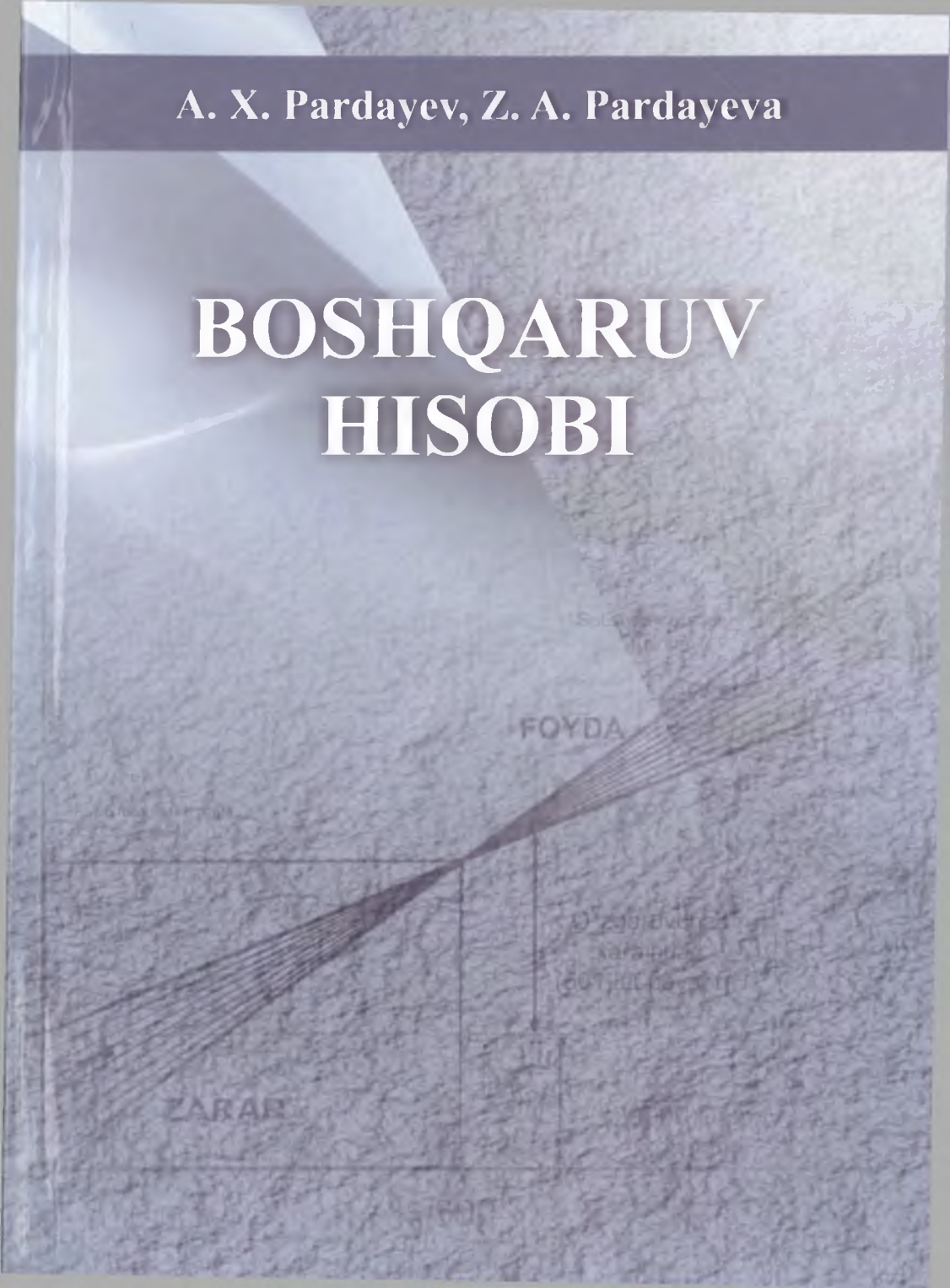


A. X. Pardayev, Z. A. Pardayeva

# BOSHQARUV HISOBI



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM  
VAZIRLIGI

TOSHKENT TO'QIMACHILIK VA YENGIL SANOAT INSTITUTI

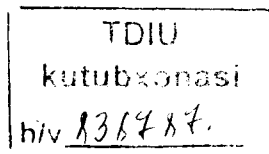
Pardayev Abdunabi Xoliqovich  
Pardayeva Zulfizar Alimovna

*Karomat*

# BOSHQARUV HISOBI

(Darslik)

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi  
tomonidan "Buxgalteriya hisobi va audit" (tarmoqlar bo'yicha)  
ixtisosligi bo'yicha ta'lim olayotgan talabalarga darslik sifatida  
tavsiya etilgan



"TAFAKKUR"  
2014

657 (04)

657.01

**UO`K: 372.893(072)**

**KBK: 74.266.3**

**P-21**

**PARDAYEV A.X., PARDAYEVA Z.A. BOSHQARUV HISOBL–T.:“TAFAKKUR”**  
nashriyoti, 2014 – 396 b.

ISBN 978-9943-24-117-6

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

Данный учебник - «Управленческий учёт» подготовлен в соответствии с учебной программой Государственного образовательного стандарта и предназначен для студентов, обучающихся по экономическому направлению. В данной книге отдельное внимание уделяется организации управленческого учёта на уровне современных требований. В нём подробно описаны сущность организации управленческого учёта, современные методы учёта затрат, бюджетирование, образование трансфертных цен, составление сегментарных отчётов с учётом требований международных стандартов бухгалтерского учёта.

This manual - "Management Accounting" is prepared in accordance with the curriculum of the National educational standard and designed for students in economics. This manual is focused on the organization of management accounting up to date. It describes in detail the essence of management accounting organization, modern methods of cost accounting, budgeting, transfer prices formation, the composition of segmental reporting in according with the requirements of international accounting standards.

**UO`K: 372.893(072)**

**KBK: 74.266.3**

**Taqrizchilar:**

Toshkent Davlat iqtisodiyot universitetining  
“Audit” kafedrası mudiri, i.f.d., professor  
**Xasanov Baxodir Akramovich**

Toshkent to‘qimachilik va yengil sanoat  
institutining “Buxgalteriya hisobi va audit” kafedrası mudiri,  
i.f.d., professor **Qurbonov Ziyot Niyozovich**

ISBN 978-9943-24-117-6

© **Pardayev A.X., Pardayeva Z.A.**, “BOSHQARUV HISOBI”.  
“TAFAKKUR” nashriyoti, 2014 yil

## MUNDARIJA

<b>KIRISH</b>	15
<b>I BOB. BOSHQARUV HISOBINING NAZARIY ASOSLARI</b>	18
1-§. Boshqaruvning ahamiyati, paydo bo'lishi va rivojlanishi	18
2-§. Boshqaruvning mohiyati, tamoyillari va maqsadlari	26
3-§. Boshqaruv hisobining mohiyati, predmeti, funksiyalari, metodlari, obyektlari, tamoyillari, hisob tizimi va tarkibiy qismlari	43
3.1. Boshqaruv hisobining mohiyati	43
3.2. Boshqaruv hisobi obyektlari	45
3.3. Boshqaruv hisobining metodi	48
3.4. Boshqaruv hisobi tamoyillari	52
3.5. Boshqaruv hisobi funksiyalari	57
4-§. Boshqaruv va moliyaviy hisoblarning xususiyatlari, vazifalari va farqlari	60
4.1. Boshqaruv va moliyaviy hisoblarning xususiyatlari	60
4.2. Boshqaruv va moliyaviy hisoblarning farqlari	61
4.3. Boshqaruv hisobining asosiy vazifalari	64
Test savollari	64
Takrorlash uchun savollar	67
<b>II BOB. XARAJATLARNI TURKUMLASH VA HISOBGA OLISH</b>	69
1-§. Xarajatlar tarkibi	70
2-§. Ishlab chiqarish hajmi	76
3-§. «Xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi - foyda» ko'rsatkichlari tahlili	78
4-§. Harajatlar klassifikatsiyasi. Ishlab chiqarish xarajatlarining elementlari	81
4.1. Xarajatlar klassifikatsiyasi	81
4.2. Mahsulotning ishlab-chiqarish xarajatlarini aniqlash	84
4.3. Mahsulotning to'liq tannarxini aniqlash	85
5-§. To'liq va o'zgaruvchan xarajatlarni hisobga olish usullari, ularning moliyaviy natijalarga ta'siri	86
Illyustrativ misol	89
Test savollari	94
Muammolar va vazifalar	102
Vaziyatli misollar	105

<b>III BOB. MAHSULOT (ISH, XIZMATLAR) TANNARXINI KALKULYATSIYA QILISH</b>	106
1-§. Xarajatlarni taqsimlash tartibi va usuli	107
2-§. Tannarxni kalkulyatsiya qilishning buyurtmali usuli	112
3-§. Tannarxni kalkulyatsiya qilishning jarayonli usuli	122
4-§. Me'yoriy (normativ) xarajatlar hisobi va «standart-kost» tizimi	136
5-§. Mahsulot tannarxini kalkulyatsiya qilishda normativ usuldan foydalanish	142
6-§. Chetlanishlar hisobi – xarajatlarni nazorat qilishdagi muhim vosita	144
7-§. Chetlanishlarni hisoblash va ularning tahlili	149
Illyustrativ misol	158
Test savollari	161
Vaziyatli masalalar	169
Masalalar va muammolar	170
<b>IV BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH</b>	174
1-§. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish modellari. Alternativ xarajatlar.	175
2-§. Relevant tushunchasi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga relevantli yondashish	182
3-§. Bahoni shakllantirish bo'yicha qaror qabul qilish	185
4-§. Mahsulot tarkibini chegaralovchi omillar asosida aniqlash	189
5-§. Biznes tarkibini o'zgartirish (restruktrizatsiya) bo'yicha qaror qabul qilish	191
Illyustrativ misol	193
Test savollari	196
Muammolar va vazifalar	199
<b>V BOB. BYUDJETLASHTIRISH VA XARAJATLARNI NAZORAT QILISH</b>	201
1-§. Rejalashtirish asoslari va dasturi	201
2-§. Xo'jalik yurituvchi subyekt byudjeti mohiyati va uni shakllantirish	207
3-§. Bosh (asosiy) byudjet	213
4-§. Pul mablag'lari byudjeti	221
5-§. Sotish hajmini rejalashtirish muammolari	226
Illyustrativ misol	228
Test savollari	233
Muammolar va vazifalar	237

Vaziyatli masalalar	239
<b>VI BOB. BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL ETISH</b>	242
1-§. Boshqaruv hisobini tashkil etish tizimlari	242
2-§. Integratsiyalashtirilgan hisob tizimini avtomatlashtirishning xususiyatlari	250
3-§. Chiziqli dasturlash modelining asosi	253
4-§. Chiziqli dasturlash modeli muammolarini yechish bosqichlari	257
Muammolar va vazifalar	268
Vaziyatli masalalar	269
Test savollari	271
<b>VII BOB. TRANSFERT BAHONI SHAKLLANTIRISH</b>	275
1-§. Makroiqtisod nuqtai nazaridan baholarni belgilash konsepsiyasi. Baho siyosatida transfert bahoning tutgan o'ri va mazmuni	275
2-§. Transfert bahoni aniqlash tartibi va tamoyillari. Maqsadga muvofiq holda ustamalar foizini aniqlash	279
3-§. Baholar bo'yicha qarorlar qabul qilishga ta'sir qiluvchi omillar	284
4-§. Transfert bahoni belgilash usullari	285
Test savollari	292
Muammolar va vazifalar	296
Vaziyatli masala	303
<b>VIII BOB. XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTNING SEGMENTAR HISOBOTI</b>	304
1-§. Segmentar hisobotning mohiyati, ahamiyati va uni tashkil etish	304
2-§. Tashqi foydalanuvchilar uchun segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari	308
3-§. Ichki segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari	309
4-§. Segmentar hisobotni tuzish bosqichlari va uning vazifalari	311
5-§. Segmentar hisobot javobgarlik markazlari faoliyatini baholashning asosi sifatida	313
6-§. Mas'uliyat markazlari faoliyatini moliyaviy baholash mezoni	313
7-§. Mas'uliyat markazlari faoliyatini baholashda nomoliyaviy mezonlar	315
8-§. Segmentlar bo'yicha daromad va xarajatlarni aniqlash	316

Test savollari	317
Takrorlash uchun savollar	320
<b>IX BOB. O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL ETISHNI RIVOJLANTIRISH YO‘NALISHLARI</b>	
	321
1-§. Sifatni boshqarishning paydo bo‘lishi va rivojlanishi	321
2-§. Sifat ko‘rsatkichining mohiyati	326
3-§. Sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishning maqsadga muvofiq emasligi	326
4-§. Sifat nazorati	329
5-§. Sifat nazoratining xulqiy jihatlari	334
Takrorlash uchun savollar	338
<b>GLOSSARIY (atamalarning izohli lug‘ati)</b>	339
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI</b>	394

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	15
<b>ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА</b>	18
§ 1. Значение управления, его возникновение и развитие	18
§ 2. Сущность управления, цели и принципы	26
§ 3. Сущность управленческого учета, предметы, функции, методы, объекты, принципы, система учета и структурные подразделения	43
3.1. Сущность управленческого учета	43
3.2. Объекты управленческого учета	45
3.3. Методы управленческого учета	48
3.4. Принципы управленческого учета	52
3.5. Функции управленческого учета	57
§ 4. Особенности, задачи и различия управленческого и финансового учета	60
4.1. Особенности управленческого и финансового учета	60
4.2. Различие управленческого и финансового учета	61
4.3. Основные задачи управленческого учета	64
Тесты	64
Вопросы для повторения	67
<b>ГЛАВА II. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИХ УЧЕТА</b>	69
§ 1. Классификация затрат	70
§ 2. Объём производства и их влияние на затраты	76
§ 3. Анализ показателей «затраты – объёмы производства - прибыли»	78
§ 4. Классификация расходов. Элементы производственных затрат	81
4.1. Классификация расходов	81
4.2. Определение себестоимости продукции	84
4.3. Определение полной себестоимости продукции	85
§ 5. Методы учета основных (полных) и переменных расходов и их влияние на финансовые результаты	86



Иллюстративные примеры	89
Тесты	94
Проблемы и задачи	102
Ситуационные задачи	105
<b>ГЛАВА III. КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ (РАБОТ, УСЛУГ)</b>	106
§ 1. Порядок и методы распределения затрат	107
§ 2. Позаказной метод калькуляция себестоимости	112
§ 3. Попроцесный метод калькуляции себестоимости	122
§ 4. Нормативный метод учета и система «стандарт- кост»	136
§ 5. Использование нормативного метода в калькуляции себестоимости продукции	142
§ 6. Учет отклонений – важнейшее средство при контроле затрат	144
§ 7. Учет и анализ отклонений	149
Иллюстративные примеры	158
Тесты	161
Ситуационные задачи	169
Проблемы и задачи	170
<b>ГЛАВА IV. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>	174
§ 1. Модели принятия управленческих решений. Альтернативные расходы.	175
§ 2. Понятие релевантности. Релевантный подход при принятии управленческих решений	182
§ 3. Принятие решений по ценообразованию	185
§ 4. Определение структуры производства под влиянием ограничительных факторов	189
§ 5. Принятие решений по изменению (реструктуризацию) структуры бизнеса	191
Иллюстративные примеры	193
Тесты	196
Проблемы и задачи	199
<b>ГЛАВА V. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ЗАТРАТ</b>	201
§ 1. Основы и программы планирования	201
§ 2. Сущность бюджета хозяйствующих субъектов и	207

порядок их формирования	
§ 3. Основной (главный) бюджет	213
§ 4. Бюджет денежных средств	221
§ 5. Проблемы планирования объема реализации	226
Иллюстративные примеры	228
Тесты	233
Проблемы и задачи	237
Ситуационные задачи	239
<b>ГЛАВА VI. ОРГАНИЗАЦИЯ</b>	
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА</b>	242
§ 1. Системы организации управленческого учета	242
§ 2. Особенности автоматизации интегрированной системы управленческого учета	250
§ 3. Основы модели линейного программирования	253
§ 4. Этапы решения проблем в модели линейного программирования	257
Проблемы и задачи	268
Ситуационные задачи	269
Тесты	271
<b>ГЛАВА VII. ФОРМИРОВАНИЕ</b>	
<b>ТРАНСФЕРТНЫХ ЦЕН</b>	275
§ 1. Концепция ценообразования с макроэкономической точки зрения. Место и роль трансфертных цен в политике ценообразования	275
§ 2. Порядок и принципы определения трансфертных цен. Определение процентов надбавок с учетом цели и задач центров ответственности	279
§ 3. Основные факторы влияющие на принятие решение по ценообразованию	284
§ 4. Методы определения трансфертных цен	285
Тесты	292
Проблемы и задачи	296
Ситуационные задачи	303
<b>ГЛАВА VIII. СЕГМЕНТАРНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ</b>	
<b>ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ</b>	304
§ 1. Сущность, значение и порядок составления сегментарной отчетности	304

§ 2. Порядок и принципы составления сегментарной отчетности для внешних пользователей	308
§ 3. Порядок и принципы составления внутренней сегментарной отчетности	309
§ 4. Этапы составления и задачи сегментарной отчетности	311
§ 5. Сегментарная отчетность как основа оценки деятельности центров ответственности	313
§ 6. Финансовые критерии оценки деятельности центров ответственности	313
§ 7. Нефинансовые критерии оценки деятельности центров ответственности	315
§ 8. Определение доходов и расходов по сегментам	316
Тесты	317
Вопросы для повторения	320
<b>ГЛАВА IX. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН</b>	321
§ 1. Возникновение и развитие управления качеством	321
§ 2. Сущность показателей качества	326
§ 3. Нецелесообразность производство некачественной продукции	326
§ 4. Контроль качества	329
§ 5. Моральные аспекты управления качеством	334
Вопросы для повторения	338
<b>ГЛОССАРИЙ</b>	339
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b>	394

## TABLE OF CONTENTS

<b>INTRODUCTION</b>	15
<b>CHAPTER I. THEORETICAL BASIS OF MANAGEMENT ACCOUNTING</b>	18
§ 1. The importance of management, its emergence and development	18
§ 2. The essence of management, objectives and principles	26
§ 3. The essence of management accounting, subjects, functions, methods, objects , principles, accounting system and structural divisions	43
3.1. The essence of management accounting	43
3.2. Objects of management accounting	45
3.3. Methods of management accounting	48
3.4. Principles of management accounting	52
3.5. Functions of management accounting	57
§ 4. Particularities, objectives and differences of management and financial accountings	60
4.1. Particularities of management and financial accountings	60
4.2. Difference of management and financial accountings	61
4.3. The main objectives of management accounting	64
Tests	64
Questions for Review	67
<b>CHAPTER II. COSTS CLASSIFICATION AND ORGANIZATION OF THEIR ACCOUNT</b>	69
§ 1. Costs classification	70
§ 2. Production volume and their impact on costs	76
§ 3. Analysis of "cost - volume - profit" indicators	78
§ 4. Costs classification. Elements of production costs	81
4.1. Costs classification	81
4.2. Definition of production cost	84
4.3. Definition of the full cost of production	85
§ 5. Accounting methods of major ( full ) and variable costs and their impact on financial results	86
Illustrative examples	89
Tests	94
Problems and tasks	102
Case study	105

<b>CHAPTER III. CALCULATION OF PRODUCTION COST (WORKS, SERVICES)</b>	106
§ 1. Procedure and cost allocation methods	107
§ 2. Custom method of costing	112
§ 3. Process method of cost calculation	122
§ 4. Regulatory accounting method and "standard cost " system	136
§ 5. Using the standard method in product costing	142
§ 6. Accounting deviations - the most important means to control costs	144
§ 7. Accounting and Analysis of deviations	149
Illustrative examples	158
Tests	161
Case study	169
Problems and tasks	170
<b>CHAPTER IV. MANAGEMENT DECISION-MAKING</b>	174
§ 1. Models of management decision-making. Alternative costs.	175
§ 2. The notion of relevance. Relevant approach to management decisions	182
§ 3. Decisions on pricing	185
§ 4. Determining the structure of production under the influence of limiting factors	189
§ 5. Decisions on change of business structure (restructuring)	191
Illustrative examples	193
Tests	196
Problems and tasks	199
<b>CHAPTER V. BUDGETING AND COST CONTROL</b>	201
§ 1. Framework and programs for planning	201
§ 2. Essence budget of economic entities and procedure for their formation	207
§ 3. Main (master ) budget	213
§ 4. Cash budget	221
§ 5. Planning issues in sales volume	226
Illustrative examples	228
Tests	233
Problems and tasks	237
Case study	239

<b>CHAPTER VI. ORGANIZATION FOR MANAGEMENT ACCOUNTING</b>	242
§ 1. Systems of organization for management accounting	242
§ 2. Particularities of automation of the integrated system of management accounting	250
§ 3. Fundamentals of linear programming model	253
§ 4. Stages of problem solving in linear programming model	257
Problems and tasks	268
Case study	269
Tests	271
<b>CHAPTER VII. TRANSFER PRICE FORMATION</b>	275
§ 1. Concept of pricing in macroeconomic perspective . Role of transfer prices in the pricing policy and their significance	275
§ 2. Policies and guidelines for determining transfer prices. Defining increments percentage considering the purpose and objectives of responsibility centers	279
§ 3. Main factors influencing the decision-making on pricing	284
§ 4. Methods for determination of transfer prices	285
Tests	292
Problems ans tasks	296
Case study	303
<b>CHAPTER VIII. SEGMENTAL REPORTS OF ECONOMIC ENTITIES</b>	304
§ 1. Essence , meaning and order of segmental reporting	304
§ 2. Policies and Basis of segmental reporting for external users	308
§ 3. Procedure and Basis of internal segmental reporting	309
§ 4. Stages of compilation and objectives of segmental reporting	311
§ 5. Segmental reporting as a basis for evaluation of responsibility centers	313
§ 6. Financial performance standards of responsibility centers	313
§ 7. Nonfinancial performance standards of responsibility centers	315
§ 8. Determination of income and expenses by segment	316
Tests	317
Questions for Review	320

<b>CHAPTER IX. MAIN AREAS OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN UZBEKISTAN</b>	321
§ 1. Emergence and development of quality management	321
§ 2. Essence of quality indicators	326
§ 3. Inexpediency of production of substandard products	326
§ 4. Quality assurance	329
§ 5. Moral aspects of quality management	334
Questions for Review	338
<b>GLOSSARY</b>	339
<b>REFERENCES</b>	394

## KIRISH

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

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

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

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

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari malakasining darajasi va sifatini belgilovchi asosiy mezon — iqtisodiy o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilish qobiliyatida ifodalanadi. Kimki ana shunday qobiliyatga ega bo'lmasa, undan oqil va malakali rahbar chiqishi dargumon. Zero, Prezidentimiz I.Karimov ta'kidlaganidek: "...eskicha boshqarish qoliplari va usullaridan qutula olmayotgan rahbarlardan qat'iy voz kechadigan vaqt keldi. Bugun hayotning o'zi xo'jalik yurituvchi subyekt va birlashmalarni boshqarishda zamonaviy fikrlaydigan, puxta tayyorgarlikka ega bo'lgan menejerlarga tayanishni talab etmoqda"<sup>1</sup>. Aynan shu xulosalardan kelib chiqib, darslikda tadqiqotli, normativ va istiqbolli (prognoz) qarorlarni qabul qilish texnologiyalariga katta e'tibor qaratildi. Boshqaruv qarorlarini qabul

<sup>1</sup> 2014 yil yuqori o'sish sur'atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o'zini oqlagan islohatlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo'ladi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2013 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2014 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustivor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. /Xalq so'zi gazetasi, 2014 yil, 18 yanvar, №13 (5943), 3-betda.



qilishning zamonaviy eng qulay va samarali texnologiyasi misollar yordamida bayon qilindi.

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

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

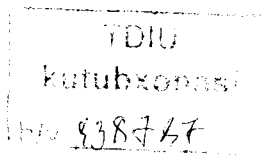
Mazkur darslikni yozishda mualliflar an'anaviy yondashuvdan chetlangan holda, mamlakatimizda jahon amaliyotining eng ilg'or tajribalaridan kelib chiqib, boshqaruv hisobini yanada rivojlantirishning ayni paytda dolzarb bo'lib turgan, yangi va istiqbolli yo'nalishi - sifat ko'rsatkichi mohiyati, uni baholash mezonlari, uning hisobini tashkil qilish va uni boshqarish tamoyillarini atroflicha yoritishga e'tibor qaratdilar. Ushbu masalaga mualliflar respublikada yozilgan qator darsliklarda mamlakatimizda boshqaruv hisobini rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari (boshqaruv hisobini isloh qilishning nazariy va amaliy jihatlari, boshqaruv hisobining me'yoriy-huquqiy bazasini takomillashtirish va sh.k.) batafsil yoritib berilganligini hisobga olgan holda yondashdilar.

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

Ushbu darslikni yaratishda o'zlarining qimmatli fikrlarini ayamagan i.f.d., professor A.K. Ibragimov, i.f.d., professor B.A. Xasanov, i.f.d., professor Z.N. Qurbonovlarga, shuningdek kitobni texnik jihatdan tahrir qilish va kompyuterda sahifalashdagi amaliy ko'magi uchun I.A. Xamidovga mualliflar o'z minnatdorchiliklarini bildiradilar.

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

*Mualliflar*



## **I BOB. BOSHQARUV HISOBINING NAZARIY ASOSLARI**

### **1-§. Boshqaruvning ahamiyati, paydo bo'lishi va rivojlanishi**

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

Xalqaro ekspertlarning ta'kidlashicha, xo'jalik yurituvchi subyekt va tashkilotlarning ichki boshqaruv tizimida menejerlarning axborotlarga bo'lgan ehtiyojini aynan boshqaruv hisobi tizimi ta'minlaydi. Rivojlangan mamlakatlarda firma va kompaniyalar buxgalteriya hisobi sohasidagi ish vaqti va resurslarining 90 foizini boshqaruv hisobini yo'lga qo'yish va yuritishga, qolgan 10 foizini esa moliyaviy hisobga sarflashadi<sup>1</sup>.

Kuchli raqobat muhitida xo'jalik yurituvchi subyekt va tashkilotlar faoliyat yuritayotgan tarmoqning o'ziga xos xususiyati yoki faoliyat turidan qat'iy nazar, boshqaruv tizimini yo'lga qo'yish orqali ko'zlangan natijaga erishishi va samarali faoliyat yuritishi mumkin. Shu boisdan ham xo'jalik yurituvchi subyektning barcha bo'g'inidagi menejerlar uchun ahamiyatli bo'lgan boshqaruv hisobining mohiyati, uning rivojlanish bosqichlari, boshqaruv hisobini yo'lga qo'yish va yuritishning o'ziga xos xususiyatlarini kengroq yoritishni maqsadga muvofiq, deb hisoblaymiz.

Zamonaviy menejmentning ahamiyati shundaki, shu sohadagi ilmiy izlanishlar olib borgan va borayotgan turli maktablar olimlari yagona xulosaga kelishgan muhim masala – samarali boshqaruvni o'rganish va uni har bir menejer o'z faoliyatida qo'llashi mumkin<sup>2</sup>.

Boshqaruv qadimdan paydo bo'lib, rivojlanib kelmoqda. Boshqaruv faoliyati samarali tashkil etilmaganda edi, Misr ehromlari qurilmagan,

<sup>1</sup> «Экономический анализ. «Теория и практика». № 22, ноябрь 2006 г. Д.А.Волошин. кафедра «Учет, анализ и аудит», МГУ им. М.В.Ломоносова.

<sup>2</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998, стр. 123-128.

Vavilonning go'zal bog'lari bunyod etilmagan, urushlar bo'lmagan, shaharlar va davlatlar paydo bo'lib, gullab-yashnamagan bo'lar edi<sup>1</sup>.

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

Shu bilan birgalikda, qadim zamonlarda odamlar qanday qilib hokimiyatga egalik qilish, ko'p pul topish va hokazolarga katta e'tibor berganlar va pirovardida, maqsadlariga ishonchli erishish kafolatini beruvchi boshqaruv jarayonini samarali amalga oshirish masalalari ustida kam bosh qotirganlar<sup>2</sup>.

Boshqaruv to'g'risidagi fan XX asrning boshlaridan intensiv ravishda rivojlana boshladi. Insoniyat faoliyatining dastlabki davrlaridan bizgacha faqat boshqaruv tajribalarining tahlili va umumlashgan ko'rinishlarini o'zida aks ettirgan uzuq-yuluq ma'lumotlar yetib kelgan<sup>3</sup>.

Xususan, "Ptaxxotepa o'gitlari" kitobida (Qadimgi Misr, eramizgacha 2000—1500 yy.) subyekt boshqaruvi boshlig'iga quyidagicha maslahatlar tavsiya qilingan: ... shikoyatchining so'zlarini eshitayotganingda bosiq bo'l, u senga aytishi mumkin bo'lgan so'zlarni aytgunicha, ko'nglini bo'shatgunicha uning ko'nglini cho'ktirma. Baxtsizlikka uchragan odam o'zining savoliga ijobiy yechimga erishishdan ko'ra ko'proq ko'nglini ochishni xohlaydi"<sup>4</sup>.

Boshqaruv borasidagi va rahbar bo'lgan shaxslarga tavsiya qilinadigan shu kabi maslahatlarni zamonaviy adabiyotlarda ham uchratish mumkin. Xususan, S.Parkinson, M.Rustomdji, K.Xovardlar ana shunday maslahatlarni to'plab, ularni ma'lum tamoyillar asosida guruhlashga harakat qilishgan. Ular tomonidan ishlab chiqilgan ana

<sup>1</sup> Мескен М.Х. Альберт М., Хезоура Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998, стр. 123-128.

<sup>2</sup> Shu ma'lumotda

<sup>3</sup> Митльнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА - М. 1998.

<sup>4</sup> Беэрштейн Д.Н., Семенов С.П. История управленческой мысли: Учебное пособие. М.: 1987. - 75-89 стр.

shunday guruhli maslahatlar rahbarlarga aniq yoʻnalishlar boʻyicha qoʻl keladi<sup>1</sup>.

Qadimgi Gretsiyada Platon ishlab chiqarish jarayonlarini ixtisoslashtirish zarurligi toʻgʻrisida gapirgan edi. Suqrot turli faoliyat sohalari boshqaruvchilarining faoliyatlarini tahlil qila turib, ular mehnatining asosini tashkil qiluvchi umumiy tamoyillar toʻgʻrisida gapirgan edi: "Asosiy vazifa — kerakli odamni kerakli joyga qoʻyish va oʻzining koʻrsatmalarini bajarilishiga erishish".

Qadimgi Rimda Katta Katon (eramizgacha 234-149 yy.) yer egasiga quyidagicha maslahat bergan: "Qarash kerak, ishning borishi qanday, nimalar qilindi va yana nimalar qilinishi kerak. Shundan keyin u boshqaruvchidan bajarilgan ishlar toʻgʻrisida hisobot va nima uchun ishning bir qismi bajarilmaganligi toʻgʻrisida tushuntirish talab qilishi lozim". Shuningdek, boshqaruvchiga yillik ish rejasini berish taklif etilgan<sup>2</sup>.

Boshqaruv "nou-xau"lari boshqaruv elitasining tor doiralarida avloddan-avlodga oʻtib kelgan.

Boshqaruv fanining rivojiga italiyalik davlat arbobi Makiavelli (1469-1527 yy.) katta hissa qoʻshgan. U shunday degan edi: "Hukmdorning aqliga birinchi navbatda, u qanday odamlarni oʻziga yaqinlashtirayotganligiga qarab baho beriladi; agar bu odamlar sodiq va qobiliyatli boʻlsalar, u holda har doim uning donoligiga ishonish mumkin, yaʼni u (hukmdor) ularning qobiliyatligini seza oldi va ularning sodiqligini saqlab qola oldi"<sup>3</sup>.

Makiavelli taʼkidlagan ediki: "Yordamchining sodiqligini bilishning bitta bexato usuli bor. Agar yordamchi davlatdan koʻra koʻproq oʻz manfaati haqida oʻylasa va har bir ishda oʻz foydasini izlasa, u hech qachon hukmdorning yaxshi xizmatchisi boʻla olmaydi"<sup>4</sup>.

Quyidagi boshqaruvchilikka oid ajoyib fikrlar ham Makiavelliga tegishlidir: "Koʻpchilik hukmdorlarning ayrimlari oʻzlarining donoligi va shon-shuhrati uchun oʻzlariga emas, balki oʻz yaqinlarining toʻgʻri maslahatlari oldida qarzdordirlar, deb oʻylaydilar, lekin bu xato fikrdir. Aslida, ideal qoida quyidagichadir: dono boʻlmagan hukmdorning maslahatlari foydasizdir"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. М.: Агентство "ФАИР", 1997 и Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства. - М.:

<sup>2</sup> Бобринцев Д.Н., Семенов С.П. История управленческой мысли: Учебное пособие. М.: 1987. 46-71 стр.

<sup>3</sup> Макиавелли Н. Избранные сочинения. М.: Художественная литература, 1982.

<sup>4</sup> Shu manbada

<sup>5</sup> Shu manbada

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

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

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

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

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

Navuxodonosor II (eramizdan oldingi 605-562 yy.) zamonida boshqaruvning davlat usullari bilan ishlab chiqarish va qurilish sohasidagi nazorat funksiyalarini o'z ichiga oluvchi boshqaruv usullarining birlashuvi ro'y berdi<sup>1</sup>.

Boshqaruv borasidagi maktablarning xizmatlari va qarashlarini bir tizimga solib, undan samarali foydalanishda B.Karlof juda muvaffaqiyatli ishlagan va shu borada uning xizmatlari kattadir. Boshqaruvga oid qarashlar rivojlanishining to'liq xronologiyasi va boshqaruv faoliyatini

<sup>1</sup> Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: ЗАО "Бизнес - школа "Интел-Синтез", 1998.

tizimlashtirilgan ko'rinishlari B.Karlof tomonidan quyidagicha keltirilgan (1-jadval)<sup>1</sup>.

1-jadval

**Boshqaruvga oid qarashlarning rivojlanish bosqichlari**

Yillar	Shaxs yoki etnik guruh	Menejmentning rivojlanishidagi asosiy hissasi
1	2	3
<b>Eramizdan oldin</b>		
5000	Shumerlar	Yozuv vujudga keldi, ma'lumotlar qayd qilina boshlandi
4000	Misrliklar	Rejalashtirish, tashkillashtirish va nazorat qilish zarurligi asoslandi
2600	Misrliklar	Boshqaruvni tashkil etishdagi nomarkazlashtirish tamoyiliga amal qilish asoslandi
1800	Xammurapi	Nazorat qilishda guvohlar va yozma hujjatlardan foydalanish, eng kam ish haqining belgilanishi, javobgarlikni boshqalarga yuklashlarga yo'l qo'yib bo'lmasligi tan olingan
1491	Yahudiylar	Tashkillashtirish konsepsiyasi asoslandi
600	Navuxodonosor	Ishlab chiqarishni nazorat qilish va rag'batlantirishni ish haqi orqali amalga oshirish
400	Suqrot	Menejmentning universallik tamoyili shakllantirildi
400	Ksenofont	Menejmentning alohida san'at turi sifatida tan olinishi
175	Katon	Ishlarni yozib borilishidan foydalanish
<b>Eramizda</b>		
20	Iisus Xristos (Iso payg'ambar)	Yagona boshlanish. Oltin qoida. Insoniy munosabatlar
1100	Gazali (Imom G'azzoli)	Menejerga qo'yiladigan talablar
1835	Marshall,	Menejmentning tan olinishi va nisbatan

<sup>1</sup> Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: ЗАО "Бизнес - школа "Интел-Синтез", 1998.

	Logman	muhimligining muhokama qilinishi
1881	Jozef Varton	Kollejlar uchun tadbirkorlik menejmenti kursining ishlab chiqilishi
1900	F.U.Teylor	Ilmiy menejment, tizimli yondashuv, kadrlar menejmenti, mehnat va menejment o'rtasida kooperatsiyaning zarurligi, funksional tashkilot, baholash
1916	G.Fayol A.G.Chern	Menejmentning dastlabki to'liq nazariyasi shakllandi, uning funksiyalari, tamoyillari, Menejmentning o'qitilishini zarurligini tan olinishi Menejmentning funksional konsepsiyasi
1919	Morris Kuk	Menejmentdan turli sohalarda foydalanish imkoniyati ochildi
1927	Elton Meyo	Guruhli intilishlarning sotsiologik konsepsiyasi
1943	Lindell Urvik	Menejment tamoyillarining yagona korelyatsiyasi ishlab chiqilishi
1949	Norbert Viner	Informatsiyalar nazariyasida tizimli tahlilning ishlab chiqilishi
1976	Romari Styuart	Har xil vaziyatlarda Menejer faoliyatini cheklash va alternativ usullar
1985	Tom Peters	Iste'molchilarga odamlar singari, tashkilot personaliga esa biznes rivojlanishining muhim resursi kabi munosabatda bo'lish

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

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

Bu taraqqiyot bosqichidagi boshqaruv qanday bo'lishi, xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini samarali tashkil qilish uchun uning qaysi yo'nalishlari, tamoyillari va usullari asos qilib olinishi lozim



degan muhim masalani yechish maqsadida uning iqtisodiy rivojlanish tarixiga yaqin bo'lgan davrdagi nazariyasi mohiyatini, tashkil qilishning yo'nalishi va usullarini yaqindan o'rganish lozim.

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

Qayd etish lozimki, ana shu vaqtgacha tadbirkorlarga menejmentning sirlari o'rgatilmagan edi. Ammo oldindan to'plangan tajribalar o'z ijobiy natijasini berdi<sup>1</sup>.

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

Boshqaruv to'g'risidagi zamonaviy fan 1911 yilda Teylorning "Ilmiy boshqaruv tamoyillari" kitobi nashrdan chiqishi bilan boshlandi. Teylor quyidagicha tavsiflanadigan "Ilmiy boshqaruv" tizimini taklif qildi: "An'anaviy bilimlar o'rniga — fan; qarama-qarshiliklar o'rniga — garmoniya; yakka mehnat o'rniga — hamkorlik; unumdorlikni cheklash o'rniga — maksimal unumdorlik; har bir alohida ishchining eng maksimal unumdorlikka erishishi va eng yuqori darajadagi farovonlik"<sup>2</sup>.

Teylor birinchi bo'lib, har qanday ixtiyoriy olingan xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruvni samarali tashkil qilish uchun quyidagi 4 ta mezon bajarilishi lozimligini ilmiy jihatdan asoslagan<sup>3</sup>:

T.r.	Mezon	Mohiyati
1.	Ilmiy asos	Eski, an'anaviy ish yuritish usullarining o'rnini almashtiruvchi ilmiy fundament yaratish, uning har bir elementini ilmiy tadqiq qilish.

<sup>1</sup> Тейлор Ф. У. Научная организация труда. М., 1924.

<sup>2</sup> Тейлор Ф. У. Научные основы организации промышленных предприятий. СПб., 1912.

<sup>3</sup> Shu manbada

2.	Tanlash	Ishchilarni ilmiy jihatdan asoslangan mezonlar, mashg'ulotlar va o'qishlar asosida tanlab olish.
3.	Hamkorlik	Mehnatni tashkil qilish bo'yicha ishlab chiqilgan ilmiy ishlar tizimini amaliyotga joriy qilishda ma'muriyat va ishchilar o'rtasidagi hamkorlik.
4.	Javobgarlik	Ma'muriyat va ishchilar o'rtasida mehnatni teng taqsimlanishi va javobgarlik.

Yuqorida nomi keltirilib o'tilgan kitobda Teylarning ilmiy jihatdan asoslangan ish haqi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilish bo'yicha takliflari boshqaruvni tashkil qilish borasida muhim ahamiyatga ega tamoyillardir. Xususan:

- ish haqi joyga emas, balki ishchiga hisoblanadi;
- ustamalar tayinlash taxminlarga emas, balki aniq bilimlarga asoslanishi lozim;
- aniq bilimlarga asoslangan ustamalar bir xil bo'lishi lozim;
- chunki, shu tartibda belgilangan ustamalar sababli tovarlar arzon sotiladi, ishchilar esa odatdagidan ko'proq ish haqi oladilar;
- aniq bilimlarga asoslangan ish haqi eng yaxshi ishchilarni yuzaga chiqaradi, ularga ko'proq pul topishga imkoniyat beradi, ishda ataylabdan sekin ishlashga olib keluvchi sabablarni yo'q qiladi, ishchilar esa tadbirkorlarni hamkorlik qilishga undaydi<sup>1</sup>.

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

Teylarning bu ishi Kasaba uyushmalari tomonidan qattiq tanqid ostiga olindi. Kasaba uyushmalari teylorizm nazariyasi mehnatkashlarni ekspluatatsiya qilishning kuchaytiradi deb qaradilar. Bu nazariyaga nafaqat Kasaba uyushmalari, balki tadbirkorlar tomonidan ham tanqidiy qarashlar

<sup>1</sup> Тейлор Ф.У. Усовершенствованная система сдельной оплаты. СПб., 1914.

bo'lgan. Sababi - Teylor tomonidan taklif etilgan yangicha mehnatni tashkil qilish tizimidan foydalanish ishlab chiqarishni boshqarishning eski, an'anaviy, odatdagi usul va texnologiyalaridan voz kechishni, yangi tizimni joriy qilish bo'yicha mavjud o'z usullarini qayta ko'rib chiqishni taqozo etgan.

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

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

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

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

## **2-§. Boshqaruvning mohiyati, tamoyillari va maqsadlari**

Boshqaruv fani dunyoning taraqqiy etgan mamlakatlarida bugungi kungacha rivojlanib, mohiyati yanada oydinlashib o'z tamoyillarga ega bo'lib bormoqda. Ana shu masalalarda bir qator maktab vakillari va ularning qarashlari mavjud bo'lib, boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish uchun ularni o'rganish va mohiyatiga to'g'ri baho berish muhim deb hisoblaymiz. Shunday qarashlarga ega bo'lgan bir maktab vakillari - Emersonning o'n ikki tamoyili nomi bilan tanilgan.

Boshqaruvni takomillashtirish borasida olib borilgan Emerson ishlarining asosiy yoʻnalishlari ishchilarni emas, balki boshqaruvchilarning mehnat samaradorligini oshirishga qaratilgan. Tabiiy boyliklar talon-taroj qilinishi, ulardan nooqilona foydalanish va inson imkoniyatlari boy beriladigan sabablarning asosi - notoʻgʻri tashkilotchilikda deb taʼkidlagan<sup>1</sup>.

Emerson oʻz zamondoshlaridan farqli oʻlaroq, ishda yuqori natijalarga minimal harajatlar evaziga erishiladi deb hisoblar edi. Ishdagi zoʻrma – zoʻraklik yaxshi natijalar bermasligi, balkim aksincha, zoʻrma-zoʻraklik va unumdorlik oʻrtasida teskari aloqa mavjud.

Emerson nazariyasiga muvofiq, zavoddagi usta faqat oʻz boshligʻi ishini yengillashtirish uchun emas, balki ishchilarga rahbarlik qilish uchun ishlaydi, taqsimotchi – rahbar past boʻgʻin boshliqlariga xizmat koʻrsatish uchun va h.k., yaʼni, u birinchi boʻlib mehnatni boshqarishning maqsad va mohiyatini anglab etdi. Olib borilgan tadqiqot natijalari sifatida Emerson tomonidan taklif etilgan quyidagi oʻn ikki tamoyilning mohiyati hozirgi kunda ham oʻz dolzarbligini yoʻqotgani yoʻq<sup>2</sup>:

T.r.	Mezon	Mohiyati
1.	Maqsadning aniq belgilab olinishi	Kelishilgan maqsadlar va shu borada toʻgʻri yoʻnaltirilgan koʻrsatmalar katta natijalarga erishishga imkon beradi. Kelishilmagan maqsadlar katta yoʻqotishlarga olib keladi.
2.	Sogʻlom fikr	Ishlab chiqarishni tashkil etish asosida tonnalar ortidan quvish, biznesga katta kapital kiritishga intilish emas, balki ishlab chiqarishni oqilona tashkil etish, sogʻlom fikr asosida tashkilot muammolarini yechish yotishi lozim.
3.	Oʻrinli maslahat	Emerson har bir xoʻjalik yurituvchi subyektning “barcha boʻlinmalarda boshqaruvni takomillashtirish boʻyicha tavsiyalar ishlab chiqish bilan shugʻullanuvchi” boʻlim tashkil etishni taklif etgan. Emersonning bu qoidasi zamonaviy xoʻjalik yurituvchi subyektlarda menejment rolini tushunishda toʻliq mos keladi.

<sup>1</sup> Научная организация труда и управление. - М.: Экономика, 1965.

<sup>2</sup> Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности труда. - М.: Экономика, 1972.

4.	Intizom	Bu borada tegishli yo'riqnomalar mavjud bo'lishi va har bir ishchi uni bilishi va bajarishi lozim.
5.	Xodimga nisbatan munosabat	Ishchilar yaxshi mehnat sharoiti, ish haqi va doimiy ravishda malakalarini oshirish imkoniyatlari bilan ta'minlangan bo'lishi lozim. Ishchilar tanlov asosida ishga olinishi va bunda ularning ishga qobiliyatlarini hisobga olish lozim.
6.	To'liq va doimiy hisob	Emersonning fikricha mahsulotlarning miqdori, narxi, samaradorligi hisobini yuritish orqali unumdorlikka erishish mumkin.
7.	Dispetcherlik	Dispetcherlik – bu rejalashtirishning bir qismini o'zida namoyon etadi. Amaliyotning ko'rsatishicha, ishni rejalashtirib, unga dispetcherlik qilmasdan, hattoki rejalashtirilmagan ishga dispetcherlik qilish yaxshiroqdir.
8.	Me'yorlar va ish rejimi	Me'yorlash unumdorlik zahiralari aniqlash va yo'qotishlarni kamaytirish ustida ishlashga imkon beradi. Oqilona mehnat me'yorlarini aniqlash barcha operatsiyalarning xronometriji, samarali rejalashtirish, psixologlar, fiziologlar va boshqa mutaxassislar ishtirokida amalga oshirilishi lozim.
9.	Sharoitlarning me'yorlashtirilishi	Sharoitlarning me'yorlashtirilishi aniq va to'liq hisob, shuningdek ishlarni rejalashtirish uchun zarurdir.
10.	Operatsiyalarni me'yorlashtirish	Operatsiyalarni me'yorlashtirish bir tomondan, ishlab chiqarishda avtomatlashtirishni joriy qilish orqali ishlab chiqarishni standartlashga imkoniyat yaratsa, ikkinchi tomondan operatsiyalarni bajarilishida vaqtni me'yorlashga ko'maklashadi.
11.	Yozma standart	Emersonning fikricha, yozma standart yo'riqnomalar to'plami qonunlar va xo'jalik

	yoʻriqnomalar	yurituvchi subyekt kodifikatsiyasi yurituvchi muvaffaqiyatlar mustahkamlanishi uchun zarurdir.	subyekt hisoblanadi. subyekt yozma uchun zarurdir.	amaliyotining Bu xoʻjalik erishilgan ravishda
12.	Unumdorlik uchun mukofot	Ishdagi yaxshi natijalar uchun ragʻbatlantirish va ish haqini oshirish tizimining yoʻqligi unumdorlikning pasayishiga olib keladi. Ishchilarning ragʻbatlantirish uchun ish haqidan tashqari, ragʻbatlantirishning boshqa shakllaridan ham foydalanish maqsadga muvofiqdir.		

Yuqoridagi tamoyillarning juda koʻpchiligining hozirgi bosqichidagi ahamiyati va uning yangicha mohiyati Prezidentimiz I.Karimov tomonidan biznes, xususan, kichik va oʻrta biznesni rivojlantirishga qaratilgan muhim yigʻilish va tadbirkorlar bilan uchrashuvlarda, mamlakatimiz ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotining oʻziga xos tomonlarini hisobga olgan holda ochib berilgan, kengaytirilgan<sup>1</sup>.

Mamlakatimiz Prezidenti tomonidan xoʻjalik yurituvchi subyektlarni boshqarish jarayoni, ularda ishni tashkil qilish, bozorga oʻzi ishlab chiqargan mahsulot, ish va xizmatlarni olib chiqish, qolaversa chet mamlakatlarga yuqori sifatli mahsulotlarni chiqarish borasidagi juda keng qamrovli yoʻnalish berilgan tamoyillarni barcha xoʻjalik yurituvchi subyekt va tashkilotlar oʻz amaliy faoliyatida qoʻllashlari lozim deb hisoblaymiz.

Boshqaruvni tashkil qilish borasida muhim amaliy ahamiyatga ega boʻlgan va umuman, boshqaruv fanining fan sifatida shakllanishida Anri Fayolning (1841-1925 yy.) xizmatlari ham katta ahamiyatga ega. Anri Fayolning oʻzi juda koʻp yillar (taxminan 30 yildan ortiq davr mobaynida) Fransiyadagi yirik togʻ-kon va metallurgiya kompaniyasini boshqargan. U kompaniyani bankrotlik arafasida qabul qilib, oʻzidan keyin eng yirik

<sup>1</sup> Karimov I.A. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. – Т.: Ўзбекистон, 1995.

Karimov I.A. Юсак малакали мутахассислар – тараққиёт омилли. – Т.: Ўзбекистон, 1995,

Karimov I.A. Янгича фикрлаш ва ишлаш – давр талаби. – Т.: Ўзбекистон, 1997, т.5,

2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг мамлакатимизни 2013 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2014 йилга мўъжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. (Халқ сўзи газетаси, 2014 йил, 18 январь, №13 (3943))

fransuz kompaniyalarini qoldirdi. Ijodiy fikrlarning katta amaliy tajribalar bilan uyg'unlashib ketishi va tashkilotni boshqarish sohasida eksperimentlar olib borish imkoniyatlari boshqaruvga doir qarashlarning rivojlanishida sezilarli turtki bo'lgan.

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

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

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

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

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

Fayolning xizmatlari shundaki, u – boshqaruvchi bo'lish uchun faqat muhandislik tayyorgarligi sirlarini bilish yetarli emas deb ta'kidlaydi. Anri Fayol yaxshi boshqaruvchi bo'lish va xo'jalik yurituvchi subyektni samarali boshqarish uchun - boshqaruvni professional darajada o'rganish

yoki boshqacha qilib aytganda, menejmentni o'rganish zarur, degan xulosaga keldi<sup>1</sup>.

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

T.r	Mezon	Mohiyati
1.	Hokimiyat javobgarlikdan ajralmasdir	Buyruq va farmoyishlar berayotgan shaxslar, o'z buyruq va farmoyishlarining oqibatlari uchun javobgardirlar.
2.	Ixtisoslashgan mehnat taqsimoti	Mehnatning barcha turlari uchun ham mehnat taqsimoti amal qilishi kerak. Bu barcha sharoitlar bir xilda bo'lgan holatda ko'p va sifatli ishlab chiqarishga imkon beradi.
3.	Farmoyishning yagonaligi	Ishchi bitta boshliqdan farmoyish olishi kerak.
4.	Intizom	Intizom samaradorlikni oshirishga qaratilgan kelishuvlarni hurmat qilish, mansublik, tirishqoqlik. Intizom rahbarlar va oddiy xodimlar uchun ham majburiydir.
5.	Yagona rahbarlik	Har bir ishda qo'yilgan maqsadga erishish uchun javobgar bo'ladigan bitta shaxs kerak. Faqat tavsiyalar ishlab chiqish jamoaviy bo'lishi mumkin.
6.	Yakka xohishning umumiy manfaatlarga bo'ysunishi	Xodim yoki xodimlar guruhining manfaatlari ishning manfaatidan ustun bo'lishi mumkin emas. Agar jamoa ichida tarqoqlik sezilsa, u holda yagona qaror qabul qilinishini ta'minlash kerak.
7.	Mukofotlash	Fayol mukofot adolatli bo'lishi va xodim hamda ish beruvchini qanoatlantirishi lozim deb hisoblaydi.
8.	Markazlashuv	Samarali ishlab chiqarish mehnat taqsimoti va markazlashgan boshqaruvning uyg'unlashuvi orqali ta'minlanadi. Markazlashuv darajasi

<sup>1</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление. – Л.: «М», 1924



		xo'jalik yurituvchi subyektning hajmi va faoliyatining o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq holda turlicha bo'lishi mumkin.
9.	Ierarxiya	Har bir xo'jalik yurituvchi subyektda aniq belgilangan yuqori toifadan pastga qarab "boshliqlar zanjiri" amal qilishi lozim. Uni besabab buzish kerak emas. Agar u zarar keltirsa, u holda uni qisqartirish maqsadga muvofiqdir.
10.	Tartib	Hamma narsaning o'z joyi belgilangan bo'lishi va hamma narsa o'z joyida turishi lozim. Boshqacha qilib aytganda, maqsadga erishish jarayonida kuchlar aniq qo'yib chiqilishi va ularning o'zaro harakatlari aniq bo'lishi ko'zda tutiladi.
11.	Adolat	Oddiy xodimlarning ishga nisbatan sadoqati va qobiliyati rahbariyat tomonidan ochiq va adolatli munosabat bilan qarshi olinishi lozim.
12.	Xodimning barqarorligi	Kadrlar qo'nimsizligi odatda, xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining yetarlicha samarali emasligidan dalolat beradi. Samarali faoliyat yuritayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlarda odatda, personal tarkibi barqaror bo'ladi.
13.	Tashabbus	Tashabbus xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatida xodimning imkoniyatlarini yanada to'laroq ro'yobga chiqarishga ko'maklashadi.
14.	Korporativlik	Fayol xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarishda "bo'lib ol va hukmronlik qil" degan tamoyilga mahkam yopishib olishni maslahat bermaydi. U xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatida yagona maqsadga erishishda jamoa intilishlarini ta'minlaydigan jamoa tamoyili maqsadga muvofiqdir deb hisoblaydi.

Ilmiy tadqiqotlar natijasida o'rganilgan maktablar tajribasi boshqaruv to'g'risidagi fanning asoslari shu tartibda yaratilganligini, boshqaruv nazariyasi va amaliyoti shu tartibda yuzaga kelganligini va rivojlanganligini ko'rsatadi. Ana shu yo'nalishning har birini mustaqil tarzda o'rganish va ularning ilmiy natijalarini alohida-alohida "boshqaruv maktabi" nomi bilan amaliy faoliyatga tadbiiq etilsa natijalari ixtiyoriy olingan xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruvni eng samarali tarzda tashkil qilish uchun dastlabki asoslarni yaratadi.

Ana shunday ilmiy boshqaruv maktabining (1885-1920 yy.) yorqin namoyondalari sifatida Teylor, Frenk, Liliya Gilbertlar va Genri Gantlar tavsiyalarini o'rganish mumkin. Ushbu maktabning asosiy xizmati ular fanning nazariyasini yaratdilar, tamoyillarini asosladilar hamda birinchilardan bo'lib isbotladilar, ya'ni: boshqarish – mustaqil mutaxassislik, agar hozirga qadar bo'lganidek, ishlarni rejalashtirish va boshqarish bilan bu ishlarni bevosita bajaruvchilar emas, balki bu ishlarni professional darajada boshqarishni biladiganlar shug'ullansalar, natijada faqat xo'jalik yurituvchi subyekt yutadi<sup>1</sup>.

Davr nuqtai nazaridan kelib chiqishi bo'yicha ikkinchi sanalgan va klassik yoki ma'muriy boshqarish maktabi nomi bilan mashhur bo'lgan boshqarish maktabi (1920-1950 yy.) bevosita Anri Fayol, Angliyada boshqarish masalalari bo'yicha mashhur mutaxassis bo'lgan L.Urvik, Jeyms D.Muni ("Jeneral motors") va boshqalarning xizmatlari bilan bog'liqdir. Bu maktabning izdoshlari boshqaruvning universal tamoyillarini yaratishga intildilar. Ular boshqaruv, xo'jalik yurituvchi subyekt tuzilmasi va xodimlarni boshqarish tizimini yaratdilar<sup>2</sup>.

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

Ana shu maktabning asosiy nazariyasi mohiyati - inson munosabatlarini boshqarishning samarali usullaridan foydalanish hisoblanadi<sup>3</sup>.

Bixeviorizm maktabi (1950 yildan hozirgacha) namoyondalari Kris Andjeris, Rensis Laykert, Duglas Mak-Gregor va boshqalar asosiy

<sup>1</sup> Лиглак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2000. –392 с.

<sup>2</sup> Shu manbada.

<sup>3</sup> Shu manbada.

e'tiborni ijtimoiy o'zaro hamkorlik, motivatsiya, avtoritet va hokimiyatning xarakteri, liderlik, kommunikatsiyalar, mehnatning mohiyati va sifatining turli aspektlariga qaratganlar.

Aynan mana shu maktab vakillari «bixevorizmning to'g'ri qo'llanilishi xo'jalik yurituvchi subyekt, xodim va umuman samaradorlik garovidir» deb hisoblaydilar<sup>1</sup>.

### «Sonli yondashuv» maktabi nazariyasi mohiyati<sup>2</sup>

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

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

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

### «Jarayonli yondashuv» maktabi nazariyasi mohiyati<sup>3</sup>

Bu maktab nazariyasi mohiyatiga ko'ra, boshqaruv - maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan o'zaro bog'liq uzluksiz harakatlar yig'imi sifatida qaraladi.

Ana shu maktab vakillari «boshqaruv jarayonlarini tashkil etuvchi harakatlar boshqaruv funksiyalari deb atab» boshqaruv funksiyasiga asos solishadi<sup>4</sup>.

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

<sup>1</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998, стр. 55-79.

<sup>2</sup> Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА – М, 1998.

<sup>3</sup> Shu manbada.

<sup>4</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998, стр. 55-79.

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

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

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

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

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

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

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

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

sharoiti mavjud bo'lganda ushbu ehtiyojlarning qondirilishini ta'minlagan holda xodimlarni motivatsiyalash mumkin bo'ladi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Masalan, xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha konveyerning ishdan chiqishi mahsulot yetkazib berishdagi uzilishlarga, eskirgan asbob-uskunalarni yangilash bo'yicha yangi muammolarga, yangi texnologik liniyalarni ishga tushirishga va boshqa oqibatlariga olib keladi. Mahsulot sifatining pasayishi xo'jalik yurituvchi subyektning bozordagi mavqei va foydaning pasayishiga, kreditorlar bilan muammolar kelib chiqishiga olib keladi. Boshqaruvdagi tizimli yondashuv rahbarga o'zi boshqarayotgan tashkilotga yangicha ko'z bilan – yagona organizm kabi qarash, tizim elementlaridan biriga nisbatan har qanday boshqaruvchilik ta'siri odatda, uning boshqa qismlariga ham ta'sir etishini tushunishga imkon berdi.

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

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

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

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

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

3. Vaziyatni to'g'ri tushunish va interpretatsiya qilish zarur, voqealarning rivojlanishiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatuvchi omillarni to'g'ri aniqlay olish va ancha ta'sirchan omillarning almashishiga olib keluvchi o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilish kerak.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasining mustaqil fan sifatida intensiv rivojlanishi XX asrning 40-yillariga to'g'ri keladi. Ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada bir guruh olimlar oldiga fuqarolik mudofaasi obyektlarini, o't ochish punktlarini optimal joylashtirish, kemalarga qarshi



bombalami portlatishning chuqurligi va transport karvonlarini qo'riqlab borishni optimallashtirish kabi juda murakkab masalalar qo'yilgan edi.

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

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

Haqiqatan ham, jarayonlarni tadqiq qilishning ta'rifida quyidagilarni uchratamiz: “Jarayonlarni tadqiq qilish ilmiy fan bo'lib, mazkur holatda ijroya organining qarorlar qabul qilishi uchun asos bo'luvchi, spetsifik muammolarni yechish uchun barcha mashhur ilmiy usullarni qo'llaydi”<sup>1</sup>.

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

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

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

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

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

Shunday qilib, xulosa qilish mumkinki, XX asrning o'rtalarida yuzaga kelgan boshqaruv fanlari sezilarli darajada bir-birini to'ldiradi, o'zaro bog'liq va umuman ularning aniq nomi boshqaruv jarayonida asosiy e'tibor berilgan jihatlarini belgilaydi. Lekin, hamma joyda asosiy o'rganilayotgan boshqaruv jarayonlaridan biri bo'lib, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish hisoblanadi.

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

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

<sup>1</sup> Литвак В.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2000. –392 с.

Lekin, keyinchalik jarayonlarni tadqiq qilish va boshqaruv to'g'risida yuqorida eslatib o'tilgan boshqa fanlar boshqaruv masalalarini yechishning matematik (sonli) jihatlariga katta e'tiborlarini qaratdilar.

Masalan, ularda kuzatish, gipotezalar va e'tiqodni shakllantirish, tizimli yo'nalishlar va modellashtirish tamoyillaridan foydalanishni o'z ichiga oluvchi ilmiy usuldan foydalanish markaziy o'rinni egallaydi.

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

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

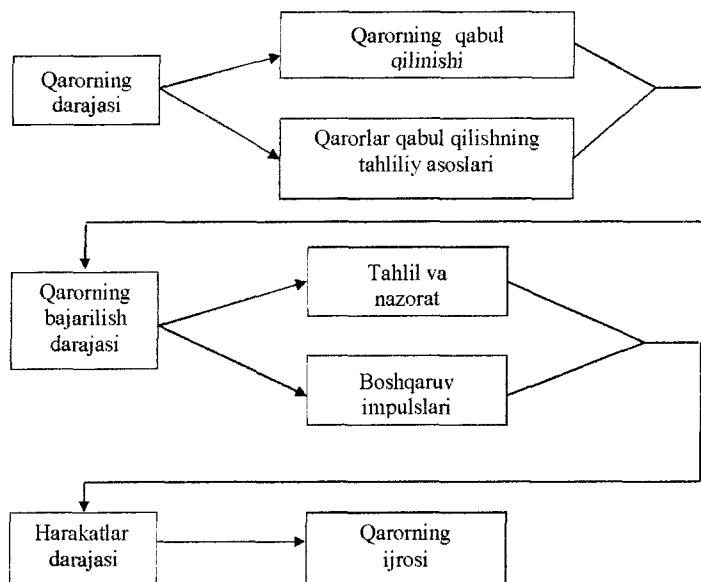
Qarorlar qabul qilish nazariyasining predmeti bo'lib, sonli usullar bilan birgalikda, sifatli axborotlarni olish va tahlil qilishga imkon beradigan usullar ham maydonga chiqadi.

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

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

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

## Boshqaruv jarayonida qarorlarni qabul qilish bosqichlari



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

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

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

“Mening o'zim hammasini bilaman” tamoyili bo'yicha ishlaydigan rahbarlarning eng katta xatosi ham shundadir. Samarali boshqaruv qarorini qabul qilish uchun bir kishining bilim va tajribasi odatda kamlik qiladi, zamonaviy rahbar boshqaruv qarorlarini qabul qilishning zamonaviy texnologiyalarini puxta egallagan bo'lishi lozim.

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

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

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

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

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

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

#### **3.1. Boshqaruv hisobining mohiyati**

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

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

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

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

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

Ko‘pgina mualliflar boshqaruv hisobi mohiyati to‘g‘risida turli-tuman qarashlarni ifodalashadi. Zamonaviy milliy iqtisodiyotning o‘ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, mazkur qo‘llanmada boshqaruv hisobi mohiyatini aniqlash uchun harakat qilindi.

*Boshqaruv hisobi – xo‘jalik yurituvchi subyektning muammolarini hal etish va istiqboldagi rivojlanishini ta‘minlashga qaratilgan tezkor (operativ) boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun xarajatlar va daromadlar hisobi, me‘yorlashtirish, rejalashtirish, nazorat va tahlil tizimini ifodalovchi ma‘lumotlarni bir tizimga soladi.*

Berilgan ushbu ta‘rif boshqaruv hisobining obyektlari, belgilari va maqsadlaridan kelib chiqib berilgan bo‘lib, bular ushbu mavzu doirasida atroflicha ko‘rib chiqiladi.

### **3.2. Boshqaruv hisobi obyektlari**

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

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

Hozirgi paytgacha boshqaruv hisobi predmetining aniq ta‘riflari mavjud emas. Mualliflar umumiy holda buxgalteriya hisobi va xususiy holda boshqaruv hisobi mohiyati ta‘riflarini ifodalash bilan chegaralanishmoqda. Ta‘kidlash lozimki, xo‘jalik yurituvchi subyekt faoliyatini boshqarish tizim va metodlari o‘zgarimoqda, shunga muvofiq tarzda boshqaruv hisobining tarkibi o‘zgarimoqda. Ayniqsa, bu turli tashkiliy tuzilmaga ega bo‘lgan xo‘jalik yurituvchi subyektlardagi o‘zgaruvchan tashqi omillar (inflyatsiya, ishlab chiqarishni tarkibiy qayta qurish va sh.k.) ta‘siridagi xarajatlar va daromadlar hisobini modellashtirishga tegishlidir. Ana shu yerda boshqaruvning obyektlari va subyektlari tarkibi o‘zgaradi.

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

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

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

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

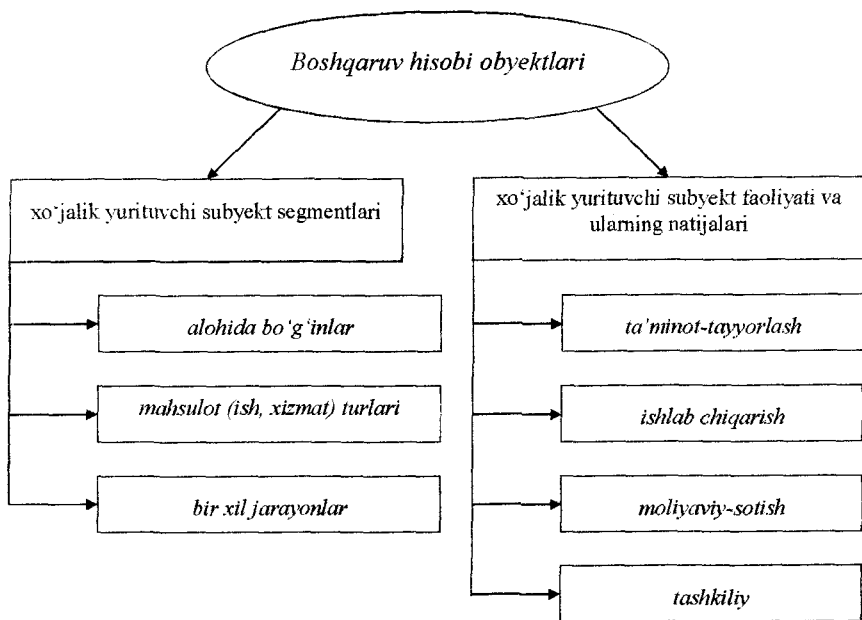
Xo'jalik yurituvchi subyektning segmenti deyilganda, nafaqat xo'jalik yurituvchi subyektning alohida olingan bo'g'inlari, balkim boshqaruv hisobining oldiga qo'yilgan maqsad va vazifalardan kelib chiqqan holda, mahsulot turlari hamda bir xil jarayonlar ham hisobga olinishi kerak.

Boshqaruv hisobining obyektlarini sxematik tarzda quyidagicha aks ettirish mumkin (rasmga qarang):

Boshqaruv hisobi obyektining ikkinchi guruhiga quyidagi faoliyat turlari kiritiladi:

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

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



• *moliyaviy-sotish* – ishlab chiqarilgan mahsulotni to xaridorgacha yetkazib berish bilan bog‘liq bo‘lgan barcha jarayonlar: qadoqlash, tashish va boshqa ishlarni qamrab olgan bevosita sotish operatsiyalari tushuniladi; mahsulotni reklama qilishdan boshlab, iste’molchilar bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri aloqalarni o‘rnatishgacha bo‘lgan jarayonni qamrab olgan sotish hajmining o‘shishiga xizmat qiluvchi operatsiyalar; chiqarilayotgan mahsulot sifati nazorati;

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



maqsadlarini bajarishga yo'naltirilgan ichki mutassadilar harakatini muvofiqlashtirish jarayonlari ham amalga oshiriladi.

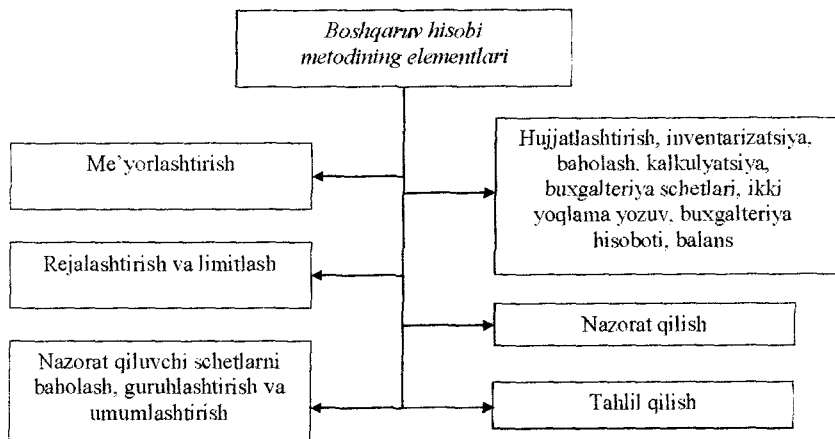
Qayd etish joizki, boshqaruv hisobining obyektlarini ayrim olingan tarmoqlar, qolaversa, ayrim bir xo'jalik yurituvchi subyekt miqyosida ham boshqacha guruhlash mumkin, lekin har qanday holatda ham u boshqaruvning asosiy maqsadlariga javob berishi va xizmat qilishi kerak.

### **3.3. Boshqaruv hisobining metodi**

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

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

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



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

Birlamchi hisobni tashkil etishga majmuaviy (kompleks) yondashuv quyidagilarni ta'minlaydi: operativ-kalendar rejalashtirish, operativ nazorat va ishlab chiqarish jarayonini boshqarishning kelgusidagi takomillashuvini; ishlab chiqarishning har bir hisob vazifasini ishlab chiqish va operativ hisobning barcha vazifalarini o'zaro hamda operativ-kalendar rejalashtirish vazifalarini, ish haqini ishlab chiqish va hisoblash siyosatini, ishlab chiqarishda moddiy boyliklardan to'g'ri foydalanish ustidan nazorat qilish, tugallanmagan ishlab chiqarish bilan to'liq bog'lashni; moliyaviy va boshqaruv hisobi uchun yagona hujjatlar oborotini ishlab chiqish va qo'llash (tatbiq etish), birlamchi hujjatlarni tartibga solish va umumlashtirishni; moddiy va mehnat resurslari sarfi, tayyor mahsulot miqdoriga nisbatan materiallar sarfiga mehnat haqi hajmining mosligi ustidan qattiq nazoratni; yarim mahsulotlar, detallar, uzatmalar va yarim fabrikatlarning qayta ishlash, iste'mol qilish va saqlash bosqichlari jarayonida butligini; maxsus saqlash omborlarini jihozlash, zamonaviy tarozilar va analitik qurilmalar bilan ta'minlash natijasida detallar, uzatmalar va yig'ma birliklarning ombor hisobini tashkil etishni yaxshilashni; alohida jamoalar – brigadalarining mas'ul shaxslariga hisob hujjatlarini rasmiylashtirish (to'ldirish) yoki mashina qurilmalardan

olinadigan ma'lumotlarni yig'ish vazifalarini yuklash, ma'lumotlarning to'liq yig'ilishi va hujjatlarning to'g'ri rasmiylashtirilishi ustidan shaxsiy javobgarlikni kuchaytirishni; yig'ma hujjatlar ko'rinishidagi boshqaruv va moliyaviy hisobda detallar, yarim fabrikatlarning harakati balans hisobidan foydalangan holda ishlab chiqarish haqidagi ma'lumotlarning haqqoniyligini va o'z vaqtida berilishini; detallar, uzatmalar va yarim fabrikatlar to'g'risidagi ma'lumotlarni yig'ish, berish va qayta ishlashni avtomatlashtirish va birlamchi hisob asosida boshqaruvning turli darajalaridagi shaxsiy kompyuterlarda natijaviy ma'lumotlarni olishni; belgilangan hisobot davrida berilgan ma'lumotlarni to'liq va o'z vaqtida tekshirilishini. Bunday keng ko'lamdagi vazifalarni operativ (tezkor) hisobning inventarizatsiya usuli yordamida amalga oshirish mumkin bo'ladi. Inventarizatsiya moddiy ne'matlarning saqlanishini ta'minlaydi, tugallanmagan ishlab chiqarishning amaldagi holati, o'lchamlari va butligi bilan taqqoslanish imkoniyatlarini yaratadi. Bu esa, o'z navbatida, ishlab chiqarishni rejalashtirishning ma'lumotlar bazasini va joylar bo'yicha shakllanayotgan zaxiralarning talab qilinadigan me'yorlar darajasida bo'lish imkonini beradi.

