foyda; rentabellik darajasi; ishlatilgan ishlab chiqarish quvvatining foizdagi darajasi; xodimlar soni; mehnatga haq to‘lash fondi va boshqa shunga o‘xshashlar.

➤ **Kapital va investitsiyalar:** korxonaning o‘z mablag‘lari va qarzdorlik mablag‘lari; aylanma mablag‘lar bilan ta‘minlanganligi; zaxiralar; aktivlar aylanish tezligi.

➤ **Likvidlik va to‘lovga layoqatlilik:** joriy likvidlik koeffitsiyenti; korxonaning qisqa muddatli majburiyatlari yuzasidan to‘lov qobiliyati; aylanma mablag‘lar bilan ishlash darajasi.

Tarkibiy o‘zgarish jarayonida quyidagi amaliy shoralar ko‘riladi: har bir faoliyat yo‘nalishida rentabellikni oshirishga e’tibor qaratish, foydalanilmayotgan aktivlarni (jihozlar, binolar, texnika) sotish, ijaraga berish yoki garovga qo‘yish, tugallanmagan ishlab chiqarish va safarbar qilingan va boshqa mulkni konservatsiya qilish, yangi, yuqori texnologiyali asbob-uskuna sotib olish yoki lizing, ijaraga olish, ombor zaxiralarini kamaytirish, foydalanilmayotgan binolarni ijaraga berish, moliyaviy qo‘yilmalarni sotish, ishonchli boshqaruvga topshirish, garovga qo‘yish.

Biznes tarkibini o‘zgartirish faqat aktivlar bilan cheklanmaydi; uning yondoshuvi passivlar tarkibini ham o‘z ichiga oladi:

– Korxonaning ustav kapitali, zaxira kapitali, jamg‘arma kapitali, maqsadli mablag‘lar va taqsimlanmaydigan foyda kabi ichki kapital manbalari;

– Uzoq muddatli va qisqa muddatli qarzlar, kreditorlik qarzlari nazorat qilinadi: qarzlar darajasi, foiz majburiyatlari, qaytarish muddatlari;

– Passiv tarkibdagi ortiqcha yoki noqulay unsurlar aniqlanib, restrukturizatsiya qilinishi mumkin - masalan, yuqori foizli yoki qisqa muddatli qarzlarni boshqa moliyalashtirish manbalariga almashtirish.

Biznes tarkibini o‘zgartirish maqsadida boshqaruv tuzilmasi ushta yo‘nalishga ajratiladi :

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 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 istiqbollari 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. Uy-joy kommunal xo'jaligi, kapital qurilish, yordamshi xo'jaliklar kabi ishlab chiqarishda ishtirok etmaydigan bo'linmalarni mustaqil xo'jalik subyektlariga ajratish;

2. Rentabelli ishlab chiqarishni sho'ba va tobe jamiyatlarga ajratish;

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 shora- tadbirlarni ishlab chiqishga qaratilgan bo'lishi kerak.

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 baholovshi ko'rsatkichlar tizimi quyidagicha shakllantiriladi (17-jadval).

17-jadval

Amaliyotda boshqaruv samaradorligini baholovshi ko'rsatkichlar tizimi

T/r	Ko'rsatkichlar nomi	Ko'rsatkichlar hisob-kitobi	Tarkibiy ko'rsatkichlarning izohi
1.	Boshqaruv faoliyatining iqtisodiy samaradorligi (K_s)	$K_s = D_y / X_y$	D - yillik daromad; X_y - mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga sarflangan xarajatlar
2.	Ishbilarmonlik darajasi (K_i)	$K_i = I_d / A_o$	I_d - ishlab chiqarish davrining davomiyligi; A_o - aylanma mablag'lar
3.	Sotish (tushum) Rentabelligi (K_t)	$K_t = F_s / T_x$	F_s - sof foyda; T_x - mahsulotni sotishdan
4.	Asosiy kapitalning rentabellik darajasi (K_{ak})	$K_{ak} = F_{ya} / A_k$	F_{ya} - yillik yalpi foyda hajmi; A_k - asosiy kapitalning o'rtacha
5.	Aylanma (oborot) kapitalining rentabellik Darajasi (K_{ok})	$K_{ok} = F_{ya} / A_{ok}$	F_{ya} - yillik yalpi foyda hajmi; A_{ok} - aylanma (oborot)
6.	Aksiyalarning rentabellik Darajasi (K_{ats})	$K_{ats} = F_s / A_{ats}$	F_s - yillik sof foyda hajmi; A_{ats} - muomalaga chiqarilgan (realizatsiya qilingan) oddiy aksiyalar
7.	Amortizatsiya jamg'arilishi (K_{aj})	$K_{aj} = A_v / A_{jv}$	A_v - asosiy vostalarning boshlang'ich qiymati; A_{jv} - yillik amortizatsiya

8.	Asosiy faoliyat rentabelligi (Kaf)	$Kaf = Fa/Fb$	Fa - asosiy faoliyat natijasidan oligan sof foyda; Fb - barcha faoliyat
9.	Boshqaruv faoliyatining Iqtisodiy (Kis)	$Kis = Dy/Xy$	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.

Amaliy misol. Misol sharti:

“Ozbekplast” korxonasi plastik buyumlar ishlab chiqaradi. Oxirgi 3 yil davomida korxonaning moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlari quyidagicha bo'lgan:

18-jadval

“Ozbekplast” korxonasi moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlari

Ko'rsatkich	Yil 1	Yil 2	Yil 3
Mahsulot realizatsiyasi (donalarda)	120 000	110 000	100 000
Tushum (so'mda)	1 200 000 000	1 100 000 000	1 000 000 000
Tannarxi (masalan, barcha xarajatlar)	900 000 000	920 000 000	950 000 000
Foyda (tushum – tannarx)	300 000 000	180 000 000	50 000 000
Rentabellik (%)	25%	~16.4%	~5%
Ishlab chiqarish quvvati (foizda ishlatilishi)	80%	75%	70%
Xodimlar soni	200	190	180

Tekshirilgach korxona rahbariyatiga zamonaviy texnologiyalar va avtomatlashtirilgan uskunalarni joriy qilish, samaradorligi past bo'lgan tsexlarni yopish yoki ixtiyoriy faol bo'lgan mahsulotlar namunalarini

kamaytirish, ba'zi jihozlar sotish va aktivlarni optimallashtirish tavsiya etildi.

Biznes tarkibini o'zgartirish taklif qilingan chora-tadbirlar. Quyidagi shora-tadbirlari amalga oshirildi:

1. Samaradorligi past bo'lgan ikki tsex yopildi (umumiy ishlab chiqarish quvvatining 20 foizi);

2. Yangi avtomatik uskunalar import qilindi, jumladan avtomatik kesish va shakllantirish liniyasi (investitsiya qiymati: 100 000 000 so'm);

3. Foydalanilmayotgan bino aktivlaridan birini sotish: xarajat darajasi past va texnologik jihatdan eskirgan bino qiymati 50 000 000 so'm;

4. Xomashyo yetkazib beruvchi korxonalar bilan shartnomalar qayta ko'rib chiqildi - narxlar reduksiya qilindi, yetkazib berish shartlari soddalashtirildi;

5. Ombordagi ortiqcha zaxiralar kamaytirildi: ombordagi ehtiyot qismlar va materiallar zaxirasining qisqasi 30% oshirilmasdan saqlab qo'yildi, ortig'i sotildi.

Natijalar. Biznes tarkibini o'zgartirish amalga oshirilgash, 4-oylik hisobotga ko'ra, ko'rsatkichlar quyidagicha bo'ldi:

18-jadval

“Ozbekplast” korxonasi moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlari (Biznes tarkibi o'zgargandan keyin)

Ko'rsatkich	Yil 3 dan so'nggi 4 oy	Prognoz/soshilgannatija
Ishlab chiqarish quvvati ishlatilishi	75% (sexlar yopilgani uchun)	+5 foiz punkt oshishi
Tannarx kamayishi	≈950 000 000 so'mdan 900 000 000 so'mga	-50 000 000 so'm pasayishi
Tushum (mahsulot hajmi kamayganligi sababli)	900 000 000 so'm	≈ -100 000 000 so'm pasayishi
Foyda	50 000 000 so'mdan → ≈ 100 000 000 so'm	+50 000 000 so'm oshishi
Rentabellik	~5% dan → ≈11.1%	+6 foiz punktdan oshishi

Xulosa: Bu misol shuni ko'rsatadi:

1. Biznes tarkibini o'zgartirish (tsexlar yopish, aktivlar optimallashtirish, texnologiyani yangilash) orqali tannarxni kamaytirish mumkin.

2. Tushum biroz pasayishi mumkin bo'lsa ham, foyda va rentabellik sezilarli darajada yaxshilanadi.

3. Aktivlardan samarali foydalanish, zaxiralarni optimallashtirish va narx shartnomalarini qayta ko'rib chiqish boshqaruv samaradorligini oshiradi.

4. Risk: mahsulot realizatsiyasi kamayishi, yangi uskunaga investitsiya qilinishi vaqti, texnik muammolar bo'lishi mumkin.

10.3. Rivojlangan mamlakatlarda biznes boshqaruvi tajribasi

Biz rivojlangan mamlakatlarda biznesni samarali yuritishda korporativ boshqaruv tizimining muhimligi keng tan olingan. Korporativ boshqaruv korporatsiya, holding va aksiyadorlik jamiyatlari kabi strukturalar orqali tashkil yetiladi.

“Korporatsiya” (*lot. sorporatio - birlashma*) - bu umumiy maqsadlar uchun birlashgan, huquqiy jihatdan mustaqil bo'lgan subyektlar jamlanmasi. Ko'pincha aksiyadorlik jamiyati shaklida tashkil etiladi, boshqaruvi menejerlar tomonidan amalga oshiriladi, aksiyadorlar esa nazorat funksiyasini bajaradi.

Rivojlangan mamlakatlardagi tajribaga ko'ra, korporativ boshqaruv quyidagilar bilan ajralib turadi:

1. Ko'p pog'onali boshqaruv - menejment organlari, kuzatuv kengashi (supervisory board), aksiyadorlar umumiy yig'ilishi kabi qatlamlar.

2. Aksiyadorlar umumiy yig'ilishida korxona strategiyasi, boshqaruv qoidalari, istiqboldagi maqsadlar belgilab olinadi.

3. Kuzatuv kengashi (supervisory board) umumiy yig'ilish oralig'ida aksiyadorlar manfaatlarini ifodalovchi va boshqaruv organlarini nazorat qiluvchi organ sifatida faoliyat yuritadi.

4. Menejerlar kundalik ishlarni bajaradi, aksiyadorlar va nazoratchilar boshqaruvga bevosita aralashmaydi, balki nazorat va strategik yo'l-yo'riq ko'rsatadi.

5. Saylangan boshqaruv raisi (SEO yoki bosh direktor) korxonaning ijroiya faoliyatini boshqaradi, lekin u aksiyadorlar nazorati ostida bo‘ladi.

6. Yuridik meyorlar, korporativ governans kodekslari, shaffoflik va audit mexanizmlari rivojlangan mamlakatlarda katta ahamiyatga ega.

Rivojlangan davlatlar korporativ boshqaruvda ko‘plab qonunchilik va amaliy institutsiyalarni takomillashtirgan:

Masalan, Germaniyada aksiyadorlik jamiyatlarida ikki pog‘onali boshqaruv tizimi keng qo‘llanadi: menejment kengashi va kuzatuv kengashi. Shuningdek, korporativ governans kodekslari (masalan, “Deutssher Sorporate Governanse Kodex”) kompaniyalarni shaffof rahbarlik, axborot ochiq-saytlik va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish kabi normalarni bajarishni rag‘batlantiradi.

– Ishchi xodimlar uchun aksiyalarni sotib olish, ishtirokchi aksioner bo‘lish imkoniyatlari rivojlangan; masalan, Buyuk Britaniya va boshqa Yevropa davlatlarida xodimlarga aksiyalarni arzon narxda sotib olish va dividendlardan foyda olish imkoniyati bo‘ladi.

Boshqaruv kengashi tarkibida tashqi (mustaqil) direktorlar sonining oshirilishi korxonaning rahbariyati faoliyatini obyektiv va adolatli baholashga yordam beradi. Tashqi direktorlar menejerlar bilan yaqin aloqasi bo‘lmagan shaxslar bo‘lib, ular aksiyadorlar manfaatlarini himoya qilish va strategik qarorlarning manfaatdorlarga mos bo‘lishini nazorat qilish vazifasini bajaradi.

NYSE va boshqa bozorlarda mustaqil direktorlar uchun talablar:

New York fond birjasi (NYSE) qoidalariga ko‘ra, ro‘yxatga olingan korporatsiyalarda bozor talablariga mos boshqaruv kengashi tarkibining aksariyati mustaqil direktorlar bo‘lishi shart.

Mustaqil direktorlar bo‘lgan taftish yoki audit komissiyasida ham faqat mustaqil, ya’ni kompaniyaning ijroiya menejmentidan yoki rahbariyat qatlamidan tashqarida bo‘lgan a’zolar qatnashishi talab etiladi.

Mustaqillik mezonlari - direktor kompaniyada ish yurgizmagan bo‘lishi, iliq oilaviy aloqalari bo‘lmasligi, yetkazib beruvchi yoki xizmat ko‘rsatuvchi shaxslar bilan manfaatli bitimda bo‘lmasligi kabi holatlar tekshiriladi⁴⁴.

44

<https://www.bny.com/corporate/global/en/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-guidelines.htm>

Germaniya va Yevropadagi tajriba: Germaniyada korporativ boshqaruv ikki pogʻonali (two-tier) tizim ishlatiladi: ijroiya kengashi (management board) va nazorat kengashi (supervisory board). Nazorat kengashi aʼzolari menejment bilan aloqasi boʻlmagan mustaqil aksiyadorlar va xodim vakillaridan tashkil topadi.

➤ Germaniya korporativ governans kodi (Sorporate Governanse Sode) boʻyicha, nazorat kengashi tarkibida aksiyador vakillari orasida mustaqil aʼzolarining maʼlum soni boʻlishi zarur; yaʼni ular kompaniya va menejmentdan mustaqil boʻlgan shaxslar boʻlishi kerak.

Tashqi mustaqil direktorlarning kengashi tarkibida koʻpayishi quyidagi afzalliklarni beradi:

➤ Rahbariyatning qarorlari yuqoriroq shaffoflik va nazorat ostida boʻladi; korrupsiya va manfaatlar toʻqnashuvi ehtimoli kamayadi.

➤ Aksiyadorlar va manfaatdor tomonlar (investorlar, xodimlar) ehtiyojlari yaxshiroq hisobga olinadi.

➤ Strategik qarorlar qabul qilishda tashqi nazariy fikr-mulohazalar va malaka ekanligi, bozor va sanoat tendensiyalariga mos maslahatlar keladi.

➤ Investorlar uchun ishonch ortadi, bu esa kapitallashuv va moliyalashtirish manbalarini jalb qilishda yordam beradi.

Tayanch soʻzlar: investitsiya loyihasi, biznes tarkibi, boshqaruv qarori, moliyaviy tahlil, rentabellik, risk baholash, daromad prognozi, xarajatlar, loyihaning samaradorligi, qaror qabul qilish.

Nazorat savollari:

1. Investitsiya loyihasi tuchunchasi nima va uning ahamiyati nimada?
2. Biznes tarkibi boshqaruv qarorlariga qanday taʼsir qiladi?
3. Investitsiya loyihalarini baholashda qaysi moliyaviy koʻrsatkichlar ishlatiladi?
4. Loyihaning rentabelligini qanday aniqlash mumkin?
5. Risk baholash investitsiya qarorlarida qanday rol oʻynaydi?
6. Daromad prognozi loyihaning muvaffaqiyatini qanday koʻrsatadi?
7. Xarajatlarni tahlil qilish qaror qabul qilish jarayoniga qanday yordam beradi?
8. Investitsiya loyihalarini solishtirishda qanday mezonlardan foydalaniladi?
9. Loyihaning samaradorligini oshirish uchun qanday strategiyalar mavjud?
10. Notoʻgʻri investitsiya qarorlari biznesga qanday taʼsir koʻrsatadi?

11-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA SIFATNI BOSHQARISH VA NAZORAT QILISH

11.1. Sifatni boshqarishning paydo bo‘lishi va rivojlanishi

XX asr boshlarida shakllangan boshqaruv fani, ayniqsa uning turli tarmoqlari va bo‘limlarining yuzaga kelishiga asos solgan. Uning asosiy maqsadi zamonaviy iqtisodiy subyektlarni samarali boshqarish orqali ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish jarayonlarining sifatini oshirishdan iborat.

Boshqaruv fanining muhim yo‘nalishlaridan biri sifatni boshqarish hisoblanadi. Bu soha o‘ziga xos murakkabliklarga ega bo‘lib, uning o‘rganilishi ilgari etarli darajada amalga oshirilmagan. Sifat tushunchasi har qanday tadbirkorlik faoliyati natijasida yaratilgan mahsulot yoki ko‘rsatilayotgan xizmatning eng asosiy tavsifi sifatida qaraladi.

Tarixan sifatni boshqarish ommaviy ishlab chiqarish jarayonida statistik nazorat sifatida paydo bo‘lgan bo‘lib, u mahsulotlar sifatining barqarorligini ta‘minlashga qaratilgan edi. Har bir iqtisodiy subyektda sifatni nazorat qiluvchi maxsus bo‘limlar faoliyat yuritgan, biroq nazorat asosan ishlab chiqarilgan mahsulotlarning alohida birliklariga qaratilgan edi.

Ommaviy ishlab chiqarishga o‘tish esa har bir mahsulot birliklarini nazorat qilish imkoniyatlarini chekladi va sifatni baholash uchun tanlab nazorat qilish hamda statistik usullardan foydalanishni zaruratga aylantirdi. Bu muammo ishlab chiqaruvchilar va ilm-fan sohasidagi mutaxassislarni tadqiqotlar olib borishga undadi. Sifatni boshqarish bo‘yicha ilk tadqiqotlar XX asrning 30-yillariga to‘g‘ri kelib, ular “Bell telefon laboratoriyasi” xodimi Shuart tomonidan amalga oshirilgan. U sifatni boshqarishning statistik usulini taklif qilgan va 30-yillarda bu soha mutaxassislar tomonidan keng o‘rganilgan.

AQShda Ikkinchi jahon urushi davrida sifat nazorati muhim ahamiyatga ega bo‘ldi. Davlat hukumatining xususiy korxonalarga berilgan buyurtmalari asosida harbiy mahsulotlar ishlab chiqarildi. Bu jarayonda sifatli va ishonchli mahsulot ishlab chiqarish eng ustuvor vazifa bo‘lib, katta hajmdagi mahsulotlar sifatini samarali nazorat qilish zarurati paydo bo‘ldi. Shunday qilib, sifatni boshqarish nazariyasi va amaliyoti zamonaviy boshqaruv tizimining ajralmas qismiga aylandi va

uning rivojlanishi iqtisodiyotning turli sohalarida barqarorlik va samaradorlikni ta'minlashga xizmat qiladi.

Sifatni boshqarish sohasidagi statistik usullar XX asrning 30-yillarida Shuart tomonidan taklif qilingan. Shu davrda mutaxassislar ushbu metodlar ustida chuqur ishlay boshlashdi. Ayniqsa, AQShdagi kompaniyalar va firmalar bu usullarni ishlab chiqarishda sinab ko'rishdi. Ikkinchi Jahon Urushi paytida AQSh hukumatining xususiy korxonalarga bergan harbiy buyurtmalari sifatli va ishonchli mahsulotga bo'lgan talabni oshirdi: ko'p miqdordagi mahsulotlarni ishlab chiqarish sharoitida sifatni nazorat qilish - muhim masalaga aylandi.

Bu davrda sifat nazorati faqat yakuniy mahsulotga qaratilmasdan, ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlariga tatbiq etilishi lozimligi tushunildi. Statistik nazorat - ma'lumot yig'ish, tahlil qilish va jarayonni optimallashtirishga yo'naltirilgan metod - keng tarqaldi.

Demingning hissasi va Yaponiyadagi TQS tizimining shakllanishi

W.Edwards Deming sifatni boshqarishda statistik nazorat usullarini ommalashtirishga katta hissa qo'shgan olim hisoblanadi. Uning fikricha, statistika vositasida nazorat orqali ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlarida xaridor talablariga mos, tejamkor va sifatli mahsulot yaratish mumkin. Deming ushbu yondashuvni dastlab harbiy ehtiyojlar uchun ishlab chiqilgan mahsulotlarda qo'lladi, keyinchalik xalq iste'moli mahsulotlari bo'yicha ham ushbu metodlar keng tatbiq etildi.

Urushdan keyin Yaponiyada Deming takliflari juda samarali bo'ldi. Sifat nazorati dastlab pasaygan darajada bo'lgan sanoatda, Deming metodologiyasi tufayli yuqori sifatli ishlab chiqarishga asoslangan talablar kuchaydi. Bu orqali Yaponiyaning sanoati xalqaro bozorda raqobatbardosh bo'lib chiqdi.

Armand V. Feygenbaum tomonidan ishlab chiqilgan Umumiy sifat nazorati (TQS - Total Quality Sontrol) konsepsiyasi mahsulot sifatini nazorat qilishni faqat tayyor mahsulot bilan chegaralamasligini, balki ishlab chiqish, ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va sotish jarayonlarining hamma bosqichlarini qamrab olishini ta'kidlaydi. Feygenbaumning fikricha, sifat nazorati - mahsulot iste'molchiga yetgunicha bo'lgan har bir bosqichda bajarilishi shart bo'lgan jarayon hisoblanadi.

Yaponiyada bu tamoyil keng tatbiq qilindi: sifat nazorati nafaqat mahsulotni nazorat qilish, balki boshqaruv tizimi, qarorlar qabul qilish, xizmat ko'rsatish kabi sohalarga ham kengaytirildi. Bu yerda sifat nazorati ilmiy metodlar darajasiga yetdi, va tashkilotdagi barcha bosqichlar (produksiya, boshqaruv, sotish, xizmat) sifatni oshirishga yo'naltirildi.

Deming sikli - bu rejalashtirish-amalga oshirish-tekshiruv-tuzatish bosqichlaridan iborat doimiy takomillashtirish metodi (inglizcha: PDSA - Plan-Do-Shesk-Ast). Ushbu sikl tashkilotning faqat ishlab chiqarish jarayoni emas, balki qaror qabul qilish, xizmat ko'rsatish va boshqa boshqaruv jarayonlariga ham tatbiq etiladi.

19-jadval

Deming siklining bosqichlari

№	Bosqich	Maqsadi	Amaliy jihati
1.	Rejalashtirish (Plan)	Muammoni identifikatsiya qilish, maqsad qo'yish, resurslar va vaqt rejasini tuzish	Masalan: sifat standartlarini aniqlash, sifatni o'lchovchi ko'rsatkichlar ishlab chiqish
2.	Amalga oshirish (Do)	Reja bo'yicha ishni boshlash, kichik prototip yoki sinov bosqichida jarayonni tatbiq etish	Xodimlarni tayyorlash, test ishlab chiqarish, jarayonni sinab ko'rish
3.	Tekshiruv (Shesk)	Amalga oshirilgan ish natijalarini reja bilan solishtirish, sifat va samaradorlik jihatdan tahlil qilish	O'lchovlar, statistik tahlillar, kamchilik va farqlarni aniqlash
4.	Tuzatish (Ast)	Tekshiruv natijalariga asosan zarur o'zgartirishlar kiritish, yaxshilangan metod va standartlarni tatbiq etish	Eng yaxshi tajribalarni umumiy standartga aylantirish, kamchiliklarni yo'qotish, keyingi siklga tayyorlanish

Jahon va Yaponiya tajribasi:

Deming bu siklni ishlab chiqish va ommalashtirishda muhim shaxs bo'lib, uning fikricha sifatni nazorat qilishning yagona samarali yo'li - jarayonning barcha bosqichlarida statistika asosida ishlashdir.

Urushdan keyin Yaponiyada, Deming taklif etgan metodologiyalar asosida sifat nazoratidan sifat boshqaruviga o'tish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar amalga oshdi. Bu davlat sanoatini yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqishga o'rgatdi va xalqaro raqobatda muvaffaqiyatga olib keldi.

Sifat nazorati - iste'molchilarning talablarini hisobga olgan holda, mahsulot yoki xizmatlarning tejamkor va barqaror sifatda ishlab chiqilishini ta'minlash bo'yicha tadbirlar tizimi.

Statistik sifat nazorati - sifati nazorati jarayonida ma'lumotlar (statistika) asosida ishlov berish, ishlab chiqarishning turli bosqichlarida nazorat qilish, samaradorlik va variantlarni aniqlash imkonini beradi.

Umumiy sifat nazorati (TQS, Total Quality Sontrol) - tashkilotning barcha bo'limlari va xodimlarini sifatga doimiy e'tibor bilan jalb qiladigan nazorat tizimi; sifat nazorati faqat yakuniy mahsulotga emas, balki ishlab chiqarish, boshqaruv, xizmat va sotuv bosqichlariga ham tatbiq etiladi.

Xulosa: Statistik sifat nazorati usullari ishlab chiqarish bosqichlarida sifatni barqarorlashtirish va energiya, resurs sarfini kamaytirishga xizmat qiladi. Deming va boshqa sifat gidlari (Juran, Feigenbaum) Yaponiyadagi sanoatni qayta tiklash va sifat nazorat muddatlarini ko'paytirishda muhim rol o'ynadi. TQS konsepsiyasi tashkilotning barcha bo'linmalarini (ishlab chiqarishdan tortib xizmat ko'rsatishgacha) sifatga mas'uliyat bilan ishlashga chaqiradi. Ilgari sifat nazorati yakuniy mahsulotga asoslangan bo'lgan bo'lsa, keyinchalik sifat nazorati va boshqaruvi jarayonining har bosqichida joriy qilindi.

11.2. Sifat ko'rsatkichining mohiyati

Mahsulot yoki xizmat sifatini belgilovchi asosiy unsur - bu unga qo'yilgan talabni qondirish darajasi. Bir tomondan, mahsulot texnik shart-sharoitlar (masalan, o'lchovlar, chidamlilik, ishlash xususiyati) asosida ishlab chiqiladi. Boshqa tomondan esa, iste'molchi ehtiyojlari va kutganlariga mos bo'lish ham muhim rol o'ynaydi.

Mahsulot sifatini baholashda quyidagi elementlarni hisobga olish lozim: 1. Texnik muvofiqlik - mahsulot texnik xususiyatlari (texnik shartlar)ga mosligi. 2. Iste'molchi talablarini qondirish - mahsulot foydalanuvchilar kutgan darajada foydali, qulay, xavfsiz va ishonchli

bo'lishi. 3. Taqsimlash, sotish va xizmat ko'rsatish - mahsulot bozorga yetkazilishi, savdo paytida va sotib olingach-sotilgandan keyingi texnik xizmat ko'rsatish darajasi ham sifat ko'rsatkichi hisoblanadi.

Sifat va raqobatbardoshlik. Sifat, narxi qanday bo'lmasin, iste'molchi uchun bahosiga mos bo'lsa, mahsulotni tanlashi ehtimoli oshadi. Yuqori sifatli mahsulot iste'molchi ishonchini qozonadi va brendning nufuzini oshiradi. Shu sababli ko'p firmalar sifatga doimiy e'tibor qaratar ekanlar, mahsulot belgilari (to'var belgisi, logotip, kafolatli xizmat) muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Mahsulotning rentabelligi va sifat. Mahsulot ishlab chiqaruvchi firma foyda olishni istasa, mahsulot mahsulot tannarxini (ishlab chiqish xarajatlarini) qoplaydigan, iste'molchi buyurishga rozilik bildiradigan sifatlarga ega bo'lishi kerak. Sifat boshqaruvi tizimi esa - xomashyodan tortib, ishlab chiqarish, sotuv, va sotishdan keyingi xizmat bosqichlariga qadar bo'lgan jarayonlarning barcha jihatlarini nazorat qiladi.

Tovar belgisi va franchayzing. Tovar belgisi (brand/trademark) ko'pincha mahsulot sifatining ramzi sifatida qabul qilinadi. Mashhur firma nomi iste'molchilar uchun yuqori sifatli mahsulotga ishonch uyg'otadi.

Franchayzing - bu model unga ega bo'lgan firma (franchayzer)ning texnologiyasi va brendini ma'lum bir tovon, haq evaziga boshqa subyektga (franchayzi) faoliyat yuritish huquqini berishdir. Bu usul sifat va brendga bo'lgan ishonchni kengaytirishga xizmat qiladi.

Mahsulot sifati - bu uning iste'molchi talablariga javob berish darajasi bilan belgilanadi. Bu talablar texnik shart-sharoitlar, ishlash xususiyatlari, ishonchlilik va boshqa omillarni o'z ichiga oladi. Shuningdek, mahsulotning taqsimlanishi, ishlab chiqarishdan keyingi xizmatlar va sotishdan keyingi qo'llab-quvvatlash ham sifatning tarkibiy qismlari hisoblanadi.

Mahsulotning yuqori sifatini ta'minlash uchun ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlarini nazorat qilish zarur. Bu jarayonlar xomashyo sifatidan tortib, tayyor mahsulotning iste'molchiga yetkazilishigacha bo'lgan barcha bosqichlarni o'z ichiga oladi.

Iste'molchilar odatda yuqori sifatli mahsulotlarni tanlashadi, hatto ularning narxi yuqori bo'lsa ham. Bu esa ishlab chiqaruvchi firmalarga raqobatbardoshlikni ta'minlashda yordam beradi. Mahsulotning yuqori sifati uning bozor pozitsiyasini mustahkamlashga yordam beradi.

Xo‘jalik yurituvchi subyektlar uchun mahsulotning rentabelligi (foydaliligi) muhim ahamiyatga ega. Bu, o‘z navbatida, mahsulotning ishlab chiqarish xarajatlarini qoplash va belgilangan foyda olish imkoniyatiga bog‘liq.

Mahsulot sifati boshqaruvi tizimi ishlab chiqarish jarayonining samaradorligini oshirishga, xarajatlarni kamaytirishga va iste’molchilar talablariga javob berishga yordam beradi. Samarali sifat boshqaruvi tizimi ishlab chiqaruvchi firmalarga bozor talablariga tezda moslashish imkonini beradi.

11.2. Sifat nazorati

Sifat nazorati - bu mahsulot yoki xizmatning sifatini ta’minlash va doimiy ravishda yaxshilashga qaratilgan tizimli jarayon. Ushbu jarayon ishlab chiqarishning barcha bosqichlarini qamrab oladi va sifatni boshqarishning asosiy vositasi sifatida Deming sikli (PDSA) keng qo‘llaniladi.

✧ Deming sikli (PDSA) - sifatni boshqarishning asosiy modeli Deming sikli to‘rt bosqichdan iborat:

1. Rejalashtirish (Plan) - mavjud muammoni aniqlash, maqsadlarni belgilash va ularga erishish uchun rejalar ishlab chiqish.

2. Amalga oshirish (Do) - rejalashtirilgan o‘zgarishlarni kichik hajmda sinovdan o‘tkazish va amalga oshirish.

3. Tekshiruv (Shesk) - amalga oshirilgan o‘zgarishlarning natijalarini o‘lchash va tahlil qilish.

4. Tuzatish (Ast) - tahlil natijalariga asoslanib, zarur bo‘lsa, qo‘shimcha o‘zgarishlar kiritish yoki muvaffaqiyatli o‘zgarishlarni kengaytirish.

Bu sikl doimiy takomillashtirishni ta’minlaydi va sifatni boshqarishda samarali vosita hisoblanadi.

✧ Sifat nazoratining asosiy bosqichlari

Sifat nazorati ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlarini qamrab oladi:

– *Loyihalash va konstruksiyalash.* Mahsulotning texnik shartlari va iste’molchi talablariga mosligini ta’minlash.

– *Ishlab chiqarish.* Xomashyo sifatini nazorat qilish, ishlab chiqarish jarayonida og‘ishlarni aniqlash va bartaraf etish.

– *Sotishdan keyingi xizmat*. Mahsulotni iste'molchiga yetkazishdan keyingi xizmatlarni *O'lchash va nazorat*: Sifatni boshqarishda o'lchash muhim ahamiyatga ega. "Faqatgina o'lshanadigan narsani boshqarsa bo'ladi" degan ibora sifatni boshqarishda asosiy tamoyil hisoblanadi. Miqdoriy o'lchovlar yordamida ishlab chiqarish jarayonidagi og'ishlarni aniqlash va nazorat qilish mumkin. Masalan, stanokning detalini tayyorlashda uning diametridan 0,05 mmga og'ishga yo'l qo'yiladi, lekin 0,5 mmga esa yo'l qo'yilmaydi.

✧ Sifat nazoratining muhim jihatlari

– *Iste'molchi talablarini qondirish*. Mahsulot yoki xizmatning sifati uning bozor talablariga mos kelishi bilan belgilanadi.

– *Moddiy yo'qotishlarning oldini olish*. Sifatsiz mahsulot ishlab chiqarish moddiy yo'qotishlarga olib keladi va ishlab chiqarish jarayonini norentabel qiladi.

– *Javobgarlik va obro'ni saqlash*. Sifatsiz mahsulot ishlab chiqarish ishlab chiqaruvchi kompaniyaning javobgarligini oshiradi va uning obro'siga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

– *Mijozlarni saqlash*. Sifatsiz mahsulotlar iste'molchilarning qoniqish darajasini pasaytiradi va ularni boshqa kompaniyalar xizmatlariga yo'naltiradi.

Amaliy misollar: Ford Motor Sompany-Deming siklini qo'llash orqali ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirib, sifatni oshirdi va samaradorlikni yaxshiladi.

Sanon Sorporation - Deming siklini qo'llash orqali mahsulot sifatini yaxshiladi va mijozlarning qoniqish darajasini oshirdi.

Murakkab ishlab chiqarish tizimida hatto mayda va arzimagan detallarning sifatsizligi butun jarayonning to'xtab qolishiga olib kelishi mumkin. Shuning uchun ishlab chiqarishning har bir bosqichi qat'iy nazorat ostida bo'lishi lozim. Faqat yakuniy mahsulot emas, balki sifat nazorati tizimining o'zi ham samarali ishlashi muhim ahamiyat kasb etadi.

Bu yondashuv nafaqat mahsulot sifati va korxona imijini oshiradi, balki investorlar va xaridorlar ishonchini shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. Korxonaning boshqaruv darajasi, boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar bilan hamkorlik imkoniyatlari, moliyalashtirish loyihalari yoki sotib olish-katta korporatsiyalarga qo'shilish kabi strategik qarorlar aynan shu ishonchga asoslanadi.

Sifat nazorati tizimini ikki asosiy bosqichda ko‘rib chiqish mumkin:

1. Birinchi bosqich - mahsulot tayyorlash jarayonida nazorat:

Bu bosqichda bevosita ishlab chiqarilayotgan buyumlar sifat jihatidan tekshiriladi. Asosiy maqsad - brak detallarni erta bosqichda aniqlashdir. Mahsulot ishlab chiqarishning dastlabki bosqichlarida aniqlangan nuqsonlar nisbatan kam zarar keltiradi. Masalan, ishlab chiqarish liniyasida sifatsiz detal aniqlansa, bu bir necha so‘mlik (yoki dollarlik) zarar bo‘lishi mumkin. Ammo ayni brak iste‘molchi qo‘liga yetib borgash aniqlansa - bu minglab dollarlik yo‘qotishlarga, brend obro‘sigacha putur yetkazishga olib keladi.

Kichik hajmli ishlab chiqarishda har bir mahsulot sinovdan o‘tkazilishi mumkin. Ammo ommaviy ishlab chiqarishda statistik tanlov asosida tekshiruv o‘tkaziladi. Bu jarayonda statistik sifat nazorati usullari qo‘llaniladi, bu esa sifatsiz mahsulot partiyalarini erta aniqlashga xizmat qiladi.

2. Ikkinchi bosqich - tizimli sifat menejmenti:

Bu bosqichda korxona butun faoliyat doirasida - xomashyo yetkazib beruvchilardan tortib, tayyor mahsulotni iste‘molchiga yetkazishgacha bo‘lgan barcha bosqichlarda sifatni boshqaradi. Shunchaki statistik nazorat yetarli emas - bu yerda boshqaruv uslubi, ichki jarayonlar va xizmat ko‘rsatish tizimlari ham sifat standartlariga mos ravishda tashkil etilishi lozim.

Mashhur mutaxassis Deming ta’kidlaganidek, mijoz sifatdan shunday darajada qoniqishi kerakki, keyingi safar u kimdan mahsulot yoki xizmat sotib olishni o‘ylab ham o‘tirmasin. Ya’ni, sifat - bu nafaqat mahsulotning tashqi ko‘rinishi yoki mustahkamligi, balki butun biznes jarayonining ishonchliligi va izchilligidir.

Mahsulot ishlab chiqarishda muvaffaqiyatli raqobatlashish uchun mahsulot sifati yuqori bo‘lishi, narxi esa iste‘molchilar uchun maqbul darajada qolishi lozim. Bir qarashda, yuqori sifat va past narx o‘zaro zid tushunchalardek ko‘rinsa-da, amaliy tajriba bu fikrni tasdiqlamaydi. Ya’ni, mahsulot sifatining oshishi doimo narxning ortishiga olib kelmaydi.

Sifatni oshirishga xizmat qiluvchi asosiy omillar quyidagilardir:

– ishlab chiqarish jarayonining har bir bosqichida qat’iy nazorat o‘rnatilishi;

– samarali va zamonaviy sifat nazorati tizimining joriy qilinishi;

– sifatli, lekin nisbatan arzonroq xomashyo va butlovshi qismlardan foydalanish;

– ilg‘or texnologiyalar va takomillashgan ishlab chiqarish uslublarining qo‘llanilishi.

Sifatli mahsulot ishlab chiqarish nafaqat xaridor ehtiyojlarini qondiradi, balki korxona uchun iqtisodiy foydani ham oshiradi. Sifatsiz mahsulotlarning kamayishi ishlab chiqarishdagi zararlarni minimallashtiradi, bu esa tannarxning pasayishiga olib keladi. Natijada: mahsulot narxi pasayadi, sifati oshadi, sotuv hajmi ortadi, bozordagi ulush kengayadi, yangi ishchi o‘rinlari yaratiladi, biznes barqaror rivojlanadi.