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

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

*Nazorat qiluvchi schyotlar* – yakuniy schyotlar hisoblanib, ulardagi yozuvlar ma'lum bir hisobot davrining yakuniy summalari bo'yicha qalga oshiriladi. Nazorat qiluvchi schyotlar tizimi moliyaviy va boshqaruv hisobi o'rtasida bog'lovchi bo'g'in bo'lib xizmat qiladi. Shuningdek hisob yozuvlarini to'g'ri va to'liq o'rnatilishiga imkon beradi.

Ombor hisobidagi kartochkalarda amalga oshirilgan yozuvlar operatsiyalarni ro'yxatga olish daftarining xronologik yozuvlariga, barcha operatsiyalar natijalarini ifoda etuvchi materiallar nomlanishi va nazorat hisobi bo'yicha yig'ma vedomostlarga muvofiq kelishi lozim.

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

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

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

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

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

*Limitlashtirish* – zaxira va xarajatlar me'yorlari tizimiga asoslangan moddiy xarajatlar ustidan nazoratning birinchi pog'onasi. Limit -- mahsulot birligi uchun resurslar sarfi me'yori bo'lib, har bir ishlab chiqarish bo'linmasi uchun chiqarilayotgan mahsulot assortimentidan kelib chiqqan holda texnologik hujjatlar va ishlab chiqarish dasturi rejasi asosida o'rnatiladi.

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

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

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

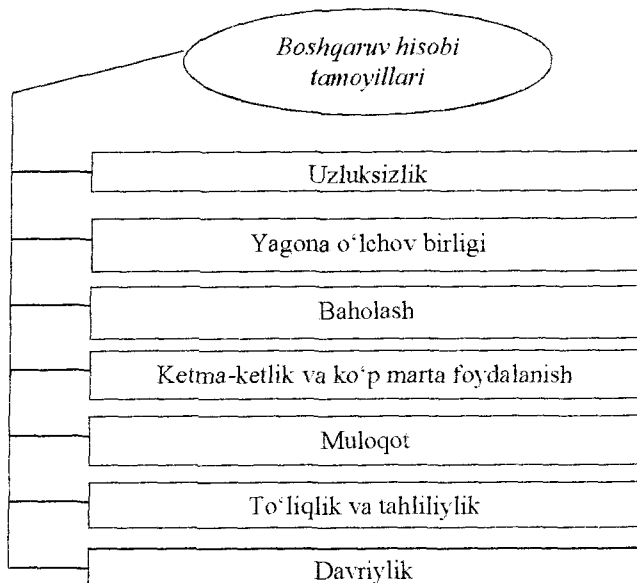
Xulosa o'rnida aytish lozimki, uslubning barcha elementlari bir-biridan ayri holda bo'lmaydi, balki boshqaruv vazifalarini bajarishga qaratilgan ichki xo'jalik aloqalarini tashkil etish tizimida amal qiladi.

### **3.4. Boshqaruv hisobi tamoyillari**

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini boshqarish murakkab jarayon hisoblanadi. Boshqaruv talablariga javob beruvchi hisob tizimi ham murakkab bo'lib, ko'pgina tadbirlar va jarayonlardan tashkil topadi. Boshqaruv maqsadlaridan kelib chiqib, boshqaruv hisobi tizimi elementlari tarkibi o'zgarishi mumkin. Shu bilan birga, aniq xo'jalik yurituvchi subyektda tashkil qilingan har qanday hisob siyosati umumqabul qilingan tamoyillarga javob berishi kerak. Albatta, bundan boshqaruv hisobi ham mustasno emas. Boshqaruv hisobining tamoyillari mohiyatini to'g'ri anglash shu hisob turidan samarali foydalanish imkonini beradi.

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

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



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

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

Ishlab chiqarishni operativ (tezkor) rejalashtirishning turli darajalarida ishlatiladigan hisob birliklari yoki juda yiriklashtiriladi, yoki aksincha, juda detallashtiriladi. Detallashtirish jarayoni asosida xo'jalik yurituvchi subyekt darajasidagi yirik birliklardan (mahsulot ishlab chiqarish buyurtmasi, mahsulotlar seriyasi, nomlanishi va sh.k.) sexlar, uchastka, brigadalar darajasidagi kichikroq birliklar (ehtiyot qism, operatsiyalar majmuasi, mashinokomplekt, murakkab mexanizm komplekti, brigada komplekti va h.k.)ga o'tish tamoyili o'rin olgan.

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

*Xo'jalik yurituvchi subyekt bo'linmalari faoliyati natijalarini baholash* – boshqaruv hisobi tizimi tuzilishining asosiy tamoyillaridan biri hisoblanadi. Xo'jalik yurituvchi subyektlarning tashkiliy tuzilmasidagi tafovut va farqlarga qaramasdan boshqaruv hisobi operativ (tezkor) ishlab chiqarish va texnik-iqtisodiy rejalashtirish bilan bog'liq bo'lishi lozim. Rejalashtirish va nazorat tizimi bilan birgalikda boshqaruv hisobi sexlar, uchastka, brigadalarda xo'jalik yuritish mexanizmini o'zida aks ettiradi. Natijaviy natijalarining baholanishi ishlab chiqarishdan tortib, to'g'ri uni

sotishgacha bo'lgan jarayonda har bir bo'linma tomonidan xo'jalik yurituvchi subyekt foydasini shakllanishidagi yo'nalish va istiqbolni aniqlab beradi.

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

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

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

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

Eng yuqori darajada esa, tarkibiy bo'linmalardan olingan yig'ma ma'lumotlar umumlashtirilishi va uning yakuniy natijasi sifatida ishlab chiqarish-dispetcherlik, reja-iqtisod va buxgalteriya bo'limlarining hisobot hujjatlarida qayta o'zgartirilishi amalga oshadi. Hisobotlar tarkibi ulardan



maqsadli ravishda foydalanishga yoki rahbarning lavozimiga bevosita bog'liq. Buxgalterlar quyidagi hisobot shakllarini tuzadilar: mahsulot tannarxini aniqlash maqsadida tannarx tahlili bo'yicha hisobotlar; kelgusi xarajatlarni rejalashtirish uchun smetalar; bajarilgan ishlar natijalarini baholash uchun ishlab chiqarish bo'linmalarining joriy operativ (tezkor) hisobotlari; operativ (tezkor) qarorlar qabul qilish uchun ishlab chiqarishga ketgan xarajatlar hisobotlari; shuningdek uzoq muddatli rejalashtirish va istiqbolni belgilash uchun kapital quyilmalar smetalari tahlilini amalga oshiradilar.

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

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

Xarajatlar, moliya va tijorat faoliyatini boshqarishda byudjet (smeta) usulini qo'llash tamoyili alohida ahamiyatga kasb etadi. U yirik xo'jalik yurituvchi subyektlarda rejalashtirish, nazorat qilish va tartibga solish quroli sifatida foydalaniladi. Byudjet sikli bo'linmalar, barcha faoliyat turlarini rejalashtirish jarayonidan; jamoaning barcha loyihaviy qarorlarining yig'indisidan; byudjet loyihasi hisob-kitobidan; rejani hisoblash variantlari va ulardagi o'zgarishlardan; yakuniy rejalashtirish hamda sharoitning o'zgarishi va rejadan og'ishlar hisobidan tashkil topadi.

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

Byudjetlashtirish, xarajatlar smetalari to'g'risidagi batafsil ma'lumotlar alohida boblarda beriladi.

### 3.5. Boshqaruv hisobi funksiyalari

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

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

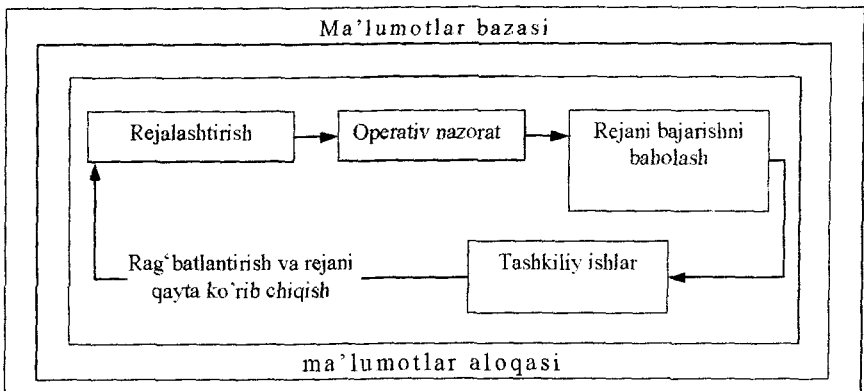
1. Boshqaruv hisobi boshqaruvning turli bo'g'inlarini ma'lumotlar bilan ta'minlaydi; operativ nazorat funksiyasi hamda istiqbolli rejalashtirish funksiyasini bajaradi.

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

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

Mavjud qarashlardagi ijobiy holatlarni inobatga olgan holda boshqaruv hisobining quyidagi funksiyalarini belgilash mumkin: boshqaruv hisobi biznesni va uning segmentlarini tizimli boshqarish uchun relevant ma'lumotlar bazasini shakllantiradi va rahbarlarni u bilan muntazam ta'minlaydi; operativ nazorat hamda istiqbolli rejalashtirish funksiyalarini bajaradi.

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



*Rejalashtirish* – kelgusida amalga oshishi lozim boʻlgan harakatlar variantlarini koʻrsatib berish jarayoni. U oʻz ichiga aniq maqsadning qoʻyilishini; maqsaddan kelib chiqqan holda vazifalarning aniq ifoda etilishini; qoʻyilgan maqsadga erishish uchun vazifalarni hal etish yoʻllarini izlashni; voqealarning muqobil variantini tanlashni oladi. Bu jarayonda rahbar byudjet (asosiy byudjet va boshqa barcha byudjet turlari) va uni ijro etishning moʻljallangan manbalari toʻgʻrisidagi maʼlumotlarga ega boʻlishi kerak. Yaxshi tuzilgan rejalar elastik (qayishqoq) boʻlishi lozim va ayrim ishlab chiqarish vaziyatlarida rahbar ularni oʻzgartirish imkoniga ega boʻlishi kerak.

Rejalar qisqa va uzoq muddatli boʻlishi mumkin. Istiqbolli reja maʼmuriyatning xoʻjalik yurituvchi subyektini 3-5 yillik rivojlanishiga tegishli taxminini ifoda etadi. U maʼmuriyat tomonidan hozirda va yaqin kelajakda amalga oshirishi lozim boʻlgan chora-tadbirlar majmuasini koʻzda tutadi. Shunday qilib, asosiy fondlarga, ishlab chiqarish zahiralarga, yangi mahsulot turini yaratish va oʻzlashtirishga (chunonchi chiqarilayotgan mahsulot assortimentining oʻzgarishi xoʻjalik yurituvchi subyektning foydasini pasayish xavfini oldini oladi) investitsiyalar kiritish masalasi hal qilinadi.

*Nazorat qilish* – rahbar, menejer tomonidan rejalarining bajarilishini tekshirish – obyekt holatini aniqlashdan, rejadagi natijalar bilan amaldagilarini taqqoslashdan, rejani qayta koʻrib chiqishdan (agar u bajarilmasligi aniq boʻlgan boʻlsa), tartibga solinganidan va rejalashtirilganidan ogʻishlar aniqlanishidan iborat. Nazorat qilish rejalashtirish bilan shunday uzviy bogʻliqlik, odatda, ular orasida hech qanday chegara oʻtkazilmaydi. Har qanday boshqaruv qarori faoliyatni baholashga asoslanib, unda boshqarishni rejalashtirish va nazorat tizimi toʻlalgicha bir-biri bilan oʻzaro bogʻliq.

Boshqaruvning bu bosqichida rahbar obyektning amaldagi holati boʻyicha miqdoriy oʻlchovlari jamlangan bajaruvchilarning hisobotlari koʻrinishidagi maʼlumotlarga ega boʻladi. Aksariyat hollarda, hisobotda amaldagi maʼlumotlar bilan byudjet maʼlumotlari taqqoslanadi. Bu esa, rahbarning kelgusida hal qilinishi lozim boʻlgan salbiy holatlarga va muammolarni aniqlashga eʼtibor qaratishiga imkon beradi, masalan, ayrim xaridorlarga mahsulot yetkazish boʻyicha majburiyatlarni qayta koʻrib chiqishga.

*Baholash* – qarorlar qabul qilishning barcha tizimlari tahlilining yakunlovchi jarayoni sifatida eʼtirof etiladi. Bu holatda quyidagilar aniqlanadi: qoʻyilgan maqsadga erishildimi (teskari aloqa) va ulardan

og'ish sabablari ko'rsatiladi; rejalashtirishning kamchiliklari; operativ (tezkor) qarorlar sonining ko'payishiga olib keluvchi nooptimal harakatlar yig'indisi; boshqaruv talablariga nazorat tizimining nomuvofiqligi; noto'g'ri qo'yilgan vazifalar.

*Tashkiliy ishlar* xo'jalik yurituvchi subyektning tashkiliy tuzilmasini yaratishdan iborat bo'lib, qo'yilgan maqsadning amalga oshishi uchun mo'ljallangan – bo'limlar, guruhlar, bo'linmalar va shu kabilarning optimal tizimini shakllantirishni nazarda tutadi. Xususan, ijrochilar tomonidan majburiyatlarning taqsimlanishi, ichki axborot aloqalari asosida boshqaruvning turli darajalarini birlashtiruvchi ijrochilar faoliyatini muvofiqlashtirish, chiziqli va chiziqli bo'lmagan munosabatlardan foydalangan holda muloqot aloqalarini o'rnatish.

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

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

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

*Ichki axborot aloqasi* – xo'jalik yurituvchi subyekt ichidagi bo'limlar, tarkibiy tuzilmalar o'rtasidagi ma'lumotlar va hisobotlar almashinuvini anglatadi. U turli xil tarkibiy bo'linmalarning faoliyatini yakuniy maqsadni bajarish yo'lida muvofiqlashtiradi, kelgusidagi byudjet davrida har bir bo'linmaning vazifasini aniqlashtiradi, har bir bo'linma

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

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

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

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

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

- faoliyat natijalarining amaldagi tahlili va baholash asosida kelgusida xo'jalik yurituvchi subyektning istiqbolli rejalashtirilishi va rivojlanishini muvofiqlashtirish.

#### 4-§. Boshqaruv va moliyaviy hisoblarning xususiyatlari, vazifalari va farqlari

##### 4.1. Boshqaruv va moliyaviy hisoblarning xususiyatlari

№	<i>Boshqaruv hisobi</i>	Moliyaviy hisob
1.	<b>Maqsadi</b> - xo'jalik yurituvchi subyekt menejerlarini asosli qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar bilan ta'minlash	<b>Maqsadi</b> - tashqi foydalanuvchilarni moliyaviy hisobot ma'lumotlari bilan ta'minlash
2.	Xo'jalik yurituvchi subyekt menejerlari talabi doirasida <b>tashkil qilinadi</b> va yuritiladi: • buxgalteriya hisobini tashkil qilish va yuritishning istalgan shakli	Aniq belgilangan talablar va mezonlar asosida <b>tashkil qilinadi</b> va yuritiladi: • O'zbekiston Respublikasi «Buxgalteriya hisobi to'g'risida»gi

	<p>tanlab olinishi mumkin;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ma'lumot shakli va muddati xo'jalik yurituvchi subyekt menejerlari talabiga qarab turlicha bo'lishi mumkin;</li> <li>• ma'lumotlar hajmi turli ko'rinishda bo'lishi mumkin</li> </ul>	<p>qonuni;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• buxgalteriya hisobining milliy standartlari</li> <li>• Nizom, yoriqnoma, qoida va h.k.</li> <li>• moliyaviy hisobotning tasdiqlangan shakllari</li> </ul>
--	---	---

#### 4.2. Boshqaruv va moliyaviy hisoblarning farqlari

№		Boshqaruv hisobi	Moliyaviy hisob
1.	<p><i>Ma'lumotlardan foydalanuvchilarga qarab:</i></p>	<p>1.Ma'lumotlardan foydalanuvchilar shu xo'jalik yurituvchi subyektning rahbarlari</p> <p>2.Bu hisobot shakllari tashqi iste'molchilar uchun berilmaydi.</p> <p>3.Hisobotdagi ma'lumotlar shu xo'jalik yurituvchi subyektning tijorat sirlari hisoblanadi.</p>	<p>1.Ma'lumotdan foydalanuvchilar shu xo'jalik yurituvchi subyektdan tashqaridagilar.</p> <p>2.Shu bilan birgalikda xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari hisobot muddati va sifati uchun bevosita javobgardirlar.</p> <p>3.Hisobot ma'lumotlaridan bevosita va bilvosita manfaatdorar foydalanishi mumkin.</p>
2.	<p><i>Hisob ma'lumotlarini aks ettirish usuliga qarab:</i></p>	<p>1.Xo'jalik jarayonlarini aks ettirish albatta ikki yoqlama yozuv tamoyilga asoslanishi shart emas.</p> <p>2.Ma'lumotlar har qanday o'lovchov birligida hisoblanishi mumkin.</p> <p>3.Hisobot</p>	<p>1. Xo'jalik operatsiyalari buxgalteriya hisobining ikki yoqlama yozuvi tamoyilga asosan yoziladi.</p> <p>2. Moliyaviy hisobot ma'lumotlari albatta pul birligi ko'rinishida hisobotda aks ettiriladi.</p> <p>3. Moliyaviy hisobot</p>

		ma'lumotlarining bosh kitob ma'lumotlari bilan teng bo'lishi va taqqoslanishi shart emas	ma'lumotlari bosh kitobning oxirgi yozuvlariga mos keladi
3.	<i>Tanlash erkinligiga qarab:</i>	1. Boshqaruv hisobi ma'lumotlarining shakllanishiga hech qanday talab va mezonlar qo'llanilmaydi. 2. Bu hisob turida yagona mezonga amal qilinadi — ya'ni, ma'lumotlarning boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi ahamiyatlilik darajasi	1. Moliyaviy hisobot ma'lumotlari aniq mezonlar va tamoyillar asosida shakllanishi va aks ettirilishi shart. 2. Ma'lum talablar va mezonlar asosida ma'lumotlar qayd qilinadi, baholanadi va schyotlarda aks ettiriladi
4.	<i>O'lchov birligiga qarab</i>	1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda kelgusida sodir etilishi mumkin bo'lgan pul birligi (so'm) to'g'risida qarorlar qabul qilinadi. 2. Albatta pul birligi (so'm) emas, mashinasanoat, tayyor mahsulot birligi (donasi) va boshqa o'lchovlar ham ishlatilishi mumkin.	1. Moliyaviy hisobotning barcha ma'lumotlari pul birligi (so'mda) aks ettiriladi.
5.	<i>Buxgalteriya hisobi obyektlariga qarab:</i>	1. Boshqaruv hisobi ayrim olingan bo'limlar, ish joylari, sexlar bo'yicha bo'lishi mumkin. 2. Obyekt sifatida alohida mavzudagi boshqaruv vazifasi ham olinishi mumkin (Masalan, yil davomidagi debitor va kreditor qarzlarning	1. Moliyaviy hisobda xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati to'g'risidagi barcha ma'lumotlar umumlashtiriladi. 2. Barcha hisob obyektlari buxgalteriya va moliyaviy hisobotda aks ettirishi shart.

		holati)	
6.	<i>Hisobotning tuzilish vaqtiga qarab:</i>	<p>Boshqaruv hisoboti istagan vaqtga tuzilishi mumkin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• har kuni;</li> <li>• har 10 kunda;</li> <li>• har oyda;</li> <li>• har chorakda va h.k.</li> </ul>	<p>Moliyaviy hisobot shakllari belgilangan vaqtlarda tuziladi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• chorakda;</li> <li>• yilda.</li> </ul>
7.	<i>Ishonchlilik darajasiga qarab:</i>	<p>1. Boshqaruv hisobi ma'lumotlarining aksariyati kelgusida ro'y berishi va sodir etilishi kutiladi.</p> <p>2. U ko'proq subyektiv xarakterga ega va ishonchlilik darajasi nisbatan past.</p>	<p>1. Moliyaviy hisobda haqiqatda amalga oshirilgan xo'jalik jarayonlari, to'g'risida ma'lumotlar aks ettiriladi. Shuning uchun uning ishonchlilik darajasi yuqori.</p> <p>2. Ma'lumotlar sodir etilganligi uchun u auditorli tekshiruvdan o'tkaziladi (qonunchilikda ko'zda tutilgan hollarda).</p>
8.	<i>Buxgalteriya hisobini yuritish majburiyatiga qarab:</i>	<p>1. Boshqaruv hisobida buxgalteriya hisobini yuritish shart emas.</p> <p>2. Bu har bir xo'jalik yurituvchi subyektning rahbarlari xohishiga asosida tashkil qilinishi va yuritilishi mumkin.</p>	<p>1. Har bir xo'jalik yurituvchi subyekt mulkchilik shaklidan qat'iy nazar, buxgalteriya hisobini yuritish va tegishli organlarga o'z vaqtida moliyaviy hisobotlarni taqdim etishi shart.</p>



### 4.3. Boshqaruv hisobining asosiy vazifalari

1.	Ishlab chiqarish va xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini operativ boshqarish uchun zarur va foydali ma'lumotlar bilan rahbarlarni ta'minlash.
2.	Xo'jalik yurituvchi subyekt kelajagi va ishlab chiqarishni rivojlantirish bo'yicha perspektiv qarorlar qabul qilish uchun ma'lumotlar tizimini shakllantirish va rahbarlarni shu ma'lumotlar bilan ta'minlash.
3.	Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (bajarilgan ishlar va ko'rsatilgan xizmatlar) tannarxini hisoblash, belgilangan me'yor, reja, mezon va smetalardan chetlanishini aniqlash, ko'rsatib berish.
4.	Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy-xo'jalik faoliyatini, moliyaviy quyilmalarni, yangi texnologiyalarni joriy qilishni rejalashtiradi, rejaning bajarilishini nazorat qiladi.
5.	Shu kabilar.

### Test savollari

1. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda yuritiladigan buxgalteriya hisobi qanday qismlarga bo'linadi?

- a) tezkor (operativ), statistik va buxgalteriya hisoblariga;
- b) ishlab chiqarish va boshqaruv hisoblariga;
- v) boshqaruv va moliyaviy hisoblariga;
- g) ishlab chiqarish, soliq va moliyaviy hisoblariga;
- d) boshqaruv, moliyaviy va soliq hisoblariga.

2. Boshqaruv hisobi mohiyati qaysi bandda to'liq berilgan?

a) xo'jalik yurituvchi subyektning muammolarini hal etish va istiqboldagi rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan tezkor (operativ) boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun xarajatlar va daromadlar hisobi, me'yorlashtirish, rejalashtirish, nazorat va tahlil tizimini ifodalovchi ma'lumotlarni bir tizimga soladi;

b) rahbarlar va menejerlarga xo'jalik yurituvchi subyekt va uning iqtisodiy bo'linmalari faoliyatlari yuzasidan taktik va strategik boshqaruv qarorlarni qabul qilish uchun belgilangan tartibdagi ma'lumot va hisobotlarni taqdim etadi;

v) xo'jalik yurituvchi subyekt va uning turli bo'g'inlaridagi tarkibiy tuzilmalarining faoliyatlari yuzasidan taktik va strategik boshqaruv

qarorlarini qabul qilish uchun mo'ljallangan xarajatlar va daromadlar to'g'risida axborot va hisobotlarni yetkazib beradi;

g) xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati yuzasidan boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'ladigan xarajatlar va daromadlar to'g'risidagi axborotni taqdim etuvchi tizimdir;

d) xo'jalik yurituvchi subyektning aktivlari va passivlarining holati to'g'risidagi axborotlarni umumlashtirish, davriy va yillik buxgalteriya hisobotini tuzishni amalga oshiruvchi hisob tizimdir.

3. Boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish qaysi huquqiy-me'yoriy hujjatlar asosida tartibga solinadi?

a) Moliya va Adliya vazirligi tomonidan tasdiqlangan huquqiy-me'yoriy hujjatlar asosida;

b) Moliya vazirligi tomonidan tasdiqlangan huquqiy-me'yoriy hujjatlar asosida;

v) "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi Qonun talablari asosida;

g) Buxgalteriya hisobining Milliy standartlari asosida;

d) to'g'ri javob varianti berilmagan.

4. Boshqaruv hisobining maqsadi...

a) tashqi foydalanuvchilar uchun axborotlarni yetkazib berishdan iborat;

b) ichki foydalanuvchilar uchun axborotlarni shakllantirish va yetkazib berishdan iborat;

v) tashqi va ichki foydalanuvchilar uchun axborotlarni shakllantirish, yig'ish va yetkazib berishdan iborat;

g) barcha foydalanuvchilar manfaatlariga mos axborotlarni shakllantirishdan iborat;

d) rahbarlarga buxgalteriya hisobining xalqaro standartlari talablari darajasidagi axborotlarni shakllantirish, yig'ish va yetkazib berishdan iborat.

5. Boshqaruv hisobining predmeti qaysi bandda to'g'ri ko'rsatilgan?

a) xo'jalik faoliyatini boshqarish jarayonida xarajatlar va daromadlar miqdorining o'zgarishi;

b) xo'jalik faoliyatini boshqarish jarayonining barcha bo'g'inlaridagi obyektlar yig'indisidir;

v) rahbarlar boshqaruvi ta'siriga tushadigan barcha obyektlar yig'indisidir;

g) xo'jalik yurituvchi subyektning barcha bo'limlaridagi moliyaviy natijalar;

d) barcha javoblar to'g'ri.

6. Boshqaruv hisobining obyektlari qaysi bandda to'g'ri ko'rsatilgan?

a) xo'jalik yurituvchi subyekt va uning segmentlari faoliyati, ularning natijalari;

b) xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy-xo'jalik faoliyati natijalari;

v) xo'jalik yurituvchi subyektning segmentlari faoliyati, ularning natijalari;

g) xo'jalik yurituvchi subyektning segmentlari faoliyatining moliyaviy natijalari;

d) to'g'ri javob yo'q.

7. "Boshqaruv hisobi"ning tamoyillari to'g'ri ko'rsatilgan bandni toping.

a) uzviylik va yagona o'lchov birligi;

b) baholash, ketma-ketlik va ko'p marta foydalanish, muloqot;

v) to'liqlik va tahliliylik, davriylik;

g) barcha bandlar to'g'ri;

d) to'g'ri javob varianti yo'q.

8. Boshqaruv hisobining axborotlari qanday o'lchanadi?

a) moddiy o'lchov birliklarida;

b) moddiy, mehnat va qiymat o'lchovi birliklarida;

v) mehnat o'lchovi birliklarida;

g) qiymat o'lchovi birliklarida;

d) moddiy va qiymat o'lchovi birliklarida.

9. Boshqaruv hisobining axborotlari kimga taqdim etiladi?

a) ichki foydalanuvchilarga;

b) tashqi foydalanuvchilarga;

v) bank, soliq va moliya organlariga;

g) aksiyadorlarga;

d) barcha javoblar to'g'ri.

10. Boshqaruv hisobining axborot manbalari qaysi bandda to'g'ri ko'rsatilganligini toping.

a) moliyaviy-xo'jalik faoliyati, marketing, soliq, sug'urta, texnologik jarayonlar haqidagi ma'lumotlar;

b) xo'jalik yurituvchi subyektlarning moliyaviy-xo'jalik faoliyat natijalari to'g'risidagi ma'lumotlar;

v) kapital aylanmasi, sug'urta, texnologik chiqindilar haqidagi ma'lumotlar;

g) moliyaviy ma'lumotlar, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish bilan bog'liq barcha axborotlar;

d) xo'jalik yurituvchi subyektlarning moliyaviy hisobotlari.

11. Boshqaruv hisobi quyidagi qaysi elementlardan tashkil topgan?

a) istiqbol rejalarni tuzish, budjetlashtirish, segmentar hisobotni tuzish va transfert bahoni shakllantirishdan;

b) rejalashtirish, taxminlash, xarajatlar hisobi va mahsulot tannarxini aniqlash, segmentar hisob va hisobot, transfert bahoni shakllantirishdan;

v) daromadlar, xarajatlar hisobi va mahsulot tannarxini aniqlash;

g) mas'uliyat markazlari bo'yicha hisobot, segmentar hisobot hamda transfert bahoni shakllantirishdan;

d) daromadlar, xarajatlar hisobi va mahsulot tannarxini aniqlash, transfert bahoni shakllantirishdan.

### **Takrorlash uchun savollar**

1. Boshqaruv hisobining mohiyati va moliyaviy hisobdan farqli tomonlari.

2. Boshqaruv hisobining vazifalari va maqsadi nimalardan iborat?

3. Boshqaruv hisobining qanday elementlari mavjud?

4. Boshqaruv hisobining predmeti, obykti nimalardan iborat?

5. Boshqaruv hisobini tashkil qilish tamoyillarini sanab bering.

6. Boshqaruv hisobini tashkil etishda xarajatlar o'rni qanday?

7. Mahsulotlar tannarxini kalkulyatsiya qilishning boshqaruv hisobidagi o'rni va ahamiyati nimalardan iborat?

8. Boshqaruv hisobining strategiyasi va taktikasi.

9. Axborotdan foydalanuvchilar nuqtai-nazaridan boshqaruv hisobi va moliyaviy hisob o'rtasidagi farqlarni izohlab bering.

10. Axborot manbalariga ko'ra boshqaruv hisobi moliyaviy hisobdan qanday farqlanadi?

11. Moliyaviy va boshqaruv hisobida hisobning asosiy tuzilmasi qanday ko'rinishga ega?

12. Axborotni taqdim etish shakllariga muvofiq hisob turlarining tartibini ko'rsatib bering.

13. Boshqaruv hisobida axborotlarning o'lchov birligi.

14. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish tartibi qanday?

15. Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini samarali tarzda tashkil qilish vazifasi va mas’uliyati kimlarning zimmasida ekanligini asoslab bering.

16. Boshqaruv hisobi axborotlarining tezkorligi, to‘liqligi va aniqligi qanday nazorat qilinadi?

17. Xo‘jalik yurituvchi subyektlarda tashkil qilingan va yuritilayotgan boshqaruv hisobining samarasi qanday o‘lchanadi?

## II BOB. XARAJATLARNI TURKUMLASH VA HISOBGA OLISH

### Mavzuning maqsadi:

Ushbu bobda asosiy e'tibor xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlarining ishbilarmonlik faoliyati darajasi o'zgarishi bilan ishlab chiqarish xarajatlari qanday o'zgarishi mumkinligi, shuningdek, xarajatlarning "doimiy" va "o'zgaruvchan" sifatida guruhlanishiga e'tibor beriladi.

Iqtisodiy adabiyotlarda xarajatlar 15 dan ortiq belgilari va ko'rsatkichlari bo'yicha klassifikatsiya qilinadi. Xarajatlarning ana shu klassifikatsiya belgilari va ularning har birining ahamiyati tegishli adabiyotlarda batafsil yoritilgan. Xarajatlarning ayni vaqtgacha nafaqat nazariyachi olimlar, balkim amaliy iqtisodchilar tomonidan ham umum e'tirof etiladigan klassifikatsiya belgilari ichida boshqaruv hisobi uchun alohida ahamiyat kasb etadigan xarajatlar "doimiy" va "o'zgaruvchan" sifatida guruhlanishidir. Ushbu bob doirasida boshqaruv qarorlari ta'sirida shartli o'zgaruvchan xarajatlar qanchalik o'zgarishi va bunday o'zgarishlar ijobiy natijalarga olib kelishi uchun ular borasida qanday qilib samarali boshqaruv qarorlari qabul qilish borasidagi masalalar yechimini topishga harakat qilinadi.

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

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

Shu bilan birgalikda, qisqa va uzoq muddatli boshqaruv qarorlarni qabul qilish uchun asos bo'lgan rejalashtirish maqsadiga aniqlik kiritiladi. Bob doirasida yangi atamalar (relevant oralig'i, aproksimatsiya chizig'i, aproksimatsiya nuqtasi va sh.k.) ishlatilgan bo'lib, ularning mohiyatini xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish nuqtai nazaridan atroflicha o'zlashtirish talab etiladi.

## 1-§. Xarajatlar tarkibi<sup>1</sup>

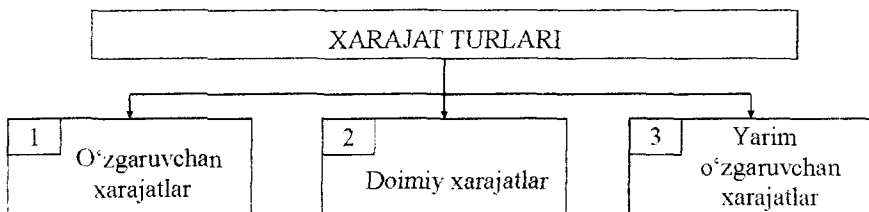
(Doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar)

Iqtisodiy taraqqiyotning hozirgi bosqichida, raqobat kurashining global strategiyasi qatoriga birinchi navbatda xarajatlarni minimallashtirish strategiyasini kiritish kerak. Yechimni topish uchun esa ana shu xarajatlarning o'zini tutishini atroflicha talqin qiladigan va boshqaruvdagi foydalaniladigan iqtisodiy ma'lumotlarning 85 foizini yetkazib beradigan boshqaruv hisobi nuqtai nazaridan yondashish lozim.

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

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

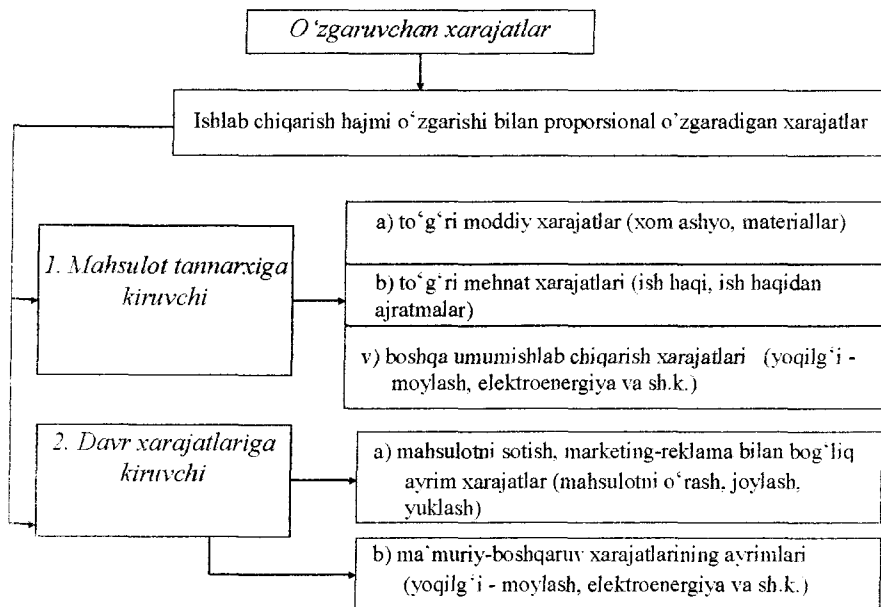
1. Shartli o'zgaruvchan xarajatlar
2. Shartli – doimiy xarajatlar
3. Yarim o'zgaruvchan xarajatlar



<sup>1</sup> Ushbu paragraf katta ilmiy xodim-izlanuvchi F.A.Astanova tomonidan yozildi

Shu o'rinda e'tirof etish joizki, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ana shu muhim o'rni bo'lgan xarajatlarning yuqorida sanab o'tilgan uch guruhga bo'linishini MDH mamlakatlari olimlari orasida birinchi bor ilmiy jihatdan asoslaganlar, Vatandoshlarimiz hisoblanadi<sup>1</sup>. Boshqaruv qarorlari eng optimal va qanchalik samarali bo'lmasin, shartli-doimiy xarajatlar uning ta'siriga tushmaydi, ular nisbatan doimiy hisoblanadi, lekin ishlab chiqarish hajmi oshib boravergan sari, bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan miqdori kamayib boraveradi.

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



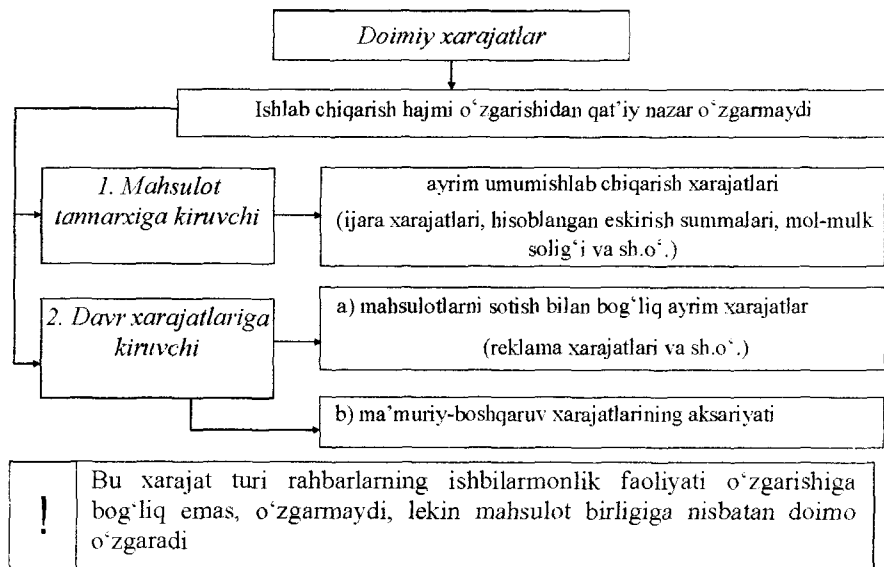
! Bu xarajat turi rahbarlarning ishbilarmonlik faoliyati o'zgarishi bilan shunga muvofiq o'zgaradi, lekin ishlab chiqilgan mahsulot birligiga nisbatan o'zgarishsiz qoladi

<sup>1</sup> Абдукаримов И.Т. Анализ издержек обращения в кооперативной торговле. – М.: Экономика.



Shartli-doimiy xarajatlarga quyidagi xarajat turlari kiradi:<sup>1</sup> ijara xarajatlari, hisoblangan eskirish (amortizatsiya) summalari, mol-mulk solig'i xarajatlari, umumishlab chiqarish xarajatlarining aksariyat qismi. Tijorat xarajatlarining ham aksariyat qismi ana shunday shartli-doimiy xarajatlardir: reklama xarajatlari, amortizatsiya ajratmalari, kommunal xizmat xarajatlari va sh.k. Ma'muriy-boshqaruv apparati (idora) xarajatlarining ham deyarli aksariyat qismi shartli-doimiy xarajatlarga kiradi, shu bilan birgalikda bularning ichida ham shartli-o'zgaruvchan xarajatlar turlari uchrab turadi.

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



<sup>1</sup> Гардаев А.Х. Божқарув ҳисоби. – Т.: «Академия» нашриёти, 2002 й., 176 б., 24-32 бетлар.

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

Shu bilan birga, «o'rtacha xarajatlar miqdori» tushunchasi ham mavjud. Aksariyat hollarda o'rtacha xarajatlar «keltirilgan xarajatlar» ham deb yuritiladi. Shuni ta'kidlash joizki, xarajatlar ustidan nazorat olib borganda yoki umuman tannarxni hisobga olishda keltirilgan doimiy xarajatlarni alohida-alohida inobatga olgan ma'qul. Chunki faoliyat natijasida erishish mumkin bo'lgan ish hajmining o'zgarishi faqat o'zgaruvchan xarajatlar miqdoriga bevosita ta'sir etadi.

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

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

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

Masalan, telefon xizmati xarajatlari:

- bir oylik belgilangan ta'rif to'lanishi lozim bo'lgan summa – doimiy xarajat guruhiga kiritiladi;

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

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

### Yarim o'zgaruvchan xarajatlar

*Bir vaqtning o'zida ham o'zgaruvchan, ham doimiy xarajat komponentiga ega bo'lgan xarajatlar.*

Masalan, telefon xizmati xarajatlari:

- a) bir oylik aniq to'lanishi lozim bo'lgan summa – doimiy xarajat guruhiga kiritiladi;
- b) shaharlararo va xalqaro so'zlashuv xarajatlari bo'lsa, o'zgaruvchan xarajat guruhiga kiritiladi.

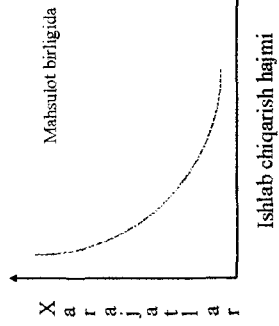
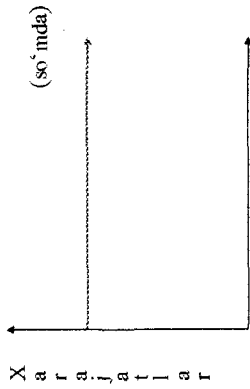
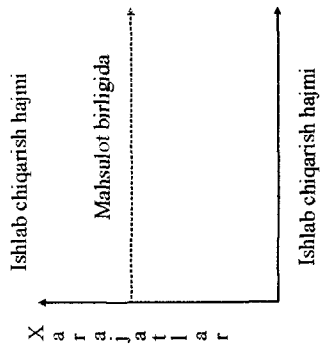
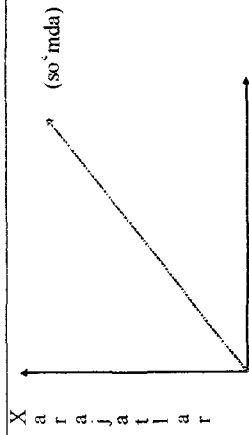
Ana shu sanab o'tilgan barcha xarajat turlari bevosita ishlab chiqarish hajmiga qarab o'zgaradi. Aniqroq ifoda qilinadigan bo'lsa, ishlab chiqarish hajmi oshishi, uning eng kichik va eng yuqori nuqtasi qanday bo'lishiga qarab xarajatlar miqdorini hisobga olish mumkin.

Ammo, mana shu asosiy bog'liqlik hozirgacha ilmiy tadqiqotlar obykti sifatida to'liq o'rganilmagan.

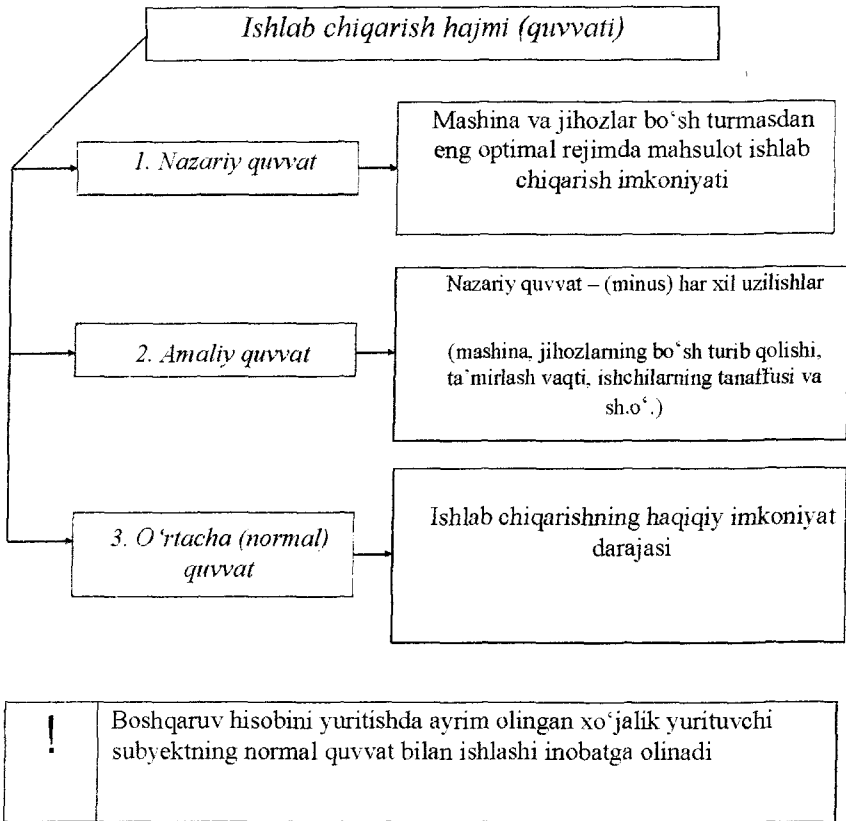
Boshqaruv hisobini tashkil qilish bevosita «xarajat – ishlab chiqarish hajmi - foyda» ko'rsatkichlarining tahlilidan boshlanishi lozim. Agar buyurtmalar portfeliga muvofiq ishlab chiqarish hajmi aniqlangan bo'lsa, ana shu modeldan foydalanib, xarajatlar miqdorini aniqlash, bahoni belgilash va sof foyda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

Har bir xo'jalik yurituvchi subyekt va xo'jalik yurituvchi subyektdagi ishlab chiqarish jarayonining o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda «xarajat – ishlab chiqarish hajmi - foyda» ko'rsatkichlarining bog'lanishini ham grafik, ham formula yoki oddiy arifmetik hisoblar ko'rinishida ifodalash mumkin.

### Özgaruvchan xarajatlار

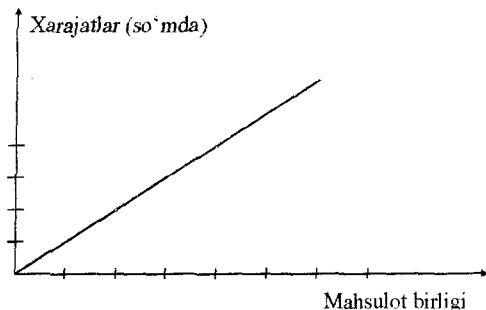


## 2-§. Ishlab chiqarish hajmi (Ishlab chiqarish quvvati)



Chizmada ko'rsatilganidek, amaliyotda nazariy quvvat ko'rsatkichidan foydalanishning real imkoniyati yo'q. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining tashkil qilishning dastlabki bosqichidayoq mana shu ko'rsatkichlar mohiyatiga jiddiy e'tibor qaratilishi talab qilinadi. Xususan, faoliyatning texnik-iqtisodiy asoslanishida (TEO loyihasi) barcha asosiy vositalar aktiv qismi uchun miqdorlar, ana shu ko'rsatkichlar ichidan o'rtacha (normal) quvvat doirasida ishlab chiqilishi maqsadga muvofiqdir. Shunga muvofiq, xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritishda ayrim olingan texnologik jihozlarning normal quvvat bilan ishlashi hisobga olinishi lozim.

Ishlab chiqarish hajmi bilan xarajatlar o'rtasida (o'zgaruvchan xarajatlar) o'zaro to'g'ri chiziqli bog'lanish mavjud (chizmaga qarang).



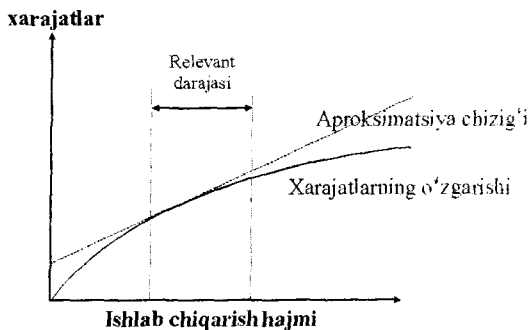
Shu bilan birgalikda bir qancha xarajatlar ishlab chiqarish quvvati bilan "to'g'ri chiziqli bog'lanishda" bo'lmaydi (to'g'ri chiziqsiz bog'lanish).

Agar hamma o'zgaruvchan xarajatlar ishlab chiqarish quvvati bilan to'g'ri chiziqli bog'lanishda bo'lganda edi, ularni tahlil qilish, rejalashtirish va tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilishda foydalanish mumkin bo'lar edi.

To'g'ri chiziqsiz bog'langan xarajatlarni rejalashtirish qiyin lekin ularni ham boshqaruv qarorlarini qabul qilishda hisobga olish zarur.

"Chiziqli aproksimatsiya" (yoki "relevant darajasi usuli") usulidan foydalanish xuddi ana shunday chiziqsiz bog'langan xarajatlarni chiziqsiz bog'lashga moslashishini ta'minlaydi (chizmaga qarang).

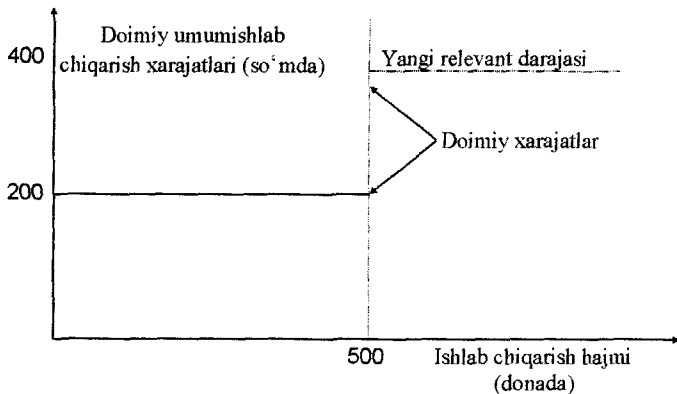
Relevant darajasi usuli – bu ishbilarmonlik faolligini aniqlash usulidir. Bu usulda chiziqsiz bog'langan xarajatlar shartli ravishda chiziqli bog'lanishga moslashtiriladi:



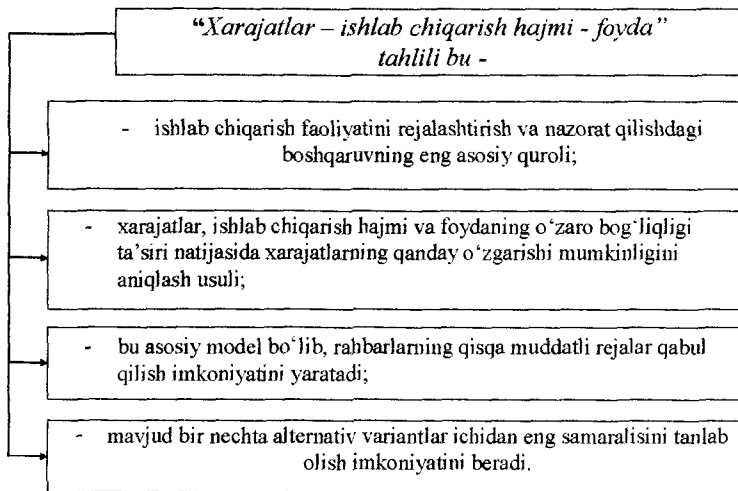
Ishlab chiqarish hajmining relevant darajasi oralig'ida doimiy xarajatlar o'zgarishsiz qoladi.

Lekin, nisbatan uzoqroq muddat olinadigan bo'lsa, doimiy xarajatlar ham o'zgaradi (jihozlar, mehnat resurslari va boshqa ishlab chiqarish omillarining o'zgarishi).

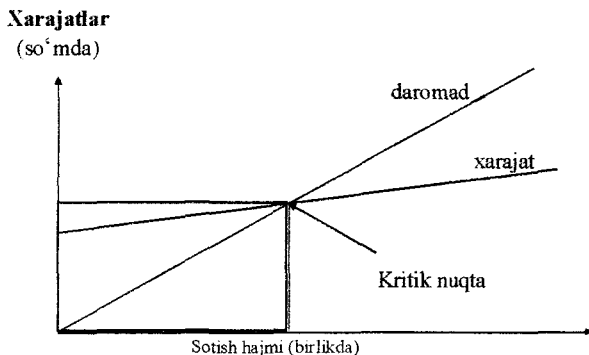
Boshqarish maqsadlari uchun odatda ma'lum vaqt oralig'i olinadi. Faraz qilindiki, mana shu vaqt oralig'ida doimiy xarajatlar o'zgarishsiz qoladi. Doimiy xarajatlar o'zgaradigan bo'lsa relevant darajasining yangi chizig'i paydo bo'ladi (chizmaga qarang).



### 3-§. «Xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi - foyda» ko'rsatkichlari tahlili



Amaliyotda «xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi - foyda» ko‘rsatkichlarining o‘zaro bog‘liqligini grafik, turli formulalar yoki jadvallar ko‘rinishida ham izohlash mumkin.



“Xarajatlar - ishlab chiqarish hajmi – foyda” ko‘rsatkichlarining o‘zaro bog‘liqligi chizmasi

Bozorni shakllantirish va uni tartibga solish usullarini ishlab chiqish talab, taklif va baho kabi o‘zaro aloqador va o‘zaro bog‘liq bozor elementlarini to‘g‘ri belgilab olish orqali amalga oshiriladi. Tizimdagi bu elementlar doimo o‘zgaruvchan bo‘lib, ishlab chiqarish omillari, xarajatlar va daromadlilik kabi omillar ta‘sirida bo‘ladi.

Mahsulot ishlab chiqarish hajmi va yalpi daromad o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni o‘rganish, ishlab chiqarishning «zararsizlik» darajasini tahlil qilish orqali amalga oshiriladi. Bunda har qanday xo‘jalik yurituvchi subyekt rahbariyati oldida ishlab chiqarish hajmining «kritik nuqtasini», ya‘ni daromad va xarajatlar tenglashgan nuqtani aniqlash muhimdir.

Xalqaro amaliyotda «kritik nuqtani» aniqlashning tenglik, marjinal daromad va grafik usullari qo‘llaniladi.

“Xarajatlar - ishlab chiqarish hajmi - foyda” ko‘rsatkichlari o‘zaro bog‘liqligining formulada ifodalanishi

Sotishdan tushgan tushum (hajm)	=	O‘zgaruvchan xarajatlar	+	Doimiy xarajatlar	+	Foyda
---------------------------------	---	-------------------------	---	-------------------	---	-------



Kritik nuqta formulasi:

$$\boxed{\text{Sotishdan tushgan tushum}} = \boxed{\text{O'zgaruvchan xarajatlar}} + \boxed{\text{Doimiy xarajatlar}}$$

yoki

$$\boxed{\text{Sotilgan mahsulot birligiga to'g'ri keladigan kritik nuqta}} = \frac{\boxed{\text{Doimiy xarajatlar}}}{\boxed{\text{Baho}} - \boxed{\text{Shu birlik mahsulotining o'zgaruvchan xarajati}}}$$

Xo'jalik yurituvchi subyektlar bolalar paypoqchalari ishlab chiqaradi. Bir juft paypoqning o'zgaruvchan xarajatlari – 50 so'm, doimiy xarajatlarning umumiy summasi, hisobot davrida – 20 ming so'm. Bir dona mahsulotning sotilish bahosi – 90 so'm.

Bu yerda sotish hajmini aniqlash uchun quyidagi tenglik kelib chiqadi:

$$90 \times X = 50 \times X + 20000$$

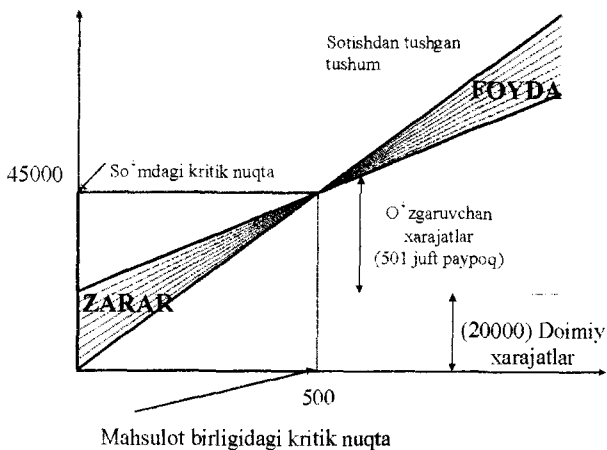
$$40 \times X = 20000$$

$$X = 500 \text{ dona}$$

yoki, pul birligida

$$90 \times 500 = 45 \text{ ming so'm}$$

Shu misolning grafigi quyidagicha bo'ladi:



Grafikdan yaqqol ko'rinib turibdiki, xo'jalik yurituvchi subyekt 500 donagacha bolalar paypoqchalarini ishlab chiqsa, uning daromadi bilan xarajatlari miqdori teng bo'lib, foyda olish imkoniyati nolga teng (kritik nuqta) bo'ladi. Besh yuz birinchi juft paypoqchadan boshlab xo'jalik yurituvchi subyekt foyda ola boshlaydi. Ishlab chiqarish hajmi 500 donadan pastga tushsa xo'jalik yurituvchi subyekt so'zsiz zarar ko'ra boshlaydi.

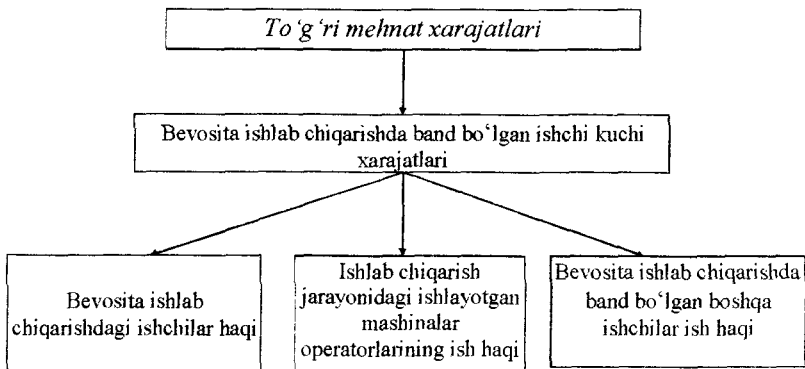
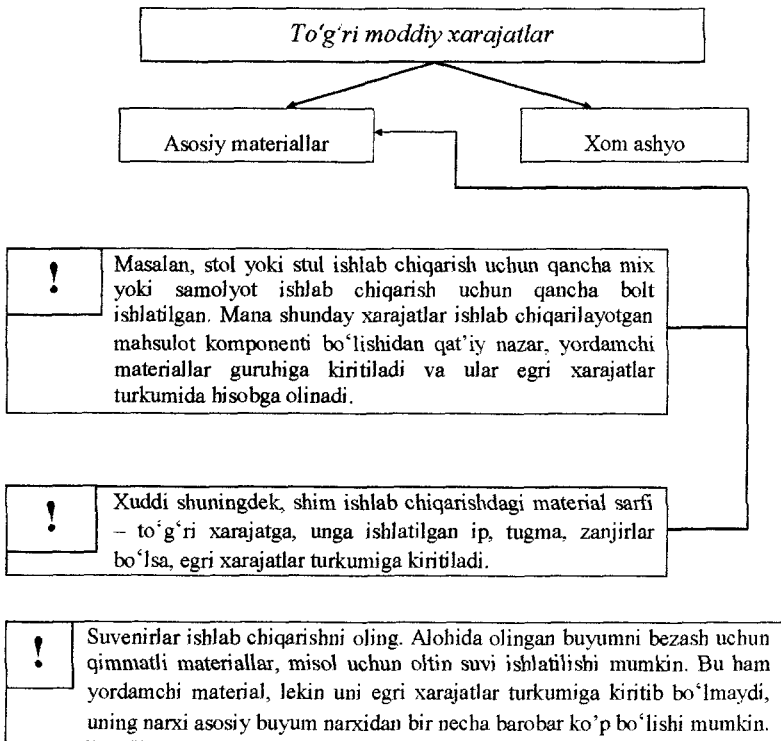
Har qanday xo'jalik yurituvchi subyektida boshqaruv hisobini tashkil qilish ana shu xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyat turlari bo'yicha xuddi mana shu ma'lumotni aniqlab olishdan boshlanishi lozim.

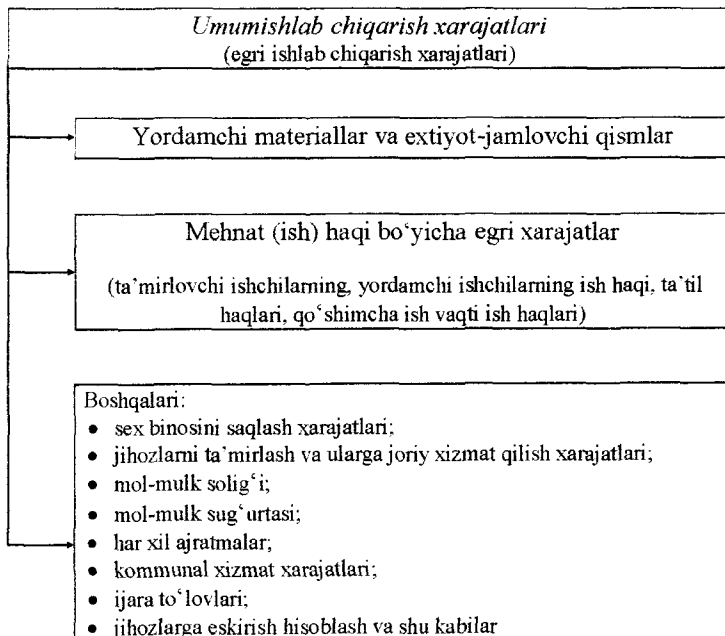
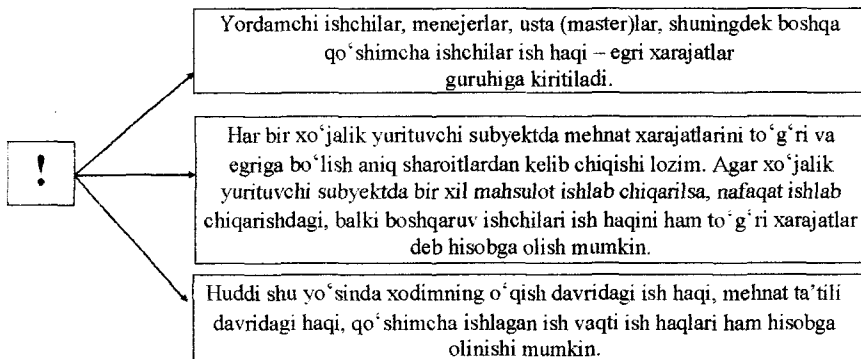
#### **4-§. Harajatlar klassifikatsiyasi.** **Ishlab chiqarish xarajatlarining elementlari**

*2-jadval*

##### **4.1. Xarajatlar klassifikatsiyasi**

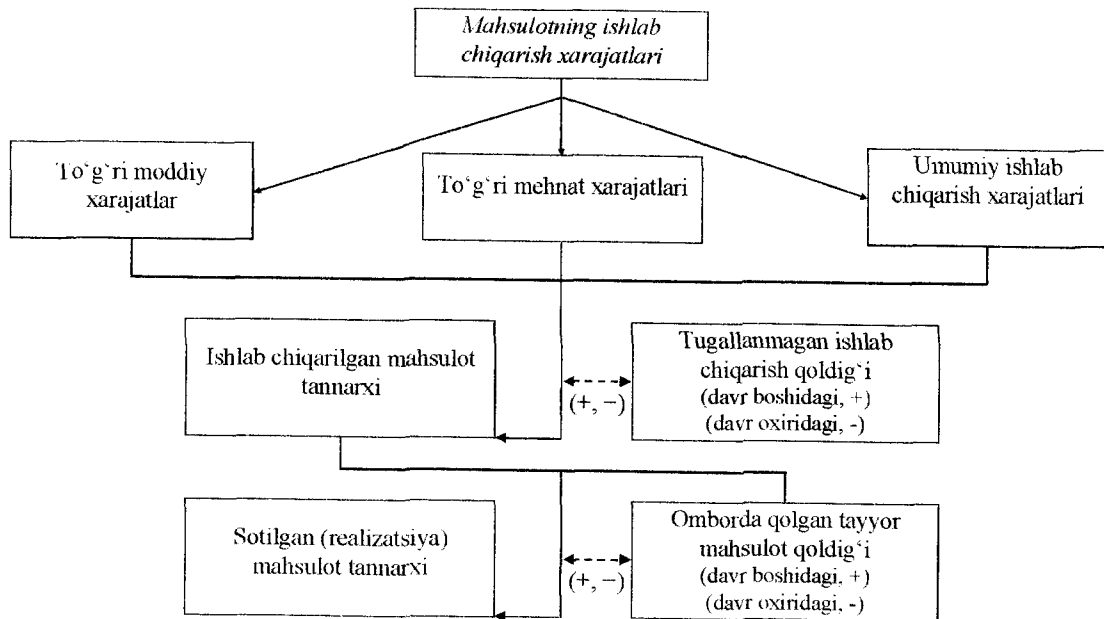
<i>№</i>	<i>Klassifikatsiya belgilari</i>	<i>Xarajatlar turi</i>
1	ishlab-chiqarish jarayonidagi iqtisodiy roliga qarab	asosiy va ikkilamchi
2	ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxiga kiritilishiga qarab	to'g'ri va egri (bevosita va bilvosita)
3	ishlab chiqarish hajmiga nisbatan	o'zgaruvchan va doimiy
4	(Shu kabi jami o'n sakkizdan ortiq belgilariga qarab klassifikatsiya qilinadi)	





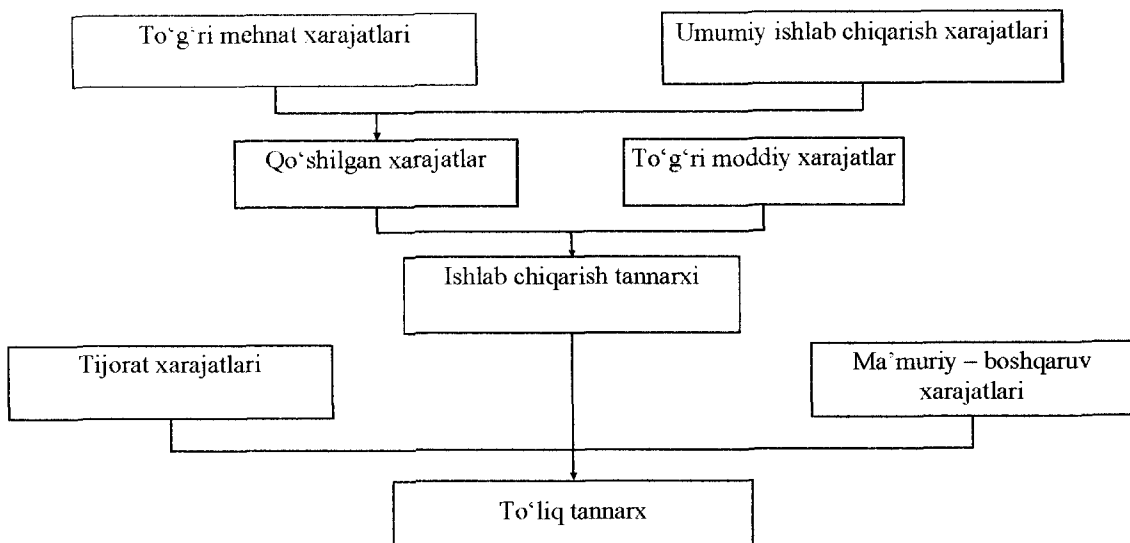
### 4.2. Mahsulotning ishlab-chiqarish xarajatlarini aniqlash

84

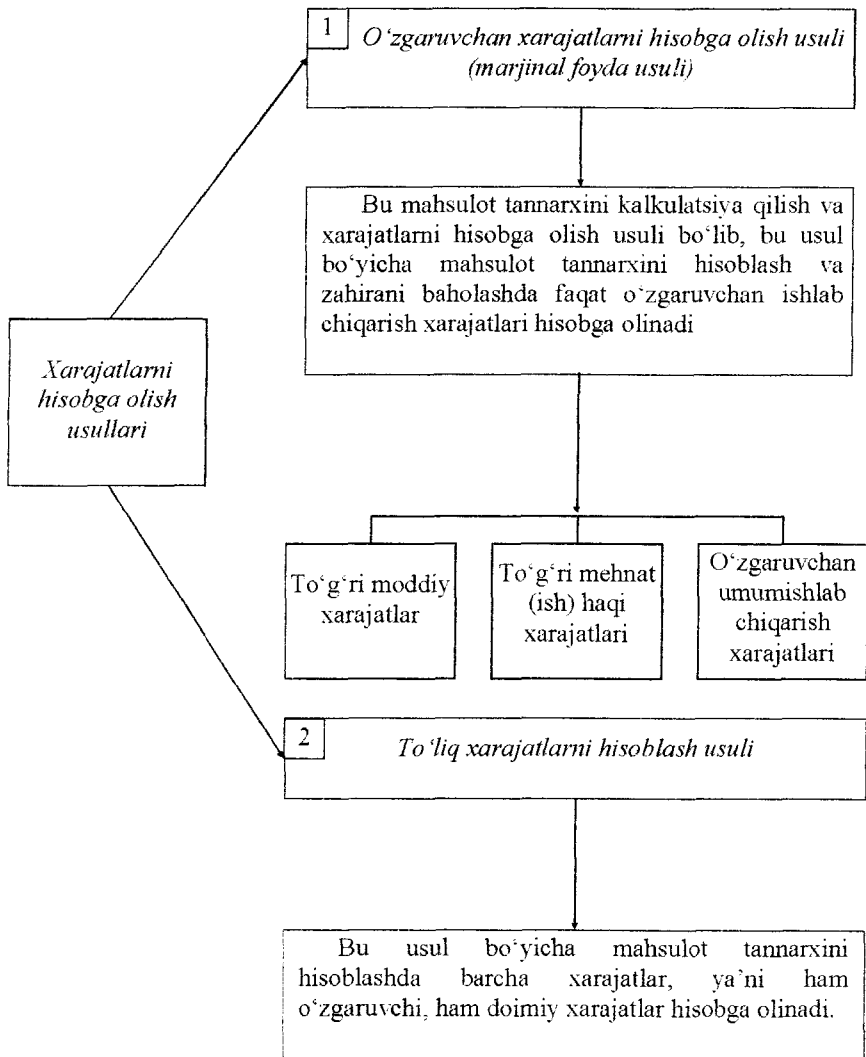


### 4.3. Mahsulotning to'liq tannarxini aniqlash

85



## 5-§. To'liq va o'zgaruvchan xarajatlarni hisobga olish usullari, ularning moliyaviy natijalarga ta'siri



**Xarajatlarni hisobga olish usullariga misol**

1.	Xo'jalik yurituvchi subyekt «X» turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish bilan band. Yil davomida xo'jalik yurituvchi subyekt yangi mahsulot ishlab-chiqarishga moslashmoqchi:
2.	<p>Quyidagi ma'lumotlar mavjud:</p> <p style="padding-left: 40px;">to'g'ri moddiy xarajatlar - 59 136</p> <p style="padding-left: 40px;">to'g'ri mehnat xarajatlari - 76 384</p> <p style="padding-left: 40px;">o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari - 36 960</p> <p style="padding-left: 40px;">yil davomida 24 640 mahsulot birligi ishlab chiqilgan;</p> <p style="padding-left: 40px;">hisobot davri boshi va oxirida tugallanmagan ishlab-chiqarish bo'lmagan.</p>
3.	<p>Shu ma'lumotlardan foydalanib quyidagilarni hisoblash lozim:</p> <p>a) mahsulot birligining narxini;</p> <p>b) hisobot davri oxiriga bo'lgan tayyor mahsulot qoldig'ini;</p> <p>v) ikkala usul bo'yicha hisobot davrida sotilgan mahsulotlarning tannarxini.</p>

*3-jadval*

**Xarajatlarni hisobga olish tartibi**

Ko'rsatkichlar	o'zgaruvchan xarajatlar hisobi	to'liq xarajatlar hisobi
Ishlab-chiqarilgan mahsulot birligining tannarxi		
to'g'ri moddiy xarajatlar (59136 : 24640 birlik)	2,40	2,40
to'g'ri mehnat xarajatlari (76384 : 24640 birlik)	3,10	3,10
o'zgaruvchan umumishlab-chiqarish xarajatlari (44352 : 24640 birlik)	1,80	1,80
doimiy umumishlab-chiqarish xarajatlari		

(36960 : 24640 birlik)	-	1.50
Mahsulot birligining jami tannarxi	7.30	8.80
yil oxiriga qolgan tayyor mahsulotlar qoldig'i x (2.640 x 7.30) (2.640 x 7.30)	19 272	23 232
(2.640 x 8.80)		
sotilgan mahsulotlarning tannarxi (22.000 x 7.30) (22.000 x 8.80) (22.000 x 8.80)	160 600	193 600
doimiy umumishlab-chiqarish xarajatlari	36 960	
moliyaviy natijalar hisobotida ko'rsatilgan jami xarajatlar	197 560	193 600
hisobga olish lozim bo'lgan barcha xarajatlar miqdori	216 832	216 832

4-jadval

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

Mahsulot sotishdan tushgan tushum		539 000
Sotilgan mahsulotlar tannarxining o'zgaruvchan qismi:		
sotish uchun mo'ljallangan tovarlar tannarxining o'zgaruvchan qismi:	179 872	
<u>minus.</u> tayyor mahsulotlarning oxirgi qoldig'i	19 272	
<u>teng.</u> sotilgan mahsulotlar tannarxining o'zgaruvchan qismiga	160 600	
<u>plvus.</u> o'zgaruvchan tijorat xarajatlari (22 000 x 4.80)	105 600	266 200



Marjinal foyda		272 800
<b>minus:</b> Doimiy harajatlar:		
doimiy umum ishlab-chiqarish xarajatlari	36 960	
doimiy tijorat xarajatlari	48 210	
doimiy ma'muriy xarajatlari	82 430	167 600
Operatsion foyda (soliqqacha bo'lgan foyda)		105 200

5-jadval

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

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

**Ilyustrativ misol**

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

Schyotlar raqami	Schyotlar nomi	31 dekabr	1 oktyabr
1010	«Xom ashyo va materiallar»:		
	• kalava ip, 115-sonli	42 020	36 820
	• kalava ip, 40-sonli	13 020	12 660

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kalava ip, 20-sonli</li> <li>• kalava ip, 10-sonli</li> </ul>	20 470 8 840	19 890 9 250
2010	«Asosiy ishlab chiqarish»	80 130	77 910
2810	«Ombordagi tayyor mahsulotlar»	81 260	86 520

a) 4 chorak davomida xo'jalik yurituvchi subyekt 92 480 so'mlik 115-sonli kalava ip, 41 600 so'mlik 40-sonli kalava ip, 52 780 so'mlik 20-sonli kalava ip va 11 460 so'mlik 10-sonli kalava ip sotib olgan.

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

v) Umumiy ishlab chiqarish xarajatlari:

• egri mehnat xarajatlari	36 870
• instrumentlar	3 930
• jihozlarning ijara haqi	2 500
• sug'urta xarajatlari	1 940
• jihozlarni ta'mirlash harajatlari	4 880
• jihozlar uchun hisoblanilgan eskirish	2 600

g) sotilgan mahsulotlar hajmi 691 770

d) tijorat va ma'muriy xarajatlar 296 820

e) foyda solig'i stavkasi 8%

Talab qilinadi:

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

Yechimi:

1) Sarflangan materiallar qiymatining hisob-kitobi

Materiallar nomi	1 oktyabrga goldiq	xarid qilingan	31 dekabrga goldiq	ishlatilgani
kalava ip, 115-sonli	36 820	92 480	42 020	87 270
kalava ip, 40-sonli	12 660	41 600	13 020	41 240

kalava ip. 20-sonli	19 890	52 780	20 470	52 200
kalava ip. 10-sonli	9 250	11 460	8 840	11 870
Jami	78 610	198 320	84 350	192 580

2) To'rtinchi chorakda ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi to'g'risidagi hisobot

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

3). To'rtinchi chorak bo'yicha moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot

Mahsulotlarni sotishdan tushgan tushum		691 770
Sotilgan mahsulotlarning tannarxi:		
1 oktyabrdagi tayyor mahsulot ishlab chiqilgan mahsulot tannarxi	86 520	
357 080		
<u>Minus.</u> tayyor mahsulotlarning 31 dekabridagi holati	81 260	

sotilgan mahsulot tannarxi		362 340
yalpi foyda		329 430
Boshqa operatsion xarajatlar:		
tijorat va ma'muriy xarajatlar		296 820
Daromad (foyda) solig'ini to'lagunga qadar foyda		32 610
soliq summasi (8 %)		2 609
Sof foyda		30 001

### Misol

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari yangi mahsulot turini ishlab chiqarishni rejalashtirmoqda. Bu mahsulot turiga juda katta talab bo'lishi kutilayapti. Shu mahsulot turining bir birligini ishlab chiqarishdagi o'zgaruvchan xarajatlarning quyidagicha bo'lishi kutilayapti:

<u>Shartli-o'zgaruvchan xarajatlar:</u>	so'mda
• To'g'ri moddiy (material) xarajatlar	1 850
• To'g'ri ish haqi xarajatlari	425
• Yordamchi materiallar	110
<u>Tijorat xarajatlari</u>	280
<u>Boshqa xarajatlar</u>	195
<u>Shartli-doimiy xarajatlar:</u>	
* Jihozlar va binolarning eskirishi	36 000
* Reklama xarajatlari	45 000
* Boshqa doimiy xarajatlar	11 400

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari ishlab chiqarilayotgan bir dona mahsulotni 5500 so'mdan sotmoqchi.

#### Talab qilinadi:

- Marjinal usuldan foydalanib, xo'jalik yurituvchi subyekt uchun:
  - kritik nuqta;
  - 70 224 so'mlik foyda olish uchun qancha miqdorda mahsulot ishlab chiqishi lozimligini toping.

2. Shu ma'lumotlardan kelib chiqib, xo'jalik yurituvchi subyekt 139520 so'mlik foyda olishi uchun qancha mahsulot ishlab chiqishi

lozimpligini toping. Faraz qilingki, reklama xarajati yana 40 ming soʻmga oʻsgan.

3. Faraz qilaylik, 10 ming dona mahsulot turi ishlab chiqilgan. Shu holatda xoʻjalik yurituvchi subyekt 131600 soʻmlik foyda olishi uchun mahsulotni qaysi bahoda sotishi lozim.

4. Marketing boʻyicha mutaxassis fikricha shu mahsulot turini sotish hajmi bir yilda 15 ming donaga yetishi mumkin. Agarda mahsulot birligining bahosi 5200 soʻm boʻlib, shunga toʻgʻri keladigan oʻzgaruvchan xarajatlarni kamaytirish imkoniyati boʻlmasa, xoʻjalik yurituvchi subyekt 251 ming soʻm foyda olishini rejalashtirib, yana reklama xarajatlari uchun qancha qoʻshimcha mablagʻ sarflashi mumkin?

Yechimi:

$$\begin{aligned} 1. \text{ a) Kritik nuqta} &= 92\,400 : (5500 - 2860) \\ &= 92\,400 : 2640 \\ &= \mathbf{35} \text{ birlik mahsulot} \end{aligned}$$

b) Mahsulot ishlab

$$\begin{aligned} \text{chiqarish hajmi} &= (92\,400 + 70\,224) : 2640 \\ &= 162\,624 : 2640 \\ &= \mathbf{61} \text{ birlik mahsulot} \end{aligned}$$

2.  $(92400 + 40000 + 139520) : 2640 = 271920 : 2640 = \mathbf{103}$  mahsulot birligi

3. Bu yerda mahsulot birligining kelajakda sotish bahosini «X» deb belgilab olinishi lozim.

Shunda,

$$10000 = (92400 + 131600) : (X - 2860)$$

$$10000 \times (X - 2860) = 224000$$

$$10000 \times X = 224000 + 2860$$

$$X = \mathbf{2882.4} \text{ soʻm (bahosi)}$$

4. Bu yerda, «X» doimiy xarajatlar deb belgilab olinishi lozim.

Shunda,

$$15000 = (X + 251000) : (5200 - 2860) = (X + 251000) : 2340$$

$$15000 \times 2340 = X + 251000$$

$$X = 15000 \times (2340) - 251000$$

$$X = 351000 - 251000$$

$$X = 100000$$

Demak, doimiy xarajatlarning yangi miqdori – 100 ming so‘m bo‘lishi kutiladi.

100 000 – 92 400 (dastlabki doimiy xarajatlar) = 7600 so‘m. Ushbu summa, reklama uchun qo‘shimcha sarflanishi mumkin bo‘lgan mablag‘ miqdori.

### Test savollari

1. Asosiy xarajatlar:

- a) barcha bevosita xarajatlar;
- b) mahsulotni ishlab chiqarish bilan bog‘liq bo‘lgan barcha xarajatlar;
- v) materiallar xarajati;
- g) mahsulotni ishlab chiqqan sexning barcha xarajatlari.

2. To‘g‘ri xarajatlar:

a) mahsulotni ishlab chiqarish bilan bog‘liq bo‘lgan bevosita xarajatlar;

b) bevosita nazorat qilinadigan xarajatlar yig‘indisi;

v) mahsulotni ishlab chiqarish bilan bog‘liq bo‘lgan barcha xarajatlar;

g) barcha o‘zgaruvchan va to‘g‘ri xarajatlar.

3. Shartli doimiy xarajatlar deyilganda, odatda:

a) barcha bevosita xarajatlar yig‘indisi tushuniladi;

b) mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmi o‘zgarsa ham o‘zgarmaydigan xarajatlar;

v) iqtisodiy inqiroz ta’sir qilmaydigan xarajatlar tushuniladi;

g) rahbar tomonidan bevosita nazorat qilinmaydigan xarajatlar yig‘indisi tushuniladi.

4. Quyida keltirilayotgan mulohazalarning qaysi birini ma'qullaysiz?

a) mahsulotni ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan barcha bevosita xarajatlar – shartli o'zgaruvchan xarajatlardir;

b) mahsulotni ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan barcha xarajatlar – shartli doimiy xarajatlardir;

v) barcha o'zgaruvchan va shartli xarajatlar rahbar qarori ta'sirida o'zgaradi;

g) barcha o'zgaruvchan va shartli xarajatlar ham rahbar qarori ta'sirida o'zgaravermaydi.

5. Reklama-tashviqot bo'limi va reklamani boshqarish ma'muriy xarajatlari qaysi xarajat guruhiga kiritiladi?

a) o'zgaruvchan va bevosita xarajatlarga;

b) o'zgaruvchan va bilvosita xarajatlarga;

v) doimiy va bevosita xarajatlarga;

g) doimiy va bilvosita xarajatlarga.

6. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab-chiqarilishi mo'ljallanayotgan mahsulotning tannarxini 200 ming so'm miqdorida rejalashtirmoqda, shuningdek doimiy xarajatlar - 400 000 va o'zgaruvchan xarajatlar - realizatsiya hajmining 75 foiz miqdorida. Bu yerda sof sotish hajmi qanchani tashkil qiladi?

a) 2 133 333

b) 2 400 000

v) 2 666 667

g) 3 200 000

7. Ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyekti uchun quyidagilarning qaysi biri davr xarajatlari guruhiga kiritiladi?

a) zavod jihozlarining amortizatsiyasi;

b) mahsulotlarni sotish bo'limining ishchilari ish haqi;

v) mashina operatorlarining ish haqi;

g) zavod jihozlarining sug'urtasi.

8. Xo'jalik yurituvchi subyektning hisobot yili boshida quyidagi schyotlarda qoldig'i bor:

Zahiralar	yil boshida	yil oxirida
«Materiallar» (bevosita xarajatlar)	55 000	65 000
«Asosiy ishlab chiqarish»	96 000	80 000
«Tayyor mahsulot»	50 000	85 000

Yil davomida xo'jalik yurituvchi subyekt quyidagi xarajatlarni amalga oshirgan:

Materiallar sotib olingan (to'g'ri xarajatlar)	400 000
Bevosita mehnat xarajatlari	220 000
Umumishlab chiqarish xarajatlari	330 000

Bu misolda hisobot yilida ishlab chiqarilgan mahsulotning tannarxi qanchani tashkil qilgan?

- a) 921 000
- b) 956 000
- v) 966 000
- g) 979 000

9. Oldingi misoldagi (8 test) materiallardan foydalanib, hisobot yilida sotilgan mahsulotning tannarxi qanchani tashkil qilganligini hisoblang?

- a) 921 000
- b) 956 000
- v) 966 000
- g) 979 000

10. Xo'jalik yurituvchi subyekt o'zining moliyaviy hisobotida quyidagi ma'lumotlarni aks ettirgan:

- sotish hajmi - 200 000
- ishlab chiqarish xarajatlari - 80 000 (40% ni doimiy xarajatlar)
- tijorat va ma'muriy xarajatlar - 100 000 (60% ni o'zgaruvchan xarajatlar)

Materiallar zahirasini hisobga olmasdan marjinal foydani hisoblang:

- a) 92 000
- b) 108 000
- v) 120 000
- g) To'g'ri javob yo'q.

11. Quyidagi qaysi holatda marjinal usuldan foydalanmagan ma'qul?

- a) Ishlab chiqarish faoliyatini yakunlayotgan ( tugatayotgan) vaqtda;
- b) Ishlab chiqarish tuzilmasi (strukturasi) to'g'risidagi masala ko'rilayotgan vaqtda;
- v) ikkita mashinadan birini sotib olish lozim bo'lgan vaqtda;
- g) maxsus buyurtma olish masalasi ko'rilayotgan vaqtda.



12. Quyida keltirilgan xarajatlarning qaysi biri ishlab chiqarish tannarxini hisoblashning to'liq harajat usulida qo'llaniladi?

- a) o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari;
- b) doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari;
- v) bevosita materiallar xarajati;
- g) bevosita mehnat (ish) haqi xarajatlari.

13. Xo'jalik yurituvchi subyekt o'zgaruvchan harajatlarni hisoblash usulidan foydalanadi. Ishlab chiqarilgan mahsulot birligi to'g'risida quyidagi ma'lumotlar mavjud:

materiallar (bevosita xarajatlar)	- 4.40
mehnat xarajatlari (bevosita xarajat)	- 1.60
o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari	- 2.30
doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari	- 1.90
o'zgaruvchan tijorat xarajatlari	- 3.10
doimiy tijorat xarajatlari	- 1.10

Agar tayyor mahsulotlar qoldig'i 1.240 birlikni tashkil qilgan bo'lsa, uning ishlab-chiqarish tannarxi qancha bo'lgan?

- a) 10 292
- b) 12 648
- v) 14 136
- g) 17 856

14. Yuqoridagi misoldan (13 test) foydalanib, agar 10.200 birlik mahsulot sotilgan bo'lsa (har bir mahsulot 25 so'mdan), marjinal foyda miqdori qancha bo'lishini ko'rsating?

- a) 108 120
- b) 138 720
- v) 150 960
- g) 170 340

15. Relevant darajasi oralig'ida bir dona mahsulot turiga to'g'ri keladigan o'zgaruvchan xarajatlar:

- a) har bir ishlab chiqarish hajmida turlicha bo'ladi;
- b) har bir ishlab chiqarish hajmida o'zgarmasdan qoladi;
- v) har bir ishlab chiqarish hajmiga qarab proporsional o'zgaradi;
- g) to'g'ri javob yo'q.

16. Kelgusi yilga xo'jalik yurituvchi subyekt o'z faoliyatini rejalashtirishda, realizatsiya hajmini 6 mln. so'mga yetkazish uchun quyidagi ma'lumotlarni tayyorladi:

No	Xarajatlar turi	o'zgaruvchan xarajatlar (ming so'mda)	doimiy xarajatlar (ming so'mda)
1.	Bevosita moddiy xarajatlar	1 600	-
2.	Bevosita ish haqi xarajatlari	1 400	-
3.	Umumishlab chiqarish xarajatlari	600	900
4.	Marketing xarajatlari	240	360
5.	Ma'muriy boshqaruv xarajatlari	60	40
	JAMI:	3 900	1 400

Bu misolda kritik nuqta pul birligida (ming so'mda) qanchaga teng bo'ladi?

- a) 2 250
- b) 4 000
- v) 3 500
- g) 5 200

17. Xo'jalik yurituvchi subyekt 200 ming dona mahsulot sotishni rejalashtirmoqda. Bundan doimiy xarajatlar - 400 ming so'm va o'zgaruvchan xarajatlar - sotish bahosining 60% tashkil qilgan. Xo'jalik yurituvchi subyekt 100 ming so'm foyda olishi uchun, u sotayotgan mahsulot birligining (donasining) bahosini qanchadan qilib belgilashi kerak:

- a) 3.75 so'm
- b) 4.17 so'm
- v) 5.00 so'm
- g) 6.25 so'm

18. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqqan mahsulotining har bir donasini 27 so'mdan sotmoqchi. Har bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan o'zgaruvchan xarajatlar - 15 so'm. Doimiy xarajatlar bir oyga 197040 so'mni tashkil qiladi. Bu vaziyatda sotishning kritik nuqtasi necha dona mahsulot birligiga teng?

- a) 16 420
- b) 11 590
- v) 11 950
- g) 16 240

19. 18-test materialidan foydalanib, mahsulot realizatsiyasining kritik nuqtasi hajmini pul birligida toping:

- a) 312 930
- b) 322 650
- v) 443 340
- g) 438 480

20. 18-test savoli materiallaridan foydalanib toping - xo'jalik yurituvchi subyekt 6 ming so'm foyda olishi uchun (bir oyda) necha dona mahsulot sotishi kerak bo'ladi?

- a) 12 450 dona
- b) 16 740 dona
- v) 12 090 dona
- g) 16 920 dona

21. 18-test savoli materiallaridan foydalanib toping - xo'jalik yurituvchi subyekt bir oyda reklama xarajatlarini yana qo'shimcha 15 ming so'mga ko'paytirib, 9 ming so'mlik foyda olishi uchun shu oyda necha dona mahsulot sotishi lozim?

- a) 18 240 dona
- b) 18 420 dona
- v) 13 590 dona
- g) 13 950 dona

22. Xo'jalik yurituvchi subyekt ikki xil mahsulot ishlab chiqaradi: A va V. Kelgusi yil uchun mutaxassislar quyidagi ma'lumotlarni berishmoqda:

	"A" mahsuloti	"V" mahsuloti
Sotish hajmi, donada	120 000	30 000
Sotish bahosi	18	12
O'zgaruvchan xarajatlar	12	4,5

Kelgusi yil uchun shartli doimiy xarajatlar miqdori 409 500 so'mda bo'ladi deb hisoblanmoqda. Ana shu ikki xildagi mahsulot ishlab chiqarishdagi kritik nuqta qanchaga teng bo'ladi?

- a) 855 000
- b) 9 100 005
- v) 1 019 214
- g) 1 092 000

23. Xo'jalik yurituvchi subyekt ikki xil mahsulot ishlab chiqaradi: D va S. Kelgusi yil uchun mutaxassislar quyidagi ma'lumotlarni berishmoqda: mahsulot turlarini ishlab chiqarish, taxminan 1 ga 3 nisbatda bo'ladi. Yil davomida mahsulotlar sotishdan 840 000 so'm tushum tushadi. D mahsulotining foydadagi ulushi umumiy tushum summasiga nisbatan 40 foizni, S mahsulotiniki esa 50 foizni tashkil qiladi. Kelgusi yil uchun shartli doimiy xarajatlarning umumiy miqdori 240 000 so'm.

Ana shu ma'lumotlardan kelib chiqib, kelgusi yil uchun sotish hajmining kritik nuqtasini ko'rsating:

- a) 392 000
- b) 400 000
- v) 506 000
- g) 510 000

24. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulot bo'yicha quyidagi ma'lumotlar mavjud:

(ming so'mda)

	2000 dona mahsulotniki	4000 dona mahsulotniki
Asosiy materiallar	8	8
Ishlab chiqarishdagi ishchilarning ish haqi	6	6
Qo'shimcha ishlab chiqarish xarajatlari	7	5
Qo'shimcha sotish xarajatlari	2	1
Jami	23	20

Ishlab chiqarilayotgan bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan shartli doimiy va shartli o'zgaruvchan xarajatlar quyida keltirilgan. Ana shu javoblardan qaysi biri to'g'ri?

Javob xarflari	shartli doimiy xarajatlar	shartli o'zgaruvchan xarajatlar
a	4000	3
b	4000	14
v	4000	17
g	6000	15
d	6000	17

25. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulot bo'yicha doimiy xarajatlari miqdori 150 000 ming so'm. Xo'jalik yurituvchi subyekt faqat bir xil mahsulot ishlab chiqaradi, uning bahosi 50 ming so'm. Mahsulotning foydadagi ulushi umumiy tushum summasiga nisbatan 40 foizni tashkil qiladi. Shu xo'jalik yurituvchi subyekt uchun ishlab chiqarishning kritik nuqtasi mahsulot birligida necha donaga teng?

- a) 3 000
- b) 4 500
- v) 7 500
- g) 12 500

## Muammolar va vazifalar

### Masala. Mahsulotni sotish tarkibini aniqlash.

Xo'jalik yurituvchi subyekt, faraz qilaylik bolalar kiyimi ishlab chiqaradi va sotadi. Har bir dona bolalar kiyimiga to'g'ri keladigan o'zgaruvchan xarajatlar – 300 so'm, doimiy xarajatlar – 15 ming so'm.

a) xo'jalik yurituvchi subyekt har bir kiyimchani 500 so'mdan, jami 600 ming kiyimcha sotib, 200 ming so'm miqdorda foyda ko'rishi mumkin.

b) yoki 350 ming dona bolalar kiyimini 600 so'mdan va yana 200 ming donasini 400 so'mdan sotishi mumkin.

Sizning fikringizcha xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari shu ikkala variantning qaysi birini tanlashi kerak, nima uchun?

### Masala. Foydani hisoblash va bahoni rejalashtirish.

Xo'jalik yurituvchi subyekt yuqori reytingga ega. Menejer bozorda salmoqli ulushni egallash uchun harakat qilyapti. Har bir sotilayotgan mahsulotning bahosi 500 so'm, bu baho xuddi shunday bozorda sotilayotgan mahsulotlarning bahosidan ancha past. Mahsulotning bir donasiga to'g'ri keladigan o'zgaruvchan xarajatlar 450 so'm, doimiy xarajatlarning miqdori shu yili 600 ming so'mni tashkil qilgan.

#### Talab qilinadi:

a) faraz qilaylik, xo'jalik yurituvchi subyekt shu yili 1 mln dona mahsulot sotishi mumkin. Shu holatda xo'jalik yurituvchi subyektning foydasi qancha bo'ladi?

b) menejer bozorda rejalashtirgan mavqeini egalladi deb, faraz qilaylik. Shu vaqtda xo'jalik yurituvchi subyekt 30 ming so'm foyda olishi uchun bir dona mahsulotning narxini necha so'mda belgilashi lozim.

### Masala. Xarajatlarni turkumlash

Mahsulotni ishlab chiqarish, saqlash va sotish bilan bog'liq bo'lgan quyida keltirilgan xarajat moddalarini bevosita va bilvosita xarajatlar turlari bo'yicha turkum qilib chiqing. Sizni ikkilantirgan yoki, Sizda savol tug'dirgan xarajat moddalarini yulduzchalar bilan belgilab, ularga alohida izoh bering:

a) mahsulot ishlab chiqarishga sarflangan xom ashyo;

b) mahsulot ishlab chiqarishga sarflangan materiallar;

v) ishlab chiqarish bilan band bo'lgan ishchilarning ish haqi xarajatlari;

- g) ishlab chiqarish bilan band bo'lgan ishchilarning ish haqidan hisoblanilgan sug'urta ajratmalari summasi;
- d) yordamchi ishchilarga ish haqi hisoblangan;
- e) boshqaruv xodimlari va mutaxassislariga ish haqi hisoblangan;
- j) ishlab chiqarishda band bo'lgan jihozlar bo'yicha hisoblangan amortizatsiya ajratmalari miqdori;
- z) ishlab chiqarish maqsadlari uchun ijaraga olingan maydon va jihozlar to'lovi;
  - i) telefon xizmati xarajatlari:
    - oylik tarif summasi;
    - internet summasi;
    - xalqaro so'zlashuvlar summasi.
  - y) xo'jalik yurituvchi subyekt menejer va rahbarlarini rag'batlantirish xarajatlari;
  - k) ustalarning ish haqi xarajatlari;
  - l) reklama-tashviqot xarajatlari;
  - m) kommunal xizmat xarajatlari;
  - n) elektr – energiyasi xarajatlari:
    - xo'jalik yurituvchi subyekt ofisini yoritish (ta'rif bo'yicha);
    - stanoklarni ishlatish bilan bog'liq qismi;
    - ishlab chiqarishda band bo'lgan maydon va binolarni yoritish.
  - o) xo'jalik yurituvchi subyekt omborida bo'lgan mahsulotlarni mashinalarga yuklash xarajatlari;
  - p) xarid qilingan xom ashyo va materiallar bo'yicha hisoblanilgan aksiz va qo'shilgan qiymat solig'i summalariga;
  - r) xo'jalik yurituvchi subyekt ofisi bo'yicha hisoblangan amortizatsiya summasi;
  - s) gazeta va jurnallarga obuna xarajatlari;
  - t) ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar bo'yicha sinish va braklar;
  - u) xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari va menejerlarini rag'batlantirish uchun hisoblanilgan ish haqiga qo'shimcha sumмага;
  - f) qorovullarga hisoblangan ish haqi summasi;
  - q) yangi mahsulot namunasini yaratgan laboratoriya xarajatlari;
  - x) tikuv mashinalarini yog'lash-moylash xarajatlari;
  - h) yangi mahsulotni ishlab chiqarishdan avval olib borilgan bozorni o'rganish tadqiqoti xarajatlari;
  - y) ichki auditorlarga hisoblanilgan ish haqi summasi;
  - yu) tashqi auditorlar gonorari.

### Kritik nuqta tahlili

Rejalashtirilayotgan yilda sotilishi mo'ljallanayotgan mahsulot bo'yicha quyidagi ma'lumotlar mavjud:

№	Bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan o'zgaruvchan xarajatlar	so'mda
1	To'g'ri moddiy xarajatlar	2 300
2	To'g'ri ish haqi xarajatlari	800
3	Umumishlab chiqarish xarajatlari	600
	Sotish xarajatlari	500

№	Jami doimiy xarajatlar	so'mda
1	Umumishlab chiqarish xarajatlari	195 000
2	Reklama xarajatlari	55 000
3	Ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	68 000

Sotilish bahosi - 9 600

#### Talab qilinadi:

1. Rejalashtirilayotgan yil uchun kritik nuqtani hisoblash.
2. Shu yili 65 dona mahsulot sotilgan bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyekt qancha foyda ko'rgan?
3. Xo'jalik yurituvchi subyekt menejeri kelgusi yil uchun rejalar tuzmoqda:
  - a) xo'jalik yurituvchi subyekt 95 400 so'mlik foyda olishi uchun qancha mahsulot sotishi lozim?
  - b) sotish hajmi 20% ko'payib, bir dona mahsulotning bahosi 500 so'mga kamaysa, foyda qanchani tashkil qiladi?
  - v) reklama xarajatlari 47 700 so'mga ko'payadigan bo'lsa, kritik nuqtani toping.

Barcha variantlar bir-biriga bog'liqsiz, mustaqil yechilishi ko'zda tutilgan.



## Vaziyatli misollar

Xo'jalik yurituvchi subyekt rejalashtirilayotgan yilda yangi mahsulot turini ishlab chiqarmoqchi. Ayni yoki ko'proq qo'shimcha mablag'lar, yoki qo'shimcha mehnat xarajatlarini ko'paytirish usuli orqali amalga oshirish mumkin. Lekin, ikkala usulning qaysi birini tanlashdan qat'iy nazar mahsulotning sifati o'zgar olmaydi.

Quyidagi ma'lumotlar mavjud:

№	Ko'rsatkichlar nomi	Qo'shimcha mablag' sarfi usuli (so'mda)	Qo'shimcha mehnat sarfi usuli (so'mda)
1.	Xom ashyo	5.00	5.60
2.	To'g'ri mehnat xarajatlari	(0.5 ish soati 12 so'mdan) = 6.00	(0.8 ish soati 9 so'mdan) = 7.20
3.	O'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari	(0.5 ish soati 6 so'mdan) = 3.00	(0.8 ish soati 6 so'mdan) = 4.80
4.	Qo'shimcha doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari	2 440 ming so'm	1 320 ming so'm

Bir dona mahsulotning realizatsiyasi bahosini 30 so'mda belgilashga qaror qabul qilingan. Faraz qilinayaptiki, mahsulot qaysi usulda ishlab chiqilishidan qat'iy nazar yillik tijorat xarajatlari 5 mln so'mni va har bir dona sotilgan mahsulotga yana qo'shimcha 2 so'mni tashkil qiladi.

### Talab qilinadi:

1. Quyidagi ikki usul bo'yicha ham xo'jalik yurituvchi subyektning mahsulot ishlab chiqarishi bo'yicha kritik nuqtasini hisoblab toping:

- qo'shimcha mablag' sarfi usuli;
- qo'shimcha mehnat sarfi usuli.

2. Ikki usulda ham xo'jalik yurituvchi subyekt uchun bir xil bo'lishi mumkin bo'lgan mahsulotlar sotish hajmini aniqlash.

3. Qaysi holatda shu usulning qaysi birini qo'llash mumkinligini tushuntirib bering.

### III BOB. MAHSULOT (ISH, XIZMATLAR) TANNARXINI KALKULYATSIYA QILISH

#### Mavzuning maqsadi

Boshqaruv hisobining muhim vazifalaridan biri – bu xo‘jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ish, xizmat) birligining ishlab chiqarish tannarxini aniqlash hisoblanadi.

Aynan ishlab chiqarilayotgan (ko‘rsatilayotgan xizmat yoki bajarilayotgan ish) mahsulot birligi tannarxi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda asos bo‘lib xizmat qiladi. Xususan, shu mahsulotning bahosini belgilash, baho bilan tannarxni solishtirib ko‘rib, foyda miqdorini aniqlash, rentabellik darajasini hisoblash va h.k. Buning uchun boshqaruv hisobi quyidagi vazifalarni ham bajarishi lozim bo‘ladi:

- tegishli xarajat moddalarini bo‘yicha sodir etilayotgan xarajatlarni o‘z vaqtida va to‘g‘ri aks ettirish;

- mavjud resurslardan samarali foydalanish, ularning tegishli me‘yor, me‘yor ko‘rsatkichlari va smetalarga mos kelishi borasidagi axborotlar bazasini shakllantirish;

- xarajatlarni kamaytirish, noishlab chiqarish xarajatlari va turli xil yo‘qotishlarni kamaytirish borasida asosli takliflarni tayyorlash va sh.k.

Moliyaviy hisobni yuritishda hisobot tuzish uchun sotilgan mahsulot tannarxining umumiy hajmi va omborda mavjud bo‘lgan tayyor mahsulotning umumiy qoldiq qiymati haqidagi ma‘lumotga ega bo‘lish zarur. Boshqaruv hisobida mahsulot birligining ishlab chiqarish tannarxiga ko‘proq urg‘u beriladi. Xo‘jalik yurituvchi subyektning muvaffaqiyati tannarxning shakllanishi bilan bog‘liq ma‘lumotlarga bir qancha sabablarga ko‘ra bog‘liq:

- ishlab chiqarishga qilingan xarajatlar mahsulotning sotuv bahosini o‘rnatish, foydani hisoblash va rentabellik ko‘rsatkichlarini aniqlash uchun asos hisoblanadi;

- mahsulot tannarxi borasidagi ma‘lumot ishlab chiqarishni boshqarish va istiqbolni belgilashda asos bo‘lib xizmat qiladi;

- boshqaruvning juda ko‘p miqdordagi joriy vazifalarini hal qilishda foydalaniladi.

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

1. mahsulot tannarxini hisoblashning *buyurtma usuli*

2. mahsulot birligi tannarxini hisoblashning *jarayonli usuli*.

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

### 1-§. Xarajatlarni taqsimlash tartibi va usuli

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

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

*Xarajatlarni taqsimlash* – bu ishlab chiqarish xarajatlarini aniq xarajatlar obyektiga olib borish jarayonidir. Masalan, bitta ishlab chiqarish joyida bitta mahsulot emas, balkim bir necha turdosh mahsulotlar ishlab chiqarilayapti, stollar, stullar, kreslolar. Shu joyda xarajatlarni aynan ana shu obyektlar bo'yicha to'g'ri hisoblash va taqsimlash juda muhim.

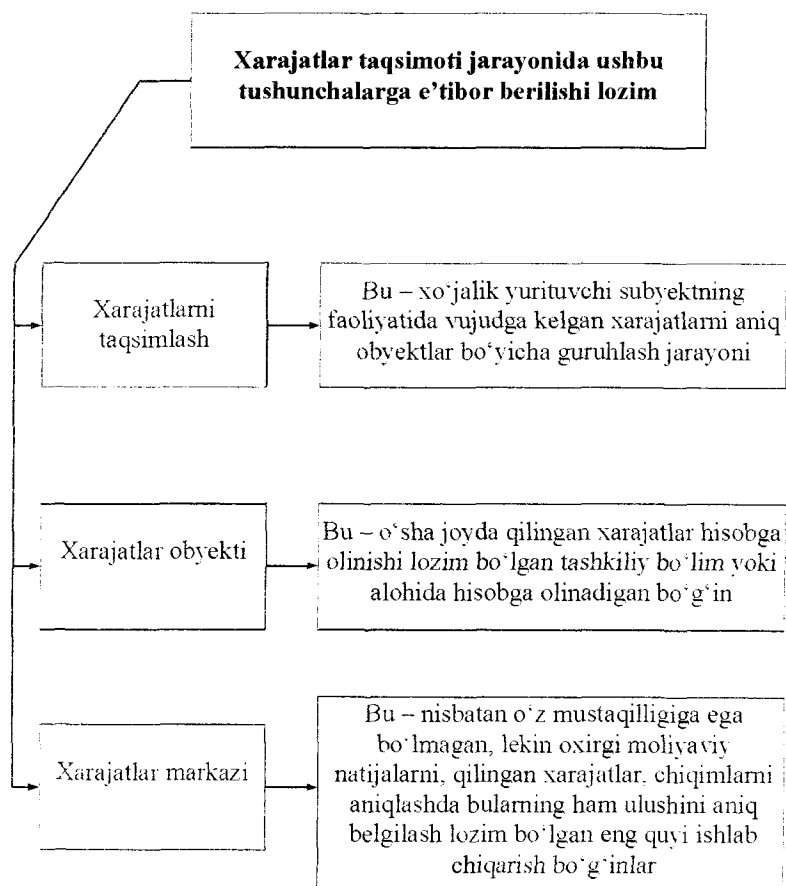
*Xarajatlar obyekti* – bu tashkiliy tuzilma, shartnoma yoki boshqa hisob birligi hisoblanib, undan xarajatlar to'g'risida ma'lumot olinadi va u orqali jarayonlar, mahsulotlar, ishlar va kapital qo'yilmalar loyihalarining tannarxi (qiymatlari) o'lchanadi.

Xarajatlarni taqsimlashning jarayoni uchun zarur bo'lgan yana bir tushuncha - xarajatlar markazi tushunchasi hisoblanadi. *Xarajatlar markazi* – bu tashkiliy birlik yoki faoliyat doirasi bo'lib, aynan shu yerda mahsulotni ishlab chiqarish bilan bog'liq barcha xarajatlar to'g'risidagi

ma'lumotlarni to'plash maqsadga muvofiqdir. Ko'p hollarda bu nisbatan mustaqil bo'lmagan kichik darajadagi tarkibiy tuzilma bo'lib, u ishlab chiqarish uchastkasi, brigada, sex bo'lishi mumkin.

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

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



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

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

Shu bilan birgalikda, bozor va undagi iste‘molchilarning manfaatlari nuqtai-nazaridan kelib chiqib me‘yoriy miqdordagi mahsulotlar ishlab chiqarilayotgan xo‘jalik yurituvchi subyektlarda ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligining tannarxini hisoblashda ana shu ikki usuldan tashqari “normativ xarajatlar” usulidan ham foydalaniladi. Bu usulning afzalligi shundaki, xarid miqdori yoki sotish hajmi aniq bo‘lgan vaqtda oldindan qilinadigan barcha xarajatlar miqdorini, belgilangan xarajatlar normasidan foydalangan holda, imkon qadar aniq belgilash mumkin.

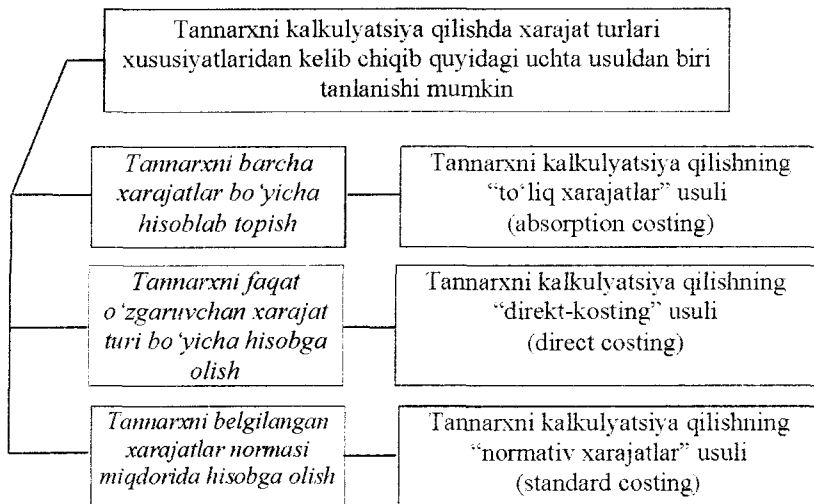
Xo‘jalik yurituvchi subyektda boshqaruv hisobi tizimini tashkil qilish va yuritish maqsadida xarajatlarni ikkita asosiy obykti guruhiga qarab taqsimlash lozim:

tarkibiy tuzilmalar va mahsulot bo‘yicha.

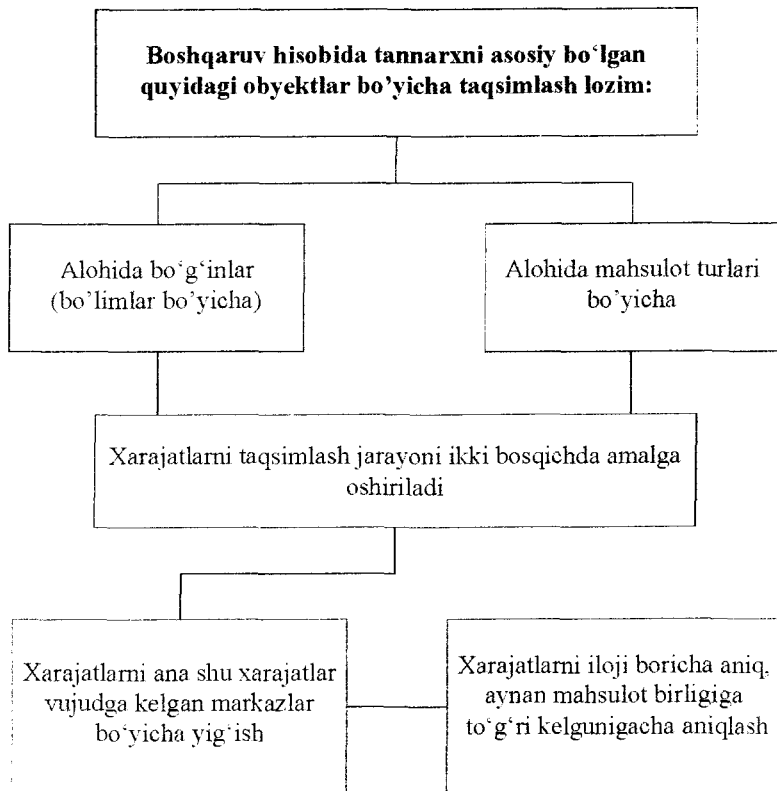
Ushbu jarayon ikki bosqichda amalga oshiriladi:

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

Bir dona mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini aniqlash uchun xarajatlar kalkulyatsiya qilinadi



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



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

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



Mahsulotlar tannarxini hisoblashda vujudga keladigan barcha muammolarni tannarxni kalkulyatsiya qilishning buyurtmali va jarayonli usullarini qo'llab yechish mumkin

## 2-§. Tannarxni kalkulyatsiya qilishning buyurtmali usuli<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

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

- ortiqcha hisob kitoblarni talab qiladigan "asosiy ishlab chiqarish" qoldig'i bo'lmaydi;

- odatda buyurtmalar qisqa va aniq muddatlarga qabul qilinadi;

- buyurtma vaqti, miqdori, mahsulot bahosi aniq kelishib olingan bo'ladi.

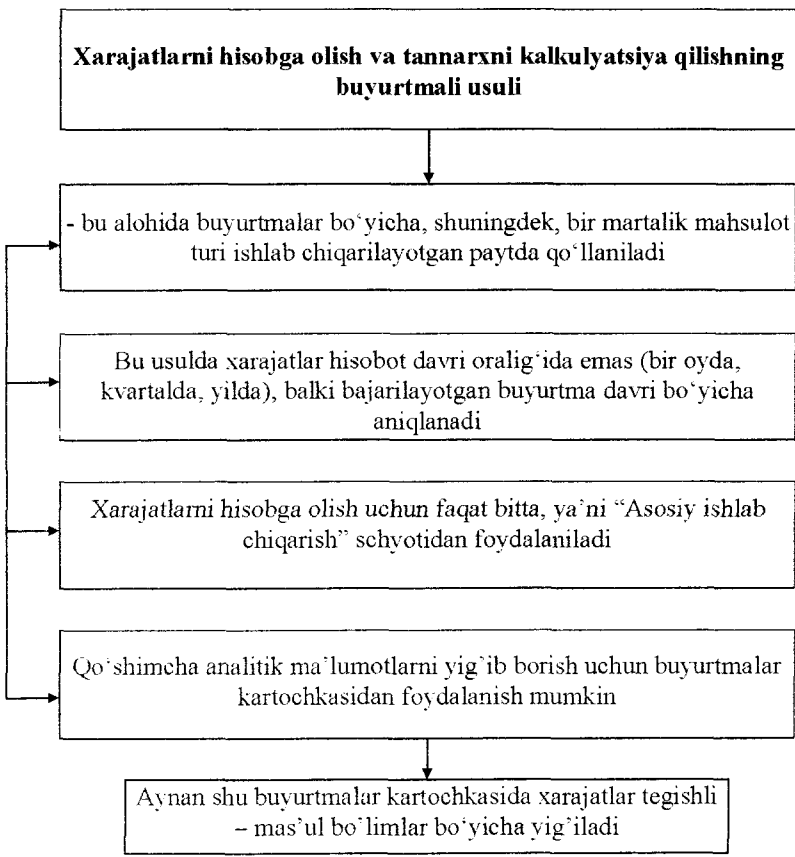
- to'g'ri xarajatlar mehnat va moddiy xarajatlar kabi aniq mahsulot yoki xizmat turiga to'g'ridan-to'g'ri olib borilishi mumkin;

- umumishlab chiqarish xarajatlari mahsulot turiga qarab faqatgina maxsus uslublar yordamida taqsimlanishi mumkin. Ya'ni, aynan ana shu buyurtma hajmiga to'g'ri keladigan qo'shimcha xarajatlarni (ma'muriy-boshqaruv apparati xarajatlari va barcha umumishlab chiqarish xarajatlari)

<sup>1</sup> Ushbu paragraf katta ilmiy xodim-izlanuvchi F.A.Astanova tomonidan yozildi



hisoblash uchun tegishli hisob kitoblarni amalga oshirish mumkin. Ularni hisobdan chiqarishda har bir bo'linma yoki faoliyat yuritayotgan obyekt uchun odatda bir yilga o'rnatilgan umumishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlashning normativ koeffitsientlaridan foydalaniladi.



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

Bu koeffitsent uch bosqichda hisoblanadi:

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

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

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

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

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

## Koeffitsientlarni hisoblash uch bosqichda amalga oshiriladi

### 1-bosqich

Umumishlab chiqarish xarajatlari rejasining yillik byudjeti tuziladi

Xarajatlarning umumiy summasi (miqdori) nazarda tutilayotgan ishlab chiqarish hajmiga qarab aniqlanadi

### 2-bosqich

Umumishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlash bazasi aniqlanadi

Bunda quyidagi bazalardan foydalanish mumkin:

- ishchilarning ish haqiga nisbatan;
- sarflangan "kishi-soat" miqdoriga nisbatan;
- "mashina-soat" miqdoriga nisbatan va sh.k.

### 3-bosqich

Rejalashtirilayotgan davr uchun aniqlangan umumishlab chiqarish xarajatlari summasi rejalashtirilgan ishlab chiqarish hajmiga bo'linadi

Natijada so'mda, soatda va boshqa ko'rsatkichda aniqlash mumkin bo'lgan umumishlab chiqarish xarajatlarining normativ koeffitsienti vujudga keladi

### 1-misol

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

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

Shu yerda umumishlab chiqarish xarajatlarining normativ koeffitsienti  $(300000 : 600) = 500$  (so'm/soat)ga teng bo'ladi.

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

1	- Haqiqiy material xarajatlari, ming so'mda	150,0
2	- Haqiqiy hisoblangan ish haqi xarajati (510 soat)	255,0
3	- Hisobdan chiqarilishi lozim bo'lgan umumishlab chiqarish xarajatlari (500 so'm x 105 soat)	52,5
	ishlab chiqarish tannarxi, ming so'mda	457,5

Quyidagi buxgalteriya schyotlaridan foydalanib ushbu usul mohiyatini keyingi misolda qayta ko'rish mumkin:

schyotlarning raqami	schyotlarning nomi
1010	“Xom ashyo va materiallar”
1040	“Extiyot qismlar”
2010	“Asosiy ishlab chiqarish”
2510	“Umumishlab chiqarish xarajatlarni hisobga oluvchi schyotlar”
2810	“Ombordagi tayyor mahsulotlar”
9010	“Tayyor mahsulotlarni sotishdan daromadlar”
5010	“Milliy valyutadagi pul mablag'lari”
5110	“Hisob-kitob schyoti”
4010	“Xaridor va buyurtmachilardan olinadigan schyotlar”
6010	“Mol yetkazib beruvchilar va buyurtmachilarga to'lanadigan schyotlar”

6410	“Byudjetga to‘lovlar bo‘yicha qarz (turlari bo‘yicha)”
6520	“Maqsadli davlat jamg‘armalariga to‘lovlar”
6710	“Mehnat haqi bo‘yicha xodim bilan hisoblashishlar”

## 2-misol

Xo‘jalik yurituvchi subyekt buyurtma bo‘yicha ikki xil, ya‘ni  
“A” hamda “B” mahsulotlarni tayyorlayapti

T/r	Xo‘jalik operatsiyalarning mazmuni	schyotlarning bog‘lanishi		summa (ming so‘mda)
		Debet	Kredit	
1	2	3	4	5
1	Xo‘jalik yurituvchi subyekt kreditga xom ashyo va materiallar - 1434 ming so‘mga, va 76,5 ming so‘mga extiyot qismlar xarid qildi	1010 1040	6010 6010	1434,0 76,5
2	Buyurtma bo‘yicha ombordan sexga 1260 ming so‘m xom ashyo va materiallar va 297 ming so‘mda extiyot qismlar chiqarilgan. Shundan: “A” mahsulotga – 777 ming so‘m “B” mahsulot uchun – 483 ming so‘m (jami 1260 ming so‘m)	2010 2510	1010 1040	1260,0 297,0
3	Ishchilarga va sexning master xodimlariga ish haqi hisoblanadi	2010 2510	6520 6400 6710	97,2 200,0 1942,8 2250,0
4	Ishchilarga va sexning master xodimlariga ish haqi berilgan	6710	5010	1942,8
5	Hisoblanilgan ish haqidan ishchilarniki “to‘g‘ri ish haqi xarajatlariga”, sexning master xodimlariniki “umumishlab chiqarish xarajatlariga” olib borilishi lozim.			

	Shundan: “A” mahsulot uchun – 1305 ming so‘m “B” mahsulot uchun - 420 ming so‘m			1725,0 525,0 2250,0
6	Faraz qilaylik, shu davrda umumishlab chiqarish xarajatlari amalga oshirilgan, (ming so‘m): a) elektroenergiya xarajatlari - 429 b) sug‘urta xarajatlari – 109,5 v) mol-mulk solig‘i – 96,8 jami : 635,3 ming so‘m	2510	6010 6990 6500 6400	635,3
7	Shu xarajatlarning hammasi to‘langan (schiyotlarga asosan)	6010 6990 6400 6500	5110	635,3
8	Umumishlab chiqarish xarajatlari to‘g‘ri mehnat xarajatlarining 85 foizini tashkil qiladi deb normativ koeffitsient qabul qilingan. Shunga muvofiq (1725.0 x 85%)=1466,3 ming so‘m Shundan: “A” (1305 x 85%)= 1109,3 ming so‘m “B” (420 x 15%) = 357,0 ming so‘m	2010	2510	1466,3
9	Tayyor mahsulot omborga kirim qilinadi. Shu vaqtda buyurtmaning kartochkasi yopiladi. “A” mahsulotning bahosi (tannarxi) 3191,3 ming so‘m tashkil qildi	2810	2010	3191,3
10	Xo‘jalik yurituvchi subyektlar buyurtmachilarga 10 dona “A” mahsulotni jo‘natgan. Ularning tannarxi 2659,4 ming so‘mni, sotish bahosi – 4050,0 ming so‘mni tashkil qilgan	4010 9110	9010 2810	4050,0 2659,4
11	Hisobot davrining oxirida “2510” va			

	<p>“2511” schyotlar taqqoslanadi.</p> <p>Misolda:</p> <p>“2510” schyotda = 1457,3 ming so‘m</p> <p>“2511” schyotda = 1466,3 ming so‘m</p> <p><u>(normativ koeffitsient)</u></p> <p>farqi = 9 ming so‘m</p> <p>Ana shu farq summasini hisobga olish lozim</p>	2510	9110	9,0
		2510	2511	1457,3
12.	<p>Ammo ana shu 9 ming so‘m xo‘jalik yurituvchi subyekt uchun katta ahamiyatga ega bo‘lsa, u holda 9 ming so‘m tegishli schyotlar bo‘yicha taqsimlanishi lozim.</p> <p>U holda 11 punktdagi buxgalteriya yozuvi quyidagicha aks ettiriladi (keyingi jadvalga qarang):</p>	2510	2010	2,55
		2510	2810	1,08
		2510	9110	5,37
		2510	2511	1457,3
	<b>JAMI</b>			<b>1466,3</b>

**11-punktning hisob-kitobi quyidagi jadval ko‘rinishida amalga oshiriladi:**

T.r.	Schyotlarning raqami va nomi	Schyotlardagi qoldiq		Summasi, ming so‘mda
		summasi, ming so‘mda	ulushi, foizda	
	“2010” – “Asosiy ishlab chiqarish”	1260,0	28,30	2,55
	“2810” - “Ombordagi tayyor mahsulotlar”	531,9	11,95	1,08
	“9010” - “Sotilgan mahsulotlarning tannarxi”	2659,4	59,75	5,37
	<b>JAMI</b>	<b>4451,3</b>	<b>100,0</b>	<b>9,0</b>

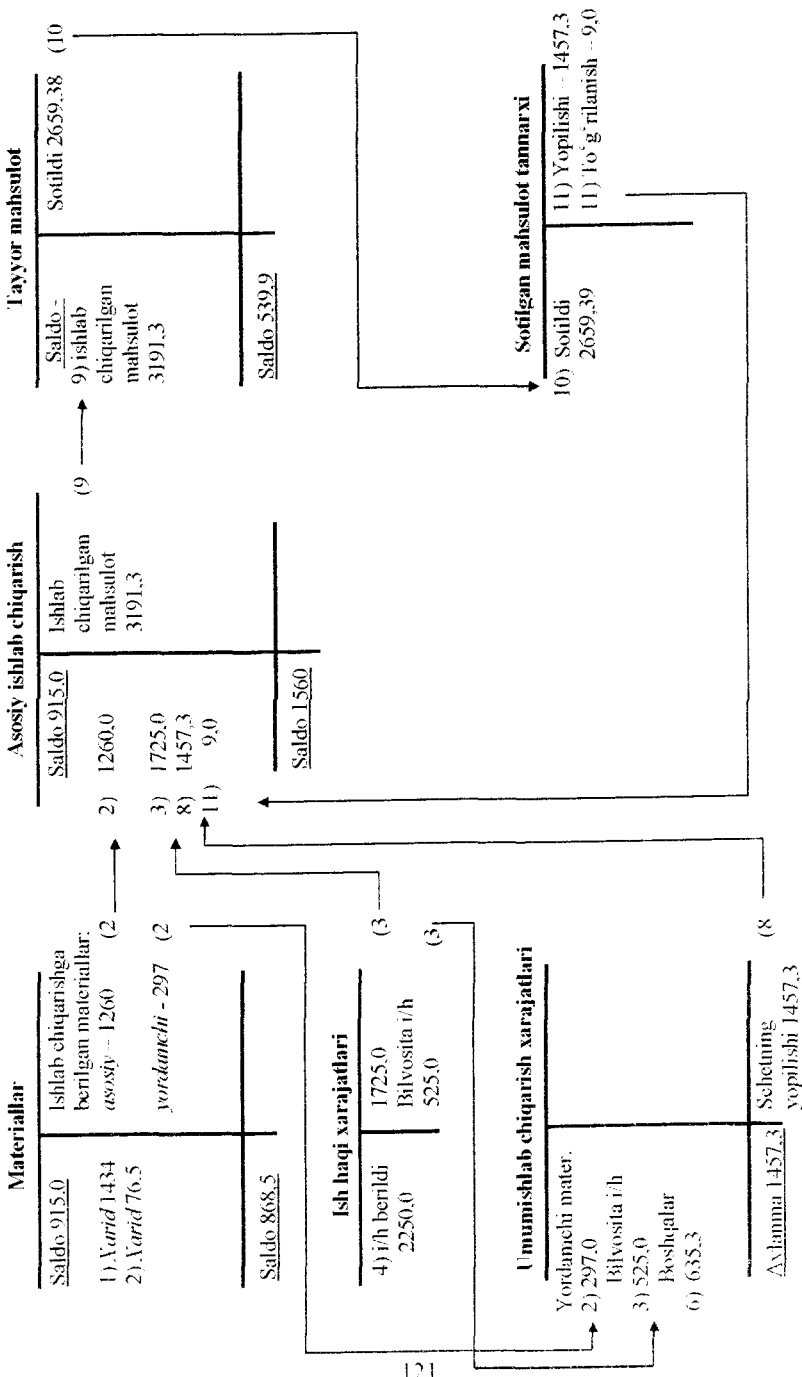
Yuqorida keltirilgan misolda ham ko'rish mumkinki, ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxini buyurtmali usul orqali hisoblash juda oddiy va qulay hisoblanadi. Ishlab chiqarishni tashkil qilish va tugallanmagan ishlab chiqarish bo'lmaganligi uchun ham ortiqcha hisob-kitoblar qilinmaydi, shunga muvofiq tannarx miqdorini tez aniqlash va uni to'g'ri hisoblanish imkoniyati juda katta. Chunki, buyurtma bajarilgandan so'ng qilingan barcha xarajatlar yig'iladi, tannarx aniqlanadi. Bu usul shuningdek buxgalteriya hisobini tashkil qilish, ya'ni xo'jalik operatsiyalarini buxgalteriya hisobining schyotlarida aks ettirishga ham qulaylik tug'diradi.

Quyidagi chizmada yuqorida ko'rib chiqilgan misoldagi jarayonlarning buxgalteriya schyotlarida aks ettirilishi, hamda ana shu sintetik schyotlar orasidagi o'zaro bog'lanishlar chizmasi ko'rsatilgan. Misol ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, buyurtma uchun jami 3191,3 ming so'm miqdorida xarajat qilingan, buyurtma 12 ta mahsulot birligidan iborat, shunga muvofiq bir dona mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi 265940 so'mga teng.

Shu o'rinda misolning yakuniy bosqichidagi amalga oshirilgan to'g'rilanish, ya'ni korrektirovka jarayoniga ham e'tibor qaratish lozim. U umumishlab chiqarish xarajatlarining to'g'rilanishi hisobiga umumiy ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi 9 ming so'm, shunga muvofiq korrektirovka hisobiga bir dona mahsulotning haqiqiy ishlab chiqarish tannarxi 265040 so'mni tashkil qiladi.



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



### 3-§. Tannarxni kalkulyatsiya qilishning jarayonli usuli

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

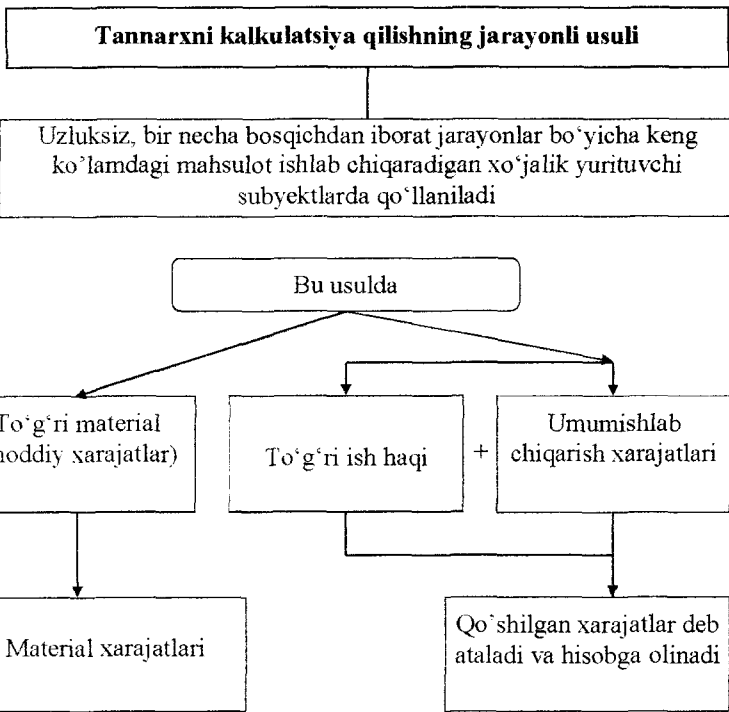
Bu usulda ishlab chiqarish xarajatlari buyurtmani bajarish uchun ketgan vaqt emas, balki alohida bo'linmalar miqyosida hisobot davri oraliq'iga hisoblanadi. Buning uchun har bir bo'linma uchun alohida "asosiy ishlab chiqarish" schyoti ochiladi.

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

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

1. hisobot davri mobaynida ishlab chiqarila boshlangan hamda to'liq tugallangan ko'rinish olgan mahsulotlarning umumiy soni;
2. ana shu hisobot davri boshi va oxiriga mavjud bo'lgan tugallanmagan ishlab chiqarish uchun qilingan xarajatlarni ifoda etadi.

Mahsulot tannarxini hisoblashning jarayonli usulida to'g'ri moddiy xarajatlar mahsulotni ishlab chiqarish xarajatiga ishlab chiqarish jarayoni boshlanishi bilan kiritilishini nazarda tutadi. Qayta ishlash xarajatlari yoki qo'shilgan xarajatlar nomini olgan to'g'ri mehnat xarajatlari va umumishlab chiqarish xarajatlari esa ishlab chiqarish sikli davomida teng miqdorda taqsimlanadi va ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxiga kiritilib boriladi. Shuning uchun materiallar bo'yicha shartli mahsulot birligi soni qo'shilgan xarajatlar bo'yicha shartli mahsulot birligidan farq qiladi.



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

Mahsulot tannarxini hisoblashning *o'rtacha xarajatlar usuli* belgilangan muddat boshi uchun tugallanmagan ishlab chiqarishdagi mahsulotni hisobot davri davomida boshlangan va tugatilgan sifatida ko'rib chiqadi. Bunda "asosiy ishlab chiqarish" hisob-kitob schyotida yig'ilgan barcha (yil boshiga qolgan qoldiqlarni hisobga olgan holdagi) xarajatlar hisobot davrida ishlab chiqarilgan shartli tayyor mahsulot birligiga bo'linadi.

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

**Bu usul bo'yicha mahsulot tannarxini kalkulyatsiya qilishda ikki usuldan foydalaniladi:**

O'rtacha hisob usuli

Bu usulda barcha xarajatlar, shu jumladan, hisobot davri boshidagi qoldiq summasi ham qo'shib, shu davrda ishlab chiqilgan shartli tayyor mahsulot soniga bo'linadi

FIFO (FIFO) usuli

Bu usulda hisobot davri boshidagi tugallanmagan ishlab chiqarish qoldig'i tugatiladi, so'ngra yangi mahsulot ishlab chiqarish amalga oshiriladi

"FIFO" usuli murakkabroq, lekin "o'rtacha hisob usuliga" qaraganda katta aniqlikka ega

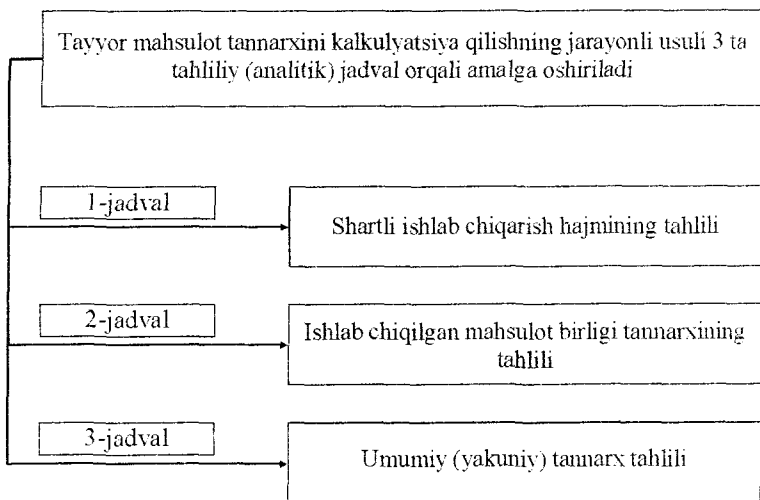
Aniq sharoit va holatlarni hisobga olish imkoniyati katta

Ko'pincha qo'llaniladigan usul

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

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

1. shartli ishlab chiqarish hajmini hisoblash jadvali;
2. ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligi tannarxi tahlili;
3. yakuniy tannarxni hisoblash.



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

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

Plastmassa o'yinchoqlarini ishlab chiqarishga ixtisoslashgan xo'jalik yurituvchi subyekt ikkita jarayon orqali mahsulotni tayyor holatga keltiradi: shaklga keltirish (A sexida) va qayta ishlash (V sexida). A sexida ishlab chiqarish jarayonining boshlanishi bilan asosiy materiallar ishlatiladi. Qo'shilgan xarajatlar har ikki sexda ham ishlab chiqarish jarayonida teng taqsimlanadi. A sexida shaklga keltirilgan tugallangan yarim fabrikatlar V sexiga o'tkaziladi. V sexida qayta ishlangan

o'yinchoqlar omborga topshiriladi. Ishlab chiqarish bilan bog'liq qo'shimcha ma'lumotlar quyidagi jadvalda berilgan:

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

Quyidagi:

1. A sexida ishlab chiqarilgan mahsulot birligining tannarxini hisoblash;
2. A sexidan V sexiga berilgan yarim fabrikatlarning tannarxini va A sexidagi tugallanmagan ishlab chiqarish qoldig'ining miqdorini hisoblash;
3. V sexiga berilgan yarim fabrikatlar uchun buxgalteriya yozuvlarini yozish talab qilinadi.

Shartli mahsulot birligini hisoblash uch bosqichda amalga oshiriladi:

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

Hisobot davri boshida shartli birlikdagi tugallanmagan mahsulot moddiy xarajatlar bo'yicha hisobga olinmaydi, ya'ni ular nolga teng, chunki ularga qilingan moddiy xarajatlar o'tgan davrda amalga oshirilgan.

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

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

### YOKI

---

a) 
$$\boxed{\text{Qo'shilgan harajatlar (tugallanmagan ishlab chiqarish bo'yicha)}} = \boxed{\text{Mahsulot birligi}} \times (100 - \boxed{\text{Yakunlanganlar foizi}})$$

---

b) 
$$\boxed{\text{Hisobot davrida boshlangan va tugatilgan mahsulot birligi}} = 60 - 3 = 57 \text{ ming dona}$$

---

v) 
$$\boxed{\text{Material harajatlari bo'yicha hisobot davri oxirida qolgan tugallanmagan ishlab chiqarish}} = \frac{3 \times 75 \text{ ming dona}}{100} = 22,5$$

Ushbu jadval shartli mahsulot birligini FIFO usulida hisoblashni ifodalaydi.

## Shartli ishlab chiqarish hajmining hisobi

Ko'rsatkichlar nomi	Hisobga olinadigan birliklar, ming so'm	Shartli birliklar	
		moddiy xarajatlar	qo'shilgan xarajatlar
Belgilangan muddat boshida tugallanmagan ishlab chiqarish	15	-	9
Muddat davomida boshlangan va tugallangan	57	57	57
Belgilangan muddat yakuniga tugallanmagan ishlab chiqarish	3	3	1,5
<b>Jami</b>	<b>75</b>	<b>60</b>	<b>67,5</b>

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

## Mahsulot birligi tannarxi tahlili

Xarajatlar turi	Xarajatlar			Shartli birliklar, ming dona	Shartli birliklarga qilingan xarajatlar
	boshlang'ich zahiralari, ming so'mda	joriy muddatdagi, ming so'mda	jami xarajatlar, ming so'mda		
Moddiy xarajatlar	600,0	3300,0	3900,0	60,0	0,55



					so'm*
Qo'shilgan xarajatlar	166,5	2700,0	2866,5	67,5	0.40 so'm**
<b>Jami</b>	<b>766,5</b>	<b>6000,0</b>	<b>6766,5</b>		<b>0.95</b> <b>so'm***</b>

\* -  $22.000 : 40.000 = 0.55$

\*\* -  $18.000 : 45.000 = 0.40$

\*\*\* -  $0.55 + 0.40 = 0.95$

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

Mahsulot tannarxini jarayon usulida hisoblashning yakuniy bosqichi A sexdagi yarim fabrikatlar tannarxini V sexidagi Asosiy ishlab chiqarish schyotiga hisobdan chiqarish orqali amalga oshadi.

Buxgalteriya provodkasi quyidagicha bo'ladi:

V sexidagi "Asosiy ishlab chiqarish" 6541,5 ming so'm

A sexidagi "Asosiy ishlab chiqarish" 6541,5 ming so'm

Buxgalteriya yozuvi:		
Debet	Kredit	Summasi
2010 "V"	2010 "A"	6541,5 ming so'm

3-jadval

Mahsulot birligi tannarxining tahlili

Ko'rsatkichlar	Tayyor mahsulot	Tugallanmag an ishlab chiqarish
Boshlang'ich zahiralar		

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

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

### **Xarajatlarni hisoblash, turkumlash va boshqarishga doir masalalar.**

#### **1-masala.**

Quyida keltirilgan xarajat moddalarini xarajat turlari (shartli o'zgaruvchan, shartli doimiy va yarim o'zgaruvchan xarajatlar) bo'yicha klassifikatsiya qilib chiqing. Sizni ikkilantirgan yoki Sizda savol tug'dirgan xarajat moddalarini yulduzchalar bilan belgilab, alohida izoh bering:

- a) xom ashyo;
- b) materiallar;
- v) ishlab chiqarish bilan band bo'lgan ishchilarning ish haqi xarajatlari;
- g) yordamchi ishchilarning ish haqi xarajatlari;
- d) boshqaruv xodimlari va mutaxassislarining ish haqi xarajatlari;
- e) ishlab chiqarishda band bo'lgan jihozlar bo'yicha hisoblangan amortizatsiya ajratmalari;

- j) ishlab chiqarish maqsadlari uchun ijaraga olingan maydon va jihozlar to'lovi;
- z) telefon xizmati xarajatlari:
  - oylik tarif summasi;
  - internet summasi;
  - xalqaro so'zlashuvlar summasi;
- i) xo'jalik yurituvchi subyekt menejer va rahbarlarini rag'batlantirish xarajatlari;
- y) ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar bo'yicha sinish va braklar;
- k) ustalarning (masterlarning) ish haqi xarajatlari;
- l) reklama-tashviqot xarajatlari;
- m) kommunal xizmat xarajatlari;
- n) elektr – energiyasi xarajatlari:
  - xo'jalik yurituvchi subyekt ofisini yoritish (ta'rif bo'yicha);
  - stanoklarni ishlatish bilan bog'liq qismi;
  - ishlab chiqarishda band bo'lgan maydon va binolarni yoritish;
- o) xo'jalik yurituvchi subyekt omborida bo'lgan mahsulotlarni mashinalarga yuklash xarajatlari;
- p) xarid qilingan xom ashyo va materiallar bo'yicha hisoblanilgan aksiz va qo'shilgan qiymat solig'i summalariga;
- r) xo'jalik yurituvchi subyekt ofisi bo'yicha hisoblangan amortizatsiya summasi;
- s) gazeta va jurnallarga obuna xarajatlari.

## 2-masala.

Aholiga pullik xizmat ko'rsatuvchi avtomobil xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati bo'yicha quyidagi ma'lumotlar (1 ta avtomobil bo'yicha) mavjud:

- a) avtomobilning xarid bahosi- 20 mln. so'm;
- b) avtomobilning yillik eskirish xarajati- 4 mln. so'm;
- v) avtomobilga yillik texnik xizmat ko'rsatish - 1 mln. so'm;
- g) yoqilg'i xarajatlari (benzin) - har 100 km uchun 20 litr hisobida;
- d) har 10 000 km uchun ehtiyot qismlar - 1 mln. so'm;
- e) avtomobilning yillik sug'urta xarajati - 1 mln. so'm;
- j) litsenziya xarajati- 2 mln. so'm;
- z) shinalarni har 75 ming km. masofadan keyin almashtirish (har bir shina – 120 ming so'mdan, jami 6 dona shinani almashtirish).

Yuqorida keltirilgan ana shu ma'lumotlardan foydalanib quyidagi vazifalarni bajarung:

a) xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari uchun hisoblab beringchi, ana shu avtomobil bir yilga 110 ming km. masofani bosib o'tib, aholiga pullik xizmat ko'rsatsa, quyidagi xarajatlar miqdori qanchani tashkil qiladi:

- jami xarajatlar miqdori;
- shartli o'zgaruvchan xarajatlar miqdori;
- shartli doimiy xarajatlar miqdori;
- har bir km. masofaga to'g'ri keladigan shartli o'zgaruvchan xarajatlar;

- har bir km. masofaga to'g'ri keladigan shartli doimiy xarajatlar;
- har bir km. masofaga to'g'ri keladigan jami xarajatlar miqdori.

Shu vazifani bajarish paytida Sizni ikkilantirgan yoki Sizda savol tug'dirgan xarajat moddalarini yulduzchalar bilan belgilab, alohida izoh bering.

b) xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari uchun hisoblab beringchi, ana shu avtomobil bir yilga 150, 200, 230 ming km. masofani bosib o'tib, aholiga pullik xizmat ko'rsatsa, aynan shu xarajatlar miqdori qanchani tashkil qiladi.

v) hisoblab chiqqan ko'rsatkichlaringizni, masofalar miqdoridan kelib chiqib, grafik ko'rinishiga keltiring.

g) hisoblab chiqqan grafik ma'lumotlaridan yilga 110, 150, 200, 230 ming km. masofani bosib o'tib, aholiga pullik xizmat ko'rsatilsa, avtomobilning har bir km. masofaga to'g'ri keladigan xarajatlar miqdori qanchani tashkil qilishini toping.

d) bajargan hisob-kitoblaringiz asosida xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariga aniq taklif-mulohazalarni tayyorlab bering.

## 2-masalaning a) va b) bandlari yechimi:

Bir yil davomida turli xil masofani bosib o'tgan avtomobilning xarajatlari hisobi

(ming so'mda)

Masofa	110 000 km	150 000 km	200 000 km	230 000 km
Xarajat moddalari				
<u>1. Shartli o'zgaruvchan xarajatlar:</u>	2640	3600	4800	5520

- yoqilg'i (1 litri 1200 so'mdan)				
- ehtiyot qismlar	1100	1500	2000	2300
Jami o'zgaruvchan xarajatlar	3740	5100	6800	7820
1 km. ga to'g'ri keladigan shartli o'zgaruvchan xarajatlar	340	340	340	340
<i>2. Shartli doimiy xarajatlar:</i>				
- eskirish summasi	4000	4000	4000	4000
- texnik xizmat	1500	1500	1500	1500
- sug'urta xarajati	1200	1200	1200	1200
- litsenziya	2000	2000	2000	2000
- shinalar	1058	1440	1922	2210
Jami shartli doimiy xarajatlar	9758	10140	10622	11110
Umumiy xarajatlar	13498	15240	17422	15330
1 km. ga to'g'ri keladigan shartli doimiy xarajatlar	0,887	0,676	0,531	0,483
1 km. ga to'g'ri keladigan umumiy xarajatlar	0,1227	0,1016	0,871	0,823

2-masalaning qolgan v), g) va d) bandlarini mustaqil tarzda yeching.