Ushbu o‘zgarishlar tizimli tarzda o‘zaro bog‘liq bo‘lib, foydaning ortishi va bozorda muvaffaqiyatli raqobatlashish uchun shiddatli, o‘sib boruvshi ijobiy teskari aloqa tizimini shakllantiradi.

Mahsulot sifatini boshqarish strategiyasining asosiy tamoyillari. Global raqobat sharoitida korxonalar tomonidan sifat menejmentiga yondashuv ham takomillashib bormoqda. Amaliyotda quyidagi ush asosiy strategik yo‘nalishlar shakllangan:

1. Mahsulot sifatini oshirish - bu korxonaning imijini, mijozlar ishonchini va brend qiymatini oshiradi.

2. Xarajatlarni kamaytirish - sifatsiz mahsulotlar sonining kamayishi bilan ortiqcha ishlab chiqarish xarajatlari qisqaradi.

3. Ishlab chiqarish unumdorligini oshirish - texnologik jarayonlar takomillashtiriladi, resurslar samarali ishlatiladi.

Bu strategiyalar birgalikda mahsulotni yuqori sifat va maqbul narxda taklif etish imkonini yaratadi. Bu esa bozorda raqobatbardoshlikni oshirish, savdo hajmini kengaytirish va yangi imkoniyatlar yaratishga xizmat qiladi.

Zamonaviy ishlab chiqarishda qo‘llaniladigan asosiy tamoyillar quyidagilardan iborat:

1. “Aniq vaqt” (Just-In-Time) tamoyili. Bu yondashuv mahsulot ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan material va butlovshi qismlarni oldindan emas, aynan kerakli vaqtda yetkazib berishni ko‘zda tutadi. Ushbu tizimda yetkazib berish jarayoni kun davomida bir necha marta amalga oshiriladi. Bu ombor xarajatlarini kamaytiradi va ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta’minlaydi.

2. “Birinchida galda to‘g‘ri bajarish” tamoyili. Sifat nazorati barcha xodimlarning doimiy e‘tiborida bo‘lishi kerak. Har bir ishchi o‘z faoliyati davomida sifatli mahsulotlarga yo‘l qo‘ymaslik uchun mas‘ul hisoblanadi. Natijada markazlashtirilgan sifat nazorati kamayadi, lekin ish joyidagi nazorat kuchayadi. Bu esa umumiy sifat madaniyatining shakllanishiga xizmat qiladi.

3. Kompleks profilaktik xizmat ko‘rsatish tamoyili. Ishlab chiqarish uskunalari muntazam va puxta texnik xizmat ko‘rsatish - ularning ishdan chiqishining oldini oladi. Profilaktik xizmat ko‘rsatish korxonani kutilmagan to‘xtalishlardan saqlaydi va ishlab chiqarish barqarorligini ta‘minlaydi.

Xulosa: Zamonaviy boshqaruv yondashuvlari shuni ko‘rsatadiki, sifat, tannarx va samaradorlik o‘rtasida to‘g‘ri muvozanatni topgan korxona nafaqat raqobatbardosh bo‘ladi, balki barqaror rivojlanish, kengayish va investitsiya jalb qilish imkoniyatiga ham ega bo‘ladi. Bu jarayonlar “Boshqaruv hisobi” fanining asosiy tadqiqot va boshqaruv yo‘nalishlarini tashkil etadi.

11.3. Sifat nazoratining xulqiy jihatlari

Sifatni boshqarish tizimining samaradorligini ta‘minlashda texnik va tashkiliy omillar bilan bir qatorda inson omili, ya‘ni xodimlarning xulq-atvori va ruhiy holatini ham hisobga olish zarur. Chunki nazorat jarayonini tashkil etuvchi ham, mahsulotni ishlab chiqaruvchi ham aynan insonlardir. Shu sababli, nazorat faoliyatining xulqiy jihatlari e‘tiborsiz qoldirish xo‘jalik yurituvchi subyektda sifat boshqaruvining izchil va barqaror tizimini yaratishga to‘sqinlik qilishi mumkin.

Nazorat xatti-harakatlarga qanday ta‘sir ko‘rsatadi?

Korxona rahbarlari (menejerlar) nazorat mexanizmlarini joriy qilganda, bu tizimlar xodimlarning kundalik faoliyatiga qanday ta‘sir ko‘rsatishini oldindan hisobga olishlari kerak. Amaliyotda shunday holatlarga tez-tez duch kelinadi:

✓ Menejerlar xodimlarni intizomli ishlashga undash maqsadida nazorat jarayonini ataylab "ko‘rgazmali" (yaqqol ko‘rinadigan) tarzda tashkil etadilar.

✓ Bunday yondashuv brak mahsulotlar yoki kamchiliklarni erta aniqlash, muammolarning ildiziga yetib borish uchun foydalidir.

✓ Ammo ayni paytda bu holat xodimlar faoliyatida stress, sun'iylik yoki yuzaki ijrochilik kabi salbiy xatti-harakatlarni keltirib chiqarishi mumkin.

Aynan samarali boshqaruv tizimiga ega bo'lgan korxonalarda xodimlar nazorat ostida bo'lishga ijobiy javob beradilar, chunki ular korxona maqsadlariga sadoqat bilan yondashadilar. Ammo boshqaruv zaiflashgan, strategik yo'nalishlar noaniq bo'lgan tashkilotlarda hatto eng mukammal nazorat tizimi ham xodimlar tomonidan e'tiborsiz qarshilik bilan kutib olinishi mumkin.

Samarali nazorat nafaqat aniqlangan muammolarni hal etish, balki ularning kelib chiqishining oldini olishga ham xizmat qiladi. Biroq, haddan tashqari qat'iy yoki faqat nazoratga asoslangan yondashuv ba'zi muammolarni yuzaga keltiradi:

✓ Xodimlar faoliyatini ko'rsatkichlar asosida baholash ularda faqat nazorat qilinayotgan sohalarda muvaffaqiyat ko'rsatishga intilish ruhiyatini shakllantiradi.

✓ Masalan, ishlab chiqarish hajmi asosiy nazorat obyekti bo'lsa, xodimlar mahsulot sifatiga kamroq e'tibor qaratishi, ta'mirlash va profilaktik ishlarni ortga surishi mumkin.

✓ Bu esa korxonaning umumiy maqsadlariga to'liq erishishni qiyinlashtiradi. Bundan tashqari, ko'rgazmali nazorat ba'zida rejalashtirish jarayonlariga va moliyaviy resurslarga bo'lgan ehtiyojni noto'g'ri baholashga olib keladi. Ya'ni, xodimlar haqiqiy ehtiyojlarni yashirib, faqat menejmentning ko'rsatkichlariga mos keladigan faoliyatni targ'ib qiladi.

Nazorat tizimi samarali bo'lishi uchun u xodimlarni faqat tekshirishga emas, balki rivojlanishga, takomillashishga va o'z ishidan faxrlanishga undashi kerak. Buning uchun esa har bir xodim o'z vazifasi doirasida sifat uchun mas'ul ekanini his qilishi lozim. Bundan tashqari, nazoratdan ko'ra mas'uliyat va ishonch asosidagi yondashuv samara beradi hamda rahbariyat tomonidan beriladigan rag'batlar, ochiq kommunikatsiya, va doimiy fikr almashinuvi muhitini yaratish lozim bo'ladi.

Tayanch so'zlar: sifatni boshqarish, nazorat, standartlar, ishlab chiqarish jarayoni, mahsulot sifati, tahlil, takomillashtirish, meyoriy ko'rsatkichlar, monitoring, samaradorlik.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv hisobida sifatni boshqarish nima va uning ahamiyati nimada?
2. Mahsulot sifatini nazorat qilish jarayoni qanday amalga oshiriladi?
3. Standartlar sifatni boshqarishda qanday rol o'ynaydi?
4. Ishlab chiqarish jarayonida sifatni nazorat qilishning asosiy vositalari nimadan iborat?
5. Sifatni tahlil qilish va monitoring qanday farq qiladi?
6. Takomillashtirish jarayoni boshqaruv hisobida qanday aks ettiriladi?
7. Meyoriy ko'rsatkichlar sifatni nazorat qilishda qanday ishlatiladi?
8. Sifatni boshqarish korxona samaradorligiga qanday ta'sir qiladi?
9. Nazorat qilish orqali xatoliklarni aniqlash va bartaraf etish qanday amalga oshiriladi?
10. Sifatni boshqarish va nazorat qilishda uchraydigan asosiy muammolar nimalardan iborat?

12-BOB. STRATEGIK BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL QILISH YO'NALISHLARI

12.1. Strategik boshqaruv hisobining xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini boshqarishdagi o'rni

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyektni tashkil etishda uning egasi yoki aksiyadorlari qisqa muddatli maqsadlarga emas, balki uzoq muddatli, strategik rivojlanishga yo'naltirilgan qarorlar qabul qilishga intiladilar. Ana shunday strategik rejalashtirish jarayonida asosli va ishonchli ma'lumotlarga tayangan holda optimal qarorlar qabul qilish katta ahamiyat kasb etadi. Bu borada strategik boshqaruv hisobi muhim axborot manbai sifatida xizmat qiladi.

Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida strategik boshqaruv hisobi iqtisodiy qarorlar qabul qilishda an'anaviy hisob turlaridan farqli ravishda uzoq muddatli istiqbollarni hisobga olgan holda faoliyat olib boradi. Ayni paytda bu yo'nalish mamlakatimizda nisbatan yangilik bo'lishiga qaramay, rivojlangan davlatlar amaliyotida u keng miqyosda qo'llanilmoqda va doimiy takomillashib bormoqda.

Strategik boshqaruv hisobi, asosan, xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan strategik qarorlar qabul qilishda foydalaniladigan axborot tizimi sifatida shakllanadi. Uning yordamida korxona faoliyatining barcha yo'nalishlari tahlil qilinadi, ayniqsa tashqi muhit omillari - ya'ni iqtisodiy, siyosiy, texnologik va raqobatga oid omillar chuqur o'rganiladi. Aynan shu tashqi omillarga ustuvor e'tibor berilishi - strategik boshqaruv hisobi va boshqa hisob turlari orasidagi asosiy farqlovchi jihatdir.

Strategik boshqaruv hisobining o'ziga xos tomonlari quyidagi bosqichlar orqali yaqqol namoyon bo'ladi:

- ✓ korxonaning ichki jarayonlari va omillarini tahlil qilish;
- ✓ tashqi muhitdagi o'zgarishlar va omillarni baholash;
- ✓ moliyaviy bo'lmagan (nomoliyaviy) ko'rsatkichlar va tendensiyalarni o'rganish;
- ✓ xarajatlar hajmi va mahsulot ishlab chiqarish ko'lamini har doim asosiy mezon emasligini anglash;
- ✓ har bir omil bo'yicha alohida tahlil tizimining mavjudligi;

✓ xarajatlarga ta'sir etuvchi omillar har doim bir xil darajada muhim emasligi, ammo konkret sharoitda ayrimlari muhim ahamiyat kasb etishini e'tirof etish;

✓ korxona faoliyati real holat talablariga mos ravishda moslashuvchan strategiyalar ishlab chiqish.

Demak, strategik boshqaruv hisobi bu faqatgina hisob-kitob vositasi emas, balki korxonaning uzoq muddatli barqarorligini ta'minlovchi va kelajakdagi muvaffaqiyatli faoliyatini rejalashtirishga xizmat qiluvchi kompleks tizimdir. U quyidagi asosiy tarkibiy elementlar orqali o'z mohiyatini to'liq ifodalaydi: 1. Strategik tahlil; 2. Strategik rejalashtirish; 3. Strategik nazorat va monitoring.

Strategik boshqaruv hisobining tarkibiy qismlarini alohida jarayonlar sifatida ko'rib chiqish mumkin bo'lsa-da, amaliyotda ularning har birini mustaqil holatda ajratish deyarli imkonsiz. Chunki ular o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, korxonaning umumiy strategik boshqaruv tizimida bir butun mexanizm sifatida ishlaydi.

1. Strategik tahlil. Strategik tahlil xo'jalik yurituvchi subyektning joriy holatini chuqur va har tomonlama baholashga qaratilgan bo'lib, u faoliyatning hozirgi bosqichini tanqidiy ko'z bilan ko'rib chiqishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, bu jarayon korxonaning uzoq muddatli strategik maqsadlari aniqligi, mavjud resurslarning yetarliligi va ularni safarbar qilish imkoniyatlari haqida ham tahliliy xulosalar chiqarishga yordam beradi. Strategik tahlilning o'ziga xos jihati - bu jarayonda nafaqat ichki ko'rsatkichlar, balki tashqi omillar ham muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Rivojlangan xalqaro amaliyotda bu tahlil an'anaviy iqtisodiy ko'rsatkichlarga emas, balki bozor tendensiyalari, raqobatchilar harakati, texnologik yangiliklar va siyosiy-iqtisodiy sharoitlar kabi omillarga asoslanadi. Bularning barchasi subyektning uzoq muddatli maqsadlariga qanday ta'sir ko'rsatishini aniqlashga xizmat qiladi.

2. Strategik rejalashtirish. Strategik rejalashtirish - bu boshqaruv hisobi tizimining navbatdagi asosiy komponenti bo'lib, korxonaning kelgusidagi yo'nalishlarini aniqlash va maqsadga erishish uchun zarur strategiyalarni ishlab chiqish jarayonidir. Bu rejalashtirish odatda 5 yil va undan ortiq muddatni qamrab oladi. Rivojlangan mamlakatlar amaliyotida bu jarayon "korporativ rejalashtirish" yoki "uzoq muddatli rejalashtirish" deb ham yuritiladi. Strategik rejalashtirish natijasida korxona quyidagi asosiy yo'nalishlarda rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqadi:

– **Sub-strategiyalar:** ishlab chiqarish, marketing, moliyaviy boshqaruv, inson resurslari kabi funksional yo‘nalishlar bo‘yicha alohida strategiyalar ishlab chiqiladi.

– **Yo‘nalishlar strategiyasi:** korxonaning turli bozor segmentlarida faoliyat yurituvchi bo‘linmalari uchun alohida strategiyalar ishlab chiqiladi (masalan, mahsulot diversifikatsiyasi, yangi bozorlarga kirish, xizmatlar kengaytmasi va boshqalar).

Bunday yondashuv korxonaning har bir bo‘limi o‘ziga xos sharoitlarda ishlayotganini hisobga olgan holda, har tomonlama rejalashtirish imkonini beradi.

3. Strategik nazorat. Strategik nazorat - bu belgilangan strategik maqsadlar sari harakat qilinayotgan yo‘lni doimiy monitoring qilish va zarurat tug‘ilganda tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilishga imkon beradigan mexanizmdir. Bunda asosiy vazifa - strategik rejalarning amalda qanday bajarilayotganini baholash, resurslar samaradorligini nazorat qilish va aniqlangan og‘ishlar bo‘yicha chora-tadbirlar ishlab chiqishdir. Agar rejalashtirilgan natijalar va amaldagi ko‘rsatkichlar o‘rtasida sezilarli tafovut paydo bo‘lsa, bu holatda:

- yoki qarorlar qayta ko‘rib chiqiladi,
- yoki strategik yo‘nalishlarda zarur tuzatishlar kiritiladi,
- ayrim holatlarda esa, strategik maqsadlarni ham qayta belgilash talab etilishi mumkin.

Strategik tahlil, rejalashtirish va nazorat - bu bir-birini to‘ldiruvchi va mustahkamlovchi jarayonlardir. Ular birgalikda xo‘jalik yurituvchi subyektning moliyaviy va operatsion faoliyatini puxta rejalashtirish, maqsadga muvofiq boshqarish va samarali nazorat qilish imkonini beradi. Aynan shu uchlik korxonaning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta‘minlovchi strategik boshqaruv hisobining asosini tashkil qiladi.

Amaliyotda xo‘jalik yurituvchi subyektning moliyaviy menejeri faqatgina hisob-kitoblar bilan shug‘ullanuvchi shaxs emas, balki korxonaning barcha moliyaviy resurslarini boshqaruvchi muhim figuraga aylanadi. U, aslida, tashkilotning moliyaviy oqimlarini to‘laqonli boshqaruvchi sifatida e‘tirof etiladi.

Moliyaviy oqimlar deganda faqatgina pul harakatlari tushunilmasligi kerak. Bu tushuncha ansha keng bo‘lib, korxonaning:

- ✓ barcha aktivlari aylanishi,

✓ moliyalashtirish manbalarining (ya'ni, majburiyatlar va o'z kapital) oqimi,

✓ shuningdek, moliyaviy natijalar (daromad, xarajatlar, soliqlar)ga ta'sir etuvchi omillarni ham o'z ichiga oladi.

Shunday qilib, "moliyaviy oqimlar" tushunchasi "pul oqimlari"ga nisbatan ansha keng qamrovli bo'lib, u xo'jalik yurituvchi subyektning qiymat jihatidan olib borilayotgan xo'jalik aylanmasining umumiy manzarasini aks ettiradi.

Moliyaviy oqimlarning shakllari. Moliyaviy oqimlar quyidagi asosiy turlarga bo'linadi:

✧ Pulli oqimlar - ya'ni real pul mablag'larining kiritim va chiqimi;

✧ Pulsiz oqimlar - bu hisob-kitob asosidagi harakatlar bo'lib, ular real pul harakati bilan bog'liq bo'lmasligi mumkin (masalan, to'lov muddati kechiktirilgan operatsiyalar, amortizatsiya ajratmalari va h.k.).

Bugungi kunda ko'plab yirik kompaniyalar moliyaviy-iqtisodiy muammolarga duch kelayotgan bir paytda, har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt uchun moliyaviy oqimlarni samarali va optimal tarzda boshqarish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Bu jarayonni muvaffaqiyatli amalga oshirish esa moliyaviy boshqaruvni nafaqat qisqa muddatli (operativ yoki taktika) darajada, balki strategik nuqtai nazardan ham tashkil qilishni talab etadi.

Strategik darajadagi moliyaviy boshqaruv orqali:

✧ resurslardan maksimal darajada unumli foydalanish,

✧ xavf-xatarlarni oldindan baholash,

✧ moliyaviy barqarorlikni ta'minlash,

✧ va investitsion jozibadorlikni oshirish mumkin.

Moliyaviy oqimlarning strategik boshqaruv hisobi korxona rahbariyatiga asosli va uzoq muddatli moliyaviy qarorlarni qabul qilish uchun zaruriy axborotni taqdim etadi. Bu jarayon mulkdorlar va manfaatdor tomonlarning asosiy maqsadlariga erishish uchun eng maqbul boshqaruv yo'llarini aniqlashga xizmat qiladi.

Agar korxona moliyaviy inqiroz holatida bo'lsa, strategik boshqaruv hisobi moliyaviy sog'lomlashtirish dasturlarini asoslash va ularni rejalashtirishda eng muhim vositaga aylanadi. Boshqacha aytganda, bu tizim korxonaning moliyaviy strategiyasini ilmiy asosda shakllantirish imkonini beradi.

20-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'raligisha 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.	Muhimligi darajasiga qarab	17.1. Ustuvor moliyaviy oqim 17.2. Ikkinchi darajali moliyaviy oqim

Strategik boshqaruv hisobi doirasida moliyaviy oqimlarga ta'sir ko'rsatadigan omillar har tomonlama o'rganilishi kerak. Bu omillar ikki guruhga bo'linadi:

1. Ichki omillar: operatsion samaradorlik, xarajatlar tarkibi, ishlab chiqarish hajmi, boshqaruv strukturasi va boshqalar.

2. Tashqi omillar: bozor konyunkturasi, inflyatsiya darajasi, soliq siyosati, raqobat muhitidagi o'zgarishlar.

Moliyaviy oqimlarning strategik boshqaruv hisobida quyidagi vositalar asosiy ahamiyat kasb etadi:

1. Moliyaviy ko'rsatkichlar tizimi - likvidlik, rentabellik, moliyaviy mustaqillik va aylanish koeffitsiyentlari orqali korxonaning moliyaviy holati baholanadi.

2. Moliyaviy oqimlarning klassifikatsiyasi - operatsion, investitsion va moliyalashtirish oqimlari ajratiladi.

3. Matematik modellash - moliyaviy oqimlarni modellashtirish orqali turli stsenariylar va tavakkalchilik darajasi oldindan baholanadi.

Xulosa: Moliyaviy oqimlarning strategik boshqaruv hisobi xo'jalik yurituvchi subyektning uzoq muddatli barqaror rivojlanishi, moliyaviy xavfsizligini ta'minlash va investorlar ishonchini mustahkamlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Bu tizim faqatgina hisob-kitob emas, balki

zamonaviy boshqaruv qarorlarining asosi, korxonaning strategik yo‘nalishlarini belgilovchi kuchli vositadir.

12.2. Strategik boshqaruv hisobini tashkil etish va yuritishning nazariy va uslubiy asoslari

Zamonaviy xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyatida boshqaruvning asosiy negizini ishonchli va tezkor axborot bilan ta‘minlash tashkil etadi. Bu jarayon esa hisob-tahlil tizimi (HTT) orqali amalga oshiriladi. Amaliyotda boshqaruv qarorlarini samarali qabul qilish uchun mavjud HTT’ni yangi, ilg‘or hisob tizimlari bilan boyitish va doimiy ravishda takomillashtirib borish zarurati mavjud. Shu nuqtai nazardan qaraganda, strategik boshqaruv hisobi zamonaviy boshqaruv tizimining ajralmas va muhim tarkibiy qismi sifatida maydonga chiqadi. Bu hisob turi buxgalteriya hisobining tabiiy evolyutsiyasi natijasida shakllangan bo‘lib, u moliyaviy buxgalteriya hisobining ayrim cheklovlari va kamchiliklarini bartaraf etishga xizmat qiladi.

An‘anaviy moliyaviy buxgalteriya hisobida quyidagi muammolar mavjud:

- ✓ Ma‘lumotlarning dolzarbligi (relevantligi) pastligi - ya‘ni, qaror qabul qilish uchun kerakli holatga mos kelmaydigan yoki kechiktirilgan ma‘lumotlar;

- ✓ Hisobotlarning tarixiy xarakteri - buxgalteriya hisobotlari ko‘pincha o‘tgan davr natijalarini aks ettiradi;

- ✓ Baholashdagi nomuvofiqliklar - aktiv va majburiyatlar turli baholash mezonlariga ko‘ra aks ettiriladi, bu esa bir xil iqtisodiy holatni turlicha talqin qilishga olib keladi;

- ✓ Tashqi omillarni inobatga olmaslik - tashqi muhitdagi iqtisodiy, siyosiy va texnologik o‘zgarishlar hisobotda yetarlicha hisobga olinmaydi.

Strategik boshqaruv hisobi esa ushbu cheklovlarni yengib o‘tishga va prognozli, rejalashtirishga asoslangan boshqaruv tizimini shakllantirishga xizmat qiladi.

Zamonaviy boshqaruv uchun moliyaviy natijalarni tahlil qilish bilan cheklanib qolish yetarli emas. Endilikda HTT:

- ✓ ichki va tashqi omillarni,
- ✓ turli tahliliy fikr-mulohazalarni,

✓ prognozli va budget asosidagi rejalashtirish elementlarini qamrab olgan kompleks axborot tizimi sifatida ishlashi kerak.

Bunday yondashuv menejerlarga nafaqat joriy vaziyat haqida, balki kelajakdagi ehtimoliy o'zgarishlar haqida ham tushuncha beradigan operativ, taktik va strategik axborot bilan ta'minlaydi. Bu esa, o'z navbatida, boshqaruvning har bir darajasida asosli va ishonchli qarorlar qabul qilish imkonini yaratadi.

Strategik boshqaruv hisobi aynan mana shu axborot muammolarini hal qilish, menejerlar talabiga mos axborotni shakllantirish va strategik darajada qarorlar qabul qilish imkoniyatini yaratish orqali boshqaruv tizimini sifat jihatdan yangi bosqichga olib chiqadi. Shu bilan u, boshqa hisob turlaridan farqli ravishda, boshqaruvni istiqbolli (strategik) nuqtai nazardan olib borishni ta'minlaydi.

Amaldagi meyoriy-huquqiy hujjatlarga muvofiq, xo'jalik yurituvchi subyektlarda quyidagi hisob turlari:

- **Moliyaviy hisob** - moliyaviy holat va natijalarni aks ettiradi;
- **Soliq hisobi** - soliq majburiyatlarini belgilashga xizmat qiladi;
- **Boshqaruv hisobi** - ichki qarorlar uchun ma'lumot beradi

Mazkur uchlik strategik boshqaruv hisobi uchun uslubiy va amaliy poydevor bo'lib xizmat qiladi.

Xulosa: Strategik boshqaruv hisobi - bu oddiy hisobotlar jamlanmasi emas, balki xo'jalik yurituvchi subyektning ichki va tashqi muhitini chuqur tahlil qiluvchi, samarali strategik qarorlar tayyorlash uchun zarur bo'lgan axborotni shakllantiruvchi integral tizimdir. U zamonaviy HTT doirasida shakllanib, korxonaning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlashga qaratilgan boshqaruv vositasidir.

Xo'jalik yurituvchi subyektlar strategik boshqaruv hisobini joriy etish va samarali yuritishda muayyan asosiy tamoyillarga tayanishi lozim. Shuni alohida ta'kidlash kerakki, bu tamoyillar hozirgi vaqtda hamon shakllanish bosqichida bo'lib, amaliyotda ularni takomillashtirish zarurati mavjud.

Strategik boshqaruv hisobi - an'anaviy moliyaviy, boshqaruv va soliq hisobining yutuqlari va uslubiy asoslariga suyangan holda shakllanadi. Uning tamoyillari, asosan:

- ✓ menejerlar ehtiyojiga javob beruvchi axborot yaratish,
- ✓ strategik maqsadlarga muvofiq qarorlar qabul qilish,

✓ ichki va tashqi muhit tahliliga asoslangan yondashuvni o'z ichiga oladi.

Strategik boshqaruv hisobining asosiy obyekti - bu xo'jalik yurituvchi subyektning uzoq muddatli biznes strategiyasi va menejerlar tomonidan talab etiladigan axborotlardir. Bu doirada quyidagi elementlar hisobga olinadi: Xarajatlar va ularning turlari hamda moliyaviy natijalar (daromadlar, foyda, zararlar), inson kapitali (kadrlar, ularning samaradorligi), innovatsion faoliyat va texnologik yechimlar, pul oqimlari (kirim va chiqimlar), aktivlar (asosiy vositalar, nomoddiy aktivlar, mulk shakllari). Bu elementlarning har biri strategik hisobda alohida ahamiyatga ega bo'lib, ular asosida strategik rejalashtirish va tahlil jarayonlari tashkil etiladi.

Strategik boshqaruv hisobi an'anaviy moliyaviy va boshqaruv hisob uslublarini qamrab oladi, lekin u bilan cheklanmaydi. Unda quyidagi spetsifik metodik yondashuvlar keng qo'llaniladi: Strategik rejalashtirish va prognozlash, segmentlar bo'yicha tahlil (mahsulot, hudud, bozor), strategik pozitsiyalash va raqobat bahosi, baholash zanjiri (value chain) tahlili, strategik audit va ichki nazorat, strategik balans (balansli ko'rsatkichlar tizimi), innovatsiyalar samaradorligini baholash

Bu elementlar strategik boshqaruv hisobini an'anaviy hisob turlaridan tubdan ajratib turadi, chunki ular nafaqat ichki resurslarni, balki tashqi omillarni ham chuqur tahlil qilishni talab qiladi.

Strategik boshqaruv hisobining asosiy xususiyatlaridan biri - u tashqi muhit, ya'ni mikro va makromuhit omillariga qaratilganligidir. Bunday omillarni o'z vaqtida aniqlash va ularga asoslangan qarorlar qabul qilish uchun korxona ichida maxsus monitoring tizimini shakllantirish zarur.

Ushbu monitoring tizimi Korporativ boshqaruv kodeksining 22-moddasi asosida xo'jalik yurituvchi subyektlar zimmasiga yuklatilgan bo'lib, unda monitoringni tashkil qilish uchun:

- ✓ miqdoriy (son jihatdan),
- ✓ sifat ko'rsatkichlari joriy etilishi talab etiladi.

Strategik menejment nazariyasiga ko'ra, monitoring tizimi quyidagi omillarni qamrab olishi lozim:

1. Makromuhit omillari:

- ❖ Siyosiy (davlat siyosati, barqarorlik)
- ❖ Iqtisodiy (inflyatsiya, valyuta kursi, investitsion muhit)

- ❖ Ijtimoiy (aholi daromadlari, iste'molchi xatti-harakati)
- ❖ Texnologik (yangi texnologiyalar, raqamlashtirish)
- ❖ Huquqiy (qonunchilikdagi o'zgarishlar)
- ❖ Ekologik (atmosfera, chiqindilar nazorati)
- ❖ Demografik (aholi soni, migratsiya)
- ❖ Madaniy va jismoniy muhit

2. Mikromuhit omillari:

- ❖ Tarmoq ichidagi raqobat
- ❖ Raqobatchilar faoliyati
- ❖ Bozor segmentlari va narx shakllanishi
- ❖ Iste'molchi xatti-harakati
- ❖ Ta'minotchilar va distribyutorlar bilan munosabatlar

3. Ichki muhit omillari:

- ❖ Korxona resurs bazasi
- ❖ Tashkiliy tuzilma va boshqaruv darajalari
- ❖ Ishlab chiqarish quvvatlari va ulardan foydalanish darajasi
- ❖ Inson kapitali darajasi

Makromuhit monitoringida davlat siyosati alohida ahamiyatga ega. Xususan: Raqobatga asoslangan sohalar rivojlantiriladi va rag'batlantiriladi, monopoliya mavjud sohalar nazorat ostida bo'ladi, tabiiy, ekologik yoki madaniy ahamiyatga ega hududlar qo'llab-quvvatlanadi, qonunbuzarliklarga nisbatan sanksiyalar qo'llaniladi. Masalan, davlat tomonidan: Oziq-ovqat ishlab chiqaruvchilar uchun subsidiyalar, kvotalar, kafolatli xarid tizimlari joriy qilinishi, ekologik xavfsizlikni ta'minlash, aholi tarixiy yashash joylarini asrab-avaylash, mahalliy madaniy hayotni qo'llab-quvvatlash kabi shoralar strategik boshqaruv hisobining to'g'ridan-to'g'ri tahlil obyektiga aylanadi.

Xulosa: Strategik boshqaruv hisobi bugungi globallashtirish iqtisodiyotda xo'jalik yurituvchi subyektlar uchun nafaqat raqobatbardosh bo'lish, balki barqaror rivojlanish, tavakkalchiliklarni minimallashtirish va faoliyat samaradorligini oshirishning eng muhim vositasidir. Uning asosiy kuchi - monitoringga asoslangan tashqi va ichki muhit tahlili, mazmunli tamoyillar, va integratsiyalashgan yondashuvda mujassam.

12.3. Strategik boshqaruv hisobini tashkil qilishning amaliy asoslari

Strategik boshqaruv hisobi boshqa an'anaviy hisob turlaridan tubdan farqlanadi. Uning asosiy ustunligi - boshqaruv qarorlarini samarali qabul qilish uchun zarur bo'lgan tahliliy va amaliy ma'lumotlarni shakllantirishga xizmat qiluvchi maxsus modelga asoslanganidir.

Bu model orqali hisob ma'lumotlarining turli xususiyatlari tahlil qilinadi va guruhlariga ajratiladi. Guruhlash orqali hisobot axborotlarini boshqaruv ehtiyojlariga moslashtirish imkoniyati yaratiladi. Quyida strategik boshqaruv hisobidagi axborot xususiyatlari uchta asosiy guruhda ko'rib chiqiladi:

1. Axborot tizimiga xos universal xususiyatlar. Bu guruhga kiruvchi xususiyatlar, foydalanuvchilarning so'rovlaridan qat'i nazar, barcha axborot tizimlari uchun umumiy va zarur bo'lgan sifat mezonlaridir. Ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- **Dolzarlilik** - axborotning o'z vaqtida taqdim etilishi
- **Tekshiruvchanlik** - ma'lumotlar asosida olib borilgan hisob-kitoblar ishonchli bo'lishi
- **Reprezentativlik** - axborotning umumiy holatni ifoda etish qobiliyati
- **Bashoratlilik** - kelajakdagi ehtimoliy holatlarni oldindan ko'rsatish imkoniyati
- **Taqqoslovchanlik** - turli davrlar, bo'limlar yoki mahsulotlar kesimida solishtirish imkoniyati
- **Mustaqillik** - axborotning subyektiv ta'sirlardan holi bo'lishi
- **Mavjudlik** - zarur vaqtda foydalanish uchun axborotning mavjud bo'lishi

Ushbu xususiyatlar asosida ma'lumotlar standart mezonlar bilan baholab borilishi mumkin. Bu esa hisob tizimining sifatini nazorat qilish imkonini yaratadi.

2. Axborotning yaroqlilik xususiyatlari. Bu guruhdagi xususiyatlar foydalanuvchi (ya'ni menejer yoki qaror qabul qiluvchi) ehtiyojlaridan kelib chiqadi. Axborot faqat mavjud bo'lishi emas, balki qarorlar qabul qilishda real amaliy foyda keltirishi lozim. Shuning uchun ushbu xususiyatlar quyidagilardan iborat bo'ladi:

- Axborotning amaliy foydasi va foydalanuvchiga mosligi
- Ma'lumotlar orasida eng zarurlarini saralash va baholash imkoniyati

- Foydalanuvchi ehtiyojlari asosida moslashuvchanlik

Bunday yondashuv hisob ma'lumotlarini nafaqat jamlash, balki strategik muammolarni hal etishda ishlatish imkonini beradi.

3. Favquloddagi xususiyatlar. Axborot tizimining uchinchi guruh xususiyatlari - bu murakkab tizimlarda yuzaga keladigan qo'shimcha, kutilmagan, favquloddagi holatlarni hisobga olishga xizmat qiladi. Bu "emerjentlik" deb ataluvchi holat, ya'ni tizimning umumiy xususiyatlari uning alohida qismlarining oddiy yig'indisidan farq qilishi mumkinligini anglatadi.

Ushbu guruhga quyidagilar kiradi:

- Relevantlik (dolzarblik + foydalilik) - axborotning muayyan qaror uchun ahamiyatli bo'lishi

- Ishonchlilik - axborotda xatoliklar bo'lmasligi va uni asos qilib qaror qabul qilish mumkinligi

Strategik boshqaruv qarorlari ko'pincha murakkab va uzoq muddatli bo'lganligi sababli, aynan shu xususiyatlar eng muhim mezonlar hisoblanadi.

Relevantlik - strategik boshqaruv hisobidagi eng muhim tamoyillardan biri bo'lib, ma'lumotlar to'liqligi, haqqoniyligi, dolzarbliigi va foydalanuvchi ehtiyojlariga muvofiqligi bilan belgilanadi. Strategik maqsadlarga xizmat qilish qobiliyati, qaror qabul qilish jarayonini yengillashtirishi hamda axborotning foydalanuvchiga tezkor, aniq va tuchunarli shaklda yetkazilishi haqidagi omillar axborotning relevantlik darajasini belgilab beradi.

Misol uchun, agar korxona yangi bozorga chiqish haqida qaror qabul qilmoqchi bo'lsa, strategik hisob tizimi aynan shu qarorga tegishli tashqi bozor tahlili, raqobat muhiti, kutilayotgan xarajatlar va daromadlar prognozi kabi dolzarb axborotlarni taqdim etishi kerak.

Strategik boshqaruv hisobining asosiy ustunligi - bu rahbarlar uchun zarur bo'lgan strategik axborotni doimiy va tizimli ravishda taqdim etishidir. Bunday yondashuv orqali boshqaruvning har bir darajasida uzviy aloqa saqlanadi, uzoq muddatli qarorlar sifatli ma'lumotlar asosida qabul qilinadi, hisobotlar shunchaki formal hujjat bo'lib qolmay, amaliy yechim vositasiga aylanadi.

Shunday qilib, strategik boshqaruv hisobi - bu nafaqat hisob yuritish vositasi, balki xo‘jalik yurituvchi subyektni raqobatbardosh va barqaror holda boshqarish uchun axborotli asos yaratadigan tizimdir.

Xulosa: Strategik boshqaruv hisobini amaliyotda joriy etish uchun axborotning nafaqat mavjudligi, balki sifatli, dolzarb, baholanadigan va foydali bo‘lishi shart. Faqatgina ana shunday tizim orqali rahbarlar to‘g‘ri qarorlar qabul qila oladi, resurslar oqilona taqsimlanadi va korxonaning uzoq muddatli maqsadlariga erishish kafolatlanadi.

Tayanch so‘zlar: strategik boshqaruv hisobi, uzoq muddatli rejalashtirish, maqsadlar, strategiyalar, moliyaviy prognoz, samaradorlik ko‘rsatkichlari, resurslarni taqsimlash, risklarni boshqarish, qaror qabul qilish, nazorat tizimi.

Nazorat savollari:

1. Strategik boshqaruv hisobi nima va uning ahamiyati nimada?
2. Strategik boshqaruv hisobi qaysi yo‘nalishlarda tashkil etiladi?
3. Uzoq muddatli rejalashtirish strategik hisobotga qanday ta’sir qiladi?
4. Moliyaviy prognoz va strategik boshqaruv hisobi o‘rtasidagi bog‘liqlik qanday?
5. Samaradorlik ko‘rsatkichlari qanday aniqlanadi va ulardan qanday foydalaniladi?
6. Resurslarni taqsimlash strategik boshqaruv qarorlarida qanday rol o‘ynaydi?
7. Risklarni boshqarish strategik hisobotda qanday aks etadi?
8. Strategik boshqaruv hisobi orqali qaror qabul qilish jarayoni qanday soddalashtiriladi?
9. Nazorat tizimi strategik boshqaruv hisobi bilan qanday bog‘liq?
10. Strategik boshqaruv hisobi tashkil etishda uchraydigan asosiy muammolar nimalardan iborat?

13-BOB. XO‘JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA BOSHQARUV HISOBINI AMALIY JIHATDAN TASHKIL QILISH

13.1. Boshqaruv hisobini tashkil etishning avtonom va integratsiyalashgan tizimlari

Bugungi kunda xo‘jalik yurituvchi subyektlarda buxgalteriya hisobi tizimining rivojlanishi bevosita boshqaruv hisobi tizimini joriy etishning zamonaviy va istiqbolli yondashuvlariga bog‘liqdir. Boshqaruv hisobi xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyatining samaradorligini oshirishda muhim vosita bo‘lib, xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, bu tizimdan foydalanishda subyektning mulkchilik shakli yoki faoliyat sohasi muhim ahamiyat kasb etmaydi.