### 3-masala.

Xo'jalik yurituvchi subyektda bir oyda ishlab chiqariladigan mahsulot hajmi va xarajatlari bo'yicha quyidagi ma'lumotlar mavjud:

#### *Biznes reja*

T/r	Ko'rsatkichlar	o'lchov birligi	miqdori
1	Ishlab chiqarish quvvati	dona	150
2	Mahsulot tamarxi	ming so'm	15

3	Mahsulotning bozor (shartnoma) bahosi	ming so'm	20
4	Rentabellik darajasi	foiz	25

Xo'jalik yurituvchi subyekt buxgalteri rahbar uchun marjinal usuldan foydalanib, ishlab chiqarish quvvati 33, 50 va 100 foizga band qilinganda, ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligining tannarxi qanchani tashkil qilish bo'yicha quyidagi ma'lumotlarni tayyorlab berdi:

(ming so'mda)

Xarajat turlari		1 dona	150 dona (100 % quvvatda)	75 dona (50 % quvvatda)	50 dona (33 % quvvatda)
Shartli o'zgaruvchan	1. Material xarajatlar	5	750	375	250
	2. Mehnat haqi	2	300	150	100
	3. Umumishlab chiqarish xarajatlari	2	300	150	100
Shartli doimiy	4. Amortizatsiya (ijara xarajatlari)	2	300	300	300
	5. Umumishlab chiqarish xarajatlari	1	150	150	150
	6. Kommunal xizmat xarajatlari	2	300	300	300
	7. Boshqa xarajatlar	1	150	150	150
Jami:		15	2250	1575	1350
1 donasiniki		15	15	21	27

Talab qilinadi:

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlardan foydalanib, xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariga ishlab chiqarishni tashkil qilishda xarajatlarning o'rnini bo'yicha taklif-xulosa tayyorlab, kiriting.

**4-masala.** Xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilayotgan bir dona mahsulotning tannarxini hisoblashga doir masala.

**Tannarxni hisoblashning buyurtmali usulida  
(kalkulyatsiya qilish)**

To'qimachilik xo'jalik yurituvchi subyekti bayram o'tkazishi uchun palov-osh kalkulyatsiyasi tuzdi:

*Palov-osh*

menyu: 16-1/65

1.

T/r	Mahsulotlar turi	o'lchov birligi	hajmi	bahosi (ming so'm)	summasi (ming so'm)
1	Go'sht	kg	10	6.0	60.0
2	Guruch	kg	15	3.0	45.0
3	Yog'	kg	5	3.0	15.0
4	Sabzi	kg	15	0.4	6.0
5	Piyoz	kg	4	1.0	4.0
6	Tuz va ziravorlar	jami masalliqning 5 foizi miqdorida			6.5
Jami:					136.5

2. a) Bir porsiya oshning tannarxi:

$$136\ 500 \text{ so'm} / 100 \text{ porsiya} = 1365 \text{ so'm}$$

b) xo'jalik yurituvchi subyektning kategoriyasiga qarab (misol uchun xo'jalik yurituvchi subyekti 30 foizgacha ustama qo'yish huquqiga ega, deb faraz qilaylik), ustama miqdori:

$$(1365 \times 100) / 30 = 409 \text{ so'm}$$

v) Bir porsiya oshning sotish bahosi:

$$(1365 + 409) = 1774 \text{ so'm}$$

#### 4-§. Me'yoriy (normativ) xarajatlar hisobi va «standart-kost» tizimi

Boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritishda xarajatlarni hisobga olish va ularni boshqarish muhim ahamiyat kasb etadi. To'g'ri, moliyaviy hamda ishlab chiqarish hisobi obyekt sifatida xarajatlar belgilangan tartibda hisobga olinadi va ularni tashkil etish hamda yuritish uchun o'rnatilgan shakllarda ular to'g'risida ma'lumotlar turli xil hisobotlar, shuningdek jadvallar ko'rinishida shakllanadi. Lekin, boshqaruv hisobi – bu nafaqat o'tgan davr ko'rsatkichlarini hisobga olish va ularni tahlil qilishni, balki xo'jalik yurituvchi subyektning istiqboldagi ko'rsatkichlarini ham ko'ra bilishni, ularni oldindan boshqara olishni, tegishli vaqtlarda talab qilinadigan bo'lsa, ularning ayrim moddalariga o'zgartirishlar kiritib borishni ham talab qiladi. Shuning bilan birgalikda boshqaruv hisobida xarajatlar mohiyatiga to'g'ri baho berish va uni boshqaruv qarorlari ta'siriga tushirish uchun, moliyaviy va ishlab chiqarish hisoblarida ularni hisobga olishda foydalaniladigan usullari va yondashuvlaridan ham foydalaniladi.

Ana shunday usullardan biri - xarajatlarni hisobga olishning normativ usulidir. Dunyoning rivojlangan juda ko'p mamlakatlarda ham xuddi shunday yondashuv mavjud. Ammo, iqtisodiy adabiyotlarda xarajatlarni hisobga olishning normativ usulini – bu moliyaviy va ishlab chiqarish hisobini yuritishda foydalaniladigan usul, shuning uchun boshqaruv hisobi – bu ishlab chiqarish hisobi deb talqin qilinadigan noto'g'ri yondashuvlar ham mavjud. Bu usul chet mamlakatlarda juda ko'p ishlatilganligi uchun ham, juda ko'p mamlakatlarda uni qulay bo'lishi uchun "Standart-kost" tizimi, deb ham ataydilar.

Boshqaruv hisobi manfaati jihatidan qaraladigan bo'lsa, oddiy qilib aytganda, "Standart-kost" tizimi boshqaruv tomonidan xarajatlarni rejalashtirish va ularni nazorat qilish uchun ishlatiladigan quroldir. U o'z o'zidan xarajatlarni hisobga olish tizimi sifatida ishlatilmaydi, jarayon bo'yicha tannarx hisob-kitob uslublari, yoki ularning har qanday kombinatsiyalarida buyurtma sifatida ishlatilishi mumkin. Xo'jalik yurituvchi subyekt «Standart-kost» tizimini to'liq qo'llaganda, sotilgan mahsulotlar tannarxi va zahira hisobiga ta'sir etuvchi barcha xarajatlar amalga oshirilgan haqqoniy xarajatlar ko'rinishida emas, balki oldindan aniqlangan xarajat yoki me'yoriy ko'rinishda ifodalanadi. Xarajatlar harakati va hisob tizimiga kiritilgan me'yoriy xarajatlar «xarajat - hajm - daromad» ko'rsatkichlari bilan birgalikda byudjetlarni nazorat qilishda ma'lumotlar manbaini ta'minlaydi.



Bu usuldan ~ xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarishning turli qirralarida va maxsus ishchilarning ish faoliyatini baholashda, har xil ishlab chiqarish istiqboli variantlarini ko'rib chiqishda va byudjetni tayyorlashda foydalaniladi va bu usul, shuningdek ishlab chiqarilgan mahsulotga (bajarilgan ishga, ko'rsatilgan xizmatga) sotish bahosini belgilashda yordam beradi.

«Standart-kost» tizimi rivojlangan mamlakatlar ishlab chiqarish kompaniya va xo'jalik yurituvchi subyektlarining deyarlik barchasida qo'llaniladi. Lekin, bu tizimda qo'yilgan maqsadga erishishda omillarning mohiyatini va ta'sirini baholash turli mamlakatlarda turlicha (jadvalga qarang). Masalan,

	ahamiyatlilik darajasiga qarab tizimda tutgan o'rni			
	AQShda	Kanadada	Yaponiyada	Angliyada
Xarajatlarni boshqarish	1	1	1	2
Baholarni belgilash va baho siyosati	2	3	2	1
Byudjetli rejalashtirish va uni nazorat qilish	3	2	3	3
Moliyaviy hisobotni tayyorlash	4	4	4	4

Me'yoriy xarajatlar (standard costs) - oldindan obdon hisoblanilgan, bir dona mahsulotni tayyor holga keltirish uchun zarur bo'lgan xarajatlarni hisoblab belgilash usuli.

Me'yoriy xarajat hisobi va ishlab chiqarish xarajati hisoblari o'zaro o'xshash bo'lsa ham, ularning har birining o'ziga xos xususiyatli tomonlarini bilish, shuningdek bir-biridan farqiga borish kerak.

Me'yoriy xarajatlar va byudjet xarajatlari orasida konseptual farq yo'q. Nazariy jihatdan olib qaraganda ular bir xil aniqlanadi. Lekin, amaliyotda «me'yoriy xarajatlar» atamasi, odatda tugallangan mahsulot birligiga tegishli, «byudjet xarajati» esa umumiy miqdorga bog'liq bo'ladi. «Standart-kost» tizimidan foydalanishning asosiy yutug'i iqtisodiy hisobotni o'z vaqtida va tahliliy jihatdan qulay tarzda yozib borishdir.

Boshlanishda me'yorlardan foydalanish hisobotni olib borish uchun haqiqiy chiqimlarni hisoblash tizimiga ko'ra katta xarajat kerak bo'ladiganga o'xshaydi. Lekin, me'yoriy xarajatlarni qo'llash hisobga olishni soddalashtiradi. Masalan, materiallar (turli narxli partiyalar)

haqidagi bir oydagı ma'lumotlarnı qo'shib yig'ish mumkin, shuningdek har bir ishchi tomonidan aniq bir mahsulotni ishlab chiqarish uchun sarflanishi lozim bo'lgan vaqt miqdorini belgilash va umuman barcha to'g'ri mehnat xarajatlari me'yorini avvaldan aniqlash mumkin.

«Standart-kost» tizimidan foydalanilganda individual me'yorlarnı o'rnatish (tuzish)dagina qo'shimcha xarajatlar paydo bo'ladi, lekin bunday qo'shimcha xarajatlar miqdori juda kam bo'ladi. Ko'pchilik me'yorlar oylar bo'yicha va xatto yillar davomida o'zgarishsiz qo'llaniladi. Uni o'zgartirish zaruriyati faqat quyidagi hollarda yuzaga keladi: mahsulot konstruksiyasi o'zgartirilganda, yangi buyumni yasashni o'zlashtirishda, yangi texnologik jarayon joriy qilish maqsadida mashina - uskunalar almashtirilganda va shu kabi holatlarda.

Albatta, har qanday xo'jalik yurituvchi subyektda, uning faoliyat turi va mulk shaklidan qat'iy nazar, uning mutaxassislari va rahbarlari tomonidan optimal me'yorlar belgilangan bo'lishiga qaramasdan, amaliyotda bari-bir haqiqiy xarajatlar sodir bo'ladi. Haqiqiy xarajatlar miqdori esa aksariyat paytda me'oriy ko'rsatkichlar miqdoridan farq qiladi.

Xaqiqiy va me'oriy ko'rsatkichlar farqi me'yordan "chetlanish" deyiladi. Agar me'yordan chetlanish aniqlansa, mutaxassis uning vujudga kelish sabablarini aniqlashi kerak bo'ladi. Bu jarayon me'yordan "chetlanishlar tahlili" deb yuritiladi hamda bu jarayon xarajatlarnı nazorat qilish va butun xo'jalik yurituvchi subyektnı boshqarish uchun foydali qurol hisoblanadi.

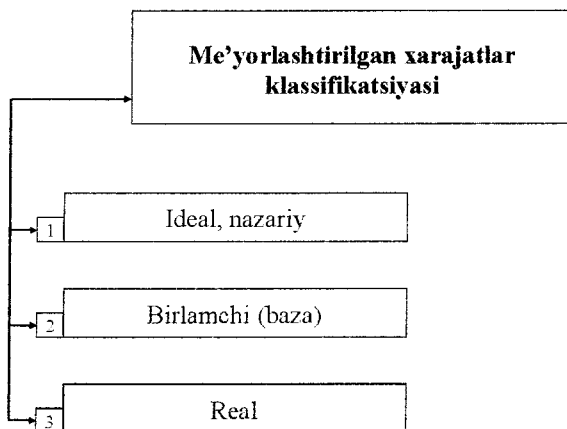
*Me'oriy xarajatlarning e'tiborga olinishi lozim bo'lgan quyidagicha ko'rsatkichlari mavjud:*

#### 1. Ideal (nazariy) me'yor.

Bu ko'rsatkichlar asosan uskunalarining maksimal darajada foydali bo'lishiga asoslanadi va bunda ish to'xtamaydi, buzilish bo'lmaydi, deb qaraladi. Bunda mavjud ishlab chiqarish quvvati uchun mumkin bo'lgan xarajatlar minimal bo'lishi kerak. Byudjetni ishlab chiqarish yoki ishlab chiqarish zahiralari tannarxini baholash maqsadida ideal me'yor qo'llanilmaydi, chunki amaliyotda ideal holat kam bo'ladi. Lekin, bunday me'yorlarnı qo'llash, raqobat muhiti keskinlashib borayotgan va buning natijasida mahsulot sifatini uzluksiz oshirib borish talabi oshayotgan hozirgi taraqqiyot davrida, rivojlangan mamlakatlarda ko'proq ishlatilmoqda.

2. Asosiy (birlamchi, bazaviy) me'yor. Bunday ko'rsatkichning o'zgartirilishiga deyarlik ruxsat etilmaydigan – ular etolon sifatida belgilab olinadi. Amaliyotda juda kam uchraydi.

3. Real me'yorlar. Bu ko'rsatkich amaliyotdagi barcha holatlarni hisobga olib tayyorlanadi va shuning uchun ham undan aksariyat hollarda samarali foydalaniladi. Bu me'yorlar o'zlarida asosli tarzda o'rtacha sharoitlarni aks ettiradi. Masalan: mehnat bo'yicha me'yoriy ish kunida tanaffus, ishlab chiqarish davomida asboblarni qayta moslash uchun to'xtatish hisobga olinadi va h.k.



Ishlab chiqarilayotgan har qanday mahsulot birligi bilan bog'liq bo'lgan me'yoriy xarajatlar ana shu olti element orqali hisobga olinadi:

1. To'g'ri materiallarning me'yoriy bahosi;
2. To'g'ri materiallarning miqdori;
3. Me'yoriy ish vaqti (to'g'ri mehnat xarajatlari);
4. To'g'ri mehnat to'lovining (vaqtining) me'yoriy mezon;
5. Shartli o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajati koeffitsienti me'yori;
6. Shartli doimiy umumishlab chiqarish xarajatlarning me'yoriy koeffitsienti.

*Materiallar sarfining me'yoriy xarajatlari.* Ular materiallar me'yoriy bahosining to'g'ri materiallarning me'yoriy miqdoriga ko'paytmasi bilan aniqlanadi. *To'g'ri materiallarning me'yoriy bahosi* – ushbu hisobot

davridagi ma'lum bir aniqlangan to'g'ri materiallar uchun xarajat bahosining mukammal miqdorini ifodalaydi. Sotib olish agenti barcha to'g'ri materiallarning me'yoriy baholarini o'rnatish uchun javobgar. U me'yoriy bahoni aniqlashda baholarning barcha mumkin bo'lgan oshishini, materiallar bozoridagi miqdoriy o'zgarishlarini hisobga olishi hamda materiallarni yetkazishning yangi manbalari va boshqalarni e'tiborga olishi kerak. Shuningdek, u barcha amaliy sotib olishlarni bajarishi va baholar farqi natijasida bo'ladigan materiallar sarfi uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi lozim.

**Bir dona ishlab chiqarilgan mahsulotga to'g'ri keladigan me'yorlashtirilgan xarajatlar 6 elementdan iborat bo'ladi:**

1	Me'yorlashtirilgan to'g'ri material xarajatlari
2	To'g'ri material xarajatlarning me'yorlashtirilgan miqdori (soni)
3	Me'yorlashtirilgan ish vaqti (to'g'ri ish vaqti sarfi)
4	Ish vaqtining me'yorlashtirilgan ma'lum pul miqdori
5	O'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlarning me'yorlashtirilgan koeffitsienti
6	Doimiy umumishlab chiqarish xarajatlarning me'yorlashtirilgan koeffitsienti

*Materiallar sarfining me'yoriy miqdori* – bu bir dona mahsulotni ishlab chiqarish uchun ishlatilishi kerak bo'ladigan materiallar miqdorini oldindan aniqlashdir. Bir ko'rinishda unchalik qiyindek ko'rinmasada, uni aniqlash eng murakkab masalalardan hisoblanadi. Unga mahsulotlarning muxandislik tafsirlanishi, materiallar sifati, mashina va uskunalarining yoshi va unumdorligi hamda ishchilarning tajribasi va malakasi ta'sir etadi. Materiallarning me'yoriy miqdorini aniqlashda ma'lum miqdorda

mahsulotning chiqitga chiqishi va yo'qotilishi mumkinligini e'tiborga olish lozim. Odatda bu me'yoriy mezonni ishlab chiqarish menejerlari, buxgalter yoki yo'qotishni hisoblovchilar o'rnatadilar va ular tomonidan bu jarayonga ishlab chiqarish uchun muxandislar hamda materiallarni sotib olish agentlari va mashina operatorlari jalb qilinadi.

*To'g'ri mehnat xarajatlari me'yori.* To'g'ri mehnat uchun zarur bo'lgan xarajat me'yori to'g'ri mehnat uchun sarflanishi lozim bo'lgan vaqt miqdorining to'g'ri mehnat uchun to'lanishi belgilangan mablag' miqdorlari ko'paytmasi sifatida aniqlanadi.

*Ish vaqti me'yori* – ishlab chiqarilishi mo'ljallanayotgan mahsulotning bitta partiyasi yoki bir donasini bajarish (ishlab chiqarish) uchun kerak bo'lgan har bir stanok, bo'lim uchun kerak bo'lgan vaqt miqdori sifatida hisoblanadi. Odatda ish vaqti mezonni bitta miqdor uchun soatning kichik qismi sifatida belgilab olinadi. Ish kuchi malakasi o'zgarsa yoki mashina va uskunalar almashtirilsa mehnat xarajati me'yoring miqdori o'zgartiriladi yoki qayta ishlab chiqiladi.

*To'g'ri mehnat haqini to'lash me'yori.* Har bir jarayon yoki ish turini bajarish uchun hisobot davrida to'lanishi belgilanayotgan mehnat xarajatlarini ifodalaydi. Amaliyotda mehnat haqini to'lash oson aniqlanadi, chunki ular mehnat shartnomasida qayd qilingan yoki xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari tomonidan belgilab qo'yilgan bo'ladi. Har bir ishchi razryadi uchun maosh oralig'i (diapozon) belgilangan bo'lib, bu diapozon ichida ham turlicha bo'lishi mumkin va ular har bir jarayon uchun o'rta me'yoriy maosh bilan aniqlanadi. Agar, mahsulotni ishlab chiqargan ishchi haqiqiydan kam olsa ham haqiqiy mehnat xarajatini hisoblashda maosh to'lash me'yoridan foydalaniladi.

*Umumishlab chiqarish xarajatlari me'yori.* Bu xarajat me'yorlari koeffitsientlarni hisoblash orqali amalga oshiriladi. Koeffitsientlarni hisoblash esa avval amalga oshirilgan ishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlash koeffitsientini hisoblashga o'xshaydi. Lekin bitta asosiy farq bor – u ham bo'lsa umumishlab chiqarish xarajatlari ikki qismdan iborat: shartli o'zgaruvchan va shartli o'zgarmas (shartli doimiy) xarajatlar bo'lib, ularni hisoblash uchun turli manbalardan foydalaniladi.

*Shartli o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlarining me'yoriy koeffitsienti.* U rejalashtirilgan o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari miqdorini asosiy mezon sifatida rejalashtirilayotgan koeffitsientga (masalan, mashina-soat miqdoriga, asosiy ishlab chiqarish jarayonida band bo'lgan ishchilarning ish haqi miqdoriga va sh.k.) bo'lib aniqlanadi. Umuman olganda deyarlik barcha rivojlangan mamlakatlarda

ana shu borada mezon sifatida uchta ko'rsatkichdan biri tanlab olinadi. Bular: mashina soat, asosiy ishlab chiqarishda band bo'lgan ishchilar ish haqi miqdori yoki ishlab chiqarish xarajatlari miqdori. Bunda boshqa asosdan ham foydalanish mumkin.

*Shartli doimiy umumishlab chiqarish xarajatining me'yoriy koeffitsienti.* U doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari miqdorining odatdagi ishlab chiqarish quvvatiga (bu holda to'g'ri mehnat sarfi soat me'yorida aniqlanadi) nisbati sifatida aniqlanadi.

Odatdagi (normal) quvvatdan asosiy mezon sifatida foydalanish maqsadga muvofiq. Chunki, u ko'proq real holatni o'zida aks ettiradi va shunga muvofiq uning ishonchlilik darajasi yuqori bo'ladi.

### **5-§. Mahsulot tannarxini kalkulyatsiya qilishda normativ usuldan foydalanish**

Har bir xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari, nafaqat rahbar, balkim shu xo'jalik yurituvchi subyekt bilan u yoki bu darajada bog'langan xodim, ishchi, xizmatchi albatta uning moliyaviy holati, istiqboldagi rejalari bilan qiziqadi va umuman kelajakda bu xo'jalik yurituvchi subyektini nimalar kutayapti degan savollar ustida doimo bosh qotiradi. Boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish ana shu kabi savollarga aniq va istalgan paytda javob berishga xizmat qilishi lozim. Buni qay tarzda amalga oshirish imkoniyati borligini quyida, amaliyotga yaqin bo'lgan oddiy misolda ko'rib chiqishga harakat qilamiz. Buning uchun albatta, xo'jalik yurituvchi subyektida ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan bir qator ko'rsatkichlar miqdori haqidagi ma'lumotlar talab qilinadi.

Ishlab chiqarilishi belgilanayotgan mahsulot birligi uchun uning tannarxi ma'lum bo'lsa - mahsulot bahosini belgilash uchun asosiy boshqarish qarorlarini qabul qilish, xarajat va foydalarni rejalashtirish va xarajatlar ko'rsatkichlarining asosiy moddalarini o'zgarishini kuzatib turish hamda ishlab chiqarish zahirasini xohlagan vaqtda aniqlash mumkin bo'ladi.

#### **Misol.**

Xo'jalik yurituvchi subyekt ruchkalar ishlab chiqarish bo'yicha xarajatlar me'yorini aniqlayapti: to'g'ri materiallar xarajati har bir ruchka uchun - bitta (0,040 kv. metr) plastmass korpusdan va ruchkani harakatlantiruvchi qismdan iborat bo'ladi.

Shundan, to'g'ri materiallar xarajati bir metr kvadrat uchun - 90 so'mni va bitta harakatlantiruvchi mexanizm uchun 2.50 so'mni tashkil qiladi.

To'g'ri mehnat xarajatlari - shtamplash sexida, bitta ruchka uchun - 0,01 soatni va yig'ish sexida - 0,05 soatni tashkil qiladi. To'g'ri mehnat xarajatlarining bir soatlik me'yorlashtirilgan pul miqdori, shtamplash sexida – 80 so'mga va yig'ish sexida 100 so'mga teng.

Umumishlab chiqarish xarajatlarining me'yoriy koeffitsientlari quyidagicha: o'zgaruvchan xarajatlari qismi uchun, bir soatlik mehnat xarajatlari miqdoridan 135 so'mga va doimiy xarajatlari qismi uchun – 90 so'mga.

Shu misol shartlaridan kelib chiqadigan bo'lsak, bir dona ruchkaning me'yorlashtirilgan ishlab chiqarish tannarxi quyidagicha bo'ladi:

*Yechimi:*

	Xarajatlar turlari va markazi	Bahosi, so'mda
1	To'g'ri material xarajatlar: a) Plastmassa (90 so'm x 0,040 metr kvadrat) b) Bir dona harakatlantiruvchi mexanizm	3,60 2,50
2	To'g'ri ish haqi xarajatlari: a) shtamplash sexida (0,01 soat/qalam x 80 so'm) b) yig'ish sexida (0,05 soat/qalam x 100 so'm)	0,80 5,00
3	Umumishlab chiqarish xarajatlari: a) o'zgaruvchani $(0,01 + 0,05) = 0,06 \times 135$ so'm b) doimiysi $(0,01 + 0,05) = 0,06 \times 90$ so'm	8,10 5,40
	Bir dona ruchkaning me'yorlashtirilgan ishlab chiqarish tannarxi (1+2+3)	25,40

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, ishlab chiqarilishi rejalashtirilayotgan bir dona mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi 25 so'm 40 tiyinga teng bo'lmoqda.

Navbatdagi masala, uning sotish bahosini belgilab olish. Agar shu ko'rsatkich belgilab olinsa, yuqorida qayd qilganidek, mahsulotni sotishdan olinadigan daromadni, xarajatlarni hisoblash va olinadigan daromaddan to'lanadigan soliq miqdorlarini hisoblash va nihoyat sof foydani ham hisoblab topish mumkin.

E'tibor qilingan bo'lsa, ushbu misolni yechish jarayonida ishlab chiqarilishi rejalashtirilayotgan bir dona mahsulotning nafaqat ishlab

chiqarish tannarxini, shuningdek boshqa bir qator muhim amallarni ham bajarilgan va me'yorlar hisoblangan, ko'rsatkichlar topilgan. Xususan, bir qator me'yorlarning ishlash mexanizmini kuzatilgan, xarajatlarni alohida turlari bo'yicha hisobga olish hamda ishlab chiqarish tannarxini hisoblash tartibi keltirilgan.

### **6-§. Chetlanishlar hisobi – xarajatlarni nazorat qilishdagi muhim vosita**

Mulkchilik shakli va faoliyat turidan qat'iy nazar, xo'jalik yurituvchi subyektini boshqarish va rahbarlikni tashkil qilish, uning samarasini ana shu xo'jalik yurituvchi subyektdagi har bir alohida olingan bo'limlar faoliyatini to'g'ri baholash va bunda ulardagi xarajatlar miqdori ustidan qanday nazorat tizimi o'rnatilganligi bilan uzviy bog'liqdir.

Mahsulotni ishlab chiqarishga, ularning sotilishiga hamda ko'rsatilgan xizmatlar uchun rahbarlar kabi, ishlab chiqarishning turli bo'g'inlarida mas'ul hisoblanadigan barcha menejerlar ham javobgardirlar. Ular hamma vaqt nima bo'lishi kerak edi (rejalashtirilayotgan yoki me'yoriy xarajatlar), haqiqiy holatda nima yuz berdi (haqiqatdagi xarajatlar) – doimo solishtiriladi. Ana shu solishtirishlar natijasida nafaqat alohida olingan bo'g'inlar, balki butun xo'jalik yurituvchi subyekt miqyosida aniq holat tafsiloti yuzaga keladi. Aniq holatni bilishgandan keyin unga yarasha qabul qilinadigan boshqaruv qarorlari ham asosli bo'ladi, uning ta'siri seziladi (rag'batlantirish, jarima solish, mukofotlar belgilash va shu kabi tadbirlarni amalga oshirish orqali). Buning uchun esa ana shu haqiqiy holat tafsilotini aniq bilish uchun qanday ishlar bajarilishi lozimligini har bir xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari o'ziga aniq tasavvur qilib olishi lozim. Bu borada quyidagilarni e'tiborga olishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

Ta'kidlab o'tilganidek, me'yoriy va haqiqiy xarajatlar orasidagi farq - chetlanish deyiladi. Chetlanish miqdori va ularning vujudga kelishi sabablarini aniqlash - chetlanishlar tahlili, deb ataladi.

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyektda istalgan sohadagi chetlanishlarni aniqlash va uning sabablarini tahlil qilib ko'rish jarayoni, shu borada muhim sanaladigan - barcha ko'rsatkichlarning faoliyat boshlanishi davriga byudjeti (rejasi) hamda haqiqiy holati to'g'risidagi axborotlarni haqqoniy aks ettiradigan ma'lumotlar manbai shakllanishidan boshlanadi.

Shu kurs doirasidagi oldingi boblarimizda xo'jalik yurituvchi subyektlarda alohida olingan sohalar bo'yicha byudjetlarni (ishlab



chiqarish byudjeti, sotuv byudjeti, tijorat xarajatlari byudjeti, pul oqimlari byudjeti va sh.k.) tuzish hamda xo'jalik yurituvchi subyekt bo'yicha bosh byudjetni shakllantirish, shuningdek har bir alohida olingan byudjetning asosiy ko'rsatkichlarini rejalashtirish jarayonini ko'rib chiqqan edik. Ana shu boblarda e'tiborga olingan quyidagi tushunchalar: turg'un (o'zgarmaydigan) byudjet; egiluvchan byudjet; davriy byudjet ko'rsatkichlari mohiyatini yana bir bor esga olish lozim bo'ladi. Ana shundan keyin chetlanishlar tahlili jarayonini boshlash mumkin.

**!** Xarajatlar hisobining me'yoriy usulida, me'yorlashtirilgan xarajat miqdori bilan haqiqiy qilingan xarajatlar o'rtasida vujudga keladigan farq – "chetlanish" deb ataladi

Ana shu chetlanishlarni aniqlash jarayoni – "chetlanishlar tahlili" deb yuritiladi

### Misol.

#### «XB» korxonasida hisobot yili rejasining bajarilishi tahlili

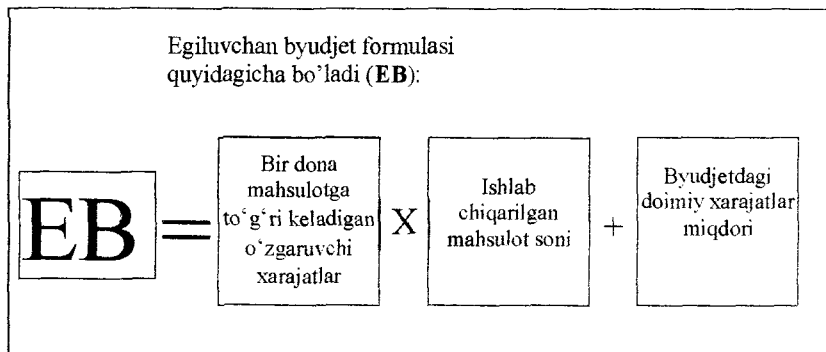
	Xarajat moddalari	Reja* (so'mda)	Haqiqatda* (so'mda)	Chetlanish (+,-)
1.	To'g'ri material xarajatlari	42 000	46 000	+ 4 000
2.	To'g'ri mehnat xarajati	68 250	75 000	+ 6 750
3.	Umumishlab chiqarish xarajatlari:			
	<u>a) O'zgaruvchanlari:</u>			
	- materiallar	10 500	11 500	+ 1 000
	- mehnat (ish haqi)	14 000	15 250	+ 1 250
	- kommunal xarajatlar	7 000	7 600	+ 600
	- boshqalari	8 750	9 750	+ 1 000
	<u>b) Doiniysi</u>			
	- kontrolerlar ish haqi	19 000	18 500	- 500
	- amortizatsiya ajratmalari	15 000	15 000	-

	- kommunal xarajatlar	4 500	4 500	-
	- boshqalari	10 900	11 100	+ 200
	Jami	199 900	214 200	+ 14 300

*	- misolimizda reja – 17,5 ming dona mahsulot birligiga hisoblangan
*	- haqiqiy ishlab chiqarilgan mahsulot birligi – 19,1 ming dona

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, to'g'ri xarajatlar miqdori rejalashtirilgan miqdoriga nisbatan 14 300 so'mdan yoki 7,2 foizga oshgan. Bu boradagi dastlabki mulohaza - bu farq ancha salmoqli bo'lib u bir qator noqulayliklar tug'diradi. Biroq yodda tutish kerak, haqiqatda ishlab chiqarilgan mahsulotlar miqdori (19 100 birlik) rejadagidan (17 500 birlik) ko'p. Shu holat tahlil jarayonini chuqurlashtirishni, aniqrog'i ishlab chiqarish hajmi ortishi xarajatlar miqdori ortishiga nisbatan qanday proporsiyada o'zgaruvchanligini albatta aniqlash lozim bo'ladi.

Bu vazifani egiluvchan byudjet orqali amalga oshirish mumkin.



Egiluvchan byudjet formulasidan foydalangan holda mahsulot ishlab chiqarish har bir bo'g'ini uchun byudjet tuzishimiz mumkin. Yuqoridagi jadvalda keltirilgan egiluvchan byudjet ma'lumotlaridan foydalanib, quyidagi jadvalda byudjetni to'ldirish to'g'risidagi hisobot keltirilgan. Jami byudjet summasini olish uchun o'zgaruvchan xarajatlar 19 100 birlikka ko'paytiriladi. Doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari ma'lumotlari yuqoridagi jadvalda keltirilgan egiluvchan byudjet ma'lumotlaridan olinadi.

Joriy hisobotda ko'rsatilganidek, yil davomida faqatgina 540 so'mga yoki 0,3 foizdan past bo'lmagan miqdorga byudjet xarajatlari haqiqiy (aniq) xarajatlardan oshgan.

*Misol.* Yilning boshida «XB» korxonasi 15 ming, 17 ming hamda 20 ming birlik mahsulot uchun egiluvchan byudjet tuzgan deb, faraz qilaylik.

«XB» korxonasining egiluvchi byudjeti tahlili

	Xarajat moddalari	15 000	17 500	20 000	1 dona uchun o'zgaruvchan xarajat
1	To'g'ri material xarajatlari	36 000	42 000	48 000	2,40
2	To'g'ri mehnat (ish haqi) xarajatlari	58 500	68 250	78 000	3,90
3	<u>Umumishlab chiqarish xarajatlari</u>				
	a) <u>O'zgaruvchanlari:</u>				
	- materiallar	9 000	10 500	12 000	0,60
	- mehnat (ish haqi)	12 000	14 000	16 000	0,80
	- kommunal xarajatlar	6 000	7 000	8 000	0,40
	- boshqalari	7 500	8 750	10 000	0,50
	Jami o'zgaruvchan xarajatlar	129 000	150 500	172 000	8,60
	b) <u>Doimiysi:</u>				
	- kontrolerlar ish haqi	19 000	19 000	19 000	
	- amortizatsiya ajratmalari	15 000	15 000	15 000	
	- kommunal xarajatlar	4 500	4 500	4 500	
	- boshqalari	10 900	10 900	10 900	
	Jami doimiy UICh xarajati	49 400	1 400	49 400	
	Barcha xarajatlar	178 400	199 900	221 400	221 400

Shu yerda,  $EB = (8,60 \times \text{Mahsulot soni}) + 49\,400$

«XB» korxonasi uchun rejani bajarish hisoboti

	Xarajat turlari	Reja (19 100)	Haqiqatda (19 100)	Chet- lanish
1	To'g'ri material xarajatlari (2.40)	45 840	46 000	+ 160
2	To'g'ri mehnat xarajatlari (3.90)	74 490	75 000	+ 510
3	Umumishlab chiqarish xarajatlari:			
	a) <u>O'zgaruvchani:</u>			
	- materiallar (0,60)	11 460	11 500	+40
	- ish haqi (0,80)	15 280	15 250	-30
	- kommunal xizmat xarajatlari (0,40)	7 640	7 600	-40
	- boshqalari (0,50)	9 550	9 750	+200
	b) <u>Doimivlari</u>			
	- kontrolerlar ish haqi	19 000	18 500	-500
	- amortizatsiya xarajatlari	15 000	15 000	-
	- kommunal xizmat xarajatlari	4 500	4 500	-
	- boshqalari	10 900	11 100	200
	Jami	213 660	214 200	540

## 7-§. Chetlanishlarni hisoblash va ularning tahlili

*Iqtisodchilar tahlil jarayonida barcha chetlanishlarni quyidagi uch turga ajratishadi:*

1. To'g'ri materiallar xarajatlaridagi chetlanishlar;
2. To'g'ri mehnat xarajatlaridagi chetlanishlar;
3. Umumiy ishlab chiqarish xarajatlaridagi chetlanishlar.

*To'g'ri materiallar xarajatlaridagi chetlanishlar*

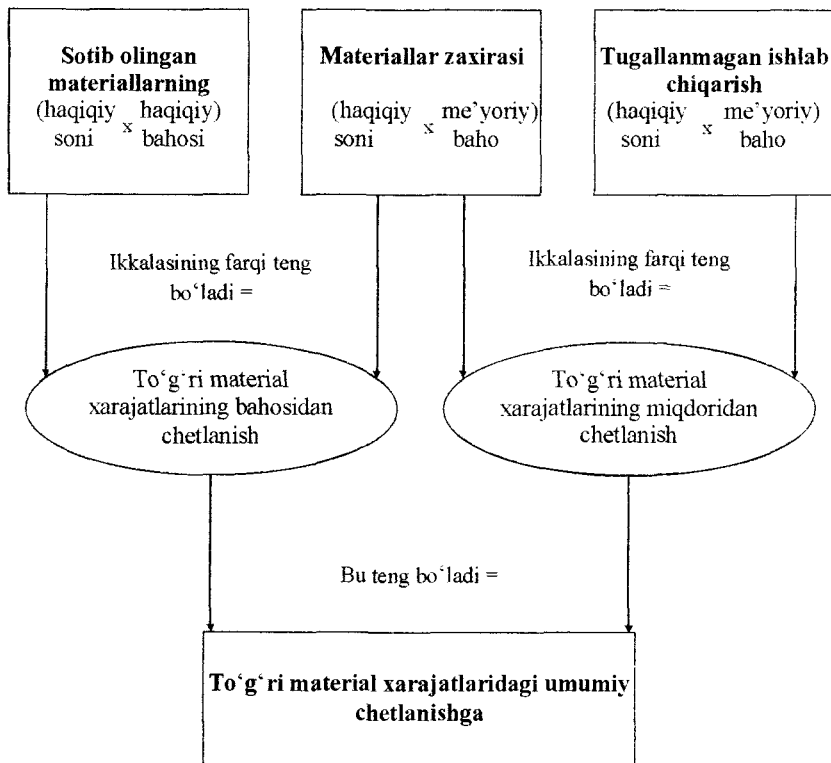
To'g'ri materiallarning me'yoriy va haqiqiy xarajatlari orasidagi farqga o'xshab, to'g'ri materiallar xarajatlarining ham umumiy chetlanishlari aniqlanadi.

Odatda, xo'jalik yurituvchi subyektning savdo-sotiq ishlari bo'yicha mas'ul xodimi materiallarning narxi bo'yicha chetlanishga mas'uliyatni, aniqrog'i javobgarlikni o'z zimmasiga oladi. Ishlab chiqarish sexlari bo'yicha mas'ul shaxslar esa materiallarning ishlatilishi (foydalanish) ustidan nazorat olib boradilar hamda shunga muvofiq shu boradagi chetlanish vujudga kelish holatlari bo'yicha javob berishadi.

Biroq, ba'zi bir holatlarda, bahosi arzon bo'lgan materiallarning sifat ko'rsatkichlari past bo'lishi, natijada materiallarni ishlatish bo'yicha katta chiqindilar chiqishi (keraksiz cheklanishlarning paydo bo'lishi), aniqrog'i chiqindi me'yorlarini sezilarli darajada ko'payadi. Oddiyroq qilib ifoda qilnadigan bo'lsa, narx bo'yicha ijobiy chetlanish kerakligicha to'g'ri materiallarni ishlatish bo'yicha muvaffaqiyatsiz chetlanishning sezilarli darajada o'rnini qoplashi mumkin. Boshqa so'z bilan aytganda, arzon materiallar va ashyolar sotib olish, har doim ham yaxshi natijalarga olib kelmaydi, demak, har bir alohida olingan holat aniq sharoitlar bilan munosib tarzda baholanishi kerak. Shuningdek, aksincha holat ham ro'y berishi mumkin. Agar juda ham sifatli material, xom ashyo bo'lsa, shunga muvofiq tarzda undan foydalanish natijasi albatta, ishlab chiqarilayotgan mahsulot bahosining oshib ketishiga olib keladi, ya'ni ishlab chiqarilayotgan mahsulotning iste'mol qiymati material sifati yaxshiligi tufayli sezilarli darajada oshadi. Natijada proporsional tarzda mahsulot bahosining oshishiga olib keladi.

Ayrim hollarda chetlanish xarajatlarini grafik jadvali tarzida tushuntirib berish osonroq degan fikr-mulohazalar bilan quyidagi chizmani keltirganmiz.

**To'g'ri material xarajatlari ortidan chetlanishni grafik ko'rinishda quyidagicha izohlash mumkin**



*To'g'ri mehnat xarajatlardagi chetlanishlar*

Bu ko'rsatkich - me'yoriy mehnat xarajatlari bilan haqiqiy mehnat xarajatlari orasidagi farq (ishlab chiqilgan bir birlik mahsulotlarning yaroqsizidan tashqari) ko'rinishida aniqlanadi.

Amaliyotda bu ko'rsatkich quyidagi tartibda hisoblanib topiladi:

<b>To'g'ri mehnat xarajatlardagi umumiy chetlanish</b>	=	Haqiqiy vaqt sarfi	x	Haqiqiy to'lov miqdori	-	Me'yoriy vaqt	x	Me'yoriy mehnat to'lovi miqdori
--	---	--------------------	---	------------------------	---	---------------	---	---------------------------------

Mana shu borada tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun dastavval, umumiy chetlanish nima hisobidan vujudga kelganligini aniqlash lozim. Aniqrog'i, chetlanishning qancha miqdori mehnat vaqti sarfining oshishi, qaysi qismi esa mehnat haqi to'lovi miqdori o'zgarishi hisobidan vujudga kelganligini aniqlab olish lozim.

$$\boxed{\text{To'g'ri mehnat to'lovi miqdori bo'yicha chetlanishi}} = \boxed{\text{Haqiqiy to'lov miqdori}} - \boxed{\text{Me'yoriy mehnat to'lovi miqdori}} \times \boxed{\text{Haqiqiy ish vaqtiga (soatga)}}$$

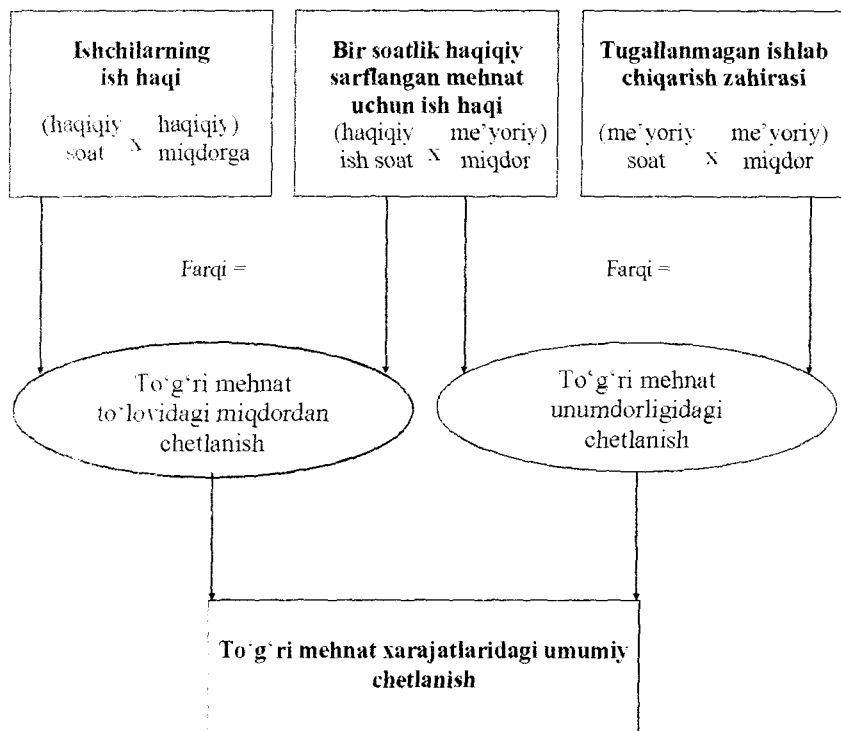
$$\boxed{\text{To'g'ri mehnat unumdorligi bo'yicha chetlanish}} = \boxed{\text{Haqiqiy ish vaqti (soati)}} - \boxed{\text{Me'yoriy ish vaqti (soati)}} \times \boxed{\text{Me'yoriy mehnat to'lovi miqdori}}$$

$$\boxed{\text{To'g'ri mehnat xarajatlaridagi umumiy chetlanish}} = \boxed{\text{To'g'ri mehnat to'lovining miqdori bo'yicha chetlanishi}} + \boxed{\text{To'g'ri mehnat unumdorligi bo'yicha chetlanish}}$$

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyektda mehnat xarajatlari bo'yicha chetlanishlarga shu xo'jalik yurituvchi subyektdagi xodimlar bo'limi mas'ul hisoblanishi maqsadga muvofiqdir. Chunki shu borada vujudga keladigan chetlanishlarga asosan shtat jadvalidan chiqishlar yuz berganda, yoki ishga qabul qilinayotganlarning mutaxassisligi talab darajasiga to'g'ri kelmaganda hamda shu kabi bevosita kadrlar bo'limi mas'ulligidagi funksional masalalar yechilayotganda, ya'ni hal qilinayotganda ro'y beradi.

Mehnat unumdorligi bo'yicha chetlanishlarga esa har bir sex (bo'lim) nazoratchilari javobgar bo'lishlari ma'qulroq.

**To'g'ri ish haqi xarajatlari chetlanishining  
grafik ko'rinishi**



*Umumishlab chiqarish xarajatlaridagi chetlanishlar*

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda, ularning faoliyat turi va mulk shaklidan qat'iy nazar umumishlab chiqarish xarajatlari hisobini olib borish, ular sarfi ustidan nazorat o'rnatish tadbirlarini amalga oshirish, to'g'ri xarajatlarga qaraganda, ancha murakkab masaladir.

Umuman olib qaralganda umumishlab chiqarish xarajatlaridagi chetlanish – bu haqiqiy umumishlab chiqarish xarajatlari va me'yoriy umumishlab chiqarish xarajatlari orasidagi farq sifatida aniqlanadi.



Buning uchun esa, dastavval umumishlab chiqarish xarajatlarining o'zgaruvchi va o'zgarmas koeffitsientlari hisoblab chiqiladi. So'ngra umumiy chetlanish ikki qismga ajratiladi: nazorat qilinadigan umumishlab chiqarish xarajatlari va umumishlab chiqarish xarajatlari hajmi bo'yicha chetlanish.

Misol.

Faraz qilaylik, kompaniya bir soat to'g'ri mehnat uchun o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari me'yori 575 so'm va unga qo'shimcha tarzda bir oylik doimiy (o'zgarmas) umumishlab chiqarish xarajatlari miqdorini 1300 ming so'm (egiluvchan byudjet formulasi) rejalashtirgan. Ana shu bir oyga to'g'ri mehnat xarajatlari me'yori 400 soatni tashkil etadi. Mana shu hisobot oyida haqiqiy umumishlab chiqarish xarajatlari miqdori 4100 ming so'mni tashkil qilgan.

Misol shartlaridan kelib chiqib, umumishlab chiqarish xarajatlari bo'yicha umumiy chetlanishni topishdan oldin, dastavval umumishlab chiqarish xarajatlarining umumiy koeffitsientini topishimiz talab qilinadi. Bu koeffitsient ikki qismdan iborat:

*I – qism:* - o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlarining me'yoriy koeffitsienti - u misolimizda 575 so'mga (1 soat ish vaqt uchun) teng.

*II – qism:* o'zgarmas umumishlab chiqarish xarajatlarining me'yoriy koeffitsienti – u rejalashtirilgan o'zgarmas umumishlab chiqarish xarajatlari miqdorini (1300 ming so'm) ishlab chiqarish quvvatiga (400 soat) nisbati ko'rinishida topiladi. Natijada 1 soat mehnat uchun 325 so'm (1300 ming so'm : 400 soat) ish haqi to'lanishini topamiz.

Shunday qilib umumishlab chiqarish xarajatlarining me'yoriy koeffitsienti 1 soatga to'g'ri mehnat uchun 900 so'mga teng bo'ldi (575 so'm + 325 so'm).

Faraz qilaylik, xo'jalik yurituvchi subyekt hisobot oyida jami 180 dona stullar ishlab chiqargan hamda har bir stulni ishlab chiqarish uchun me'yor bo'yicha 2,4 soat to'g'ri mehnat sarflagan.

Umumishlab chiqarish xarajatlarining (UICHX) umumiy chetlanishi quyidagicha hisoblanadi:

<b>Haqiqiy UICHX miqdori</b>	-	<b>Ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxiga kiritilgan UICHX me'yori</b> (chiqindi hisobga olinmagan)	=	<b>UICHXning umumiy chetlanishi</b>
4100 ming so'm		3888 ming so'm (900 so'm x (180 stul x 2,4 soat)		212 so'm

Olingan chetlanishlarni ikki qismga ajratish mumkin:

Umumishlab chiqarish xarajatlarining nazorat qilinadigan chetlanishi.

Bu ko'rsatkich ishlab chiqarishning haqiqiy erishilgan hajmidan kelib chiqib, haqiqiy va me'yoriy UICHX o'rtasidagi farq sifatida aniqlanadi.

Bizning misolimizda bu chetlanish quyidagicha hisoblanadi:

<b>Haqiqiy UICHX miqdori</b>	-	<b>Rejalashtirilayotgan UICHX me'yori, bular:</b> 2484 ming so'm - o'zgaruvchani (575 so'm x (180 stul x 2,4 soat), 1300 ming so'm - doimiysi	=	<b>UICHXning nazorat qilinadigan chetlanishi</b>
4100 ming so'm		3784 ming so'm		+ 316 ming so'm

Misol yechimidan ko'rinib turibdiki, xo'jalik yurituvchi subyektda ana shu hisobot oyida umumishlab chiqarish xarajatlari bo'yicha 316 ming so'mlik ortiqcha xarajatlar sarfiga yo'l qo'yilgan. Bu salbiy holatdir.

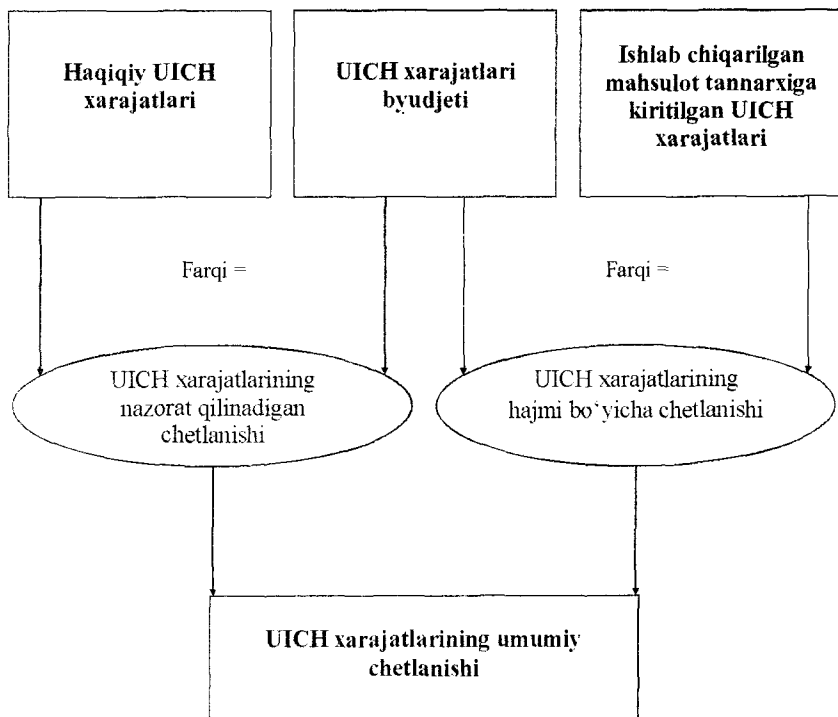
Umumishlab chiqarish xarajatlari hajmi bo'yicha chetlanish quyidagi hisob-kitob tarzida aniqlanadi:

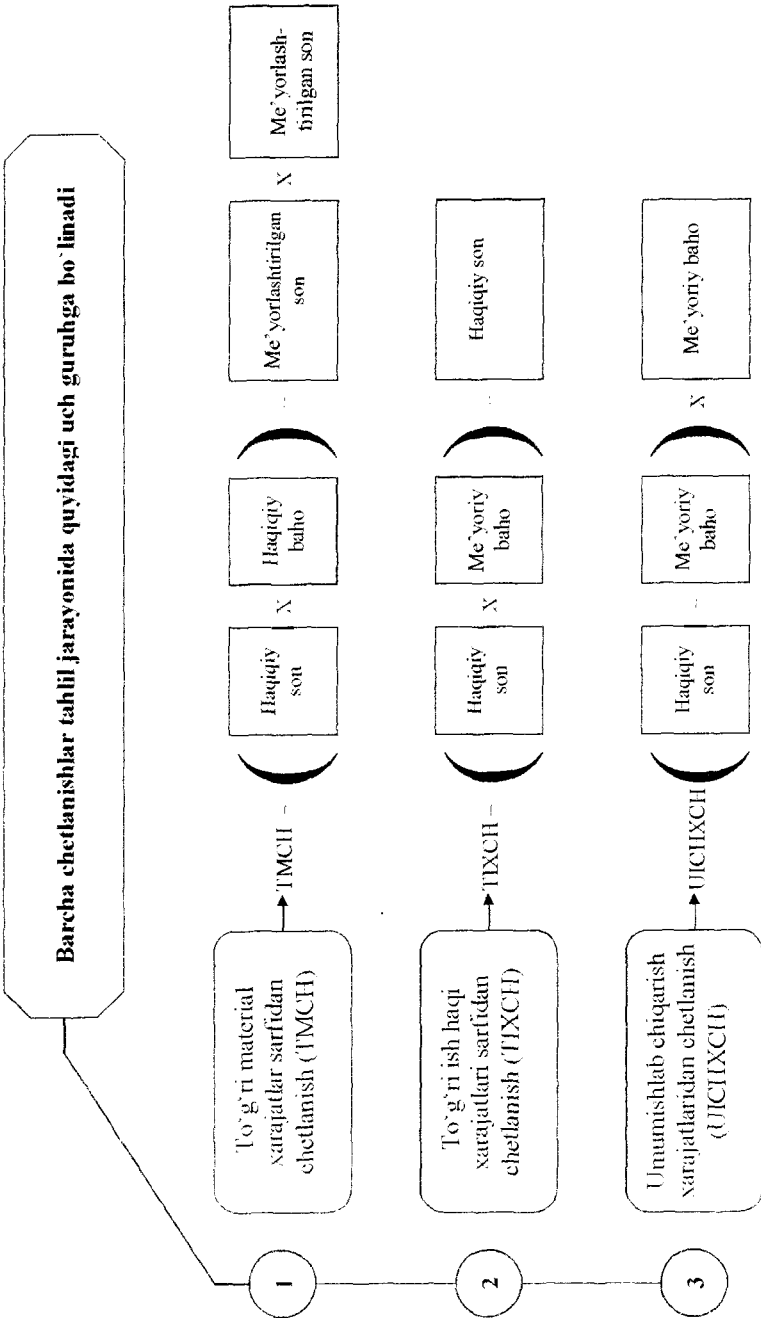
<b>Rejalashti- rilayotgan UICHX me'yori</b>	-	<b>Ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxiga kiritilgan UICHX me'yori</b>	=	<b>UICHXnin g hajmi bo'yicha chetlanishi</b>
3784 ming so'm		3888 ming so'm (900 so'm x (180 stul x 2,4 soat)		- 104 ming so'm

Hisob-kitoblarni o'rganish natijasida UICHXning umumiy chetlanishi ikki chetlanishlar yig'indisidan iborat ekanligiga ishonch hosil qilishimiz mumkin, ya'ni:

<b>UICHXning umumiy chetlanishi</b>	=	<b>UICHXning nazorat qilinadigan chetlanishi</b>	-	<b>UICHXning hajmi bo'yicha chetlanishi</b>
212 so'm		+ 316 ming so'm		- 104 ming so'm

**Umumishlab chiqarish xarajatlari  
chetlanishining grafik ko'rinishi**





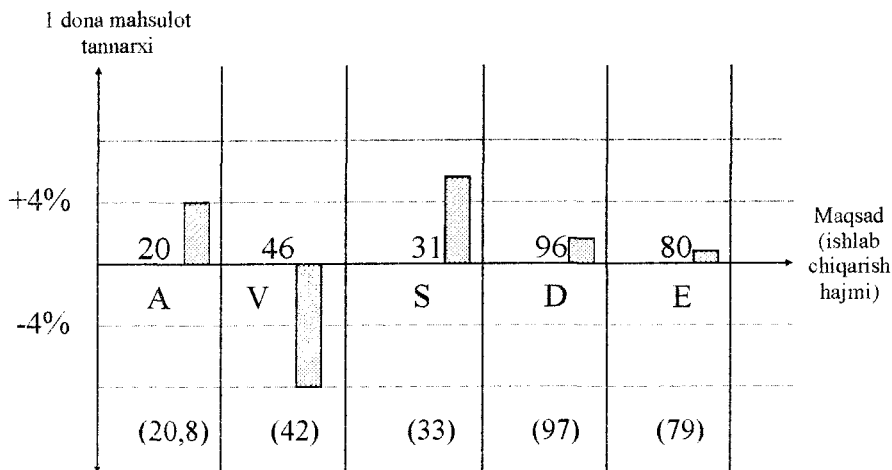
Har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt miqyosida chetlanishni aniqlash – ana shu xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyatiga ijobiy yoki salbiy ta'sir qilayotgan omillar hamda yo'nalishlarni aniqlashda yordam beradi. Chetlanishlarni aniqlash rahbar uchun boshqaruv qarorlari qabul qilishda haqiqiy holatni ko'rsatish bilan birga kerakli bo'lgan ma'lumotlar manbalarini ham yoritib beradi. Ta'kidlash joizki, chetlanish miqdorini aniqlashda, bu chetlanishning vujudga kelish sabablarini ham aniqlash lozim. Chetlanishlar sababi ma'lum bo'lganda, rahbar muammolarni yechish uchun tegishli choralarni ko'rishi mumkin bo'ladi.

Umumiy xulosa qilinganda, chetlanishlarning aniq hisoblanishi foyda miqdorining o'sishi, imkon qadar xarajatlarning kamayishi, sotish hajmining oshishi hamda shu kabi barcha ijobiy tomonlarga siljishga olib keladi.

Chetlanishlar tahlilini hamma vaqt emas, undan tanlash yo'li bilan foydalanishni maqsadga muvofiq, deb hisoblaymiz. Ayrim xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyati katta bo'lgani sababli ularning har bir sohadagi ish faoliyatini kuzatish va uzluksiz tarzda tahlil qilish murakkab. Umuman, chetlanishlarni hisoblash hamma vaqt ham ularni keltirib chiqargan sabablarni tahlil qilish shartini keltirib chiqarmaydi. Buning uchun esa chetlanishlarni boshqarish texnikasini yaxshi tushunish kerak bo'ladi.

Quyida ana shu chetlanishlar tahlili texnikasi grafigi keltirilgan. Tahlilning dastlabki holatida ko'rinib turibdiki, ishlab chiqarilayotgan 5 turdagi mahsulotning uchta turida (A, D, E) hisobot davrida rejalashtirilgan me'yordan chetlanish ro'y bermagan. Shuning uchun ham bu mahsulotlar bo'yicha chetlanishlar tahlilini shu bosqichda yakunlash mumkin. Qolgan ikkala mahsulotlar (V, S) bo'yicha esa chetlanishlar tahlilini davom ettirish talab etiladi. Buning uchun esa yuqorida ishlash mexanizmi batafsil keltirilgan chetlanishlar tahlili usuliga rioya etilishini maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

## Chetlanishlarni boshqarish texnikasi



1. A, V, S, D, E - ishlab chiqarilishi rejalashtirilgan mahsulotlar turlari;
2. 20, 46, 31, 96, 80 - me'yoriy xarajatlar;
3. Qavs ichidagilari (20,8, 42, 33, 97, 79) ishlab chiqarilgan mahsulotlarning haqiqiy xarajatlari (tannarxi) miqdori.

### Ilyustrativ misol

Xo'jalik yurituvchi subyekt buyurtmalar bo'yicha mahsulot ishlab chiqaradi. Buxgalter ancha vaqtdan buyon betoblighi tufayli ishga chiqmagan. Maxsus jadvallar tuzilmagan. O'zingiz mahsulot tannarxini hisoblashingiz lozim.

Quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Hisobot davri boshiga:	(ming so'mda)
Materiallar	6063
(B-2 buyurtma) bo'yicha tugallanmagan ishlab chiqarish	8865
(B-1 buyurtma) bo'yicha tayyor mahsulot	10755
Hisobot davrida buyurtmalarni bajarish uchun materiallar sarflangan:	
B-2 buyurtma uchun 2550	2550
B-4 buyurtma uchun 6420	6420
B-6 buyurtma uchun 8175	8175
Hisobot davrida ish haqi xarajatlari quyidagicha bo'lgan:	
K-2 buyurtma bo'yicha	5295
K-4 buyurtma bo'yicha	6522
K-9 buyurtma bo'yicha	9840

Umumishlab chiqarish xarajatlarining normativ koeffitsenti ish haqi xarajatlariga nisbatan 150 foiz miqdorida belgilangan;

- a) B-2, B-4 buyurtmalar tugatilgan;
- b) B-1, B-2 buyurtmalar xaridorlarga jo'natilgan;
- v) B-1 buyurtma - 450 birlik mahsulot;
- g) B-2 buyurtma - 825 birlik mahsulot;
- d) B-4 buyurtma - 720 birlik mahsulot.

Talab qilinadi:

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

2. “Asosiy ishlab chiqarish”, “tayyor mahsulotlarni hisobga oluvchi schyotlar” qoldig‘ini va “sotilgan tayyor mahsulotlarning tannarxi”ni hisoblang.

Yechimi:

1

**B-1 buyurtma**

Bir dona mahsulot tannarxi	$10755 : 450 = 23900$ so‘m
----------------------------	-------------------------------

**B-2 buyurtma**

Buyurtma tannarxi, jami	24652,5 ming so‘m
a) hisobot davrida tugallanmagan ishlab chiqarish	8865 ming so‘m
b) to‘g‘ri material xarajatlar	2550 ming so‘m
v) to‘g‘ri ish haqi xarajatlari	5295 ming so‘m
g) umumishlab chiqarish xarajatlari ( $\frac{150\% \times 5295}{100\%}$ )	7942,5 ming so‘m
Bir dona mahsulot tannarxi	$(24652,5 : 825) =$ 29880 so‘m

**B-4 buyurtma**

Buyurtma tannarxi, jami:	22725 ming so‘m
to‘g‘ri material xarajatlar	6420 ming so‘m
to‘g‘ri ish haqi xarajatlari	6522 ming so‘m
umumishlab chiqarish xarajatlari ( $\frac{150\% \times 6522}{100\%}$ )	9783 ming so‘m
Bir dona mahsulot tannarxi ( $22725 : 720$ )	31560 so‘m



**B-6 buyurtma**

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

a) Ko`rinib turibdiki, B-6 buyurtma tugallanmagan, shuning uchun shu buyurtma tannarxi – 32775 ming so`m, bu “Asosiy ishlab chiqarish” (2010-schyot);

b) B-4 buyurtma tugatilgan, lekin xaridor, ya`ni buyurtmachiga jo`natilmagan, shuning uchun shu buyurtma tannarxi 22725 ming so`m - bu “Ombordagi tayyor mahsulotlar” (2810-schyot);

v) B-1 va B-2 buyurtmachilarga jo`natilgan, shuning uchun 35407,5 ming so`m (10755 + 24652,5), bu – “Sotilgan tayyor mahsulotlarning tannarxi” (9110-schyot)

**Test savollari**

1. Xo`jalik yurituvchi subyekt uch xil mahsulot ishlab chiqaradi: A, V va S. Ishlab chiqariladigan mahsulotlar bo`yicha quyidagi ma`lumotlar keltirilgan:

(ming so`mda)

Ma`lumotlar	A mahsuloti	V mahsuloti	S mahsuloti
Bir dona mahsulotning sotish bahosi	150	170	170
Bir dona mahsulot xarajatlari:			
asosiy materiallar (1 kg uchun 10 ming so`mdan)	20	10	30
ishchilarning ish haqi (har soatiga 8 ming so`mdan)	32	48	40
Boshqa o`zgaruvchan xarajatlar	16	24	20

Boshqa doimiy xarajatlar	48	72	60
Jami xarajatlar	116	154	150

Xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarishni tashkil qilish bo'yicha cheklovchi omil mavjud, xususan materiallar yetishmovchiligi vujudga keladi. Shu holatda qaysi mahsulotni ishlab chiqarish eng ko'p foyda va zarar keltirishini ko'rsating:

Javob raqamlari	Eng ko'p foyda keltiradi	Eng kam foyda keltiradi
a)	A	S
b)	V	S
v)	A	V
g)	S	V
d)	V	A

2. Buyurtmali usul bo'yicha tannarxni kalkulyatsiya qilish jarayonida umumishlab chiqarish xarajatlarini hisobdan chiqarish uchun:

- a) 2010 - schyot kreditlanadi;
- b) 2510 - schyot kreditlanadi;
- v) 2510 - schyot debetlanadi;
- g) 2810 - schyot debetlanadi.

3. Umumishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlashning normativ koeffitsienti - bu:

- a) Haqiqiy umumishlab chiqarish xarajatlarining haqiqiy ishlab chiqarish hajmiga nisbati shaklida aniqlanadi;
- b) Haqiqiy umumishlab chiqarish harajatlarining rejalashtirilgan ishlab chiqarish hajmiga nisbati;
- v) Rejalashtirilgan umumishlab chiqarish xarajatlarining haqiqiy ishlab chiqarish hajmiga nisbati;
- g) Rejalashtirilgan umumishlab chiqarish xarajatlarining rejalashtirilgan ishlab chiqarish hajmining nisbati.

4. Xo'jalik yurituvchi subyekt kelgusi davrga umumishlab chiqarish xarajatlarini – 255 ming so'mda rejalashtirgan. Rejalashtirilgan bevosita ish haqi xarajatlari - 100 ming kishi-soat. Hisobot davri oxirida umumishlab chiqarish xarajatlari bo'yicha qoldiq - 270 ming so'm bo'lgan. Haqiqiy ish haqi xarajatlari - 105 ming kishi-soatni tashkil qilgan.

Bu holatda umumishlab chiqarish xarajatlari ko'p yoki kam hisobdan chiqarilganligini toping.

- a) 2250 so'm ko'p;
- b) 2250 so'm kam;
- v) 15000 so'm ko'p;
- g) 15000 so'm kam.

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

- a) qo'shilgan xarajatlar bo'yicha - 3400 dona  
material xarajatlar bo'yicha - 3360 dona;
- b) 3360 qo'shilgan xarajatlar va 3400 material xarajatlar;
- v) 3040 dona qo'shilgan xarajatlar va 3400 material xarajatlar;
- g) to'g'ri javob yo'q.

6. Xo'jalik yurituvchi subyekt hisobot davrida 2500 dona mahsulot ishlab chiqqan, tugallanmagan ishlab chiqarish - 500 donani tashkil qilgan. Qo'shilgan xarajatlar 30 foizga yakunlangan, material xarajatlar 100 foizga yakunlangan. Davr boshida tugallanmagan ishlab chiqarish bo'lmagan. Material xarajatlar ish davrida 9300 so'mni tashkil qilgan. Qayta ishlash xarajatlari summasi - 5300 so'm. Ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxini hisoblab toping.

- a) 13050 so'm;
- b) 12785 so'm;
- v) 13450 so'm;
- g) to'g'ri javob yo'q.

7. Mahsulot tannarxini jarayonli usul bilan kalkulyatsiya qilishda xo'jalik yurituvchi subyekt nechta 2010 - schyotdan (asosiy ishlab chiqarish) foydalanadi:

- a) ishlab chiqarilayotgan mahsulot miqdoriga va turiga bog'liq;
- b) faqat bitta;
- v) har bir ishlab chiqarish bo'g'iniga (bo'limiga) bittadan;
- g) hamma vaqt ikkita;
- d) to'g'ri javob yo'q.

8. Mahsulot tannarxini buyurtmali usul bilan kalkulyatsiya qilishda xo'jalik yurituvchi subyekt nechta 2010 - schyotdan (asosiy ishlab chiqarish) foydalanadi:

- a) ishlab chiqarilayotgan mahsulot miqdoriga va turiga bog'liq;
- b) faqat bitta;
- v) har bir ishlab chiqarish bo'g'iniga (bo'limiga) bittadan;
- g) hamma vaqt ikkita;
- d) to'g'ri javob yo'q.

9. Xo'jalik yurituvchi subyekt o'zi ishlab chiqaradigan asosiy mahsuloti uchun kerak bo'ladigan uch xildagi ehtiyot qismlarni ham o'zi ishlab chiqaradi. Ana shu uch xildagi (A, V va S) ehtiyot qismlarni ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan asosiy ma'lumotlar quyida keltirilgan:

Ma'lumotlar	Bir dona ehtiyot qismni ishlab chiqarish xarajatlari, ming so'mda		
	A	V	S
O'zgaruvchan xarajatlar	5,0	16,0	10,0
Doimiy xarajatlar	4,0	16,6	7,5
Jami xarajatlar	9,0	32,6	17,5

Boshqa bir xo'jalik yurituvchi subyekt murojaat qilib, ana shu uch xildagi ehtiyot qismlarning A xildagisining har bir donasini 8 ming so'mdan, V ning har bir donasini 14 ming so'mdan va S ning har bir donasini 11 ming so'mdan va aynan shunday sifatda yetkazib berishni taklif qilmoqda.

Shu holatda Siz mutaxassis sifatida xo'jalik yurituvchi subyektingiz rahbariga nimani maslahat berasiz?

- a) ana shu uchta ehtiyot qismlarni taklif qilinayotgan bahoda sotib olishni;
- b) taklif qilinayotgan ana shu uchta ehtiyot qismlarni sotib olmaslikni;
- v) faqat A va S larni sotib olishni;
- g) faqat V xildagisini sotib olishni.

10. Qoʻshilgan xarajatlar - bu:

- a) umumishlab chiqarish va ish haqi xarajatlari;
- b) bevosita material va bevosita ish haqi xarajatlari;
- v) hamma ishlab chiqarish xarajatlari;
- g) hamma davr xarajatlari.

11. Davr xarajatlari - bu:

- a) mahsulotlarni sotish va maʼmuriy boshqaruv xarajatlari;
- b) barcha ustama xarajatlar;
- v) hamma ishlab chiqarish xarajatlari;
- g) toʻgʻri javob yoʻq.

12. Umumishlab chiqarish xarajatlari - bu:

- a) mahsulotlarni ishlab chiqarishdagi ustama xarajatlar;
- b) mahsulotlarni ishlab chiqarishdagi bevosita moddiy xarajatlar;
- v) hamma ishlab chiqarish xarajatlari;
- g) toʻgʻri javob yoʻq.

13. Mahsulot birligiga tegishli toʻgʻri materiallar xarajati, toʻgʻri mehnat xarajatlari va umumishlab chiqarish xarajatlarining eng aniq miqdorda aniqlangan qismi, bu:

- a) davr xarajatlari;
- b) oʻzgaruvchan xarajatlar;
- v) oldindan aniqlangan koeffitsientlar;
- g) meʼyoriy xarajatlar.

14. Doimiy umumishlab chiqarish xarajatlarining meʼyoriy koeffitsientini aniqlash uchun, shu xarajatlar boʻlinishi lozim:

- a) amaliy ishlab chiqarish quvvatiga;
- b) oshiqcha ishlab chiqarish quvvatiga;
- v) meʼyoriy ishlab chiqarish quvvatiga;
- g) ishlab chiqarishning nazariy quvvatiga.

15. Noan'anaviy mahsulotlar va xo'jalik faoliyatining noan'anaviy natijalari doirasini aniqlash va tahlil qilish texnikasi qanday nomlanadi?

- a) me'yoriy xarajatlar hisobi;
- b) chetlanishlar tahlili;
- v) chetlanishlarni boshqarish;
- g) maqsadli boshqarish.

16. Xarajatlar me'yoriy hisobi tizimining asosiy maqsadi nima?

- a) xarajatlarni iloji boricha aniq taqsimlash;
- b) xarajatlarni nazorat qilish va boshqarish;
- v) kritik nuqtani aniqlash;
- g) boshqaruv qarorlaridagi subyektivlikni kamaytirish.

17. Xarajatlarning me'yoriy hisobi tizimida:

- a) schyotlardagi barcha yozuvlar me'yorlar bo'yicha olib boriladi;
- b) me'yorlar faqat umumishlab chiqarish xarajatlari uchun joriy qilinadi;
- v) me'yorlar asosan o'tgan davrdagi ishlab chiqarish xarajatlari asosida joriy qilinadi;
- g) haqiqiy xarajatlar bilan odatda taqqoslash ishlari olib borilmaydi.

18. To'g'ri materiallarning me'yoriy bahosini uning me'yoriy soniga ko'paytirish natijasida:

- a) to'g'ri materiallarning bahosidagi chetlanish hosil bo'ladi;
- b) to'g'ri materiallarning sonidagi chetlanish hosil bo'ladi;
- v) to'g'ri materiallarning me'yoriy xarajatlari hosil bo'ladi;
- g) to'g'ri javob yo'q.

19. Quyidagilarning odatda qaysi biri, mahsulot birligi bo'yicha aniqlanayotgan me'yoriy xarajatlarga kiritilmaydi?

- a) egri material xarajatlari;
- b) to'g'ri mehnat xarajatlari;
- v) jihozlarning amortizatsiyasi;
- g) kompaniya rahbarining ish haqi.

20. Qayd qilingan byudjet (birinchisi) bilan egiluvchan byudjet (ikkinchisi) o'rtasidagi asosiy farq, shundaki:

- a) birinchisi faqat doimiy xarajatlardan, ikkinchisi bo'lsa faqat o'zgaruvchan xarajatlardan tashkil topgan bo'ladi;
- b) birinchisida ishlab chiqarish bo'yicha bitta umumiy, ikkinchisida har bir ishlab chiqarish bo'g'ini bo'yicha alohida-alohida byudjet tuzilgan bo'ladi;
- v) birinchisi kelajakda asosiy vositalar xarid qilish bilan uzviy bog'langan bo'lsa, ikkinchisi sotish jarayoni xarajatlarining o'zgarishini hisobga oladi;
- g) birinchisi byudjet davri boshlangandan keyin o'zgarishi mumkin emas, ikkinchisi o'zgarishi mumkin.

21. Quyidagi chetlanishlardan qaysi birining xarajatlarni nazorat qilish va boshqarishda unchalik ahamiyati sezilarli emas:

- a) to'g'ri mehnat xarajatlari miqdoridagi chetlanish;
- b) to'g'ri materiallarni ishlatishdagi chetlanish;
- v) umumishlab chiqarish xarajatlaridagi chetlanish;
- g) to'g'ri mehnat xarajatlari unumdorligidagi chetlanish.

22. Xo'jalik yurituvchi subyekt mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini hisobga olishda "Standart - kost" tizimidan foydalanadi. Bir dona mahsulot ishlab chiqarishdagi me'yoriy xarajatlar quyidagicha:

Materiallar (60 metr x 1 so'm)	60
Mehnat xarajatlari (3 soat x 10 so'm)	30
Umumishlab chiqarish xarajatlari (3 soat x 8 so'm)	24
Jami me'yoriy xarajatlar	114

Joriy-o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlarining bir soatlik qiymati - 3 so'm va doimiy umumishlab chiqarish xarajatlarining bir oylik byudjeti - 27 ming so'm. Yanvar oyida xo'jalik yurituvchi subyekt belgilangan mahsulotdan, ishlab chiqarish quvvati 1800 bo'lgan holda, 1650 dona ishlab chiqqan. Bir dona mahsulotni ishlab chiqarishning haqiqiy xarajatlari quyidagicha bo'lgan:

Materiallar (58 metr x 1.10 so‘m)	63.80
Mehnat xarajatlari (3.1 soat x 10 so‘m)	31.00
Umumishlab chiqarish xarajatlari (39 930 so‘m : 1650)	24.20
Jami haqiqiy xarajatlar	119.00

Shu holatda, yanvar oyidagi materiallarni ishlatish bo‘yicha chetlanish qanchaga teng?

- a) 9 570 so‘m (kam)
- b) 9 570 so‘m (ko‘p)
- v) 3 300 so‘m (ko‘p)
- g) 3 300 so‘m (kam)

23. Shu oydagi ish haqi stavkasi bo‘yicha chetlanish qanchaga teng bo‘lgan? (23, 24, 25, 26, 27-test savollarini 22-test ma‘lumotlaridan foydalanib yeching.)

- a) 0
- b) 1 650 so‘m (kam)
- v) 1 920 so‘m (ko‘p)
- g) 1 650 so‘m (ko‘p)

24. Shu oydagi umumishlab chiqarish xarajatlari bo‘yicha nazoratdagi chetlanish qanchaga teng bo‘lgan?

- a) 2 250 so‘m (kam)
- b) 2 250 so‘m (ko‘p)
- v) 1 920 so‘m (kam)
- g) 1 920 so‘m (ko‘p)

25. Shu oydagi umumishlab chiqarish xarajatlari bo‘yicha ishlab chiqarish hajmidan chetlanish qanchaga teng bo‘lgan?

- a) 2 250 so‘m (kam)
- b) 2 250 so‘m (ko‘p)
- v) 1 920 so‘m (kam)
- g) 1 920 so‘m (ko‘p)



26. Shu oydagi to'g'ri material xarajatlari bahosidagi chetlanish qanchaga teng bo'lgan?

- a) 165 so'm (kam)
- b) 9 570 so'm (kam)
- v) 9 570 so'm (ko'p)
- g) 165 so'm (ko'p)

27. Shu oydagi to'g'ri mehnat sarflari unumdorligidagi chetlanish qanchaga teng bo'lgan?

- a) 0
- b) 1 650 so'm (kam)
- v) 1 920 so'm (ko'p)
- g) 1 650 so'm (ko'p)

### Vaziyatli masalalar

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

U quyidagicha bo'lgan:

	Dona	Xarajati
Yil boshidagi tugallanmagan ishlab chiqarish	19 260	
Materiallar xarajatlari (ming so'm)		154,2
Yil oxirigacha bo'lgan qo'shilgan xarajatlar (50 foizga tugallangan)		58,1
Yil oxirigacha bo'lgan tugallanmagan ishlab chiqarish (ming so'mda)	267	
Material xarajatlari		213,6
Qo'shilgan xarajatlar (70 foizga tugallangan)		112,1

Birlik (har birlik, bu - 24 butilka)	137814	
Yil oxiridagi xarajatlar		11295,0
To'g'ri ish haqi xarajatlari		51738,8
Hisobdan chiqarilgan tashqi ishlab chiqarish xarajatlari		31043,3
Shishalar, ming dona		32896,8

O'zgaruvchan tijorat va ma'muriy-boshqaruv xarajatlari har bir dona mahsulotga 165 so'mni tashkil qilgan. Doimiy tijorat va ma'muriy-boshqaruv xarajatlari bir donaga 75 so'm.

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

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

Talab qilinadi:

1) Mahsulotga bahoni belgilashda qaysi omillarni e'tiborga olish lozim?

2) FIFO usulidan foydalanib:

a) bir dona ishlab chiqilgan mahsulotning umumiy tannarxini;

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

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

**Masalalar va muammolar**

**1-masala. Egiluvchan byudjet formulasidan foydalanib, xarajatlar miqdorini belgilash.**

Dastlabki ma'lumot:

Joriy yilda xo'jalik yurituvchi subyekt 100 ming dona mahsulot ishlab chiqardi.

Ana shu mahsulotlarni ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan umumishlab chiqarish xarajatlari 350 ming so'mni tashkil etdi. shu jumladan shartli doimiy ishlab chiqarish xarajatlari 160 ming so'm.

Kelgusi yili ishlab chiqarish texnologiyasi, usullari va narxlarida hech qanday o'zgarishlar bo'lmasligi taxmin qilinmoqda.

Talab qilinadi:

Yuqoridagi holatlarni inobatga olgan holda, kelgusi yili 120 ming dona mahsulot ishlab chiqarish uchun egiluvchan byudjet xarajatlari miqdori qanchani tashkil qilishini aniqlang.

**2-masala. Xizmat ko'rsatish sohasi uchun egiluvchan byudjet.**

Aholiga transport xizmatini ko'rsatishga ixtisoslashgan kichik xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari 10 dona yuk tashuvchi avtomobillardan iborat avtopark faoliyati xarajatlarini tahlil qilib chiqmoqchi.

Tahlil uchun eng muhim bo'lgan xarajatlar asosan ikki moddadan iborat, xususan:

- yoqilg'i, 10 km. masofa uchun – 10 litr (yoki 10 ming so'm);
- transportlar eskirishi (amortizatsiya) – 20 foiz.

Talab qilinadi:

10 ta yuk tashuvchi avtomobillarning kelgusi oyda 10 ming km., 15 ming km. va 20 ming km. yo'l bosib, aholiga pullik xizmat ko'rsatishlari bilan bog'liq bo'lgan yoqilg'i va amortizatsiya xarajatlarining egiluvchan byudjetini aniqlang.

**3-masala. Egiluvchan byudjet.**

May oyida sotilgan mahsulotlar hajmi bo'yicha quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Ko'rsatkichlar	dona uchun	Hisobot oyida sotilgan mahsulotlar hajmi:		
		15	20	25
1. Realizatsiya miqdori, ming donada		15	20	25
2. Sotilgan mahsulotlar hajmi, ming so'mda	48	?	?	?
3. O'zgaruvchan xarajatlar, ming so'mda:	32	480	?	?
- bevosita material xarajatlar	3	?	?	?
- yoqilg'i				
4. Doimiy xarajatlar, ming so'mda:		?	?	40
- boshqaruv xodimlari maoshi		?	60	?
- amortizatsiya				

Talab qilinadi:

1. Savol belgisi turgan joylardagi ma'lumotlarni hisoblab topib, jadvalga kiriting.
2. Jadvaldagi ma'lumotlar asosida egiluvchan byudjet grafigini ishlab chiqing.

**4-masala. Rejadagi ko'rsatkichlardan (statik byudjetdan) chetlanishlar tahlili.**

Dastlabki ma'lumot:

Quyida xo'jalik yurituvchi subyektda sotilgan (realizatsiya qilingan) mahsulotlar bilan bog'liq ma'lumotlar keltirilgan:

	Rejada	Egiluvchan byudjet		Sotuv hajmi chetlanishi	Haqiqatda
		reja	chetlanish		
Sotilgan mahsulot, ming donada	22				25
Tushum (sotuvdan)	900				945
O'zgaruvchan xarajatlar	700				690
Marjinal foyda					
Doimiy xarajatlar		200	210		155
Foyda					

Rejadagi ma'lumotlardan (statik yoki rejadagi byudjet) haqiqatda erishilgan ma'lumotlar o'rtasidagi chetlanishlar statik byudjetdan chetlanish deyiladi. Statik byudjetdan egiluvchan byudjet ma'lumotlarining chetlanishi sotuv xajmining chetlanishi deyiladi. Egiluvchan byudjetdan statik byudjet ma'lumotlarining chetlanishi egiluvchan byudjet chetlanishi deyiladi.

Talab qilinadi:

1. Yuqoridagi jadvalni tahlil qilish natijasida qanday xulosa chiqarish mumkin?
2. Statik byudjetdan chetlanish qanday tushuniladi? Ushbu chetlanishning o'lchamiga nima ko'proq darajada ta'sir etdi?

## **5-masala. Material va mehnat xarajatlari chetlanishlari.**

### Dastlabki ma'lumot:

Kichik xo'jalik yurituvchi subyektda mahsulot ishlab chiqariladi. Normativ bo'yicha har bir mahsulot uchun bir kilogrammi 18 ming so'mdan bo'lgan 2,5 kg material talab etiladi. Har bir mahsulotni ishlab chiqarish uchun birinchi sexda normativ stavka bo'yicha bir soatiga 7 ming so'mdan 3 soat va ikkinchi sexda soatiga 12 ming so'mdan 4 soat vaqt sarflanadi.

May oyida haqiqatda 250 dona mahsulot ishlab chiqarildi. Ishlab chiqarilgan mahsulotlarga sarflangan materiallarning haqiqiy xarajati donasiga 2,3 kilogrammni tashkil etdi. Ana shu materiallarning har bir kilogrammi 18,5 ming so'mdan sotib olindi. Mehnat xarajatlari birinchi sexda bir soatiga 7,5 ming so'mdan 3,5 soat va ikkinchi sexda soatiga 14 ming so'mdan 5 soat vaqtni tashkil etdi.

### Talab qilinadi:

1. Moddiy xarajatlarning umumiy chetlanishi va foydalanishi bo'yicha narxdagi chetlanishlarni.

2. Har bir sex uchun alohida ishlab chiqarish, mehnat harajatlarining umumiy chetlanishlari va stavka bo'yicha chetlanishlarni hisoblash.

## **6-masala. Umumiy ishlab chiqarish xarajatlarining chetlanishi.**

### Dastlabki ma'lumot:

Xususiy xo'jalik yurituvchi subyektda kostyumlar ishlab chiqariladi. May oyida umumishlab chiqarish xarajatlari haqiqatda 966 ming so'mni tashkil etdi.

May oyida rejalashtirilgan umumishlab chiqarish xarajatlarining normativga asosan mehnat haqi bo'yicha soatiga 5 ming so'mlik o'zgaruvchan va oyiga 245 ming so'mlik doimiy umumishlab chiqarish xarajatlarini tashkil etdi. Norma bo'yicha oyiga 250 soat ish vaqti belgilangan. May oyida kompaniya 45 dona kostyum ishlab chiqdi. Har bir kostyumni ishlab chiqarish uchun normativ mehnat vaqti 5.6 soatni tashkil etdi.

### Talab qilinadi:

May oyi uchun nazoratdagi umumishlab chiqarish xarajatlarining chetlanishini, xajm bo'yicha umumishlab chiqarish xarajatlari chetlanishini va umumishlab chiqarish xarajatlarining barcha chetlanishlarini hisoblash.

## IV BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH

### Mavzuning maqsadi

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

Boshqaruv hisobining eng muhim vazifalaridan biri - bu xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyatini quyidagi uchta asosiy axborot turi bilan uzluksiz tarzda ta'minlashdan iboratdir:

1. ishlab chiqilayotgan mahsulot (ish, xizmat) tannarxi to'g'risidagi ma'lumotlar bilan, shuningdek uning asosida baho belgilash va tovar-moddiy zahirasini baholash maqsadlari uchun;
2. operativ rejalashtirish va nazorat maqsadlari uchun xarajatlarning o'zgarishi borasidagi tahliliy ma'lumotlar bilan;
3. boshqa turli xil xo'jalik jarayonlari hamda vaziyatlarida boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun maxsus tahlil ma'lumotlari bilan.

Mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) tannarxini hisoblash usullari, shuningdek tannarxni rejalashtirish va nazorat qilish tartiblari boshqa mavzular doirasida batafsil ko'rib chiqilgan. Bu bob doirasida esa qisqa muddatli boshqaruv qarorlarini qabul qilish sir-asrorlari, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyektini operativ boshqarish uchun rahbarlar tomonidan qaror qabul qilishning iqtisodiy mexanizmlari ko'rib chiqiladi.

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

## 1-§. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish modellari. Alternativ xarajatlar

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 izchillik bilan belgilanmagan. Shunga qaramasdan, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonidagi quyidagi umumiy bosqichlarni (sikllarni) alohida ajratib ko'rsatish mumkin (chizma).

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

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

Ko'rib turganimizdek, 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 lozim. Chunki rahbariyat axborot aniq, ayni vaqtda, muammolarni to'liq qamrab olgan va yaxshi tushunadigan shaklda taqdim etilishini kutadi. Buxgalter nafaqat kerakli axborotlarni yig'ish va ularni ishlab chiqishga, balki taqdim etilayotgan hisobotlarning hajmiga ham jiddiy e'tibor berishi zarur.

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

Muqobil (alternativ) qarorlarning ko'pligi zarur bo'lgan eng qulay qarorni qabul qilish jarayonini qiyinlashtiradi. Ustiga ustak, ko'p qarorlar

keyinchalik butunlay yangicha vaziyatlarda qabul qilinadi, ya'ni ularning yechimiga oldingi tajribalar asosida yondashib bo'lmaydi. Bunday holatlarda qaror qabul qilish modeli ishlab chiqiladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish modeli – boshqaruv xodimlari qabul qiladigan qarorlarga bevosita ta'sir etadigan o'zgaruvchan ko'rsatkichlar va parametrlarning miqdori va ramziy holatini ifodalaydi. Boshqaruv hisobi manfaati nuqtai nazaridan shu yondashishni boshqaruv qarorlarini qabul qilish modeli deb e'tirof etiladi. Chunki, unda alohida e'tiborni talab qiladigan, lekin shu bilan birgalikda hisobga olinishida turli qiyinchiliklarni keltirib chiqaradigan, ya'ni tabiatan turli tuman ko'rsatkichlar, omillar bilan ishlanishga to'g'ri keladi. Shulardan eng asosiylarini quyidagi ikkita ko'rsatkichlar tizimida guruhlasa, yoki oddiyroq qilib e'tirof etiladigan bo'lsa – hisobga olsa bo'ladi. Xususan:

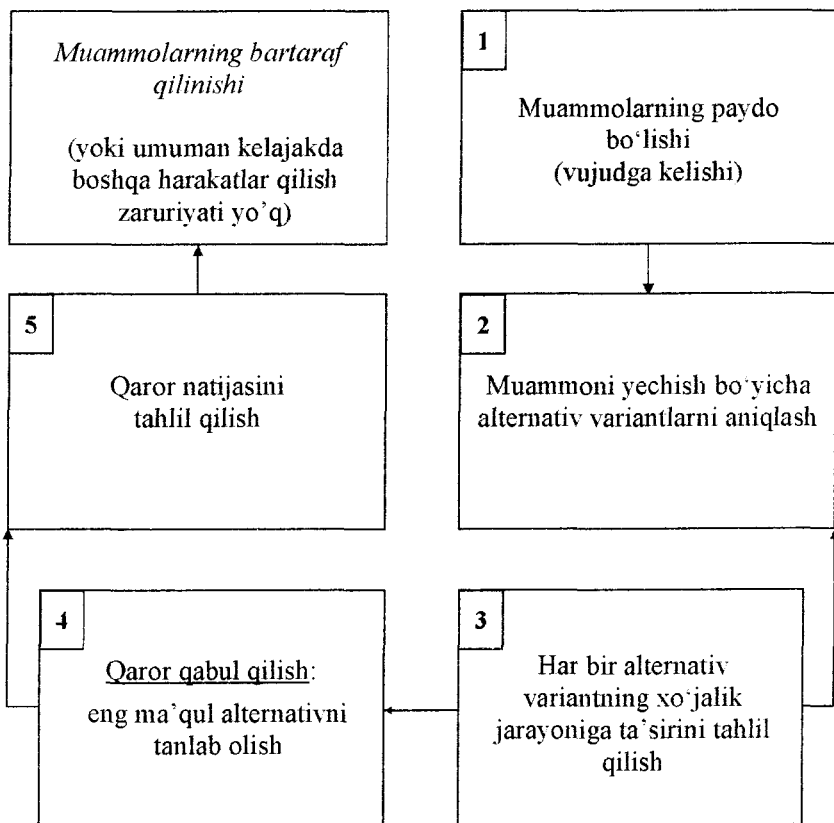
1. o'zgaruvchan ko'rsatkichlar;
2. parametrlar (o'zgarmaydigan) ko'rsatkichlar.

*O'zgaruvchan ko'rsatkichlar* – boshqaruv tizimi tomonidan nazorat qilinadigan omillardir.

*Parametrlar* – boshqaruv tizimi orqali nazorat qilinmaydigan omillar, cheklovlaridir.

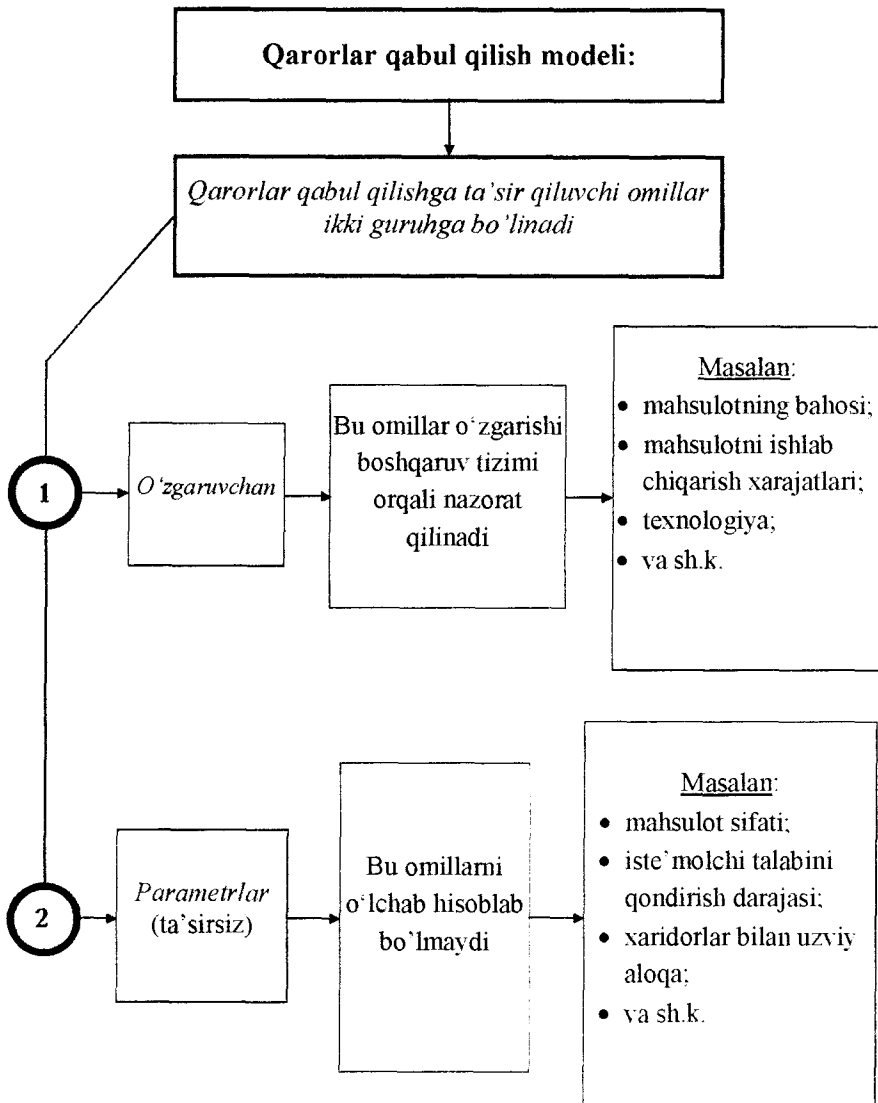


## Boshqaruv qarorlarini qabul qilish sikllari



Misol uchun, ishlab chiqarishi mo'ljallanayotgan yangi mahsulot turi bahosining boshqaruv modeli ishlab chiqilmoqda. Ushbu holatni aniq baholash maqsadida tahlil o'tkazilib, unda quyidagi: iste'mol ehtiyoji, bozor dinamikasi, raqobatchilar hatti-harakati va ishlab chiqarish quvvatlarini cheklash kabi parametrlar to'liq aks ettirilishi lozim. Mazkur modelda o'zgaruvchan ko'rsatkichlar sifatida - mahsulot birligining sotuv bahosi, uni ishlab chiqarishga sarflangan xarajatlar, ishlab chiqarish texnologiyalari hisoblanadi. Bunday modelni ishlab chiqishda asosiy vazifa ushbu qarorga taalluqli bo'lgan barcha o'zgaruvchan ko'rsatkichlar

va parametrlarni belgilash, hamma zarur axborotlarni yig'ish hamda ularni tegishli ravishda taqdim etishdan iborat bo'ladi.



Ko'rib chiqilayotgan variantlarning birini tanlashga undaydigan barcha sabablarni boshqaruv hisobida ikki guruhga – son va sifat omiliga bo'ladilar.

*Sonli omillar* - osonlik bilan miqdor jihatidan hisobga olinadigan ko'rsatkichlar. Misol uchun, ishlab chiqarishdagi ishchilarga to'lanadigan ish haqi, materiallar xarajati, ijara xarajati miqdori, isitishga ketadigan sarflar va sh.k. Har qanday xo'jalik yurituvchi subyektning iqtisodchilari hisob va tahlil jarayonida qo'llashi mumkin bo'lgan omillarni imkon qadar miqdoriy holatda ifodalashga harakat qiladilar.

*Sifat omillari* – ularni to'g'ridan-to'g'ri miqdor jihatdan o'lchab bo'lmaydi. Masalan, mahsulot sifati, iste'molchilar didini qondirish darajasi, asosiy xom ashyo ta'minotchilari bilan munosabatlarning barqarorligi va sh.k.

Ta'kidlash zarurki, bizning xo'jalik faoliyatimizdagi an'anaviy tahlilda, aniqrog'i omilli modellashtirish va tahlildagi son va sifat omillari tushunchasi g'arb mamlakatlarining boshqaruv hisobidagi ushbu termin (atama)lardan farq qiladi.

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

Qarorlar qabul qilishda ham son omiliga, ham sifat omiliga jiddiy e'tibor qaratilishi va chuqur tahlil qilinishi lozim.

### **Alternativ xarajatlar**

U yoki bu qarorni qabul qilishda aksariyat hollarda ayni vaziyatdagi imkoni bo'lgan ko'p miqdordagi har xil variantlarni tahlil qilish zarur bo'ladi. Odatda, barcha variantlarni sinchiklab tahlil qilish imkoni bo'lmaganligi sababli, ularning bir qismi e'tibordan chetda qoldiriladi va natijada, ularni amalga oshirishning qulay imkoniyati boy beriladi. Ayrim variantlar rasman tahlil qilinmaydi, ammo har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt uchun asosiy ko'rsatkich hisoblangan – foyda miqdorini aniqlashda ular e'tiborga olinadi. Umuman, bitta variantni tanlash bilan alternativ variantlarni qo'llashdagi foydani boy berishimiz mumkin. Shu sababli, boshqaruv hisobi tizimida alternativ xarajat tushunchasi paydo bo'lgan.

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

Ishlab chiqarishning alternativ xarajatlari ishlab chiqaruvchilarni o'z daromadlarini maksimallashtirish omili hisoblanadi. Alternativ xarajatlar rasmiy moliyaviy hisobotlarda ko'rsatilmaydi, pul oqimiga ta'sir ko'rsatmaydi, lekin ular boshqaruv qarorlarini qabul qilishda albatta hisobga olinadi.

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

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

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

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga ko'pincha quyidagi ikki omil sabab bo'ladi:

1

O'lchovli (sonli)  
omillar o'zgarishi

Masalan

- to'g'ri material harajatlari sarfi
- ish haqi
- ijara haqi
- kommunal harajatlari haqi
- va sh.k.

2

Sifat omillari  
o'zgarishi

Bu omillarga  
boshqaruv tizimi  
(qarori) orqali ta'sir  
o'tkazish  
imkoniyati yo'q

Masalan

- iste'mol talabi
- bozor hajmi
- raqobat ta'siri
- va sh.k.

## Alternativ xarajatlar

Maksimal darajada foyda olish imkoniyatidan biron-bir maqsadga erishish uchun voz kechilishi, masalan

1. O'qituvchi bir oyda 200 p.b.da universitetdan ish haqi oladi.
2. Uning haydovchilik guvohnomasi bo'lib, haydovchi bo'lib ishlasa 350 p.b.da ish haqi olishi mumkin.

Shu verda o'qituvchining alternativ harajati miqdori 350 p.b.ga teng.

Pullik (o'lchanadigan)  
harajatlar

- xom ashyo va materiallar haqi to'lovi
- ish haqi to'lovi
- bank krediti foizi to'lovi
- va sh.k.

Sarflanib bo'lingan va shartli  
hisoblaniladigan xarajatlar

- masalan. xo'jalik yurituvchi subyekt o'ziga tegishli jihozlarni ishlatadi, lekin uning uchun (shartli ravishda) haq to'lamaydi
- agar xo'jalik yurituvchi subyekt shu jihozni ijaraga berganida daromad olgan bo'lardi

### 2-§. Relevant tushunchasi.

#### Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga relevantli yondashish

Boshqaruv qarorini ishlab chiqish mavjud muammoni hal etishda mumkin bo'lgan ikki yoki undan ortiq variantlarni taqqoslash va ulardan eng yaxshisini (optimalini) tanlashdan iboratdir. Rahbariyat uchun har bir

alternativ variant uchun zarur axborot bilan ta'minlashni boshqaruv hisobi bo'yicha buxgalter bajaradi. Ushbu ma'lumotlar asosida rahbarlar muammoni yechishda amalga oshirsa bo'ladigan variantlarni baholaydilar. Buni bajarish uchun ular axborotning katta hajmini to'plashi shart emas, aks holda ular qaysi alternativ variant biznesga qanday ta'sir etishini aniqlashi murakkab bo'ladi.

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

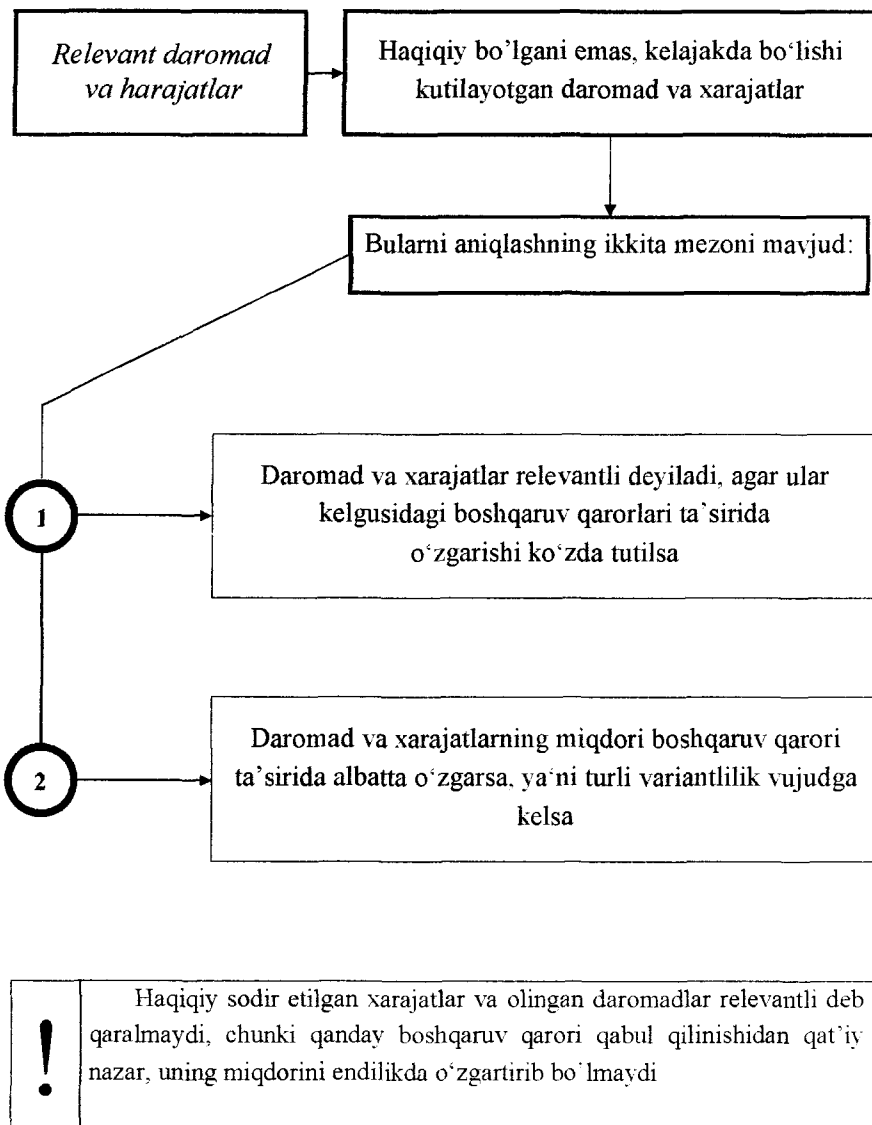
Masalan, yangi texnologik uskunalar o'rnatilishi natijasida mehnat sarfini qisqartirish taklifi ko'rib chiqilayotgan vaqtda, sotish hajmi o'zgarmaydi.

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

Undan tashqari, ustiga buxgalter xarajatlarni baholashda o'zgarmaydigan oldingi ma'lumotlardan foydalanadi. Boshqa tomondan, shu vaqtning o'zida oldingi, tarixiy ma'lumotlar bo'lmasada, qabul qilinayotgan qarorlarga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan, xarajatlarni baholash ko'zga tashlanadi.

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

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



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



Quyidagi vaziyatga relevant yondashuvni qoʻllashni namoyish qilamiz. Faraz qilaylik, qoʻl mehnati sarfini tejash maqsadida ishlab chiqarish liniyasini modernizatsiyalash haqidagi masala hal qilinmoqda. Faqat ikki variant koʻrilmoqda – modernizatsiyalash yoki modernizatsiya qilmaslik.

Quyidagi maʼlumotlar berilgan: modernizatsiyalash xarajatlari 30 ming p.b.ni tashkil qiladi. Loyihadagi sotuv hajmi har qanday variant qabul qilinganda ham oʻzgar olmaydi va 200 ming p.b. darajasida qoladi, shuningdek, har qanday qaror ham sotish bahosiga taʼsir koʻrsatmaydi (bir donaning sotuv bahosi 10 p.b.) va bir dona mahsulotning meʼyoriy toʻgʻri materiallar xarajati 5 p.b.ni tashkil qiladi. «Modernizatsiyalash» variantidagi toʻgʻri mehnat xarajatlari aniq maʼlumoti mahsulot birligiga 1.8 ni tashkil qiladi. «Modernizatsiyalamaslik» variantida ular mahsulot birligiga 2.0 ni tashkil qiladi.

Yuqoridagi misolda biz bir qancha koʻrsatkichlarni koʻrib chiqdik. Endi faraz qilaylik, kundalik hayotda eng yaxshi qaror tanlash uchun tavsiya etilayotgan alternativ variantlardan koʻproq sonini eʼtiborga olish zarur va shunda maʼlum boʻladiki, faqat relevant axborotni koʻrib chiqish sizning tanlovingizni tezlashtiradi va osonlashtiradi.

Alternativ variantlar boʻyicha xarajat va daromadlardagi farq oʻsimli xarajat va daromadlar deb ataladi, shuningdek differensial yoki sof relevantli ham deyiladi. Bizning misolimizda oʻsimli xarajatlar 10 ming p.b.ni tashkil qiladi.

Rahbarga hisobot tuzishda buxgalter unga faqat relevant axborotni kiritish mumkin, albatta bunda alohida olingan har bir rahbarning didi, talabi va odatlarini unutmasligi darkor. Alternativ loyihalarning xarajat va daromadlar moddolari boʻyicha oʻzgarishini taqqoslash uchun foydalanadigan uslub oʻsimli tahlil deyiladi. Ushbu uslub qoʻllanilib tuzilgan hisobot qaror qabul qiluvchiga variantlarni baholashni osonlashtiradi, eng yaxshi variantni tanlashda, hamda tahlil qilishga ketadigan vaqtni qisqartiradi.

### **3-§. Bahoni shakllantirish boʻyicha qaror qabul qilish**

(Maxsus buyurtma qabul qilishga relevantli yondashish)

Aksariyat xoʻjalik yurituvchi subyektlar rahbarlari koʻpincha bezorning oʻrtacha bahosidan past, baʼzida esa oʻz tannarxidan ham past baholardagi maxsus buyurtmani qabul qilish kerakmi yoki yoʻq degan muammoga duch keladi. Bunday buyurtmalar, odatda, koʻp miqdordagi bir xil mahsulotlardan iborat boʻlib, ular koʻtarasiga (masalan, katta

konteynerga yoki korobkalarga o'rab joylashtirish) sotiladi. Bunday buyurtmani rahbarlar kutmaganligi sababli, bunday bir martalik buyurtmalar yillik sotish va xarajatlar rejasiga kiritilmagan bo'ladi. Bu buyurtmalar faqat bir martalik, ya'ni aniqrog'i tasodifan sodir bo'lganligi uchun, ular keyingi yillardagi daromad va xarajatlar aniq ma'lumotiga kiritilmaydi. Xo'jalik yurituvchi subyekt ularni faqat ishlab chiqarish quvvati imkon bergandagina qabul qilishi mumkin.

**Misol:**

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

2. Buxgalter quyidagi ma'lumotlarni tayyorladi:

- ◆ Ishlab chiqarish (yillik) hajmi- 410 000 to'p;
- ◆ Ishlab chiqarish hajmi (max) - 450 000 to'p;
- ◆ Qo'shimcha yana quyidagi ma'lumotlar bor:

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

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

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

Lekin bunday xulosa bilan shoshilmaslik lozim. Ikki mumkin bo'lgan variantlar – maxsus buyurtmasiz va maxsus buyurtmani hisobga olgan holdagi variantlarni qiyosiy tahlil qilish zarur bo'ladi.

#### Buyurtmaning taqqoslama tahlili

		Buyurtmali (410 000)	Buyurtmasiz (440 000)
1.	Sotishdan tushum	1 640 000	1 713 000
2.	O'zgaruvchan xarajatlar:		
	a) materiallar	369 000	396 000
	b) ish haqi	246 000	264 000
	v) o'zgaruvchan UICHX	205 000	220 000
	g) o'rash, qadoqlash	123 000	125 500
Jami o'zgaruvchan xarajatlar		943 000	1 005 500
3.	Marjinal foyda, (1-2)	697 000	708 000
4.	Doimiy xarajatlar:		
	a) umumishlab chiqarish xarajati	100 000	100 000
	b) reklama	60 000	60 000
	v) tijorat va ma'muriy boshqaruv xarajatlari	120 000	120 000
Jami doimiy xarajatlar		280 000	280 000
Soliqqacha bo'lgan foyda, (3-4)		417 000	428 000



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

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

Sof foydaning ko'payishi = ((birlik sotuv narxi – o'zgaruvchan ishlab chiqarishning birlik xarajatlari) x birliklar soni) – maxsus buyurtmaning o'rash-qadoqlash xarajatlari = ((2,45 - 2,00) x 30,000 birlik) - 2,500 = 13,500 - 2,500 = 11,000.

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

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

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

Shunday qilib, maxsus buyurtma muammosida barcha o'zgaruvchan xarajatlar, odatda, relevant xarajatlardir, doimiy ishlab chiqarish xarajatlari va barcha tijorat, umumiy va ma'muriy xarajatlar norelevant xarajatlar bo'lib, biz ularni yuqoridagi misolda ko'rib chiqdik. Ammo shuni

e'tiborga olish lozimki, har doim ham bunday bo'lavermaydi. Doimiy xarajatlar relevant bo'lishi ham mumkin, biz buni oldingi misollarda ko'rdik. Shuningdek, o'zgaruvchan xarajatlar ham doim relevant bo'lavermaydi. Bunga ko'rilayotgan variantlar bo'yicha o'zgarmaydigan tijorat xarajatlari, mahsulotni tashishga, agar u xaridor hisobidan amalga oshirilsa, sarflangan xarajatlar kabilarni misol qilib ko'rsatsa bo'ladi.

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

#### 4-§. Mahsulot tarkibini chegaralovchi omillar asosida aniqlash (Mahsulotning qaysi turini ishlab chiqarish lozimligini aniqlash jarayoniga relevantli yondashish)

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

Shunday qilib, cheklangan resurs sharoitida kompaniyaning foydani ko'paytirish mezonini bo'lib ushbu resurs birligiga bo'lgan eng ko'p marjinal foyda hisoblanadi.

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

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

Xo'jalik yurituvchi subyekt ikkita mahsulotning birini ishlab chiqarishi lozim	Mahsulot turi	
	A	B
Bir donasining bahosi	20	30
Bir donaning o'zgaruvchan xarajati	14	18

Bir donaning marjinal foydasi	6	12
Marjinal foyda darajasi	30 (6:20)x100	40 (12:30)x100



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

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

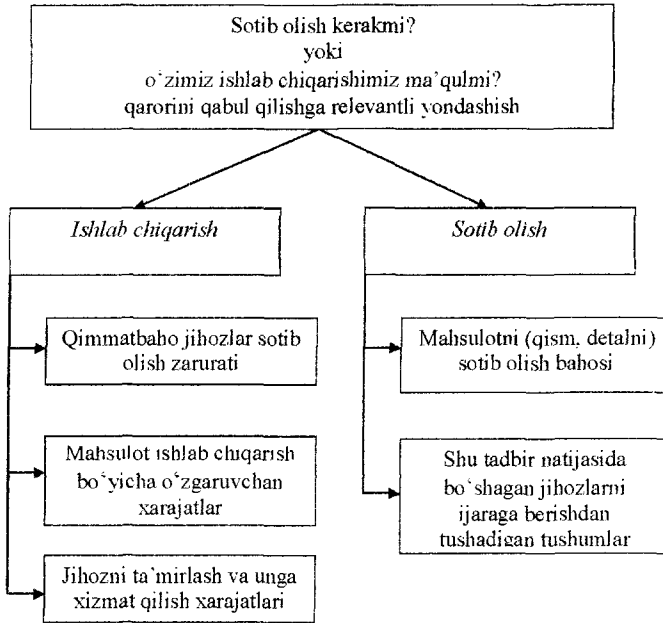
	Mahsulot turi	
	A	B
Bir soatda ishlab chiqiladigan mahsulot soni	4	1
Bir dona mahsulotga to'g'ri kelayotgan marjinal foyda (oldingi jadvaldagi)	6	12
Bir soatga to'g'ri keladigan marjinal foyda	24	12
1000 soatga to'g'ri keladigan marjinal foyda	24 000	12 000

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

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

## 5-§. Biznes tarkibini o'zgartirish (restruktrizatsiya) bo'yicha qaror qabul qilish

(Sotib olish kerakmi? yoki o'zimiz ishlab chiqarishimiz ma'qulmi? qarorini qabul qilishga relevantli yondashish)



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

### Misol.

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

	Ko'rsatkichlar	Detal tannarxi (p.b.da)	
		Jami 10000 detalga	bir dona detalga
1.	To'g'ri material xarajati	15000	1.5
2.	To'g'ri ish haqi	12000	12.0

3.	O'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari	60000	6.0
4.	Doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari	750000	7.5
	<b>Jami xarajatlar</b>	<b>270000</b>	<b>27.0</b>

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



Shu detalni xo'jalik yurituvchi subyekt o'zi ishlab chiqarish kerakmi (27.0 p.b.) yoki sotib olishi lozimmi (24.0 p.b.) - ?

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

T/ r	Relevantli ko'rsatkichlar	Xarajatlar:			
		jami		bir dona detalga	
		ishlab chiqarish	sotib olish	ishlab chiqarish	sotib olish
1.	Sotib olish xarajati		240000		24
2.	To'g'ri material xarajati	15000		1.5	
3.	To'g'ri ish haqi xarajati	12000		12.0	
4.	O'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari	60000		6.0	
5.	Doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari	30000		3.0	
	<b>Jami xarajatlar</b>	<b>225000</b>	<b>240000</b>	<b>22,5</b>	<b>24,0</b>
	Farqi: ishlab chiqarish foydasiga	15000		1.5	



Bu yerda detalni sotib olish qarori qabul qilinadigan bo'lsa, bo'shaydigan ishlab chiqarish hajmidan foydalanilmaslik nazarda tutilgan.



### Misol.

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

- 1) Boshqa, marjinal foydasi 28 000 bo'lgan mahsulot ishlab chiqarilishi mumkin;
- 2) 8000 p.b.ga ijaraga berilishi mumkin.

### Mavjud to'rtta variantning barchasini ko'rib chiqamiz

(bir dona detal uchun)

VARIANTLAR					
	Ko'rsatkichlar	Ishlab chiqarish	Sotib olish bunda bo'shagan jihozdan foydalanilmaydi)	Sotib olish (bo'shagan jihozdan boshqa mahsulotlar ishlab chiqariladi)	Sotib olish (bo'shagan jihozni ijaraga berish)
1.	Ijaraga berishdan olinadigan daromad				0.8
2.	Boshqa mahsulot ishlab chiqarishdan ko'riladigan marjinal foyda			2.8	
3.	Detal xarajati	-	24.0	24.0	24.0
4.	Sof relevant xarajat	22.5	24.0	21.2	23.2

### Ilyustrativ misol

Kompyuter markazida 10 nafar operator ishlaydi. Markaz rahbariga shu 10 nafar operatorlar imzosi bilan, kompyuterlarning operatsion xotirasini tez ishlash va kengaytirish maqsadida, kuchaytirishni so'rab

ariza tushgan. Bu taklif markaz rahbariga uncha yoqmayapti. Amalda ishlayotgan "tizim" (sistema) bundan ikki yil oldin 300.000 p.b.ga sotib olingan bo'lib, uning yana foydali ish muddati 3 yil.

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

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

<u>Talab qilinadi:</u>	
1.	Barcha ma'lumotlarni ikkala variant bo'yicha ham yig'ib chiqish: a) eski sistemani qoldirish; b) uni yangi ish stantsiyasiga almashtirish
2.	Ikkala variant bo'yicha relevant va norelevant ma'lumotlarni taqqoslash
3.	Faqat relevantli xarajatlarni taqqoslash
4.	Fikringizni bildiring, nima uchun bu taklif rahbarga yoqmadi?

Misolning yechimi:

Birinchi band (savol) yechimi:

T/r	Ko'rsatkichlar	A) eski sistemani qoldirish (p.b.da)	b) taklif qilinayotgan sistema (p.b.da)
1.	Birlamchi bahosi	300 000	135 000
2.	Xizmat qilish muddati	5 yil	3 yil
3.	Qo'shimcha xizmat qilish muddati	3 yil	3 yil
4.	Yig'ilgan amortizatsiya	120 000	-
5.	Qoldiq qiymati	180 000	-

6.	Likvidatsiya qiymati	95 000	-
7.	Bir yillik operatsion xarajatlar	40 000	10 000
8.	Yillik daromad	100 000	1 000 000
9.	Yillik, kompyuter bilan bog'liq bo'lmagan boshqa joriy xarajatlar	880 000	88 000

*Bu jadvalda ikki turdagi norelevant ma'lumotlar bor:*

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

**Ikkinchi band (savol) yechimi:**

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

Bu jadvalda ham ikki turdagi norelevant ma'lumotlar bor:

1. oldin sodir etilgan xarajatlar;
2. kelgusidagi olinadigan daromad va ko'riladigan xarajatlar.

**Uchinchi band (savol) yechimi:**

T/r	Relevant ma'lumotlar	jami 3 yildagisi		
		sistemaniki	stantsiyaniki	farqi
1.	Kompyuter bilan bog'liq bo'lgan joriy xarajatlar	120000	30000	90000
2.	Sistemaning joriy likvidatsiya qiymati		(95000)	95000
3.	Sistema amortizatsiyasi		135000	(135000)
Jami relevant xarajatlar		120000	70000	50000

**To'rtinchi band (savol) yechimi:**

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

Chunki:

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

**Test savollari**

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

- a) to'planib boruvchi ma'lumotlar;
- b) relevant ma'lumotlar;
- v) o'zgaruvchan xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlar;
- g) bartaraf etiladigan xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlar.

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

- a) bir necha alternativ variantlarni tahlil qilish va eng ma'qulini tanlab olish;
- b) sotish xajmini kengaytirish (orttirish) bo'yicha eng optimal harakatlarni belgilash;
- v) mavjud loyihalarga iloji boricha chetdan moliyaviy mablag'larni jalb qilish;
- g) tahlil uchun zarur bo'lgan alternativ variantlardan faqat eng qulay ikkitasini tanlab olish;

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

- a) o'tgan davrdagi daromadlar va xarajatlar to'g'risidagi relevant ma'lumotlarining har tomonlama chuqur tahlili ma'lumotlari bilan;
- b) eng optimal variant ish natijasining tahlili bilan;
- v) alternativ variantlar ish natijasining tahlili bilan;
- g) aksiyadorlarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha mavjud ma'lumotlar bilan.

4. Quyidagi bndlardan odatda qaysi biri doimiy o'sib boruvchi xarajatlar deb qaraladi?

- a) qayta ishlash xarajatlari (qo'shilgan xarajatlar);
- b) asosiy faoliyat bilan bog'liq davriy xarajatlar;
- v) umumishlab chiqarish xarajatlari;
- g) to'g'ri ishlab chiqarish xarajatlari.

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

a) HA

b) YO'Q

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

a) HA

b) YO'Q

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

a) kelgusida kutilayotgan doimiy xarajatlarni;

b) o'tgan davr o'zgaruvchan xarajatlarini;

v) "a" va "b" bandlar;

g) "a" va "b" bandlar ham emas.

8. Tarixiy xarajatlar bo'lishi mumkin:

a) kelgusidagi xarajatlar uchun relevantli;

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

v) "a" va "b" bandlar;

g) "a" va "b" bandlar ham emas.

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

a) 1 litr benzin bilan necha kilometr yurishi;

b) avtomobilning komfortlilik darajasi;

v) "a" va "b" bandlar;

g) "a" va "b" bandlar ham emas.

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

a) norelevantli deb qaraladi;

b) odatda relevantli deb qaraladi;

v) relevantli bo'lishi mumkin deb qaraladi;

g) to'g'ri javob yo'q.

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

- a) to'liq xarajatlarni hisobga olib tuzilgan moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot;
- b) marjinal usul buyicha tuzilgan moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot;
- v) buxgalteriya balansi;
- g) moliyaviy hisobotning barcha shakllari.

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

- a) sotish kerakmi yoki yanada mukammallashtirish lozim;
- b) sotib olish kerakmi yoki o'zi ishlab chiqarish;
- v) maxsus buyurtma qabul qilish kerakmi, yo'qmi;
- g) mahsulotlar assortimentini aniqlashda.

## **Muammolar va vazifalar**

### *Maxsus buyurtmani qabul qilish tahlili*

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

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

### *Talab qilinadi:*

Xo'jalik yurituvchi subyektning foydasi yoki harajati qancha so'mga o'zgarishini toping.

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

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

t/r	Bir dona mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari	Pul birligida
1.	To'g'ri material sarfi	4.0
2.	To'g'ri ish haqi	16.0
3.	O'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari	8.0
4.	Doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari	10.0
	Jami xarajatlar (bir donaniki)	38.0

- a) Xuddi shunday detalning bir donasini 36.0 p.b.dan sotib olish imkoniyati mavjud.
- b) Xo'jalik yurituvchi subyekt shu detalni sotib olsa, bo'shagan jihozni ishlatish imkoniyati yo'q deb faraz qilaylik.
- v) Qanday qaror qabul qilinishidan qat'iy nazar 60 foiz umumishlab chiqarish xarajatlari amalga oshiriladi.

*Talab qilinadi:*

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



## V BOB. BYUDJETLASHTIRISH VA XARAJATLARNI NAZORAT QILISH

### Mavzuning maqsadi

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

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

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

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

### 1-§. Rejalashtirish asoslari va dasturi

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

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

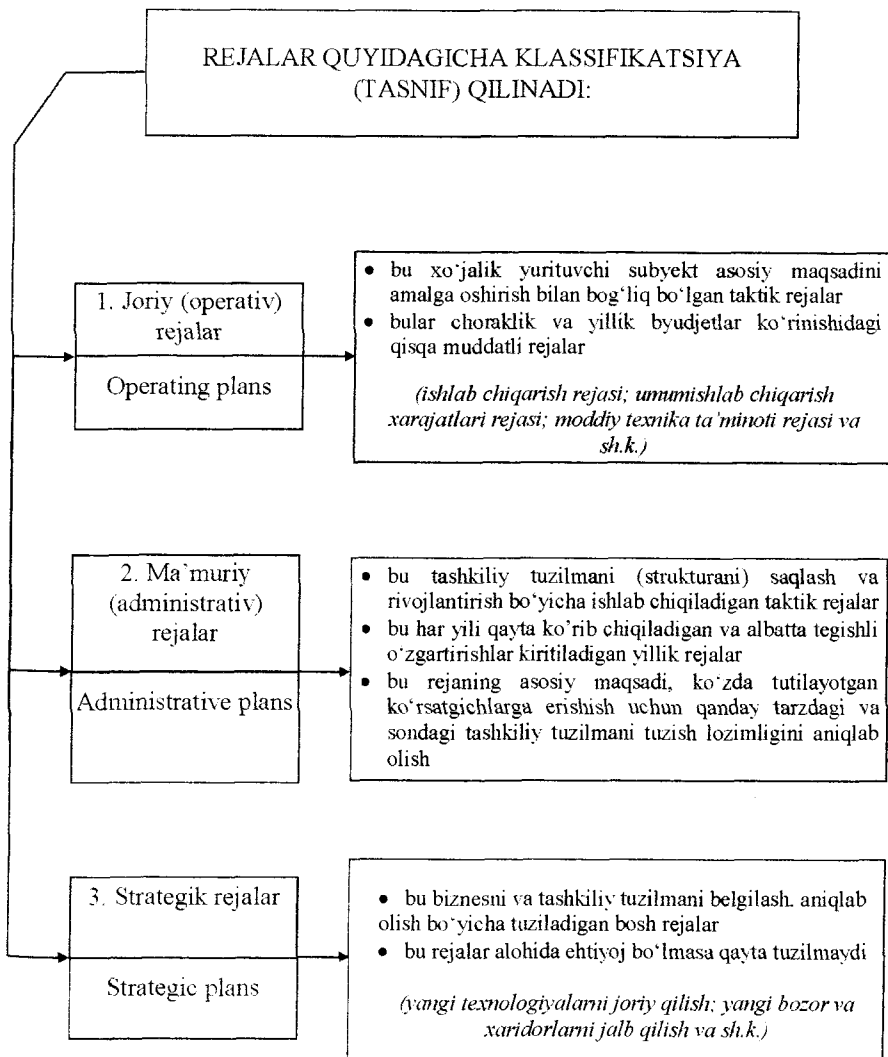
Rivojlangan mamlakatlar tajribasida rejalashtirishning bir necha turlaridan foydalanishni kuzatish mumkin. Rejalashtirishni bir necha turlarga bo'linishidagi asosiy mezon – bu vaqt ko'rsatkichidir. Shu nuqtai nazardan xulosa qilish mumkinki, rejalashtirish borasidagi asosiy maqsad – bu uzoq muddatlarga mo'ljallangan muhim harakatlar yo'nalishini oldindan belgilab olishdir. Shu bilan birgalikda alohida qayd qilish lozimki, rejalashtirish jarayonida ikkita muhim tadbirlar mavjud. Bular:

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

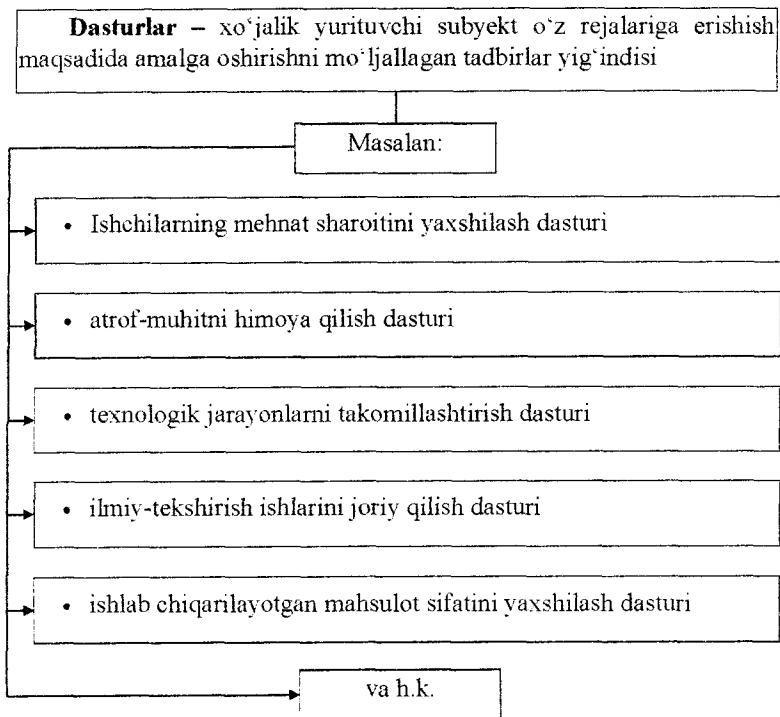
Rejalashtirish natijasida koʻzda tutilayotgan uzoq muddatli strategik maqsadga erishish uchun bir necha *dasturlar* ishlab chiqiladi. Masalan, stol va stullar ishlab chiqarish va kelgusida ulardan foyda olish uchun sotish maqsadini belgilashda, quyidagi dasturlar ishlab chiqish maqsadga muvofiqdir: ishlab chiqarishning uskuna va materiallar bilan taʼminlash dasturi; ishlab chiqarishning malakali ishchi kuchi bilan taʼminlash; ishlab chiqilgan mahsulotlarni sotishning optimal dasturi va sh.k.

Ana shu har bir dasturning ishlashi, yaʼni dastur doirasida belgilangan tadbirlar bajarilishi maʼlum miqdordagi mablagʻ bilan taʼminlanishni taʼlab qiladi. Shunga muvofiq, dasturlar boʻyicha tegishli *byudjetlarni* ishlab chiqish va shakllantirish – rejalashtirishdagi muhim bir omildir. Anʼanaviy tarzda byudjet ikki qismdan iborat boʻlib, uning dastlab daromad qismi shakllanishi taʼminlanadi, soʻngra shakllangan mablagʻlarning xarajat qilish moddalari belgilanadi. Dasturlar boʻyicha tegishli byudjetlarni tuzish xoʻjalik yurituvchi subyekt miqyosida boshqaruvning bir tizimga solishni taʼminlab qolmasdan, kelgusida operativ tarzda har bir dasturning bajarilishini kuzatish, tegishli oʻzgarishlarni zudlik bilan kiritish, chetlanishlarni aniq hisoblash, turli omillar taʼsirini hisoblash, taqqoslama tahlillar qilish va umuman, asosli boshqaruv qarorlarini qabul qilishni taʼminlaydi. Xoʻjalik yurituvchi subyekt rahbarida boshqaruv madaniyati shakllanishini taʼminlaydi.

Amaliyotda rejalashtirishning quyidagi keng qoʻllaniladigan uchta turi mavjud:



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

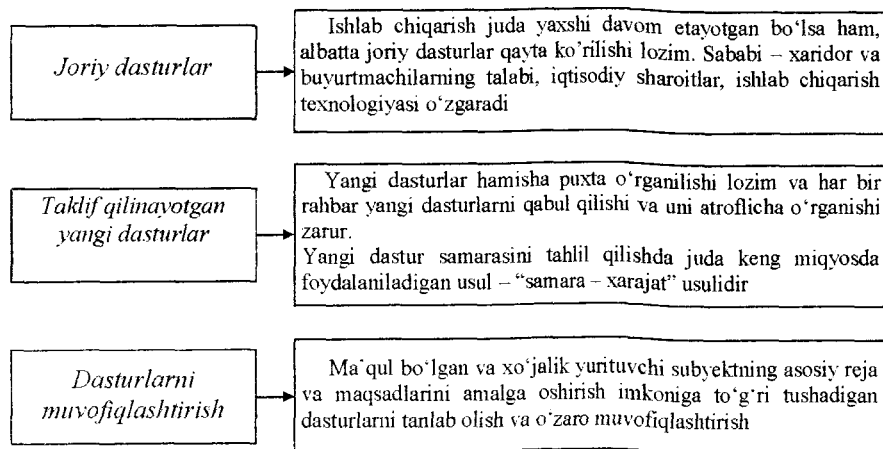
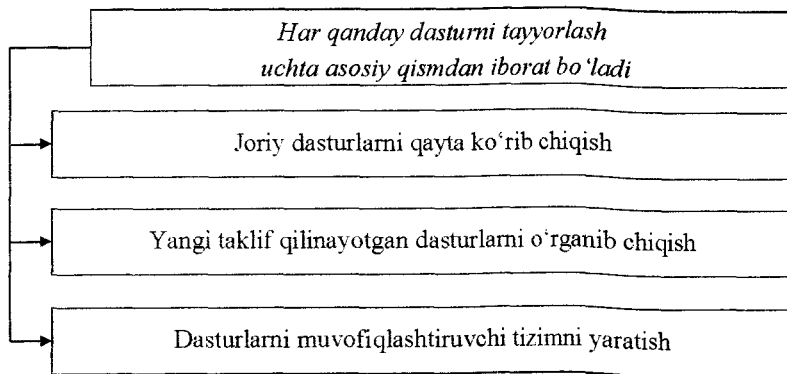


**!** Dasturlar tuzish – bu strategik rejalarni amalga oshirishdagi ikkinchi bosqich – vositachidir.

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

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

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



Ishlab chiqarish darajasi uzoq vaqt mobaynida barqaror bo'lishiga qaramasdan *amaldagi dastur* ko'rsatkichlarini doimiy ravishda qayta

ko'rib turish va tegishli o'zgartirishlarni kiritib borish talab qilinadi. Chunki xo'jalik yurituvchi subyekt miqyosida o'zgarish bo'lmasa-da, xo'jalik yurituvchi subyektning mahsuloti sotiladigan tashqi muhitda (bozorda) o'zgarishlar tez ro'y berishi mumkin. Xususan, yangi texnologiyalar, bozordagi raqobat muhiti va iste'molchilar talab darajasi o'zgaradi va sh.k. Ana shunday o'zgarishlarni o'z vaqtida hisobga olish va ular ta'sirida amaldagi dasturga o'zgartirishlar kiritish juda muhimdir.

Zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari hamisha yangi dasturlarni qabul qila oladigan, ya'ni taklif qilinayotgan dastur loyihalariga nisbatan ijobiy yondashishi lozim. Yangi tavsiya qilinayotgan dasturning afzalligini ifodalovchi omillarning har birini batafsil o'rganib chiqishi, yangi imkoniyatlar ochilishi shubhasiz bo'lganda, uni boshqa dasturlar bilan kompleks holda tahlil qilishi va operativ tarzda tegishli boshqaruv qarorini qabul qila olishi lozim.

Rivojlangan mamlakatlarda aynan mana shu vaziyatda xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari samarali foydalanayotgan tahlil usuli mavjud. Bu "samara - xarajat" usuli deb yuritiladi. Bu usulning mohiyati shundaki, xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari shu masala bo'yicha mavjud barcha ma'lumotlarni shaxsan o'zi o'rganib, shu dasturni qabul qilish qancha xarajat talab qilishi va uni sotish qancha daromad keltirishiga iqrar bo'lishi, kutilayotgan daromad miqdorini amaldagi dastur ko'rsatkichlari bilan taqqoslashi lozimdir.

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

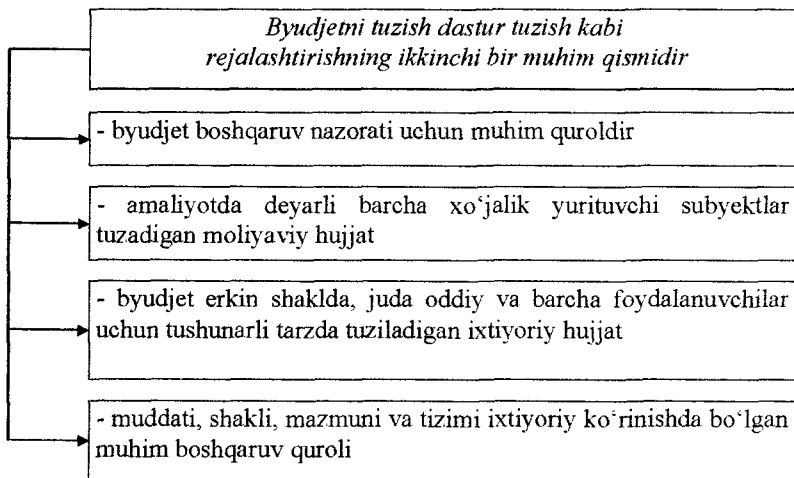
Juda ko'p xo'jalik yurituvchi subyektlar mana shu masala borasidagi amaliyotida dasturlarni muvofiqlashtirish tadbirini amalga oshirishadi. Buning uchun ular dastavval amaldagi dastur va taklif qilinayotgan loyihalar o'rtasidagi farqli tomonlarni o'rganishadi, so'ngra taqqoslab ko'rishadi va nihoyat ikkalasidagi eng ma'qul ko'rsatkichlar doirasida *muvofiqlashtirilgan dastur* parametrlarini shakllantirishadi. Muvofiqlashtirilgan dasturlar odatda uzoq muddatga, odatda 2-3 yil, ba'zi

vaqtlarda 5-10 yillarga mo'ljallanadi va shunga muvofiq u oldindan tayyorlanadi. Muvofiqlashtirilgan dasturning muhim tomoni shundaki, unga asosan byudjet shakllanishi mumkin bo'ladi. Aniqrog'i, kelgusida bo'ladigan barcha tadbirlar aniq belgilangan bo'ladi va bu o'z navbatida endilikda ana shu tadbirlarning amalga oshirilish xarajatlarini sarf-hisob qilish va ushbu xarajatlarni qoplash manbalarini belgilash imkonini yaratadi.

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

Odatda, byudjet haqida gap ketganda juda ko'pchilik xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari o'zlarini g'ayri tabiiy sezishadi. Sababi, byudjet atamasi odatda davlat moliyasiga, davlat byudjeti tushunchalari bilan bog'liq deb qarashadi, hamda u xarajatlar smetasi ko'rinishida tasavvur qilishadi. Xo'jalik yurituvchi subyekt miqyosida esa bu tushunchaning asl mohiyatiga tegishli darajada e'tibor qaratishmaydi. Zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari kelajakda faoliyati samarali bo'lishini, tobora keskinlashib boradigan raqobat chidamining ortib borishini astoydil istahsa - boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish maqsadida byudjetni xo'jalik yurituvchi subyekt va tashkilotlar miqyosida tushunish – butunlay boshqa ma'noni anglatishini e'tirof eta bilishlari lozim.

Bundan tashqari, rivojlangan mamlakatlar tajribasi ko'rsatadiki, xo'jalik yurituvchi subyekt miqyosida bir necha byudjet tuzilib, shunga muvofiq ularning yakuniy umumlashtiruvchisi sifatida bosh byudjet ham tuziladi. Xo'jalik yurituvchi subyekt amaliyotida tuziladigan byudjetning tub mohiyati ana shu an'anaviy byudjet tarkibi va mohiyati bilan o'xshash bo'lganligi uchun ham bir qator iqtisodchi olimlar uni shu nomda qoldirib foydalanishni taklif qiladilar. Bu fikrga albatta, qo'shilishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.



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

Byudjetlarni ishlab chiqish xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruv hisobi tizimini tashkil qilishning asoslaridan biri hisoblanadi. Rivojlangan mamlakatlarning tajribasidan kelib chiqib, shu narsani qayd etish lozimki, mavqei va ko'lamidan qat'iy nazar barcha xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z faoliyatlarini samarali olib borish maqsadida bir necha byudjetlarni tuzadilar. Bu esa o'z navbatida xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini rejali tarzda boshqarish imkonini yaratadi.

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

Byudjet - bu rejalashtirilgan faoliyatni amalga oshirishdan oldin tuziladigan moliyaviy hujjat hisoblanadi. Shuningdek, byudjetni moliyaviy tadbirlar rejasi sifatida ham talqin etishadi. Byudjet atamasini faqatgina qog'ozda aks ettirilgan moliyaviy yoki boshqa ma'lumotlar sifatida tushunish to'g'ri emas, chunki u kelgusida amalga oshiriladigan bir nechta



tadbirlarning rejasi ko‘rinishida ifodalanadi. Shundan xulosa qilish lozimki, byudjet orqali kelgusidagi moliyaviy jarayonlarning istiqboli belgilanadi. Iqtisodiy adabiyotlardan ma‘lumki, byudjet turli ko‘rinishlarda ifodalanishi mumkin. Xo‘jalik yurituvchi subyektning buxgalteriya hisobida yuritiladigan buxgalteriya balansi yoki moliyaviy natijalar to‘g‘risidagi hisobotda aks ettirilgan ma‘lumotlardan farqli ravishda, byudjet qat‘iy tartibda bajarilishi lozim bo‘lgan standartlashtirilgan shaklga ega emas. Xususan, byudjet kichik bir do‘konning oddiy oldi-sotdi hisoboti shaklida ham, yirik bir bankning murakkab moliyaviy dasturi ko‘rinishida ham bo‘lishi mumkin. Byudjetning tarkibi unda qanday moddalar aks ettirilishiga, xo‘jalik yurituvchi subyektning katta-kichikligiga, shuningdek, uni ishlab chiquvchilarning malakasi va tajribasiga bog‘liq.

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

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

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

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

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

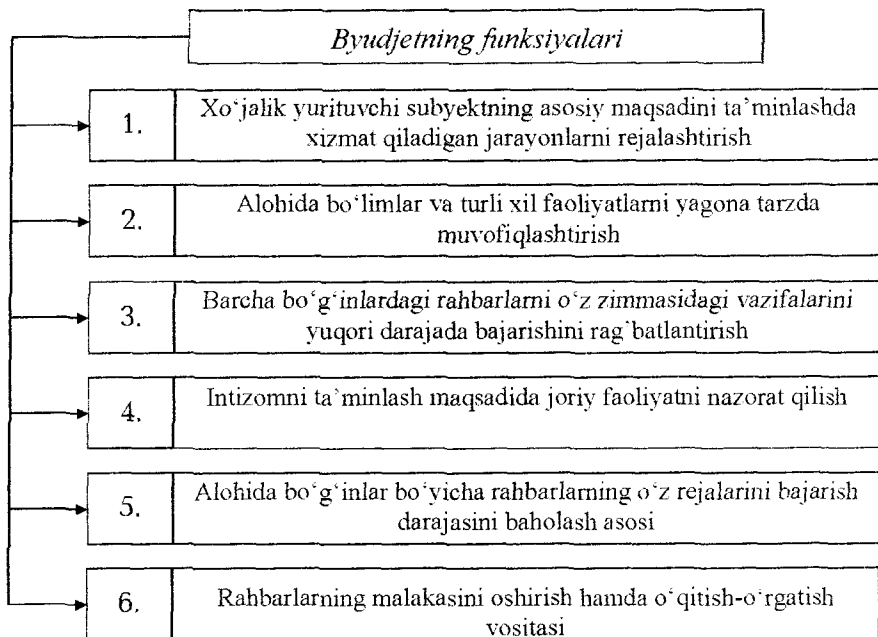
Amaliyotda yillik byudjet ko'pincha choraklarga bo'lingan holda tuziladi va faqatgina birinchi chorakdagi tadbirlar oylar bo'yicha taqsimlanadi. Yil davomida byudjet shart-sharoitlarga bog'liq holda o'zgarishi mumkin.

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

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

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

Rivojlangan mamlakatlar amaliyotida keng foydalanib kelinayotgan byudjet bevosita bir qator muhim *funksiyalarni* bajaradi. Xususan:



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

*Muvofiqlashtirish.* Xo'jalik yurituvchi subyektning barcha tarkibiy bo'linmalari bir birining faoliyatiga ta'sir ko'rsatadi. Byudjetni ishlab chiqish jarayonida xo'jalik yurituvchi subyektning ayrim faoliyat turlari shunday muvofiqlashtiriladiki, bunda barcha bo'limlar birgalikda ish olib borgan holda, xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy maqsad va vazifalarini amalga oshirishini ta'minlaydi. Shunga alohida e'tibor berish kerakki, ishlab chiqarish rejalari xo'jalik yurituvchi subyektning marketing bo'limi rejalari bilan muvofiqlashtirilgan bo'lishi lozim, ya'ni

rejalashtirilgan sotuv hajmi va tayyor mahsulotning maqbul bo'lgan zahiralar darajasini inobatga olib, so'ngra mahsulot ishlab chiqarish hajmini belgilash lozim. Shuningdek, xom-ashyo va materiallarni sotib olish rejasi mahsulot ishlab chiqarish ehtiyojidan kelib chiqishi kerak.

Xo'jalik yurituvchi subyektning barcha xodimlari qo'yilgan rejalarning mohiyatini to'liq tushunib yetmaganicha, boshqaruv tomonidan belgilangan maqsadga erishib bo'lmaydi. Ushbu rejalar o'z ichiga qancha mahsulot yoki xizmat turlarini ishlab chiqish, bu borada qanday usullar, ish kuchi va jihozlardan foydalanish, qancha miqdordagi xom-ashyo materiallarini sotib olish, sotuv narxini belgilash, kelgusida qanday cheklovlardan qochish kabi aniq bndlarni oladi. Tasdiqlangan byudjet miqdoriy axborot bilan mavjud bo'lgan cheklamalarni muvofiqlashtiruvchi eng muhim vosita sanaladi.