Hozirgi paytda boshqaruv hisobi ikki asosiy model asosida yo‘lga qo‘yiladi: 1. Avtonom boshqaruv hisobi tizimi; 2. Integratsiyalashgan boshqaruv hisobi tizimi.

Avtonom boshqaruv hisobi modeli shunday tuziladiki, u moliyaviy hisobotdan mustaqil bo‘lgan tarzda tashkil qilinadi. Bunda boshqaruv hisobi asosiy e‘tiborni rahbariyatning tezkor va samarali qarorlar qabul qilishi uchun zarur bo‘lgan analitik ma‘lumotlarni yig‘ish, qayta ishlash va ularga yetkazib berishga qaratadi. Boshqaruv axborot oqimini samarali tashkil qilish orqali tizim rahbarlarga faoliyat natijalarini har tomonlama tahlil qilish, chetlanishlarni aniqlash va ularga nisbatan chora-tadbirlar ko‘rish imkonini beradi.

Shuningdek, ushbu tizim doirasida xo‘jalik yurituvchi subyektning faoliyati har bir yo‘nalish bo‘yicha rejalashtiriladi, dasturlar ishlab chiqiladi hamda ularning ijrosini ta‘minlash uchun zarur budjet parametrlarining shakllantirilishi ko‘zda tutiladi. Amaliy bosqichda esa bu budjet parametrlarining bajarilishi monitoring qilinadi, har qanday og‘ishlar aniqlanadi va zarurat tug‘ilganda tezkor boshqaruv qarorlari qabul qilinadi.

Boshqaruv hisobi shuningdek, mahsulot, ish yoki xizmat tannarxini hisoblash, ularning bozor sharoitlariga mos ravishda narxini belgilash va optimal narx siyosatini yuritish uchun ham zaruriy axborot bazasini yaratadi. Transfert narxlarni aniqlash orqali ichki bo‘linmalar o‘rtasida adolatli va raqobatbardosh iqtisodiy muhit yaratiladi. Boshqaruv hisobi

javobgarlik markazlarining samaradorligini baholashda moliyaviy bo‘lmagan ko‘rsatkichlardan foydalanadi, faoliyat segmentlari bo‘yicha xarajat va daromadlarni aniqlaydi. Shuningdek, “xarajat-ishlab chiqarish hajmi-foyda” (SVP) tahlili asosida zararsizlik nuqtasi, optimal ishlab chiqarish hajmi va foyda olish chegaralari kabi muhim ko‘rsatkichlar tahlil qilinadi. Bunday tahlillar rahbarlarga strategik muqobillarni baholash, chiziqli dasturlash modellarini qo‘llash orqali eng maqbul qarorlarni tanlash imkonini beradi.

Iqtisodiyotda modernizatsiya jarayonlari chuqurlashib borar ekan, boshqaruv hisobi investitsiya loyihalarini baholash, biznes tuzilmasini yangilash va umumiy boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ayniqsa, strategik boshqaruv hisobi rahbariyatga sifat ko‘rsatkichlari bo‘yicha baholash mezonlarini ishlab chiqichda, ularni monitoring qilishda va doimiy ravishda nazorat qilishda yordam beradi.

Moliyaviy hisob tizimi odatda tashqi foydalanuvchilarga, jumladan, soliq organlari va investorlar uchun mo‘ljallangan bo‘lib, u mahsulotlar, ish va xizmatlar ishlab chiqarishga sarflangan xarajatlarni umumiy tarzda hisobga oladi. Biroq, moliyaviy hisob xarajatlar qanday yuzaga kelganini, ularni qanday boshqarish mumkinligini aniqlash imkonini bermaydi. Boshqaruv hisobi esa aynan shu bo‘shliqni to‘ldirib, faoliyatni chuqur tahlil qilish va xarajatlarni boshqarish bo‘yicha amaliy vositalarni taklif etadi.

Avtonom boshqaruv hisob tizimi mavjud bo‘lgan korxonalarda bir xil iqtisodiy hodisa, masalan, mahsulot sotishdan tushgan tushum, moliyaviy hisobda ham, boshqaruv hisobida ham aks ettiriladi. Farqi shundaki, moliyaviy hisobot bu axborotni tashqi manfaatdor tomonlarga taqdim etish uchun ishlatrsa, boshqaruv hisobi uni ichki qarorlar qabul qilish va jarayonlarni optimallashtirishda qo‘llaydi.

Bugungi raqobatbardosh iqtisodiy muhitda xo‘jalik yurituvchi subyektlarda hisob tizimini takomillashtirish, axborot oqimini yagona markazda jamlash va boshqaruv qarorlarini asosli qabul qilish dolzarb masalalardan biri sanaladi. Shu nuqtayi nazardan qaraganda, integratsiyalashgan hisob tizimi - bu moliyaviy, ishlab chiqarish va boshqaruv hisoblarini yagona mexanizm sifatida uyg‘unlashtirib boshqarishga asoslangan yondashuvdir.

Ushbu tizim orqali korxonaning barcha hisob tizimlari (ya'ni, moliyaviy, boshqaruv va ishlab chiqarish hisoblari) o'zaro muvofiqlashtirilgan tarzda ishlaydi va yagona axborot bazasiga xizmat qiladi. Bu esa rahbariyatga strategik va operativ qarorlarni o'z vaqtida va aniq qabul qilish imkonini yaratadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda integratsiyalashgan hisob tizimini joriy etishda quyidagi asosiy vazifalar amalga oshiriladi:

1. Hisoblash jarayonlarini yagona boshqaruv ostiga olish uchun buxgalteriya hisobining markazlashgan tizimini tashkil etish;

2. Moliyaviy, ishlab chiqarish va boshqaruv hisobi o'rtasida axborot muvofiqligini ta'minlash va ular orasidagi tafovutlarni bartaraf etish;

3. Tashkil etilgan boshqaruv axborot tizimida ma'lumotlarning maxfiyligini saqlash, tijorat sirini himoya qilish;

4. Boshqaruv qarorlarini asoslash uchun tezkor va tahliliy axborot tizimini shakllantirish, ularning uzluksiz ishlashini ta'minlash.

Bu yondashuv orqali xo'jalik subyekti rahbariyati faoliyatni samarali monitoring qilish, mavjud resurslarni oqilona boshqarish va iqtisodiy xavflarni kamaytirish imkoniga ega bo'ladi.

Amaliyotda integratsiyalashgan hisob tizimi quyidagi tartibda ishlaydi:

✓ Moliyaviy hisobda faqat balans holati (ya'ni, qoldiqlar) aks ettiriladi;

✓ Boshqaruv hisobi esa muomala jarayonlarini to'liq qayd etadi, har bir harakat izchil va batafsil aks ettiriladi;

✓ Xo'jalik subyektida mavjud barcha bo'linmalar (tsexlar, omborlar, xizmatlar) o'rtasida axborot almashinuvi va hujjatlar aylanmasi yagona tamoyillar asosida tashkil qilinadi;

✓ Barcha iqtisodiy segmentlar o'rtasida axborotning yagona bazasi shakllantiriladi.

Shunday tartibdagi integratsiyalashgan yondashuv, korxonaning ichki va tashqi munosabatlarida ma'lumotlar oqimini aniqlik va aniqlovchanlik bilan boshqarish imkonini yaratadi.

Integratsiyalashgan hisob tizimining joriy etilishi quyidagi holatlarda ayniqsa dolzarb ahamiyat kasb etadi:

1. Resurslarni (moddiy, moliyaviy, mehnat) boshqarishning markazlashtirilgan va tizimli mexanizmi mavjud bo'lmaganda;

2. Bo‘linmalar o‘rtasida hujjatlar aylanishi sust va samarasiz amalga oshirilganda;

3. Axborot tizimi boshqa xo‘jalik subyektlari bilan shartnomaviy va iqtisodiy munosabatlarni yuritishni ta’minlay olmaganda;

4. Rahbariyat qarorlarni tahlillarsiz va intuitiv ravishda qabul qilgan holatlarda;

5. Hisob jurnallari va orderlar qo‘lda yuritilgan hollarda;

6. Investitsiya qarorlari asosli tahlillarsiz qabul qilingan va resurslar samarasiz yo‘naltirilgan holatlarda;

7. Buxgalteriya hisobi xodimlari bevosita rahbariyatga bo‘ysunib, markazlashgan nazoratsiz boshqaruv hisobini yuritganda;

8. Soliq rejalashtirish tizimi mavjud bo‘lmaganda va natijada budjetga ortiqcha soliqlar to‘langan hollarda.

Integratsiyalashgan tizimni joriy etishdan asosiy maqsad - xo‘jalik yurituvchi subyektning moliyaviy, boshqaruv va ishlab chiqarish hisoblarini birlashtirib, yagona ma’lumotlar bazasini yaratishdir. Bu baza orqali rahbariyatga aniq, tezkor, tahlilga asoslangan axborotlar taqdim etiladi. Ushbu axborotlar asosida esa strategik darajada o‘z vaqtida va optimal boshqaruv qarorlari qabul qilinadi.

Xulosa: Avtonom boshqaruv hisobi tizimi xo‘jalik yurituvchi subyektlar uchun strategik ahamiyatga ega bo‘lib, samarali boshqaruvni tashkil etish, tezkor qarorlar qabul qilish, rejalashtirish, nazorat qilish va resurslardan oqilona foydalanish imkonini yaratadi. Bu tizimning to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilishi korxona raqobatbardoshligini oshiradi va moliyaviy barqarorlikni ta’minlaydi. Integratsiyalashgan boshqaruv hisobi tizimi esa zamonaviy xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruvni markazlashtirish, samaradorlikni oshirish va resurslardan oqilona foydalanishning muhim vositasidir. Ushbu yondashuv orqali ichki boshqaruv yanada shaffof, ishonchli va tahliliy asoslangan bo‘lib boradi.

13.2. Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil etishning asosiy yo‘nalishlari

Raqobatbardosh bozor sharoitida xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyatining samaradorligini oshirish, strategik qarorlarni ilmiy asoslangan axborotlar asosida qabul qilish zamonaviy boshqaruvning ajralmas talabiga aylanmoqda. Shu bois, iqtisodiyotda amalga

o'shirilayotgan modernizatsiya jarayonlari doirasida boshqaruv hisobini takomillashtirish bugungi kunning eng dolzarb masalalaridan biridir.

Boshqaruv hisobi - bu faqatgina buxgalteriya hisobotining bir qismi emas, balki xo'jalik subyektining umumiy boshqaruv tizimining axborot negizini tashkil qiluvchi vositadir. Aynan u orqali rahbariyatga o'z vaqtida, aniq, tahliliy va strategik qarorlar qabul qilish uchun zarur ma'lumotlar yetkaziladi.

Hozirgi sharoitda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda tezlik, aniqlik va moslashuvchanlik ustuvor ahamiyatga ega. Biroq mavjud hisob tizimlari bu talablarni to'liq qondira olmayapti. Xususan:

- Buxgalteriya hisobining ko'plab ma'lumotlari hisobot davri tugaganidan keyin shakllanadi;

- Tezkor axborot yetarlicha taqdim etilmaydi;

- Keraksiz yoki ortiqcha axborotlar tufayli rahbariyat muvofiq qaror qabul qilishda qiyinchilikka uchraydi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, amaldagi boshqaruv tizimlarida shakllanayotgan axborotlarning 40-50 foizi amaliy ahamiyatga ega emas. Bu esa resurslardan samarasiz foydalanishga, axborot oqimida tartibsizlikka va qarorlar sifatsizligiga olib keladi.

Boshqaruv hisobini modernizatsiyalashda quyidagi ustuvor yo'nalishlarga e'tibor qaratish muhimdir:

- ✓ Ma'lumotlar sifati va dolzarbligini oshirish: Yig'ilayotgan axborotlar aniq, tahliliy va foydalanuvchi ehtiyojlariga mos bo'lishi lozim.

- ✓ Tezkorlikni ta'minlash: Ma'lumotlar real vaqt rejimida yoki qisqa muddatlarda taqdim etilishi boshqaruv samaradorligini oshiradi.

- ✓ Axborotlar takrorlanishini kamaytirish: Birlamchi hujjatlar va ularning asosida shakllanadigan hujjatlar o'rtasida ma'lumotlarning qayta-qayta kiritilishiga yo'l qo'ymaslik.

- ✓ Axborotlarni raqamlashtirish va avtomatlashtirish: Hisob-kitoblar va hujjatlar elektron shaklda yuritilishi kerak.

- ✓ Boshqaruv subyektlari ehtiyojiga moslashtirish: Har bir rahbar darajasi uchun alohida ma'lumot shakli va mazmuni ishlab chiqilishi zarur.

- ✓ Xodimlar malakasini oshirish: Hisob tizimlarini yurituvchi xodimlar yangi bilimlar, texnologiyalar va boshqaruv yondashuvlarini o'zlashtirishlari kerak.

Boshqaruv hisobi - nafaqat ma'lumotlar yig'ish, balki jarayonlarni kuzatish, baholash va nazorat qilish vositasi hamdir. Bu tizim orqali xo'jalik subyekting barcha bo'linmalarida sodir bo'layotgan iqtisodiy hodisalar monitoring qilinadi, ularning samaradorligi tahlil qilinadi va og'ishlar aniqlanadi.

Shu bois, boshqaruv hisobini samarali tashkil etish orqali:

- ✧ Xarajatlar ustidan nazorat o'rnatiladi;
- ✧ Mahsulot tannarxi aniqlanadi va optimallashtiriladi;
- ✧ Segmentlar va javobgarlik markazlari faoliyati tahlil qilinadi;
- ✧ Resurslar oqimi aniqligi ta'minlanadi;
- ✧ Strategik va operativ qarorlar uchun zarur axborotlar tezda tayyorlanadi.

Boshqaruv hisobi tizimini muvaffaqiyatli joriy etish va samarali yuritish uchun malakali mutaxassislar muhim ahamiyat kasb etadi. Shu sababli:

- ✧ Hisob yurituvchilarning bilim va ko'nikmalari muntazam yangilanib borilishi;
- ✧ Raqamli texnologiyalar bilan ishlay oladigan, analitik fikrlovchi xodimlarni tayyorlash;
- ✧ Amaliyotchi va nazariyotchilar o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish zarur.

Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyati ortib borayotgan raqobat bosimi ostida rivojlanmoqda. Bunday vaziyatda subyektlarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi ko'p jihatdan ularning buxgalteriya xizmatining professionallik darajasi va zamonaviy bilimlarga egaligiga bevosita bog'liq bo'lib qolmoqda.

Bugungi kunda buxgalteriya xodimlaridan faqat an'anaviy hisob-kitob ishlarini yuritish emas, balki boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ishtirok etish, analitik va strategik fikrlash, innovatsion yondashuvlarni qo'llash kabi ko'nikmalarni egallagan bo'lishi talab etiladi. Xususan, quyidagi yo'nalishlar bo'yicha malakali bo'lish zarur:

Buxgalteriya xodimlarining zaruriy ko'nikmalari:

1. Investitsiya loyihalarini tahlil qilish va baholash: Loyihalar bo'yicha asosli axborot bazasini shakllantira olish, risk va foyda nisbatini baholash.

2. Modellash va logistika asoslarini bilish: Turli boshqaruv stsenariylarini matematik modellar asosida ishlab chiqish, yetkazib berish va resurslar harakatini optimallashtirish.

3. Pul oqimlarini prognoz qilish: Kassa va bank harakatlarini ilg'or tahlil qilish orqali likvidlikni boshqarish.

4. Baho siyosatini shakllantirish: Bozor talablariga mos narx belgilash, narxlarning raqobatbardoshligini tahlil qilish.

5. Transfert baholashni tushunish: Ichki bo'linmalar o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlar uchun adolatli baho siyosatini yuritish.

6. Xarajat va daromadlarni segmentlar bo'yicha hisobga olish: Mahsulot turlari, bozor segmentlari yoki javobgarlik markazlari bo'yicha batafsil tahlil qilish.

7. Innovatsion yondashuvga ega bo'lish: Hisobni yuritishda axborot texnologiyalaridan samarali foydalanish.

8. Bozor tendensiyalarini baholay olish: Atrof-muhitdagi iqtisodiy, texnologik va raqobat o'zgarishlarini doimiy tahlil qilib borish.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini samarali tashkil etish uchun faqat ichki imkoniyatlarga emas, balki meyoriy-huquqiy asoslarning mavjudligi ham muhim omil hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasi qonunchiligida boshqaruv hisobiga oid bir nechta asosiy hujjatlar mavjud bo'lib, ular orasida "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi Qonun muhim o'rinni egallaydi. "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi Qonun (7-modda): Xo'jalik yurituvchi subyektlarda buxgalteriya hisobini tashkil etish va hisobotlarni yuritish subyekt rahbarining bevosita vazifasidir. Rahbar, shuningdek, ichki boshqaruv hisobi va hisobot tizimini ishlab chiqishni ham ta'minlashi lozim.

Bu meyor rahbarning boshqaruv hisobi tizimi uchun shaxsiy javobgarligini belgilab beradi. Ya'ni, xo'jalik subyektining ichki axborot tizimi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish asoslari aynan rahbar tomonidan tashkillashtiriladi.

Yana bir muhim hujjat - "Mahsulot (ish, xizmat)lar tannarxiga kiritiladigan xarajatlar tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi Nizom" hisoblanadi. Ushbu hujjat ishlab chiqarishdagi xarajatlar turlari va ularning hisobda aks ettirilishi tartibini belgilaydi.

Mazkur nizomga muvofiq xarajatlar quyidagicha guruhlanadi:

Xarajat turi	Ta'rif
Tannarxga kiritiladigan ishlab chiqarish xarajatlari	To'g'ridan-to'g'ri mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq xarajatlar.
Davr xarajatlari	Ishlab chiqarishga bevosita bog'liq bo'lmagan, lekin muhim faoliyatni ta'minlaydigan xarajatlar.
9600 – Moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar	Kreditlar, foiz to'lovlari, valyuta farqlari kabi moliyaviy xarajatlar.
9720 - Favquloddagi zararlar	Fors-major holatlar, kutilmagan zararlar, tabiiy ofatlar bilan bog'liq xarajatlar.

Bu guruhlash boshqaruv hisobi uchun aniq tahliliy imkoniyatlarni yaratadi va subyektning moliyaviy ahvolini puxta tahlil qilishda yordam beradi.

Bugungi iqtisodiy islohotlar sharoitida xo'jalik yurituvchi subyektlar uchun boshqaruv hisobini takomillashtirish va uni yangi bosqichga olib chiqish zarurati kundan-kunga ortib bormoqda. Bu faqat yangi uslublarni joriy qilish bilangina emas, balki tizimda ishlovchi inson resurslarini rivojlantirish, tezkor va sifatli axborot bilan ta'minlashni yo'lga qo'yish orqali amalga oshiriladi. Boshqaruv hisobi - bu faqat hisob emas, balki strategik boshqaruv vositasi. Uning to'g'ri tashkil etilishi korxona raqobatbardoshligi, moliyaviy barqarorligi va uzoq muddatli rivojlanishining kalitidir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida buxgalteriya xodimlari nafaqat hisob yurituvchilar, balki strategik hamkorlar sifatida qaralmoqda. Buning uchun ularning bilim darajasi yuqori bo'lishi, zamonaviy texnologiyalarni bilishi, analitik fikrlashga ega bo'lishi, boshqaruv qarorlarini asoslay olishi shart. Bundan tashqari, boshqaruv hisobi tizimini samarali yuritish - mamlakatda mavjud meyoriy-huquqiy bazaga, ularning to'g'ri tushunilishi va amaliyotda qo'llanilishiga bog'liqdir. Shunday ekan, boshqaruv hisobining yuqori sifatda yuritilishi faqat texnik masala emas, balki inson kapitaliga, ya'ni malakali mutaxassislar va raqobatga bardoshli rahbarlar mavjudligiga bevosita bog'liqdir.

Tayanch so'zlar: boshqaruv hisobi, amaliy tashkil etish, moliyaviy natijalar, ichki hisobotlar, xarajatlar tahlili, daromadlar, qaror qabul qilish, budjetlashtirish, nazorat, samaradorlik.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv hisobi amaliy jihatdan qanday tashkil etiladi?
2. Ichki hisobotlar korxona faoliyatini boshqarishda qanday yordam beradi?
3. Xarajatlar tahlili boshqaruv qarorlariga qanday ta'sir qiladi?
4. Daromadlarni boshqarish va nazorat qilish jarayoni qanday amalga oshiriladi?
5. Budjetlashtirish amaliy tashkil etishda qanday rol o'ynaydi?
6. Qaror qabul qilish jarayonida boshqaruv hisobi qanday foyda beradi?
7. Moliyaviy natijalarni tahlil qilish amaliy jihatdan qanday tashkil etiladi?
8. Samaradorlikni oshirish uchun boshqaruv hisobi qanday qo'llaniladi?
9. Ichki nazorat tizimi boshqaruv hisobi bilan qanday bog'lanadi?
10. Amaliy tashkil etishda uchraydigan asosiy qiyinchiliklar va ularni yengish yo'llari qanday?

14-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA TRANSFER BAHONI SHAKLLANTIRISH

14.1. Korxona baho siyosatida transfert bahoning tutgan o‘rni va mazmuni

Respublikamizda bozor munosabatlarini rivojlantirish sharoitida sotiladigan mahsulot (ish va xizmat)larga ilmiy asoslangan baho siyosatini ishlab chiqish boshqaruv hisobining asosiy vazifalaridan biri sanaladi. Amaliyotda har bir korxona o‘z mahsulotini ishlab chiqara boshlashidan avval qancha foyda olishi mumkinligini rejalashtiradi.

Korxona foydasi mahsulot bahosi va uni ishlab chiqarishga sarflanadigan haqiqiy xarajatlarga bevosita bog‘liq bo‘ladi. Ushbu holatda mahsulot bahosi ishlab chiqaruvchi yoki xaridor xohishi bo‘yicha baland yoki past bo‘lishi mumkin emas, u talab va taklif asosida tartibga solib borilishi lozim.

Inflyatsiya jarayonida, ya’ni, baholarning o‘sishi sodir bo‘layotgan paytda pulning foydaliligi pasayib boradi. Shu sababli, bunday sharoitda barcha hisob- kitoblar qiyosiy uoki bazis davr baholarida amalga oshirilishi zarur, aks holda, noto‘g‘ri ma’lumotlar asosida oqilona moliyaviy boshqaruv qarorlari qabul qilib bo‘lmaydi. Shu nuqtai-nazardan qiyosiy baholardan foydalanish moliyaviy menejmentdagi barcha hisob-kitoblarga tegishli talab hisoblanadi. Bunda bir o‘lchamning o‘zgarishi ikkinchi o‘lchamning o‘zgarishiga qanday ta’sir etishi tahlil qilinadi.

Ishlab chiqarishning hajmi va baholar darajasi turlicha bo‘lgan holatda foyda summasini solishtirishning bir nechta varianti mavjud. Mahsulotning qo‘shimcha birligini ishlab chiqarish umumiy tushumning ma’lum bir birlikda oshishiga olib keladi va u cheklangan tushum deyiladi. Bunda o‘z navbatida xarajatlar miqdorining ham bir birlik miqdorida oshishi kuzatiladi va u cheklangan xarajatlar, deb ataladi. Maksimal foyda cheklangan tushum bilan cheklangan xarajatlar bir-biriga teng bo‘lgan uoki ular bir-biriga maksimal darajada yaqinlashgan holda yuzaga keladi.

Foydalilikning cheklanganligi nazariyasiga muvofiq, ishlab chiqarishning o‘sishi tufayli cheklangan tushum cheklangan xarajatlarga nisbatan tezroq sur’atlarda o‘sib borgunga qadar foyda hajmi o‘sib

boraveradi, biroq cheklangan xarajatlar cheklangan tushimdan oshib ketgan paytda mahsulot ishlab chiqarishni qisqartirish zarur. Shunday qilib, cheklangan xarajatlarning cheklangan tushumga yaqinligi (maksimal) eng yuqori darajada ta'minlanganda yoki unga tenglashtirilganda mahsulot ishlab chiqarishning hajmi va bahosi ishlab chiqaruvchini eng yuqori (maksimal) foyda bilan ta'minlaydi.

Shakllantirish bo'yicha qarorlar qabul qilishga ta'sir etuvchi omillar tashqi va ichki omillarga bo'linadi.

Tashqi omillar quyidagilar bilan ifodalanadi:

1. Korxona ishlab chiqarayotgan tovarga bozordagi umumiy talab;
2. Bozorga shu xilda boshqa firmalar tomonidan chiqarilgan tovarlar hajmi;
3. Ushbu tovarlarning sifati va bahosi;
4. Xaridorlarni mahsulot bahosi past bo'lishiga yoki tovar sifati yuqori bo'lishiga qiziqishi.

Bahoning shakllanishiga ta'sir etuvchi ichki omillarga quyidagilar kiritiladi:

- mahsulotni ishlab chiqarish tannarxi;
- uzoq muddatli kapital qoyilmalarni qoplash imkoniyati;
- mehnat va materiallar sifati;
- ishlab chiqarish xarajatlari darajasi;
- cheklangan resurslardan foydalanish darajasi.

Transfert baholar mexanizmini ishlab chiqish korxona baho siyosatining tarkibiy qismi hisoblanadi.

Transfert baho korxona ichida bir javobgarlik markazidan boshqa javobgarlik markaziga o'tkaziladigan mahsulot (materiallar, yarim tayyor mahsulotlar, tayyor mahsulotlar) yoki xizmatlar bahosini aniqlash uchun foydalaniladigan bahodir.

14.2. Transfert bahoni aniqlash tartibi va tamoyillari

Bozor islohotlarini chuqurlashtirish sharoitida transfert bahoni aniqlash ishlab chiqarishni tashkil etishning markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan shakllariga bevosita bog'liq bo'ladi.

Ishlab chiqarish markazlashtirilgan holda tashkil etilgan sharoitda javobgarlik markazlari o'rtasida mahsulot va xizmatlar almashinuvi ko'proq haqiqiy(normativ) tannarx asosida amalga oshiriladi.

Markazlashtirilmagan holda tashkil etilgan ishlab chiqarishlarda javobgarlik markazlari nisbatan mustaqil bo‘lib, korxona 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. Korxona 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 qarorlar qabul qilish, shuningdek, ishlab chiqarishning muqobil variantlarini tahlil qilishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Transfert bahoni aniqlash quyidagi asosiy talablarga tayanadi:

- ishlab chiqarish korxonasining pirovard maqsadiga erishishini va alohida bo‘linmalar maqsadini korxonaning 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 qolishga imkon tug‘dirishi kerak;
- ichki va tashqi bozorlarning o‘zgaruvchan sharoitlarini tez ilg‘ab olish, foydani samarali sohalarga yo‘naltirish imkonini berish. Masalan, yuqori foydani soliqlardan imtiyozlar mavjud bo‘lgan sohalarga, yuqori bo‘lmagan foydani esa soliqlari yuqori bo‘lgan sohalarga yo‘naltirish lozim;
- amaldagi qonunlar talablari asosida shakllantirilishi va ularga mos kelishi kerak hisoblanadi.

14.3. Transfert bahoni belgilash usullari

Korxona ichki bo‘linmalari o‘rtasida transfert baholarni shakllantirishda uni belgilash usullariga alohida e’tibor qaratish zarur:

Transfert baholarni belgilashning quyidagi usullari mavjud:

- bozor bahosi;
- to‘liq tannarx plyus foyda (to‘liq tannarxdan % sifatida);
- o‘zgaruvchan xarajatlar plyus foyda (o‘zgaruvchan xarajatlardan % sifatida);
- tomonlarning o‘zaro kelishuvi asosidagi shartnomaviy baho;

- to‘liq yoki qisqartirilgan tannarx.

Korxona boshqaruvchilari, bo‘linma-sotuvchilar va bo‘linma xaridorlarning talablariga birdek javob beradigan yagona transfert baho mavjud emas. Amaliyotda korxonalarining bir qismi shartnomaviy bozor bahosidan transfert baho sifatida foydalanadi, boshqa bir qismi esa “to‘liq tannarx plyus foyda” usulidan foydalanishni afzal ko‘radi.

Mahsulot (ish, xizmat)larning shartnomaviy bozor bahosi hajmi qulay transfert baho hisoblanadi, chunki bu baho har bir markazning foydasini mustaqil xo‘jalik birligi sifatida tahlil qilib chiqish imkoniyatini yaratadi. Agar tashqi bozorda baho aniq bo‘lsa (masalan, yangi mahsulot turiga muqobil tovarlar bozori bo‘lmaganda va baho oldindan belgilanmagan bo‘lsa), unda “to‘liq tannarx plyus foyda”, ya’ni, to‘liq tannarxdan foiz sifatida olingan bahoni qo‘llash lozim bo‘ladi, chunki bunday baho bozor bahosiga yaqin hisoblanadi va bo‘linmalar faoliyati kamchiliklarini aniqlashga imkon tug‘diradi.

Bahoga ustama belgilash vaqtida butun korxonani foydalilik koeffitsiyentini emas, balki mazkur bo‘linmaning xarajatlari xususiyatlarini hisobga olish zarur. Amaliyotda foyda ko‘pincha moliyaviy qoyilmalardan olingan daromad hisoblanadi hamda belgilangan reja ko‘rsatkichi bilan solishtirilib boriladi. Agar transfert baho sifatida “o‘zgaruvchan xarajatlari plyus foyda” usulidan foydalanilsa xomashyo, materiallar, xizmatlar va ish haqi kabi xarajatlarni o‘zgarishiga tuzatishlar kiritadigan qoidaga amal qilinadi.

Transfert baho haqiqiy tannarx plyus qo‘shimcha foyda tarzida belgilanishi ham mumkin. Mazkur usuldan menejerlar o‘z bo‘linmalarida mablag‘lar sarfi uchun javobgar bo‘lgan hollarda foydalanadi, biroq bu usul mablag‘larni tejash imkoniyatini pasaytiradi, ya’ni, haqiqiy tannarx qancha yuqori bo‘lsa, bo‘linma-sotuvchi sotish bahosini shuncha yuqori belgilaydi. Shuni nazarda tutish zarurki, tannarx asosida transfert baholarni belgilash vaqtida korxona tarkibiga kiruvchi bo‘linmalarni foyda yoki investitsiya markazlari sifatida emas, balki xarajatlari markazlari sifatida qarab chiqish lozim. Bunday sharoitda o‘zgaruvchan xarajatlari asosida belgilangan transfert baholar samarali hisoblanadi. Bu usulda quyidagi ikkita shartga amal qilinadi:

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar birligiga sarflangan aktivlar qiymati bir xil;

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar birligiga to'g'ri keladigan o'zgaruvchan xarajatlar darajasi qolgan xarajatlarga nisbatan deyarli o'zgarmas. O'zgaruvchan xarajatlar asosida korxona ichidagi topshiruvlar paytidagi baho usuli to'liq tannarx asosidagi usuldan korxona zahiralaridan yanada samaraliroq foydalanishni ta'minlashga qaratilganligi bilan ajralib turadi.

14.4. Transfert bahoni xarajatlar va qiymat yondashuvlari asosida shakllantirish

Transfert baho siyosati masalasi bo'yisha moliyashi va marketologlar o'rtasida uni shakllantirishga nisbatan ikki muqobil yondashuv - xarajatlar va qiymat yondashuvlari sohasida bahs-munozara kelib chiqadi.

Ulagning mohiyatini 21-jadval yordamida ifodalash mumkin.

21-jadval

Transfert bahoni shakllantirishga nisbatan yondashuvlar⁴⁵

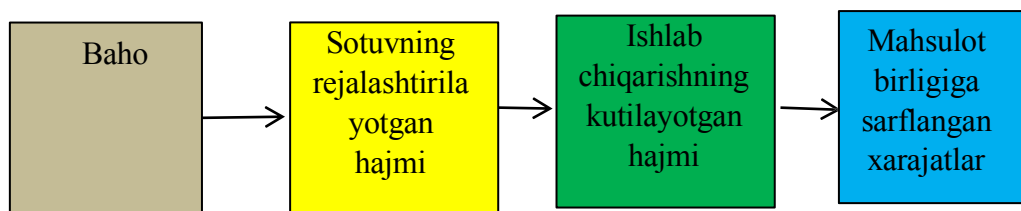
T/n	Xarajatlar asosidagi yondashuv	Qiymat yondashuvi
1.	Mahsulot ↓	Xaridor ↓
2.	Texnologiya ↓	Qiymatliklar ↓
3.	Xarajatlar ↓	Baho ↓
4.	Baho ↓	Xarajatlar ↓
5.	Qiymatliklar ↓	Texnologiya ↓
6.	Xaridorlar ←	Mahsulot ←

Transfert bahoni shakllantirishga nisbatan xarajatlar yondashuvi eng signalgan va ishonchli yondashuvdir. Uning asosida real kategoriya

⁴⁵ Hasanov B.A., Xashimov A.A. "Boshqaruv hisobi" T.:2004

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-quvyatlanishi bilan bog'liq, chunki mahsulotlar o'rtasida xarajatlarni to'g'ri taqsimlash, tannarxni shakllantirish va boshqarish bahoni korxona uchun nafililik nuqtai nazaridan daromad olish manbaiga aylantiradi (5-shizma).



6-rasm. Bozor iqtisodiyoti sharoitida transfert baho va xarajatlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik

Mahsulotni sotishda baho darajasini sotuvning 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 xarajatlarning 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 korxonani 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” bozorda (ya’ni, talab pasayib boruvshi bozorda) yoki “kuchli” bozorda (ya’ni, talab ortib boruvshi bozorda) juda yuqori baholar xarajat yondashuvining jiddiy kamchiligini chetlab o‘tish imkonini beradi.

Shuni ta’kidlash joizki, transfert bahoni shakllantirishga xarajatli yondashuvdan voz kechish korxona 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‘dirishi va “investitsiyalar”ni zaruriy darajada qoplashi kerak. Shundan so‘ng marketologlar (agar shunday mutaxassislar bor bo‘lsa) mahsulot sotish hajmini aniqlaydi. Ular mahsulot sotishni tashkil etish, mahsulot xossasi va sifatiga xaridorlarni ishontirishga intiladi, Agar bunday “targ‘ibot” natijalari ijobiy natija bermasa, korxona 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 quyadi va bahoni yanada pasaytirishga erishadi.

Transfert bahoni shakllantirishga xarajatli yondashuvni mo‘ljallab qilib muvaffaqiyatga erishish g‘oyat mushkul. Bunday sharoitda transfert bahoni shakllantirishga nisbatan qiymatli yondashuvga ko‘proq e’tibor berish lozim (7-rasm).

Baho	Xaridorning manfaati va yutug‘i	Qiymat (Naf)
	Korxonaning foydasi	
	Korxonaning xarajatlari	

7-rasm. Transfert bahoni shakllantirishga qiymatli yondashuv

Transfert bahoga nisbatan qiymatli yondashuvning vazifasi korxona mijozlarining rag‘batlantirilishidan iborat emas. Bunday natijaga bahoga katta chegirmalar berish hisobiga ham erishish mumkin, lekin qiymatli yondashuv korxona uchun sotishlar hajmini tobora avj olishi hisobiga emas, balki “qiymat - xarajatlar” nisbatining mutanosibligiga erishish hisobiga foyda olishni ta’minlashi kerak.

Transfert bahoni shakllanishi mehnat bozorida raqobatda bo‘lgan boshqa korxonalar ta’siriga ham bog‘liq. Shu bois, korxonaning baho siyosati buxgalterlar, moliyashilar, marketologlar, menejerlar va bozorni o‘rganuvchi axborot xizmatchilarining doimiy hamkorligi natijasida tug‘iladi va takomillashadi. Bunday sharoitda baho siyosatini shakllantirish korxonaga foyda, xaridorga esa ko‘proq naf keltirishi lozim. Nazarimizda, transfert bahoni shakllantirishda mahsulotning zararsiz sotilishini belgilash muhim ahamiyatga ega. Buning uchun mahsulotni zararsiz sotish bahosini quyidagi formula yordamida aniqlaymiz:

Zararsizlik bahosi= Asosiy tushum/Ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi.

Yuqorida ta’kidlangan zararsizlik bahosini aniqlash uchun quyidagi misoldan foydalanamiz. 1-misol. “Biosut” MChJning 2023-yilgi faoliyatini izohlaydigan quyidagi ma’lumotlar keltirilgan.

Sotishdan olinadigan tushum, (so‘m)	358357
O‘zgaruvchan xarajatlar, (so‘m)	288916
Marjinal daromad, (so‘m)	69441
Doimiy xarajatlar, (so‘m)	45568
Operatsion foyda, (so‘m)	23873
Ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi, dona	205

Birinchi navbatda, asosiy tushumni belgilab olish uchun quyidagicha hisob-kitoblar amalga oshiriladi:

1. Marjinal daromad hajmini topamiz:

$$358357 - 288916 = 69441$$

3. Marjinal daromad koeffitsiyentini chiqarib tashlaymiz:

$$69441 : 358357 = 0,19$$

4. Asosiy tushum (zararsizlik nuqtasi)ni aniqlaymiz:

$$45568: 0,19 = 239831,6$$

Asosiy tushumni hisoblab topgash, uning yordamida mahsulotni zararsiz sotish bahosi aniqlanadi:

$$239831,6: 205 \text{ dona} = 1169,9$$

Demak, mahsulotni bir birligini sotish bahosi $358357:205 \text{ dona} = 1748,08 \text{ so'm}$ bo'lsa, bir birlikka to'g'ri keladigan foyda summasi 578,18 so'mni tashkil etadi.

Baho ishlab chiqarish bilan bog'liq barcha xarajatlarni qoplashi va korxonaga foyda keltira boshlashiga imkon berish uchun uni sotiladigan mahsulotga qanday belgilash lozim? Vi savolga javob berish uchun quyidagi misoldan foydalanamiz.

2-misol. Korxona 5000 dona mahsulot sotishni rejalashtirgan, bir birlik mahsulotni ishlab chiqarish va sotish uchun sarflangan o'zgaruvchan xarajatlar 1600 so'mni tashkil etadi. Doimiy xarajatlar - 2000000 so'm.

Korxona 3000000 so'm miqdorida foyda olishni mo'ljallagan. Mahsulotni qanday bahoda sotish kerak?