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

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

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

Amaliyotda aksariyat hollarda natijalarni o'tgan yillar bilan taqqoslash umumiy amaliyoti qo'llanib kelinmoqda. Lekin, ushbu taqqoslash turi ayrim kamchiliklardan xoli emas. Masalan, ko'rsatkichlarni bir-biri bilan taqqoslaganda faoliyat yo'nalishi hamda kelgusi yilga rejalashtirilgan dasturlardagi o'zgarishlar inobatga olinmaydi.

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

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

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

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

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

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

### 3-§. Bosh (asosiy) byudjet

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

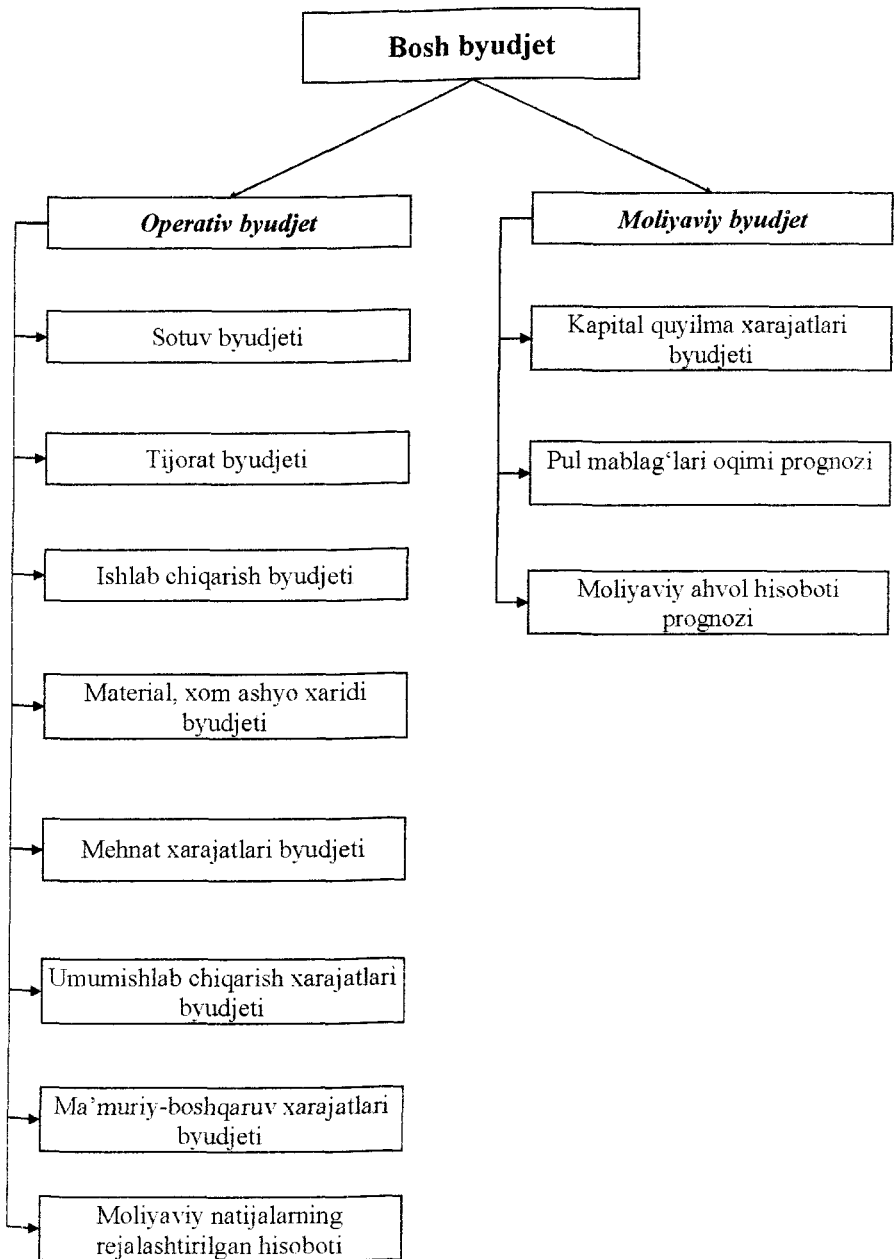
*Tezkor (opreativ) byudjet.* U shuningdek joriy, davriy byudjet bo'lib ham sanaladi. Tezkor (operativ) byudjet xo'jalik yurituvchi subyektning alohida yo'nalishi uchun kelgusi yilga mo'ljallangan tadbirlarni namoyon etadi. Uni tuzish jarayonida rejalashtirilayotgan sotuv va ishlab chiqarish hajmi xo'jalik yurituvchi subyektda faoliyat yuritayotgan barcha bo'linmalarning daromadlari va xarajatlarining miqdoriy ko'rinishiga aylanadi. Tezkor byudjet moliyaviy natijalar to'g'risidagi byudjet hisobotini o'z ichiga oladi. Ushbu hisobot sotuv byudjeti, ishlab chiqarish byudjeti, tovar-moddiy zahiralalar byudjeti va tijorat, umumiy va boshqaruv xarajatlari byudjetlaridan tuziladi.

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

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

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

*Xom-ashyo hamda materillarni sotib olish va ulardan foydalanish byudjeti.* Xom-ashyo hamda materiallarni sotib olish va ulardan foydalanishning rejadagi ehtiyoji bir hujjatda, shuningdek alohida-alohida hujjatlarda ham tayyorlanishi mumkin. Ko'pgina xo'jalik yurituvchi subyektlar yagona hujjatni afzal deb bilishadi. Bu byudjetda ishlab chiqarish rejasini bajarish uchun xarid qilish muddatlari, xom-ashyo, materiallar va yarim fabrikatlar turlari hamda soni aniqlashtiriladi. Xom-ashyo materiallaridan foydalanish ishlab chiqarish byudjeti va moddiy zahiralalar darajasida kutilayotgan o'zgarishlardan kelib chiqadi. Har bir dona ishlab chiqarilayotgan mahsulotning narxi va uning sonini ko'paytirish orqali xom-ashyo materiallarini xarid qilish byudjeti aniqlanadi.



*Mehnat xarajatlari byudjeti.* Bu byudjet ishlab chiqarilgan mahsulot yoki xizmatlar sonini har bir mahsulot birligiga hamda soatlarda sarflangan mehnat normasiga ko'paytirish orqali topilib, rejalashtirilgan ishlab chiqarish hajmini bajarish uchun zarur bo'lgan kerakli ish vaqtini soatlarda belgilab beradi. Shu yoki alohida boshqa hujjatlarda zarur bo'lgan ish vaqtini soatbay ish haqiga ko'paytirish orqali pul ko'rinishidagi mehnat xarajatlari aniqlanadi.

*Umumishlab chiqarish xarajatlari.* Bu byudjet xom-ashyo va ish haqi xarajatlaridan farqli ravishda kutilayotgan ishlab chiqarish xarajatlari rejasi ko'rinishida bo'ladi. Bu byudjet quyidagi ikki maqsadni ko'zlaydi:

1. ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish bo'yicha menejerlar tomonidan tuzilgan barcha umumishlab chiqarish xarajatlari byudjetlarini birlashtirish;
2. ushbu ma'lumot yig'ilganidan so'ng, hisobot davrida yuqorida ko'rsatilgan xarajatlar me'yorini hisoblash hamda kelgusida ishlab chiqarishi mo'ljallanayotgan mahsulot birligi bo'yicha ularni taqsimlash yoki boshqa ixtiyoriy olingan har qanday xarajat obyektlari bo'yicha tannarxni hisoblash imkonini beradi.

*Umumiy va boshqaruv xarajatlari byudjeti.* Bu byudjet ishlab chiqarish va sotuv xarajatlaridan farqli ravishda tegishli bandlarga ajratilgan joriy xarajatlar rejasi bo'lib, xo'jalik yurituvchi subyektning kelgusidagi umumiy faoliyatini qo'llab-quvvatlashga xizmat qiladi. Bu byudjetning ishlab chiqilishi pul mablag'lari byudjetini tayyorlashda va uni nazorat qilishda ishlatiladigan ma'lumotni aniqlashga yordam beradi. Shuningdek, bu ma'lumot rejalashtirilgan davr uchun xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining moliyaviy natijasini aniqlash uchun ham ishlatiladi. Bu byudjetning aksariyat bandlari doimiy xarajatlardan iborat.

*Moliyaviy natijalar to'g'risidagi kutilayotgan hisobot.* Tayyorlangan davriy byudjetlarga asoslanib xo'jalik yurituvchi subyektning bosh menejeri yoki byudjetni tuzish bo'yicha mutaxassis xom-ashyo va materiallar, mehnat sarfi va umumishlab chiqarish xarajatlari byudjetlaridan foydalangan holda sotilgan mahsulot tannarxi istiqbolini ishlab chiqishni boshlashi mumkin. Daromadlar to'g'risidagi ma'lumotlar sotuv byudjetidan olinadi. Kutilayotgan daromadlar va mahsulot sotish tannarxi to'g'risidagi ma'lumotlardan foydalanib hamda ularga tijorat, umumiy va boshqaruv xarajatlaridan olingan ma'lumotlarni qo'shib, foyda va zararlar to'g'risidagi kutilayotgan hisobotni ishlab chiqish mumkin.

Shuni alohida ta'kidlab o'tish lozimki, ushbu hisobotni tuzish operativ byudjetni ishlab chiqishda eng yakuniy qadam hisoblanadi.



*Moliyaviy byudjet.* Moliyaviy byudjet bu moliyaviy mablag'larning kutilayotgan manbalari va ulardan kelgusi davrda foydalanish yo'nalishlarini o'zida aks ettiruvchi rejadir. Moliyaviy byudjet moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot byudjeti bilan birgalikda kapital xarajatlar byudjeti, xo'jalik yurituvchi subyektning pul mablag'lari byudjeti va ularning asosida tuzilgan buxgalteriya balansi va pul oqimlari to'g'risidagi hisobot kabi xujjatlarni o'z ichiga qamrab oladi.

*Kapital xarajatlar byudjeti.* Kapital qo'yilmalar ehtiyojini aniqlash va ular uchun investitsiya resurslarni jalb qilish boshqaruv hisobining kompleks vazifasi hisoblanadi. Bunday qaror qabul qilish uchun tanlangan mezon asosida investitsiya rentabellikni aniqlash bilan bog'liq uzoq muddatli aktivlarni sotib olish yoki qurish masalasini hal qilish muammosi mavjud. Uzoq muddatli kapital qo'yilmalarga oid ma'lumot sotib olish yoki qurilish xarajatlariga, shuningdek, kreditlar uchun foiz to'loviga, moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobotga, kutilayotgan buxgalteriya balansiga, asosiy vositalar va boshqa uzoq muddatli aktivlar hisob-kitob schyotidagi qoldiqni o'zgartirib, pul mablag'lari byudjetiga ta'sir ko'rsatadi. Shu borada kapital xarajatlar bo'yicha barcha qarorlar rejalashtirilishi va umumiy byudjetga kiritilishi lozim.

Barcha joriy byudjetlar bir-biri bilan chambarchas bog'liqdir. Kutilayotgan sotuv byudjetni tuzish jarayonida dastlabki qadam hisoblanadi. Undan keyin tijorat xarajatlari byudjeti ishlab chiqiladi. Shuningdek, xom-ashyo materiallarini xarid qilish va undan foydalanish byudjeti, mehnat byudjeti va umumishlab chiqarish byudjetiari asosida tuziladigan ishlab chiqarish byudjeti kutilayotgan sotuv hajmiga bog'liq. Ko'p hollarda umumiy va boshqaruv xarajatlari hamda kapital qo'yilmalar byudjeti boshqaruvning yuqori darajalari qabul qilinadi. Lekin bu ma'lumotning asosiy qismi xo'jalik yurituvchi subyektning bo'linmalari darajasida qayta ishlanadi va davriy byudjetga qo'shiladi.

*Pul mablag'lari byudjeti.* Bu byudjet xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy faoliyatini rejalashtirish jarayonida eng asosiy byudjetlardan biri hisoblanadi.

*Kutilayotgan moliyaviy natija to'g'risidagi hisobot.* Umumiy byudjetni tayyorlashdagi yakuniy qadam kutilayotgan moliyaviy natija yoki xo'jalik yurituvchi subyekt uchun buxgalteriya balansi loyihasini ishlab chiqish hisoblanadi.

Pul mablag'lari byudjeti tayyorlangandan so'ng, byudjet davri yakuni bo'yicha kutilayotgan pul mablag'lari qoldig'i to'g'risidagi ma'lumotga ega bo'lib va sof foyda hamda zarur bo'lgan kapital

qo'yilmalari summasini aniqlagan holda asosiy byudjet tuzish jarayonining yakuniy mahsuli bo'lgan kutilayotgan buxgalteriya balansini tayyorlash imkoniyati tug'iladi.

Aynan shu nuqtada boshqaruv taklif etilayotgan umumiy byudjetni qabul qilish yoki ushbu rejani o'zgartirish hamda byudjetning ayrim qismlarini qayta ko'rib chiqish borasidagi yakuniy qarorga kelishi lozim.

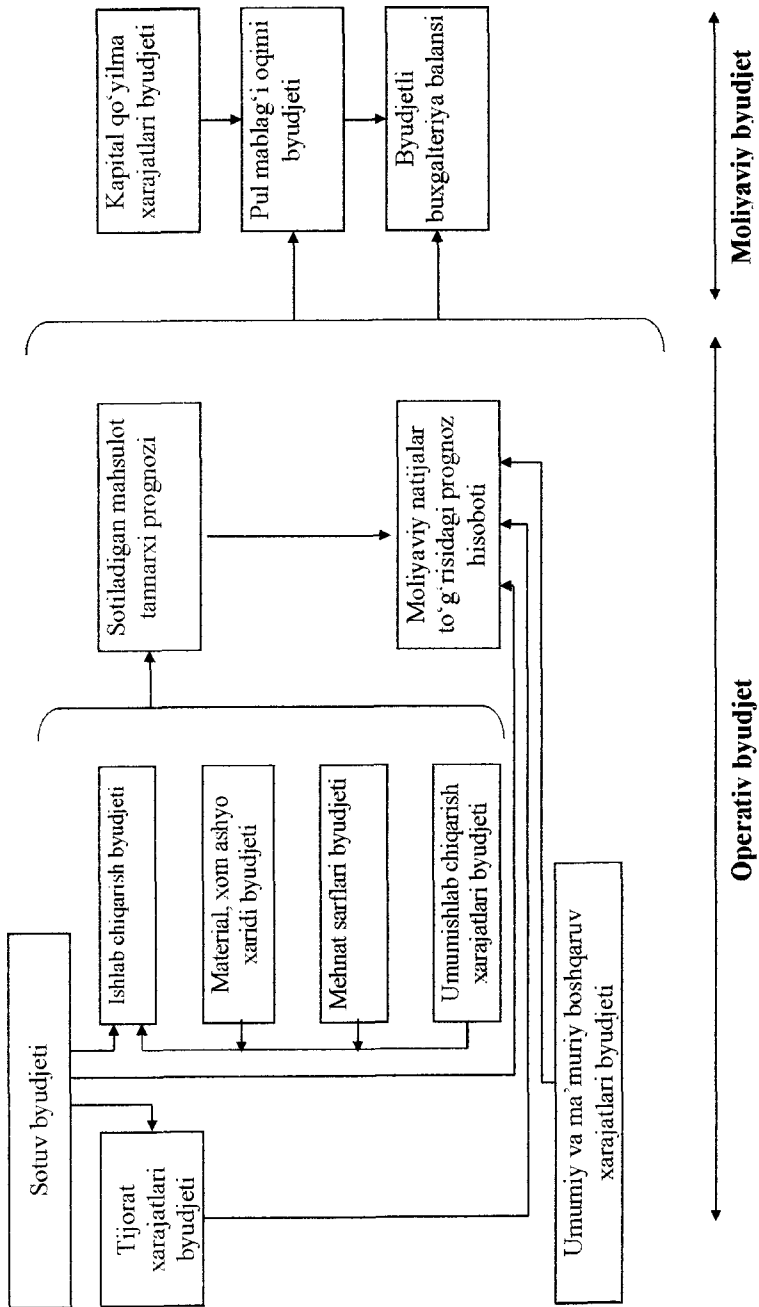
Byudjetning bajarilishi bo'yicha barcha ma'suliyatni ushbu byudjetni tuzish bo'yicha ijrochi, ya'ni buxgalter o'z zimmasiga oladi. Rivojlangan mamlakatlarda bu masalani bevosita moliyaviy menejer bajaradi. Ushbu jarayonning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi ikkita muhim holatni keltirib chiqaradi.

Birinchidan, xo'jalik yurituvchi subyektning barcha mas'ul shaxslari tomonidan o'z maqsadlarini aniq bilishi va kutilayotgan holatlar to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lishlari uchun sharoit yaratiladi. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatiga jalb etilgan har bir xodim ulardan nima kutilayotganligini bilishlari, o'z maqsadlariga qanday erishishi mumkinligi to'g'risida ko'rsatmalarga ega bo'lishlari zarur.

Ikkinchidan, rahbariyat tomonidan ana shu byudjet ko'rsatkichlarining bajarilishi asosida xodimlarni qo'llab quvvatlash va moddiy rag'batlantirish tizimi ishlab chiqilishi kerak. Byudjetni tuzish jarayoni qanchalik qiyin bo'lmasin, u faqatgina yuqori turgan rahbar yakuniy natijaga erishishga haqiqatdan ham qiziqsa, o'rta va past darajadagi rahbarlar bunga ishonch hosil qilsa, barcha bajarilgan ishlar uchun rag'batlantirish tizimi kiritilsa buni amalga oshishi mumkin, deb hisoblaymiz.

Byudjetning bajarilishini baholash amalda erishilgan natijalarning rejalashtirilgan byudjetdan chetlanishi tahliliga asoslanadi.

## Bosh (asosiy) byudjet



## Byudjet turlariga misollar

### 1-misol

Xo'jalik yurituvchi subyektda  
bayram tadbirini o'tkazish daromadlari va xarajatlari  
byudjeti

<i>Byudjetning daromad manbalari:</i>	
1. Muassasalar ajratmalari	50 000
2. Kasaba uyushmasi jamg'armasidan ajratma	20 000
3. Xo'jalik yurituvchi subyektning maxsus jamg'armasidan ajratma	15 000
<b>jami byudjet daromadi</b>	<b>85 000</b>
<i>Xarajatlar byudjeti</i>	
1. San'atkorlar guruhi uchun	5 000
2. Salqin ichimliklar uchun	15 000
3. Issiq ovqat uchun	25 000
4. Non, ko'katlar xaridi uchun	1 000
5. Mukofotlar uchun	10 000
6. Shirinliklar va mevalar xaridiga	5 000
<b>jami xarajatlar byudjeti</b>	<b>75 000</b>
<b>Daromadlarning xarajatlardan oshishi</b>	<b>10 000</b>

### 2-misol

Mexmonxonaning  
yil davomida xonalarning mijozlar bilan band bo'lish  
byudjeti

Oylar	Rejalashtirilgan bandlik							
	1 o'rinlik (30 dona)		2 o'rinlik (50 dona)		Kichik appartiment (5 dona)		Lyuks (5 dona)	
	soni	ulushi (foizda)	soni	ulushi (foizda)	soni	ulushi (foizda)	soni	ulushi (foizda)
yanvar	10	33.3	20	40.0	2	40.0	1	20.0
fevral	12	40.0	24	48.0	2	40.0	1	20.0
mart	15	50.0	28	56.0	3	60.0	2	40.0
aprel	18	60.0	35	70.0	4	80.0	4	80.0
may	20	66.7	40	80.0	4	80.0	3	60.0

iyun	28	93,3	48	96,0	5	100	5	100
iyul	30	100	50	100	5	100	5	100
avgust	30	100	50	100	5	100	5	100
sentyabr	29	96,7	45	90,0	4	80,0	5	100
oktyabr	25	83,3	40	80,0	3	60,0	4	80,0
noyabr	20	66,7	35	70,0	2	40,0	3	60,0
dekabr	15	50,0	30	60,0	1	20,0	1	20,0



1-misolda barcha ma'lumotlar pul birligida tuzilgan bo'lsa,  
2-misoldagi byudjet ma'lumotlari natural ko'rsatkichlarda son va foizda tuzilgan

#### 4-§. Pul mablag'lari byudjeti

Pul mablag'lari harakati xo'jalik yurituvchi subyektning barcha mablag'lari aylanmasining samarasini belgilovchi, unga ta'sir ko'rsatuvchi muhim ko'rsatkich hisoblanadi. Bosh byudjetni ishlab chiqish jarayonida avval barcha davriy byudjetlar, xususan, kapital xarajatlar byudjeti, kutilayotgan foyda va zarar to'g'risidagi byudjetlar va shu kabilar tuzilganidan so'ng pul mablag'lari byudjeti tuziladi.

Pul mablag'lari byudjeti (yoki kutilayotgan pul aylanmalari) bu kelgusi davrda bo'ladigan pul mablag'lari tushumi va to'lovlar rejasi bo'lib, bosh byudjetda ko'rsatilgan barcha kelgusi tadbirlar bilan bog'liq pul aylanmalarini o'z ichiga qamrab olgan. Umuman olganda, bu byudjet davr yakunidagi pul mablag'lari byudjetida kutilayotgan yakuniy saldo va byudjet tuzilayotgan yil har bir oyining moliyaviy holatini ko'rsatadi.

Ana shu byudjet ko'rsatkichlari asosida, rahbar, o'z xo'jalik yurituvchi subyekti uchun eng ko'p va eng kam pul mablag'lari davrlarini rejalashtirishi mumkin.

Pul mablag'lari hisobidagi qoldiqning kattaligi moliyaviy mablag'lar to'liq samara bilan ishlatilmaganligini bildiradi. Kichik qoldiq xo'jalik yurituvchi subyekt o'z vazifalari bo'yicha to'lovlarni amalga oshirishga qobil emasligini ko'rsatishi mumkin. Shuning uchun, pul mablag'larini rejalashtirishni puxta ishlab chiqish lozim.

Pul mablag'lari byudjeti ikki maqsadni ko'zlaydi. Birinchidan, u kutilayotgan buxgalteriya balansini yakunlash uchun byudjet davri oxiriga pul mablag'lari hisob raqamidagi yakuniy qoldiqni ko'rsatadi. Ikkinchidan, byudjet davri ichida har bir oyning yakuniga byudjet mablag'lari qoldig'ining istiqbolini belgilab, moliyaviy resurslarning ortiqchaligini yoki etishmaydigan davrlarni aniqlaydi. Birinchi maqsad

umumiy byudjetni tayyorlash jarayonida bu byudjetning o'rnini ko'rsatsa, ikkinchi maqsad umumiy byudjetni biznes faoliyatining barcha turlarida zarur bo'lgan moliyaviy mablag'larni boshqarish quroli sifatida e'tirof etadi. Boshqacha qilib aytganda, pul mablag'larisiz hech qanday biznes amalga oshmaydi.

Pul mablag'lari va to'lanishi lozim bo'lgan to'lovlarning boshqa manbalari ham mavjud.

Ko'rib o'tilgan misolda xo'jalik yurituvchi subyektning keyingi yil uchun pul mablag'larining asosini tovarlarni sotishdan tushgan tushum tashkil etmoqda. Aytish lozimki, sotuv vaqtida sotuvning 60 foizgacha bo'lgan hajmi darhol to'lash sharti bilan, sotuvning 2 foizdan esa tushum tushmaydi. Tovarlarni kredit hisobiga sotish hajmi 38 foizni tashkil etib, bu mablag'lar keyingi oyda olinishi mumkin. Bu kabi barcha ma'lumotlar sotuv byudjetidan olinadi.

Pul mablag'lari byudjetini tayyorlashda xo'jalik operatsiyalarining sodir bo'lishi vaqtida emas, balki moliyaviy hisobotni tuzishning muhim tamoyili bo'lgan amaldagi tushumlarning yoki pul mablag'lari to'lovining vaqtiga e'tibor qaratish lozim. Har bir xo'jalik yurituvchi subyekt joriy holat to'g'risida oldingi tajribalar va rahbariyat qarorlari asosida kredit hisobiga sotuvdan kutilayotgan pul mablag'larining tushumi (foiz hisobida) aniqlanadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektning moddiy boyliklar sotib olish, mehnatga haq to'lash va boshqa xarajatlarni qoplash bo'yicha to'lov siyosatini ham hisobga olish zarur. Masalan, turli xildagi tijorat xarajatlari kabi ayrim xarajatlarning to'lovi kredit hisobiga 30 va undan katta bo'lgan muddatga, ko'pgina hollarda mehnatga haq to'lash xarajatlari ma'lum sabablarga ko'ra uzoq muddatga cho'zilmasligi lozim. Shuningdek, xarajatlarning ayrim moddalari, masalan amortizatsiya pul mablag'larini talab qilmasligini hisobga olish kerak.

#### Pul mablag'lari byudjetining umumiy ko'rinishi va ma'lumotlar manbai.

<i>Pul mablag'i byudjetining elementlari</i>	<i>Ma'lumotlar manbai</i>
<i><u>Pul mablag'lari tushumi:</u></i>	
- naqd pulga sotishdan	Sotish byudjeti (naqdga)
- kreditga sotishdan	Sotish byudjeti (kreditga)
- boshqa aktivlar sotishdan	Foyda va zararlar to'g'risidagi prognoz hisobot

- olingan qarzlari	Oldingi oylarning pul mablag'lari byudjeti
<i>Pul mablag'lari to'lovi:</i>	
- asosiy materiallar uchun	Xarid byudjeti
- yordamchi materiallar uchun	Umumishlab chiqarish xarajatlari va materiallar xaridi byudjetlari
- to'g'ri mehnat xarajatlari	Ish haqi byudjeti
- umumishlab chiqarish xarajatlari (UICHX)	UICHX byudjeti
- tijorat xarajatlariga	Tijorat xarajatlari byudjeti
- umumiy va ma'muriy xarajatlar uchun	Umumiy va ma'muriy xarajatlar byudjeti
- kapital xarajatlar uchun	Kapital xarajatlar byudjeti
- foyda solig'i to'lovi uchun	«Moliyaviy natijalar» to'g'risidagi hisobot
- foizlar bo'yicha to'lovlar uchun	Foyda va zararlar to'g'risidagi prognoz hisoboti
- qarzlarning qaytarilishiga	Kredit shartnomalari

### **Xo'jalik yurituvchi subyektning pul mablag'lari byudjetini tuzish bo'yicha illyustrativ misol**

Xo'jalik yurituvchi subyektida jami 5 operator ishlaydi. Ularning har biri bir oyda 160 soatdan ishlaydi. Bulardan tashqari yana quyidagi ma'lumotlar mavjud:

*(pul birligida)*

Ko'rsatkichlar nomi	joriy yil, haqiqatda		kelgusi yil rejası		
Sotish hajmi	25 000	35 000	25 000	20 000	40 000
Tijorat xarajatlari	4 500	5 000	4 000	4 000	5 000
Umumiy va ma'muriy boshqaruv xarajatlari	7 500	8 000	8 000	7 000	7 500
Material xarajatlari	2500	3500	2500	2500	4000
Umumishlab chiqarish xarajatlari	3200	3500	3000	2500	3500

*Qo'shimcha quyidagi ma'lumotlar mavjud:*

1. Xo'jalik yurituvchi subyekt 12 000 p.b.da bank krediti olgan;
2. Bank foizi 12 %, foiz har oyda to'lanadi;

3. Kreditning 2000 p.b. kelgusi yilning fevral oyida to'lanishi lozim;
4. Joriy yilning foyda solig'i summasi 4550 p.b. va u 15 martda to'lanishi lozim;
5. Xodimlarning bir soatlik ish haqi miqdori 8.50 p.b. (har biriniki).

*Pul tushumlari rejasi quyidagicha:*

1. sotish hajmining 60 foizi sotilganda kelib tushadi;
2. 30 foizi sotilgan oydan keyingi oy davomida kelib tushadi;
3. 10 foizi sotilgan oydan keyingi ikkinchi oy davomida kelib tushadi;
4. materiallar to'lovi ular sotib olingan oyda to'lanadi;
5. tijorat va boshqa barcha xarajatlar kelgusi oyda to'lanadi.

*Pul mablag'larining kelgusi yil boshiga qoldig'i 13840 p.b.*

Talab qilinadi:

Xo'jalik yurituvchi subyektning kelgusi yil 1-choragiga pul mablag'lari byudjetini tuzish lozim.

Yechimi:

Xo'jalik yurituvchi subyekt pul mablag'ining 1-chorakdagi oylar bo'yicha byudjeti

Ko'rsatkichlar nomi	Oylar			jami:
	yanvar	fevral	mart	
<u>Mablag'lar kirimi:</u>				
- mijozlarga taqdim etilgan schyotlar bo'yicha*	28000	2300	325000	83500
<u>Mablag'lar to'lovi:</u>				
- materiallar sotib olish uchun;	2500	2500	4000	9000
- ish haqi harajatlari uchun;	6800	6800	6800	20400
- umumishlab chiqarish harajati uchun;	3500	3000	2500	9000
- tijorat harajatlari uchun;	5000	4000	4000	13000
- umumiy va ma'muriy boshqaruv harajatlari uchun;	8000	8000	7000	23000
- bank foizlari uchun;	120	120	100	340
- kreditning qaytarilishi uchun;	-	2000		2000
- foyda solig'i to'lovi uchun;	-		4550	4550
Jami to'lovlar	25920	26420	28950	81290
Mablag'ning ko'payishi (kamayishi)	2080	(3420)	3550	2210
Boshlang'ich qoldiq	13840	15920	12500	13840
Oy oxiriga qoldiq	15920	12500	16050	16050



\* - hisoblash izohi: - mijozlarga taqdim etilgan schyotlar bo'yicha tushadigan tushumlarning oylar bo'yicha hisob-kitobi:

Ko'rsatkichlar nomi	Oylar			Izoh
	yanvar	fevral	mart	
<b>Joriy oy - 60%</b>	15000	12000	24000	yanvardagi 25000 dan
<b>Oldingi oy - 30%</b>	10500	7500	6000	dekabrdagi 35000 dan
<b>Undan oldingi oy - 10%</b>	2500	3500	2500	noyabrdagi 25000 dan
<b>Jami:</b>	28000	23000	32500	

Asosiy jadvaldagi ma'lumotlarning hisob-kitobi

Ko'rsatkichlar nomi	Yanvar	Fevral	Mart
1. Material xarajatlari (xarid qilingan oyda to'lanadi)	2500	2500	4000
2. Ish haqi (5 ishchi x 60 x 8.50)	6800	6800	6800
3. Umumishlab chiqarish xarajatlari (kelgusi oyda to'lanadi)	3500	3000	2500
4. Tijorat xarajatlari (kelgusi oyda to'lanadi)	5000	4000	4000
5. Umumishlab chiqarish va ma'muriy boshqaruv xarajatlari (kelgusi oyda to'lanadi)	8000	8000	7000
6. Bank foizlari to'lovi yanvarda - 12000 dan 1 % fevralda - 12000 dan 1 % martda - 10000 dan 1 %	120	120	100
7. Kreditning qaytarilishi		2000	
8. Soliq to'lovi			4550

**Xulosa:** yanvardagi naqd pul qoldig'i - 15920;  
fevraldagi naqd pul qoldig'i - 12500;  
martdagi naqd pul qoldig'i - 16050.

Bu o'rtacha holat, ammo xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyati uchun yuqori emas.

## 5-§. Sotish hajmini rejalashtirish muammolari

Ishlab chiqarilayotgan mahsulotning (bajarilayotgan ish, ko'rsatilayotgan xizmat) sotuv byudjetini tayyorlash bosh byudjetni ishlab chiqish jarayonining boshlang'ich bosqichidir. Sotuv hajmi va uning tovar tuzilishi xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining umumiy xarakterini va darajasini belgilaydi.

Barcha xo'jalik yurituvchi subyektlarda sotuv byudjetini ishlab chiqish rejalashtirish jarayonining eng qiyin bosqichi hisoblanadi. Sotuv hajmi va shundan kelib chiqqan holda sotuvdan tushgan daromad nafaqat xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarish imkoniyatlari, balki nazoratga olinmaydigan omillarning ta'siridagi real bozorda sotish imkoniyatlari bilan ham bog'liq. Sotuv byudjetini tuzishda e'tiborga olinishi lozim bo'lgan, lekin hisobga olinishida bemalol hisoblanishi mumkin bo'lgan omillar bilan bir qatorda, hisoblanishi mumkin bo'lmagan yoki alohida yondashuvni talab qiladigan omillar mavjud, ulardan quyidagilarni alohida ko'rsatib o'tish mumkin:

- bozorga shu xildagi mahsulotlar ishlab chiqaradigan raqobatchilar faoliyati;
- xo'jalik yurituvchi subyektning milliy va jahon bozoridagi umumiy o'rni;
- mahsulotlarni sotib oluvchi xaridorlar va xom ashyo hamda materiallarni yetkazib beruvchilarning muqimligi;
- xo'jalik yurituvchi subyekt imidjini ko'tarishga hamda mahsulot sotishni ta'minlashga qaratilgan reklamaning samarasi;
- davriy, mavsumiy va boshqa tebranishlar;
- xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarilgan mahsulot bahosini shakllantirish (belgilash) siyosati;
- sotilayotgan mahsulotning rentabellik darajasi.

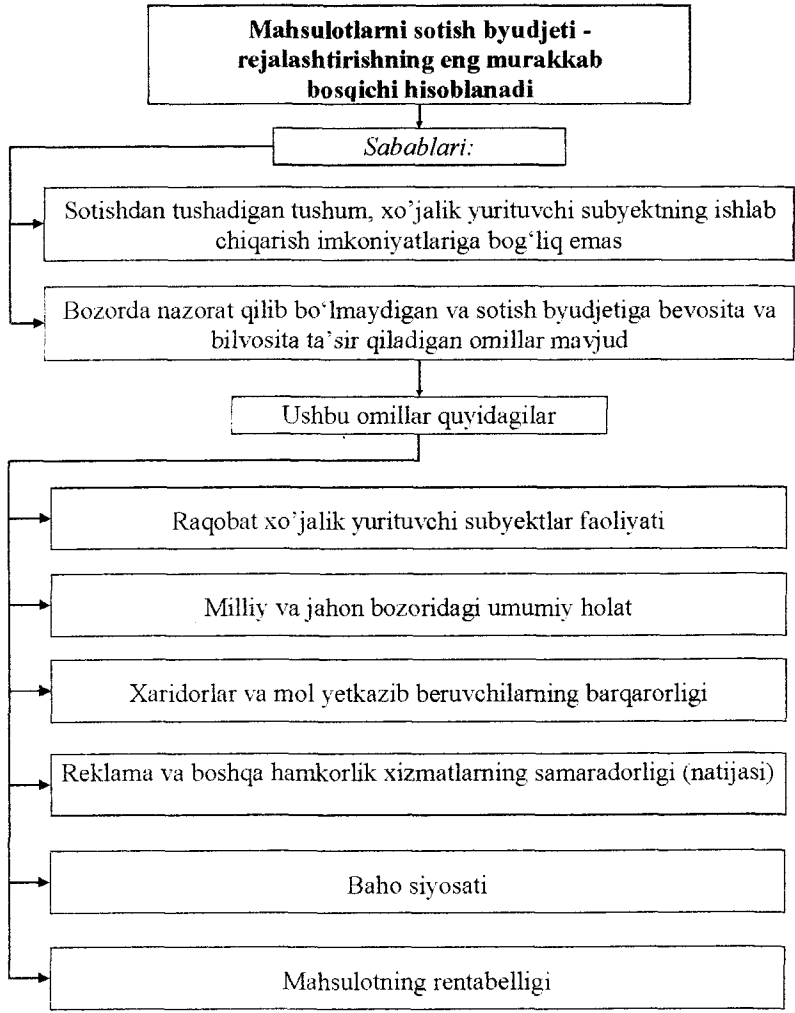
Sotuv byudjeti asosidagi baholarni aniqlashning ikkita asosiy usuli mavjud:

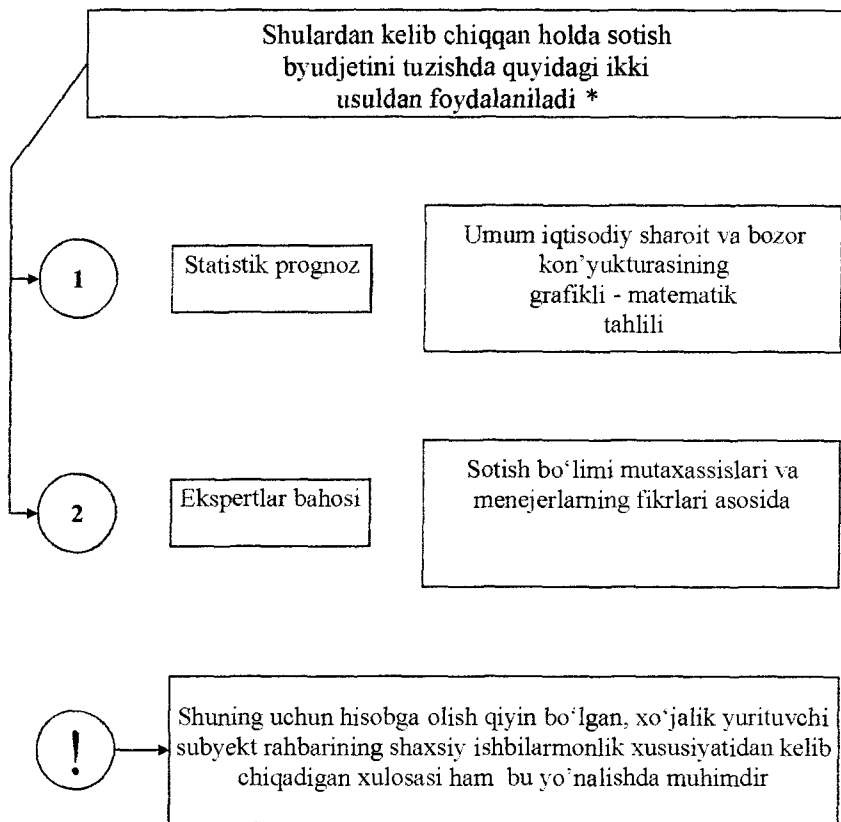
1. Umumiyqtisodiy shart-sharoitlar, bozor kon'yukturasi va ishlab chiqarish o'sishining egri chizig'ini matematik tahlil qilish asosida statistik istiqbolni belgilash.

2. Xo'jalik yurituvchi subyekt sotishni tashkil etish bo'limi boshqaruvchilari va xodimlarining fikrlarini yig'ish orqali olingan ekspert xulosasi. Ayrim xo'jalik yurituvchi subyektlarda sotishni tashkil etish xodimlari tomonidan har bir mijozga sotilayotgan har bir mahsulot hisoblab chiqiladi. Boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarda esa, butun

mintaqadagi umumiy sotuvlar hajmini mintaqaviy boshqaruvchilar tomonidan hisoblanadi.

Bu usullarning har biri o'z ijobiy va salbiy jihatlariga ega. Amaliyotning ko'rsatishicha, ko'pgina yirik xo'jalik yurituvchi subyektlar bu usullarning ikkalasidan ham mos ravishda foydalanishadi. Ayrim xo'jalik yurituvchi subyektlar regressiv tahlil, mahsulot chiqarish xarajatlari va ekonometrik modellar kabi qiyin usullardan foydalanish istiqbolni to'g'ri belgilashda qo'l kelmaydi degan nuqtai-nazarga egalar.





\*- Bu ikki usul, albatta, bir qator yutuq va samaralar bilan birgalikda kamchiliklardan ham holi emas.

### Ilyustrativ misol

«Ulug'bek» xo'jalik yurituvchi subyekt uy-ro'zg'or buyumlari ishlab chiqaradi va sotadi. O'tgan yil yakuni bo'yicha buxgalteriya schyotlarida quyidagi qoldiqlar mavjud:

T.r	Schyotlarning nomi	Miqdori, so'mda
1.	Pul mablag'lari	15 450
2.	Olinadigan schyotlar	19 900

3.	Materiallar zahirasi	18 510
4.	Asosiy ishlab chiqarish	24 680
5.	Tayyor mahsulotlar zahirasi	21 940
6.	Bo'nak (avans) sifatida to'langan xarajatlar	3 420
7.	Asosiy vositalar	262 800
8.	Asosiy vositalarga hisoblangan amortizatsiya	52 560
9.	Boshqa aktivlar	9 480
10.	To'lanadigan schyotlar	52 640
11.	To'lanadigan garov pullari	70 000
12.	Oddiy aksiyalar	90 000
13.	Taqsimlanmagan foyda	74 980

Hisobot yilining I-choragi uchun xarajatlar byudjeti tuzilgan. Bu byudjet ma'lumotlari quyidagicha:

T.r	Xarajatlar va chiqimlar	Miqdori, so'mda
1.	Materiallar sotib olish	58 100
2.	Materiallarni ishlatish	60 240
3.	Mehnat xarajatlari	42 880
4.	Umumishlab chiqarish xarajatlari	51 910
5.	Tijorat xarajatlari	35 820
6.	Ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	60 230
7.	Kapital qo'yilmalar	-
8.	Ishlab chiqiladigan mahsulot tannarxi	163 990
9.	Sotiladigan mahsulot tannarxi	165 440

Pul mablag'lari bo'yicha har oy oxiriga qolishi rejalashtirilayotgan miqdor: yanvar oyi oxirida 34610 so'm; fevralda - 60190 so'm; martda - 96240.

Sotish hajmi quyidagicha rejalashtirilgan:

yanvar oyida 175 210;  
fevral oyida 124 890;  
mart oyida 122 860.

«Olinadigan schyotlar»dagi qoldiq summasining chorak oxirida ikki marta oʻsishi, «toʻlanadigan schyotlar»dagi qoldiqning boʻlsa, 25 foizga kamayishi kutilmoqda. Shuningdek, garov toʻlovlarining shu chorakda 6000 soʻmga, boʻnak sifatida toʻlanadigan xarajatlarning 20000 soʻmga va boshqa aktivlar miqdorining 50 foizga oʻsishi kutilmoqda. Asosiy vositalar amortizatsiyasi hajmi joriy yil uchun 10 foiz miqdorda hisob-kitob qilinmoqda. Foyda soligʻi stavkasi 34 foiz miqdorida.

Talab qilinadi:

1. I-chorak uchun moliyaviy natijalar toʻgʻrisidagi hisobotni tuzing;
2. Xoʻjalik yurituvchi subyektning 31 martga kutilayotgan moliyaviy ahvoli istiqbolini belgilab bering.

Yechimi:

a) dastlabki hisob-kitoblar:

materiallar zahirasi:

chorak boshidagi qoldiq	18 510
sotib olingan materiallar	58 100
foydalanishga yaroqli materiallar	76 610
minus: ishlatilgan materiallar	60 240
chorak oxiridagi qoldiq	16 370

Asosiy ishlab chiqarish:

chorak boshidagi qoldiq	24 680
hisobot davridagi xarajatlar:	
materiallar	60 240
mehnat xarajatlari	42 880
umumishlab chiqarish xarajatlari	51 910
jami ishlab chiqarish xarajatlari	179 710
minus: ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi	163 990
chorak oxiridagi qoldiq	15 720

tayyor mahsulotlar zahirasi:

chorak boshidagi qoldiq	21 940
ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi	163 990
sotilayotgan mahsulot qiymati	185 930
minus: sotilgan mahsulot tannarxi	165 440
chorak oxiridagi qoldiq	20 490

*b) masalaning yakuniy vechimi: (Moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot)*

Mahsulotni sotishdan tushgan tushum		422 960
Sotiladigan mahsulot tannarxi		165 440
Yalpi foyda		257 520
minus: tijorat xarajatlari	35 820	
ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	60 230	
Foizlar to'lovigacha bo'lgan foyda		161 470
foizlar bo'yicha to'lovlar	2 000	
Soliqqa tortiladigan foyda		159 470
soliq summasi		54 220
Sof foyda		105 250

Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy ahvoli istiqboli

joriy aktivlar		
pul mablag'lari	96 240	
olinadigan schyotlar (19 900 x 2)	39 800	
materiallar zahirasi	16 370	
asosiy ishlab chiqarish	15 720	
tayyor mahsulotlar zahirasi	20 490	
bo'nak sifatida to'lanadigan xarajatlar	23 420	
joriy aktivlar jami		212 040

uzoq muddatli aktivlar		
asosiy vositalar	262 800	
minus: to'plangan amortizatsiya	59 130	203 670
boshqa aktivlar		14 220
jami uzoq muddatli aktivlar		429 930
joriy majburiyatlar		
to'lanadigan schyotlar	39 480	
to'lanadigan soliqlar	54 220	
jami joriy majburiyatlar		93 700
to'lanadigan garov summalari (70000 - 4000)		66 000
jami majburiyatlar		159 700
ustav kapitali		
oddiy aksiyalar	90 000	
taqsimlanmagan foyda (74 980 + 105 250)	180 230	
jami ustav kapitali		270 230
jami majburiyatlar va ustav kapitali		429 930



## Test savollari

- Umumiy byudjetni ishlab chiqishda quyidagi qaysi joriy byudjet asos qilib olinadi?
  - tijorat xarajatlari byudjeti;
  - sotish byudjeti;
  - ishlab chiqarish byudjeti;
  - materiallarni xarid qilish va ishlatish byudjeti.
- Xarid qilinishi lozim bo'lgan materiallarning umumiy hajmini aniqlash uchun qanday byudjet tuzilishi lozim?
  - tijorat xarajatlari byudjeti;
  - sotish byudjeti;
  - ishlab chiqarish byudjeti;
  - materiallarni ishlatish byudjeti.
- Kelgusidagi ishlab chiqarish rejasini bajarishda e'tiborga olinadigan, nazarda tutilayotgan ishlab chiqarish xarajatlari to'g'risidagi atroflicha ma'lumotni o'zida mujassamlashtirgan byudjetlardan biri (to'g'ri materiallar sarfi va to'g'ri ish haqi xarajatlaridan tashqari), bu:
  - umumishlab chiqarish xarajatlari byudjeti;
  - bosh byudjet;
  - kapital xarajatlar byudjeti;
  - umum va ma'muriy boshqaruv xarajatlari byudjeti.
- Quyidagi qaysi xujjat ishlab chiqilgunga qadar, pul mablag'lari to'g'risidagi byudjet ishlab chiqilgan bo'lishi lozim?
  - moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobotning aniq ma'lumoti;
  - kapital xarajatlar byudjeti;
  - sotish byudjeti;
  - xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy holati to'g'risidagi hisobotning aniq ma'lumoti (buxgalteriya balansi).
- Xo'jalik yurituvchi subyektning sotish byudjetida quyidagi ma'lumotlar mavjud:  
Oktabr oyida "A" mahsulotidan 12500 birlik va "V" mahsulotidan 33100 birlik sotish mo'ljallangan. "A" mahsulotining sotish bahosi - 22.4 p.b., va "V" mahsulotini - 32.0. Mahsulotlarni sotish bo'limi, sotilgan "A" mahsulotdan 6 foiz va "V" mahsulotdan 8 foiz

"vositachilik haqi" oladi. Shu oyda, Sizningcha, vositachilik haqi byudjetida qancha mablagʻ kirimi rejalashtirilgan?

- a) 106 276
- b) 101 536
- v) 84 736
- g) 92 436

6. Xoʻjalik yurituvchi subyekt iyul oyida – 134000 p.b., avgust oyida 226000 p.b. va sentyabr oyida 188000 p.b.da tovarlarni kreditga sotgan. Tovarlarni kreditga sotish tajribalaridan shu narsa maʼlumki, sotilgan tovarlarning taxminan 60 foiz summasi keyingi oyda. 36 foizi ikkinchi oyda va qolgan 4 foizi umuman olinmasligi mumkin. Shu holatlardan kelib chiqib, sentyabr oyida sotilgan tovarlardan qancha mablagʻ olinishi mumkinligini aniqlang?

- a) 183 840
- b) 194 160
- v) 226 000
- g) 188 000

7. Xoʻjalik yurituvchi subyektning bir oy davomidagi faoliyatini atroflicha baholash uchun eng yaxshi mezon qaysi?

- a) oy boʻyicha byudjetda belgilangan rejalarning bajarilishi;
- b) xaqiqatda bajarilgan holatning oʻtgan yildagi xuddi shu oy holati bilan taqqoslanishi;
- v) xaqiqatda bajarilgan holatning oʻtgan oy bilan taqqoslanishi;
- g) boshqa mezonlar.

8. Quyidagi mulohazalar xaqida fikringiz qanday?

a) Sotish xajmi haqida aniq maʼlumot olishning eng samarali usuli - oʻtgan yilgi xaqiqiy sotish hajmini asos qilib olish va uni bir oz koʻpaytirish kerak:

a) HA                      b) YOʻQ

b) Har qanday byudjetni tuzishdagi eng katta toʻsiq, bu - ishlab chiqarish hajmi:

a) HA                      b) YOʻQ

9. Xo'jalik yurituvchi subyektning joriy byudjetini tayyorlashda eng so'ngi bosqich, bu:
- a) moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot;
  - b) buxgalteriya balansi;
  - v) pul oqimlari to'g'risidagi hisobot;
  - g) to'g'ri javob yo'q.
10. Xarid qilinishi zarur bo'lgan materiallar miqdori, ishlatilgan materiallarning soniga nisbatan:
- a) hisobot davri oxiriga rejalashtirilgan materiallar zaxirasini qo'shib, hisobot davri boshiga bo'lgan materiallar zaxirasini ayirish qiymatiga teng;
  - b) hisobot davri boshiga bo'lgan materiallar zaxirasini qo'shib, hisobot davri oxiriga rejalashtirilgan materiallar zaxirasini ayirish qiymatiga teng;
  - v) ikkala band ham to'g'ri;
  - g) ikkala band ham noto'g'ri.
11. Xo'jalik yurituvchi subyektda aniq bir tovar bo'yicha boshlang'ich qoldiq - 20000 birlik. Byudjet tuzilayotgan oyning oxirida shu tovar bo'yicha 14500 birlik qolishi va oy davomida 59000 birlik ishlab chiqarilishi rejalashtirilgan. Shu holatda sotish hajmi qanchani tashkil qiladi?
- a) 53 500 birlik;
  - b) 64 500 birlik;
  - v) 59 000 birlik;
  - g) to'g'ri javob yo'q.
12. Xo'jalik yurituvchi subyekt to'g'ri materiallar zahirasi miqdorini 40 foizga kamaytirmoqchi. Byudjet tuzilayotgan oyning boshiga shu materiallar qoldig'i 120000 metrni tashkil qilgan. Xo'jalik yurituvchi subyekt 84000 birlik mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirgan. Har bir birlik mahsulot ishlab chiqarish uchun 2.5 metr shu xildagi material ishlatiladi. Byudjet tuzilayotgan oy uchun shu materialdan yana qancha sotib olinishi lozim?
- a) 138 000 metr;
  - b) 258 000 metr;
  - v) 64 800 metr;
  - g) to'g'ri javob yo'q.

13. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati bo'yicha quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Yil davomida xarid qilingan tovarlar summasi	350 000
Yil oxiriga tovar qoldig'i	70 000
Xaridorlardan kelib tushgan pul mablag'lari	200 000

Barcha tovarlar xarid qilingan bahosidan (tannarxidan) 40 foiz yuqori bahoda sotilgan. Barcha tovarlar kreditga sotilgan va barcha sotilgan tovarlar uchun pul albatta olinadi deb faraz qilinsa, yilning oxirgi kuniga, ya'ni 31 dekabrga "Olinadigan schyotlar"da qoldiq (saldo) qanchani tashkil qiladi?

- a) 50 000 p.b.
- b) 192 000 p.b.
- v) 250 000 p.b.
- g) 290 000 p.b.

14. Byudjet tuzilgan yil mobaynida ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyekt kreditga 219000 p.b.dagi mahsulot sotib undan shu yili 143500 p.b. kirim qilmoqchi. Faraz qiling, shu hisobot yilida boshqa tushum bo'lmaydi va aynan shu yilgi naqd pul to'lovlari 179000 p.b.ni tashkil qiladi. Bulardan tashqari "Pul mablag'lari" schyotida yilning oxirida yana 10000 p.b. qolishi lozim bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyekt o'z faoliyatiga qo'shimcha ravishda yana qancha mablag'ni jalb qilishi lozim?

- a) 45 500;
- b) 44 500;
- v) 24 500;
- g) to'g'ri javob yo'q.

## Muammolar va vazifalar

### 1. To'lanadigan xarajatlarni rejalashtirish

Xo'jalik yurituvchi subyekt kelgusi oy uchun pul mablag'lari byudjetini tuzdi. Unda tovarlar zahirasi bilan bog'liq quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Oy boshidagi zahira	180 000
Oy davomida sotilishi mumkin bo'lgan tovarlar tannarxi	900 000
Oy oxiriga qolishi mo'ljallanayotgan zahira	160 000
Oy boshlanguncha xarid qilingan tovarlar uchun shu oyda to'lanadigan mablag'lar	210 000
Hisobot oyida shu oyda xarid qilingan tovarlar uchun to'lovlar	80 foiz

#### Talab qilinadi:

Xarid qilinayotgan tovarlar uchun shu hisobot oyida qancha mablag' to'lanishi lozimligini toping.

### 2. Pul mablag'lari byudjetining elementlari

Quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Ko'rsatkichlar	1-variant	2-variant
Pul mablag'larining boshlang'ich qoldig'i	4 200	3 700
Tushumi kutilayotgan pul mablag'lari	98 000	73 600
Kutilayotgan to'lovlar	89 000	80 800
Oy oxiriga qolishi kutilayotgan qoldiq	8 000	9 500

#### Talab qilinadi:

Xo'jalik yurituvchi subyekt qancha mablag'ni qarzga olishi lozimligini yoki qarzlari va to'lovlarni to'lash uchun o'z mablag'i yetishi mumkinligini toping. Ikki variantni ham mustaqil ishlash lozim.

### 3. Ishlab chiqarish byudjetini tayyorlash

Xo'jalik yurituvchi subyekt temir darvozalar ishlab chiqaradi. Kelgusi yil uchun sotuv hajmi rejasi quyidagicha (donada):

yanvar	50 000	iyul	40 000
fevral	40 000	avgust	50 000
mart	60 000	sentyabr	60 000
aprel	70 000	oktyabr	70 000
may	60 000	noyabr	80 000
iyun	50 000	dekabr	60 000

Kelgusi yil yanvar oyi uchun sotuv hajmining rejasi – 60 000 dona. Shu yil yanvar oyi boshiga bo'lgan qoldiq – 15 000 dona. Xo'jalik yurituvchi subyekt tovar (eshik) zahirasi bo'yicha quyidagi tamoyilga amal qiladi: minimal zahira miqdori 15 000 donadan kam bo'lmasligi va maksimal miqdori – kelgusi oyda sotilishi rejalashtirilgan miqdorning yarmiga teng bo'lishi lozim. Maksimal ishlab chiqarish quvvati – bir oyga 65 000 dona eshik.

#### Talab qilinadi:

1. Yuqorida keltirilgan ma'lumotlardan foydalanib kelgusi yilning, har bir oyi uchun alohida ko'rsatgan holda ishlab chiqarish byudjetini tuzing;

2. Kelgusi yilning 31 dekabriga qoldiq miqdori qanchaga teng bo'lishini aniqlang.

### 4. Materiallar xaridi byudjeti

Xo'jalik yurituvchi subyekt yog'och eshiklar ishlab chiqaradi. Kelgusi yil uchun sotish hajmi bo'yicha dastlabki olti oylik istiqbol reja quyidagicha (donada):

yanvar	10 800
fevral	15 600
mart	12 200
aprel	10 400
may	9 800
iyun	50 000

Har oyning oxiridagi tayyor mahsulot qoldig'i, kelgusi oyda sotilishi belgilangan miqdorning 25 foiz hajmida bo'lishi lozim. Yanvar oyining dastlabki kunida ombordagi shu mahsulot qoldig'i 2 700 dona bo'lgan. Oy oxirida tugallanmagan ishlab chiqarish bo'lmagan. Bir dona mahsulotni ishlab chiqarish uchun ikki xildagi materiallardan quyidagi miqdorda kerak bo'ladi:

«A» materialidan	4 dona
«V» materialidan	5 dona

Har oyning oxiridagi materiallar qoldig'i, kelgusi oyda ishlatilishi belgilangan miqdorning yarmi hajmida bo'lishi lozim.

Talab qilinadi:

Kelgusi yilning I-choragidagi har bir oy uchun xarid qilinishi lozim bo'lgan materiallar miqdorini toping – materiallar xaridi byudjetini tuzing.

**Vaziyatli masalalar**

«Shabnam tekstil» fabrikasi yuqori malakali mutaxassislar mehnatiga tayanib va yuqori sifatli hamda yordamchi materiallardan foydalanib mahsulot ishlab chiqaradi. Fabrika rahbariyati kelgusi yil uchun bosh (asosiy) byudjetni ishlab chiqishga kirishdi. Uni tuzish jarayoni bo'yicha quyidagi mulohazalar mavjud:

1. Tugallanmagan ishlab chiqarish zahirasi juda kam va shunga muvofiq uni e'tiborga olmaslik mumkin;
2. Materiallar va tayyor mahsulotlarga bo'lgan baho o'zgarmaydi;
3. Barcha umumishlab chiqarish xarajatlari bitta bazaga, ya'ni to'g'ri mehnat sarfi soati miqdoriga muvofiq hisoblanadi.

Materiallar va mehnat sarfi:

	miqdori	bahosi (ming so'm)
Kalava ip, 115-sonli	kg	7
Kalava ip, 40-sonli	kg	10
Mehnat xarajati	soat	20

Umumishlab chiqarish xarajatlari to'g'ri mehnat sarfi soati miqdoriga muvofiq taqsimlanadi.

Bir dona tayyor mahsulot	Mahsulotlar	
	«A» mahsuloti (oddiy rejimga mo'ljallangan ehtiyot qism)	«Z» mahsuloti (yuqori quvvatga mo'ljallangan ehtiyot qism)
Kalava ip, 115-sonli	12 kg	12 kg
Kalava ip, 40-sonli	6 kg	8 kg
Mehnat sarfi	4 soat	6 soat

Ko'rsatkichlar	Mahsulotlar	
	«A» mahsuloti	«Z» mahsuloti
Sotish hajmi, donada	5 000	1 000
Bir donasining sotish bahosi	600	800
Kutilayotgan oxirgi qoldiq, donada	1 100	50
Boshlang'ich qoldiq, donada	100	50
Boshlang'ich qoldiq, so'mda	38 400	2 200

Materiallar zahirasi:

Ko'rsatkichlar	Materiallar	
	Kalava ip, 115-sonli	Kalava ip, 40-sonli
Boshlang'ich zahira, kg	7 000	6 000
Rejalashtirilgan oxirgi qoldiq, kg	8 000	2 000

Fabrika rahbarlari nazarda tutilayotgan faoliyat uchun quyidagi xarajatlarni amalga oshirishni rejalashtirmoqda:

Umumishlab chiqarish xarajatlari	so'mda
Yordamchi materiallar	90 000
Bilvosita mehnat sarflari	200 000
Mehnat ta'tillari to'lovlari	320 000
Energiya xarajatlari, o'zgaruvchan qismi	90 000
Joriy ta'mirlash xarajati, o'zgaruvchan qismi	70 000



Amortizatsiya	230 000
Mol-mulk solig'i	50 000
Mulkni sug'urtalash xarajatlari	10 000
Nazorat chiqimlari	100 000
Energiya xarajatlari, doimiy qismi	20 000
Joriy ta'mirlash xarajati, doimiy qismi	20 000
Jami	1 200 000
Marketing va ma'muriy boshqaruv xarajatlari	
Komission xarajatlari	200 000
Reklama xarajatlari	60 000
Sotish bo'limi ishchilari ish xaqi	100 000
Xizmat safari xarajatlari	90 000
Materiallarni bichuvchilarning ish xaqi	100 000
Yordamchi materiallar	12 000
Boshqaruvchilarning ish xaqi	260 000
Boshqa xarajatlar	48 000
Jami	870 000

Talab qilinadi:

Kelgusi yil uchun operativ byudjetni tuzing. Buning uchun quyidagi byudjetlarni tuzish lozim:

1. Sotish byudjeti;
2. Ishlab chiqarish byudjeti (donada);
3. Materiallarni ishlatish byudjeti;
4. Mehnat sarfi byudjeti;
5. Umumishlab chiqarish xarajatlari byudjeti;
6. Davr oxiriga bo'ladigan qoldiqlar byudjeti;
7. Sotiladigan mahsulotlar tannarxi byudjeti;
8. Marketing va ma'muriy boshqaruv xarajatlari byudjeti;
9. Moliyaviy natijalar to'g'risidagi byudjet hisoboti.

## VI BOB. BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL ETISH

### 1-§. Boshqaruv hisobini tashkil etish tizimlari

Xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarish quvvatlari va uning amaldagi hajmlari boshqaruv hisobi tizimini qo'llashni obyektiv zaruriyatga aylantiradi.

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

Boshqaruv hisobi tizimining tasniflanishi quyidagi 2-chizmada keltirildi.



### 2-chizma. Boshqaruv hisobi tizimining tasniflanishi

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

Faoliyat turlari bo'yicha *axborotlarni qamrash kengligiga* qarab xo'jalik yurituvchi subyekt tashkiliy tuzilmasi, mahsulotlar to'liq

tizimlarga ajratilib, tizimli va muammoli hisob hamda ularning tarkibiy qismlarining maqsadli to'plami tizimlari yig'indisidan iborat bo'ladi.

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

- 1) ishlab chiqarish resurslarini sotib olish va ulardan foydalanish bo'yicha xarajatlarni o'lchash va baholash;
- 2) ta'minot, ishlab chiqarish, sotish jarayonlarini tabiiy o'lchov vositalarida nazorat qilish;
- 3) xarajatlarni moddalari va elementlari, kelib chiqish manbalari, mahsulot, ish va xizmatlar turlari bo'yicha guruhlariga ajratish;
- 4) o'z foydalanuvchilarini muddatlari, mazmuni va berilish chastotasi bo'yicha qoniqtiruvchi ichki hamda tashqi hisob va hisobot.

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

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

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

Muammoli hisob ma'lumotlari quyidagi maqsadlar uchun ishlatiladi:

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

- daromadlar va xarajatlarning optimallashtirishini ta'minlovchi xazinalar va xarajatlarni boshqarish modellarini ishlab chiqish.

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

*Monistik* – buxgalteriya hisobi hisobvaraqlarida to'g'ri va qarama-qarshi aloqadorlik asosida tizimli va muammoli hisobni birlashtirib, yaxlit holga keltiruvchi tizim. Tizimli hisob buxgalteriya hisobi hisobvaraqlarida ishlab chiqarish xarajatlarini, tayyor mahsulot va uning sotilishini aks ettirish yo'li bilan xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini, uning moliyaviy imkoniyatlarini baholash imkonini beradi. Ichki hisob-kitob ma'lumotlari asosida moliyaviy axborotlarni to'ldirish orqali ma'muriyat har bir ishlab chiqarish bo'g'inining oqilona tashkil etilganligini baholashi mumkin. Moddiy javobgar shaxslarning operativ (tezkor) ma'lumotlari va hisobotlaridan amaldagi standartlardan ijobiy va salbiy farqlanishlar aniqlanadi. Shu orqali daromadlar va xarajatlarning amaldagi nazorati tizimini tashkil etishga zamin yaratiladi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ishlab chiqarishda mablag' aylanishining barcha bosqichlarida ishlab chiqarish resurslari – ta'minot-tayyorlov faoliyati, ishlab chiqarish va sotuv – tizimli buxgalteriya hisobida namoyon etadi. Lekin, bu namoyon

bo'lish o'ziga xos xususiyatga ega bo'lib, u ko'proq resurslar dinamikasiga emas, balki ularning mavjud holatiga tegishlidir. Masalan, xo'jalik yurituvchi subyekt omborlaridagi moddiy resurslar hisobi, ta'minotchilardan mol kelishi va ularni ishlab chiqarishga taqsimlanishi hisobi, sexlar, sex omborlaridagi qoldiq materiallar hisobi va h.k.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Moliya-sotish hisobi* yordamida ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimenti, uning yaroqliligi, xaridorlar tarkibi, reklama uchun xarajatlar,

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

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

*Tashkiliy faoliyatning boshqaruv hisobi* turli darajadagi boshqaruv menejerlari ehtiyojlarini o'zining xarajatlari to'g'risida, transfer baholarni shakllantirish tamoyillari to'g'risida, xo'jalik yurituvchi subyektda ixtisoslashuv va mehnat taqsimotini optimal darajasi to'g'risida, bo'linmalar katta-kichikligini tanlashning to'g'riligi, ishlab chiqarish bo'linmalariga "xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi – foyda" tamoyilini qo'llashning asoslanganligi haqidagi ma'lumotlar bilan qondirish uchun zarurdir.

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

Kontrolling (nazorat) – xo'jalik yurituvchi subyekt yakuniy maqsadlarining amalga oshirishini ta'minlovchi boshqaruv tizimidir. Bu juda keng tushuncha hisoblanadi. Adabiyotlarda kontrolling (nazorat)ning ma'nosi bo'yicha turli xil ta'riflar uchraydi. Quyida kontrolling tushunchasi va uning mohiyatini aniqlashda V.B.Ivashkevich tomonidan tuzilgan modeldan foydalanilgan.

Kontrolling nafaqat xo'jalik yurituvchi subyektning, balki biznesning ham faoliyat regulyatori bo'lib xizmat qiladi va shu asosda o'ziga xos vazifalarni bajaradi:

- *Axborot.* Qarorlar qabul qilish usullari va ularning muvofiqlashtirishini ta'minlovchi ma'lumot bazasi shakllantiriladi;

- *Boshqaruv.* Me'yoriy, rejadagi va amaldagi ma'lumotlar, xo'jalik yurituvchi subyekt va uning tarkibiy bo'linmalari bo'yicha aniqlangan og'ishlar xo'jalik yurituvchi subyektning yakuniy maqsadiga erishish



uslublarini, yo'llarini va vazifalarini muvofiqlashtirish maqsadlarida foydalaniladi;

• *Nazorat*, xo'jalik yurituvchi subyekt va uning tarkibiy bo'linmalari faoliyatining tejamkorligi nazoratini ta'minlaydi.

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

Boshqaruv hisobining barcha tarkibiy qismlari o'zaro bog'langan, unda shakllangan ma'lumotlar ro'yxati xo'jalik yurituvchi subyekt hamda jami boshqaruv tizimidagi boshqaruv hisobini tashkillashtirish va takomillashtirish darajasini ifodalaydi.

### Xulosa

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

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

$$\boxed{\text{Daromad}} - \boxed{\text{Xarajat}} = \boxed{\text{Foyda}}$$

munosabati xizmat qiladi. Daromad, mamlakat iqtisodida inflyatsiya darajasi deyarlik sezilmaydigan paytlarda, shuningdek kuchli raqobatli tarmoqlarda nisbatan turg'un bo'ladi. Shuning uchun ham, hamma savol va muammolar keyingi ko'rsatkich, ya'ni xarajatlar miqdoriga bevosita bog'liq bo'ladi. Xarajatlar miqdori qancha katta bo'lsa, shunga teskari proporsional holda foyda miqdori kam, aksincha holat bo'lsa, foyda miqdori shuncha ko'p bo'lishi mumkin. Shuning uchun ham, boshqaruv hisobini tashkil qilish va yuritish, eng avvalo, xarajatlar mohiyatini chuqur va to'g'ri baholash bilan boshlanishi lozim bo'ladi. Qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlari mohiyati bilvosita ana shu xarajatlar miqdorida o'z aksini topadi. Ya'ni, noto'g'ri yoki samarasiz qaror xarajatlarning keskin o'sib ketishiga olib kelsa, keng mushohodali qarorlar uning miqdori

sezilarli kamayishini ta'minlaydi. Ana shu oddiy haqiqatni faoliyat turidan va mulk shaklidan qat'iy nazar, barcha xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari tushunishlari kerak bo'ladi.

Yuqoridagi ana shu xulosalardan kelib chiqqan holda, xarajatlar va daromadlar hisobi tizimida quyidagi tarkibiy qismlar ajratib ko'rsatiladi: ta'minot-tayyorlov faoliyati, ishlab chiqarish faoliyati, mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari va tannarx, moliya-sotish faoliyati, tashkiliy va investitsiya faoliyati.

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

## **2-§. Integratsiyalashtirilgan hisob tizimini avtomatlashtirishning xususiyatlari**

Mulk shakli va faoliyat turidan qat'iy nazar, o'zaro raqobat muhiti kuchayib borishi jarayonida xo'jalik yurituvchi subyektlarni boshqarish yuqori malaka va chuqur iqtisodiy bilimlarni talab qiladi. Iqtisodiy jarayonlarning modellashtirilishi ishlab chiqarish qonunlariga asoslangan mavjud barqaror aloqalar asosida amalga oshiriladi.

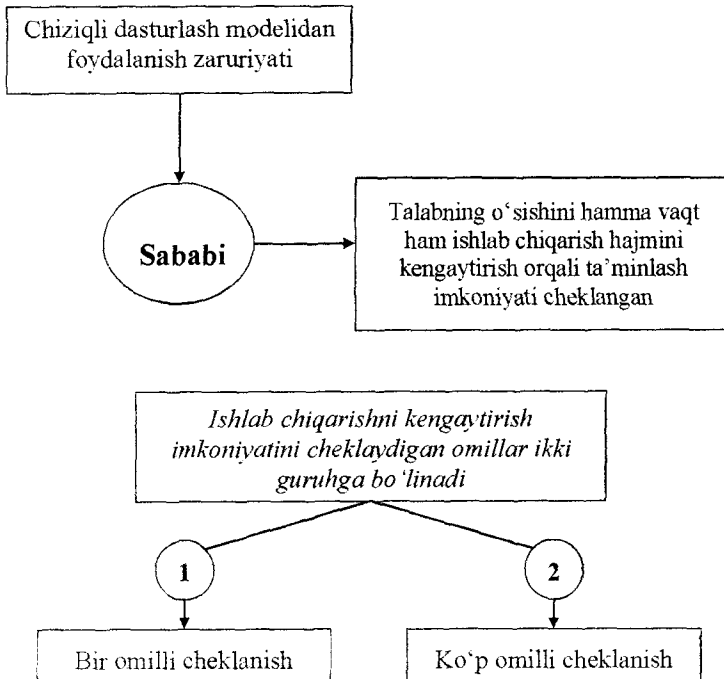
Ishlab chiqarish to'liq inson manfaatlari va maqsadlari yo'lida jamiyatning rivojlanish qonunlariga bog'langan holda xizmat qilsada, u tabiat qonunlarini bilish asosida tashkil etiladi va bu qonunlarga bo'ysunadi. Shu boisdan tabiatdagi singari iqtisodiyotda ham barqaror qonuniy bog'lanishlar mavjuddir. Shuning uchun ularning matematik tuzilishini shakllantirish, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish mumkin.

Buning uchun xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari yoki ana shu iqtisodiy jarayonni matematik modellashtirishni o'z oldiga maqsad qilib olayotgan har bir mutaxassis bir qator iqtisodiy bilimlarni, shuningdek, matematik modellashtirish asoslarini, uning amalga oshirilish bosqichlarini puxta bilib olishlari lozim bo'ladi.

### Chiziqli dasturlash modellariidan foydalanish zaruriyati

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt – mahsulot ishlab chiqaruvchimi, xizmat ko'rsatuvchimi yoki ish bajaruvchimi, qat'iy nazar, xuddi shuningdek mulk shaklidan ham qat'iy nazar, o'z faoliyatlarini olib borishlarida juda ko'plab moddiy, moliyaviy va mehnat resurslari cheklanishlariga (pul mablag'lari yetishmasligi, aylanma mablag'lari tanqisligi, malakali ishchi kuchi kamligi, yuqori texnologiyalarga asoslangan asbob-uskunalar yetishmasligi va sh.k.) duch keladi.

Agar ishlab chiqarishda cheklashlar bo'lmasa, u holda sotish bo'limining xodimlari va menejerlari mahsulot chiqarishni ko'paytirish yoki mahsulotlarni eng yuqori marjinal foyda bilan sotishga harakat qilsalar haq bo'ladilar. Lekin, ishlab chiqarishda cheklashlar mavjud bo'lsa, u holda eng yuqori marjinal foydaga ega bo'lgan mahsulotlar uncha daromadli bo'lmasligi mumkin. Faqat ishlab chiqarish jarayonlari va uning barcha cheklanishlarini aniq modellashtirish yordamida ishlab chiqarish va sotish uchun ancha foydali bo'lgan mahsulotlar va xizmatlarni aniqlab olish mumkin.



*Bir omilli cheklanish*

Barcha mahsulot turlari faqat bir xil stanokda ishlab chiqilsa, bu holda bitta omilli cheklanish mavjud bo'ladi

(masalan, stanokning ish vaqti, ya'ni «mashina/soat» ko'rsatkichi)

Masalan, xo'jalik yurituvchi subyekt faqat ikki turdagi mahsulotning birini ishlab chiqarishni tanlashi mumkin. Quyidagi ma'lumotlar mavjud:

Ko'rsatkichlar	Mahsulot turlari	
	"1"	"2"
1. Bir dona mahsulotning sotish bahosi	10	15
2. Bir dona mahsulotning o'zgaruvchan xarajati	4	7
3. Marjinal foyda	6	6
4. Mahsulot birligi, mashina/soat	3 soat	6 soat

**Xulosa:**

1. Agar, ikkala mahsulot ishlab chiqarishi bo'yicha cheklanish bo'lmaganda edi, xo'jalik yurituvchi subyekt har ikki turdagi mahsulotni ham ishlab chiqargan bo'lar edi.
2. Bitta cheklanish mavjud bo'lgani uchun xo'jalik yurituvchi subyekt bitta turdagi, ya'ni birinchi turdagi mahsulotni ishlab chiqarishni qabul qiladi.

*Ko'p omilli cheklanish*

Mahsulot ishlab chiqarish hajmining cheklanishiga ikki va undan ortiq omillarning ta'sir etishi

(masalan, stanokning ish vaqti, ya'ni «mashina/soat», mahsulotlarni testdan o'tkazish vaqti va shu kabi ko'rsatkichlar)

## Misol.

Oldingi misolni davom ettirib, faraz qilaylik, ishlab chiqarish hajmiga yana bir omil ta'sir etayapti.

Bu omil - har bir mahsulotni testdan o'tkazish uchun bizning ixtiyorimizda 12 soat vaqt bor. Har bir mahsulotni testdan o'tkazish bir xil, 2 soatdan talab qiladi. Shu holatda, bir soatda «1» mahsulotning testi natijasidagi marjinal foyda 4 ga (8:2 soat) teng bo'ladi. «Test» ko'rsatkichi «mashina/soat» ko'rsatkichiga nisbatan asosiy ko'rsatkichga teskari ta'sir ko'rsatadi.

Shu omil ta'siri natijasi bo'yicha xulosa qilinadigan bo'lsa, «test» omilida afzallik «2» mahsulotga beriladi.



Ana shu ikkala cheklanish omili ta'sirida qaysi mahsulot turini ishlab chiqishga afzallik berishni aniqlash uchun chiziqli dasturlash modelidan foydalaniladi.

### 3-§. Chiziqli dasturlash modelining asosi

Model - namuna, real o'xshashlik, predmetning, jarayonning va voqelikning aks ettirilishidir.

Model xarakteri to'g'risidagi ko'rsatkichlar majmuasi modellashtirilayotgan obyektlarning asosiy xususiyatlari xaqida mulohaza yuritish uchun yetarli miqdorda axborotlarni va unga mos qarorlar chiqarish imkonini berishi lozim.

Iqtisodiy matematik model (IMM) bir yoki bir necha matematik ifodalar (tenglama, funksiya, tengsizlik) yordamida iqtisodiy jarayonlarni yoki voqelikni aks ettiruvchi talqin bo'lib, modellashtirilayotgan obyektning belgilab qo'yilgan yoki ehtimoli kutilayotgan shart-sharoitlarda o'zini tutishini ko'rsatadi.

Modelning modellashtirilayotgan obyektga mos kelishi uchun uning ko'rilishida quyidagi qoidalarga rioya qilinishi shart:

- obyektning to'la aks ettirishi;
- obyekt xarakteristikasiga mos kelishi;
- obyekt xarakteristikalarining o'zgarishiga qarab, modelga o'zgartirish kiritish ehtimolining mavjudligi;

- mashinada dasturlash qoidalariga model algoritmlarining mos kelishi;

- matematik modelni matematik ko'rinish usullari va shakllariga aylantirish ehtimolining borligi.

Modellashtirish xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruv mexanizmining majmuasini emas, balki uning ayrim funksiyalarini talqin etishga mo'ljallangan bo'lib, ushbu funksiyalarning asosiylari quyidagilardan iborat:

- buyurtmalarni bajarish va xarajatlarni bosqichma-bosqich talqin etish bilan bog'liq holda ishlab chiqarishni modellashtirish;

- iste'molchiga yetkazib berish va haqini to'lash bilan bog'liq holda mahsulot sotishni modellashtirish;

- ishlab chiqarishga aloqador xom ashyo, material, jamlovchi qismlar sotib olinishini modellashtirish;

- kalkulyatsiya smetalari va xarajatlar elementlari bo'yicha, ishlab chiqarish xarajatlari smetalari bo'yicha tannarxni modellashtirish.

Ta'kidlab o'tish lozimki, matematik asosda ko'rilgan va qayd etilgan grafik modellar kam samaralidir, chunki ular statistik bo'lib, ular asosida hisob-kitob ishlarini amalga oshirish va optimal qarorlar qabul qilish ancha murakkab.

Modellar, xususan iqtisodiy modellarning asosiy vazifasi - ma'lum qoidalarga bo'ysunuvchi matematik funksiyalar yordamida iqtisodiy voqeliklarni ko'rish, tahlil qilish, solishtirish va bashorat qilishdir. Ma'lumki, model asl nusxaga to'liq mos kelmaydi, iqtisodiy voqeliklar va jarayonlarni ularning barcha murakkabliklari bilan birga aks ettira olmaydi, balki obyektning faqat asosiy xarakteristikalariga nisbatan sodda chizmalar sifatida ko'rib chiqadi va shakllantiradi.

Ixtiyoriy tanlab olingan modelga kiritilgan omillar va ko'rsatkichlar soni, agar kattaliklar obyektning asosiy bosh xususiyatlarini aks ettirsagina, uning real obyektga yaqinlashuvi darajasini ko'rsatadi.

Ana shuning uchun ham, modellarni ishlab chiqish jarayoni obyektning xaqiqiy mavjud belgilarini tanlab olishdan va ularni keyinchalik matematik formulalar, tenglamalar ko'rinishiga keltirishdan boshlanadi.

Biznes, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini modellashtirishdan ko'zlangan asosiy maqsad sarf-xarajatlarni va natijalarni optimallashtirish bo'lib, uning yechimi ikki variantni ko'zda tutadi:

1. Cheklangan resurslardan foydalangan holda, maksimum natijalarga erishish;

2. Aniq belgilangan natijalarga erishish uchun eng kam miqdorda xarajatlar qilish.

Iqtisodiy adabiyotlarda «minimum xarajatlar» bilan «maksimum natijalar» iborasi ko'p uchraydi. Lekin, masalaning bu tariqa qo'yilishi har doim ham to'g'ri bo'lavermaydi, zero aynan bir iqtisodiy masalaning hal etilishidagi minimum, har doim maksimumni inkor etadi va aksincha. Biror bir narsa bilan cheklanmagan «minimum» va «maksimum» xarajatlar cheksizlikdir.

Ayrim olingan xo'jalik yurituvchi subyekt amaliyotida iqtisodiy-matematik modellarning qo'llanilishi ishlab chiqarish va iste'molning iqtisodiy shakllanishiga olib kelish bilan birga iqtisodiy munosabatlar xarakterini (avvalo, biror qarorga kelish va qabul qilish masalalarida) o'zgartiradi.

Ishlab chiqarishni boshqarish jarayonlarining optimallashtirilishi mutaxassislarni «boshqaruvchi» darajasiga olib chiqadi va ular xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvchisi darajasidan bir necha pog'ona past tursalarda, boshqaruvchi ularning tavsiyalarini hisobga olishi mumkin.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati natijalarini va xarajatlarini optimallashtirish uchun uning faoliyatini baholovchi belgilarni aniqlash lozim, ya'ni qo'yilgan masalaga mos keluvchi optimallik mezonini topish kerak bo'ladi. Qabul qilingan har qanday qaror xo'jalik yurituvchi subyektni uning oldiga qo'yilgan maqsadga maksimal darajada yaqinlashtirishi shart.

IMM muhim boshqaruv quroli hisoblansada, hozircha ishlab chiqarish va boshqaruv tizimining yordamchi quroli sifatida qoladi. Modellar yordamida qilingan hisob-kitob natijalari hozirgi paytda asosan maslahat beruvchi vosita sifatida qo'llaniladi. Eng so'nggi hal qiluvchi qarorga kelish rahbarga bog'liq bo'lib qoladi. Bunday hol modellashtirishdagi asosiylari quyidagilardan iborat bo'lgan kamchiliklar bilan izohlanadi:

- modelga masalani hal etish uchun kerak bo'lmagan ko'rsatkichlar va normativlarning kiritilishi;

- mazkur obyekt uchun zarur bo'lgan xarakteristikalarining va o'zgaruvchan kattaliklarning modelga kiritilmasligi;

- modellashtirilayotgan obyekt parametrlariga etarli baho bermaslik;

- model tarkibidagi kamchiliklar, ya'ni qabul qilingan omillar funksional bog'lanishlarining noto'g'ri va noaniq belgilanishi;

- asosiy parametrlarni va obyekt dinamikasida o'zgaruvchi parametrlarni to'liq qamrab olmaydigan darajada modellarni soddalashtirish;

- o'zgaruvchi parametrlar tahlilining murakkablashtirilishi hamda modellashtirish uchun vaqt va resurslar sarfining ortishiga olib keluvchi modellarning murakkablashtirib yuborilishi.

Iqtisodiyotning turli darajalari va tomonlari uchun quyidagi IMMLar ishlab chiqiladi:

- taqsimot modeli;
- adaptiv model;
- imitatsiya modeli;
- makroiqtisodiy model;
- xo'jalik hisobi modeli (mikroiqtisodiy);
- iqtisodiy-statistik model va shu kabilar.

O'rta va yirik xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tahlil qilish uchun:

- tarmoqlararo balansning tayanch modeli;
- xo'jalik hisobi modeli;
- iqtisodiy-statistik model va boshqalardan foydalaniladi.

Tarmoqlararo balanslarda xo'jalik yurituvchi subyekt sharoitlariga to'g'ri keluvchi eng sodda tenglamaning qo'llanilishini materiallarga bo'lgan talabni hisoblash misolida ko'rish mumkin.

Iqtisodiyotda optimallashtirilgan modellar muhim o'rin tutadi. Ular funksional yoki optimallik mezonini deb ataluvchi tenglamalar, tengliklar va tengsizliklar tizimidan iboratdir.

Bunday mezonlar yordamida xo'jalik yurituvchi subyekt uchun muhim bo'lgan qandaydir ko'rsatkich bo'yicha eng maqbul qarorga kelinadi. Masalan, belgilangan hajmda mahsulot ishlab chiqarish uchun materiallar sarfining minimum bo'lishi yoki aksincha, belgilab qo'yilgan moddiy resurslar bo'yicha maksimum hajmda mahsulot ishlab chiqarish (daromadga ega bo'lish) kabi.

IMMning afzalligi uning universalligida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv hisobida modellardan foydalanish, xususan, chiziqli dasturlash modellaridan foydalanish ko'pchilik olimlar ishlarida uchraydi. Lekin, undan foydalanish borasida fikr-mulohazalar bir hil emas.

Bizning fikrimizcha, boshqaruv hisobida chiziqli dasturlash modeli yordamida yechiladigan asosiy masala – bu qo'yilgan maqsadning optimal yechimini topishdir. Oddiyroq ifodalangan bo'lsa, barcha xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlarining asosiy maqsadi bo'lgan foydani



ko'paytirish yoki foydalanilayotgan resurslarni kamaytirishga erishish uchun qanday qilib cheklangan resurslarni taqsimlash kerak degan savolga asosli javob topish.

Chiziqli dasturlash modelining barcha o'zaro bog'liqliklari ham chiziqli hisoblanadi. Chiziqli dasturlash modellari neftni tozalash, kimyoviy preparatlar ishlab chiqarish, oziq-ovqat mahsulotlarini qayta ishlash va umuman barcha ishlab chiqarish sohaslarida juda samarali tarzda, keng qo'llanilishi mumkin. Chiziqli dasturlash modelining kirish va chiqish ma'lumotlari, taxmin va cheklovlarini tushuna oladigan buxgalterlar (moliyaviy menejerlar) xo'jalik yurituvchi subyektlarning butun faoliyatini boshqarishda muhim rol o'ynaydilar.

Chiziqli dasturlash (ChD) modelidan ishlab chiqarilishi mo'ljallanayotgan mahsulot turlari ichidan eng afzallarini tanlab olish, mahsulot assortimentini aniqlash, materiallarning o'rni almashtirish va birgalikda ishlatish, kalendarli rejalashtirishni ishlab chiqish kabi boshqaruv qarorlarini yechishda foydalaniladi. Chiziqli dasturlash modelining bu imkoniyatlarini boshqaruv sohasidagi barcha iqtisodchi olimlar bir hilda tan oladilar.

Chiziqli dasturlash modelida resurslarning muayyan to'plami mavjud va bu resurslar mazkur xarajatlarni ma'lum bir darajasini ta'minlashi ko'zda tutiladi. Rahbarning asosiy maqsadi maksimal darajada foyda olish uchun va ishlab chiqarish resurslari cheklangan bir sharoitda yoki boshqa omillar ostida qanday tovar va xizmatlarni qancha ishlab chiqarish qarorini tanlab olishida namoyon bo'ladi.

#### **4-§. Chiziqli dasturlash modeli muammolarini yechish bosqichlari**

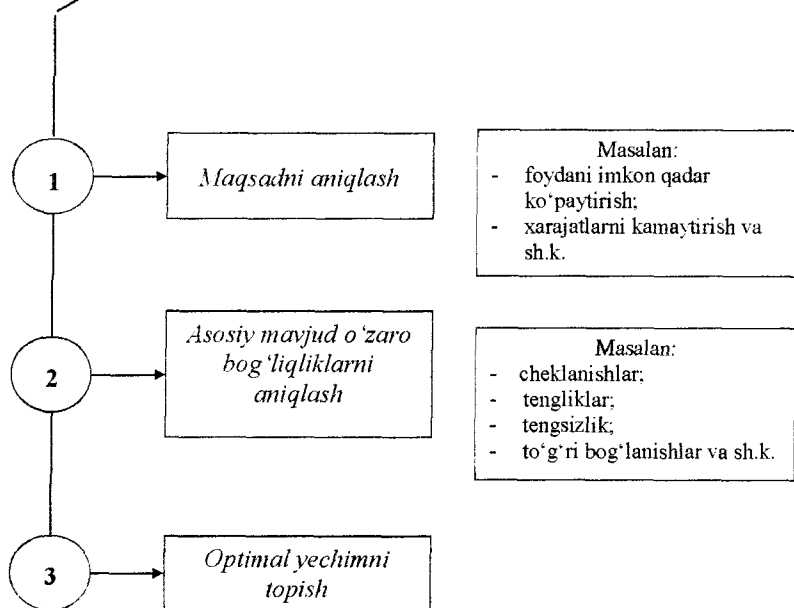
Chiziqli dasturlash modelidan bozor munosabatlari tobora erkinlashib borayotgan hozirgi davrda samarali foydalanish uchun, uning oldiga masala qo'yilishi va qo'yilgan masala yechimini topish uchun muhim sanaladigan bosqichlar ketma-ketligini har bir rahbar yaxshi bilishi kerak bo'ladi.

Chiziqli dasturlash masalalari yechimi uch bosqichni o'z ichiga oladi (quyidagi chizmaga qarang):

##### Maqsadni aniqlash

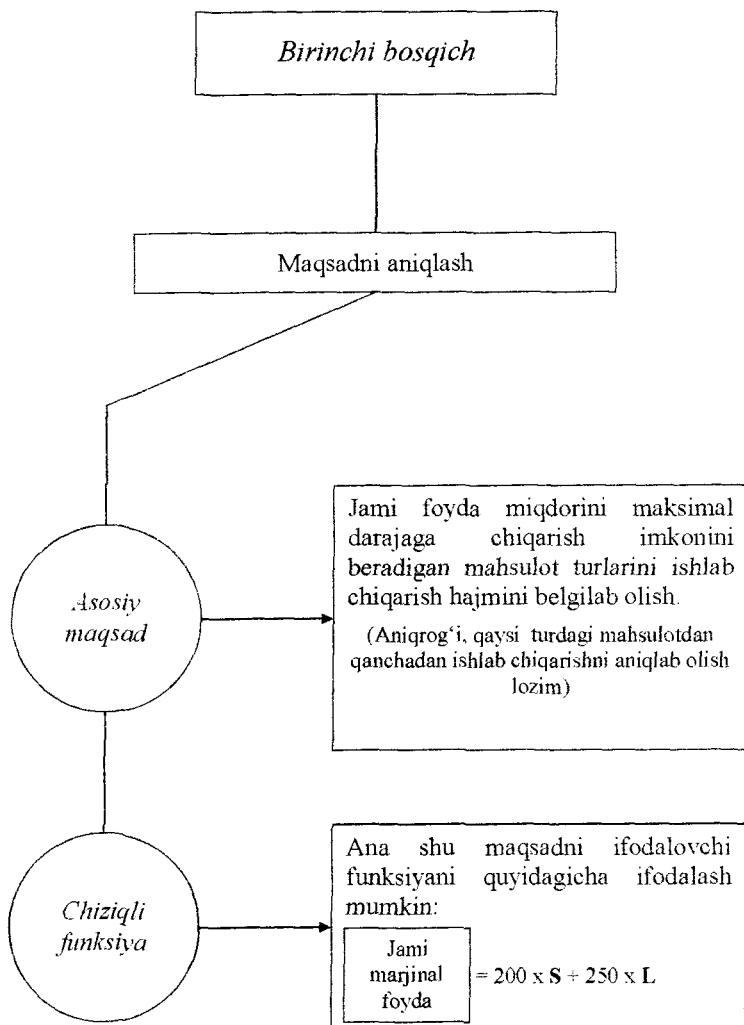
Maqsad funksiyasi maksimallashtirilishi (masalan, foyda) yoki minimallashtirilishi (xarajatlar) lozim bo'lgan maqsadlarni aniqlaydi. Oddiyroq ifodalanadigan bo'lsa, chiziqli dasturlash modeli yordamida rahbar o'zi uchun qanday masala yechimini topishga intilayotganligini aniq belgilab olishi lozim.

## Chiziqli dasturlash muammolarini yechish bosqichlari



### Asosiy o'zaro bog'liqliklarni aniqlash

Bu o'zaro bog'liqliklar chiziqli funksiyalar sifatida ifodalangan cheklovlarni o'z ichiga oladi. Cheklash – bu matematik modelda barcha o'zgaruvchilar qanoatlantirishi lozim bo'lgan matematik tengsizlik (yoki tenglik)dir. Masalan, ishlab chiqarishga bevosita ta'sir qiladigan imkoniyatlar va cheklashlar (moddiy resurslar, mehnat resurslari, homashyo imkoniyati, mahsulot komponentlarining barchasi yetarli bo'lishi va sh.k.).



## Ikkinchi bosqich

Mavjud bo'lgan o'zaro bog'liqliklarni quyidagi tengsizliklar ko'rinishida ifodalash mumkin:

a) 1-sex bo'yicha cheklanishni	$1.5 \times S + 2.0 \times L = 300$
b) 2-sex bo'yicha cheklanishni	$1.0 \times S + 0.5 \times L = 120$
v) material yetishmasligi sababli «L» mahsulotini ishlab chiqish cheklanganligini	$L \leq 126$
g) salbiy ishlab chiqarish bo'lmagani uchun	$S \geq 0$ va $L \geq 0$

### Optimal yechimni topish

Maqsad funksiyasi faqat ikkita o'zgaruvchiga ega bo'lsa va cheklovlar soni ko'p bo'lmasa, u holda optimal yechimni topish uchun grafik usul, xatolik va sinash usulidan foydalanish mumkin. Amaliyotda yuzaga keladigan birmuncha qiyin holatlarda, kompyuter uchun dasturli ta'minotning maxsus paketlaridan foydalanish zarur bo'ladi.

Raqobat muhiti ta'siri kuchayotgan va tashqi bozor hamda iste'molchilar talabi o'sayotgan davrda har bir rahbar ana shu chiziqli dasturlash modelidan o'zining kundalik amaliyotida foydalanishi va xo'jalik yurituvchi subyektning iqtisodi bilan bog'liq bo'lgan o'z qarorlarini unga suyanib qabul qilishi maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

Amaliyotda odatda, mahsulot ishlab chiqarish hajmini bittadan ko'proq omillar cheklaydi. Bunday holatda biz oddiygina marjinal foydaning cheklovchi resurslar birligiga nisbatidan foydalanib, turli mahsulotlar foydaliligini zanjirlashimiz mumkin. Bir nechta cheklovchi omillar mavjud bo'lgan sharoitda mahsulotlarni zanjirlash sezilarli farqlanadi.

Bir mahsulotli oddiy «xarajatlar – hajm – foyda tahlili»ning cheklashlar soni ko'p bo'lgan mahsulotlar to'plamigacha kengayishi butun

ishlab chiqarishda marjinal foydani maksimallashtiruvchi ishlab chiqarish rejasini aniqlab olish uchun chiziqli dasturlash modelini ifodalashni talab etadi. Chiziqli dasturlash modelining muhim xulosasi shuki, ancha daromadgir mahsulotlar bo'lib, iste'mol qilingan cheklovchi resurslar birligida marjinal foydani maksimallashtiradigan mahsulotlar hisoblanadi. Agar ko'plab cheklovchi omillar mavjud bo'lsa, foydani oddiy muhimlik darajasiga qarab ajratish imkoniyati bo'lmagan holatda, chiziqli dasturlash modelining yechimi barcha cheklovlarni qanoatlantirgan holda jami marjinal foydani maksimallashtiradi.

Amaliyotda odatda bittadan ko'p cheklovlar uchraydi. Demak, cheklovlar to'plami mavjud bo'lganda jami marjinal foydani maksimallashtirish asosiy masala hisoblanadi. Chiziqli dasturlash modeli chiziqlilik to'g'risidagi tasavvurlar ma'qul hisoblangan masalalarni yechishda foydalaniladi.

Chiziqli dasturlash modellarini qo'llayotganda biz faqat bitta omil – mahsulot ishlab chiqarish hajmi mahsulotga ketgan jami xarajatlarni o'zgarishini keltirib chiqarishini ko'zda tutamiz. Barcha boshqa xarajatlar o'zgarimas bo'lsin deylik. Barcha qisqa muddatli qarorlar uchun bu taxmin yetarlicha ma'qul hisoblanadi. Qaerda bu farazlar ma'qul bo'lmasa, unda qarorlar qabul qilish uchun boshqa modellardan foydalanish kerak.

Mahsulotning optimal assortimentini aniqlashga doir misol ko'rib chiqamiz:

Kichik xo'jalik yurituvchi subyektda keng tijorat va iste'mol tovarlari uchun nashriyot va kantselyariya mollari ishlab chiqariladi. Xususan, ikki turdagi («S» va «L») bosma mahsulotlari (albom) ishlab chiqariladi va sinovdan o'tadi. Albomlarning har bir modeli ikkita bo'linmadan, ya'ni ishlab chiqaruv va sinov sexlaridan o'tadi (1-jadval)<sup>1</sup>.

Faraz qilaylik, sex bitta albom ishlab chiqaradi. Jadvaldan ko'rinib turibdiki, ishlab chiqaruv sexi ko'pi bilan S turdagi 200 ta albom (300 mashina-soati : 1,5 mashina-soati bir albomga = 200 albom) yoki L turdagi 150 albom (300 mashina-soati : 2,0 mashina-soati bir albomga = 150 albom) yig'ishi, xuddi shunday nazorat va sinov sexi 120 ta S (120 : 1,0 = 120 birlik) va 240 ta L albomini testdan o'tkazishi mumkin<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., 176 б., 160-161 бетлар.

<sup>2</sup> Shu manbada.

Bo'lim	Mavjud quvvat, soatlarda	Iste'mol qilinayotgan quvvat, mahsulot birligiga soatlarda		Bir kunda maksimal ishlab chiqarish, dona	
		S albomi	L albomi	S albomi	L albomi
1-ishlab chiqaruv sexi	300 mashina soat	1,5	2,0	200	150
2-sinov sexi	120 soat	1,0	0,5	120	240

2-jadvalda ushbu yechimga relevant bo'lgan boshqa ma'lumotlar keltirilgan. Bitta S albomi uchun marjinal foyda 200 so'm va bitta L albomi uchun 250 so'mni tashkil etishini ta'kidlab o'tamiz.

Ma'lumki, L albomlari uchun materiallarning yetishmasligi, ularni bir kunda ishlab chiqarilishini 126 tagacha kamaytiradi. Aniqrog'i, xo'jalik yurituvchi subyekt L turdagi albomdan har qanday holatda ham 126 donadan ortiq ishlab chiqara olmaydi. Maksimal foyda olish uchun har kuni ikkala turdagi albomdan qancha ishlab chiqarilishi kerak? Shunday qilib, biz asosiy masalani ifodalab oldik.

Mahsulot	Ishlab chiqarish quvvatlari, donada		Sotish narxi, bir donasi, so'm	O'zgaruvchan xarajatlar bir donasi, so'm	Marjinal foyda bir donaniki, so'm
	1-sex	2-sex			
Faqat S turdagi albom ishlab chiqarilsa	200	120	800	600	200
Faqat L turdagi albom ishlab chiqarilsa	150	240	950	700	250

Yuqorida qayd qilinganidek, chiziqli dasturlash masalalari yechimi uch bosqichni o'z ichiga oladi:

**Maqsadni aniqlash.** Maqsad funksiyasi maksimalashtirilishi (masalan, foyda miqdorining eng ko'p miqdorda bo'lishi imkoniyatini aniqlash) yoki minimallashtirilishi (masalan, xarajatlarni) lozim bo'lgan masalalarni aniqlaydi.

**Asosiy o'zaro bog'liqliklarni aniqlash.** Bu o'zaro bog'liqliklar chiziqli funksiyalar sifatida ifodalangan cheklovlarni o'z ichiga oladi. Cheklash – bu matematik modelda barcha o'zgaruvchilar qanoatlantirishi lozim bo'lgan matematik tengsizlik (yoki tenglik)dir.

**Optimal yechimni topish.** Maqsad funksiyasi faqat ikkita o'zgaruvchiga ega bo'lsa va cheklovlar soni ko'p bo'lmasa, u holda optimal yechimni topish uchun grafik usul, xatolik va sinash usulidan foydalanish mumkin. Amaliyotda yuzaga keladigan birmuncha qiyin holatlarda, kompyuter uchun dasturli ta'minotning maxsus paketlaridan foydalanish zarur.

Yuqorida ko'rib chiqilgan misol yordamida chiziqli dasturlash masalasini yechish uchun shu uchta bosqichning amalda ishlashini kuzatamiz.

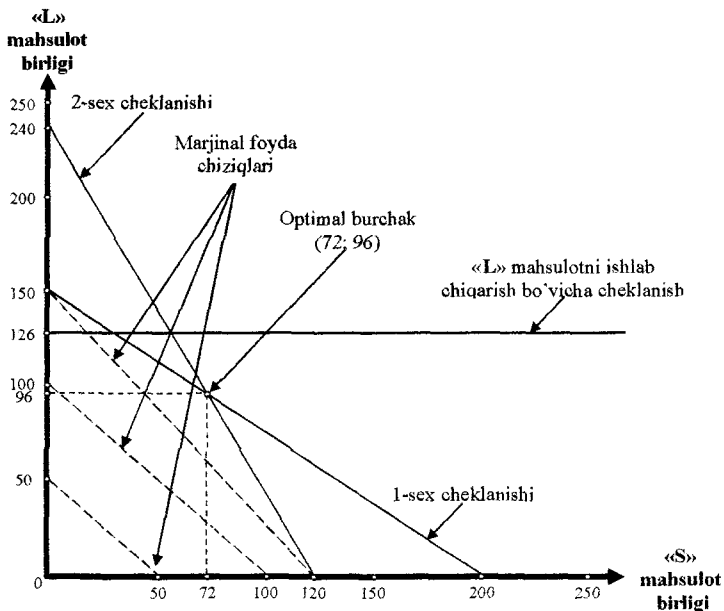
1-bosqich. asosiv maqsad – jami marjinal foydani maksimallashtiradigan mahsulotlar kombinatsiyasini topishdan iboratdir. Misolimizda ushbu maqsadni ifodalovchi chiziqli funksiya quyidagi ko'rinishga ega bo'ladi:

$$\text{Jami marjinal foyda} = 200\,000 \times S + 250\,000 \times L$$

2- bosqich - o'zaro bog'liqliklar quyidagi tengsizliklar ko'rinishida ifodalanadi<sup>1</sup>:

a) 1-sex bo'yicha cheklanishni	$1.5 \times S + 2.0 \times L = 300$
b) 2-sex bo'yicha cheklanishni	$1.0 \times S + 0.5 \times L = 120$
v) material yetishmasligi sababli «L» mahsulotini ishlab chiqarish cheklanganligini	$L \leq 126$
g) salbiy ishlab chiqarish bo'lmagani uchun	$S \geq 0$ va $L \geq 0$

<sup>1</sup> Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., 176 б., 164-бет.



Ushbu rasmda 1 va 2-sexlar uchun materiallar yetishmasligi natijasidagi mavjud cheklashlarni aks ettiruvchi uchta chiziq ko'rsatilgan grafik tasvirlangan<sup>1</sup>.

Grafikdagi – qabul qilinishi mumkin bo'lgan qarorlar sohasi mahsulotlarning mumkin bo'lgan kombinatsiyalari chegarasini, ya'ni S va L albomlari sonining barcha cheklovchi omillarni qanoatlantiradigan kombinatsiyasini ko'rsatadi. Bu soha grafikda shtrixlangan.

3-bosqich, optimal yechimni topish uchun dastlab xatolar va sinash usulini, keyin esa grafik usulni ko'rib chiqamiz.

Tadqiqotlar natijasi ko'rsatishicha, optimal yechimni aniqlashning bir qator usullari mavjud<sup>2</sup>.

Ana shu usullardan rivojlangan demokratik mamlakatlar xo'jalik yurituvchi subyektlari faoliyatida samarali foydalaniladiganlaridan biri - xatolar va sinash usulidir. Bu usul oddiy va qo'llashga juda amaliy bo'lib - optimal yechim mumkin bo'lgan qarorlar sohasi burchaklari koordinatlarini tanlash natijasida topilishi mumkin.

Dastavval, qandaydir burchak nuqtasi tanlab olinadi va unda jami marjinal foyda miqdori hisoblaniladi. Rasmdan ko'rinib turibdiki, mumkin

<sup>1</sup> Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., 176 б., 164- бет.

<sup>2</sup> Shu yerda. 165-166 betlar.



bo'lgan qarorlar sohasi beshta burchak nuqtasiga ega. Bir vaqtning o'zida koordinatlarni tekshirish uchun tenglamadan foydalanish qulaydir. Masalan, ( $S = 72$ ;  $L = 96$ ) nuqta ikkita mos cheklovlar – tenglamalar tizimi ko'rinishidagi tengsizliklarni yechish yo'li bilan topilishi mumkin:

Demak, mahsulotning optimal tarkibi  $S$  turdagi 72 ta albom va  $L$  turdagi 96 ta albomni ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyekt uchun eng ma'qul variantligini ko'rsatib turibdi.

Ta'kidlash joizki, xatolar va sinash usuli, shuningdek grafik usul ikkita yoki ko'pi bilan uchta o'zgaruvchi bo'lgan holdagina foydalidir. Chiziqli dasturlashning ko'p o'zgaruvchili masalalarini yechish uchun bu usullarni qo'llab bo'lmaydi<sup>1</sup>.

Bunday holatlarda personal kompyuterlar uchun standart dasturlar paketi simpleks usulidan foydalangan holda optimal yechimni topadi.

Ana shunday holatlarda chet mamlakatlardagi xo'jalik yurituvchi subyektlar menejerlari grafik usuldan foydalanishadi.

Grafik usulga muvofiq, optimal qaror, qabul qilish mumkin bo'lgan qarorlar sohasining burchak nuqtalaridan birida joylashgan bo'lishi lozim. Nega shundayligini oldingi misolni davom ettirib ko'rish mumkin. Bir xil masalan, 1 mln. so'mga teng bo'lgan marjinal foyda beradigan, barcha mumkin bo'lgan kombinatsiyalarni ko'rib chiqamiz. Boshqacha aytganda, quyidagilarga egamiz:

$$200 \times S + 250 \times L = 1\,000\,000$$

Bu marjinal foydasi 1 mln. so'mga teng bo'lgan qiymatlar to'plami ( $S = 500$ ;  $L = 0$ ) va ( $S = 0$ ;  $L = 400$ ) nuqta orqali o'tuvchi to'g'ri punktir chiziq bilan berilgan. Jami marjinal foydaga teng bo'lgan boshqa to'plamlar ko'rsatilgan chiziqqa parallel chiziqlar bilan ifodalanadi. Rasmda shunday chiziqlardan uchtasini ko'rishimiz mumkin. Chiziqlar dastlabki holatidan uzoqlashgan sari jami marjinal foyda ko'payadi.

Optimal chiziq dastlabki, ya'ni mumkin bo'lgan qarorlar sohasi bilan umumiy nuqtaga ega bo'lgan chiziqdan eng uzoqda joylashgan chiziqdir. Bu nuqta ( $S = 72$ ;  $L = 96$ ) koordinatlarga ega bo'lgan burchak nuqtadir. Umuman aytganda, maksimallashtirish masalalari uchun optimal qaror mumkin bo'lgan qarorlar sohasining eng chekka nuqtasini punktir chiziq (marjinal foydaga teng bo'lgan chiziq) kesib o'tuvchi burchak nuqtasida joylashgan. Maqsad funksiyasining jami marjinal foydaga (JMF) teng

<sup>1</sup> Ирдиев А.Х. Бошқарув ҳисоби – Т, «Академия» нашриёти, 2002 й., 176 б.

bo'lgan (punktir chiziqning) og'ish burchagi quyidagi tenglamadan topilishi mumkin:

$$JMF = 200 \times S + 250 \times L$$

Og'ish burchagini ( $S$  ga bitta birlik qo'shilishi natijasida,  $L$  ning o'zgarish miqdorini) topish uchun  $L$  o'zgarganda tenglamani koeffitsientga ajratish va keyin  $L$  ni tenglamani chap tomoniga o'tkazish kerak:

$$JMF / 250 = 200 / 250 \times S + L$$

$$L = (JMF / 250 - 200 / 250) \times S$$

$$L = (JMF / 250 - 4 / 5) \times S$$

Optimal qaror qabul qilish usuli

Grafikdagi ( $S=72$ ;  $L=96$ ) quyidagicha topilgan:

$$1.5 \times S + 2.0 \times L = 300 \quad (1)$$

$$1.0 \times S + 0.5 \times L = 120 \quad (2)$$

Shu yerda (2)ni 1.5 ga ko'paytirsak, hosil bo'ladi:

$$1.5 \times S + 0.75 \times L = 180 \quad (3)$$

(3)-chi tenglikni (1)-chi tenglikdan chiqarsak, olamiz:

$$1.25 \times L = 120$$

$$L = 120 : 1.25 = 96$$

« $L$ »ning qiymatini (2)-chi tenglikka qo'ysak, hosil bo'ladi:

$$1.0 \times S + 0.5 \times 96 = 120$$

$$S = 120 - 48 = 72$$

«S» va «L»ning qiymatini (sonini) bilgandan keyin umumiy marjinal foyda summasini yengil hisoblab chiqishimiz mumkin:

<b>Jami marjinal foйда</b>
------------------------------------

$$= (200 \times 72) + (250 \times 96) = 38\,400 \text{ p.b.}$$

Grafikdagi ana shu holda bir burchak nuqtasidan keyingisiga siljisak, marjinal foydaning yangi nuqtalari (koordinatlari) hosil bo'lib boraveradi:

	(S, L) ning burchak nuqtalari	«S»	«L»	Marjinal foyda summasi, p.b.da
1.	(0:0)	0	0	$(200 \times 0) + (250 \times 0) = 0$
2.	(0:126)	0	126	$(200 \times 0) + (250 \times 126) = 31\,500$
3.	(32:126)	32	126	$(200 \times 32) + (250 \times 126) = 37\,900$
4.	(72:96)	72	96	$(200 \times 72) + (250 \times 96) = 38\,400$
5.	(120:0)	120	0	$(200 \times 120) + (250 \times 0) = 24\,000$

Ko'rinib turibdiki, eng optimal koordinat, «S» mahsulotidan - 72 dona va «L» mahsulotidan - 96 dona ishlab chiqish.

Tanlab olingan mana shu ixtiyoriy misolda eng ma'qul, ya'ni optimal boshqaruv qarorini qabul qilish usullari bir nechta bo'lib, ularning barchasining ishlash mexanizmi ko'rib chiqildi. Kichik va o'rta biznes subyektlari rahbarlari uchun bu model hamisha boshqaruv qarorlari qabul qilishda amaliy vosita sifatida foydalanishi lozim deb hisoblaymiz. Shu o'rinda qayd qilish joizki, bir necha rahbarlar ayni bir hil holatda turlicha variantlar yechimini tanlaydi, chunki real amaliyotda raqamlardan tashqari rahbar inobatga olishi lozim bo'lgan yana ko'plab omillar bor. Lekin, eng dastlabki hisob-kitoblari va barcha iqtisodiy ma'lumotlar sintezi ana shu tavsiya qilinayotgan modellar natijasiga asoslanishi maqsadga muvofiqdir.

Tavsiya qilinayotgan modelning istalgan usulidan mulk shaklidan va faoliyat turlaridan qat'iy nazar barcha xo'jalik yurituvchi subyektlarda ortiqcha qiyinchiliklarsiz foydalanish mumkin.

## Muammolar va vazifalar

### *1. Ishlab chiqarishning optimal rejasini aniqlash*

«Umar» OTAJ ikki hil mahsulot, ya'ni kompyuter va printer yig'adi va ularni sotadi. Xaridorlar kompyuterni alohida sotib olishlari mumkin, yoki unga qo'shib printerni ham xarid qilish imkoniyatiga egalar. Printerning o'zi alohida, ya'ni kompyutersiz sotilmaydi. Shu tamoyilga muvofiq sotilgan printerlar soni sotilgan kompyuterlar soniga teng bo'lishi, yoki uning sonidan kam bo'lishi mumkin. Har bir kompyuterdan aksiyadorlik jamiyati oladigan marjinal foyda 50 ming so'mni va har bir printerdan ko'riladigan marjinal foyda 100 ming so'mni tashkil qiladi.

Har bir printer ikkita ishlab chiqarish liniyasidan o'tib yig'iladi va sotuvga tayyor bo'ladi. Bitta printer birinchi liniyada 6 soatda va ikkinchi liniyada 10 soatda yig'iladi. Bitta kompyuter bo'lsa, birinchi liniyada 4 soatda yig'ilib, sotuvga tayyor bo'ladi. Aksiyadorlik jamiyatining birinchi yig'uv liniyasi sutkasiga 24 soat ishlaydi, ikkinchi yig'uv liniyasi bir sutka davomida – 20 soat. Faraz qilaylik, X – bu printerlar soni, Y – kompyuterlar soni.

### Talab qilinadi:

1. Vujudga kelishi mumkin bo'lgan barcha munosabatlarni chiziqli dasturlash modeli formatida aks ettiring;
2. «Umar» OTAJ eng yuqori darajada foyda olishi imkoniyatini kompyuterlar va printerlarning qaysi miqdori ta'minlaydi? Masalani yechishda har ikkala usul, ya'ni grafik usuldan ham, sinash va xatolar usulidan ham foydalaning.

### *2. Xarajatlarni kamaytirish*

«Mirzo» dehqon-fermer xo'jaligi qishloq xo'jalik ekinlariga mineral o'g'itlarni solishni amalga oshirmoqchi. Buning uchun hisob-kitoblarga asosan 4 800 kg azotli va 5 000 kg fosforli o'g'it kerak bo'ladi.

Mineral o'g'itlar maxsus xaltalarda sotilmoqda. «Ekstra» rusumli xaltada ikkita paket bo'lib, uning bittasiga 20 kg azot va 80 kg fosfor o'g'iti solingan, ya'ni bitta xaltaning umumiy og'irligi 100 kg. Ana shu «ekstra» rusumli bitta xaltaning bahosi 10 ming so'm.

«Mineral» rusumli xaltaning ham har birida 100 kg o'g'it bo'lib, shundan 75 kg – azot va 25 kg - fosfor, bahosi 18 ming so'm.

Faraz qilaylik, X – bu «ekstra» rusumli xaltalar soni va Y – «mineral» rusumli xaltalar soni.

### Talab qilinadi:

«Mirzo» dehqon-fermer xo'jaligi o'ziga kerak bo'lgan mineral o'g'itlarni eng kam xarajat bilan sotib olishi uchun har bir xaltadan qanchadan xarid qilishi lozim? Masalani grafik ko'rinishida yeching.

### *3. Mahsulotlarning optimal assortimenti*

«BONU» kompaniyasining bir nechta oziq-ovqat magazinlari bo'lib, ularning har biri sutkasiga 24 soat ishlaydi. Barcha magazinlarning maydoni bir hil bo'lib, ularning hajmi 80 kv. metrdan. Magazinlarda sotiladigan barcha tovarlar ikki guruhga umumlashtirilgan: baqqollik-gastronomiya mahsulotlari va kundalik ehtiyoj mollari. Kompaniya rahbarlari har bir magazin kamida 20 kv. metrdan baqqollik-gastronomiya mahsulotlari sotishi uchun va 16 kv. metrdan kundalik ehtiyoj mollari sotishi uchun ajratishlari lozimligini belgilab bergan. Mana shu cheklashlar doirasida har bir magazin mudiri mahsulotlar assortimentini mustaqil tarzda o'zi tanlashi mumkin.

Bir magazin mudiri har bir kv.m joy uchun marjinal foyda miqdorini quyidagicha belgilamoqda:

- baqqollik-gastronomiya mahsulotlaridan 5 000
- kundalik ehtiyoj mollaridan 1 500

### Talab qilinadi:

1. Magazin mudiri oldida turgan muommani aniqlang va uning chiziqli dasturlash modelini tuzing:

2. Nima uchun xo'jalik yurituvchi subyekt har bir tovar guruhi sotuvi uchun lozim bo'lgan eng kichik maydonni aniqlaydi?

3. Ana shu magazin uchun har bir tovar guruhidan qanchadan miqdor bo'lishi lozim bo'lgan optimal hajmni toping. Buning uchun har ikkala usul, ya'ni grafik usuldan ham, sinash va xatolar usulidan ham foydalaning.

## **Vaziyatli masalalar**

Xo'jalik yurituvchi subyekt metaldan ikki xil, ya'ni ko'taruvchi va yig'uvchi qurilma ishlab chiqaradigan yangi sexni ishga tushirdi. Sexning

ixtiyorida 5 dona metalga shakl beruvchi va yana 5 dona metalni kesuvchi stanoklar mavjud bo‘lib, bu stanoklarning barchasi ijaraga olingan. Har bir stanokning ijara haqi uchun xo‘jalik yurituvchi subyekt bir oyda 30 000 so‘m to‘laydi. Stanoklarning har birining bir oylik ishlab chiqarish quvvati 400 soatdan. Qo‘shimcha tarzda stanoklar olish imkoniyati yo‘q.

Quyidagi ma’lumotlar mavjud:

Asosiy vositalar nomi	Bir dona mahsulotni ishlab chiqarish uchun sarflanadigan mashinasoat		
	ko‘taruvchi qurilmada	yig‘uvchi qurilmada	Jami, bir oyda
Metalga shakl beruvchi stanoklar	2	2	2 000
Metalni kesuvchi stanoklar	1	2	2 000

Sex buxgalteri qo‘shimcha tarzda yana quyidagi ma’lumotlarni berdi:

Ko‘rsatkichlar nomi	ko‘taruvchi qurilmada	yig‘uvchi qurilmada
Bir donasining sotish bahosi, ming so‘mda	18	27
Bir donasining o‘zgaruvchan xarajatlari, ming so‘mda	14	20

Yig‘uvchi qurilmaga talab cheksiz, ko‘taruvchi qurilmalardan xo‘jalik yurituvchi subyekt rahbarlari bir oyda 800 donadan ortiq sotish mumkin emas deb, faraz qilishayapti. Quyida mana shu holatning chiziqli dasturlash modeli va uning grafigi keltirilgan. Xo‘jalik yurituvchi subyekt imkon qadar eng ko‘p miqdorda foyda olmoqchi va buning uchun zarur bo‘lgan ishlab chiqarish hajmiga (Oich) erishmoqchi.

Chiziqli dasturlash modeli

$Mf = 4 \times K + 7 \times Y$  bo‘ladi, quyidagi shartlar bajarilsa:

$$K + 2 \times Y < 2\,000$$

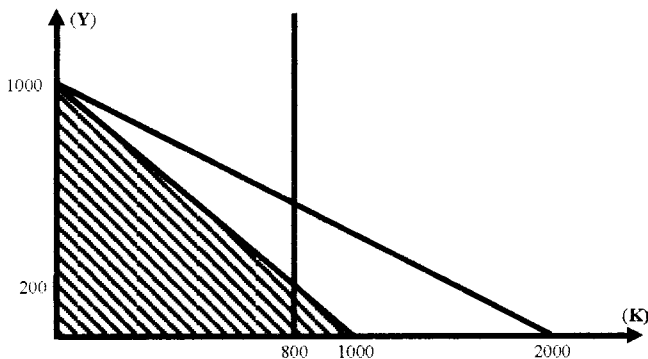
$$2 \times K + 2 \times Y < 2\,000$$

$$K < 800$$

$$K, Y \geq 0$$

bu yerda, **K**- ishlab chiqarilgan va sotilgan koʻtaruvchi qurilma;  
**Y**- ishlab chiqarilgan va sotilgan yigʻuvchi qurilma;  
**Mf** - marjinal foyda summasi.

Mana shu masalaning grafik koʻrinishi



Talab qilinadi:

har bir holatni alohida koʻrib chiqqan holda,  
quyidagi vazifalarni bajaring:

1. Marjinal foydaning eng yuqori miqdorini toping.
2. Koʻtaruvchi qurilmaga talabni 1000 donaga yetkazish uchun reklama xarajatlarini yana qancha summaga koʻtarish mumkinligini toping.

### Test savollari

1. Korporativ boshqaruv shakliga asoslangan xoʻjalik yurituvchi subyektlarda chiziqli dasturlash modeli yuqori darajadagi rahbarlarning boshqaruvga doir zarur boʻlgan hamma maʼlumotlari va variantlari oʻrtasidan, hamma vaqt ham, eng optimallarini topib bera olish imkoniga ega emas, shundaymi?

- a) Ha
- b) Yoʻq
- v) Turli sharoitda turlicha
- g) Toʻgʻri javob yoʻq

2. Chiziqli dasturlash modelining eng asosiy kamchiligi, xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati bilan bog'liq bo'lgan turli xil iqtisodiy ko'rsatkichlar o'rtasidagi korrelyatsion bog'liqliklarni hamma vaqt ham hisobga olish imkonini bera olmaydi, shundaymi?

- a) Ha
- b) Yo'q
- v) Turli sharoitda turlicha
- g) To'g'ri javob yo'q

3. Chiziqli dasturlash modelidan bir-biri bilan chiziqli aloqada bo'lgan uzoq muddatli qarorlarni qabul qilishda foydalangan maqulroq, shundaymi?

- a) Ha
- b) Yo'q
- v) Turli sharoitda turlicha
- g) To'g'ri javob yo'q

4. Chiziqli dasturlash modelining asosiy funksiyasi, bu:

- a) ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmini ko'paytirish;
- b) maxsus loyihalar uchun ma'lumotlar (miqdorini) sonini kamaytirish;
- v) "a" va "b" bandlar ham to'g'ri;
- g) "a" va "b" bandlar ham noto'g'ri.

5. Chiziqli dasturlash modelida eng kritik vaziyatlardan biri, kompyuterlarda o'rnatiladigan dasturlar paketidan foydalanishdir, shundaymi?

- a) Ha
- b) Yo'q
- v) Turli sharoitda turlicha
- g) To'g'ri javob yo'q

6. Chiziqli dasturlash modelini umumiy cheklashlar (ogranicheniya) soni uchtdan ko'p bo'lgan paytdagi holatlarga nisbatan qo'llash mumkin, shundaymi?

- a) Ha
- b) Yo'q
- v) Turli sharoitda turlicha
- g) To'g'ri javob yo'q



7. Chiziqli dasturlash modeli grafigida marjinal foyda summasi teng bo'lgan chiziqning egilish burchagi ham maqsadli funksiyadagidek bo'ladi, shundaymi?

- a) Ha
- b) Yo'q
- v) Turli sharoitda turlicha
- g) To'g'ri javob yo'q

8. Chiziqli dasturlash modelida asosiy faraz qilinayotgan narsa, bu:

- a) barcha xarajatlar - o'zgaruvchan xarajatlardir;
- b) cheklashlar bo'yicha barcha tengsizliklar ehtimollar ko'rinishida ifodalanadi;
- v) ikkala band ham to'g'ri (a va b bandlar);
- g) ikkala band ham noto'g'ri (a va b bandlar).

9. Kompaniya o'zining faoliyatini kengaytirish maqsadida bir necha sho'ba xo'jalik yurituvchi subyektlar ochishni rejalashtirmoqda. Buning uchun kompaniya ixtiyorida erkin tarzdagi 10,4 mln. so'm pul mablag'i mavjud. Kompaniya ikki hildagi sho'ba xo'jalik yurituvchi subyektini ochmoqchi: (A shaklidagi) 20 ishchi ishlaydigan va 10 ishchi-xizmatchisi bo'lgan V shaklidagi xo'jalik yurituvchi subyekt. Ana shu xo'jalik yurituvchi subyektlarga birlamchi moliyaviy quyilma miqdori quyidagi hajmda belgilangan: A shaklidagisi uchun – 1,3 mln. so'm va V shaklidagi uchun 670 ming so'm.

Rejalashtirilayotgan har bir yil uchun foyda miqdori A shaklidagi xo'jalik yurituvchi subyektdan – 92 ming va V shaklidagi xo'jalik yurituvchi subyektlardan 36 ming so'm. Kompaniya 200 kishidan ortiq ishchi xizmatchi olmoqchi emas va 20 sho'ba xo'jalik yurituvchi subyektini ochmoqchi. Necha dona sho'ba xo'jalik yurituvchi subyektini ochish lozimligi chiziqli dasturlash modeli orqali aniqlanmoqda. Chiziqli dasturlash modelidagi tengsizliklarda quyidagi keltirilayotgan qaysi tengsizliklar cheklanish sifatida qaralmasligi mumkin?

- a)  $A+V = 20$
- b)  $20 \times A + 10 \times V < 200$
- v)  $92\,000 \times A + 36\,000 \times V < 128\,000$
- g)  $1\,300\,000 \times A + 670\,000 \times V < 10\,400\,000$

10. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobining, xususan unda chiziqli dasturlash modelining qo'llanishi, asosan xarajatlarni boshqarish borasida boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradi, deb ko'pchilik mulohaza qilishadi. Shu bilan birgalikda, xo'jalik yurituvchi subyektning muayyan paytdagi holati bo'yicha aniq tahliliy ma'lumotlarni hamda qo'yilgan maqsadga erishish uchun qaysi yo'ldan borishligini to'la-to'kis ko'rsatib bera olmaydi, deyishadi. Mana shu fikr-mulohazalarga aniqlik kiritish maqsadida quyidagilarning mohiyatini yoritib bering:

- a) boshqaruv hisobi;
- b) strategik boshqaruv;
- v) moliyaviy hisob;
- g) sifatni boshqarish.

11. Kuchli raqobatga asoslangan bozor munosabatlari sharoitida ko'pchilik xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z mavqelarini saqlash va uni yanada mustahkamlash uchun, muhim bir tadbir, ya'ni, mahsulot sifatini yanada yaxshilash strategiyasi qo'llashadi. Mutaxassis sifatida, shu holatda, xo'jalik yurituvchi subyektga boshqaruv hisobi qanday yordam bera olishini amaliy misollar bilan xulosa tayyorlab bering.

## VII BOB. TRANSFERT BAHONI SHAKLLANTIRISH

### 1-§. Makroiqtisod nuqtai nazaridan baholarni belgilash konsepsiyasi. Baho siyosatida transfert bahoning tutgan o'rnini va mazmuni

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga baho belgilashda foydalaniladigan ma'lumotlarning aksariyati buxgalteriya hisobi ma'lumotlari bazasiga to'g'ri keladi. Bu baholarni belgilash jarayonida buxgalteriya hisobi ma'lumotlarining naqadar ahamiyatli ekanligini ko'rsatadi.

Buxgalteriya hisobi ana shu borada, eng avvalo, ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligi tannarxi to'g'risida ma'lumot beradi, uning xarajatlari tarkibi qanchaligini ko'rsatadi. Bu ko'rsatkich – e'tirof etish joizki, baholarni belgilashda eng asosiy ko'rsatkich hisoblanadi.

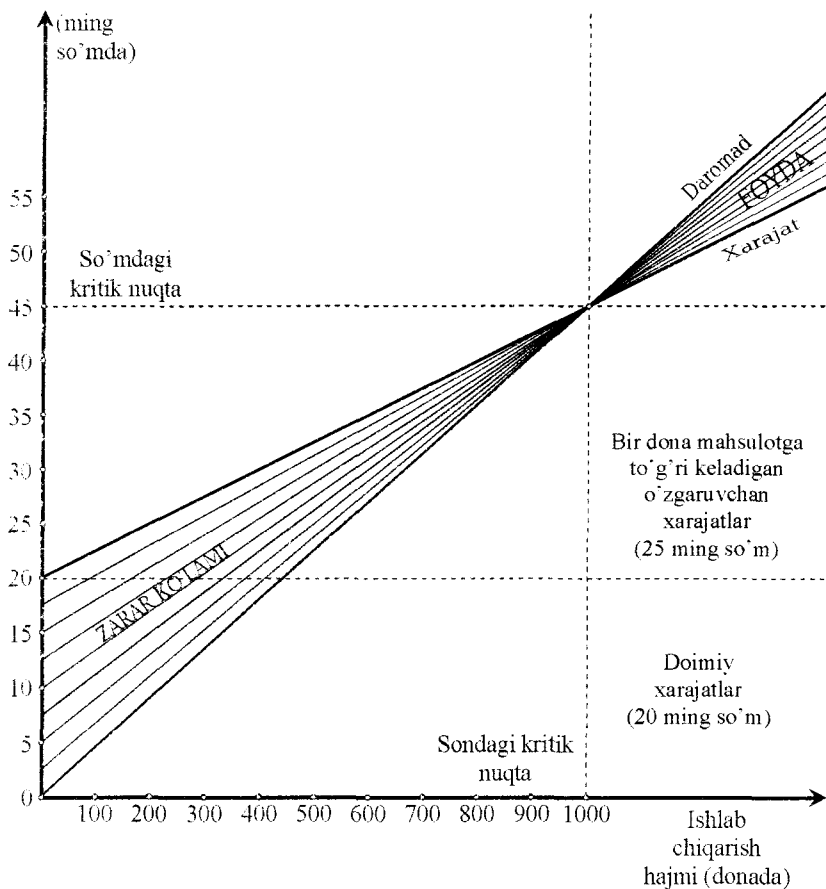
Tannarx, shuningdek, ishlab chiqarish xarajatlari to'g'risidagi ma'lumotlar mavjud bo'lgandan so'ng, xo'jalik yurituvchi subyekt rentabelligi nuqtai nazaridan kelib chiqib, mahsulotga (ishga, xizmatga) baho belgilash imkoniyati vujudga keladi.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga nazariy jihatdan har tomonlama asoslangan baho belgilashni iqtisodiy nazariya fani o'rgatadi. Iqtisodiy nazariya fani baholarni belgilashga ta'sir qiladigan barcha ichki va tashqi omillarni, ichki va tashqi bozor unsurlarini, xuddi shunday mahsulot ishlab chiqaruvchilarning mintaqaviy holatlarini, raqobatni, bozordagi talab va taklif muvozanatini, bozorning aynan shu tovarga nisbatan to'yinganlik darajasini, xo'jalik yurituvchi subyektning bozordagi mavqei va shu kabi muhim omillarni hisobga olib, ular ta'sirida eng optimal tarzda baholarni belgilashni har tomonlama o'rgatadi. Shuningdek, bu fan baholarni belgilashning optimal variantini topish uchun turli xil uslublar va iqtisodiy-matematik modellardan foydalanish mexanizmlarini yoritib beradi.

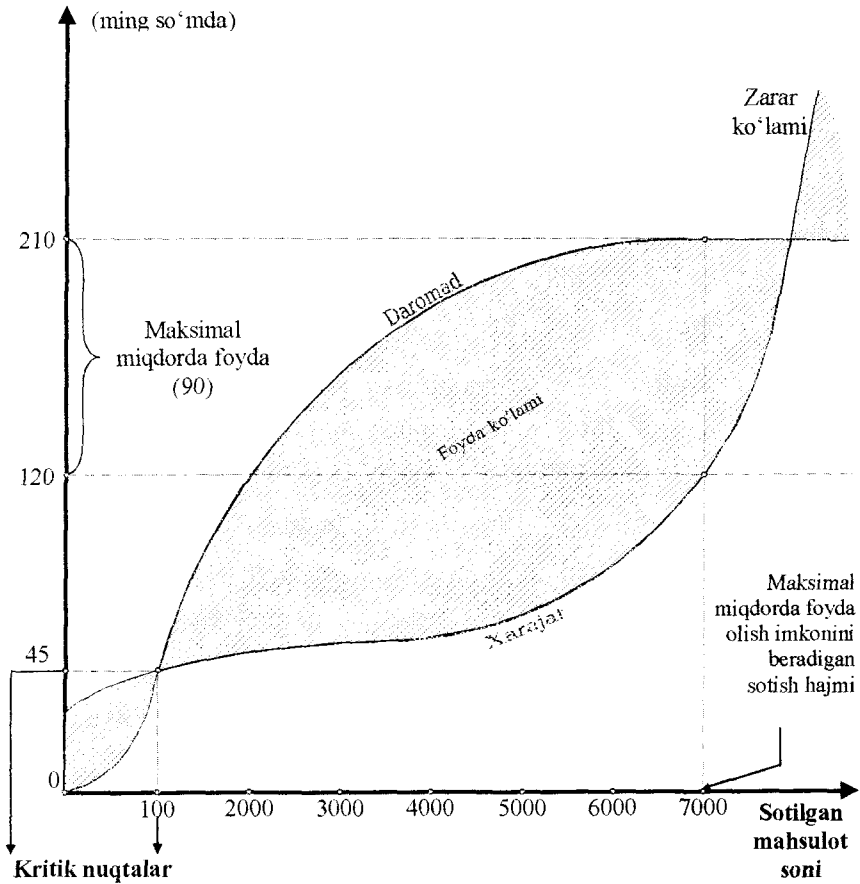
Har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt misolida olib qaralganda, makroiqtisod nazariyasiga asosan amaliyotda ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga baho belgilash uchun, yuqorida ta'kidlanganidek, xarajatlar asos qilib olinadi (quyidagi chizmaga qarang). Aniqrog'i, baho belgilanayotgan bir dona mahsulotni ishlab chiqarishga ketgan xarajat aniqlanadi. Bunda ishlab chiqarishning "kritik nuqta"si topiladi va har qanday sharoitda ham bahoning eng kam miqdori ana shu nuqtadan pastga tushmasligi inobatga olinadi.

Boshqaruv hisobining xarajatlarga bag'ishlangan mavzulari doirasida bir qator misollar bilan bu holatlar tahlil qilingan edi. Ana shu misollarni yanada davom ettirib, "kritik nuqta" tushunchasini quyida aniq raqamlar bilan ko'rib chiqish mumkin.

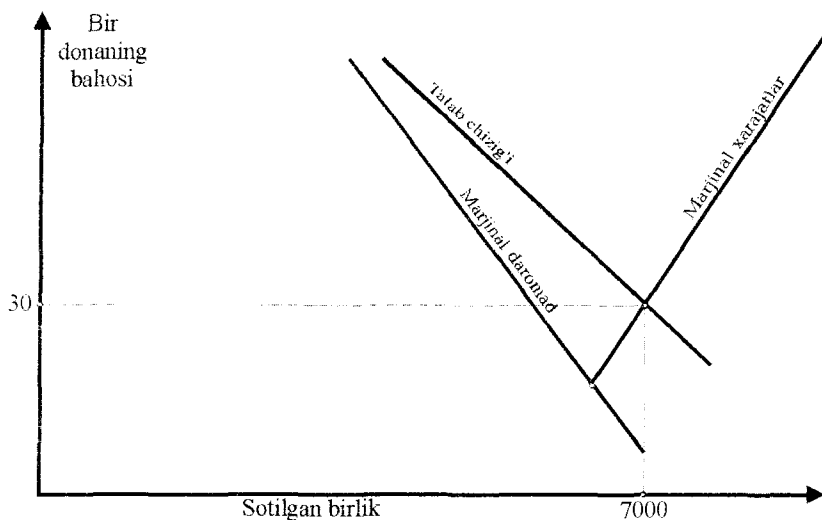
### Makroiqtisod nazariyasiga asosan baholarni belgilashga an'anaviy yondashish



## Jami xarajatlar va jami daromadlarning egri chiziqli bog'lanishi



## Marjinal daromad va marjinal harajatlar egri chizig'i



Yuqorida keltirilgan grafik ma'lumotlaridan ham xulosa qilish mumkinki, ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga baho belgilashda asos sifatida hamma vaqt ham tannarx, ya'ni, xarajatlar olingan.

Shu borada jahon amaliyotida baho belgilash usuli sifatida juda keng va samarali qo'llanilib kelinadigani - "xarajatlar - plyus" usulidir. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobini tashkil qilish va muvaffaqiyatli yuritish uchun ham alohida e'tiborga olinadigan usul - "xarajatlar - plyus" usulidir.

Shu bilan birgalikda e'tirof etish joizki, turli xil xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z mahsulotlariga baho belgilash jarayonida aynan ana shu "xarajat" ko'rsatkichining ham turli elementlarini baza sifatida olib, unga nisbatan turli xil miqdordagi qo'shimchalarni (ustamalarni) qo'shish orqali bahoni belgilaydilar. Bu fikr-mulohazalarni quyidagi misolda ko'rib chiqish mumkin.

### Misol.

Xarajat elementlari va ustamalar bo'yicha quyidagi ma'lumotlar keltirilgan:

	Xarajatlar bazasi	miqdori (so'mda)	ustama (foizda)	sotish bahosi (so'mda)
1.	To'g'ri shartli o'zgaruvchan xarajatlar	1000	120	2200
2.	To'g'ri shartli doimiy xarajatlar	500		
3.	Jami to'g'ri xarajatlar	1500	50	2250
4.	Egri xarajatlar	400		
5.	Jami xarajatlar	1900	25	2375
	Yuqori texnologiyalarni joriy qilish xarajatlari	80		
	Barcha xarajatlar	1980	15	2277

Mana shu misolda baho belgilash uchun xarajatlarning 4 ta elementi baza sifatida tanlab olingan.

### 2-§. Transfert bahoni aniqlash tartibi va tamoyillari.

#### Maqsadga muvofiq holda ustamalar foizini aniqlash

Ma'lumki, ustamalar mahsulotga bo'lgan talab bilan bevosita bog'liq. Xo'jalik yurituvchi subyekt bozorda talab yuqori bo'lgan mahsulotga yuqori ustamalar qo'yishi mumkin. Shuningdek, ustamalar hajmiga talab elastikligi ham ta'sir qiladi, ya'ni talabning elastikligi mavjud bo'lmagan mahsulotlar uchun yuqori ustamalar qo'llaniladi. Bundan tashqari, intensiv raqobat sharoitida ustamalar hajmi kamayadi. Tovar seriyasi ichidagi maqsadli foizli ustamalar tahlil qilinayotgan mahsulotning aniq farqlarini ifodalash uchun ishlatilib, ushbu mahsulot sotilishining oldingi amaliyot tajribasidan, joriy raqobat o'rni va kelgusidagi taxminiy talabdan kelib chiqadi. Masalan, ayrim qimmatbaho, yaxshi turdagi tovarlarning sotuv hajmi past bo'lishiga qaramasdan, ularni sotish orqali yuqori foyda olish mumkin. Shu bilan birga bu turga kirmaydigan, yuqori aylanmaga ega bo'lgan boshqa mahsulotlar sotuvidan esa past foyda olish hollari ham amaliyotda keng uchraydi.

Mahsulotning sotish bahosi har qancha aniq va maqsadga muvofiq belgilangan bo'lishiga qaramasdan, har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt amaliyotida bu baho vaqt o'tishi bilan bir necha marta o'zgarishi mumkin. Bu o'zgarish birinchi navbatda, xo'jalik yurituvchi subyektning mahsulot ishlab chiqarish quvvati o'zgarishi, turdosh xo'jalik yurituvchi subyektlar bilan raqobat darajasi va boshqa shu kabi omillar o'zgarishiga bog'liq bo'lib, bu omillarning har biri o'zgarishi natijasida mahsulot sotish bahosi ko'tarilishi yoki pasayishi mumkin. Ushbu omillarni hisobga olgan holdagi mahsulot bahosi potentsial xaridor tomonidan taklif etiladigan bahodan past darajada bo'lsa, o'z navbatida mahsulot bahosi birmuncha oshirilishi mumkin.

Bu o'rinda, agar bahoni shakllantirishning "xarajatlar - plyus" formulasi yordamida olingan baho oxir-oqibat menejerlar tomonidan o'zgartirilsa, ushbu formuladan nima uchun foydalaniladi degan tabiiy savol kelib chiqadi. Ushbu savolga javob esa quyidagicha bo'ladi: mahsulot sotuv bahosini belgilash vaqtida bahoni "xarajatlar - plyus" usuli bo'yicha shakllantirish formulasi birlamchi bo'lib, dastlabki yaqinlashtirish o'rnida ishlatiladi. Bu muhim axborotni taqdim etuvchi maqsadli baho hisoblanib, shu bilan birga mahsulot sotish bahosi bo'yicha yakuniy qarorni qabul qilishda hisobga olinadigan yagona ma'lumot emas. Menejerlar bu ma'lumotda o'zlarining bozor hamda rejalashtirilayotgan bahoni shakllantirish strategiyasi to'g'risidagi bilimlaridan ham foydalanishlari lozim.

### *"Xarajatlar - plyus" usulining kamchiliklari*

Ushbu usul asosida bahoni shakllantirishga qaratilgan asosiy tanqid bevosita shu bilan bog'liqlik, bu o'rinda mahsulotga bo'lgan talab e'tiborga olinmaydi. Bu yerda baho xarajatlarga ustamalarni qo'shish yo'li bilan o'rnatiladi hamda bu holat mahsulot bahosi va talabi o'rtasidagi nisbatga bog'liq bo'lmasligi mumkin. O'rnatiladigan baho faqat xarajatlar hajmiga bog'liq deb hisoblanadi. Masalan, "xarajatlar - plyus" formulasidan kelib chiqib, mahsulotning bahosi 20 ming so'm belgilanganda 100 birlik mahsulotga talab bo'lishi mumkin, ammo mahsulotning bahosi 25 ming so'm bo'lganda talab 80 birlikni tashkil etishi mumkin. Har bir sotilgan mahsulot birligining o'zgaruvchan xarajatlari 15 ming so'm bo'lishini taxmin qilgan holda 20 ming so'm bahoda mahsulotni sotishdan olinadigan foydaning umumiy hissasi 500 ming so'mga nisbatan bu ko'rsatgich 25 ming so'm bo'lganida foydaning umumiy hissasi 800 ming so'mga teng bo'lishi mumkin. Boshqacha qilib aytganda, "xarajatlar -



plyus” usuli noto‘g‘ri yechimga olib kelishi mumkin. Quyida keltirilgan fikr 30 yil avval Bakster va Oksenfeldlarning ilmiy ishlarida ilgari surilgan bo‘lib, unda bahoni shakllantirishning xuddi mana shu “xarajatlar - plyus” usulining asosiy kamchiligi ko‘rsatib o‘tilgan. Bu olimning ta‘kidlashicha:

“... Talabni aniq baholashning noqobilligi talabni belgilaydigan xarajatlar to‘g‘risida ma‘lumot olish o‘rnini egallay olmaydi. Agar talabning taxminiy baholari ma‘lum ma‘noda sinchkovlik bilan o‘tkazilgan talabning baholash natijalari o‘rnini bosishi mumkin bo‘lsa, xarajatlar borasidagi axborot talab to‘g‘risida juda kam ma‘lumot beradi”.

Bahoni shakllantirishning “xarajatlar - plyus” formulasi - sotuvchining zararlardan himoya qiluvchi o‘ziga xos sug‘urta to‘sig‘i bo‘lib xizmat qilishi ko‘p bora ta‘kidlanadi. Lekin bu dalil noto‘g‘ri bo‘lib, ba‘zan shunday sharoit bo‘lishi mumkin, ya‘ni xo‘jalik yurituvchi subyekt o‘z mahsulotiga ishlab chiqarish xarajatlaridan yuqori bo‘lgan baho qo‘ygan taqdirda ham mablag‘larini yo‘qotish ehtimoli bor. Bu holat shu bilan izohlanadiki, agar mahsulotga bo‘lgan talab mahsulot birligiga doimiy xarajatlarni aniqlash uchun hisob-kitoblarda ishlatilgan faoliyat darajasiga nisbatan kamaysa, mahsulot sotishdan tushgan umumiy tushumlar umumiy doimiy xarajatlarni qoplash uchun yetmasligi mumkin. “Xarajatlar - plyus” usuli faqat hamma xarajatlar hisobga olinganligi va mahsulot birligiga bo‘lgan umumiy xarajatlar baholanganda sotish hajmi faoliyat darajasiga teng yoki yuqori bo‘lgan sharoitida foyda keltirishini kafolatlaydi.

Mahsulot ishlab chiqarishga yo‘naltirilgan barcha xarajatlar qisqa muddatli istiqbolda doimiy bo‘lib, u 1 mln so‘mni tashkil etishi mumkin bo‘lgan quyidagi taxminiy vaziyatni ko‘rib chiqamiz. Shu bilan birga faraz qilaylik, 10 birlik mahsulot hajmi baholanishidan kelib chiqadigan mahsulot birligiga qilingan xarajatlar miqdori 100 ming so‘mni tashkil etadi. “Xarajatlar - plyus” usuli asosida mahsulot sotish bahosi 130 ming so‘m va ustamalar 30 foiz miqdorida belgilangan. Ammo amaldagi sotish hajmi 7 birlikka teng, sotishdan tushgan tushum faqat 910 ming so‘mni tashkil etadi, umumiy xarajatlar esa, yuqorida qayd etilganidek, 1 mln. so‘mni tashkil etgan. Bundan xulosa shuki, ushbu mahsulotga o‘rnatilgan narx barcha xarajatlarni qoplasa ham 90 ming so‘m miqdorida zarar keltiradi.

*“Xarajatlar - plyus” usulini amaliyotda qo‘llash afzalliklari*

Agar ko‘rib o‘tilgan bahoni shakllantirish cheklovlari shunchalik aniq ko‘rinib tursa, nima uchun bu usul amaliyotda keng qo‘llaniladi? – degan tabiiy savol tug‘iladi.