1. Dastlab, marjinal daromad hajmini aniqlaymiz. Buning uchun doimiy xarajatlarga foydaning rejalashtirilgan hajmini qo'shamiz.

$$2000000 \text{ so'm} + 3000000 \text{ so'm} = 5000000 \text{ so'm}$$

2. Bir birlik mahsulotga to'g'ri keladigan marjinal daromad summasini topish uchun yalpi marjinal daromad summasini sotiladigan mahsulotlar miqdoriga bo'lamiz: $5000000 \text{ so'm} : 5000 \text{ dona} = 1000 \text{ so'm}$.

3. Mahsulot birligi bahosini aniqlash uchun o'zgaruvchan xarajatlar orqali hisoblangan marjinal daromad summasiga doimiy xarajatlar va foydani qo'shish natijasida aniqlangan marjinal daromad summasini qo'shamiz: $1600 \text{ so'm} + 1000 \text{ so'm} = 2600 \text{ so'm}$

Zararsizlik bahosini tahlil qilishga doir yuqorida keltirilgan formulalar mahsulotning belgilangan hajmini sotish jarayonida foydaning ma'lum darajasiga erishish uchun sotishning zararsiz bahosini aniqlashga ko'maklashadi. Demak, moslashuvchan transfert baho siyosatini yuritish va unga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillarni chuqur tahlil qilish iste'molchilarni rag'batlantirish hamda tovar bozoridagi raqobatda ustunlikka erishish imkonini beradi.

Tayanch soʻzlar: transfer baho, ichki narx belgilash, boʻlimlararo hisob-kitob, xarajatlar, daromadlar, rentabellik, foyda, ichki bozor, moliyaviy nazorat, qaror qabul qilish.

Nazorat savollari:

1. Transfer baho nima va boshqaruv hisobida uning maqsadi nimada?
2. Ichki narx belgilash qanday amalga oshiriladi?
3. Boʻlimlararo hisob-kitobda transfer bahoning roli qanday?
4. Xarajatlar va daromadlar transfer bahoga qanday taʼsir qiladi?
5. Rentabellikni aniqlashda transfer baho qanday ishlatiladi?
6. Foyda markazlari transfer baho orqali qanday baholanadi?
7. Ichki bozor sharoitida transfer baho qanday qoʻllaniladi?
8. Moliyaviy nazorat transfer bahoda qanday taʼsir koʻrsatadi?
9. Transfer baho boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qanday yordam beradi?
10. Notoʻgʻri transfer baho belgilash korxona faoliyatiga qanday taʼsir qiladi?

15-BOB. O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL ETISHNI RIVOJLANTIRISH YO‘NALISHLARI

15.1. Boshqaruv hisobining meyoriy-huquqiy bazasini takomillashtirish istiqbollari

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarda boshqaruv hisobini samarali tashkil etish eng avvalo uning meyoriy-huquqiy bazasining rivojlanganligi bilan chambarchas bog‘liqdir. O‘zbekiston Respublikasida xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyatida boshqaruv hisobining ayrim jihatlarini tartibga soluvshi bir qator meyoriy-huquqiy hujjatlar mavjud bo‘lib, ular boshqaruv hisobini joriy etish va amalda qo‘llash uchun huquqiy asos bo‘lib xizmat qiladi.

Mazkur hujjatlar xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobining elementlarini shakllantirish, ularni amaliyotda qo‘llash hamda rahbarlar va mutaxassislarning javobgarligini belgilab beradi. Jumladan, “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi Qonunning 7-moddasida korxona, muassasa va tashkilotlarda buxgalteriya hisobi hamda hisobotini tashkil etish rahbar shaxsning bevosita mas’uliyatiga yuklatilganligi belgilangan. Ushbu modda rahbarning ichki hisob va hisobot tizimini yaratish, uni amalda qo‘llashni ta’minlash majburiyatini ham o‘z ichiga oladi. Bu esa boshqaruv hisobini tashkil etish jarayonida rahbarning markaziy o‘rnini yaqqol namoyon etadi. Shuningdek, “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, tasnifi hamda moliyaviy natijalarni aniqlash tartibi aniq belgilab berilgan. Ushbu hujjatga muvofiq barcha xarajatlar quyidagi guruhlariga ajratiladi:

- mahsulot ishlab chiqarish tannarxiga kiritiladigan xarajatlar;
- ishlab chiqarish tannarxiga kiritilmaydigan, biroq davr xarajatlari tarkibida aks ettiriladigan xarajatlar;
- 9600 - “Moliyaviy faoliyat bo‘yicha xarajatlar” sshotida qayd etiladigan moliyaviy xarajatlar;
- 9720 - “Favquloddagi zararlar” sshotida aks ettiriladigan zararlar.

Bunday tasnif korxonalarda boshqaruv hisobining asosiy elementi - xarajatlar hisobi va tannarx kalkulyatsiyasini oqilona tashkil etish uchun zarur sharoit yaratadi.

Shu o'rinda ta'kidlash joizki, respublika korxonalarida mahsulot tannarxini hisoblash tizimini rivojlangan mamlakatlar amaliyotida keng qo'llanilayotgan "Direkt-kosting" tizimiga yaqinlashtirishda yuqoridagi Nizom hamda O'zbekiston Respublikasining 3-sonli milliy buxgalteriya standarti "Moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot" muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Boshqaruv hisobini tashkil etishning yana bir muhim jihati - buxgalteriya sshotlari rejasining ishlab chiqilishi va ularning o'zaro bog'liqligini belgilashdir. Ushbu yo'nalishda 21-sonli milliy standart - "Xo'jalik yurituvchi subyektlar moliya- xo'jalik faoliyatining sshotlar rejasini va uni qo'llash bo'yicha Yo'riqnoma" amal qiladi. Mazkur sshotlar rejasini 9 bo'lim, 249 ta balans va 14 ta balansdan tashqari sshotlardan iborat bo'lib, u xo'jalik muomalalarini buxgalteriya yozuvlarida aks ettirishning umumiy tartibini belgilaydi.

Korxonalarda boshqaruv hisobining meyoriy-huquqiy bazasini yanada takomillashtirishda ichki (segmentar) boshqaruv hisobotlarini ishlab chiqish alohida ahamiyat kasb etadi. Bunday hisobot shakllariga quyidagilar kiradi:

- materiallar va butlovshi qismlar zaxiralari to'g'risidagi hisobotlar;
- tugallanmagan ishlab chiqarish bo'yicha ma'lumotlar;
- tayyor mahsulot va xizmatlar, sotish hajmlari hamda qiymatliklar harakati haqida hisobotlar;
- pul mablag'lari oqimi, debitorlik va kreditorlik qarzlari to'g'risidagi hisobotlar.

Mazkur hisobot shakllari korxona rahbariyatiga javobgarlik markazlari (bo'linmalar) kesimida moddiy, moliyaviy va mehnat resurslarining holati hamda harakati to'g'risida aniq ma'lumotlarni taqdim etadi. Natijada boshqaruv qarorlarini qabul qilishda zarur axborot bazasi shakllanadi.

Korxonalarda boshqaruv hisobining meyoriy-huquqiy bazasini yanada takomillashtirishda ichki (segmentar) boshqaruv hisobotlarini ishlab chiqish alohida ahamiyat kasb etadi. Bunday hisobot shakllariga quyidagilar kiradi:

- materiallar va butlovshi qismlar zaxiralari to'g'risidagi hisobotlar;

- tugallanmagan ishlab chiqarish bo'yicha ma'lumotlar;
- tayyor mahsulot va xizmatlar, sotish hajmlari hamda qiymatliklar harakati haqida hisobotlar;
- pul mablag'lari oqimi, debitorlik va kreditorlik qarzlari to'g'risidagi hisobotlar. Mazkur hisobot shakllari korxona rahbariyatiga javobgarlik markazlari (bo'linmalar) kesimida moddiy, moliyaviy va mehnat resurslarining holati hamda harakati to'g'risida aniq ma'lumotlarni taqdim etadi. Natijada boshqaruv qarorlarini qabul qilishda zarur axborot bazasi shakllanadi.

№	Hujjat nomi	Qabul qilingan sana/raqami	Qo'llanma (boshqaruv hisobi) nuqtayi-nazardan ahamiyati
1	O'zbekiston Respublikasining "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi Qonuni	13.04.2016 № 404-ZRU (yangilangan tahrir)	Buxgalteriya hisobi tashkil etilishi, hisobot tayyorlanishi, rahbar va buxgalteriya xizmati mas'uliyatini belgilaydi - boshqaruv hisobi uchun huquqiy poydevor.
2	O'zbekiston Respublikasining "Audit faoliyati to'g'risida"gi Qonuni	Tarkibi: 05.02.2021	Korxonalarda buxgalteriya hisobi va boshqaruv hisobi natijalarini mustaqil tekshirishga oid huquqiy asos - boshqaruv hisobi tizimining nazorat funksiyasini mustahkamlaydi.
3	Normativ huquqiy hujjatlar to'g'risida Qonun	24.12.2012 № ZRU-342 (va keyingi tahrirlar)	Normativ hujjatlar tayyorlanishi, qabul qilinishi, tizimlashtirilishi bo'yicha umumiy qoida - boshqaruv hisobi uchun eski va yangi hujjatlarni tushinishda muhim.
4	O'zbekiston Respublikasining Soliq kodeksi	30.12.2019 (yangilangan)	Korxonaning soliq majburiyatlari, soliq hisobi bilan buxgalteriya / boshqaruv hisobi o'rtasidagi bog'lanishlarni belgilaydi -boshqaruv hisobi jarayonida xarajatlar va foyda hisoblashda e'tiborli.
5	O'zbekiston Respublikasining "Xo'jalik yurituvchi subyektlar moliya-xo'jalik faoliyatining sshotlar rejasi va uni qo'llash bo'yicha Yo'riqnoma"	21-sonli milliy standart asosida (sshotlar rejasi)	Sshotlar rejasi va hisoblarni tashkil etish - boshqaruv hisobi tizimida xarajatlar, natijalar, korxona resurslari harakati hisobi jihatdan asosiy hujjatlardan.
6	Desree of the President of the Republis of Uzbekistan "On additional measures for	24.02.2020 № PP-4611	Korxonalarda xalqaro moliyaviy hisoblash standartlariga o'tish jarayoni - boshqaruv hisobi

	the transition to International Financial Reporting Standards”		natijalarini xalqaro darajada taqqoslash imkoniyatini oshiradi.
7	National Accounting Standard № 22 “Accounting for Assets and Liabilities Denominated in Foreign Surrency”	23.12.2024 (mas’uliyati)	Valyutada ifodalangan aktivlar va majburiyatlar hisobi – boshqaruv hisobi jarayonida konvertatsiya, valyuta xatarini hisobga olishni tartibga soladi.

O‘zbekiston Respublikasida bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarni samarali boshqarish, ularning iqtisodiy salohiyatini oshirish va raqobatbardoshligini ta’minlashda boshqaruv hisobining ahamiyati beqiyosdir. Ushbu tizimning to‘laqonli faoliyat yuritishi esa avvalo puxta ishlab chiqilgan meyoriy-huquqiy baza bilan ta’minlanadi.

Hozirgi kunda mamlakatimizda boshqaruv hisobi faoliyatini tartibga soluvshi bir qator qonun va meyoriy hujjatlar amal qilmoqda. Jumladan, “Buxgalteriya hisobi to‘g‘risida”gi Qonun, “Audit faoliyati to‘g‘risida”gi Qonun, Soliq kodeksi, milliy buxgalteriya standartlari hamda sshotlar rejasi boshqaruv hisobi jarayonlarini huquqiy jihatdan mustahkamlaydi.

So‘nggi yillarda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar natijasida korxonalar moliyaviy hisobotlarini xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga (IFRS) moslashtirish, hisob siyosatini zamonaviylashtirish hamda ichki boshqaruv hisobotlarini takomillashtirish bo‘yicha muhim shoralar ko‘rilmoqda. Bu jarayon boshqaruv hisobini faqat nazorat vositasi sifatida emas, balki strategik qarorlar qabul qilishda ishonchli axborot manbai sifatida rivojlantirishga xizmat qilmoqda.

Kelajakda boshqaruv hisobining meyoriy-huquqiy asoslarini yanada takomillashtirish quyidagi yo‘nalishlarda amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir:

- xalqaro standartlarga to‘liq integratsiya qilish;
- tarmoq (soha) xususiyatlarini inobatga olgan ichki boshqaruv hisobot standartlarini ishlab chiqish;
- raqamli texnologiyalar va avtomatlashtirilgan hisob tizimlarini joriy etish;
- boshqaruv hisobi bo‘yicha kadrlar malakasini oshirish va ularning mas’uliyatini kuchaytirish.

Shunday qilib, boshqaruv hisobining meyoriy-huquqiy bazasini izchil takomillashtirish korxonalarda samarali boshqaruvni tashkil etish, resurslardan oqilona foydalanish va iqtisodiy natijadorlikni oshirishning muhim omili hisoblanadi.

15.2. Boshqaruv hisobini isloh qilishning nazariy va amaliy jihatlar

Boshqaruv hisobi elementlari O'zbekiston iqtisodiyoti uchun mutlaqo yangi hodisa emas. Ularning shakllanish jarayonlari hali sobiq ittifoq davridayoq boshlangan edi. O'sha paytda markazlashgan rejalashtirish tizimi hukm surgan bo'lib, bu tizimda korxonalarning reja va moliyaviy bo'limlari asta-sekin buxgalteriya xizmatidan ajralib chiqdi. Shu jarayonda ularga buxgalteriya hisobi vakolatlarining ma'lum qismi topshirildi. Natijada buxgalter va boshqa iqtisodiy mutaxassislar - rejalashtirish, mehnat va ish haqi, moddiy-texnika ta'minoti bo'yicha iqtisodshilar tor doiradagi hisob-kitob va tahlil ishlariga ixtisoslashib qoldilar. Bu jarayonning oqibati sifatida buxgalteriya hisobi tizimi asosan moliyaviy yo'nalishga aylanib, voqealarni faqat qayd etuvchi, hisobot tuzuvshi mexanizm sifatida faoliyat yurita boshladi.

O'zbekiston mustaqillikka erishganidan so'ng, bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning markazlashgan tizimi o'rniga ko'p ukladlilik, xususiy mulkchilik, erkin narxlar, biznes-rejalashtirish va investitsion qarorlar qabul qilish kabi yangi iqtisodiy kategoriyalar paydo bo'ldi. Bu o'zgarishlar korxonalarda boshqaruv hisobi tizimini shakllantirish va uni rivojlantirish zaruratini yuzaga keltirdi.

Boshqaruv hisobi joriy etilishi natijasida buxgalter-analitik zimmasiga nafaqat xarajatlar hisobi va mahsulot tannarxini aniqlash, balki korxonaning hisob siyosatini shakllantirish, budjetlashtirishni yo'lga qo'yish, investitsiya loyihalarini tahlil qilish, segmentlar bo'yicha xarajat va daromadlarni hisobga olish, ichki transfert baholarni belgilash hamda hisob tizimini kompyuterlashtirish kabi keng ko'lamli vazifalar yuklatildi. Shu bilan birga, amaliyotda boshqaruv hisobini samarali joriy etish jarayonida ayrim muammolar ham mavjud. Ko'pgina hollarda buxgalterlar moliyaviy hisob, soliq hisobi va hisobot tayyorlash kabi vazifalar bilan band bo'lganliklari sababli, boshqaruv hisobini to'liq tashkil etish uchun yetarli vaqt va resurs topa olmaydilar. Shunga

qaramay, zamonaviy korxonalar amaliyotida “buxgalter-menejer” konsepsiyasi tobora kuchayib, buxgalterlarning boshqaruv qarorlarini tayyorlashdagi ishtiroki ortib bormoqda.

Mamlakatimizda boshqaruv hisobini isloh qilishning nazariy va amaliy yo‘nalishlarini quyidagicha guruhlash mumkin:

- korxonalarda budjetlashtirish (rejalashtirish) tizimini joriy etish;
- boshqaruv hisobi uchun maxsus ishlab chiqilgan yangi sshotlar rejasini yaratish;
- xarajatlar hisobi va mahsulot tannarxini aniqlashning zamonaviy usul va tizimlarini qo‘llash;
- investitsiya loyihalari bo‘yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmlarini takomillashtirish;
- segmentlar bo‘yicha hisob yuritish va ichki hisobot tizimini yo‘lga qo‘yish;
- korxonalarda transfert (ichki) baholash mexanizmlarini shakllantirish.

Korxonalarda budjetlashtirish tizimini joriy etish zarurati shundan iboratki, u rejalashtirilgan davrda korxona faoliyatining asosiy yo‘nalishlarini aniqlash, maqsad va vazifalarni belgilash, xarajatlar hamda daromadlarni prognozlash, hisob- kitoblarning aniqligini nazorat qilish imkonini beradi.

Boshqaruv hisobi tizimining rivojlanishi natijasida O‘zbekiston buxgalteriya hisobi amaliyotida moliyaviy va boshqaruv hisobini bir-biridan ajratish, ular uchun alohida sshotlar rejasini ishlab chiqish zarurati paydo bo‘ldi. Boshqaruv hisobi konsepsiyasiga ko‘ra, amaldagi ikki razryadli buxgalteriya sshotlari tizimidan to‘rt razryadli tizimga o‘tish ehtiyoji yuzaga keldi.

To‘rt razryadli sshotlar tizimi quyidagi elementlardan iborat:

- a) balans tuzishda ishtirok etuvchi schotlar;
- b) operatsion sshotlar - ular “xarajatlar-ishlab chiqarish hajmi-foyda” (SVP) tahlili asosida moliyaviy natijalarni aniqlash uchun qo‘llaniladi;
- c) boshqaruv maqsadlariga yo‘naltirilgan ichki hisob sshotlari;
- d) statistik va tahliliy ma’lumotlarni shakllantiruvchi yordamshi sshotlar.

Bunday yondashuv boshqaruv hisobining amaliy imkoniyatlarini kengaytiradi, korxonalarda qaror qabul qilish jarayonini axborot bilan

ta'minlashni yaxshilaydi hamda resurslardan samarali foydalanishga xizmat qiladi.

Boshqaruv hisobini isloh qilishning asosiy yo'nalishlari

Yo'nalish	Tavsif	Amaliy ahamiyati
1. Budjetlashtirish (rejalashtirish)	Korxona faoliyatini moliyaviy va operatsion jihatdan rejalashtirish	Rahbariyat va xodimlar uchun maqsad va vazifalarni aniqlash, nazoratni osonlashtirish
2. Yangi sshotlar rejasi	Boshqaruv hisobi uchun maxsus sshotlar yaratish	Xarajatlar va daromadlarni aniqlik bilan hisoblash, qaror qabul qilishni soddalashtirish
3. Xarajatlar va tannarx hisobini takomillashtirish	Zamonaviy usullar orqali mahsulot tannarxini hisoblash	Resurslarni samarali boshqarish, mahsulot narxini optimallashtirish
4. Investitsiya loyihalari bo'yicha qarorlar	Loyiha va investitsiyalarni tahlil qilish	Eng foydali investitsiya variantlarini tanlash, risklarni kamaytirish
5. Segmentlar bo'yicha hisob yuritish	Korxona bo'limlari yoki mahsulot turlari bo'yicha hisobot	Har bir bo'linma faoliyatini tahlil qilish, javobgarlikni aniqlash
6. Ichki (transfert) baholarni joriy etish	Ichki qiymat va xizmatlarni baholash mexanizmini yaratish	Resurslar samaradorligini oshirish, bo'linmalararo hisob- kitoblarni adolatli tashkil etish
7. Hisob tizimini kompyuterlashtirish	Boshqaruv hisobi jarayonlarini axborot tizimlariga integratsiya qilish	Hisobot tayyorlash tezligi va aniqligini oshirish, tahlil imkoniyatlarini kengaytirish

Boshqaruv hisobini isloh qilish - bu faqat hisob tizimini o'zgartirish emas, balki korxona boshqaruv falsafasini yangilash jarayonidir. O'zbekiston iqtisodiyotida bozor mexanizmlarining chuqurlashuvi boshqaruv hisobi tizimini takomillashtirishni talab etdi. Sobiq markazlashtirilgan tizimdan farqli ravishda, hozirgi davrda boshqaruv hisobi korxona faoliyatini strategik rejalashtirish, budjetlashtirish, xarajatlarni tahlil qilish, foyda va samaradorlikni boshqarishning asosiy vositasiga aylanmoqda.

Islohotlar natijasida buxgalterlar faqat hisobot yurituvchi mutaxassis emas, balki tahlilchi va menejer sifatida ham faoliyat yuritmoqda. Boshqaruv hisobining rivojlanishi natijasida korxonalar moliyaviy va boshqaruv hisobini ajratib, ichki hisobot tizimlarini yaratmoqda, budjetlashtirish va segmentar hisobotlar amaliyotga joriy etilmoqda.

Kelajakda boshqaruv hisobini yanada isloh qilish uchun:

- zamonaviy sshotlar rejasini to‘liq joriy etish;
- raqamli hisob va avtomatlashtirilgan tizimlardan keng foydalanish;
- “Xarajat-ishlab chiqarish hajmi-foyda” tahlilini amaliyotga tatbiq etish;
- korxonalar darajasida transfert baholash mexanizmlarini takomillashtirish zarur.

Natijada boshqaruv hisobi nafaqat buxgalteriya funksiyasi, balki korxona strategik boshqaruvining ajralmas qismi sifatida shakllanadi.

Tayanch so‘zlar: boshqaruv hisobi, rivojlantirish, normativ bazasi, moliyaviy axborot tizimi, ichki hisobotlar, standartlashtirish, strategik rejalashtirish, texnologik yangilanish, ta’lim va malaka, korxona samaradorligi.

Nazorat savollari:

1. O‘zbekiston Respublikasida boshqaruv hisobi rivojlantirishning ahamiyati nimada?
2. Boshqaruv hisobi rivojlantirish yo‘nalishlari qaysilar?
3. Normativ baza boshqaruv hisobi rivojida qanday rol o‘ynaydi?
4. Moliyaviy axborot tizimini modernizatsiya qilish qanday ta’sir beradi?
5. Ichki hisobotlarni standartlashtirishning foydalari nimada?
6. Strategik rejalashtirish boshqaruv hisobi rivojida qanday o‘rin tutadi?
7. Texnologik yangilanish boshqaruv hisobini rivojlantirishga qanday yordam beradi?
8. Ta’lim va malaka oshirish boshqaruv hisobini rivojlantirishda qanday rol o‘ynaydi?
9. Korxona samaradorligini oshirish uchun boshqaruv hisobi rivojlanishining qaysi yo‘nalishlari muhim?
10. Boshqaruv hisobi rivojlanishida uchraydigan asosiy muammolar va ularni yengish yo‘llari qanday?

GLOSSARIY

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, sshetlardagi pul va valyuta va sh.k.) bo‘lib, kelajakda ulardan foydalanib muayyan foyda olish maqsad qilinadi.

Amortizatsiya - Aktivlarning amortizatsiyasini, ya‘ni eskirishi miqdoriga teng bo‘lgan miqdorni ifodalaydigan termin (intangible assets).

Baholash - Aktivlar, majburiyatlar yoki mahsulot qiymatini aniqlash jarayoni.

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.

Boshqaruv hisobi - Korxona ichidagi boshqaruv qarorlarini qabul qilish, rejalashtirish, nazorat qilish va tahlil qilish uchun zarur bo‘lgan ma‘lumotlarni tayyorlash, tizimlashtirish va taqdim etish jarayoni.

Budjet - Korxona yoki alohida uning funksiyalari yoki bo‘limlaridagi faoliyat haqidagi moliyaviy reja (pul birligi ko‘rinishida), qoida bo‘yicha kelgusi yil uchun tuziladi. Budjet 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.

Budjet turlari - asosiy (bosh) budjet, materiallar xaridi budjeti, ishlab chiqarish xarajatlari budjeti, ishchilarning ish haqi budjeti, zaxiralar budjeti, sotuv budjeti, kapital quyilmalar budjeti, investitsiyalar budjeti, naqd pul oqimi budjeti, moliyaviy budjet va sh.k.

Budjetlashtirish - Moliya va resurslarni rejalashtirish jarayoni bo‘lib, kelajakdagi daromad va xarajatlarni oldindan aniqlashga qaratilgan.

Budjet nazorati - Rejalashtirilgan va amaldagi ko‘rsatkichlar orasidagi farqlarni aniqlash va tahlil qilish jarayoni.

Break-even tahlil - Korxona zarar yoki foyda ko‘rmaydigan nuqtani (xarajatlar daromadlarga teng bo‘ladigan holat) aniqlash usuli.

Daromad markazi - menejer faqatgina daromad (tushum) uchun javobgar bo‘lgan segmentdir.

Direkt xarajatlar - Bevosita mahsulot ishlab chiqarishga bog‘liq bo‘lgan xarajatlar (masalan, xom ashyo, ishchi kuchi).

Differensial tahlil-Har xil qaror variantlari bo‘yicha xarajat va foyda farqlarini tahlil qilish usuli

Ishlab chiqarish hisoboti - Mahsulot ishlab chiqarish hajmi, tannarxi va boshqa ko'rsatkichlari to'g'risida axborot beruvchi ichki hisobot shakli.

Iqtisodiy samaradorlik - Korxonaning mavjud resurslardan eng yuqori darajada foyda olish qobiliyati.

Kapital xarajatlar - uzoq muddatli aktivlarni sotib olish yoki kengaytirish uchun sarflanadigan xarajatlar (asosiy vositalar); mavjud hisobot davrida foyda keltiradigan kundalik xarajatlardan farqli o'laroq aktivlar ko'rinishida talqin etiladi.

LIFO (Last In, First Out) - bu zaxiralarni hisobga olish usuli bo'lib, unga ko'ra oxirgi kirgan (ya'ni, eng so'nggi xarid qilingan yoki ishlab chiqarilgan) mahsulotlar yoki xom ashyolar birinchi bo'lib iste'mol qilinadi yoki sotiladi.

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.

Marjinal tahlil - Qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish natijasida yuzaga keladigan qo'shimcha daromad va xarajatlarni taqqoslash usuli.

Moliyaviy hisob - Tashqi foydalanuvchilar (soliq organlari, investorlar, kreditorlar va boshqalar) uchun moliyaviy hisobotlar tayyorlashga qaratilgan buxgalteriya hisobi turi.

Moliyaviy rejalashtirish - Korxonaning daromad, xarajat va foyda ko'rsatkichlarini rejalashtirish jarayoni.

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.

Moliyaviy hisobotlar - Moliyaviy hisobot iste'molchilariga eng muhim hisob ma'lumotlarini umimlashtirib berish hamda taqdim etishning asosiy shakli.

Noaniq xarajatlar (indirekt) - Bir nechta mahsulotga umumiy bo'lgan va bevosita bir mahsulotga bog'lab bo'lmaydigan xarajatlar.

Normativ hisob - Oldindan belgilangan (norma asosida) meyorlar bo'yicha hisob- kitoblar yuritish usuli.

Rejalashtirish - Korxona faoliyatini oldindan belgilash, maqsad va natijalarga erishish yo'llarini ishlab chiqish jarayoni.

Relevant xarajatlar - bu alternativ variantlar bo'yicha farq qiluvchi kelajakdagi xarajatlar bo'lib, ular boshqaruv qarorlariga ta'sir ko'rsatadi.

Sarmoya markazi - menejer daromad, xarajat va investitsiya (aktivlar) uchun mas'ul bo'lgan eng yuqori darajali mas'uliyat markazidir.

Segmentar hisobot - xo'jalik yurituvchi subyektning tashkiliy qismlar (mas'uliyat markazlari) bo'yicha shakllantirilgan ichki hisobot bo'lib, bu hisobot bo'limlar faoliyatini kuzatishda, menejerlarning ish sifatini baholashda muhim rol o'ynaydi.

Segmentar hisob - bu nafaqat ichki boshqaruv samaradorligini oshirish, balki tashqi foydalanuvchilarga (sarmoyadorlar, soliq organlari, kreditorlar)

korxonaning tarkibiy qismlari to'g'risida batafsil va ishonchli ma'lumot taqdim etish vositasidir.

Strategik boshqaruv hisobi - Uzoq muddatli maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qo'llab-quvvatlovchi hisob tizimi.

Strategik nazorat - bu belgilangan strategik maqsadlar sari harakat qilinayotgan yo'lni doimiy monitoring qilish va zarurat tug'ilganda tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilishga imkon beradigan mexanizmdir.

Standart xarajatlar - oldindan belgilangan va rejalashtirilgan meyoriy xarajatlar. **Statistik sifat nazorati** - sifati nazorati jarayonida ma'lumotlar (statistika) asosida ishlov berish, ishlab chiqarishning turli bosqichlarida nazorat qilish, samaradorlik va variantlarni aniqlash imkonini beradi.

Shartli-doimiy xarajatlar - Bu xarajatlar biror voqeaga yoki qarorga asoslanadi: masalan, yangi bo'lim oshilgandan keyingina paydo bo'ladigan doimiy xarajatlar.

Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar - Bu xarajatlar faqat ma'lum sharoitda - belgilangan chegaradan oshgach paydo bo'ladi yoki o'zgaradi.

Sotilgan mahsulot tannarxi - Savdo korxonasi uchun hisobot davrida sotilgan mahsulotlar uchun to'langan mablag'ni o'z ichiga oladi.

Tannarx (Sost of prodution) - Mahsulot (xizmat) birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan barcha xarajatlar yig'indisi.

Tushum markazi (Revenue Senter) - bu korxona tuzilmasidagi bir bo'g'in bo'lib, rahbari (menejeri) mahsulot yoki xizmatlardan tushgan daromad (tushum) miqdori uchun javobgar bo'ladi.

Foyda markazi(Profit Senter) - bu markaz bo'lib, rahbari daromad (tushum) va xarajatlarni nazorat qiladi, va umumiy foyda (daromad minus xarajatlar) uchun mas'ul bo'ladi.

FIFO (First-In, First-Out) - bu zaxiralarni baholash va hisobga olish usuli bo'lib, unga ko'ra birinchi xarid qilingan yoki ishlab chiqarilgan materiallar (yoki mahsulotlar) birinchi bo'lib sarflanadi yoki sotiladi. Ya'ni, zaxiradan birinchi kirgan birliklar birinchi bo'lib hisobdan chiqariladi.

Xarajatlar (Sosts) - Mahsulot yoki xizmat ishlab chiqarish, faoliyat yuritish yoki boshqa maqsadlar uchun sarflangan iqtisodiy resurslar qiymati

Xarajatlarni tahlil qilish - Korxonadagi xarajatlarning tarkibi, tuzilmasi, dinamikasi va samaradorligini baholash jarayoni.

Xarajatlar markazi - Xarajatlarni to'plash va hisobga olish maqsadga muvofiq bo'lgan tashkilot segmenti yoki faoliyat sohasi.

Yarim o'zgaruvchan (semi-variable) xarajatlar - Bu xarajatlar aralash tuzilmali bo'lib, bir qismi har doim mavjud bo'ladi (fixed), qolgan qismi esa faoliyat hajmiga qarab o'zgaradi (variable).

O'rtacha qiymat usuli - davr boshida mavjud zahiralar va shu davr ichida olingan xaridlar narxlarining o'rtacha qiymati asosida aniqlanadi.

KEYS VA MASHQLAR

1-masala.

Maqsad – boshqaruv hisobining predmeti, obyekti va usullari to‘g‘risidagi tushunchalarni mustahkamlash.

Vazifa – moliyaviy va boshqaruv hisoblarini farqlash belgi va mezonlarini ko‘rsatish.

Masalani bajarish uchun ma’lumotlar.

Moliyaviy va boshqaruv hisoblarini farqlashning belgi hamda mezonlari

№	Farqlash belgilari	Farqlash mezonlari
1.	Ma’lumotdan foydalanuvchilar	1. Ichki boshqaruv darajasidagi barcha mutaxassislar va menejerlar. 2. Xalqaro tashkilotlar, moliyaviy institutlar, investorlar, aksionerlar, davlat tashkilotlari va ichki hisobot tuzuvchilar
2.	Tanlash erkinligi	3. Umumqabul qilingan buxgalteriya hisobi qonunqoidalari, nizom, standart va ko‘rsatmalar bilan chegaralanadi. 4. Yaxshi boshqaruv qarorlaridan kelgan daromadlar bilan solishtirilgan qiymatdan tashqari hech qanday chegara yo‘q
4.	Usullardan foydalanish	5. Buxgalteriya hisobining barcha usullari hamda indeks, matematik usul va tahlil. 6. Hujjatlashtirish, inventarizatsiya, buxgalteriya hisobi schyotlari, ikkiyoqlama yozuv, baholash va kalkulyatsiya, balans, hisobot
5.	Foydalaniladigan o‘lchov birligi	7. Pul o‘lchov birligi. 8. Pul, natura, vaqt o‘lchov birligi
6.	Tashkil qilinishi	9. Majburiy. 10. Rahbarning roziligi bilan tanlab, ixtiyoriy
7.	Ma’lumot to‘plash davri	11. Xo‘jalik jarayonlari sodir bo‘lmasdan oldin. 12. Xo‘jalik jarayonlari sodir bo‘lgandan keyin
8.	Ma’lumotning ishonchlilik darajasi	13. Haqiqiy, taxminiy, va bashorat ma’lumotlari asosida. 14. Haqiqiy ma’lumotlar asosida
9.	Hisobot tuzish manbalari	15. Buxgalteriya hisobi yozuvlari, boshlang‘ich hujjatlar, hisob registrlari.

		16. Buxgalteriya hisobi yozuvlari, ogʻzaki va yozma maʼlumotlar hamda maʼmuriyat koʻrsatmalari va kengash qarorlari
10.	Hisobotni taqdim etish davri	17. Aniq belgilangan davr ichida (yillik yoki har chorakda). 18. Zaruriy holda (aniq vaqti belgilanmagan)
11.	Maʼlumotning oshkoralik darajasi	19. Faqat korxona ichida foydalaniladi. Tashqi hisobotlarda bevosita aks ettirilmaydi 20. Ochiq oshkora qilinadi. Uning maʼlumotlari matbuotda ham eʼlon qilinishi mumkin
12.	Xarajatlarni hisobga olish usuli	21. Xarajat moddalari boʻyicha 22. Kalkulyatsiya moddalari boʻyicha
13.	Xarajatlarni hisobga olish obyekti	23. Javobgarlik markazlari boʻyicha. 24. Korxona miqyosida toʻla tannarx
14.	Hisobotni tuzishda qatnashuvchilar	25. Bosh buxgalter yoki uning oʻrinbosari 26. Muhandislar, texnologlar, boʻlim boshliqlari, bosh buxgalter va boshqa masʼul xodimlar

Topshiriq. Vazifa quyidagi jadval asosida bajarilsin.

№	Farqlash belgi va mezonlari	Moliyaviy hisob	Boshqaruv hisobi
1.	Maʼlumotdan foydalanuvchilar	Xalqaro tashkilotlar, moliyaviy institutlar, investorlar, aksionerlar, davlat tashkilotlari va ichki hisobot tuzuvchilar	Ichki boshqaruv darajasidagi barcha mutaxassislar va menejerlar
2.	Tanlash erkinligi		
3.	Usullardan foydalanish		
4.	Foydalaniladigan oʻlchov birligi		
5.	Tashkil qilinishi		
6.	Maʼlumot toʻplash davri		
7.	Maʼlumotning ishonchlilik darajasi		
8.	Hisobot tuzish manbalari		
9.	Hisobotni taqdim etish davri		

10.	Ma'lumotning oshkoralik darajasi		
11.	Xarajatlarni hisobga olish usuli		
12.	Xarajatlarni hisobga olish obyekti		
13.	Hisobotni tuzishda qatnashuvchilar		

2-masala.

Maqsad – boshqaruv hisobining predmeti, obyekti va usullari to'g'risidagi tushunchalarni mustahkamlash.

Vazifa – xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyati bo'yicha tushunchalar berish.

Topshiriq. Quyidagi tushunchalarning mazmunini tushuntiring:

- a) mahsulot;
- b) ko'rsatilgan xizmatlar (bajarilgan ish);
- v) mablag'lar kirimi (tushum), mablag'larni kirim qilish;
- g) mablag'lar chiqimi (xarajatlar, chiqimlar, ishlab chiqarish va tijorat xarajatlari);
- d) tannarx (to'liq, ishlab chiqarish, rejadagi, normativ, haqiqiy);
- e) moliyaviy natija (foyda va zarar).

3-masala.

Maqsad – boshqaruv hisobining predmeti, obyekti va usullari to'g'risidagi tushunchalarni mustahkamlash.

Vazifa – xo'jalik operatsiyalarini guruhlash.

Masalani bajarish uchun ma'lumotlar.

Xo'jalik jarayonlari:

- a) kimoshdi savdosi vaqtida sotib olingan do'kon uchun to'lov amalga oshirildi;
- b) ushbu do'kondan foydalanilganlik uchun ijarachi tomonidan ijara haqi to'lovi kelib tushdi;
- v) toshqin vaqtida korxona omborida saqlanayotgan materiallarning bir qismi yaroqsiz holatga keldi;
- g) sug'urta jamiyati toshqin tufayli ko'rilgan zararni qopladi;
- d) korxonaning asosiy vositalariga amortizatsiya hisoblandi;
- e) mol yetkazib beruvchilardan olingan material puli to'landi;
- j) sotilgan mahsulotlar uchun to'lov kelib tushdi.

1-topshiriq. Jadval asosida xo'jalik jarayonlarini guruhlarga ajrating.

2-topshiriq. Har bir xo'jalik operatsiyasi buxgalteriya hisobining moliyaviy hisobi yoki boshqaruv hisobiga kirishini ko'rsating?

Tuchunchalar		Xo‘jalik jarayonlari
1.	Mablag‘lar chiqimi:	
1.1.	Bevosita mahsulot ishlab chiqarish bilan bog‘liq chiqimlar	
1.2.	Davr xarajatlari	
1.3.	Ishlab chiqarish va davr xarajatlariga taalluqli bo‘lmagan xarajatlar	
2.	Mablag‘lar kirimi:	
2.1.	Mahsulotni sotishdan tushgan tushum	
2.2.	Faoliyatning boshqa turlaridan mablag‘lar tushumlari	
2.3.	Boshqa pul mablag‘lari tushumlari	

4-masala.

Maqsad – boshqaruv hisobining predmeti, obyekti va usullari to‘g‘risidagi tuchunchalarni mustahkamlash.

Vazifa – xarajatlarni guruhlash.

Masalani bajarish uchun ma’lumotlar.

Xarajatlar tarkibi:

- a) xomashyo va materiallar;
- b) mashinalar va asbob-uskunalar amortizatsiyasi;
- v) ishlab chiqarish xodimlarining ish haqlari;
- g) omborxonalarni ijaraga olganlik uchun to‘lov;
- d) sexlar va ma’muriy boshqaruv binolarini isitish va yoritish xarajatlari;
- e) kafolatli xizmat ko‘rsatish va ta’mirlash xarajatlari;
- j) sexlar va ma’muriy boshqaruv binolarining amortizatsiyasi;
- z) texnologik maqsadlar uchun yoqilg‘i va energiya sarflari;
- i) reklama xarajatlari;
- k) mahsulotni o‘rash xarajatlari.

1-topshiriq. Jadval yordamida xo‘jalik jarayonlarini guruhlarga ajrating.

Doimiy xarajatlar	O‘zgaruvchan xarajatlar

5-masala.

Korxonaning quyidagi ma’lumotlari berilgan.

1. Sotishdan olingan sof tushum – 5 200 000.0 ming so‘m
2. Korxona direktorining ish haqisi – 60 000.0 ming so‘m
3. Korxona direktori ish haqi fondidan ajratma – 7 200.0 ming so‘m
4. Ishlab chiqarish dastgoxining amortizatsiyasi – 2 000.0 ming so‘m
5. Korxona menejerining ish haqi – 35 000.0 ming so‘m
6. Korxona menejeri ish haqi fondidan ajratma – 4 200.0 ming so‘m
7. Reklama uchun xarajatlar – 3000.0 ming so‘m
8. Tovar hom-ashyo – 4000.0 ming so‘m
9. Asosiy ishlab chiqarishda elektr-energiya xarajatlari – 1000.0 ming so‘m
10. Ishlab chiqarish xodimlarining ish haqi – 30 000.0 ming so‘m
11. Ishlab chiqarish xodimlari ish haqi fondidan ajratma – 3 600.0 ming so‘m
12. Foizlar shaklidagi daromadlar – 2000.0 ming so‘m
13. Valyuta kursi farqidan zararlar – 500.0 ming so‘m
14. Foyda solig‘i – 550 000.0 ming so‘m

Topshiriq: Korxonaning 2025 yil 01 yanvar holatiga moliyaviy natijasini shakllantiring?

Ko‘rsatkichlar nomi	Satr kodi	Hisobot davrida	
		daromadlar (foyda)	xarajatlar (zararlar)
1	2	3	4
Mahsulot (tovar, ish va xizmat) larni sotishdan sof tushum	010		x
Sotilgan mahsulot (tovar, ish va xizmat) larning tannarxi	020	x	
Mahsulot (tovar, ish va xizmat) larni sotishning yalpi foydasi (zarari) (satr. 010 – 020)	030		
Davr xarajatlari, jami (satr. 050 + 060 + 070), shu jumladan:	040	x	
Sotish xarajatlari	050	x	
Ma‘muriy xarajatlar	060	x	
Boshqa operatsion xarajatlar	070	x	
Asosiy faoliyatning boshqa daromatlari	090		x
Asosiy faoliyatning foydasi (zarari) (satr. 030 – 040 + 090)	100		
Moliyaviy faoliyatning daromatlari, jami (satr. 120 + 130 + 140 + 150 + 160), shu jumladan:	110		x
Dividendlar shaklidagi daromadlar	120		x
Foizlar shaklidagi daromadlar	130		x
Moliyaviy ijaradan daromadlar	140		x
Valyuta kursi farqidan daromadlar	150		x
Moliyaviy faoliyatning boshqa daromatlari	160		x

Moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar (sitr. 180 + 190 + 200 + 210), shu jumladan:	170	x	
Foizlar shaklidagi xarajatlar	180	x	
Moliyaviy ijara bo'yicha foizlar shaklidagi xarajatlar	190	x	
Valyuta kursi farqidan zararlar	200	x	
Moliyaviy faoliyat bo'yicha boshqa xarajatlar	210	x	
Umumxo'jalik faoliyatining foydasi (zarari) (sitr. 100 + 110 – 170)	220		
Favquloddagi foyda va zararlar	230		
Foyda solig'ini to'lagunga qadar foyda (zarar) (sitr. 220 +/- 230)	240		
Foyda solig'i	250	x	
Foydadan boshqa soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar	260	x	
Hisobot davrining sof foydasi (zarari) (sitr. 240 – 250 – 260)	270		

№	Operatsiya mazmuni	Debet	Kredit	Summa
1	Sotishdan olingan sof tushum	1210 "Xaridorlar va buyurtmachilar bilan hisoblashish"	9010 "Mahsulot (ish, xizmat) sotishdan tushum"	5 200 000
2	Korxona direktorining ish haqi	9410 "Ma'muriy xarajatlar"	6710 "Xodimlar bilan hisoblashish"	60 000
3	Direktor ish haqi fondidan ajratma	9410 "Ma'muriy xarajatlar"	6520 "Ijtimoiy sug'urta bo'yicha ajratmalar"	7 200
4	Ishlab chiqarish dastgohining amortizatsiyasi	2310 "Asosiy ishlab chiqarish"	0210 "Asosiy vositalar amortizatsiyasi"	2 000
5	Menejerning ish haqi	9410 "Ma'muriy xarajatlar"	6710 "Xodimlar bilan hisoblashish"	35 000
6	Menejer ish haqi fondidan ajratma	9410 "Ma'muriy xarajatlar"	6520 "Ijtimoiy sug'urta bo'yicha ajratmalar"	4 200
7	Reklama xarajatlari	9420 "Sotish xarajatlari"	6310 "Ta'minlovchilar va pudratchilar bilan hisoblashish"	3 000
8	Tovar hom-ashyo sarfi	2310 "Asosiy ishlab chiqarish"	2010 "Hom-ashyo va materiallar"	4 000
9	Asosiy ishlab chiqarishda elektr energiyasi	2310 "Asosiy ishlab chiqarish"	6310 "Ta'minlovchilar va pudratchilar bilan hisoblashish"	1 000

№	Operatsiya mazmuni	Debet	Kredit	Summa
10	Ishlab chiqarish xodimlarining ish haqi	2310 “Asosiy ishlab chiqarish”	6710 “Xodimlar bilan hisoblashish”	30 000
11	Ishlab chiqarish xodimlari ish haqi fondidan ajratma	2310 “Asosiy ishlab chiqarish”	6520 “Ijtimoiy sugʻurta boʻyicha ajratmalar”	3 600
12	Foizlar shaklidagi daromadlar	5110 “Hisob-kitob schyoti”	9510 “Foizlar boʻyicha daromadlar”	2 000
13	Valyuta kursi farqidan zarar	9620 “Boshqa moliyaviy xarajatlar”	5210 “Valyuta schyoti”	500
14	Foyda soligʻi hisoblandi	9810 “Soliq boʻyicha xarajatlar”	6410 “Budjet bilan hisoblashish”	550 000

6-masala.

Materiallar hisobi boʻyicha topshiriq

2025 yil aprel oyi davomida kompaniya foydalanilgan xomashyo turlaridan biri bilan quyidagi operatsiyalarni amalga oshirdi:

Sana	1 aprel holatiga qoldiq	40 dona	Har biri 10 sh.b.dan
4 aprel	Sotib olindi	140 dona	Har biri 11 sh.b.dan
10 aprel	Foydalanildi	90 dona	
12 aprel	Sotib olindi	60 dona	Har biri 12 sh.b.dan
13 aprel	Foydalanildi	100 dona	
16 aprel	Sotib olindi	200 dona	Har biri 10 sh.b.dan
21 aprel	Foydalanildi	21 dona	
23 aprel	Foydalanildi	80 dona	
26 aprel	Sotib olindi	50 dona	Har biri 12 sh.b.dan
29 aprel	Foydalanildi	60 dona	

Talab etiladi:

Aprel oyida ishlatilgan materiallarning narxini aniqlang, shuningdek, FIFO va oʻrtacha qiymat (AVECO) usullaridan foydalangan holda oy oxirida materiallarning hisobini chiqaring.

Maʼlumot uchun:

Oʻrtacha qiymat (AVECO) = (Davr boshiga qoldiq (sh.b.) + Sotib olingan (sh.b.) / (Davr boshiga qoldiq (dona) + Sotib olingan (dona))

7-masala.

2025 yilning 5 oyi davomida “Evita” kompaniya foydalanilgan xomashyo turlaridan biri bilan quyidagi operatsiyalarni amalga oshirdi:

1 iyul	Sotib olindi	2000 dona	Har biri 10 sh.b.dan
9 iyul	Sotib olindi	520 dona	Har biri 10,5 sh.b.dan
18 iyul	Foydalaniladi	1400 dona	
5 avgust	Sotib olindi	800 dona	Har biri 11,5 sh.b.dan
22 avgust	Sotib olindi	600 dona	Har biri 12,5 sh.b.dan
15 sentabr	Foydalanildi	1240 dona	
14 oktabr	Foydalanildi	480 dona	
8 noyabr	Sotib olindi	1000 dona	Har biri 11 sh.b.dan
24 noyabr	Foydalanildi	760 dona	

Yil boshiga qoldiq bo'lmagan.

Talab etiladi:

5 oy davomida ishlatilgan materiallarning narxini aniqlang, shuningdek, FIFO va o'rtacha qiymat (AVECO) usullaridan foydalangan holda oy oxirida materiallarning hisobini chiqaring.

8-masala.

Siz materiallar xarajatlarning asosiy elementi bo'lgan korxonada materiallar bo'yicha buxgalter etib tayinlangansiz, bosh buxgalter materiallarni boshqarishning samarali baholash tizimini joriy etish niyatida va bir qator masalalar bo'yicha maslahatingizga ishonadi. Materialining narxi 2022 yil 11 noyabr oralig'ida o'zgarib turadi va bosh buxgalter 124-buyurtmani bajarish uchun materialni ombordan qanday narxda chiqarishni bilmaydi.

Sana	Operatsiya mazmuni	Xajm, kg.	1 kg. qiymati	Umumiy summa
01.11	Saldo	20 000		60 000
03.11	Sotib olingan	5 000	4 sh.b.	
10.11	Sotib olingan	12 000	5 sh.b.	
17.11	Foydalanildi	24 000		
20.11	Sotib olingan	17 000	4,5 sh.b.	
27.11	Foydalanildi	20 000		
Jami				

Talab etiladi:

1. FIFO, AVECO usullaridan foydalangan holda 17 va 27 noyabr kunlari 124-buyurtma berish uchun chiqarilgan materialni baholang.

2. 124 buyurtmani bajarish uchun to'g'ridan-to'g'ri mehnat xarajatlari 50 000 sh.b. tashkil etadi va qo'shimcha xarajatlar asosiy ishlab chiqarish materiallarining 110% asosida qoplanadi, agar foyda sotish narxining 15% bo'lsa, 124-buyurtma uchun sotish narxini ikkita usul orkali hisoblang.

1. Kirish va chiqimlar (dona/so'm)

- 1-aprel qoldiq: $40 \text{ dona} \times 10$
- 4-aprel sotib olindi: 140×11
- 10-aprel foydalanildi: 90
- 12-aprel sotib olindi: 60×12
- 13-aprel foydalanildi: 100
- 16-aprel sotib olindi: 200×10
- 21-aprel foydalanildi: 21
- 23-aprel foydalanildi: 80
- 26-aprel sotib olindi: 50×12
- 29-aprel foydalanildi: 60

Jami sotib olindi: $40+140+60+200+50 = 490 \text{ dona}$

Jami foydalanildi: $90+100+21+80+60 = 351 \text{ dona}$

Oy oxiri qoldiq miqdori: $490 - 351 = 139 \text{ dona}$

Umumiy xarajat (so'm): $40 \cdot 10 + 140 \cdot 11 + 60 \cdot 12 + 200 \cdot 10 + 50 \cdot 12 = 400 + 1540 + 720 + 2000 + 600 = 5260$

1) O'rtacha qiymat (AVECO, davriy o'rtacha)

$5260/490 = 10.73 \cdot 139 = 1492.1$

2) FIFO (davriy)

Oy oxiri qoldiq 139 dona eng so'nggi qatlamlardan shakllanadi:

• $60 + 79 = 139$

• $60 \cdot 12 = 720\$ + 79 \cdot 10 = 790\$$

$720 + 790 = 1510\$$

Kirimlar

• 01.07 - $2\,000 \text{ dona} \times 10 = 20\,000$

• 09.07 - $520 \text{ dona} \times 10,5 = 5\,460$

• 05.08 - $800 \text{ dona} \times 11,5 = 9\,200$

• 22.08 - $600 \text{ dona} \times 12,5 = 7\,500$

• 08.11 - $1\,000 \text{ dona} \times 11 = 11\,000$

Jami sotib olindi: 4 920 dona, jami qiymat: 53 160

Sarflar (foydalanilgan miqdor)

18.07 - 1 400 dona

15.09 - 1 240 dona

14.10 - 480 dona

24.11 - 760 dona

Jami sarflangan: 3 880 dona

Oy yakuni qoldiq miqdori: $4\,920 - 3\,880 = 1\,040 \text{ dona}$

1) O'rtacha qiymat (AVECO, davriy o'rtacha)

O'rtacha narx = $53\,160 / 4\,920 = 10,804878$

• Sarflangan qiymat (COGS) = $3\,880 \times 10,804878 = 41\,922,93$

• Oy oxiri qoldiq = $1\,040 \times 10,804878 = 11\,237,07$

2) FIFO (davriy)

Qoldiq eng so'nggi partiyalardan:

- $40 \text{ dona} \times 12,5 = 500$
- $1\,000 \text{ dona} \times 11 = 11\,000$
- Oy oxiri qoldiq (FIFO) = 11 500
- Sarflangan qiymat (FIFO) = $53\,160 - 11\,500 = 41\,660$

Yakuniy jadval (so'm)

Usul	Sarflangan qiymat (COGS)	Oy oxiri qoldiq
AVECO	41 922,93	11 237,07
FIFO	41 660	11 500

9-masala.

Quyidagi ma'lumotlardan foydalangan holda 1000 birlik va 1500 birlik ishlab chiqarish xajmlari uchun umumiy xarajatlar yig'indisini hisoblang?

Xajm, (dona)	300 (min) X_1	500 (max) X_2	Xarajat tenglamasi	1000	1500
Xarajat moddolari					
1. Material xarajatlari	(Y_1) 1500	(Y_2) 2500			
2. Ish haqi xarajatlari	(Y_1) 2250	(Y_2) 3750			
3. Ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlari	(Y_1) 1500	(Y_2) 2100			
4. Sotish xarajatlari	(Y_1) 1200	(Y_2) 1400			
5. Ma'muriy xarajatlar	(Y_1) 5500	(Y_2) 5500			
6. Boshqa operatsion xarajatlar	(Y_1) 7000	(Y_2) 7000			
Jami	18950	22250			

10-masala.

Quyida «Impex» ishlab chiqarish korxonasi haqidagi ma'lumotlar keltirilgan.

Quvvat darajasi	8462 dona (min) X_1	11538 dona (max) X_2
Smeta xarajat qiymati		
1. Asosiy ishlab chiqarish materiallari	(Y_1) 846200	(Y_2) 1153800
2. Asosiy xodimlarning ish haqi	(Y_1) 1480850	(Y_2) 2019150
3. Qo'shimcha ishlab chiqarish xarajatlari (PNR)	(Y_1) 596170	(Y_2) 703830
4. Sotish xarajatlari	(Y_1) 192310	(Y_2) 207690
5. Ma'muriy xarajatlar	(Y_1) 120000	(Y_2) 120000
Jami	3235530	4204470

Hisob-kitoblarga ko'ra, kompaniya faoliyatining istalgan yili uchun foyda sotishning 16,67% ga teng. Kelgusi yilda kompaniya 13077 dona quvvat bilan ishlashni kutmoqda va kutilganidek, inflyatsiya tufayli xarajatlarning moddalarining quyidagi o'sishi sodir bo'ladi:

Ko'rsatkich nomi	O'sish, %
Asosiy ishlab chiqarish materiallari	6
Asosiy xodimlarning ish haqi	3
O'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari	7
Doimiy ishlab chiqarish xarajatlari	10
O'zgaruvchan sotish xarajatlari	7
Doimiy sotish xarajatlari	7,5
Ma'muriy qo'shimcha xarajatlari	10

Talab qilinadi:

1. Inflyatsiyani hisobga olmaganda, korxonaning ish yuki 13077 dona bo'lgan taxminiy xarajatlarni hisoblang.
2. Inflyatsiyani hisobga olgan holda korxonaning ish yuki 13077 dona bo'lgan taxminiy xarajatlarni hisoblang
3. Korxonaning rejalashtirilgan foydasini hisoblang
4. Moliyaviy natijalar to'g'risida hisobot tuzing

11-masala.

Hozirgi vaqtda kompaniya o'z ishchilariga vaqt bo'yicha kompensatsiya to'laydi va muqobil kompensatsiya usullarini joriy etishni ko'rib chiqmoqda.

Quyidagi ma'lumotlarga asosan, har bir ishchining ish haqini quyidagi shartlar asosida hisoblang:

1. To'lov soatbay bo'yicha ish haqi tizimi asosida amalga oshiriladi.
2. To'lov ish haqining ishbay tizimi asosida amalga oshirilishi kerak, lekin agar ishchi bu miqdorni olmagan bo'lsa, soatbay ish haqining 80% kafolatlangan to'lov bilan ish haqi oladi.
3. To'lov soatbay-bonusli ish haqi tizimi asosida amalga oshirilishi kerak, bunda soatlik stavkaning 75% miqdorida tejalgan vaqt uchun vaqt bo'yicha ish haqiga qo'shimcha ravishda bonus to'lanadi.

	Y	Z
Haqiqiy ishlangan vaqt	44	40
Soatbay ish haqi, sh.b.	3.5	4.5
Ishlab chiqarish, dona	480	390

Ishlab chiqarish birligi uchun standart vaqt - 7 minut. Ishbay tizimidan foydalangan holda hisob-kitoblar uchun har bir daqiqa 0,05 sh.b. / min miqdorida to'lanadi.

12-masala.

Hozirgi vaqtda kompaniya o'z ishchilariga vaqt bo'yicha kompensatsiya to'laydi va muqobil kompensatsiya usullarini joriy etishni ko'rib chiqmoqda.

Quyidagi ma'lumotlarga asoslanib, har bir ishchining ish haqini quyidagi shartlar asosida hisoblang:

1. To'lov soatbay bo'yicha ish haqi tizimi asosida amalga oshiriladi.

2. To'lov ish haqining ishbay tizimi asosida amalga oshirilishi kerak, lekin agar ishchi bu miqdorni olmagan bo'lsa, soatbay ish haqining 75% kafolatlangan to'lov bilan ish haqi oladi.

3. To'lov soatbay-bonusli ish haqi tizimi asosida amalga oshirilishi kerak, bunda soatlik stavkaning 60% miqdorida tejalgan vaqt uchun vaqt bo'yicha ish haqiga qo'shimcha ravishda bonus to'lanadi.

	A	B	C	D
Haqiqiy ishlangan vaqt	38	36	40	34
Soatbay ish haqi, sh.b.	3	2	2.5	3.6
Ishlab chiqarish, dona				
“H” ehtiyot qism	42	120	–	120
“K” ehtiyot qism	72	76	–	270
“M” ehtiyot qism	92	–	50	–

Ishlab chiqarish birligi uchun standart vaqt: “H” ehtiyot qism uchun – 6 minut, “K” ehtiyot qism uchun – 9 minut, “M” ehtiyot qism uchun – 15 minut. Ishbay tizimidan foydalangan holda hisob-kitoblar uchun har bir daqiqa 0,05 sh.b. / min miqdorida to'lanadi.

Ma'lumot uchun: Ishlab chiqarilgan mahsulot xajmiga nisbatan vaqt meyor quyidagicha topiladi: Standart vaqt * Ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi / 60 minut

13-masala.

Kompaniya haftasiga 6000 ta komponent ishlab chiqaradigan texnik qismlarni ishlab chiqaradi. Kompaniyada oltita asosiy ishlab chiqarish ishchilari ishlaydi; ish haftasi 40 soat davom etadi; asosiy ish haqi 80 sh.b./soat. Har bir xodim ishni mustaqil bajaradi.

Kompaniyadagi ish haqi soatbay asosida hisoblanadi. Kompaniya yangi to'lov tizimini joriy qilmoqda. Har bir xodim quyidagi asosda ish haqi oladi:

Birinchi haftasiga 800 ta komponent - har bir donasi uchun 3,2 sh.b. Keyingi 200 komponent donasi uchun 3,4 sh.b.

Har bir keyingi komponent uchun 3,6 sh.b.ni tashkil qiladi.

Yangi ish haqi tizimida ishlab chiqarish haftasiga 6600 komponentni tashkil qilishi rejalashtirilgan.

Talab qilinadi:

1. Xodimlarga to'lanadigan ish haqini soatbay asosida hisoblang. Xarajat elementi-mehnat nuqtai nazaridan bitta mahsulot birligining narxi qancha?

2. Barcha xodimlar bir xil ishlaydi deb faraz qilib, yangi ish haqi tizimi bo'yicha xodimlarga to'lanadigan ish haqini hisoblang. Yangi ish haqi tizimini joriy qilishda bir dona mahsulotning tannarxi qancha?

14-masala.

Korxonalardan birida o'rtacha 42 ishchi ishlaydi, joriy davrda 7 ishchi ishdan bo'shab, yangi ishchilar bilan almashtirildi. Kompaniyada asosiy soatlik ish haqi stavkasi 92 sh.b., barcha ishlab chiqarish ishchilari uchun; u standart stavka sifatida xizmat qiladi. Bundan tashqari, kompaniyada bonusli to'lov tizimi mavjud. Mehnat unumdorligining 100% darajasidan yuqori bo'lgan yarmi miqdoridagi bonus asosiy soatlik stavkaga foiz sifatida qo'shiladi, ya'ni agar mehnat unumdorligi 110% bo'lsa, soatlik stavka 96,6 sh.b. / soat, ya'ni: $92 + 92 \cdot 5\%$. Muayyan davr mobaynida kompaniya 114 286 dona bitta mahsulot ishlab chiqardi va 4900 soat sarfladi. Standart soatda 22 dona ishlab chiqarish kerak.

Talab qilinadi:

1. Ishchi kuchining aylanmasini hisoblang.
2. Soatbay ish haqini, bonuslarni hisobga olgan holda hisoblang.
3. To'g'ridan-to'g'ri mehnat xarajatlari asosida og'ishishni hisoblang.

15-masala.

Oylik tabelga ko'ra, asosiy xodim haftasiga 48 soat ishlagan. Ushbu ish vaqti quyidagilardan iborat:

Ishlab chiqarish vaqti - 35 soat.

Muqarrar uzilishlar 8 soat.

Trening 5 soat davom etgan.

Standart vaqt meyor - 40 soat. Asosiy stavka-7 sh.b./soat qo'shimcha ishlagan vakt uchun ish haqi-2 sh.b./soat.

Qo'shimcha ish vaqti muqarrar uzilishlar tufayli (ya'ni ishlab chiqarish ehtiyojlari tufayli) hajmni to'ldirish uchun paydo bo'ldi.

Trening asosiy ish vaqti davomida bo'lib o'tgan. Davr uchun bonus 100 sh.b. ni tashkil etgan.

Talab qilinadi:

Ish haqini hisoblang, hisobvaraqlarga taqsimlang?

1-keys: Ishlab chiqarishda tannarx

Vaziyat: "Navro'z Food" kompaniyasi 1 tonna shirinlik ishlab chiqaradi.

Xarajatlari:

- Xom ashyo: 6 mln so'm
- Elektr energiyasi: 1.2 mln so'm

- Ish haqi: 2.5 mln so‘m
- Amortizatsiya: 0.8 mln so‘m
- Boshqa chiqimlar: 0.5 mln so‘m

Topshiriq: 1 tonna mahsulotning tannarxini hisoblang.

Yechim: Jami xarajat = $6 + 1.2 + 2.5 + 0.8 + 0.5 = 11$ mln so‘m.

👉 1 tonna shirinlikning tannarxi = 11 mln so‘m.

2-keys: Xizmat ko‘rsatishda tannarx

Vaziyat: Turistik agentlik 5 kunlik turpaket taklif qiladi.

Xarajatlar:

- Avia bilet: 3 500 000 so‘m
- Mehmonxona: 2 800 000 so‘m
- Transport (velo/avtobus): 700 000 so‘m
- Gid xizmatlari: 500 000 so‘m
- Agentlik xarajatlari: 500 000 so‘m

Topshiriq: Bir kishi uchun turpaket tannarxini hisoblang.

Yechim: Jami = $3.5 + 2.8 + 0.7 + 0.5 + 0.5 = 8$ mln so‘m.

👉 Bir kishi uchun xizmat tannarxi = 8 mln so‘m.

3-keys: Qurilishda tannarx

Vaziyat: Kompaniya 100 m² uy qurmoqda.

Xarajatlar:

- Qurilish materiallari: 150 mln so‘m
- Ishchi kuchi: 80 mln so‘m
- Mexanizatsiya: 30 mln so‘m
- Boshqaruv xarajatlari: 20 mln so‘m

Topshiriq: 1 m² uyning tannarxini toping.

Yechim: Jami xarajat = $150 + 80 + 30 + 20 = 280$ mln so‘m.

👉 1 m² tannarxi = $280 \div 100 = 2.8$ mln so‘m.

4-keys: Servis xizmatlarida tannarx

Vaziyat: Taksi xizmati 100 km yo‘l bosadi.

Xarajatlar:

- Yoqilg‘i: 120 000 so‘m
- Drayver ish haqi: 150 000 so‘m
- Avtomobil amortizatsiyasi: 80 000 so‘m
- Soliq va boshqa xarajatlar: 50 000 so‘m

Topshiriq: 1 km uchun tannarxni hisoblang.

Yechim: Jami xarajat = $120\,000 + 150\,000 + 80\,000 + 50\,000 = 400\,000$

so‘m.

👉 1 km tannarxi = $400\,000 \div 100 = 4\,000$ so‘m.

5-keys: Chakana savdoda tannarx

Vaziyat: Savdo markazi 1000 dona maishiy texnika olib keldi.

Xarajatlar:

- Sotib olish bahosi: 500 mln soʻm
- Tashish xarajatlari: 20 mln soʻm
- Sklad xarajatlari: 10 mln soʻm
- Reklama xarajatlari: 15 mln soʻm

Topshiriq: Bir donaning tannarxini hisoblang.

Yechim: Jami xarajat = $500 + 20 + 10 + 15 = 545$ mln soʻm.

👉 1 donaning tannarxi = $545 \div 1000 = 545\ 000$ soʻm.

6-keys: Koʻp turdagi mahsulot ishlab chiqarish

Vaziyat: "Samarkand Textile" korxonasi futbolka va short tayyorlaydi.

Maʼlumotlar (oylik):

- Xom ashyo: 200 mln soʻm
- Ish haqi: 120 mln soʻm
- Elektr energiyasi: 30 mln soʻm
- Amortizatsiya: 20 mln soʻm
- Boshqaruv xarajatlari: 15 mln soʻm

Ishlab chiqarish hajmi:

- Futbolka: 8 000 dona
- Short: 2 000 dona

Qoʻshimcha shart:

- Xom ashyoning 70% futbolkaga, 30% shortga sarflanadi.
- Ish haqining 60% futbolkaga, 40% shortga tegishli.
- Qolgan xarajatlar teng taqsimlanadi.

Topshiriq: Futbolka va shortning bir donasi tannarxini hisoblang.

7-keys: Servis xizmatlarida oʻzgaruvchan xarajatlar

Vaziyat: Avtoservis markazi bir oyda 500 ta mashina taʼmirlaydi.

Xarajatlar:

- Ish haqi (doimiy): 60 mln soʻm
- Uskuna amortizatsiyasi (doimiy): 20 mln soʻm
- Detallar va materiallar (oʻzgaruvchan): 150 000 soʻm/mashina
- Elektr energiyasi (oʻzgaruvchan): 30 000 soʻm/mashina
- Soliq va ijara (doimiy): 15 mln soʻm

Topshiriq:

1. Bir mashinaning toʻliq tannarxini aniqlang.
2. Agar xizmat narxi 400 000 soʻm boʻlsa, oylik foydani hisoblang.

8-keys: Qurilishda kapital va foiz xarajatlari

Vaziyat: Kompaniya 1 yilda 10 ta kottej qurmoqchi.

Xarajatlar:

- Qurilish materiallari: 5 mlrd so‘m
- Ish haqi: 2 mlrd so‘m
- Uskuna ijarasi: 1 mlrd so‘m
- Boshqaruv xarajatlari: 0.5 mlrd so‘m

Qo‘shimcha shart:

- Kompaniya 3 mlrd so‘m bank krediti olgan, yillik foiz stavkasini 20%.
- Soliq stavkasini 12% deb hisoblang.

Topshiriq:

1. Jami xarajatlarni hisoblang.
2. 1 kottej tannarxini toping.
3. Soliqdan keyingi tannarxni aniqlang.

9-keys: Logistika va taqsimlash xarajatlari

Vaziyat: Topshiriqchilar kompaniyasi 50 000 dona maishiy texnika olib kelib, ularni 4 ta viloyatga tarqatadi.

Ma'lumotlar:

- Sotib olish bahosi: 25 mlrd so‘m
- Transport: 2 mlrd so‘m
- Sklad xarajatlari: 0.8 mlrd so‘m
- Reklama: 1 mlrd so‘m
- Boshqaruv xarajatlari: 1.2 mlrd so‘m

Qo‘shimcha shart:

- Viloyatlarga taqsimot: Toshkent (40%), Samarqand (25%), Buxoro (20%), Qashqadaryo (15%).
- Transport xarajatlari viloyatlar ulushiga mutanosib taqsimlanadi.

Topshiriq:

1. Jami xarajatlarni hisoblang.
2. Har bir viloyatdagi 1 dona mahsulot tannarxini hisoblang.

10-keys: Restoranda tannarx va marjinal tahlil

Vaziyat: Restoran oyiga 3 xil taom tayyorlaydi: pitssa (2 000 dona), pasta (1 000 dona), steyk (500 dona).

Ma'lumotlar (bir dona uchun o‘zgaruvchan xarajatlar):

- Pitssa: 25 000 so‘m
- Pasta: 30 000 so‘m
- Steyk: 70 000 so‘m

Doimiy xarajatlar (oylik):

- Ijara: 20 mln so‘m
- Ish haqi: 30 mln so‘m
- Elektr energiyasi: 10 mln so‘m

Topshiriq:

1. Har bir taomning tannarxini hisoblang.
2. Agar narxlar pitssa = 50 000, pasta = 60 000, steyk = 120 000 bo'lsa – marjinal foydani hisoblang.
3. Restoranning jami oylik foydasini aniqlang.

11-keys. «Samarkand Textile» (futbolka va short)

Berilganlar (oylik, mln so'm):

Xom ashyo 200; Ish haqi 120; Elektr 30; Amortizatsiya 20; Boshqaruv

15. Ishlab chiqarish hajmi: futbolka 8 000 dona; short 2 000 dona.

Taqsimot qoidalari: xom ashyo - 70% futbolkaga, 30% shortga; ish haqi - 60% futbolka, 40% short; elektr+amort+boshqaruv teng bo'linsin.

Hisoblar (mln so'm):

Jami xarajat = $200 + 120 + 30 + 20 + 15 = 385$ mln so'm.

- Xom ashyo: futbolka = $200 \times 0.70 = 140$, short = 60.
- Ish haqi: futbolka = $120 \times 0.60 = 72$, short = 48.
- Elektr+amort+boshqaruv = $30+20+15 = 65$, teng bo'linsa har biriga = $65/2 = 32.5$.

Har bir mahsulotning jami xarajati (mln):

- Futbolka umumiy = $140 + 72 + 32.5 = 244.5$ mln so'm.
- Short umumiy = $60 + 48 + 32.5 = 140.5$ mln so'm.

Bir dona tannarxi (so'm):

- Futbolka = $244.5 \text{ mln} / 8\,000 = 30\,562.5 \text{ so'm} \approx 30\,563 \text{ so'm}$.
- Short = $140.5 \text{ mln} / 2\,000 = 70\,250 \text{ so'm}$.

(ya'ni: futbolka $\approx 30,563 \text{ so'm}$; short = $70,250 \text{ so'm}$).

12-keys. Avtoservis (500 ta mashina)

Berilganlar (mln/so'm):

Doimiy: ish haqi 60 mln, amortizatsiya 20 mln, soliq/ijara 15 mln → doimiy jami = 95 mln so'm.

O'zgaruvchan: detallar = 150 000 so'm/mashina, elektr = 30 000 so'm/mashina.

Remontlar soni = 500.

Hisoblar:

- Doimiy har bir mashinoga = $95\,000\,000 / 500 = 190\,000 \text{ so'm}$.
- O'zgaruvchan har bir = $150\,000 + 30\,000 = 180\,000 \text{ so'm}$.
- Bir mashinaning to'liq tannarxi = $190\,000 + 180\,000 = 370\,000 \text{ so'm}$.

Agar xizmat narxi = 400 000 so'm bo'lsa:

- Bir mashinaning marjasi = $400\,000 - 370\,000 = 30\,000 \text{ so'm}$.
- Oylik umumiy foyda = $30\,000 \times 500 = 15\,000\,000 \text{ so'm}$.

13-keys. Qurilish (10 ta kottej) - kapital va foiz

Berilganlar (mlrd so‘m):

Qurilish materiallari 5.0; Ish haqi 2.0; Uskuna ijarasi 1.0; Boshqaruv 0.5.
(barchasi mlrd)

Bank krediti = 3.0 mlrd, yillik foiz = 20% → foiz = $0.20 \times 3.0 = 0.6$ mlrd.

Soliq stavkasi berilgan: 12%.

Asosiy tafsilot - faraz (ehtiyoti):

Siz soliqqa qanday yondashishni aniq aytmadingsiz (korporativ soliq odatda daromad/foydaga tatbiqlanadi). Bu yerda men soliqni «jami xarajatga hissa sifatida qo‘shiluvchi soliq xarajati» (masalan, soliqbo‘yicha umumiy salbiyat yoki saqlovchi xarajat) sifatida hisobladim - ya’ni 12% jami (xarajat+foiz) ustidan. Agar yoki boshqacha (korporativ soliq foydadan hisoblanadi) kerak bo‘lsa, shunday hisobni ham ko‘rsataman.

Hisoblar (mlrd so‘m):

- Jami (material+ish haqi+ijara+boshqaruv) = $5 + 2 + 1 + 0.5 = 8.5$ mlrd.
- Foiz = 0.6 mlrd.
- Foiz qo‘shilgandan keyingi jami = $8.5 + 0.6 = 9.1$ mlrd.
- Agar soliq bu jami summaning 12% sifatida hisoblansa: soliq = $9.1 \times 0.12 = 1.092$ mlrd.
- Soliq bilan jami (soliqdan keyingi, ya’ni xarajatlarni bilan birga soliqni qo‘shib hisoblangan) = $9.1 + 1.092 = 10.192$ mlrd so‘m.

Bir kottej uchun (mlrd/mln):

- Soliq qo‘shilmagan holda bir kottej = $9.1 / 10 = 0.91$ mlrd = 910 mln so‘m.
- Soliq bilan (yuqoridagi faraz bo‘yicha) bir kottej = $10.192 / 10 = 1.0192$ mlrd = 1 019.2 mln so‘m.

Eslatma: agar siz soliqni foydaga (ya’ni daromad – xarajatlardan chiqqan foydaga) nisbatan hisoblashni xohlasangiz, kirim/sotish narxlari kerak bo‘ladi; shunda men aniq korporativ soliq hisobini beraman.

14-keys. Logistika va taqsimlash (50 000 dona)

Berilganlar (mlrd/mln):

Sotib olish: 25 mlrd; Transport: 2 mlrd; Sklad: 0.8 mlrd; Reklama: 1 mlrd; Boshqaruv: 1.2 mlrd.

Jami = $25 + 2 + 0.8 + 1 + 1.2 = 30$ mlrd so‘m.

Taqsimot bo‘yicha viloyatlar ulushi: Toshkent 40%, Samarqand 25%, Buxoro 20%, Qashqadaryo 15%. Jami dona = 50 000. (bu ulushlar asosida dona: 20 000; 12 500; 10 000; 7 500).

Taqsimlash prinsipi (oldimizdagi shartga ko‘ra):

Transport xarajatlari viloyat ulushiga mutanosib taqsimlanadi; boshqa xarajatlarni ham bizning hisobda umiqdagi ulushka nisbatan taqsimladik (natijada har bir dona uchun bir xil yo‘l keldi).

Hisoblar: Har bir viloyat uchun jami xarajat = umumiy × undagi ulush. (bu holda barcha xarajatlarni ulushga nisbatan taqsimlangan).

- Toshkent (40%): jami = $30 \text{ mlrd} \times 0.40 = 12.0 \text{ mlrd}$; dona = 20 000; bir dona = $12\,000\,000\,000 / 20\,000 = 600\,000 \text{ so'm}$.
- Samarqand (25%): jami = 7.5 mlrd; dona = 12 500; bir dona = 600 000 so'm.
- Buxoro (20%): jami = 6.0 mlrd; dona = 10 000; bir dona = 600 000 so'm.
- Qashqadaryo (15%): jami = 4.5 mlrd; dona = 7 500; bir dona = 600 000 so'm.

Natija: barcha viloyatlarda - 1 dona = 600 000 so'm, chunki barcha xarajatlar ayni ulushga nisbatan taqsimlangan va umumiy bir xil per-dona natija beradi.

(Agar transportni faqat transporti uchun tegishli hisoblab, boshqa xarajatlarni boshqa prinsip bilan taqsimlashni xohlasangiz, natija farq qiladi - shu holatni ham bajara olaman.)

15-keys. Restoran (pitssa, pasta, steyk)

Berilganlar: O'zgaruvchan bir dona xarajatlar: pitssa 25 000; pasta 30 000; steyk 70 000 (so'm).

Doimiy (oylik): ijara 20 000 000; ish haqi 30 000 000; elektr 10 000 000 → jami doimiy = 60 000 000 so'm.

Hajm: pitssa 2 000 dona; pasta 1 000; steyk 500 → jami 3 500 dona.

Narxlar: pitssa 50 000; pasta 60 000; steyk 120 000.

Asosiy faraz: doimiy xarajatlarni barcha tayyorlangan taomlar o'rtasida teng (donalar soniga nisbatan) taqsimladim - ya'ni har bir donaga bir xil doimiy qismi tushadi. (Agar siz kategoriyalarga proporsional taqsimlash yoki faollikga binoan boshqa usulni xohlasangiz, qayta hisoblayman.)

Hisoblar:

- Doimiy har bir dona = $60\,000\,000 / 3\,500 = 17\,142.857... \approx 17\,143 \text{ so'm}$.
- Bir dona umumiy tannarxi = o'zgaruvchan + doimiy qismi:
 1. Pitssa: $25\,000 + 17\,142.857 = 42\,142.857 \approx 42\,143 \text{ so'm}$.
 - Narxi 50 000 → marja bir dona = $50\,000 - 42\,142.857 = 7\,857.143 \approx 7\,857 \text{ so'm}$.
 - Oylik foyda (pitssa) = $7\,857.143 \times 2\,000 \approx 15\,714\,286 \text{ so'm}$.
 2. Pasta: $30\,000 + 17\,142.857 = 47\,142.857 \approx 47\,143 \text{ so'm}$.
 - Narxi 60 000 → marja = $12\,857.143 \approx 12\,857 \text{ so'm}$.
 - Oylik foyda (pasta) = $12\,857.143 \times 1\,000 \approx 12\,857\,143 \text{ so'm}$.
 3. Steyk: $70\,000 + 17\,142.857 = 87\,142.857 \approx 87\,143 \text{ so'm}$.
 - Narxi 120 000 → marja = $32\,857.143 \approx 32\,857 \text{ so'm}$.
 - Oylik foyda (steyk) = $32\,857.143 \times 500 \approx 16\,428\,571 \text{ so'm}$.
- Restoranning jami oylik foydasi $\approx 15\,714\,286 + 12\,857\,143 + 16\,428\,571 = 44\,999\,999 \approx 45\,000\,000 \text{ so'm}$.

(YA'ni umumiy oylik foyda $\approx 45 \text{ mln so'm}$.)

16-keys. Maqsad va shartlar (taqdimot)

Vaziyat: "Samarkand Textile" korxonasi oyiga ikki turdagi buyum - futbolka va short - ishlab chiqaradi. Sizdan har bir tur uchun bir dona tannarxini aniqlash soʻralmoqda.

Berilganlar (oylik, mln soʻm):

- Xom ashyo = 200.0
- Ish haqi = 120.0
- Elektr energiyasi = 30.0
- Amortizatsiya = 20.0
- Boshqaruv xarajatlari = 15.0

Ishlab chiqarish hajmi:

- Futbolka = 8 000 dona
- Short = 2 000 dona

Taqsimot qoidalari:

- Xom ashyo: futbolka 70%, shortga 30%.
- Ish haqi: futbolka 60%, shortga 40%.
- Elektr + amortizatsiya + boshqaruv (3 ta) - teng taqsimlanadi (futbolka va short oʻrtasida har birga yarmidan).

Javob (bosqichma-bosqich)

1) Umumiy jami xarajatni topamiz

$$\text{Jami} = 200.0 + 120.0 + 30.0 + 20.0 + 15.0 = 385.0 \text{ mln soʻm}$$

2) Har bir kategoriyani mablagʻlash

- Xom ashyo:
 - Futbolka = $200.0 \times 0.70 = 140.0$ mln
 - Short = $200.0 \times 0.30 = 60.0$ mln
- Ish haqi:
 - Futbolka = $120.0 \times 0.60 = 72.0$ mln
 - Short = $120.0 \times 0.40 = 48.0$ mln
- Elektr + Amortizatsiya + Boshqaruv = $30.0 + 20.0 + 15.0 = 65.0$ mln.

Teng taqsimlansa - har birga = $65.0 \div 2 = 32.5$ mln (futbolka 32.5, shortga 32.5)

3) Har bir mahsulot uchun umumiy xarajat (mln soʻm)

- Futbolka umumiy = xom ashyo (140.0) + ish haqi (72.0) + axbor (32.5) = $140.0 + 72.0 + 32.5 = 244.5$ mln soʻm
- Short umumiy = xom ashyo (60.0) + ish haqi (48.0) + axbor (32.5) = $60.0 + 48.0 + 32.5 = 140.5$ mln soʻm

4) Bir donaga tannarxni hisoblash (soʻmda)

- Futbolka: $244.5 \text{ mln soʻm} = 244,500,000 \text{ soʻm}$.
- Bir dona = $244,500,000 \div 8,000 = 30,562.5 \text{ soʻm} \rightarrow$ yaqinlashtirilsa 30,563 soʻm.
- Short: $140.5 \text{ mln soʻm} = 140,500,000 \text{ soʻm}$.
- Bir dona = $140,500,000 \div 2,000 = 70,250 \text{ soʻm}$.

Xulosa

- Futbolka $\approx 30,563$ so'm (aniq: 30,562.5 so'm) bir dona tannarxi.
- Short 70,250 so'm bir dona tannarxi.

17-keys. Ko'p turdagi mahsulot + chiqindilar (scrap)

Vaziyat: "TextPro" fabrikasi oyda 1,500 kurtka va 12,000 futbolka ishlab chiqarmoqchi. Ammo kurtkalarda 5% chiqindi (scrap) kuzatiladi (ya'ni 5% ishlab chiqarilgan kurtkalar foydalanishga yoldamas). Hisoblash uchun sohalar bo'yicha mablag'lar (mln so'm): xom ashyo 350; mehnat 180; utilitilar 40; umumiy boshqaruv/op (overhead) 60. Ta'simlanish qoidalari: xom ashyo - kurtka 40%, futbolka 60%; mehnat - teng (50/50); utilitilar+overhead - mehnat soatiga qarab: kurtka 30%, futbolka 70%.

Topshiriq: har bir kurtka (foydalanadigan) va futbolkaning bir donaga tannarxini aniqlang.

Hisob va javob:

1. Jami xarajat = $350 + 180 + 40 + 60 = 630$ mln so'm.
 2. Xom ashyo: kurtka = $350 \times 0.40 = 140$ mln; futbolka = 210 mln.
 3. Mehnat: har biri = $180 \times 0.50 = 90$ mln.
 4. Utilitilar+overhead = $40 + 60 = 100$ mln; taqsim: kurtka 30% = 30 mln; futbolka 70% = 70 mln.
 5. Mahsulotlarga jami xarajat ajratish:
 - o Kurtka = $140 + 90 + 30 = 260$ mln.
 - o Futbolka = $210 + 90 + 70 = 370$ mln.
 6. Kurtkalarda 5% chiqindi: 1,500 ishlab chiqarilgan bo'lsa, foydalanadigan (good) kurtka = $1,500 \times (1 - 0.05) = 1,425$ dona. (futbolkalarda chiqindi yo'q)
 7. Bir dona tannarxi:
 - o Kurtka = $260,000,000 \div 1,425 = 182,456.14 \approx 182,456$ so'm.
 - o Futbolka = $370,000,000 \div 12,000 = 30,833.33 \approx 30,833$ so'm.
- Natija: kurtka $\approx 182,456$ so'm/dona, futbolka $\approx 30,833$ so'm/dona.

18-keys. Xizmat (pik/off-pik) va doimiy/o'zgaruvchan xarajatlar

Vaziyat: Parikmaxerlik saloni oyda 3,000 murojaat qabul qiladi. Doimiy xarajatlar: ijara 8,000,000; maosh 12,000,000; elektr/suvlar 1,200,000 (jalpi doimiy = 21,200,000). O'zgaruvchan xarajatlar: pik kezlari (material + qo'shimcha xodim) = 4,000 so'm/murojaat; off-pik = 2,000 so'm/murojaat. Appoyntmentlar: 60% pik (1,800), 40% off-pik (1,200). Narxi: pik = 18,000, off-pik = 12,000.

Topshiriq: har bir tur uchun bir murojaat tannarxi va oylik foyda.

Hisob va javob:

1. Doimiy jami = 21,200,000 so'm. Doimiy har bir murojaatga = $21,200,000 \div 3,000 = 7,066.67$ so'm.
2. Bir murojaat umumiy tannarxi:
 - o Pik = $4,000 + 7,066.67 = 11,066.67$ so'm.

- Off-pik = $2,000 + 7,066.67 = 9,066.67$ so‘m.
- 3. Marja (narx – tannarx):
 - Pik marja = $18,000 - 11,066.67 = 6,933.33$ so‘m; oylik umumiy pik foyda = $6,933.33 \times 1,800 = 12,480,000$ so‘m.
 - Off-pik marja = $12,000 - 9,066.67 = 2,933.33$ so‘m; oylik off-pik foyda = $2,933.33 \times 1,200 = 3,520,000$ so‘m.
- 4. Jami oylik foyda = $12,480,000 + 3,520,000 = 16,000,000$ so‘m.
- Natija: pik/off-pik tannarxlari 11,067 va 9,067 so‘m atrofida; oylik foyda ≈ 16 mln so‘m.

19-keys. Loyiha (WIP - protsentga asoslangan)

Vaziyat: Qurilish firmasi 5 ta kvartira loyihasi ustida ishlamoqda. Hozirgacha sarflangan xarajatlar: materiallar 2,500,000; mehnat 1,200,000; boshqaruv/qo‘shimcha 300,000 - jami 4,000,000 so‘m. Holat: 2 ta kvartira to‘liq topshirilgan (completed), 3 tasi 60% butunlanishda.

Topshiriq: to‘liq bitgan tovarlarning narxini va WIP (in-progress) qiymatini ko‘rsating.

Hisob va javob:

1. Jami sarf = 4,000,000 so‘m.
 2. Ekvivalent yoki «teng» bloklar: $2 \text{ (to‘liq)} + 3 \times 0.60 = 2 + 1.8 = 3.8$ ekvivalent yedinitsalar.
 3. Bir ekvivalent birlikka tushgan qiymat = $4,000,000 \div 3.8 = 1,052,631.58$ so‘m.
 4. To‘liq topshirilgan (2 ta) qiymati = $2 \times 1,052,631.58 = 2,105,263.16$ so‘m.
 5. WIP (3 ta $\times 60\%$) = $1.8 \times 1,052,631.58 = 1,894,736.84$ so‘m.
- Natija: to‘liq berilgan kvartiralar obsh xarajati $\approx 2,105,263$ so‘m, WIP $\approx 1,894,737$ so‘m.

20-keys. SaaS (CAC, ARPU, churn, LTV, payback)

Vaziyat: Yangi oylik abonentlar cohorts: 2,000 yangi mijoz. CAC (bir mijozni olish xarjat) = 300,000 so‘m. O‘rtacha oylik daromad (ARPU) = 100,000 so‘m. Mahsulotning gross margin = 80%. Oylik churn = 3%.

Topshiriq: LTV (bir mijoz uchun), umumiy cohort LTV va CAC uchun to‘lovni shashlash (payback) vaqti.

Hisob va javob:

1. LTV (sag‘ir formula: $LTV = ARPU \times \text{gross_margin} / \text{churn}$) = $100,000 \times 0.80 \div 0.03 = 80,000 \div 0.03 = 2,666,666.67$ so‘m.
2. Koort (2,000 mijoz) umumiy LTV = $2,666,666.67 \times 2,000 = 5,333,333,333.33 \approx 5.333$ mlrd so‘m.
3. Payback period (oy): $CAC \div (ARPU \times \text{gross_margin}) = 300,000 \div 80,000 = 3.75$ oy.

Natija: bir mijozning LTV ≈ 2.667 mln so'm, cohort LTV ≈ 5.333 mlrd, CAC to'lanishi o'rtacha ≈ 3.75 oy.

21-keys. Kontrakt (stadiyali to'lovlar va retention)

Vaziyat: Pudratchi 10 ta uy qurish bo'yicha har uy narxi = 120,000,000 so'm. To'lov shartlari: avans 30%, o'rtacha (progress) 50% - shu 50%ning 5% qismi retention sifatida ushlab turiladi (completionda berish), ostat - 20% to'liq topshirganda.

Topshiriq: loyiha bo'yicha har bir stadiyada qancha pul tushadi va retention qanday shakllanadi (bir uy va 10 uy uchun).

Hisob va javob:

1. Bir uy narxi = 120,000,000 so'm.
2. Avans 30% = $0.30 \times 120,000,000 = 36,000,000$ so'm.
3. Progress 50% = 60,000,000 so'm, lekin 5% retention ushlanadi: retention summasi = $0.05 \times 60,000,000 = 3,000,000$ so'm; shundan haqiqiy progressda to'lanadigan belim = $60,000,000 - 3,000,000 = 57,000,000$ so'm.
4. Final 20% = 24,000,000 so'm (bu oxirida + retention qaytariladigan pallani hisobga olish mumkin).
5. Bir uy uchun kassa oqimi (completed bo'lganda): avans 36,000,000 + progress (57,000,000) + final (24,000,000) = 117,000,000 so'm, ammo retention 3,000,000 oxirida qaytarilishi kerak bo'lsa, umumiy to'lov 120,000,000 bo'ladi (chunki retention 3,000,000 oxirida qo'shiladi).
6. 10 uy uchun: avans = 360,000,000; progress(net) = 570,000,000; retention held = 30,000,000; final = 240,000,000. Qisqacha: avans+progress(net) = 930,000,000; retention held = 30,000,000 (qaytarilishi mumkin); oxirgi to'lov bilan umumiy to'liq 1,200,000,000 so'm.

Natija: retention modelini inobatga olganda pudratchi avval progressda 5% ushlab turishlari kerak - bu pudratchi naqd oqimlarini va loyiha risklarini sezilarli o'zgartirishi mumkin.

22-keys. Import: boj, broker, VAT (recoverable)

Vaziyat: Import qilingan 1,000 dona tovarning CIF (savdo+sifat) qiymati = 50,000,000 so'm. Boj stavkasi 10% CIF; bojxona brokeri 1,500,000; ichki tashish 2,000,000; Qo'shilgan qiymat solig'i (VAT) stavkasi = 15% va u soliq hisobda qaytariluvchan (business can reclaim VAT).

Topshiriq: bir dona uchun donali tannarx (VAT bilan va VATsiz).

Hisob va javob:

1. CIF = 50,000,000.
2. Boj = $10\% \times 50,000,000 = 5,000,000$.
3. Broker + ichki tashish = $1,500,000 + 2,000,000 = 3,500,000$.
4. VAT asosi (CIF + Boj + broker + ichki tashish) = $50,000,000 + 5,000,000 + 3,500,000 = 58,500,000$.

$$5. \text{ VAT} = 15\% \times 58,500,000 = 8,775,000.$$

$$6. \text{ Jami (VAT bilan)} = 58,500,000 + 8,775,000 = 67,275,000.$$

7. Bir dona qiymati:

$$\circ \text{ VAT bilan} = 67,275,000 \div 1,000 = 67,275 \text{ so'm.}$$

$$\circ \text{ VATsiz (recoverable VAT hisobga olinganda)} = 58,500,000 \div 1,000 = 58,500 \text{ so'm.}$$

Natija: yoqimli foyda uchun biz VATni qaytarishni inobatga olamiz - qariyb 58,500 so'm/dona (VATsiz); ammo birinchi oldin tushimlar va naqd bosqichda siz 67,275 so'm/dona (VAT bilan) to'lashingiz kerak.

23-keys. Qishloq xo'jaligi: hosil xavfi va sug'urta

Vaziyat: Ferma 100 ga dalada (bo'lim) bir mavsum kutilgan hosil 4 t/ga → umumiy 400 tonn. Ro'yxatda: real daromad 1 tonna uchun 2,000,000 so'm. Doimiy xarajatlar = 200,000,000; o'zgaruvchan xarajatlar = 300,000 so'm/tonna; sug'urta premiyasi = 5% kutilgan daromadning (expected revenue) summasi. Hozirgi ssenariyda 20% hosil kamayish holatida ham ta'sirini ko'ring.

Topshiriq: keltirilgan holatda foyda, sug'urta ta'siri va break-even (bu hosil miqdori) nima ekanini aniqlang.

Hisob va javob:

$$1. \text{ Kutilgan hosil} = 400 \text{ tonn. Kutilgan daromad} = 400 \times 2,000,000 = 800,000,000 \text{ so'm.}$$

$$2. \text{ O'zgaruvchan xarajat} = 400 \times 300,000 = 120,000,000 \text{ so'm.}$$

$$3. \text{ Sug'urta premiyasi} = 5\% \times 800,000,000 = 40,000,000 \text{ so'm.}$$

$$4. \text{ Jami xarajat} = \text{doimiy } 200,000,000 + \text{o'zgaruvchan } 120,000,000 + \text{sug'urta } 40,000,000 = 360,000,000 \text{ so'm.}$$

$$5. \text{ Foyda} = \text{daromad} - \text{jami xarajat} = 800,000,000 - 360,000,000 = 440,000,000 \text{ so'm.}$$

Agar hosil 20% kamaysa (320 tonn):

$$\bullet \text{ Daromad} = 320 \times 2,000,000 = 640,000,000.$$

$$\bullet \text{ O'zgaruvchan} = 320 \times 300,000 = 96,000,000.$$

$$\bullet \text{ Sug'urta premiyasi (ko'pincha oldindan to'lanadi; biz bu yerda kutilgan daromadga asoslangan premiyani saqlab qo'ydik)} = 40,000,000.$$

$$\bullet \text{ Jami xarajat} = 200,000,000 + 96,000,000 + 40,000,000 = 336,000,000.$$

$$\bullet \text{ Foyda} = 640,000,000 - 336,000,000 = 304,000,000 \text{ so'm.}$$

Break-even hosil (tonna) - qancha tonna bo'lsa zarar yoki foyda 0 bo'ladi?

$$\text{Barcha doimiy va sug'urta ma'lum bo'lgan holda: } (\text{price} - \text{variable_cost}) \times y = \text{fixed} + \text{insurance} \\ (2,000,000 - 300,000) \times y = 200,000,000 + 40,000,000 \\ 1,700,000 \times y = 240,000,000$$

$$y = 240,000,000 \div 1,700,000 = 141.17647 \text{ tonn (jalpiy).}$$

$$\text{Bitta gektar uchun break-even} = 141.17647 \div 100 \text{ ga} = 1.4118 \text{ t/ga.}$$

Natija: sug'urta bilan hamda 20% hosil kamayishida foyda saqlanadi; break-even juda kam (≈ 141.2 tonn) - ferma uchun bu issiq faktor.

24-keys. To'qimachilik korxonasida tannarx

Vaziyat: To'qimachilik korxonasi oyiga 6 000 dona ko'ylak va 4 000 dona shim ishlab chiqaradi.

Ma'lumotlar (mln so'm):

- Xom ashyo: 300
- Ish haqi: 180
- Elektr energiyasi: 40
- Asbob-uskuna eskirishi: 30
- Ma'muriy xarajatlar: 20

Taqsimlash qoidalari:

- Xom ashyo: ko'ylakka 60%, shimga 40%
- Ish haqi: ko'ylakka 50%, shimga 50%
- Qolgan xarajatlar teng taqsimlanadi

Topshiriq: Ko'ylak va shimning bir donasi tannarxini aniqlang.

Yechim:

1. Jami xarajat = $300 + 180 + 40 + 30 + 20 = 570$ mln

2. Xom ashyo: ko'ylak = $300 \times 0.6 = 180$; shim = 120

3. Ish haqi: ko'ylak = $180 \times 0.5 = 90$; shim = 90

4. Qolgan ($40 + 30 + 20 = 90$), teng taqsimlanadi: har biri 45

5. Ko'ylak umumiy = $180 + 90 + 45 = 315$ mln

Shim umumiy = $120 + 90 + 45 = 255$ mln

6. Bir dona:

○ Ko'ylak = $315\,000\,000 \div 6\,000 = 52\,500$ so'm

○ Shim = $255\,000\,000 \div 4\,000 = 63\,750$ so'm

25-keys. Non ishlab chiqarish sexi

Vaziyat: Sex bir kunda 10 000 dona non ishlab chiqaradi.

Ma'lumotlar (mln so'm):

- Uni: 25
- Ish haqi: 12
- Gaz: 8
- Elektr energiyasi: 5
- Soliq va boshqaruv xarajatlari: 10

Topshiriq: Bir dona nonning tannarxini aniqlang.

Yechim:

1. Jami xarajat = $25 + 12 + 8 + 5 + 10 = 60$ mln

2. Bir dona = $60\,000\,000 \div 10\,000 = 6\,000$ so'm

26-keys. Mebel ishlab chiqarish

Vaziyat: Fabrika oyiga 500 dona stol va 200 dona divan tayyorlaydi.

Ma'lumotlar (mln so'm):

- Xom ashyo: 250

- Ish haqi: 150
- Asbob-uskuna ijarasi: 100
- Ma'muriy xarajatlar: 50

Taqsimlash qoidalari:

- Xom ashyo: stol 40%, divan 60%
- Ish haqi: stol 30%, divan 70%
- Asbob-uskuna va ma'muriy xarajatlar teng taqsimlanadi

Topshiriq: Stol va divanning bir dona tannarxini toping.

Yechim:

1. Jami xarajat = $250+150+100+50= 550$ mln

2. Xom ashyo: stol=100; divan=150

3. Ish haqi: stol=45; divan=105

4. Qolgan $100+50=150$, teng taqsimlanadi: har biriga 75

5. Stol umumiy = $100+45+75= 220$ mln

Divan umumiy = $150+105+75= 330$ mln

6. Bir dona:

○ Stol = $220\ 000\ 000 \div 500 = 440\ 000$ so'm

○ Divan = $330\ 000\ 000 \div 200 = 1\ 650\ 000$ so'm

27-keys. Poyabzal fabrikasi

Vaziyat: Fabrika oyiga 1 500 dona erkaklar uchun va 1 000 dona ayollar uchun poyabzal ishlab chiqaradi.

Ma'lumotlar (mln so'm):

- Charm: 200
- Ish haqi: 120
- Elektr energiyasi: 30
- Soliq va boshqaruv xarajatlari: 50

Taqsimlash qoidalari:

- Charm: erkaklar uchun 55%, ayollar uchun 45%
- Ish haqi: erkaklar uchun 40%, ayollar uchun 60%
- Qolgan xarajatlar teng taqsimlanadi

Topshiriq: Har ikki tur uchun bir dona tannarxni aniqlang.

Yechim:

1. Jami xarajat = $200+120+30+50= 400$ mln

2. Charm: erkak=110; ayol=90

3. Ish haqi: erkak=48; ayol=72

4. Qolgan $30+50=80$, teng taqsimlanadi: har biriga 40

5. Erkak poyabzali = $110+48+40= 198$ mln Ayol poyabzali = $90+72+40= 202$ mln

6. Bir dona:

○ Erkaklar uchun = $198\ 000\ 000 \div 1\ 500 = 132\ 000$ so'm

- Ayollar uchun = $202\,000\,000 \div 1\,000 = 202\,000$ so‘m

28-keys. Sut mahsulotlari korxonasi

Vaziyat: Korxona oyiga 8 000 litr yogurt va 4 000 litr ayron ishlab chiqaradi.

Ma'lumotlar (mln so‘m):

- Sut: 160
- Ish haqi: 80
- Elektr energiyasi: 20
- Asbob-uskuna eskirishi: 10
- Ma'muriy xarajatlar: 30

Taqsimlash qoidalari:

- Sut: yogurtga 65%, ayronga 35%
- Ish haqi: yogurtga 50%, ayronga 50%
- Qolgan xarajatlar teng taqsimlanadi

Topshiriq: Yogurt va ayronning bir litr tannarxini toping.

Yechim:

1. Jami xarajat = $160+80+20+10+30= 300$ mln

2. Sut: yogurt=104; ayron=56

3. Ish haqi: yogurt=40; ayron=40

4. Qolgan ($20+10+30=60$), teng taqsimlanadi: har biriga 30

5. Yogurt umumiy = $104+40+30= 174$ mln

Ayron umumiy = $56+40+30= 126$ mln

6. Bir litr:

○ Yogurt = $174\,000\,000 \div 8\,000 = 21\,750$ so‘m

○ Ayron = $126\,000\,000 \div 4\,000 = 31\,500$ so‘m

29-keys. Ikki tur mahsulot va kredit foizi, korporativ soliq

Vaziyat: To‘qimachilik korxonasi oyiga 10 000 futbolka va 2 000 palto ishlab chiqaradi.

Ma'lumotlar (mln so‘m):

- Xom ashyo: 400
- Ish haqi: 200
- Kommunal: 60
- Asbob-uskuna eskirishi: 40
- Ma'muriy xarajatlar: 30
- Bank krediti: 100 mln, yillik foiz 18% (yillik foiz xarajati)
- Sotish narxлари: futbolka = 60 000 so‘m; palto = 180 000 so‘m.

Taqsimlash qoidalari:

- Xom ashyo: futbolkaga 70%, paltoga 30%
- Ish haqi: futbolkaga 60%, paltoga 40%
- Qolgan xarajatlar (kommunal + eskirish + ma'muriy) hamda kredit foizi

ishlab chiqarilgan donaga nisbatan hissa bilan taqsimlanadi.

Topshiriq:

1. har bir turning bir dona tannarxini chiqaring;
2. umumiy daromad, foyda va korporativ soliq (15%) ni hisoblang;
3. soliqdan keyingi foydani aniqlang.

Yechim (mln so'm):

1. Asosiy xarajatlar jami = $400 + 200 + 60 + 40 + 30 = 730$.
 2. Krediti foizi = $100 \times 0.18 = 18$.
 3. Umumiy xarajat (foiz qo'shilgandan) = $730 + 18 = 748$.
 4. Xom ashyo taqsimoti:
 - o Futbolka = $400 \times 0.70 = 280$.
 - o Palto = $400 \times 0.30 = 120$.
 5. Ish haqi taqsimoti:
 - o Futbolka = $200 \times 0.60 = 120$.
 - o Palto = $200 \times 0.40 = 80$.
 6. Qolgan xarajatlar (kommunal+eskirish+ma'muriy= $60+40+30=130$) va kredit foizi 18 summasi jami = $130 + 18 = 148$. Bu summani donaga nisbatan taqsimlaymiz: jami dona = $10\,000 + 2\,000 = 12\,000$.
 - o Futbolka hissa = $10\,000 / 12\,000 = 5/6$. Futbolkaga ushbu qismi = $148 \times 5/6 = 123.333333...$
 - o Palto = $148 - 123.333333... = 24.666666...$
 7. Har bir turning umumiy xarajati:
 - o Futbolka umumiy = xom ashyo 280 + ish haqi 120 + oqim (123.3333) = $523.333333...$ mln.
 - o Palto umumiy = $120 + 80 + 24.666666... = 224.666666...$ mln.
 8. Bir dona tannarxi (so'm):
 - o Futbolka: $523.333333 \text{ mln} \div 10\,000 = 52\,333.33 \text{ so'm} \approx 52\,333 \text{ so'm}$.
 - o Palto: $224.666666... \text{ mln} \div 2\,000 = 112\,333.33 \text{ so'm} \approx 112\,333 \text{ so'm}$.
 9. Daromadlar va foyda:
 - o Futbolka daromadi = $10\,000 \times 60\,000 = 600 \text{ mln}$.
 - o Palto daromadi = $2\,000 \times 180\,000 = 360 \text{ mln}$.
 - o Umumiy daromad = 960 mln .
 - o Foyda soliq oldin = daromad – umumiy xarajat (748) = $960 - 748 = 212 \text{ mln}$.
 - o Korporativ soliq (15%) = $212 \times 0.15 = 31.8 \text{ mln}$.
 - o Soliqdan keyin foyda = $212 - 31.8 = 180.2 \text{ mln}$.
- Xulosa: futbolka tannarxi $\approx 52\,333 \text{ so'm}$, palto $\approx 112\,333 \text{ so'm}$; soliqdan keyin umumiy foyda $\approx 180.2 \text{ mln so'm}$.

30-keys. Import qo'shimcha xarajatlari (boj, broker, ichki tashish) va QQS (qaytariluvchan)

Vaziyat: Kompaniya import qilgan ashyodan 5 000 dona tayyor mahsulot chiqarmoqchi. CIF qiymati = 100 mln so'm (jalpi).

Ma'lumotlar:

- Boj stavkasi 10% CIF.
- Broker xizmati = 2 mln.
- Ichki tashish = 3 mln.
- Qo'shilgan qiymat solig'i (QQS) = 15% (biznes uchun qaytariluvchan).
- U domestic xarajatlar: mehnat = 50 mln, elektr/utilita = 20 mln, qadovlash materiallari = 10 mln.

Topshiriq:

1. Bir dona uchun tannarx (QQSsiz - ya'ni qaytarilganda) va QQS bilan birinchi to'lovdagı narxni hisoblang;

2. umumiy oxirgi bir dona tashqi va ichki xarajatlar bilan (QQSsiz) ni chiqaring.

Yechim (mln so'm):

1. CIF = 100. Boj = $100 \times 0.10 = 10$.
 2. Broker + ichki tashish = $2 + 3 = 5$.
 3. Nalog asosi (QQS solinishi uchun) = CIF + boj + broker + ichki tashish = $100 + 10 + 2 + 3 = 115$.
 4. QQS = $115 \times 0.15 = 17.25$.
 5. Jami import uchun birlamchi to'lov (QQS bilan) = $115 + 17.25 = 132.25$ mln.
 6. Bir donaga tushuvchi import (QQS bilan) = $132.25 \div 5\,000 = 26.45$ ming so'm. QQSsiz (qaytarilganda) bir dona = $115 \div 5\,000 = 23.0$ ming so'm.
 7. Ichki xarajatlar jami = mehnat 50 + utilita 20 + qadovlash 10 = 80 mln.
 8. Umumiy xarajatlar (QQSsiz) = import asosi 115 + ichki 80 = 195 mln.
 9. Bir dona (QQSsiz) = $195 \div 5\,000 = 39\,000$ so'm.
 10. Agar QQS birinchi to'lovda to'lansa va keyin qaytarilsa - samarali tannarx = 39 000 so'm; lekin dastlabki naqd chiqimi bir dona uchun 42 450 so'm ($26.45 +$ ichki yoki bunda birlamchi tushumni hisoblash shakliga qarab).
- Xulosa: amaliy tannarx (QQS qaytarilganda) = 39 000 so'm/dona; dastlabki QQS bilan to'lov - 42 450 so'm/dona (qaytarish olgach samarali egalik 39 000).

31-keys. Qurilish - stadiyali to'lovlar, retention, kredit foizi va soliq

Vaziyat: Pudratchi 5 ta uy qurish bo'yicha - har uy narxi 200 mln so'm. Jami shartnoma qiymati = 1 000 mln.

Ma'lumotlar (mln so'm):

- Materiallar: 600
- Mehnat: 200
- Uskuna ijarasi: 50
- Ma'muriy xarajatlar: 50
- Kredit olgan (ishlarni moliyalashtirish uchun) = 300 mln, yillik foiz 20% → foiz = 60 mln.
- Soliq stavkasi (korporativ) = 12%.

- To'lov shartlari: avans 30%, progress (davom etuvchi to'lov) 50% - shu 50%ning 5% si retention sifatida ushlab qolinadi, oxirida 20% to'lanadi.

Topshiriq:

1. Umumiy xarajat, foyda va soliqni hisoblang;
2. Bir uy uchun stadiyaviy to'lovlar (qachon qancha to'lanadi) va umumiy retention miqdorini chiqaring;
3. Pudratchiga naqd oqimi (barcha uylar bo'yicha) retention chiqarmagan holda qanday bo'ladi, retention qo'lda turgan summa qancha bo'ladi.

Yechim (mln so'm):

1. $\text{Material} + \text{mehnat} + \text{ijara} + \text{ma'muriy} = 600 + 200 + 50 + 50 = 900$.
 2. Kredit foizi = 60. Umumiy xarajat = $900 + 60 = 960$.
 3. Jami daromad = 1 000.
 4. Foyda soliq oldin = $1\,000 - 960 = 40$.
 5. Soliq (12%) = $40 \times 0.12 = 4.8$.
 6. Soliqdan keyin foyda = $40 - 4.8 = 35.2$ mln.
 7. Bir uy bo'yicha to'lov rejasi (bir uy 200 mln):
 - Avans 30% = $200 \times 0.30 = 60$ mln.
 - Progress 50% = 100 mln, lekin 5% retention ushlanadi: retention miqdori = $100 \times 0.05 = 5$ mln; shuning uchun progress davrida naqdda to'lanadigan qismi = $100 - 5 = 95$ mln.
 - Oxirgi to'lov 20% = 40 mln.
 - Bir uy bo'yicha bevosita chiqimlar (avans + progress(net) + final) = $60 + 95 + 40 = 195$ mln. Retention ushlab turiladigan qismi = 5 mln (ular oxirida qaytarilishi yoki shartnomaga ko'ra to'lanishi mumkin).
 8. Butun 5 uy uchun:
 - Avans jami = $60 \times 5 = 300$ mln.
 - Progress(net) jami = $95 \times 5 = 475$ mln.
 - Oxirgi to'lov jami = $40 \times 5 = 200$ mln.
 - Ushlab turilgan retention jami = $5 \times 5 = 25$ mln.
 - Butun naqd tushim (retention chiqarilmagan holda) = $300 + 475 + 200 = 975$ mln. Ushlab turilgan 25 mln olinmagan holda bo'lib turuvchi summa ekan.
- Xulosa: umumiy foyda soliqdan keyin ≈ 35.2 mln; retention jami 25 mln - bu pudratchining naqd oqimida vaqtinchalik kamayish yaratadi.

32-keys. Sezon va zaxiralar uchun ish kapitali (zaxiraga qo'yilgan mablag'ning foiz xarajati)

Vaziyat: Kompaniya yilda 120 000 dona mahsulot ishlab chiqaradi. Yillik material xarajati = 60 mln, yillik doimiy xarajatlari = 240 mln. Oortacha zapas uchun kerakli pul = 10 mln. Kapital qiymati (yillik foiz) = 12%.

Topshiriq:

1. Yillik umumiy xarajat (suratdagi material va doimiy) va zapasning ishlab chiqarishga ta'siri;

2. zapasga to'lanadigan foizni hisoblab, bir dona uchun qo'shimcha xarajatni aniqlang.

Yechim (mln so'm):

1. Yillik asosiy xarajatlar = material 60 + doimiy 240 = 300 mln.
2. Zapas uchun kapital xarajati (yillik foiz) = $10 \times 0.12 = 1.2$ mln.
3. Umumiy xarajat (zapas foizi bilan) = $300 + 1.2 = 301.2$ mln.
4. Bir dona uchun umumiy tannarx = $301.2 \div 120\,000 = 2\,510$ so'm.

Xulosa: zapasni moliyalashtirishning yoki saqlashning foiz xarajati yillik bir donaga taxminan $2\,510 - 2\,500 = 10$ so'm (ya'ni zapasning ta'siri umumiyda qolganidan kichik, lekin naqd bosqichda muhimdir). (Hisobni aniqlash: $301,200,000/120,000 = 2,510$.)

33-keys. Birgalikda chiqadigan mahsulotlar va by-product (foydaga yoki narxqa ta'sir)

Vaziyat: Sanalgan partiyada ishlab chiqarish jarayonidan ikki asosiy mahsulot - A va B - va bir kichik ortiqcha mahsulot C chiqadi. Jami birgalik xarajat = 600 mln so'm. Chiqarish miqdori: A = 10 000 dona, B = 5 000 dona, C (ortiqcha) = 2 000 dona. Ortiqcha mahsulot C qiymati (sotishdan kutilayotgan) = 50 000 so'm/dona.

Topshiriq:

1. Ortiqcha mahsulotdan keladigan daromadni umumiy xarajatdan ayirib, A va B uchun tannarxni taqsimlang;
2. har bir A va B bir dona tannarxini aniqlang.

Yechim (mln so'm):

1. C daromadi = $2\,000 \times 0.05$ mln ($50\,000$ so'm = 0.05 mln) = $2\,000 \times 0.05 = 100$ mln so'm.

2. Jami xarajatdan by-product daromadi chiqariladi: $600 - 100 = 500$ mln (taqsimlanadigan sum).

3. A va B miqdori jami = $10\,000 + 5\,000 = 15\,000$. Biz bu holatda taqsimlashni miqdorlar proporsiyasiga ko'ra qilamiz: $A = 10k/15k = 2/3$; $B = 1/3$.

- o A uchun ajratma = $500 \times 2/3 = 333.333333\ldots$ mln.
- o B uchun ajratma = $500 \times 1/3 = 166.666666\ldots$ mln.

4. Bir dona tannarxi:

- o $A = 333.333333\ldots$ mln $\div 10\,000 = 33\,333.33$ so'm $\approx 33\,333$ so'm.
- o $B = 166.666666\ldots$ mln $\div 5\,000 = 33\,333.33$ so'm $\approx 33\,333$ so'm.

Xulosa: ortiqcha mahsulotdan tushgan daromad umumiy tannarxni kamaytirdi va A hamda B uchun bir xil o'rtacha tannarx chiqdi - $33\,333$ so'm/dona.

34-keys. Faoliyatlari bo'yicha xarajat taqsimoti (faoliyat asosida taqsimlash)

Vaziyat: Mebel ishlab chiqaruvchi P va Q nomli ikki mahsulotga ega. Oylik ma'lumot: P = 2 000 dona, Q = 1 000 dona. Materiallar umumiy = 90 mln,

boshqaruv xarajatlari jami = 60 mln. Boshqaruv xarajatlarini faoliyatlar bo'yicha ajratamiz: o'rnatish ishlari (tasdiq/boshlash), mashina soatlari, nazorat (sifati tekshirish).

Ma'lumotlar:

- O'rnatishlar (ayni vaqtlarda): $P = 10$ marotaba, $Q = 5$ marotaba (jami 15).
- Mashina soatlari: $P = 1\,800$ soat, $Q = 1\,200$ soat (jami 3 000).
- Nazorat soatlari: $P = 400$ soat, $Q = 100$ soat (jami 500).
- Boshqaruv xarajatlari bo'yicha taqsim: o'rnatish - 50% (30 mln), mashina - 30% (18 mln), nazorat - 20% (12 mln).

Topshiriq: faoliyat asosida taqsimlash yo'li bilan har bir P va Q bir dona tannarxini chiqaring (material + taqsimlangan xarajat).

Yechim (mln so'm):

1. Materiallarni donaga taqsimlaymiz: umumiy dona = $2\,000 + 1\,000 = 3\,000$. Bir dona material = $90 \div 3\,000 = 0.03$ mln = 30 000 so'm.

- P uchun material jami = $30\,000 \times 2\,000 = 60$ mln.
- Q uchun = $30\,000 \times 1\,000 = 30$ mln.

2. O'rnatish xarajati (30 mln)ni marotabalarga bo'linishi: stavka = $30 \text{ mln} \div 15 = 2$ mln/o'rnatish.

- P o'rnatish = $10 \times 2 = 20$ mln.
- Q o'rnatish = $5 \times 2 = 10$ mln.

3. Mashina xarajati (18 mln)ni soatlarga bo'lib: stavka = $18 \text{ mln} \div 3\,000 = 6$ 000 so'm/soat.

- P mashina = $1\,800 \times 6\,000 = 10.8$ mln.
- Q mashina = $1\,200 \times 6\,000 = 7.2$ mln.

4. Nazorat xarajati (12 mln)ni soatlarga bo'lib: stavka = $12 \text{ mln} \div 500 = 24$ 000 so'm/soat.

- P nazorat = $400 \times 24\,000 = 9.6$ mln.
- Q nazorat = $100 \times 24\,000 = 2.4$ mln.

5. Boshqaruvdan tayinlangan jami:

- $P = 20 + 10.8 + 9.6 = 40.4$ mln.
- $Q = 10 + 7.2 + 2.4 = 19.6$ mln.

6. Har bir turning umumiy xarajati:

- P umumiy = material 60 + boshqaruv 40.4 = 100.4 mln $\rightarrow$ bir dona = $100.4 \div 2\,000 = 50\,200$ so'm.
- Q umumiy = material 30 + boshqaruv 19.6 = 49.6 mln $\rightarrow$ bir dona = $49.6 \div 1\,000 = 49\,600$ so'm.

Xulosa: faoliyatlarga bog'liq taqsimlash bo'yicha P bir dona uchun $\approx 50\,200$ so'm, $Q \approx 49\,600$ so'm.

35-keys. Pishloq ishlab chiqarish

Korxona oy davomida 10 000 kg pishloq ishlab chiqarishni rejalashtirgan. Xarajatlar quyidagicha:

• Sut – 1 kg uchun 7 000 so‘m (1 kg pishloq tayyorlash uchun 10 kg sut kerak)

- Ish haqi – 25 000 000 so‘m
- Elektr energiyasi – 12 000 000 so‘m
- Ijara – 8 000 000 so‘m

1 kg pishloqning tannarxi va +10%, +20%, +30%, +50% marjali sotish narhini toping.

Yechim:

• Sut xarajati: $10 \times 7\,000 = 70\,000$ so‘m/kg $\rightarrow 70\,000 \times 10\,000 = 700\,000\,000$ so‘m

• Jami xarajat: $700\,000\,000 + 25\,000\,000 + 12\,000\,000 + 8\,000\,000 = 745\,000\,000$ so‘m

• Tannarx: $745\,000\,000 \div 10\,000 = 74\,500$ so‘m/kg

Sotish narxi:

- +10% = 81 950 so‘m
- +20% = 89 400 so‘m
- +30% = 96 850 so‘m
- +50% = 111 750 so‘m

36-keys. Non ishlab chiqarish

Non ishlab chiqarish sexi bir kunda 5 000 dona non tayyorlaydi. Har 1 000 donaga xarajatlar:

- Un – 450 kg, 4 500 so‘m/kg
- Ish haqi – 2 000 000 so‘m
- Yoqilg‘i – 1 200 000 so‘m
- Qo‘shimcha xarajat – 800 000 so‘m

1 dona nonning tannarxi va foyda marjasi bilan narxini toping.

Yechim:

• Un: $450 \times 4\,500 = 2\,025\,000$ so‘m

• Jami xarajat (1 000 dona): $2\,025\,000 + 2\,000\,000 + 1\,200\,000 + 800\,000 = 6\,025\,000$ so‘m

• Tannarx: $6\,025\,000 \div 1\,000 = 6\,025$ so‘m/dona

Sotish narxi:

- +10% = 6 628 so‘m
- +20% = 7 230 so‘m
- +30% = 7 833 so‘m
- +50% = 9 038 so‘m

37-keys. Suv ishlab chiqarish

Zavod oyiga 50 000 butilka suv ishlab chiqaradi. Xarajatlar:

- Xom ashyo – 1 200 so‘m/butilka
- Ish haqi – 30 000 000 so‘m

- Elektr – 15 000 000 so‘m
- Amortizatsiya – 10 000 000 so‘m

1 butilkaning tannarxi va marja bilan sotish narxini aniqlang.

Yechim:

- Xom ashyo: $1\,200 \times 50\,000 = 60\,000\,000$ so‘m
- Jami xarajat: $60\,000\,000 + 30\,000\,000 + 15\,000\,000 + 10\,000\,000 = 115\,000\,000$ so‘m

- Tannarx: $115\,000\,000 \div 50\,000 = 2\,300$ so‘m/butilka

Sotish narxi:

- +10% = 2 530 so‘m
- +20% = 2 760 so‘m
- +30% = 2 990 so‘m
- +50% = 3 450 so‘m

38-keys. Chipsi ishlab chiqarish

1 kg kartoshkadan 0.3 kg chipsi tayyorlanadi. Korxona oyiga 10 000 kg kartoshka sotib oladi. Xarajatlar:

- Kartoshka – 5 000 so‘m/kg
- Yog‘ va tuz – 8 000 so‘m/kg chipsi
- Ish haqi – 20 000 000 so‘m
- Elektr – 7 000 000 so‘m

1 kg chipsining tannarxi va marja bilan sotish narxini toping.

Yechim:

- Chipsi hajmi: $10\,000 \times 0.3 = 3\,000$ kg
- Kartoshka: $10\,000 \times 5\,000 = 50\,000\,000$ so‘m
- Yog‘ va tuz: $3\,000 \times 8\,000 = 24\,000\,000$ so‘m
- Jami xarajat: $50\,000\,000 + 24\,000\,000 + 20\,000\,000 + 7\,000\,000 = 101\,000\,000$ so‘m

- Tannarx: $101\,000\,000 \div 3\,000 \approx 33\,667$ so‘m/kg

Sotish narxi:

- +10% = 37 034 so‘m
- +20% = 40 400 so‘m
- +30% = 43 767 so‘m
- +50% = 50 500 so‘m

39-keys. Samsa tayyorlash

1 dona samsa uchun:

- Go‘sht – 40 g (90 000 so‘m/kg)
- Un – 70 g (5 000 so‘m/kg)
- Yog‘ – 15 g (18 000 so‘m/kg)

• Piyoz/ziravor – 500 so‘m Qo‘shimcha xarajatlar: ish haqi – 10 mln, yoqilg‘i – 6 mln, ijara – 4 mln. Oyiga 20 000 dona samsa tayyorlanadi.

1 samsaning tannarxi va marjali narxini hisoblang.

Yechim:

- Go'sht: $0.04 \times 90\,000 = 3\,600$ so'm
- Un: $0.07 \times 5\,000 = 350$ so'm
- Yog': $0.015 \times 18\,000 = 270$ so'm
- Piyozi va ziravor = 500 so'm
- Xom ashyo jami = 4 720 so'm
- Qo'shimcha xarajat: $(10\,000\,000 + 6\,000\,000 + 4\,000\,000) \div 20\,000 = 1\,000$ so'm

000 so'm

- Tannarx: $4\,720 + 1\,000 = 5\,720$ so'm/dona

Sotish narxi:

- +10% = 6 292 so'm
- +20% = 6 864 so'm
- +30% = 7 436 so'm
- +50% = 8 580 so'm

40-keys. Shokolad (1 kg plitka)

1 kg shokolad plitkasi uchun kerakli xarajatlar: kakao 0.6 kg (25 000 so'm/kg), shakar 0.4 kg (9 000 so'm/kg), qo'shimcha ingrid. 5 000 so'm, elektr 2 500 so'm, ishchi 7 000 so'm, qadoqlash 3 000 so'm, transport 2 000 so'm. Tannarxni toping va +20% marjali sotish narhini aniqlang.

Yechim:

1. Kakao: $0.6 \times 25\,000 =$
 - $25\,000 \times 0.6 = (25\,000 \times 6) \div 10 = 150\,000 \div 10 = 15\,000$ so'm.
2. Shakar: $0.4 \times 9\,000 =$
 - $9\,000 \times 0.4 = (9\,000 \times 4) \div 10 = 36\,000 \div 10 = 3\,600$ so'm.
3. Qolgan xarajatlar (bevosita): 5 000 (ingrid.) + 2 500 (elektr) + 7 000 (ishchi) + 3 000 (qadoq) + 2 000 (transport) =
 - $5\,000 + 2\,500 = 7\,500$
 - $7\,500 + 7\,000 = 14\,500$
 - $14\,500 + 3\,000 = 17\,500$
 - $17\,500 + 2\,000 = 19\,500$ so'm.
4. Jami tannarx = kakao (15 000) + shakar (3 600) + boshqa (19 500) =
 - $15\,000 + 3\,600 = 18\,600$
 - $18\,600 + 19\,500 = 38\,100 \rightarrow 38\,100$ so'm (tannarx).
5. +20% marjaga sotish narxi = $38\,100 \times 1.20 =$
 - $10\% = 3\,810 \Rightarrow 20\% = 3\,810 \times 2 = 7\,620$
 - $SP = 38\,100 + 7\,620 = 45\,720$ so'm.

Xulosa: 1 kg shokoladning tannarxi - 38 100 so'm. Agar 20% marja qo'yilsa, sotish narxi - 45 720 so'm.

41-keys. Gazlangan ichimlik (1 litr)

1 litr uchun: shakar 0.15 kg (9 000 soʻm/kg), suv 500 soʻm, gaz 1 000 soʻm, essensiya 2 200 soʻm, butilka 2 500 soʻm, ishchi 1 200 soʻm, elektr 800 soʻm, logistika 1 500 soʻm. Tannarxni toping va agar gross margin (sotish narhining foizi) 30% boʻlsa sotish narxini aniqlang.

Yechim:

- Shakar: $9\,000 \times 0.15 = (9\,000 \times 15) \div 100 = 135\,000 \div 100 = 1\,350$ soʻm.
- 2. Qolgan xarajatlar djami: $500 + 1\,000 + 2\,200 + 2\,500 + 1\,200 + 800 + 1\,500 =$
 - $500 + 1\,000 = 1\,500$
 - $1\,500 + 2\,200 = 3\,700$
 - $3\,700 + 2\,500 = 6\,200$
 - $6\,200 + 1\,200 = 7\,400$
 - $7\,400 + 800 = 8\,200$
 - $8\,200 + 1\,500 = 9\,700$ soʻm.
- 3. Tannarx = shakar (1 350) + boshqa (9 700) =
 - $1\,350 + 9\,700 = 11\,050$ soʻm.
- 4. Agar gross margin = 30% (yaʼni foyda sotish narhining 30% boʻlishi kerak), sotish narxi $SP = \text{UnitCost} \div (1 - 0.30) = 11\,050 \div 0.70$. Hisoblaymiz:
 - $11\,050 \div 0.7 = (11\,050 \times 10) \div 7 = 110\,500 \div 7$.
 - $110\,500 \div 7 = 15\,785.714... \approx 15\,785.71$ soʻm. (Yaqinlashtirib 15 786 soʻm).

Xulosa: Tannarx - 11 050 soʻm. Agar firma sotish narhining 30%ini foyda sifatida olmoqchi boʻlsa, sotish narxi $\approx 15\,786$ soʻm.

42-keys. Tomat pastasi (0.5 kg banka)

0.5 kg pasta uchun 2.5 kg pomidor (4 000 soʻm/kg), tuz va qoʻshimchalar 1 000 soʻm, banka 3 500 soʻm, ishchi 4 500 soʻm, elektr/gaz 2 800 soʻm, logistika 2 200 soʻm. Tannarxni va +40% marjali sotish narxini toping.

Yechim:

- 1. Pomidor: $2.5 \times 4\,000 =$
 - $4\,000 \times 2.5 = (4\,000 \times 25) \div 10 = 100\,000 \div 10 = 10\,000$ soʻm.
- 2. Qolgan xarajatlar: $1\,000 + 3\,500 + 4\,500 + 2\,800 + 2\,200 =$
 - $1\,000 + 3\,500 = 4\,500$
 - $4\,500 + 4\,500 = 9\,000$
 - $9\,000 + 2\,800 = 11\,800$
 - $11\,800 + 2\,200 = 14\,000$ soʻm.
- 3. Tannarx = pomidor (10 000) + boshqa (14 000) = $10\,000 + 14\,000 = 24\,000$ soʻm.
- 4. +40% marja bilan sotish narxi = $24\,000 \times 1.40 =$
 - $10\% = 2\,400 \Rightarrow 40\% = 2\,400 \times 4 = 9\,600$
 - $SP = 24\,000 + 9\,600 = 33\,600$ soʻm.

Xulosa: 0.5 kg tomat pastasi tannarxi - 24 000 so'm; +40% marja bilan sotish narxi - 33 600 so'm.

43-keys. Smetana (200 g)

200 g (0.2 kg) smetana uchun sut 0.25 l (8 000 so'm/litr $\rightarrow$ 8 000 so'm/kg deb olsak), qo'shimcha 1 500 so'm, qadoqlash 1 200 so'm, ishchi 1 000 so'm, elektr 800 so'm, logistika 500 so'm. Tannarx va +35% marjali sotish narxini toping.

Yechim:

1. Sut (0.25 l): $0.25 \times 8\,000 =$

• $8\,000 \times 0.25 = (8\,000 \div 4) = 2\,000$ so'm.

2. Qolgan xarajatlar: $1\,500 + 1\,200 + 1\,000 + 800 + 500 =$

• $1\,500 + 1\,200 = 2\,700$

• $2\,700 + 1\,000 = 3\,700$

• $3\,700 + 800 = 4\,500$

• $4\,500 + 500 = 5\,000$ so'm.

3. Tannarx = sut (2 000) + boshqa (5 000) = $2\,000 + 5\,000 = 7\,000$ so'm.

4. +35% marja bilan SP = $7\,000 \times 1.35 =$

• $10\% = 700 \Rightarrow 30\% = 700 \times 3 = 2\,100$

• $+5\% = 350$

• Jami marja = $2\,100 + 350 = 2\,450$

• SP = $7\,000 + 2\,450 = 9\,450$ so'm.

Xulosa: 200 g smetana tannarxi - 7 000 so'm; +35% marjada sotish - 9 450 so'm.

44-keys. Makaron (1 tonna)

1 tonna makaron uchun: un 750 kg $\times$ 10 000 so'm/kg, tuz 20 kg $\times$ 1 500 so'm/kg, suv va gaz 250 000 so'm, elektr 200 000 so'm, ishchi 1 500 000 so'm, qadoqlash 800 000 so'm, logistika 400 000 so'm. Tannarx (umumiy va 1 kg)ni va +35% marjali 1 kg narxini toping.

Yechim:

1. Un: $750 \times 10\,000 =$

• $10\,000 \times 750 = 10\,000 \times (7 \times 100 + 50)$ but simpler: $10\,000 \times 750 = 7\,500\,000 \rightarrow 7\,500\,000$ so'm.

2. Tuz: $20 \times 1\,500 =$

• $1\,500 \times 20 = 30\,000 \rightarrow 30\,000$ so'm.

3. Qolgan xarajatlar: $250\,000 + 200\,000 + 1\,500\,000 + 800\,000 + 400\,000 =$

• $250\,000 + 200\,000 = 450\,000$

• $450\,000 + 1\,500\,000 = 1\,950\,000$

• $1\,950\,000 + 800\,000 = 2\,750\,000$

• $2\,750\,000 + 400\,000 = 3\,150\,000$ so'm.

4. Jami tannarx (1 tonna) = un (7 500 000) + tuz (30 000) + boshqa (3 150 000) =

- $7\,500\,000 + 30\,000 = 7\,530\,000$
- $7\,530\,000 + 3\,150\,000 = 10\,680\,000$ soʻm (1 tonna).
- 5. $1\text{ kg tannarxi} = 10\,680\,000 \div 1\,000 = 10\,680$ soʻm.
- 6. $+35\%$ marja bilan $1\text{ kg SP} = 10\,680 \times 1.35 =$
- $10\% = 1\,068 \Rightarrow 30\% = 1\,068 \times 3 = 3\,204$
- $+5\% = 534$
- $\text{Jami marja} = 3\,204 + 534 = 3\,738$
- $\text{SP} = 10\,680 + 3\,738 = 14\,418$ soʻm.

Xulosa: 1 tonna makaron tannarxi - 10 680 000 soʻm; 1 kg tannarxi - 10 680 soʻm; $+35\%$ marja bilan 1 kg sotish narxi - 14 418 soʻm.

45-keys. Pechene (1 kg)

1 kg pechene uchun: un $0.6\text{ kg} \times 10\,000$ soʻm/kg, shakar $0.2\text{ kg} \times 12\,000$, yogʻ $0.1\text{ kg} \times 30\,000$, tuxum 2 ta $\times 1\,500$, vanilin 1 200, elektr 2 500, ishchi 4 000, qadoq 2 000. Tannarx va $+40\%$ marjani hisoblang.

Yechim:

1. Un: $0.6 \times 10\,000 = (10\,000 \times 6) \div 10 = 60\,000 \div 10 = 6\,000$ soʻm.
2. Shakar: $0.2 \times 12\,000 = (12\,000 \times 2) \div 10 = 24\,000 \div 10 = 2\,400$ soʻm.
3. Yogʻ: $0.1 \times 30\,000 = (30\,000 \times 1) \div 10 = 30\,000 \div 10 = 3\,000$ soʻm.
4. Tuxum: $2 \times 1\,500 = 3\,000$ soʻm.
5. Qolganlar: vanilin 1 200 + elektr 2 500 + ishchi 4 000 + qadoq 2 000 =
- $1\,200 + 2\,500 = 3\,700$
- $3\,700 + 4\,000 = 7\,700$
- $7\,700 + 2\,000 = 9\,700$ soʻm.
6. Tannarx = un (6 000) + shakar (2 400) + yogʻ (3 000) + tuxum (3 000) + boshqa (9 700) =
- $6\,000 + 2\,400 = 8\,400$
- $8\,400 + 3\,000 = 11\,400$
- $11\,400 + 3\,000 = 14\,400$
- $14\,400 + 9\,700 = 24\,100$ soʻm.
7. $+40\%$ marja bilan $\text{SP} = 24\,100 \times 1.40 =$
- $10\% = 2\,410 \Rightarrow 40\% = 2\,410 \times 4 = 9\,640$
- $\text{SP} = 24\,100 + 9\,640 = 33\,740$ soʻm.

Xulosa:

1 kg pechene tannarxi - 24 100 soʻm; $+40\%$ marja bilan sotish - 33 740 soʻm.

46-keys. Yogochdan oshxona stolini ishlab chiqarish (1 dona)

Kichik mebel sexi 1 dona oshxona stolini ishlab chiqarmoqchi. Xomashyo va boshqa xarajatlar: yogoch (asosiy) $15\text{ kg} \times 120\,000$ soʻm/kg, shuruplar va metall qismlar = 25 000 soʻm, lak/boyadis = 18 000 soʻm, ishchi oʻrtacha vaqti va mehnat = 40 000 soʻm, qadarlash (lak/polirant) va paket = 10 000 soʻm, elektr va boshqa Y = 4 000 soʻm. Tannarx va $+20\%$, $+35\%$, $+50\%$ marjali sotish narhini aniqlang.

Yechim (qadamma-qadam):

1. Yogoch qiymati = $15 \times 120\,000 = 1\,800\,000$ so'm.
2. Shuruplar va metall = 25 000 so'm.
3. Lak/boyadis = 18 000 so'm.
4. Mehnat = 40 000 so'm.
5. Qadoq va paket = 10 000 so'm.
6. Elektr va boshqalar = 4 000 so'm.
7. Jami tannarx = $1\,800\,000 + 25\,000 + 18\,000 + 40\,000 + 10\,000 + 4\,000 = 1\,897\,000$ so'm.
8. Sotish narxlari:
 - o +20% $\rightarrow 1\,897\,000 \times 1.20 = 2\,276\,400$ so'm.
 - o +35% $\rightarrow 1\,897\,000 \times 1.35 = 2\,561$ - qo'shish hisoblang: $1\,897\,000 \times 0.35 = 663\,950 \Rightarrow SP = 2\,560\,950 \approx 2\,560\,950$ so'm.
 - o +50% $\rightarrow 1\,897\,000 \times 1.50 = 2\,845\,500$ so'm.

Xulosa: Bir dona stolning tannarxi $\approx 1\,897\,000$ so'm. Qalqon savdo strategiyasida 35% marja ($\approx 2\,561\,000$ so'm) maqbul - bu qo'llab-quvvatlovchi sifati va kafolatga muvofiq narx.

✦ 47-keys. Quruq kirpich ishlab chiqarish (1 000 dona partiya)

G'isht zavodi 1000 dona kirpich partiyasini ishlab chiqarishni rejalashtirmoqda. Har 1 000 dona uchun: glina va qo'shimcha materiallar = 1 200 000 so'm, quyoshli qurulish (suv) va sinov = 60 000 so'm, yoqilg'i (pishirish) = 400 000 so'm, mehnat = 350 000 so'm, amortizatsiya va ijara (ulush) = 200 000 so'm, logistika va yuklash = 90 000 so'm. Bir dona kirpichning tannarxi va +20%/+40% marja bilan sotish narxini aniqlang.

Yechim:

1. Jami xarajat = $1\,200\,000 + 60\,000 + 400\,000 + 350\,000 + 200\,000 + 90\,000 = 2\,300\,000$ so'm (1 000 dona uchun).
2. Bir dona tannarxi = $2\,300\,000 \div 1\,000 = 2\,300$ so'm/dona.
3. Sotish narxlari (1 dona):
 - o +20% $\rightarrow 2\,300 \times 1.20 = 2\,760$ so'm.
 - o +40% $\rightarrow 2\,300 \times 1.40 = 3\,220$ so'm.
 - o +60% (talab qilinsa) $\rightarrow 2\,300 \times 1.60 = 3\,680$ so'm.

Xulosa: Kirpichning bir dona tannarxi 2 300 so'm. Quruq qadoqlash va qurish sektorida 20–40% marja odatiy; buyurtma hajmi katta bo'lsa, marjani pasaytirish mumkin.

✦ 48-keys. Paxtadan to'qilgan futbolka (1 dona)

Tekstil sexi bir dona paxta futbolkasi uchun xomashyo va ishlab chiqarish xarajatlarini hisoblamoqchi. Har bir dona: material (payt-paxta mato) $0.3\text{ m}^2 \times 45\,000$ so'm/m², ip va aksessuarlar = 3 500 so'm, byolakcha va moysa = 1 200 so'm,

ishchi mehnati = 6 000 so‘m, qadoq = 700 so‘m, elektr/mashina = 600 so‘m, logistika = 1 000 so‘m. Tannarx va +25%/ +50% marja bilan narxini toping.

Yechim:

1. Material = $0.3 \times 45\,000 = 13\,500$ so‘m.

2. Ip va aksessuarlar = 3 500 so‘m.

3. Byolakcha = 1 200 so‘m.

4. Mehnat = 6 000 so‘m.

5. Qadoq = 700 so‘m.

6. Elektr = 600 so‘m.

7. Logistika = 1 000 so‘m.

8. Jami tannarx = $13\,500 + 3\,500 + 1\,200 + 6\,000 + 700 + 600 + 1\,000 = 26\,500$ so‘m.

9. Sotish narxlari:

○ +25% → $26\,500 \times 1.25 = 33\,125$ so‘m.

○ +50% → $26\,500 \times 1.50 = 39\,750$ so‘m.

Xulosa: Paxta futbolkasi tannarxi $\approx 26\,500$ so‘m. Riteyl bo‘yicha 25–50% marja belgilash mumkin - brending va dizaynga qarab yuqori marja olishi mumkin.

49-keys. LED quyosh lampasi montaji (1 dona)

Elektro-startap 1 dona kichik quyosh LED lampasi tuzmoqchi. Qismlar: quyosh paneli (10W) = 120 000 so‘m, akkumulyator = 45 000 so‘m, LED uch = 8 000 so‘m, kontroller va kabel = 15 000 so‘m, korpus va montaj = 10 000 so‘m, test va sifat nazorat = 3 000 so‘m, mehnat = 6 000 so‘m, pakovka = 2 000 so‘m, logistika = 4 000 so‘m. Tannarx va +30%/ +60% marjali narxini aniqlang.

Yechim:

1. Quyosh panel = 120 000

2. Akkum = 45 000

3. LED = 8 000

4. Kontroller = 15 000

5. Korpus/montaj = 10 000

6. Test = 3 000

7. Mehnat = 6 000

8. Qadoq = 2 000

9. Logistika = 4 000

10. Jami tannarx = $120\,000 + 45\,000 + 8\,000 + 15\,000 + 10\,000 + 3\,000 + 6\,000 + 2\,000 + 4\,000 = 213\,000$ so‘m.

11. Sotish narxlari:

○ +30% → $213\,000 \times 1.30 = 276\,900$ so‘m.

○ +60% → $213\,000 \times 1.60 = 340\,800$ so‘m.

Xulosa: Quyosh LED lampasi tannarxi $\approx 213\,000$ so‘m. Texnik mahsulotlar uchun +30% marja qo‘yish ham raqobatbardosh, brendi va kafolat bilan +60% mumkin.

50-keys. Kosmetik krem (50 g banka)

Kosmetika ishlab chiqaruvchi 50 g krem uchun komponentlar va paketlashni hisoblashayotgan: asosiy aktiv modda = 4 000 so‘m, spirt/emulgator = 1 200 so‘m, konservanti = 800 so‘m, distil. suv = 200 so‘m, banka + qopqoq = 1 500 so‘m, ishchi/arzon laboratoriya = 3 000 so‘m, elektr/sovutgich = 700 so‘m, logistika/sertifikat = 1 000 so‘m. Tannarx va +45%/ +80% marjali sotish narxini aniqlang.

Yechim:

1. Asosiy modda = 4 000
2. Spirt/emulgator = 1 200
3. Konservanti = 800
4. Suv = 200
5. Banka = 1 500
6. Mehnat/laboratoriya = 3 000
7. Elektr = 700
8. Logistika/sertifikat = 1 000
9. Jami tannarx = $4\,000 + 1\,200 + 800 + 200 + 1\,500 + 3\,000 + 700 + 1\,000$
 $= 12\,400$ so‘m.
10. Sotish narxlari:
 - +45% → $12\,400 \times 1.45 = 17\,980$ so‘m.
 - +80% → $12\,400 \times 1.80 = 22\,320$ so‘m.

Xulosa: Kosmetik mahsulotlarda yuqori marja odatiy - bu mahsulot brend va marketingga bog‘liq. Tannarx 12 400 so‘m, brend bilan +80% marja ham to‘g‘ri bo‘lishi mumkin.

51-keys. Muhandislik xizmat - kichik internet dasturini ishlab chiqish (1 ta loyiha)

IT studiya 1 ta kichik veb-ilova (mishqil rezervatsiya tizimi) loyihasi uchun quyidagi xarajatlarni baholamoqda: dasturchi (40 oy-saat) = 3 200 000 so‘m, dizayn = 800 000 so‘m, testlash = 400 000 so‘m, server konfiguratsiya va domen yillik = 150 000 so‘m, boshqaruv va kommunikatsiya = 200 000 so‘m. Loyiha uchun so‘rovchiga taklif etiladigan narx (marja +30% va +70%)ni aniqlang.

Yechim:

1. Jami xarajat = $3\,200\,000 + 800\,000 + 400\,000 + 150\,000 + 200\,000 = 4\,750\,000$ so‘m.
2. Sotish narxlari:
 - +30% → $4\,750\,000 \times 1.30 = 6\,175\,000$ so‘m.
 - +70% → $4\,750\,000 \times 1.70 = 8\,075\,000$ so‘m.

Xulosa: IT xizmatlarda marja loyiha noyoblighi va mijoz bilan muzokaraga bog‘liq. Odatda +30% minimal, maxsus va tez loyiha uchun +70%dan yuqori taklif qilish mumkin.

16-masala.

Mebel ishlab chiqaruvchi kompaniya mijozning buyurtmasiga binoan mebel ishlab chiqaradi. U uchta ishlab chiqarish va ikkita xizmat ko'rsatish bo'limiga ega. Kelgusi yil uchun standart doimiy ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlar, dollar.

Doimiy ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlar	Summa	Taqsimlash bazasi
Ijara to'lovi	12800	Maydon
Ishlab chiqarish uskunalar sug'urtasi	6000	Uskuna qiymati
Telefon xizmati to'lovi	3200	Maydon
Amortizatsiya	18000	Uskuna qiymati
Kontroller ish haqi	24000	Asosiy ishlab chiqarish ish vaqti
Issiqlik va yorug'lik	6400	Maydon
Jami	70400	

Ishlab chiqarish bo'limlari (A, B, C) va xizmat ko'rsatish bo'limlari (X, Y) yangi binolarda joylashgan bo'lib, ularning xususiyatlari quyida keltirilgan:

	A	V	S	X	Y	Jami
Maydon (kv.m)	3000	1800	600	600	400	6400
Uskuna qiymati (sh.b.)	24000	10000	8000	4000	2000	48000
Asosiy ishlab chiqarish ish vaqti (soat)	3200	1800	1000			6000

Talab etiladi:

Doimiy qo'shimcha xarajatlarni bo'limlar o'rtasida taqsimlang. To'g'ridan-to'g'ri taqsimlash usulidan foydalanib, xizmat ko'rsatish bo'limlari xarajatlarini ishlab chiqarish bo'limlari o'rtasida qayta taqsimlang..

17-masala.

Kompaniyaning may oyi uchun quyidagi tugallanmagan hisoblarini yakunlash so'ralgan. Bundan tashqari, qo'shimcha ma'lumotlar (dollar) ko'rib chiqiladi va bu xarajatlar T – hisobvaraqlar orqali taqdim etiladi.

Asosiy materiallar	
31 may holatiga qoldiq	18 000
Tugallanmagan ishlab chiqarish	
30 aprel holatiga qoldiq	2 000
Tayyor mahsulot	
30 aprel holatiga qoldiq	25 000
To'lanadigan hisobvaraqlar	
	30 aprel holatiga qoldiq 10 000
Ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlari	
May oyi uchun jami xarajat	15 000
Ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlarni taqsimlash	
Sotilgan mahsulot tannarxi	

Qo'shimcha ma'lumotlar

a. Ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlari har yili boshida yil uchun rejalashtirilgan ishlab chiqarish xarajatlarini asosiy ishning rejalashtirilgan vaqtiga taqqoslash orqali hisoblanadigan rejalashtirilgan koeffitsiyent yordamida ishlab chiqarish tannarxiga taalluqlidir. 1-yil uchun smetada 150 000 kishi-soat asosiy mehnat va 225 000 dollar ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlari ko'zda tutilgan.

b. To'lanadigan hisobvaraqlar faqat xom ashyo sotib olish uchun mo'ljallangan. 31 may holatiga ko'ra balans 5 000 dollarni tashkil etadi. May oyi davomida 35 000 dollar miqdoridagi hisob-kitoblar to'landi.

v. 31 May holatiga tayyor mahsulotlar zaxirasi 22 000 dollarni tashkil etadi.

g. May oyida sotilgan mahsulotlarning tannarxi 65 000 dollarni tashkil etadi.

d. 31 May kuni zavodda faqat bitta tugallanmagan buyurtma bor edi. Xarajatlar yozuvlari shuni ko'rsatadiki, ushbu buyurtmaga 1000 dollar qo'shimcha xarajat, 400 soat asosiy mehnat va 2000 dollar xom-ashyo tegishli.

e. May oyi davomida jami 9400 soatlik asosiy mehnat ishlagan. Zavoddagi barcha ishchilar bir xil ish haqi stavkasiga ega.

j. May oyi davomida qilingan barcha haqiqiy ishlab chiqarish xarajatlari hisoblarda aks ettirilgan.

Z. 30 aprel holatiga hom-ashyo materiallar qoldig'i 14 000 dollar.

Talab etiladi:

1. May oyi davomida sotib olingan hom-ashyo materiallarni.
2. May oyida yakunlangan mahsulot tannarxini.
3. May oyida qo'shimcha ishlab chiqarish xarajatlarini ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxiga olib borilishini.
4. 31 may holatiga tugallanmagan ishlab chiqarish qoldig'ini.
5. May oyi davomida asosiy materiallar sarfini.

6. May oyi davomida kam taqsimlangan yoki ortiqcha taqsimlangan ishlab chiqarish xarajatlarini.

18-masala.

Kompaniya buyurtmaning qo'shimcha ishlab chiqarish xarajatlarini to'g'ridan-to'g'ri ish soatlari orqali taqsimlaydi. (Har bir pirotexnika uchun ish tartibi alohida buyurtma asosida.) Rahbariyat ishlab chiqarish va elektronikaning qo'shimcha xarajatlarini 135 000 dollar va to'g'ridan-to'g'ri mehnat soatlarini 18000 soat miqdorida baholadi. Yil davomida quyidagi operatsiyalar amalga oshirildi:

A) Komponentlarni ishlab chiqarish uchun xom- ashyo 820 000 dollar miqdorida sotib olindi.

B) Ishlab chiqarishda ishlatiladigan xom-ashyo 830 000 dollarni tashkil etdi (bu miqdorning 13 000 dollar bilvosita materiallar, qolganlari esa to'g'ridan-to'g'ri materiallarga tegishli).

V) Yig'ish va elektronika uchun to'lovlar 200 000 dollarni tashkil etdi (to'g'ridan-to'g'ri mehnatning 70% va bilvosita mehnatning 30%). Natijada yiliga 20 800 soat to'g'ridan-to'g'ri mehnat sarflandi.

G) Ma'muriyat va sotuvchilarning maoshi 150 000 dollarni tashkil etdi.

D) Kompaniya sug'urta bo'yicha yiliga 38 000 dollar miqdorida avans to'lovini amalga oshirdi. Yil davomida oldindan to'langan sug'urta miqdori 40 000 dollarni tashkil etdi (savdo va ma'muriyat bilan bog'liq xarajatlar 600 dollar; pirotexnika ishlarini bajarish xavfi tufayli ishlab chiqarish va elektronika bilan bog'liq xarajatlar 39 400 dollar).

E) Marketing xarajatlari 100 000 dollar.

J) Yil davomida amortizatsiya xarajatlari 40 000 dollarni tashkil etdi (70% ishlab chiqarish va elektron aktivlarga, 30% ma'muriy va tijorat aktivlariga tegishli).

Z) Mol-mulk solig'i 12 600 dollarni tashkil etdi ("To'lanadigan hisobvaraqlar" krediti hisobvarag'ida).

I) Qo'shimcha ishlab chiqarish xarajatlari buyurtmalarga ajratildi.

K) Yil davomida bajarilgan buyurtmalarga buyurtma kartalari bo'yicha 1 106 000 dollar miqdoridagi xarajatlar kiritilgan.

L) Daromad 1 420 000 dollarni tashkil etdi. Sotish narxi (qo'shimcha ishlab chiqarish xarajatlarni kam taqsimlanmagan yoki ortiqcha taqsimlashdan oldin) u 1 120 000 dollarni tashkil etdi.

M) Mijozlardan mablag' kelib tushishi 1 415 000 dollarni tashkil etdi.

N) To'lanadigan hisobvaraqlar bo'yicha to'lovlar 970 000 dollarni tashkil etdi. Ish haqi to'lovi 348 000 dollarni tashkil etdi.

Talab etiladi:

1. Yil davomida xo‘jalik operatsiyalari bo‘yicha jurnal yozuvlarini tayyorlang.

2. Qo‘shimcha ishlab chiqarish xarajatlar yil davomida kam taqsimlanganmi yoki ortiqcha taqsimlanganmi? Qo‘shimcha ishlab chiqarish xarajatlari va sotish xarajatlari uchun hisob balansini yopish uchun kerakli jurnal yozuvlarini tayyorlang.

3. Ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi to‘g‘risida hisobot tayyorlang.

4. Yil uchun foyda va zarar to‘g‘risidagi hisobotni tayyorlang.

19-masala.

“Audit-Konsalting” kompaniyasi soliqni rejalashtirish va konsaltingga ixtisoslashgan kompaniya hisoblanadi. Kompaniya beshta hamkor va beshta xodimlardan iborat hisoblanadi. Kompaniya har bir mijoz uchun xarajatlarni yig‘ish uchun buyurtmali xarajatlar tizimidan foydalanadi va ikkita bo‘limdan iborat: **soliq hisoboti bo‘limi va soliqni rejalashtirish bo‘limi**.

Kompaniya ushbu bo‘limlar xarajatlarini o‘z mijozlariga taqsimlash uchun **rejalashtirilgan qo‘shimcha xarajatlar stavkalaridan foydalanadi**. Joriy yil boshida kompaniya rahbariyati 2022 yil uchun quyidagi hisob-kitoblarni quyidagicha baholadi:

Ko‘rsatkichlar nomi	Soliq hisoboti bo‘limi	Soliqni rejalashtirish bo‘limi
Hisobot tayyorlash vaqti, (soat)	20 000	-
Material xarajatlari	18 000 sh.b.	5 000 sh.b.
Hamkorlarning bevosita xarajatlari (mehnat xarajatlari)	430 000 sh.b.	800 000 sh.b.
Bo‘limlarning ishlab chiqarish qo‘shimcha xarajatlari	700 000 sh.b.	320 000 sh.b.

Soliq hisoboti bo‘limida rejalashtirilgan qo‘shimcha xarajatlar hisobot vaqtiga, soliqni rejalashtirish bo‘limida esa hamkorlarning bevosita xarajatlariga asoslanadi.

Har bir mijozga ajratilgan xarajatlar uchta elementdan iborat: **sarflangan materiallar, to‘g‘ridan-to‘g‘ri hamkorlarning xarajatlari va mijoz uchun ish bajarilgan bo‘limning sarflangan ishlab chiqarish qo‘shimcha umumiy xarajatlari miqdori**.

2022 yil mart oyida mijoz “Fergyuson” kompaniyasi bilan bir nechta soliq hisobotlarini tayyorlash va soliqni rejalashtirish xizmatlaridan foydalanishdan

iborat 605-sonli buyurtmani bajardi. Ushbu davr mobaynida mijoz “Fergyuson” kompaniyasi uchun quyidagi xarajatlar va vaqt sarf etildi:

Ko‘rsatkich nomi	Soliq hisoboti bo‘limi	Soliqni rejalashtirish bo‘limi
Hisobot tayyorlash vaqti, (soat)	18	-
Material xarajatlari	50 sh.b.	30 sh.b.
Hamkorlarning bevosita xarajatlari (mehnat xarajatlari)	410 sh.b.	2 100 sh.b.

Talab etiladi:

1. Soliq hisoboti tayyorlash bo‘limi uchun yil davomida sarflanishi kerak bo‘lgan rejalashtirilgan ishlab chiqarish qo‘shimcha xarajatlar stavkasini hisoblang. Soliqni rejalashtirish bo‘limida qo‘llanilishi kerak bo‘lgan stavkani hisoblang.

2. 1-bandda hisoblangan stavkalardan foydalanib, “Fergyuson” kompaniyasi 605-buyurtmasi bo‘yicha ajratilgan ishlab chiqarish qo‘shimcha xarajatlarni hisoblang.

3. 605-sonli buyurtma bo‘yicha ajratilgan umumiy xarajatlar qancha? Har bir bo‘lim va umuman butun buyurtma uchun hisob-kitoblarni amalga oshiring.

4. Yil oxirida kompaniyada yil davomida olingan quyidagi haqiqiy xarajatlar va operatsion ma’lumotlar mavjud:

5.

Ko‘rsatkich nomi	Soliq hisoboti bo‘limi	Soliqni rejalashtirish bo‘limi
Hisobot tayyorlash vaqti, (soat)	23 000	-
Material xarajatlari	18 000 sh.b.	5 000 sh.b.
Hamkorlarning bevosita xarajatlari (mehnat xarajatlari)	430 000 sh.b.	725 000 sh.b.
Bo‘limlarning ishlab chiqarish qo‘shimcha xarajatlari	770 000 sh.b.	300 000 sh.b.

Yil davomida har bir bo‘limda kam taqsimlangan yoki ortiqcha taqsimlangan qo‘shimcha xarajatlar miqdorini aniqlang.

20-masala.

Kompaniya mijozlar talablariga muvofiq mahsulot ishlab chiqaradi. Ishlab chiqarish xarajatlari haqiqiy qo‘shimcha xarajatlar va oxirgi chorakda ishlagan ish

soatlari soniga asoslangan to'g'ridan-to'g'ri ish soatlari asosida zavod bo'ylab qo'shimcha taqsimlash stavkasiga muvofiq ishlab chiqarish tannarxiga taqsimlanadi. Quyida oxirgi chorak uchun kerakli ma'lumotlar keltirilgan:

To'g'ridan-to'g'ri mehnat xarajatlari:

1-toifa 80 000 soat-480 000 sh.b.

2-toifa 130 000 soat-650 000 sh.b.

Bilvosita mehnat xarajatlari:

M toifa 30 000 soat, soatiga 4,5 sh.b.

N toifa 45000 soatni soatiga 4,0 sh.b.

Yordamchi materiallar-85000 sh.b.

Umumiy zavod xarajatlari-325000 sh.b.

Ishlab chiqarish obektlari va jihozlarining amortizatsiyasi-370 000 sh.b.

Ijara -249 000 sh.b.

Mahsulot ishlab chiqarish uchun xom-ashyoning chiqarilishi har haftaning oxirida hisoblab chiqiladigan o'rtacha og'irlikdagi (AVECO) hisobga olinadi. Ishlab chiqarish uchun chiqarilgan har bir materialning umumiy miqdori 1 sh.b.gacha yaxlitlanadi.

O'tgan hafta davomida X material zaxiralarining harakati:

Hafta boshidagi qoldiq **962 kg** uchun **2532,16 sh.b.** ni tashkil qiladi.

1-kun - 273 kg chikarildi

2-kun - 660 kg 1745,70 sh.b.da qabul qilindi.

3- Kun - 328 kg chiqarildi

5-Kun - 114 kg chiqarildi

X materialini chiqarishga qo'yiladigan talablar:

1-kun - 177 kg Y buyurtma uchun

3- kun – 185 kg Y buyurtma uchun

Oxirgi xafta uchun to'g'ridan to'g'ri xarajatlar:

1- Toifa - Y buyurtma uchun 105 soat 6 sh.b. soatiga;

2- Toifa- Y buyurtma uchun 192 soat 5 sh.b. soatiga

Talab qilinadi:

a. Yuqoridagi ma'lumotlarga asoslanib, oxirgi hafta uchun Y buyurtmasiga tegishli ishlab chiqarish xarajatlarini hisoblang.

b. Y buyurtma yakunlandi, ishlab chiqarish xarajatlarining umumiy miqdori 15,740 sh.b.ni tashkil etdi. Noishlab chiqarish xarajatlari umumiy xarajatlarning 25% ni tashkil qiladi. Y buyurtmasining sotish narxini aniqlash kerak, bunda sof foydaning sotishga nisbati 10% ga teng bo'ladi. Y buyurtmaning sotish narxini hisoblang (uni 1 sh.b.gacha yaxlitlang)

21-masala.

“Aerospeyc” sun'iy yo'ldoshlarini yig'ish bo'limi haqida quyidagi ma'lumotlar berilgan:

Davr	Tabiiy birliklar (sun'iy yo'ldoshlar), dona	Asosiy materiallar	Qo'shimcha xarajatlar
Davr boshiga tugallanmagan ishlab chiqarish (1 may) ^a	8	4 933 600 sh.b.	910 400 sh.b.
May oyida ishlab chiqarish yo'lga qo'yilgan	50		
May oyida ishlab chiqarish tugallandi	46		
31 may holatiga tugallanmagan ishlab chiqarishb	12		
May oyida qilingan xarajatlar		32 200 000 sh.b.	13 920 000 sh.b.

^aTugallanish darajasi: asosiy materiallar uchun - 90%; qo'shimcha xarajatlar bilan - 40%.

^bTugallanish darajasi: asosiy materiallar uchun - 60%; qo'shimcha xarajatlar bilan - 30%.

Sun'iy yo'ldoshni yig'ish bo'limi texnologik xarajatlarni hisoblashda o'rtacha vaznli xarajat (AVECO) usulidan foydalanadi.

Talab etiladi:

1. Asosiy materiallar va qo'shilgan xarajatlar uchun ekvivalent birliklarni hisoblang. Jadvalingizning birinchi ustunida tabiiy birliklarni ko'rsating.

2. Asosiy materiallar va qo'shilgan xarajatlar uchun ekvivalent birlik xarajatlarini hisoblang, hisobga olinishi kerak bo'lgan umumiy xarajatlarni qo'shing va bu xarajatlarni tugallangan va davr oxiridagi tugallanmagan ishlab chiqarish birliklariga taqsimlang.

3. Faraz qilaylik, sun'iy yo'ldoshni yig'ish bo'limi o'rtacha xarajat usulidan ko'ra texnologik tannarxni hisoblashning FIFO usulidan foydalanadi. Asosiy materiallar va qo'shilgan xarajatlar uchun ekvivalent birliklarni hisoblang. Jadvalingizning birinchi ustunida tabiiy birliklarni ko'rsating.

4. Asosiy materiallar va qo'shilgan xarajatlar uchun ekvivalent birlik narxini hisoblang, hisobga olinadigan umumiy xarajatlarni qo'shing va bu xarajatlarni tugallangan va davr oxiridagi tugallanmagan ishlab chiqarish birliklariga taqsimlang.

22-masala.

“Sunshine Oil” kompaniyasi qayta ishlanmagan o‘simlik yog‘ini sotib oladi. Ushbu yog‘ni tozalashdan so‘ng, bo‘linish nuqtasida to‘rtta mahsulot olinadi: A, B, C va D. Mahsulot C bo‘linish nuqtasida to‘liq sotiladi. A, B va D mahsulotlari “A super”, “B super” va “D super” mahsulotlarini ishlab chiqarish uchun yanada takomillashtirilishi mumkin. O‘tgan oyda (dekabrda) kesish nuqtasida ishlab chiqarish:

A mahsuloti - 300 000 litr

B mahsuloti - 100 000 litr

C mahsulot - 50 000 litr

D mahsulot - 50 000 litr

Qayta ishlanmagan o‘simlik yog‘ini sotib olish va qayta ishlash bo‘yicha kompleks xarajatlar 100 000 sh.b.ni tashkil etadi. “Sunshine Oil” ning davr boshida yoki oxirida zaxiralari yo‘q edi. Dekabr oyida C mahsuloti 50 000 sh.b.ga sotilgan. A, B va D mahsulotlari yanada takomillashtirildi va keyin sotildi. Dekabr uchun quyidagi ma’lumotlar mavjud:

Ko‘rsatkichlar nomi	“Super” mahsulotlarni olish uchun taqsimlanadigan qayta ishlash xarajatlari	Daromad
A super	200 000 sh.b.	300 000 sh.b.
V super	80 000 sh.b.	100 000 sh.b.
D super	90 000 sh.b.	120 000 sh.b.

“Sunshine Oil” shuningdek, A, B va D mahsulotlarini kesish nuqtasida sotish imkoniyatiga ega edi. Ushbu muqobil dekabr oyida quyidagi savdo daromadlariga olib kelgan bo‘lar edi:

A mahsuloti - 50 000 sh.b.

B mahsuloti - 30 000 sh.b.

D mahsuloti - 70 000 sh.b.

Talab etiladi:

1. Dekabr oyida sotilgan har bir mahsulot uchun yalpi foydani kompleks xarajatlarini 100 000 sh.b. taqsimlash uchun quyidagi usullardan foydalanib hisoblang:

a) Bo‘linish nuqtasida sotish usuli

b) Natural ko‘rsatkichlar usuli

c) Realizatsiya qilinadigan sof qiymat usuli

2. “Sunshine Oil” kompaniyasi A, B yoki D mahsulotlarini qayta ishlash bo‘yicha turli qarorlar qabul qilib, dekabr oyidagi operatsion daromadini oshira oladimi? Tavsiya etilgan o‘zgarishlarning operatsion daromadga ta‘sirini ko‘rsating.

23-masala.

Jami birgalikda ishlab chiqariladigan uchta mahsulot – A, B va C – uchun jarayon bo'yicha tannarx 200 000 dollarni tashkil qiladi. Chiqariladigan mahsulot hajmi quyidagicha:

- A mahsuloti – 6 000 litr
- B mahsuloti – 10 000 litr
- C mahsuloti – 20 000 tonna

Jarayon yakunlanganidan so'ng har bir mahsulot quyidagi narxlarda sotilishi mumkin:

- A mahsuloti – 1 litri 10 dollardan
- B mahsuloti – 1 litri 4 dollardan
- C mahsuloti – 1 tonnasi 10 dollardan

Agar har bir mahsulotni qo'shimcha qayta ishlash orqali yanada yuqori sifatli mahsulot olish imkoni bo'lsa, ma'lumotlar quyidagicha ko'rinish oladi:

Mahsulot	Qo'shimcha (keyingi) qayta ishlash xarajatlari	Yakunlovchi jarayondan keyingi sotish qiymati
Yaxshilangan A mahsuloti	1 litriga 14 dollar	1 litriga 20 dollar
Yaxshilangan V mahsuloti	1 litriga 2 dollar	1 litriga 8 dollar
Yaxshilangan S mahsuloti	1 tonnaga 6 dollar	1 tonnaga 16 dollar

Talab etiladi:

1. Kompleks xarajatlarni eng muvofiq usul bilan taqsimlang.
2. Rahbariyatga maslahat bering: birgalikda ishlab chiqarilgan mahsulotlar bo'linish nuqtasida sotilishi kerakmi yoki ularni yanada rivojlantirish kerakmi? Maslahatlaringizni hisob-kitoblar bilan qo'llab-quvvatlang.

Quyidagi atamalarni tuchuntiring:

- ishlab chiqarish jarayonining standart yo'qotishlari;
- birgalikda ishlab chiqarilgan mahsulotlar;
- qo'shimcha mahsulot.

24-masala.

1. To'liq tannarx (Full Costing) orqali hisoblash

Bu usulda **barcha xarajatlar** (o'zgaruvchan + doimiy) mahsulot tannarxiga kiritiladi.

Misol 1.

Korxona 1 000 dona mahsulot ishlab chiqargan. Quyidagi xarajatlar ma'lum:

Xarajat turi	Summa
Xomashyo va materiallar	20 000 000 so'm
Ish haqi	10 000 000 so'm
O'zgaruvchan ishlab chiqarish ustamalari	5 000 000 so'm
Doimiy ishlab chiqarish ustamalari	8 000 000 so'm

2. O'zgaruvchan xarajatlار (Variable Costing) orqali hisoblash

Bu usulda **faqat o'zgaruvchan xarajatlار** tannarxga kiritiladi, doimiy xarajatlار esa davr xarajatlari sifatida hisoblanadi.

Misol 2.

Yuqoridagi misoldagi shu ma'lumotlardan foydalanamiz, lekin tannarxga faqat o'zgaruvchan xarajatlarni olamiz:

- Xomashyo va materiallar – 20 000 000
- Ish haqi – 10 000 000
- O'zgaruvchan ustamalar – 5 000 000
- Doimiy ustamalar - **tannarxga kiritilmaydi**

3. Kompaniya bitta mahsulot ishlab chiqaradi va mahsulot birligi quyidagi xarajatlardan iborat:

1. Asosiy materiallar 2.60 sh.b.
2. Asosiy ishlab chiqarish ishchilarining mehnat haqi 3.00 sh.b.
3. O'zgaruvchan qo'shimcha xarajatlار 0.40 sh.b.
4. Doimiy ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlari 1.00 sh.b.

Jami 7.00 sh.b.

25-masala.

Doimiy ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlari 150 birlik mahsulotning smeta ishlab chiqarish hajmi va har chorak uchun 150 sh.b. miqdoridagi doimiy ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlari asosida hisoblanadi. Smeta bo'yicha sotish va ma'muriy ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlari har chorakda 100 sh.b.ni tashkil qiladi. (barcha xarajatlار doimiy). Mahsulotning sotish narxi 10 sh.b.ni tashkil etadi. 1 birlik uchun har chorak uchun ishlab chiqarish va sotish hajmi:

Ko'rsatkichlar	1-chorak	2-chorak	3-chorak	4-chorak
Ishlab chiqarish (birlik uchun)	150	170	140	150
Realizatsiya (birlik uchun)	150	140	160	160
+/- qoldiq	0	+30	-20	-10

1-chorak boshiga zahira bo'lmagan. Xaqiqiy xarajatlار smeta xarajatlarga teng.

Talab etiladi:

1. Xarajatlار va o'zgaruvchan xarajatlarni to'liq taqsimlagan holda tannarxlash usulidan foydalangan holda daromadlar to'g'risidagi hisobotni jadvallar shaklida taqdim eting.

2. Har chorakda va butun yil davomida natijalarni sharhlang.

26-masala.

Rejalashtirilgan realizatsiya hajmi - 80 000 dona.

Sotish narxi - 8 sh.b. (har bir dona uchun).

O'zgaruvchan xarajatlar - 4 sh.b. bir dona uchun.

Doimiy xarajatlar - 200 000 sh.b. davr uchun.

Talab etiladi: zarar ko'rinmagan realizatsiya hajmi va xavfsizlik marjasi.

27-masala.

«Galla» kompaniyasi bosma adabiyot nashr etish bilan shug'ullanadi. Dastlabki baholarga ko'ra, bir kitobni nashr etish bo'yicha o'zgaruvchan xarajatlar 20,4 so'mni tashkil etadi, umumiy doimiy xarajatlar esa 180 000 so'm. Bozor tadqiqotlari ma'lumotlariga ko'ra, kompaniya kitobni donasi 38,4 so'mdan sotishni rejalashtirmoqda.

Aniqlang:

1. Marjinal foyda (margin) konsepsiyasidan foydalanib, kompaniya 36 000 so'm foyda olishi uchun nechta kitob sotishi kerak.

2. Faraz qilaylik, doimiy xarajatlarni 150 000 so'mgacha kamaytirish mumkin bo'lsa, 57 000 so'm foyda olish uchun nechta kitob sotilishi kerak bo'ladi.

3. Dastlabki ma'lumotlarga asoslanib va faqat 21 000 kitob sotilishi mumkin deb hisoblasak, kompaniya 80 400 so'm foyda topishi uchun kitob narxi qancha bo'lishi kerak?

28-masala.

Kompaniya bir turdagi mahsulot ishlab chiqaradi. Yillik smeta bo'yicha (sh.b.):

- Sotish narxi (bir dona) – 25
- O'zgaruvchan xarajatlar (bir dona) – 8
- Jami doimiy xarajatlar – 210 000
- Smetaning rejalashtirilgan foydasi – 300 000

Foyda darajasi ma'qul emas, shuning uchun alternativ takliflar mavjud:

Taklif	Natija
Sotish narxini 10% ga kamaytirish	Sotish xajmi 6% ga oshadi
Sotish narxini 8% ga oshirish	Sotish xajmi 4% ga kamayadi

Talab etiladi:

1. Smetada berilgan ma'lumotlarga asoslanib, realizatsiya hajmidagi bezubud (zararsizlik) nuqtasini va realizatsiya daromadlaridagi xavfsizlik marjasini aniqlang.

2. Smeta ma'lumotlariga ko'ra, 420 000 so'm miqdorida foyda olish uchun sotish narxini necha foizga o'zgartirish zarurligini hisoblang.

3. Har bir taklif bo'yicha yillik foydani hisoblang. E'tibor bering, ma'lumotlar ikki variantda taqdim etilishi talab etiladi. Har bir taklif mustaqil hisoblanadi.

29-masala.

Excell Products Ltd. kompaniyasi **X** va **Y** turidagi ikki xil mahsulotni ishlab chiqaradi va sotadi. 2026 yil uchun prognoz (taxminiy) ma'lumotlari:

	X mahsulot	Y mahsulot
Sotish hajmi, birliklarda	8 000	2 000
Sotish narxi, bir donasi uchun sh.b.	12	8
Birlikka o'zgaruvchan xarajatlar, sh.b.	8	3

Har yillik doimiy xarajatlar (reja) – 27 300 sh.b. Mavjud mahsulot turlari bo'yicha kompaniyaning realizatsiya daromadidagi zararsizlik nuqtasi qancha?

30-masala.

Kompaniya ijaraga olingan poyabzal do'konlari tarmog'ini boshqaradi. Do'konlar nisbatan arzon **erkak poyabzallarining** 10 turi bilan savdo qiladi, har bir tur uchun sotib olish narxi va sotish narxi bir xil.

Kompaniya yangi do'konni ochishning maqsadga muvofiqligini aniqlashga harakat qilmoqda. Yangi do'konning daromad va xarajatlari nisbati quyidagicha hisoblanadi:

Bir juft poyabzal uchun (sh.b.):

O'zgaruvchan ma'lumotlar:

- Sotish narxi – 30
- Poyabzalning sebestoimosti – 19,50
- Savdo bo'yicha komissiya – 1,50
- Jami o'zgaruvchan xarajatlar – 21

Yillik doimiy xarajatlar:

- Ijara – 60 000
- Mehnat haqi – 200 000
- Reklama xarajatlari – 80 000
- Boshqa doimiy xarajatlar – 20 000
- Jami – 360 000

Talab etiladi:

1. Yillik ma'lumotlarga asoslanib, zararsizlik nuqtasidagi realizatsiya hajmini (u.ye.da va mahsulot birliklarida) aniqlang.

2. Agar do'kon 35 000 juft poyabzal sotsa, sof foyda (yo'qotish) qiymati qancha bo'ladi?

3. Agar sotuvchilarga qo‘shimcha ravishda do‘kon menejeri har bir sotilgan juft poyabzal uchun 0,3 sh.b. komissiya olsa, zararsizlik nuqtasidagi realizatsiya hajmi (u.ye.da va mahsulot birliklarida) qancha bo‘ladi?

4. Dastlabki ma‘lumotlarga qayting. Agar sotuv komissiyalari 81 000 sh.b. miqdorida doimiy ish haqi bilan almashtirilsa, zararsizlik nuqtasidagi yillik realizatsiya hajmi (sh.b.da va mahsulot birliklarida) qancha bo‘ladi?

31-masala.

Farz qilaylik, zararsizlik nuqtasidagi daromad **100 000 sh.b.**, doimiy xarajatlar esa **40 000 sh.b.**

1. Marjinal daromad qiymatini aniqlang.
2. Agar birlik mahsulot uchun o‘zgaruvchan xarajatlar 12 sh.b. bo‘lsa, birlik sotish narxi qiymatini aniqlang.
3. Farz qilaylik, 8 000 dona mahsulot sotildi. Xavfsizlik marjasini aniqlang.

32-masala.

1-yilda Bocka kompaniyasi soliq to‘langanidan keyin **sof foyda** sifatida **8 000 sh.b.** oldi.

Kompaniyaning doimiy xarajatlari **80 000 sh.b.**, o‘zgaruvchan xarajatlar darajasi esa realizatsiya daromadining **75%** ni tashkil etdi.

1-yildagi soliq stavkasi **60%**.

Talab etiladi:

1. 1-yildagi **soliq to‘lanishidan avvalgi foydani** aniqlang.
2. 1-yildagi **marjinal daromad** qiymatini aniqlang.
3. 1-yildagi **realizatsiya hajmini (sh.b.)** aniqlang.
4. **Zararsizlik nuqtasidagi realizatsiya hajmini (sh.b.)** aniqlang.

33-masala.

Korxona ikki turdagi nasoslarni ishlab chiqarishni rejalashtirmoqda: moyli va yonilg‘i. Quyidagi dastlabki ma‘lumotlar mavjud:

Asosiy materiallarning narxi:

Latun	1.20 sh.b./kg
Alyumin	2.60 sh.b./kg
Asosiy ishlab chiqarish hodimlarning ish haqi	2.05 sh.b./soat

Ishlab chiqarish birligi uchun materiallar va ishchi kuchiga bo‘lgan talab:

	Moyli nasos	Yonilg‘ili nasos
Latun	12 kg	12 kg
Alyumin	6 kg	8 kg
Ish haqi	14 soat	20 soat

Quyida rejalashtirilgan savdo hajmlari va tovar-moddiy zaxiralar to'g'risidagi ma'lumotlar keltirilgan:

	Moyli nasos	Yonilg'ili nasos	Summa
Sotish xajmi rejasi, dona	5000	1000	
Bir birlik sotish narxi	105,40 sh.b.	164,0 sh.b.	
Davr boshiga zahiralar:	100 dona	50 dona	
	8670 sh.b.	5810 sh.b.	14480 sh.b.
Davr oxiriga zahiralar:	1100 dona	50 dona	

Asosiy materiallar

	Latun	Alyumin
Davr boshiga zahiralar	500 kg * 1,2 sh.b.=6000 sh.b.	5000 kg * 2,6 sh.b. = 13000 sh.b.
Davr oxiriga zahiralar	6000 kg * 1,2 sh.b. = 7200 sh.b.	1000 kg * 2,6 sh.b. = 2600 sh.b.

Ishlab chiqarish qo'shimcha xarajatlari:

Yordamchi materiallar	30000 sh.b.
Bilvosita ish haqi xarajatlari	70000 sh.b.
Boshqa to'lovlar	25000 sh.b.
Elektro-energiya	9000 sh.b.
Xizmat ko'rsatish xizmatlari	24500 sh.b.
Amortizatsiya	25000 sh.b.
Sug'urta xarajatlari	4500 sh.b.
Nazoratchi ishchining ish haqi	20000 sh.b.
Jami:	208000 sh.b.

Tijorat xarajatlari:

Komissiya xarajatlari	20 000 sh.b.
Reklama xarajatlari	3000 sh.b.
Sotuv agenti ish haqi xarajatlari	10000 sh.b.
Transport xarajatlari	5000 sh.b.
Xizmatchilarning ish haqi xarajatlari	10000 sh.b.
Qadoqlash xarajatlari	1000 sh.b.
Jami:	49000 sh.b.

Ma'muriy xarajatlar:

Ish haqi xarajatlari	21000 sh.b.
Boshqa xarajatlar	5000 sh.b.
Jami:	26000 sh.b.

Talab etiladi: Quyidagi ma'lumotlar asosida budjetni tuzing.

1-qadam. Sotish budjeti

Mahsulot	Talab (dona)	Narxi	Summa, sh.b.
Moyli nasos	5000	105,4	527000
Yonilg'ili nasos	1000	164	164000
Jami:	6000		691000

2-qadam. Ishlab chiqarish budjeti (Ishlab chiqarish dasturi)

	Moyli nasos, dona	Yonilg'ili nasos, dona
Rejali sotish xajmi	5000	1000
<i>Plyus</i> Davr oxiriga tayyor mahsulot zahirasi	1100	50
Jami talab	6100	1050
<i>Minus</i> Davr boshiga tayyor mahsulot zahirasi	100	50
Ishlab chiqarish dasturi	6000	1000

3-qadam. Asosiy materiallar sotib olinishi va sarflanishi budjeti

Mahsulot	Ishlab chiqarish dasturi, dona	Materiallar			
		Latun		Alyumin	
		Norma kg/dona	Talab,kg	Norma kg/dona	Talab,kg
Moyli nasos	6000	12	72000	6	36000
Yonilg'ili nasos	1000	12	12000	8	8000
Ishlab chiqarishga talab, kg		84000		44000	
<i>Plyus</i> Davr oxiriga material zahirasi, kg		6000		1000	
Materialga jami talab, kg.		90000		45000	
<i>Minus</i> Davr boshiga material, zahirasi, kg		500		5000	
Sotib olingan materialga bo'lgan umumiy talab, kg		89500		40000	
Material narxi, sh.b/kg		1,2		2,6	
Materiallarni sotib olish xarajatlari		107400		104000	

4-qadam. Ish haqi vaqti budjeti

Mahsulot	Ishlab chiqarish dasturi, dona	Mehnat xajmi, soat	Jami mehnat xajmi, soat	Soatbay stavka, sh.b./soat	Ish haqi xarajatlari
Moyli nasos	6000	14	84000	2,05	172200
Yonilg'ili nasos	1000	20	20000	2,05	41000
Jami:	7000		104000		213200

5-qadam. Ishlab chiqarish qo‘shimcha xarajatlari budjeti

Yordamchi materiallar	30000 sh.b.
Bilvosita ish haqi	70000 sh.b.
Boshqa to‘lovlar	25000 sh.b.
Elektr-energiya	9000 sh.b.
Xizmat ko‘rsatish	24500 sh.b.
Amortizatsiya	25000 sh.b.
Sug‘urta xarajatlari	4500 sh.b.
Nazoratchini ish haqisi	20000 sh.b.
Jami:	208000
Jami xodimlarning ish haqi soati	104000
Ishlab chiqarish qo‘shimcha xarajatlar taqsimot stavkasi	2

6-qadam. Davr oxiridagi ishlab chiqarish birligi tannarxi va tayyor mahsulot uchun budjeti

Xarajat moddolari	Moyli nasos	Yonilg‘ili nasos	
Asosiy materiallar:			
-latun	$12 \cdot 1,2 = 14,4$	$12 \cdot 1,2 = 14,4$	
-alyumin	$6 \cdot 2,6 = 15,6$	$8 \cdot 2,6 = 20,8$	
Ish haqi xarajatlari	$14 \cdot 2,05 = 28,7$	$20 \cdot 2,05 = 41$	
Ishlab chiqarish qo‘shimcha xarajatlari	$2 \cdot 14 = 28 \text{ sum}$	$2 \cdot 20 = 40 \text{ sum}$	
Bir birlik mahsulot tannarxi	86,7	116,2	
Davr oxiriga tayyor mahsulot, dona	1100	50	
Davr oxiriga tayyor mahsulot tannarxi	95370	5810	101180
Jami:			

7-qadam. Sotilgan mahsulot tannarxi budjeti

Xarajat, sh.b.	Jami
Asosiy materiallar:	
-davr boshiga zahiralar	19000
- Sotib olingan	211400
-sarflangan materiallar	
- davr oxiriga zahiralar	
-ishlab chiqarishga berilgan materiallar	
Ish haqi xarajatlari	
Ishlab chiqarish qo‘shimcha xarajatlari	
Ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi	
Davr boshiga tayyor mahsulot zahirasi	
Tayyor mahsulot	
Davr oxiriga tayyor mahsulot	
Tayyor mahsulot tannarxi	

8-qadam. Tijorat va ma'muriy xarajatlar budjeti**Tijorat xarajatlari:**

Komission	
Reklama	
Tijorat agenti xodimi ish haqisi	
Transport xarajatlari	
Xizmat ko'rsatuvchi xodimlarning ish haqisi	
Qadoqlash xarajatlari	
Jami	

Ma'muriy xarajatlar:

Ish haqi	
Boshqa xarajatlar	
Jami:	
Umumiy xarajatlar:	

9-qadam. Foyda budjeti

Mahsulot sotishdan tushum	
Mahsulot tannarxi	
Yalpi foyda	
Operatsion xarajatlar	
Operatsion foyda	

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. - T. O'zbekiston, 2023 y.
2. O'zbekiston Respublikasining "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi qonuni 2016 yil 13 aprel.
3. O'zbekiston Respublikasining Soliq Kodeksi. Yangi tahriri. 2019 yil 30 dekabrda tasdiqlangan.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-sonli Farmoni.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentning 29.12.2017 yildagi PQ-3454-son Qarori.
6. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Mahsulot (ish va xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarini shakllantirish tarkibi to'g'risida"gi Nizomi. 1999 yil 5 fevraldagi 54-sonli Qarori.
7. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017 y.
8. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017 y.
9. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017 y.
10. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017 y.
11. Abdug'aniyev A.A. Boshqaruv hisobini tashkil etish muammolari, ularning yechimlari. - T.: TMI. 2003 y.
12. Colin Drury. Management and Cost Accounting, eighth edition. 2012.
13. Druri K. Upravlencheskiy i proizvodstvennyy uchet. M.: YuNTI-DANA. 2003.
14. Financial and managerial accounting, 12e, Carl S.Warren, James M.Reeve, Jonathan E.Duchac, 2014.
15. Wan Madznah Wan Ibrahim, Mohd Rizal Palil "Fundamentals of business accounting". Oxford university Press, 2014 y.
16. Ibragimov A., Ochilov I., Qo'ziev I. Moliyaviy va boshqaruv hisobi – T.: Iqtisod-moliY. 2008 y.
17. Jo'raev N., Bobojonov O., Abduvaxidov F., Sotvoldieva D. Moliyaviy va boshqaruv hisobi. Darslik. - T., 2007 y.
18. Jumaniyozov K., Maqsudov B. Boshqaruv hisobi asoslari. - T.: Fan. 2000 y.
19. Pardayev A.X. Boshqaruv hisobi. O'quv qo'llanma. - T.: G'.G'ulom nomidagi nashriyot matbaa ijodiy uyi. 2008 y.

20. Pardayev A.X., Pardayev P.X. Boshqaruv hisobi. O‘quv qo‘llanma. - T.: AkademiY. 2002.

21. Xasanov B.A., Xoshimov A.A. Boshqaruv hisobi. Darslik. - T.: Cho‘lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2015 y.

22. Xasanov B.A., Xoshimov A.A. Boshqaruv hisobi. Darslik. - T.: Iqtisod moliY. 2005 y.

Internet saytlari

23. www.gov.uz (O‘zbekiston Respublikasi hukumat portali)

24. www.imf.uz (O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi sayti)

25. www.ziynet.uz (Axborot ta’lim tarmog‘i)

26. www.lex.uz (O‘z.R. Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi)

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
1-BOB. BOSHQARUV HISOBI FANINING PREDMETI, METODOLOGIYASI VA NAZARIY ASOSLARI.....	5
1.1. Boshqaruv hisobi, mazmuni va ahamiyati.....	5
1.2. Boshqaruv hisobi, uning predmeti va metodi.....	9
1.3. Boshqaruv hisobi metodlari va funksiyalari.....	11
1.4. Boshqaruv va moliyaviy hisob o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik.....	12
1.5. Boshqaruv hisobi shakllanishi va rivojlanish bosqichlari.....	15
2-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA XARAJATLARNING O'RNI VA BOSHQARUVI.....	19
2.1. Xarajat tushunchasi va ularning tasnifi.....	19
2.2. Xarajatlar tarkibi.....	21
2.3. Ishlab chiqarish xarajatlarini hisobga olish va tannarxni kalkulyatsiya qilish.....	25
2.4. Shartli-o'zgaruvchan, shartli-doimiy va aralash xarajatlar tahlili.....	29
3-BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH ASOSLARI.....	38
3.1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari va modellari.....	38
3.2. Alternativ xarajatlar.....	43
3.3. Boshqaruv hisobida relevant va norelevant xarajatlar.....	46
4-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA XO'JALIK YURITUVCHI SUBEKTLAR FAOLIYATINI REJALASHTIRISH VA BUDJETLASHTIRISH.....	49
4.1. Rejalashtirish asoslari va dasturi.....	49
4.2. Xo'jalik yurituvchi subekt budjeti mohiyati va uni shakllantirish.....	53
4.3. Ishlab chiqarish dasturini tuzish.....	58
4.4. Pul mablag'lari budjeti.....	61
4.5. Sotuv hajmini rejalashtirish.....	64

5-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA BAHO SIYOSATI VA TRANSFERT BAHONI SHAKLLANTIRISH.....	66
5.1. Makroiqtisod nuqtayi nazaridan baholarni belgilash konsepsiyasi.....	66
5.2. Baho siyosatida transfert bahoning tutgan o‘rni va mazmuni. Transfert bahoni aniqlash tartibi va tamoyillari.....	68
5.3. Maqsadga muvofiq holda ustamalar foizini aniqlash.....	73
5.4. Baholar bo‘yicha qarorlar qabul qilishda ta’sir etuvchi omillar.....	76
5.5. Bahoni belgilash usullari.....	78
6-BOB. XO‘JALIK YURITUVCHI SUBEKTLARNING SEGMENTAR HISOBOTI.....	83
6.1. Segmentar hisobotning mazmuni, ahamiyati va uni tashkil etish tamoyillari.....	83
6.2. Segmentar hisobot ma’lumotlari va ularning muhimligi.....	88
6.3. Tashqi foydalanuvchilar ushun segmentar hisobot tuzish qoidalari va tamoyillari.....	89
6.4. Ichki segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari....	94
6.5. Segmentar hisobotni tuzish bosqichlari va uning vazifalari..	102
6.6. Segmentar hisobot: javobgarlik markazlari faoliyatini baholash mezonlari.....	104
7-BOB. JAVOBGARLIK VA MAS’ULIYAT MARKAZLARI BO‘YICHA BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL QILISH.....	108
7.1 Javobgarlik markazlarining turlari.....	108
7.2. Mas’uliyat markazlari faoliyatini moliyaviy baholash mezonlari.....	111
7.3. Javobgarlik markazlari bo‘yicha xarajatlar hisobini tashkil etish.....	114
7.4. Javobgarlik markazlari bo‘yicha daromad va xarajatlarni aniqlash.....	117
8-BOB. ZARARSIZLIK NUQTASI TAHLILI VA MARJINAL DAROMAD.....	120
8.1. Marjinal daromad tushunchasi.....	120
8.2. Bozorni shakllantirish va tartibga solish, amaliy misollar asosida zararsizlik nuqtasini aniqlash.....	121

8.3. SVP - tahlilining asosiy muammolari.....	122
8.4. Ishlab chiqarish zararsizligini tahlil etish.....	125
9-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA CHIZIQLI DASTURLASH MODEL.....	132
9.1. Chiziqli dasturlash modellaridan foydalanish zaruriyati.....	132
9.2. Chiziqli dasturlash modelining asosi.....	135
9.3. Chiziqli dasturlash modeli muammolarini yechish bosqichlari.....	138
10-BOB. INVESTITSIYA LOYIHALARI VA BIZNESNING TARKIBI BO‘YICHA BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH.....	141
10.1. Investitsiya loyihalari bo‘yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish.....	141
11.1. Biznes tarkibini o‘zgartirish bo‘yicha qarorlar qabul qilish va boshqaruv samaradorligini baholash.....	145
10.3. Rivojlangan mamlakatlarda biznes boshqaruvi tajribasi.....	152
11-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA SIFATNI BOSHQARISH VA NAZORAT QILISH.....	155
11.1. Sifatni boshqarishning paydo bo‘lishi va rivojlanishi.....	155
11.2. Sifat ko‘rsatkichining mohiyati.....	158
11.2. Sifat nazorati.....	160
11.3. Sifat nazoratining xulqiy jihatlari.....	164
12-BOB. STRATEGIK BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL QILISH YO‘NALISHLARI.....	167
12.1.Strategik boshqaruv hisobining xo‘jalik yurituvchi subekt faoliyatini boshqarishdagi o‘rni.....	167
12.2. Strategik boshqaruv hisobini tashkil etish va yuritishning nazariy va uslubiy asoslari.....	173
12.3. Strategik boshqaruv hisobini tashkil qilishning amaliy asoslari.....	177
13-BOB. XO‘JALIK YURITUVCHI SUBEKTLARDA BOSHQARUV HISOBINI AMALIY JIHATDAN TASHKIL QILISH.....	180
13.1.Boshqaruv hisobini tashkil etishning avtonom va integratsiyalashgan tizimlari.....	180
13.2.Xo‘jalik yurituvchi subektlarda boshqaruv hisobini tashkil etishning asosiy yo‘nalishlari.....	183

14-BOB. BOSHQARUV HISOBIDA TRANSFER BAHONI SHAKLLANTIRISH.....	189
14.1. Korxona baho siyosatida transfert bahoning tutgan o‘rni va mazmuni.....	189
14.2. Transfert bahoni aniqlash tartibi va tamoyillari.....	190
14.3. Transfert bahoni belgilash usullari.....	191
14.4. Transfert bahoni xarajatlar va qiymat yondashuvlari asosida shakllantirish.....	193
15-BOB. O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL ETISHNI RIVOJLANTIRISH YO‘NALISHLARI.....	199
15.1. Boshqaruv hisobining meyoriy-huquqiy bazasini takomillashtirish istiqbollari.....	199
15.2. Boshqaruv hisobini isloh qilishning nazariy va amaliy jihatlar.....	203
GLOSSARIY.....	207
KEYS VA MASHQLAR.....	210
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	268

QAYDLAR UCHUN

BOSHQARUV HISOBI

DARSLIK

Fm ZjjbMl Bjbk h\Z
FmkZ b @nfZ[h_\Z
>baZcg_j B :^beh\Z
â ý üł ł œ Ł Øÿ ÿ œł