Bu borada Bakster va Oksenfild quyidagi izohni taklif etishadi: bu usul orqali xo'jalik yurituvchi subyekt necha xil turdagi mahsulot ishlab chiqarishidan qat'iy nazar, tashqi tomonidan haqiqatga yaqin bo'lgan narxlar yengil va juda tez tarzda o'rnatilishi mumkin. Bundan tashqari, bu usulda qo'llaniladigan hisob-kitoblarning ko'rinishi haqiqatda ham to'g'riga va amaliy ma'lumotlarga asoslanganga o'xshaydi. Natijada shu tarzda belgilangan baho boshqa usuldagi hisoblangan bahoga nisbatan asosli ko'rinishi mumkin. Buning hisobiga yuqori baho o'rnatganligi uchun tayziqqa uchrashi mumkin bo'lgan monopolist o'zini himoyalangan deb hisoblashi mumkin. Chunki u bahoni shakllantirishda "xarajatlar - plyus" usulini qo'llagan.

Ushbu bahoni shakllantirish usulini keng targ'ib etilishining asosiy sabablaridan yana biri shuki, u xo'jalik yurituvchi subyektga aynan shu turdagi mahsulot uchun boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarning bahosini oldindan bashorat qilish imkonini beradi. Masalan, xo'jalik yurituvchi subyekt o'tgan yillarda 40 foizlik o'rtacha ustama belgilangan tarmoqda faoliyat yuritisa, uning raqobatchilari ham kelgusida o'z xarajatlari 40 foizlik ustamani belgilashi mumkin. Tarmoqdagi barcha xo'jalik yurituvchi subyektlar bir xil darajadagi xarajatlar tarkibiga ega bo'lishini inobatga oladigan bo'lsak, baho diapazonini nisbatan aniq taxmin qilishi mumkin.

"Xarajatlar - plyus" usuli bo'yicha bahoni shakllantirishning kamchiligi shundaki, unda talab e'tiborga olinmaydi. Shuni e'tiborga olish kerakki, bu usulda hisoblangan dastlabki baho ma'lum tuzatishlarsiz kam qo'llaniladi. Yuqorida aytib o'tilganidek, u ko'tarilishi yoki pasayishi mahsulotga nisbatan mavjud bo'lgan buyurtma miqdorini, bozordagi raqobat hajmini, kelgusidagi sotish nuqtai nazardan konkret buyurtmachining muhimligini, shuningdek, buyurtmachilar bilan xo'jalik yurituvchi subyektning umumiy munosabatlari siyosatini hisobga olishi mumkin.

#### *Transfert bahoni shakllantirish siyosati*

Baho bo'yicha qarorlar qabul qilishda xarajatlar to'g'risidagi ma'lumot o'zgaruvchan ko'rsatgichlardan biri hisoblanadi. Oxirgi baho birinchi navbatda xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan o'tkaziladigan bahoni shakllantirish siyosatiga bog'liq bo'ladi. Bunday siyosat natijasida "qaymog'ini olish" bahosi yoki bozorga kirib borish bahosi tanlanishi mumkin.

"Qaymog'ini olish" bahosi asosidagi siyosat – bu baho o'zgarishlariga nisbatan sezuvchan bo'lmagan bozor qismini ishlatishga bo'lgan

urunishdir. Masalan, hali talab elastik bo'lmagan yangi mahsulot bilan bozorga chiqishning afzalligidan foydalanish uchun dastlabki davrda sotishning yuqori bahosini o'rnatish mumkin. Bunday siyosat tovar yoki xizmatlarning yangiligi samarasi yo'qolishidan so'ng, xarajatlarning kutilmaganda ko'tarilishi yoki talabning keskin pasayishi sharoitida qo'l kelishi mumkin. Bozor to'yingandan keyin mahsulotga o'rnatilgan baho xanuzgacha xizmat ko'rsatilmagan bozor qismini jalb qilish maqsadda pasaytirilishi mumkin. Bozorda turdosh mahsulotlar ko'p bo'lgan sharoitda "qaymog'ini olish" baho siyosati tavsiya etilmaydi. Bu o'rinda talab egri chizig'i elastik bo'ladi va turdosh mahsulotlar uchun raqobatchi belgilagan bahodan yuqori bo'lgan har qanday baho sotuvning keskin qisqarishiga olib keladi.

Bahoni belgilashning *bozorga kirib borish siyosati* – mahsulotga dastlabki davrda past baho o'rnatish konsepsiyasiga asoslanib, bozorda yangi mahsulot turini tezda o'zlashtirilishini ta'minlash maqsadida amalga oshiriladi. Bunday siyosat bozorda turdosh mahsulotlar mavjud bo'lgan yoki bozorda ishni boshlash uchun qiyinchilik tug'dirmaydigan sharoitda to'liq mos keladi. Past baho mavjud raqobatchilarni bu bozorga kirishga to'sqinlik qiladi va xo'jalik yurituvchi subyektning katta ulush olishiga imkon yaratadi. Agar mahsulot turi yangi bo'lib, iste'molchilar tomonidan talabga ega bo'lsa, bu siyosatni qo'llash mumkin.

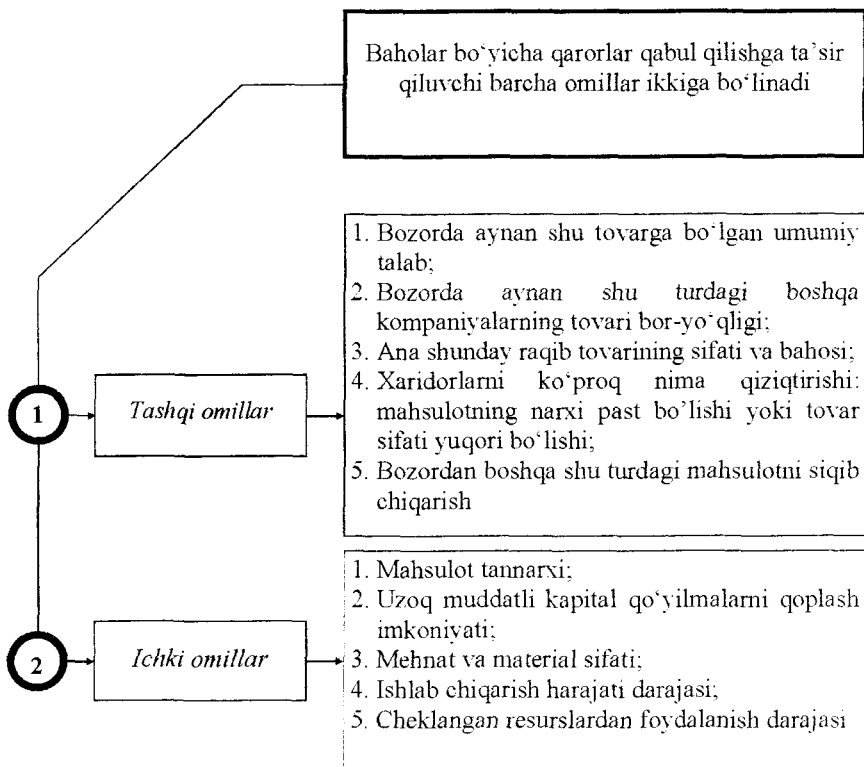
Odatda mahsulotlarga hos bo'lgan to'rt bosqichdan iborat *hayotiy aylanmani* ajratib ko'rsatish mumkin: boshlang'ich, o'sish, yetuklik va pasayish. Mahsulotni bozorga kirishining boshlang'ich bosqichida u haqda ko'pchilik bilmaydi va shuning uchun unga nisbatan talab kam bo'ladi. O'sish bosqichida reklama tadbirlari va iste'molchilarning bu tovar haqida ma'lumotga ega bo'lishi evaziga sotuv hajmi tez osha boshlaydi. Lekin, yetuklik davrida bu jarayon sustlashadi, chunki yangi iste'molchilarni jalb qilish salohiyati ma'lum ma'noda ishlatilgan bo'ladi. Pasayish bosqichida sotish hajmi kamayadi, mahsulot yangi va yanada takomillashgan ko'rinishdagilari bilan asta-sekin almashib boradi.

Sayzerning fikricha, kelgusida qulayroq talabni ta'minlash uchun dastlabki bosqichda normal ishlab chiqarish sharoitida tahlil asosida o'rnatilgan bahoning nisbatan hisoblangan mohiyatini ko'tarishi yoki pasayishi orqali tajriba o'tkazish mumkin. Masalan, u chegaralangan ishlab chiqarish quvvati past bahoni o'rnatishga yo'l qo'ymasligi mumkin degan fikrni ilgari suradi. Demak, bunday sharoitda faoliyatning normal darajasida aniqlangan yanada yuqori birlamchi baho o'rnatilishi mumkin, lekin keyinchalik u quyidagi sharoitda pasayadi: (a) talabning baho

elastikligi o'sganda va (b) qo'shimcha quvvatlar ishga tushganda. Aksincha, ishlab chiqarish quvvatiga chegara bo'lmagan sharoitda mahsulot sotish bahosi normal faoliyat sharoitida hisob-kitoblardan kelib chiqargan past bo'lgan baho o'rnatilishi lozim. Sotish hajmining yanada o'sishi va raqobatchilarning sust ta'siri natijasidagi bunday baho xo'jalik yurituvchi subyektga bozorning katta qismini egallash va uzoq muddatli istiqbolda yuqori foyda olish imkoniyatlarini yaratishi mumkin.

Yetuklik davrida xo'jalik yurituvchi subyekt sotishning joriy bahosi kelgusidagi hodisalarga qanday ta'sir o'tkazayotganligiga kam ahamiyat beradi va qisqa muddatli istiqbolda foydasi maksimal bo'ladigan sotish bahosini o'rnatadi.

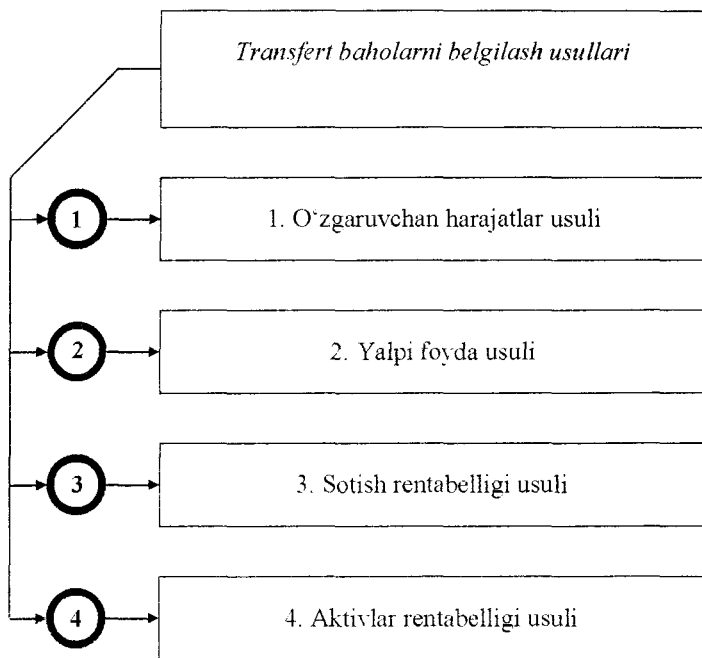
### 3-§. Baholar bo'yicha qarorlar qabul qilishga ta'sir qiluvchi omillar



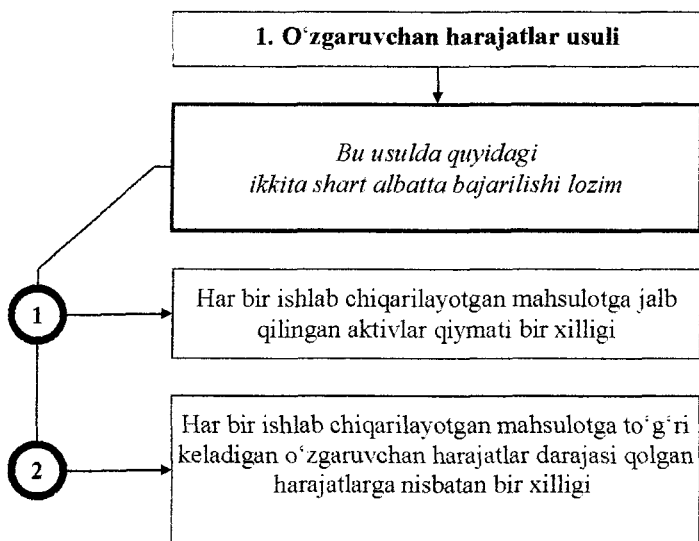
#### 4-§. Transfert bahoni belgilash usullari

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyektda, ya'ni uning mulk shakli hamda faoliyat turidan (ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish yoki ish bajarishdan) qat'iy nazar, asosiy maqsad foyda olish bo'lar ekan, bu esa ana shu xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilayotgan mahsulotga qanday baho belgilanishiga bevosita bog'liqdir. Bir qarashda bu yerda hamma masala oddiydek ko'ringani bilan, xuddi mana shu bahoni belgilash juda jiddiy yondashuv va ma'lum miqdordagi maxsus iqtisodiy bilimlardan xabardor bo'lishni va ularni amaliyotga bog'lay olishni talab qiladi. Nima uchun shunday ekanligini quyida, ushbu savol doirasida ko'rib chiqamiz.

Rivojlangan demokratik mamlakatlar amaliyotida xuddi mana shu sohada amaliyotda katta samara bilan qo'llanilib kelinayotgan va umum e'tirof etilgan 4 ta usul mavjud. Ularning mohiyatini har tomonlama o'rganish, iqtisodimizning turli tarmoqlarida faoliyat yuritayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlarda ulardan samarali foydalanish mumkin degan xulosaga kelishga asos bo'ladi. Shu maqsadda ularning har birining iqtisodiy mohiyati va amaliyotda ishlash mexanizmini atroflicha tushunib olish maqsadga muvofiqdir.



Yuqorida qayd qilingan, ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligiga baho belgilashning 4 ta usulidan dastlabkisi – baholar belgilashning o'zgaruvchan xarajatlar usulidir. Bu usul xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruv hisobini tashkil qilishning eng muhim boshlang'ich omillaridan biri bo'lib, xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari o'zining kundalik amaliy faoliyatida juda tez-tez duch kelib turadigan usuldir. Bu usul rahbarga xaridorlar tomonidan taklif qilinayotgan baho hattoki uning tannarxidan past bo'lganda ham uni qayta hisoblab chiqib (xarajatlarning shartli doimiy va shartli o'zgaruvchan qismlarini tahlil qilish asosida), keyin xulosa qilishga o'rgatadi. Bu usulning amaliyotda ishlashi uchun ba'zi shart-sharoitlar bo'lishi talab qilinadi (chizмага qarang).



Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga baho belgilashning keyingi usuli bu – valpi foyda usulidir.

Bu usul xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarining strategik qarorlar qabul qilishiga asos yaratadi. Olinishi mo'ljallanayotgan foyda miqdori uning amalga oshirmoqchi bo'layotgan rejalari uchun moddiy asos yarata oladimi – yo'qmi, yetarli bo'lmasa, qancha yetishmaydi, u miqdori qaysi manbalar hisobidan topish mumkin, degan muhim savollarga operativ tarzda ma'lumotlar olishga imkon yaratadi. Bular esa o'z navbatida

biznesning boshlanish davridayoq xo'jalik yurituvchi subyektning tashkil qilish va boshqarish, rivojlantirish strategiyasini to'g'ri belgilash kafolatini ta'minlaydi. Yalpi foyda usuli xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlariga makro va mikro darajada shu muhim ko'rsatkich bo'yicha tabliliy ishlarni amalga oshirish, foyda miqdorining o'rtacha tarmoq, hududiy va butun mamlakat bo'yicha taqqoslanishi, vujudga kelishi mumkin bo'lgan chetlanishlarni ko'rish hamda chetlanishlar sababini aniqlash, shuningdek, shu boradagi mavjud rezervlarni ishga solish variantlarini ishlab chiqish imkonini beradi.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga baho belgilashning sotish rentabelligi usuli har bir tadbirkor uchun raqobat kurashida o'zini tuta olish, maksimal foyda ko'rish imkoniyatlarini doimo ishga solish va faoliyat turi bo'yicha boshqalarga nisbatan yuqori natijalarga ega bo'lish imkonini yaratadi.

Misol:

Ishlab chiqarish imkoniyati deyarlik cheklanmagan va nisbatan bir xil sharoitda bo'lgan ikki ishlab chiqaruvchi bir xildagi piyolalarni bozorga turli xil narxlarda taklif qilayapti. Faraz qilaylik, birinchi ishlab chiqaruvchida bir dona piyolaning ishlab chiqarish tannarxi 200 so'mni tashkil qilgan holda uni sotish bahosini 300 so'mga belgiladi va bir soatda bir dona piyola sotdi.

Ikkinchi ishlab chiqaruvchi esa 200 so'm ishlab chiqarish tannarxi bo'lgan piyolaning sotish bahosini 270 so'mdan belgilab, bir soat davomida 3 dona piyola sotdi. Ko'rinib turibdiki, ikkinchi ishlab chiqaruvchi sotish bahosini past belgilagani bilan, bozorni yaxshi o'rganganligi, xaridorlarni baho orqali jalb qilish omillari hisobiga o'rtacha bir soatda birinchi ishlab chiqaruvchiga nisbatan 2 baravardan ortiq foyda olishga muvaffaq bo'lgan.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat yoki bajarilgan ish) birligiga baho belgilashning yana bir usuli – aktivlar rentabelligi usulidir.

Bu usulning o'ziga xos xususiyati shundaki – u xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariga baholarni belgilashda asosiy vositalar va aylanma kapital aylanishi, yangilanish darajasi, yangilanish vaqti va miqdori bo'yicha aniq ma'lumotlar beradi. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari va menejerlariga investitsiya muhiti, asosiy kapital yangilanishini inobatga olgan holda baholarni belgilash imkoniyatini yaratadi. Buning uchun rahbar yoki baholarni belgilash bo'yicha mas'ul xodimlar, albatta, kapital

elementlari bo'yicha amortizatsiya hisoblash usullari, ulardan foydalanish, hisob siyosati kabi qator muhim iqtisodiy ko'rsatkichlar mohiyatini yaxshi bilishlari talab etiladi.

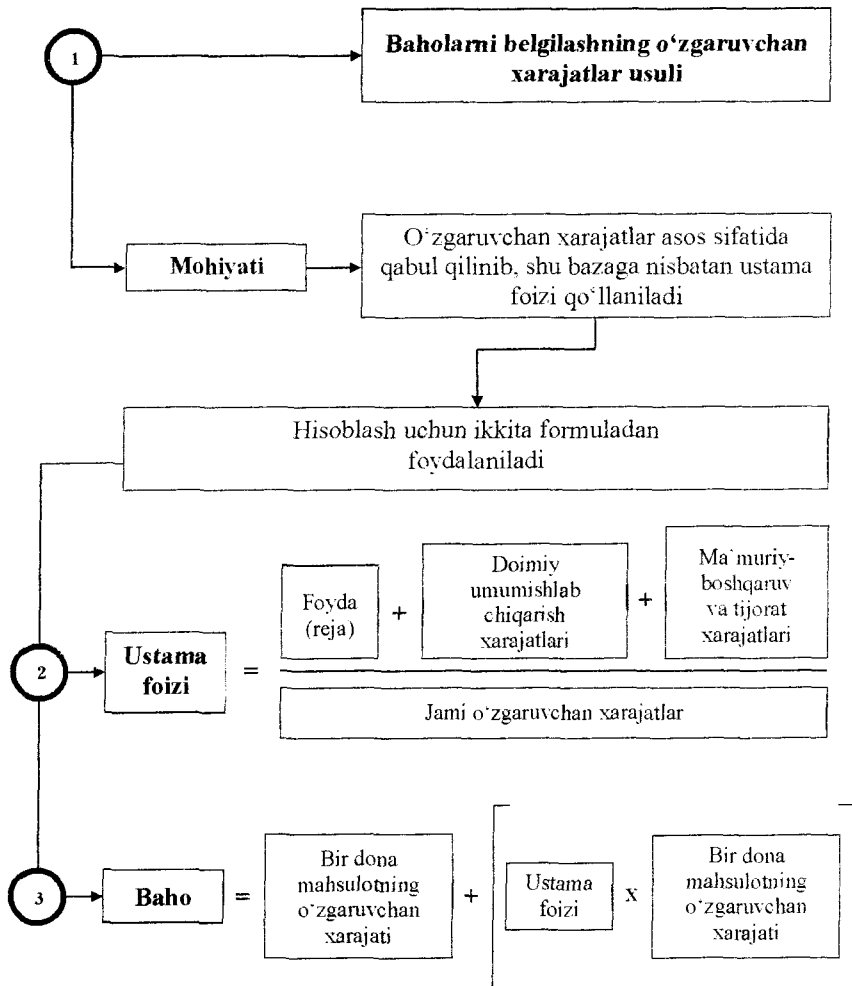
### Shu to'rtta usulning qo'llanishi bo'yicha misol:

Xo'jalik yurituvchi subyekt mol yetkazib beruvchilardan detallar sotib olib, avtomobil motorini yig'adi. Ishlab chiqarishning umumiy hajmi hisob davrida 14750 ta motorga teng bo'lgan. Bir dona mahsulotga bo'lgan xarajatlar esa shu davrda quyidagicha bo'lgan:

Xarajatlar	jami (so'mda)	bir donasi (so'mda)
1. O'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari:	88 500	6.00
a) to'g'ri material xarajatlar		
b) to'g'ri ish haqi xarajatlari	66 375	4.50
v) o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlari	44 250	3.00
jami o'zgaruvchan xarajatlar	199 125	13.50
2. Doimiy ishlab chiqarish xarajatlari	154 875	10.50
3. Ma'muriy-boshqaruv va tijorat xarajatlari (MBTX)		
a) tijorat xarajatlari	73 750	5.00
b) umumiy xarajatlar	36 875	2.50
v) ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	22 125	1.50
JAMI MBTX	132 750	9.00
BARCHA XARAJATLAR (1 + 2 + 3)	486 750	33.00

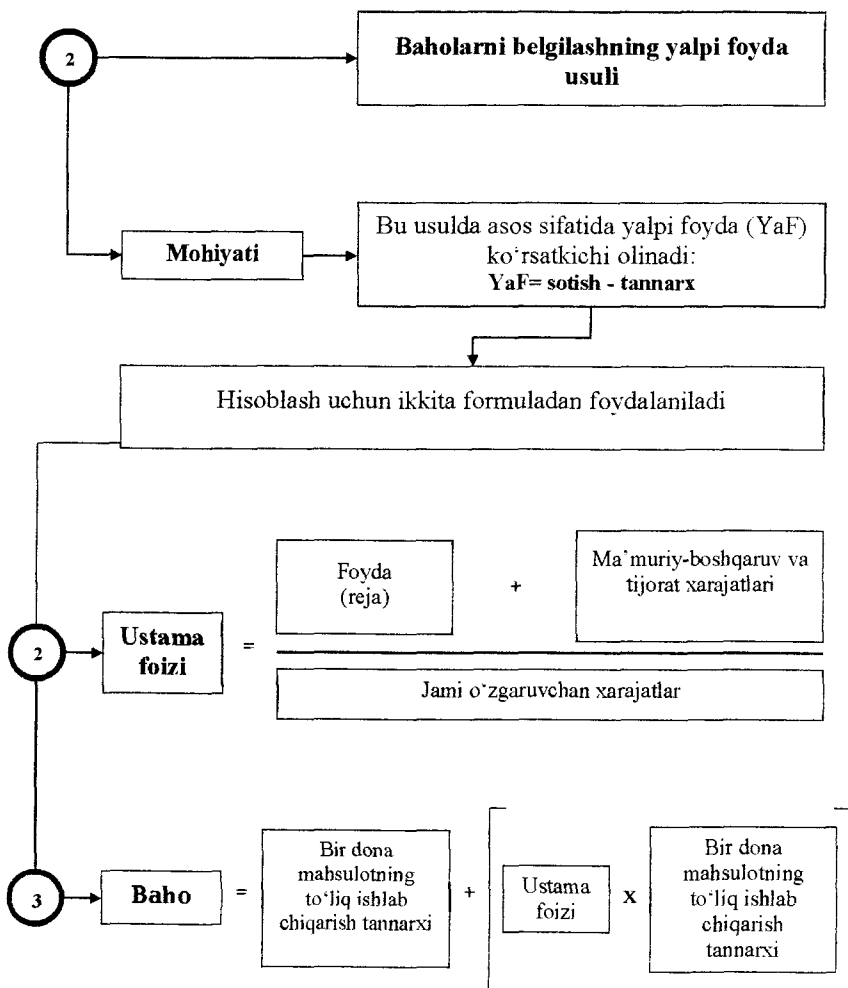
1. Hisobot yilida xarajatlarning o'zgarishi kutilmayapti.
2. Xo'jalik yurituvchi subyekt 110 625 so'mlik foyda olishni rejalashtirmoqda.
3. Xo'jalik yurituvchi subyekt aktivlarining umumiy miqdori 921 875 so'm.
4. Aktivlar rentabelligi shu holatda 12 foizni tashkil qiladi  $(110625 : 921875) \times 100$





**Misoldan kelib chiqiladigan bo'lsa:**

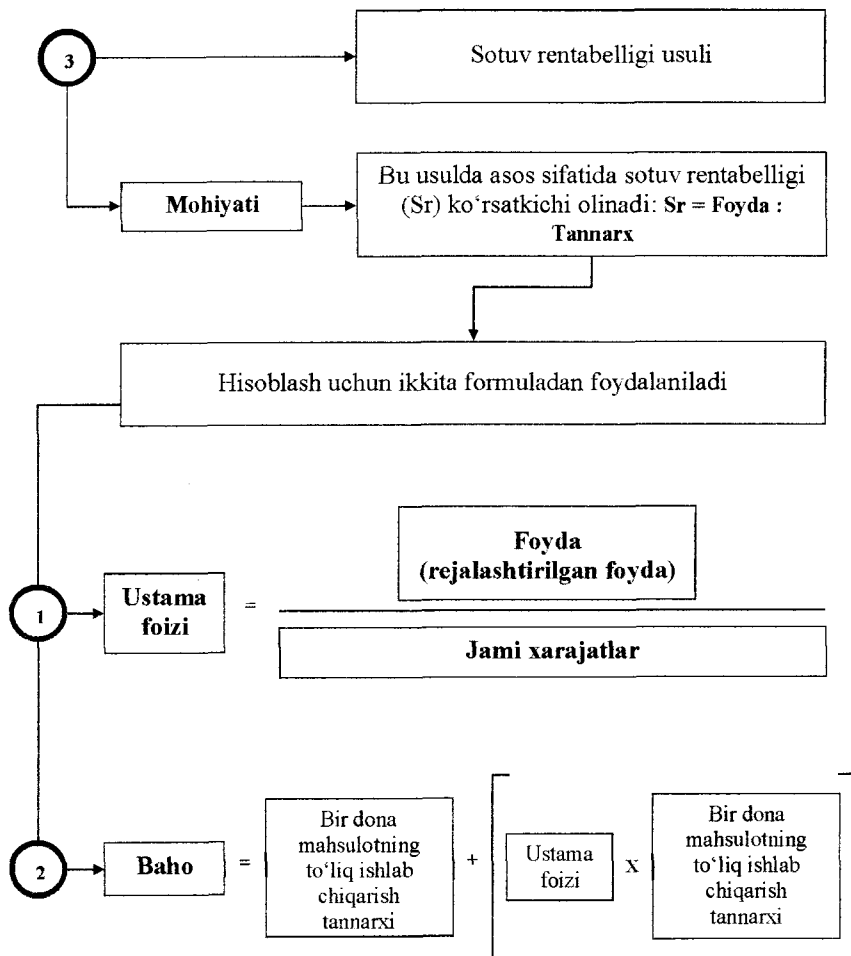
1. **Ustama foizi** =  $(110625 + 154875 + 132750) : 199125 = 200\%$
2. **Bahosi** =  $13.50 + (13.50 \times 200\%) = 40.50$



**Misoldan kelib chiqiladigan bo'lsa:**

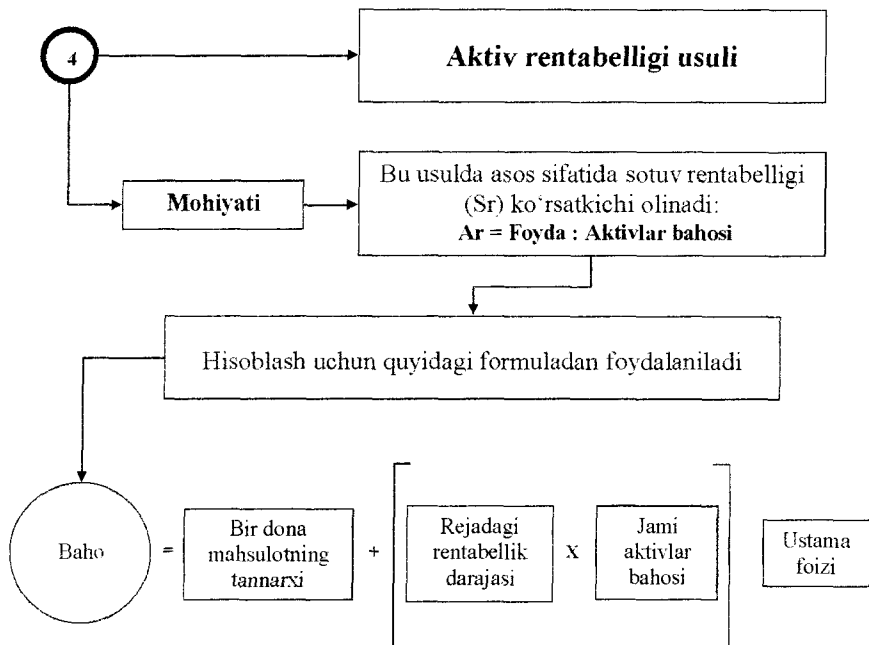
1. **Ustama foizi** =  $(110625 + 132750) : (199125 + 154875) = 68.75\%$

2. **Bahosi** =  $13.50 + (24.0 \times 68.75\%) = 40.50$



Misoldan kelib chiqiladigan bo'lsa:

1.  $\text{Ustama foizi} = 110625 : (199125 + 154875 + 132750) = 22.73\%$
2.  $\text{Bahosi} = 13.50 + 10.50 + 9.00 + (33.0 \times 22.73\%) = 40.50$



### Misoldan kelib chiqiladigan bo'lsa:

$$1. \text{ Baho} = 13.50 + 10.50 + 9.00 + \{12\% \times (921875 : 14750)\} = 40.50$$

### Test savollari

1. Transfert baholash tizimining asosi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot, bajarilayotgan ish yoki ko'rsatilayotgan xizmat birligiga baho belgilashda:

- a) bozor baholaridan kelib chiqishni;
- b) xarajatlar asosida belgilashni;
- v) me'yoriy xarajatlar asosida belgilashni;
- g) to'liq xarajatlar asosida belgilashni taqozo etadi.

2. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulotga bozorda talab katta. Lekin, xaridorlarni ko'proq mahsulotning bahosi arzon bo'lishi qiziqtirmoqda. Xo'jalik yurituvchi subyekt mahsuloti bahosini pasaytirmasa, bozordagi raqobatga bardosh bera olmaydi. Shu holatda, xo'jalik yurituvchi subyektning rejalashtirgan daromadi miqdorini

kamaytirmasdan va tegishli foyda summasini olishi uchun, mahsulotga baho belgilashning qaysi usulini ishlatgani ma'qul?

- a) Aktivlar rentabelligi
- b) Sotish rentabelligi
- v) Yalpi foyda
- g) O'zgaruvchan xarajatlar

Nima uchun aynan shu band to'g'ri deb hisoblayapsiz? Fikringizni izohlab, asoslab bering.

3. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulotni sotib olish borasida yangi buyurta tushmoqda. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari shu buyurtmani qabul qilish yoki qilmasligi borasida mutaxassis sifatida Sizga murojaat qildi. Shu holatda, fikringizning yetarli darajada asosli bo'lishi uchun, mahsulotga baho belgilashning qaysi usulini ishlatgan ma'qul?

- a) Aktivlar rentabelligi
- b) Sotish rentabelligi
- v) Yalpi foyda
- g) O'zgaruvchan xarajatlar

Nima uchun aynan shu band to'g'ri deb hisoblayapsiz? Fikringizni izohlab, asoslab bering.

4. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulotga bozorda talab katta. Shu bilan birgalikda xaridorlarni ko'proq mahsulotning bahosi arzon bo'lishi emas, uning sifati juda yaxshi bo'lishi qiziqtirmoqda. Xo'jalik yurituvchi subyektida mahsulot sifatini yanada yaxshilash imkoni mavjud, lekin, bu qo'shimcha xarajatlarni talab qiladi. Shu holatda, reja qilinayotgan foyda summasini olishi uchun, mahsulotga baho belgilashning qaysi usulini ishlatgan ma'qul.

- a) Aktivlar rentabelligi
- b) Sotish rentabelligi
- v) Yalpi foyda
- g) O'zgaruvchan xarajatlar

Nima uchun aynan shu band to'g'ri deb hisoblayapsiz? Fikringizni izohlab, asoslab bering.

5. Xarajatlarning o'zgarishini "o'zini tutishi"ni o'rganish baholar bo'yicha qarorlar qabul qilish uchun asosdir. Siz shu fikrga qo'shilasizmi?

- a) HA      b) YO'Q

6. Baholar bo'yicha tegishli qarorlar qabul qilinayotganda ishlab chiqarish xarajatlari odatda quyidagilardan qaysi birini o'z ichiga oladi?

- a) bevosita ishlab chiqarish xarajatlarini;  
b) egri ishlab chiqarish xarajatlarini;  
v) ikkalasini ham;  
g) ikkalasini ham emas.

7. Baholar bo'yicha tegishli qarorlar qabul qilinayotganda, xo'jalik yurituvchi subyekt menejerlari, ko'pchilik hollarda xarajatlar bazasiga ham o'zgaruvchan, xam doimiy xarajatlarni qo'shishni afzal ko'radilar. Siz shu fikrga qo'shilasizmi?

- a) HA      b) YO'Q

8. Xo'jalik yurituvchi subyektning ishlab chiqarayotgan bir dona mahsulotiga to'g'ri keladigan o'zgaruvchan xarajatlar 50 so'mni tashkil qilmoqda. Doimiy xarajatlarning umumiy miqdori 1 mln. so'm bo'lib, u ishlab chiqarilgan barcha mahsulot hajmiga nisbatan baravar taqsimlanadi. Mahsulotning sotish bahosi to'liq xarajatlarga yana 10 foiz ustamani qo'yish bilan aniqlanadi. Agar jami 100 ming dona mahsulot ishlab chiqarilgan bo'lsa, mahsulot birligining bahosi qanchaga teng bo'ladi?

- a) 55 so'mga  
b) 60 so'mga  
v) 61 so'mga  
g) 66 so'mga

9. Xo'jalik yurituvchi subyekt 200 ming dona mahsulot sotmoqchi. Doimiy xarajatlar 400 ming so'mni tashkil qilgan, o'zgaruvchan xarajatlar sotuv bahosining 60 foizini tashkil qiladi. Shu holatda xo'jalik yurituvchi subyekt 100 ming so'm foyda olish uchun bir dona mahsulotning sotish bahosini necha so'm miqdorida belgilashi lozim?

- a) 3.75 so'mda  
b) 4.17 so'mda  
v) 5.00 so'mda  
g) 6.25 so'mda

10. Xo'jalik yurituvchi subyekt bir oyda 8 ming dona mahsulot ishlab chiqaradi va sotadi. Jami ishlab chiqarish xarajatlari 560 ming so'mni tashkil qiladi, shundan 160 ming so'm – o'zgaruvchan xarajatlar, 400 ming so'm – doimiy xarajatlardir. Xo'jalik yurituvchi subyektida ishlab chiqarish jarayonida foydalanilmayotgan asosiy vositalar mavjud bo'lib, ular ishlatiladigan bo'lsa, bir oyda yana qo'shimcha 2 ming dona mahsulot qo'shimcha ishlab chiqara olish mumkin. Shu hajm bo'yicha maxsus buyurtma qabul qilish masalasi ko'tarilsa, quyidagi baholardan qaysi biri xo'jalik yurituvchi subyekt manfaatlariga to'g'ri kela olishi mumkin?

- a) 17 so'm
- b) 73 so'm
- v) 62 so'm
- g) 21 so'm

11. Xo'jalik yurituvchi subyekt o'z aktivlari rentabelligining - 30 foiz atrofida bo'lishini xohlamoqda. Bir xil turdagi mahsulot ishlab chiqarish uchun xo'jalik yurituvchi subyektidagi mavjud aktivlarning umumiy summasi – 100 ming so'mga teng. Kelgusi yili sotilishi mumkin bo'lgan hajm taxminan 10 ming donani tashkil qiladi. Bir dona mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari bo'lsa, quyidagicha: o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlar - 5 so'm, doimiy ishlab chiqarish xarajatlari - 1 so'm, shuningdek, doimiy tijorat va ma'muriy boshqaruv xarajatlari - 2 so'm. To'liq tannarx hisobi bo'yicha bir dona mahsulotning sotuv bahosi qanchaga teng bo'ladi?

- a) 5 so'mga
- b) 8 so'mga
- v) 10 so'mga
- g) 11 so'mga

## Muammolar va vazifalar

### 1. Turli usullardan foydalanib baholarni aniqlash

«BNM» fabrikasi uch turdagi mahsulotlar ishlab chiqaradi: paypoqlar, maykalar va koylaklar. Har bir mahsulot turlarini ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar to'g'risida quyidagi ma'lumotlar mavjud (1-jadval):

*1-jadval*

	Sarf-xarajatlar	jami	engil mashinalar	yuk mashinalar	furgon
1	Materiallar:				
	nom ashyo	137 000	62 500	29 000	45 500
	qo'shimcha materiallar	5 250	2 500	1 000	1 750
	yordamchi materiallar	9 250	3 750	2 000	3 500
	rang-bo'yoqlar	70 500	30 000	16 000	4 500
2	Mehnat xarajatlari				
	kesish-bichish	53 750	22 500	12 000	19 250
	tikish	94 000	42 500	20 000	3 150
	rang berish	107 500	45 000	24 000	38 500
	vig'ish va joylashtirish	44 250	17 500	11 000	15 750
	Bilvosita mehnat xarajati	173 000	77 500	36 000	59 500
	Bevosita qo'shimcha sarflar	30 000	12 500	7 000	10 500
	O'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari	90 500	40 000	19 000	31 500
	Doimiy ishlab chiqarish xarajatlari	120 000	45%	25%	30%
	Tijorat xarajatlari	105 000	40%	20%	40%
	Marketing bo'yicha o'zgaruvchan xarajatlar	123 000	55 000	26 000	42 000
	Marketing bo'yicha doimiy xarajatlar	85 400	40%	25%	35%
	Ma'muriy boshqaruv xarajatlari	47 600	40%	25%	35%

Fabrika rahbariyati har bir mahsulot turidan eng kamida xarajatlar miqdoridan 30% hajmida foyda olishni rejalashtirgan.

Sotish hajmi quyidagicha belgilangan:

- paypoqlardan- 50 000 dona;
- maykalardan- 20 000 dona;
- koylaklardan- 35 000 dona.

Zahira hajmi o'zgarmasdan qoladi.



Talab qilinadi:

Quyidagi usullardan foydalanib, har bir mahsulot turining sotish bahosini aniqlash lozim:

a) yalpi foyda;

b) sotuv rentabelligi.

2. Bir necha cheklovchi omillar ta'sirida ishlab chiqarilishi rejalashtirilayotgan mahsulotning eng optimal miqdorini aniqlashda "xarajatlar - plyus" usuli bo'yicha baholarni belgilash.

Kichik xo'jalik yurituvchi subyekt ikki turdagi bolalar mahsulotini ishlab chiqarmoqda, bolalar uchun ko'ylakcha va kostyum. O'tgan hisobot yilida xo'jalik yurituvchi subyekt ana shu ikki xil mahsulot ishlab chiqarish va ularni sotishdan 700 ming so'm foyda olgan. Ayni paytda xo'jalik yurituvchi subyekt mutaxassislari kelgusi yil uchun reja ko'rsatkichlarini shakllantirmoqda. Quyidagi jadvalda ana shu rejalashtirilayotgan relevantli ko'rsatkichlardan ayrimlari keltirilgan:

*O'tgan yil bo'yicha haqiqiy erishilgan ko'rsatkichlar jadvali*

T.r.	Ma'lumotlar	Ishlab chiqarilgan va sotilgan mahsulotlar bo'yicha:	
		Ko'ylakcha	Kostyum
1.	Ishlab chiqarilgan va sotilgan, donada	50 000	110 000
2.	Har bir dona mahsulotning umumishlab chiqarish xarajatlari, ming so'mda	45	90
3.	Har bir dona mahsulotning sotish bahosi, ming so'mda	56	112
4.	Har bir dona mahsulotni ishlab chiqarish va sotish vaqti, soatda	2	1
5.	Mahsulotlarning maksimal bozor sig'imi, donada	75 000	130 000

Xo'jalik yurituvchi subyektning ana shu davrdagi shartli doimiy xarajatlari miqdori 1500 ming so'mni tashkil qilgan, hamda mahsulot turlari bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotlarga sarflangan vaqtga nisbatan proporsional tarzda taqsimlangan.

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni maqsad qilgan. Buning uchun esa mavjud ishlab

chiqarish quvvatlaridan maksimal tarzda foydalanish va mahsulotlarga baho belgilashning boshqa usullaridan foydalanmoqchi.

Xo‘jalik yurituvchi subyekt rahbariyatining talablaridan kelib chiqqan holda marketing bo‘limi mutaxassislari, ishlab chiqarish quvvatlarini kelgusi yilda oshirish imkoniyatlari va bozordagi talab-taklif holatidan kelib chiqqan holda bahoni belgilash bo‘yicha yana quyidagi ma‘lumotlarni taqdim etishdi:

1. bozordagi talab qo‘shimcha tarzda ko‘ylakchalardan yana 25 000 dona, kostyumlardan 20 000 dona ishlab chiqarish va sotish imkonini yaratadi;

2. mahsulot turlari bo‘yicha baho diapozoni: ko‘ylakchalar uchun – 56-60, kostyum uchun – 85-100;

3. shartli doimiy xarajatlar miqdori kelgusi yilda o‘zgarmaydi.

Xo‘jalik yurituvchi subyekt rahbari uchun quyidagilarni hisoblab bering:

a. Kelgusi yilda xo‘jalik yurituvchi subyekt uchun maksimal tarzda foyda olish imkonini beradigan ishlab chiqarish rejasini;

b. Yuqoridagi jadval ma‘lumotlari asosida korxonadagi baho belgilash usulini tavsiflab bering. Xo‘jalik yurituvchi subyekt mahsulotlari uchun kelgusi yilda baho qanchani tashkil qilishi maqsadga muvofiq?

*3. Bozordagi “talab va taklif”dan kelib chiqqan holda ishlab chiqarilayotgan va sotishga mo‘ljallangan mahsulotlarga eng past va eng optimal baholarni belgilash.*

Kichik xo‘jalik yurituvchi subyekt konditsionerlar ishlab chiqarmoqda. Ayni paytda xo‘jalik yurituvchi subyekt rahbarlari o‘z mahsulotlarining doimiy va asosiy xaridori bilan yanada munosabatlarini mustahkamlash maqsadida bahoni yanada pasaytirishni reja qilmoqda. Har bir konditsionerning komponentlari jami 3 ta sexda ishlab chiqariladi va 4-yig‘uv sexida tayyor mahsulot holiga keltirilgan. Doimiy va asosiy xaridor har yili xo‘jalik yurituvchi subyektdan 350 dona konditsioner sotib oladi. Quyidagi jadvalda ana shu ishlab chiqarilayotgan konditsionerlar bo‘yicha me‘yoriy ko‘rsatkichlar keltirilgan:

*O'tgan yil bo'yicha haqiqiy erishilgan ko'rsatkichlar jadvali (ming so'mda)*

T.r.	Ma'lumotlar	Ishlab chiqarilgan va sotilgan mahsulotlar hajmi – 350 dona			
		1-sex	2-sex	3-sex	4-sex
1.	Materiallar va ehtiyot qismlar, bir donaga	52,0	33,0	1,0	5,0
2.	Bevosita mehnat xarajatlari, bir donaga	3,5	2,8	1,5	2,1
3.	Boshqa o'zgaruvchan ustama xarajatlar, bir donaga	1,1	1,7	2,5	0,7
4.	Boshqa doimiy ustama xarajatlar, bir donaga	5,0	4,0	2,8	1,6
	Jami	61,6	41,5	7,8	9,4
	350 dona konditsionerni har bir sexda sinab ko'rish va to'liq tayyor holga keltirish	18,0	11,0	7,0	

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari uchun quyidagilarni hisoblab bering:

a. Kelgusi yilda yana 350 dona mahsulot ishlab chiqarib, uni asosiy xaridorga eng past bo'lgan qaysi bahoda sotish mumkinligini;

b. Yuqoridagi jadval ma'lumotlari asosida xo'jalik yurituvchi subyektda baho belgilashning qaysi usulidan foydalanish lozimligini asoslab bering. Xo'jalik yurituvchi subyekt mahsulotlari uchun kelgusi yilda baho qanchani tashkil qilishi maqsadga muvofiq?

v. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari kelgusi yili yana bir yangi mahsulotni, ya'ni kir yuvish mashinalarini ishlab chiqarib, uni bozorga taklif qilmoqchi.

Bu mahsulotni ishlab chiqarish bo'yicha mutaxassislar qo'shimcha tarzda quyidagi ma'lumotlarni taqdim etishdi: bir dona kir yuvish mashinasini ishlab chiqarish bo'yicha shartli o'zgaruvchan xarajatlar 42 ming so'm va shartli doimiy xarajatlar 11 ming so'm.

Xo'jalik yurituvchi subyektning marketing xizmati xodimlari bozorni o'rganib, quyidagi ma'lumotlarni taqdim etishdi:

Bir dona kir yuvish mashinasining sotish bahosi, ming so'mda	75,0	70,0	65,0	58,0
Bozordagi talab, donaga	10 000	12 500	14 800	20 000

Ayni paytda xo'jalik yurituvchi subyektning mavjud ishlab chiqarish quvvatlari bir yilda 11 000 dona kir yuvish mashinasini ishlab chiqarish imkonini beradi. Lekin, shu bilan birga, agar xo'jalik yurituvchi subyekt kir yuvish mashinasini ishlab chiqarmasdan sotib oladigan bo'lsa, unga xaridordan quyidagi taklif mavjud: 10 ming donagacha sotib olsa, har bir donasini 50 ming so'mdan, agar 11 ming donadan ko'p sotib olsa, har bir donasini 47 ming so'mdan.

Ana shu holatda xo'jalik yurituvchi subyekt eng maksimal miqdorda foyda olish uchun qahday qaror qabul qilishi kerak?

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariga ishlab chiqarish quvvatlaridan eng samarali foydalanish bo'yicha aniq xulosa tayyorlab bering.

4. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan mahsulotlarga "xarajatlar - plyus" usulidan foydalanib sotish bahosini belgilash.

Xo'jalik yurituvchi subyekt ikki xildagi konditer mahsulotlarini ishlab chiqaradi, A va B. Ana shu ikki xil mahsulotlar ikkita sexda ishlab chiqilib, xo'jalik yurituvchi subyekt boshqa xil mahsulot ishlab chiqarmaydi. Xo'jalik yurituvchi subyektida mahsulotlar zahirasi yo'q.

Xo'jalik yurituvchi subyektning yillik shartli doimiy xarajatlari miqdori (texnik xizmat ko'rsatish va ma'muriy boshqaruv xarajatlari bilan birgalikda) 18 mln. so'mga teng. Ana shu shartli doimiy xarajatlar summasi ishlab chiqarilayotgan mahsulot turlari tannarxiga, ularning egallab turgan ishlab chiqarishdagi band bo'lgan maydonlari miqdoriga qarab, proporsional tarzda taqsimlanadi. Xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarayotgan har ikki mahsulotga ham 25 foiz ustama qo'yadi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt kelgusi yil uchun quyidagi ko'rsatkichlarni xarajatlar smetasiga kiritmoqda:

a.

Ma'lumotlar	"A" mahsuloti	"B" mahsuloti
Ishlab chiqarish quvvati, donada	300 000	150 000
Xarajatlari	220 000	115 000

b.

Ma'lumotlar	"A" mahsulotini ishlab chiqaruvchi sex	"B" mahsulotini ishlab chiqaruvchi sex	Ombor	Texnik xizmat ko'rsatish bo'limi (TKK)	Ma'muriy boshqaruv apparati (MBA)
1. Xarajatlar, mln. so'mda:					
- materiallar	2,4	1,1	0,1	0,1	
- boshqa o'zgaruvchan xarajatlar	1,1	0,8	0,2	0,3	0,3
- ombor	85	60			
- TKK xarajatlari	70	40	30		
- MBA xarajatlari	60	45	30	15	
2. Maydoni, m <sup>2</sup>	900	700	350		250

Talab qilinadi:

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari uchun quyidagilarni:

a. har bir mahsulot turning sotish bahosini hisoblab bering;

b. yuqoridagi jadval ma'lumotlari asosida, hamda quyidagi takliflardan kelib chiqib, xo'jalik yurituvchi subyekt ishlab chiqarish quvvatlaridan qay tarzda foydalanayotganligi va uning samarasini yanada oshirish bo'yicha rahbarga har tomonlama asoslangan xulosa tayyorlang:

- yangi xaridorlardan "B" mahsulotidan yiliga 3 000 donadan sotib olmoqchiligi to'g'risida, lekin, sotib olish bahosi xo'jalik yurituvchi subyekt biznes rejasidagidan 5 foizga kam;

- boshqa bir xaridorlardan aynan "B" mahsulotidan yiliga 40 000 donadan va xarid bahosini xo'jalik yurituvchi subyektning ana shu "B" mahsulotini ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan to'liq ishlab chiqarish xarajatlari plyus 10 foiz ustama miqdorida.

*5. Tannarxni hisoblash va baholarni aniqlash*

«AV» tekstil fabrikasi ayollar kiyimini ishlab chiqaradi. Tekstil fabrikaning yil davomidagi faoliyati to'g'risida quyidagicha ma'lumotlar mavjud:

- o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari 1 530 000
- doimiy ishlab chiqarish xarajatlari 540 000

- tijorat xarajatlari	360 000
- ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	202 500
- ko'zda tutilayotgan foyda miqdori	337 500

Shu yili tekstil fabrikasi ishlab chiqarayotgan ayollar kiyimiga bo'lgan talab 450 ming donani tashkil qilishi hisob-kitob qilingan.

Talab qilinadi:

1. Bir dona mahsulotning loyihalashtirilayotgan tannarxini hisoblab topish.
2. Quyidagi usullardan foydalanib, mahsulot bahosini hisoblab bering:
  - a) yalpi foyda usuli;
  - b) sotuv rentabelligi.

*6. Ko'rsatilayotgan xizmat bahosini aniqlash*

«VS» xo'jalik yurituvchi subyekti yirik shoxli mollardagi kasalliklarni tekshirish va ularni emlash-da'volash bilan shug'ullanadi. Ana shunday tekshirishlar eng kamida bir yilda bir marta o'tkazilishi lozim. Yil davomida sodir etilishi rejalashtirilayotgan xarajatlar to'g'risida quyidagi ma'lumotlar mavjud:

- to'g'ri mehnat xarajatlari	425 000
- o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari	350 000
- doimiy ishlab chiqarish xarajatlari	237 500
- marketing xarajatlari	162 500
- ma'muriy-boshqaruv xarajatlari	137 500
- ko'zda tutilayotgan foyda miqdori	125 000
- foydalanilayotgan aktivlar miqdori	781 250

Shu yili xo'jalik yurituvchi subyekt 125 ming bosh qoramolni tekshirishdan o'tkazishlari va emlashlari mumkin. Aktivlarning o'rtacha rentabelligi – 16 foiz.

Talab qilinadi:

1. Bir dona qoramolni tekshirish-emlash xarajatlari tannarxini hisoblab bering.
2. Quyidagi usullardan foydalanib, tekshirish-emlash bahosini hisoblab bering:
  - a) yalpi foyda usuli;
  - b) sotuv rentabelligi.

## Vaziyatli masala

«Oʻtkir» OTAJ mebellar ishlab chiqaradi. Mebellarning bahosi. ularning turlariga qarab 10 ming soʻmdan 250 ming soʻmgacha. Oxirgi oʻn yillar davomida aksiyadorlik jamiyati mebellarning bahosini belgilashda ishlab chiqarish tannarxi miqdoriga 20 foiz ustama qoʻyish tamoyiliga asoslanib kelmoqda. Xususan, yaqindagina ishlab chiqarilgan mebellarga baho belgilash quyidagicha amalga oshirilgan:

- toʻgʻri material xarajatlari	5 000
- toʻgʻri mehnat xarajatlari	8 000
- umumishlab chiqarish xarajatlari	2 000
jami xarajatlar summasi	15 000
20 foiz ustama	3 000
sotish bahosi	18 000

Mabodo, xaridorlarni baho qanoatlantirmasa, u holda direktor mebel bahosini 5 foizgacha kamaytirishga ruxsat bergan. Shu holda ustamaning miqdori mos ravishda 15 foizni tashkil qiladi.

Aksiyadorlik jamiyatining menejeri baholar va baholarni belgilash boʻyicha maxsus tashkil qilingan malaka oshirish kurslarida qatnashib, marjinal foyda usulini yaxshi oʻrganib qaytdi. Menejer, mana shu marjinal usulning ishlab chiqarilayotgan mebellarga baho belgilashda amaldagi usulga qaraganda ancha afzal va samarali boʻlishi mumkinligini sezdi.

Sarf-xarajatlar byudjetida umumishlab chiqarish xarajatlari miqdori 150 ming soʻmni tashkil qilib, uning 90 ming soʻmi doimiy va 60 ming soʻmi oʻzgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlardir.

### Talab qilinadi:

1. Faraz qilaylik, aksiyadorlik jamiyati ishlab chiqarib taklif qilayotgan mebeliga boʻlgan har ikkala narxni ham xaridor qabul qilinadi, yaʼni mebel 18 ming soʻmga ham, 15 750 (5 foiz chegirma) soʻmga ham sotilmayapti. Xaridor 15 ming soʻm bahoni taklif qilayapti.

a) menejer marjinal usuldan foydalanib belgilashi mumkin boʻlgan eng past sotuv bahosi qancha soʻm boʻladi?

b) ana shu eng past sotuv bahosini xaridor qabul qilsa, u holda foyda summasi qanchani tashkil qiladi?

2. Direktorning mebelga sotuv bahosini belgilash usuliga qaraganda menejer tavsiya qilayotgan marjinal usulning nima afzalliklari bor?

Bahoni belgilashda marjinal usulning qanday kamchiliklari bor?

## VIII BOB. XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTNING SEGMENTAR HISOBOTI

### 1-§. Segmentar hisobotning mohiyati, ahamiyati va uni tashkil etish

Mamlakatimiz hududidagi milliy, shuningdek xorijiy investitsiyalar ishtirokida tashkil topgan bir qator xo'jalik yurituvchi subyektlar o'z faoliyatlarini bir joyda emas, balkim geografik jihatdan bir necha hududlarda amalga oshirib kelmoqdalar. Ana shunday hududlarda faoliyat yuritayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlar bo'yicha olinadigan ma'lumotlarni segmentlari bo'yicha ma'lumotlar, deb ataladi. Biznes segmenti deb ataluvchi ana shunday yangi atama boshqaruv hisobiga bozor munosabatlari sharoiti tufayli kirib keldi.

Segment (lotinchadan - segmentum) biron-bir narsaning bo'lagi, qismi degan ma'noni anglatadi. Biznes segmenti – bu xo'jalik yurituvchi subyektning ma'lum qismini yoki uning nisbatan mustaqil bo'linmasini muayyan vakolatlar va mas'uliyat berish maqsadida ajratishdir. Bundan ko'zlanadigan asosiy maqsad mustaqil bo'linmalar faoliyati bo'yicha alohida segmentar hisobotni shakllantirish va uning asosida ana shu bo'lim faoliyatini baholash, nazorat qilish va pirovard natijada menejerlari faoliyatiga xolisona baho berishdir. Segmentar hisobot menejerlarning o'zlariga ham foydali bo'lib ana shu ma'lumotlar orqali ular o'z faoliyatlarini aniq ko'rsatkichlar asosida rejali tashkil qilishlari, vujudga keladigan chetlanishlar va xatolarni o'z vaqtida bartaraf etishlari, istiqbol ko'rsatkichlarini to'g'ri belgilash kabi ko'plab imkoniyatlarga ega bo'lishadilar.

Ana shunday ma'lumotlar bazasini, ya'ni biznes segmentlari bo'yicha hisobotni boshqaruv hisobi shakllantiradi. Boshqaruv hisobi xo'jalik yurituvchi subyektning tashkiliy tuzilmasini hisobga olgan holda, javobgarlikning turli markazlari (biznes segmentlari) majmuidan tarkib topadi. Segmentlar bo'yicha hisobot ma'lumotlaridan turli xil tezkor tarzda boshqaruv qarorlarini qabul qilish maqsadida foydalaniladi.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda segmentlar bo'yicha hisobotni shakllantirish tartibi 14-sonli moliyaviy hisobotning xalqaro standarti (MHXS) bilan tartibga solinadi. Bu standart 1993 yildan amal qilib kelmoqda.

Rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega davlatlarda segmentlarning ikkita: joriy (xo'jalik) va hududiy (geografik) turlari ajratib ko'rsatiladi.



*Joriy segment* – xo‘jalik yurituvchi subyektning tovarlar ishlab chiqarish, xizmatlar ko‘rsatish va ishlar bajarishdagi alohida ajratib ko‘rsatilishi va hisobga olinishi mumkin bo‘lgan faoliyati yo‘nalishi.

*Hududiy segment* - muayyan iqtisodiy muhitda tovarlar ishlab chiqarish, xizmatlar ko‘rsatish va ishlar bajarishda ishtirok etuvchi, boshqalardan farq qiladigan risk va foyda kabi iqtisodiy shart-sharoitlar ta‘sirida bo‘lgan, ma‘lum bir alohida makonda harakat qiluvchi ajratib qo‘yilgan komponent.

*Segmentlar bo‘yicha ma‘lumot* – xo‘jalik yurituvchi subyektning u tomonidan o‘rnatilgan buxgalteriya hisobi ko‘rsatkichlari to‘plami doirasida uning barcha qismlari (bo‘lim, filiallari va sh.k.) faoliyatini ochib beruvchi ma‘lumot.

Buxgalteriya hisobotida ma‘lumotni (keyinchalik hisobot segmentlari) ochib beradigan segmentlar to‘plami har bir xo‘jalik yurituvchi subyekt tomonidan mustaqil tarzda uning tashkiliy va boshqaruv tuzilmasidan kelib chiqib o‘rnatiladi.

*Joriy segment bo‘yicha ma‘lumot* – xo‘jalik yurituvchi subyektning muayyan mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish, xizmat ko‘rsatish yoki bir turdagi guruh mahsulotlar, ishlar bajarishda boshqalarga nisbatan farqli turdagi risk va daromadlarga ega bo‘lgan qismining faoliyatini ochib beradigan ma‘lumot.

Joriy segmentlar bo‘yicha ma‘lumotlarni shakllantirishda mahsulotlar, bajariladigan ishlar, xizmatlarning bir necha xil turlari quyidagi omillarning xammasi yoki aksariyati o‘xshash bo‘lsa, ularni bir turdagi guruhlariga birlashtirish mumkin:

- mahsulot, ish, xizmatlarning turi va belgilanishining bir xilligi;
- mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish jarayonlarining bir xilligi;
- xizmat ko‘rsatishning o‘xshashligi;
- mahsulotlar, ishlar, xizmatlar iste‘molchilari (xaridorlar)ning;
- mahsulot sotish va ish, xizmatlarni tarqatish usullarining o‘xshashligi;
- xo‘jalik faoliyatini boshqarish tizimining bir xilligi.

*Hududiy segment bo‘yicha ma‘lumot* – xo‘jalik yurituvchi subyektning muayyan geografik hududda mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish, xizmat ko‘rsatish bo‘yicha boshqa geografik hududlaridagi risk va daromadlardan farqli riskka va daromad olishga erishayotgan qismining faoliyatini ochib beradigan ma‘lumot.

Bir davlat, bir guruh davlatlar yoki davlat ichidagi bir hudud geografik segment bo'lishi mumkin. Xo'jalik yurituvchi subyektning riski va daromadi uning ishlab chiqarishi yoki xizmat ko'rsatish faoliyati joylashgan joyi, ya'ni, uning ish yuritish joyiga bog'liq. Ammo ular uning bozor va mijozlari joylashuviga ham bog'liq bo'lishi mumkin. Hududiy segment tanlovini xo'jalik yurituvchi subyektning ish yuritish joyiga, ham uning bozor va mijozlar joylashuviga qarab bo'lib chiqish mumkin. Bunday holatda, ya'ni hududiy segment bo'yicha ma'lumotni ajratishda quyidagilardan kelib chiqish lozim:

1) xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyati yuritilayotgan hududda davlatning iqtisodiy va siyosiy tizimlarini belgilab beradigan sharoitlarning o'xshashligi;

2) turli hududlarda amalga oshiriladigan faoliyatdagi mustahkam aloqalarning mavjudligi;

3) faoliyat turlarining o'xshashligi;

4) muayyan geografik hududda tashkilot faoliyatiga dahldor risklar;

5) valyuta nazorati qoidalarining umumiyliigi;

6) muayyan geografik hududda tashkilot faoliyati bilan bog'liq valyutaga doir risk.

*Segment hisoboti bo'yicha ma'lumot* – buxgalteriya hisoboti yoki jamlovchi buxgalteriya hisobotida albatta ko'rsatilishi shart bo'lgan alohida joriy yoki hududiy segment bo'yicha ma'lumot.

*Jadval. Segmentlar bo'yicha hisobotni tanlashda muhim bo'lgan omillar*

<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 soluvchi muhit xususiyati: bank xizmatlari, sug'urtalash tartiblari, kommunal xizmatlar xarakteri va to'levlari va sh.k.	Valyutaga oid risklar
	Belgilangan hududda amalga oshirilayotgan jarayonlar bilan bog'liq boshqa maxsus risklar

O'zbekiston Respublikasi Oliy majlisining 1996 yil 30 avgustdagi 1-sonli qarori bilan kuchga kiritilgan "Buxgalteriya hisobi to'g'risida"gi Qonunning 7-moddasida ta'kidlanganki, xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari hisob va hisobotning ichki xo'jalik tizimini, xo'jalik muomalalarini nazorat qilish tartibini, tashqi iste'molchilar uchun moliyaviy hisobotni, soliqlar va moliyaviy xarajatlarning boshqa shakllarini va hokazolarni tashkil etishga majbur.

Respublikamizda tashqi iste'molchilar uchun segmentlar bo'yicha moliyaviy hisobotni tuzish tartibi O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida 1998 yil 14 avgustda 474-son bilan ro'yxatga olingan "Hisob yuritish siyosati va moliyaviy hisobot" nomli O'zbekiston Respublikasining 1-sonli buxgalteriya hisobining milliy standarti (BHMS) bilan tartibga solinadi.

Xo'jalik yurituvchi subyektlar rahbariyati, menejerlari tezkor tartibda ma'lumotlar olishi va uning asosida samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishlari uchun, ya'ni boshqaruv hisobi uchun mustaqil ishlab chiqilgan yoki markazlashtirilgan holda tasdiqlangan boshqaruv hisobotlarini shakllantirish maqsadga muvofiq. Bu hisobot shakllarini an'anaviy jurnal-order shaklini qo'llamaydigan xo'jalik yurituvchi subyektlar (kichik xo'jalik yurituvchi subyektlar, fermer xo'jaliklari, buxgalteriya hisobining soddalashtirilgan shaklini qo'llayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlar, buxgalteriya hisobini kompyuterda maxsus ishlab chiqilgan jadvallarda olib borayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlar), shuningdek, hisob jurnal-order shaklini qo'llashga moslashtirilgan xo'jalik yurituvchi subyektlar ham (analitik hisob shakllariga o'zgartirish kiritish yo'li bilan, masalan, yangi qo'shimcha qator va ustunlar qo'shish orqali, ammo mavjud hisob tizimini buzmasdan zarur ma'lumotlar olish uchun muvofiqlashtiriladi) yuritishlari mumkin.

Ana shu tartibda tashkil qilinadigan segmentlar bo'yicha boshqaruv hisoboti to'plami quyidagi muhim shakllardan iborat bo'lishi mumkin.

- material va butlovchi qismlar zahiralari to'g'risida hisobot;
- tugallanmagan ishlab chiqarish bo'yicha hisobot;
- ishlab chiqarilgan mahsulot (ish, xizmatlar) to'g'risida hisobot;
- xarid qilingan tovar-moddiy boyliklar to'g'risida hisobot;
- tayyor mahsulot zahiralari to'g'risida hisobot;
- sotish hajmi to'g'risida hisobot;
- pul mablag'lari harakati to'g'risida hisobot;
- debitorlik va kreditorlik qarzlari to'g'risida hisobot;
- yig'ma hisobot.

Segmentar hisobot ma'lumotlari xo'jalik yurituvchi subyektning har bir segmenti moliyaviy-xo'jalik faoliyatini, ish sifatini baholash imkonini beradi.

## **2-§. Tashqi foydalanuvchilar uchun segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari**

Jahon amaliyotida tashqi foydalanuvchilar uchun segmentar hisobotni tuzishni tartibga soladigan muhim va asosiy hujjat, bu moliyaviy hisobotlarning xalqaro standartlaridagi 14-sonli "Segmentar hisobot"dir. Ana shu standart asosida bozor munosabatlari rivojlangan barcha mamlakatlarda segmentlar bo'yicha hisobot tuzuladi. Mamlakatimizda ham buxgalteriya hisobi amaliyoti xalqaro andozalarga muvofiq tashkil qilib borilmoqda. MXXSning 14-sonli standarti tamoyillari asosida tuzilgan segmentar hisobot turli geografik hududlarda mahsulot ishlab chiqaradigan, ishlar bajaradigan va xizmatlar ko'rsatadigan xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyati to'g'risida barcha tashqi foydalanuvchilar uchun kerak bo'ladigan moliyaviy hisobotlarni taqdim eta oladi va u xo'jalik yurituvchi subyektlar:

uning segmentlari ko'rsatkichlarini yaxshi tushinib olish, shuningdek oldingi davrlari ko'rsatkichlari bilan solishtirish;

segmentlari foydasini, shuningdek risklarini baholash;

to'liq va uning har bir segmentlari bo'yicha har tomonlama asoslangan tarzda alohida qarorlar chiqarishi imkoniyatini yaratadi.

Segmentar hisobotni shakllantirishda quyidagi qoidalar e'tiborga olinishi kerak:

- hisobotning qaysi tamoyil asosida shakllantirilishi aniq belgilanishi lozim, ya'ni uning asosiga mas'uliyat markazlaridan qaysi biri tanlanishi (ishlab chiqarish, xarajat, foyda, investitsiya va sh.k.);

- mahsulotni sotish, ishni bajarish va xizmatni ko'rsatishdan tushadigan tushumdagi har bir segment ulushini aniq belgilab berishi;

- har bir segment bo'yicha daromad miqdorini aniq va o'z vaqtida belgilash imkoni mavjud bo'lishi;

- segmentlar o'zaro tovar (ish, xizmat) ayriboshlashadigan bo'lishsa, transfert baholardan emas balkim joriy sharoitdagi bozor baholari asosida hisob-kitoblarni amalga oshirishi.

Segmentar hisobotni tuzish quyidagi tamoyillarga asoslanishi kerak:

- aniq manzilli, ishonchli, tushunarli, muhimlik kabi xususiyatlarni oʻzida aks ettirishi hamda asosan harajatlar, daromadlar, mahsulot sotish hajmini hisobga olishga yoʻnaltirilgan boʻlishi lozim;

- tezkorlik, ehtiyotkorlik, taqqoslanuvchanlik xususiyatlariga ega boʻlishi hamda menejerning rejalari, psixologiyasi va usulini nazarda tutishi kerak;

- ahamiyatli, haqqoniy, xolis taqdim etilgan boʻlishi, izchil va tugallangan boʻlib, javobgarlik markazi ishini yanada yaxshilashga yoʻnaltirilishi lozim;

- uning shakllari va registrlarining tez-tez oʻzgartirilishi maqsadga muvofiq emas, chunki bu holat ularning samaradorligini pasaytiradi;

- rahbar va menejerga minimal hajmdagi hamda murakkab hisob-kitoblarsiz, tizimlashtirilgan hisobot taqdim etilishi lozim;

- hisobotning bosh maqsadi xoʻjalik yurituvchi subyekt jamoasini jipslashtirish, ularning salohiyatlarini xoʻjalik yurituvchi subyekt investitsiya loyihalari va biznes-rejasini amalga oshirishga yoʻnaltirishi lozim;

- xoʻjalik yurituvchi subyekt hisob siyosatiga muvofiq kelishi bilan birga moliyaviy hisobning xalqaro standartlari, hisob va hisobotning milliy standartlari, davlatimiz tomonidan qabul qilingan meʼyoriy-huquqiy manbaga ham asoslanish lozim.

### **3-§. Ichki segmentar hisobotni tuzish qoidalari va tamoyillari**

Xoʻjalik yurituvchi subyektlarda boshqaruv hisobi maʼlumotlarini qayta ishlash natijasida ichki segmentar hisoboti tuziladi. Rivojlangan bozor iqtisodiyoti shakllangan mamlakatlarda ichki segmentar hisobotni tuzish boʻyicha bir qator ijobiy tajribalar shakllangan. Ular asosida quyidagi xulosalarni shakllantirish mumkin:

1. Ichki segmentar hisobot aniq va manzilli boʻlishi kerak. Agar unda quyidagilar bartaraf etilmagan boʻlsa, u kerakli natijalarni bermaydi:

eng avvalo xarajatlar va daromad markazlarini boshqaruvchi rahbarlar talabini qondiradigan emas, balkim realizatsiya hajmini belgilash, xarajatlarni hisobga olish kabi umumiy maʼlumotlarni shakllantirish bilangina cheklanib qolgan boʻlsa;

har bir menejer talabi doirasidagi maʼlumotlarni emas, balkim xoʻjalik yurituvchi subyektning asosiy, yaʼni bosh rahbari manfaatini qondiradigan maʼlumotlarni shakllantirish bilangina cheklangan boʻlsa;

aniq, ixcham va keng qamrovli emas, balkim juda ko'p ma'lumotlar, lekin asosiy maqsaddan cheklantiradigan juda ko'p "kerakmas" axborotlarni berishga moslashgan bo'lsa.

2. Samarali va tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun ma'lumot tezkor va foydali bo'lishi kerak. Tayyorlanayotgan ma'lumotlar eng avvalo har bir menejer psixologiyasini e'tiborga olgan holda alohida tayyorlanishi maqsadga muvofiqdir. Aniqrog'i, hisobotni shakllantirayotgan mutaxassis ana shu menejer qaysi xildagi ma'lumotlarni xush ko'rishini (yozmami, grafiklimi, jadvallimi va sh.k.), ish stili qanaqaligini, nimani xoxlayotganligini sezishi va ma'lumotni ana shu tarzda tayyorlab berishi katta muvaffaqiyatlar garovidir.

3. O'tgan davrlarga xos bo'lgan turli xil ma'lumot va ko'rsatkichlarni tahlil qilish bilan ovora bo'lib qolmasdan, asosiy e'tiborni ana shu segment, ya'ni mas'uliyat markazi ko'rsatkichlarini yaxshilash bo'yicha aniq chora-tadbirlarni ishlab chiqarishga qaratish kerak.

4. Segmentar hisobot shakllari tez-tez o'zgaradigan bo'lsa, u kerakli samarani bermaydi, shunga muvofiq imkon qadar uning shakllari uzoq vaqt o'zgarماسligiga erishish lozim.

5. Hisobotlar eng assosiy ma'lumotlar va ko'rsatkichlarni qamrab olishi kerak, ortiqcha hisob-kitoblar va turli xil formulalar menejerlarni asosiy maqsaddan chalg'itishdan boshqaga yaramaydi.

6. Ma'lumotlarni faqat yozma hisobotlar shaklida berishdan tashqari, hisob-kitoblarni amalga oshirgan buxgalter menejerlar bilan bevosita og'zaki muloqotlar ham qilishlari, maqsadga muvofiqdir.

Ichki segmentar hisobot shakllari, ularni taqdim etish davrlari, mazmuni kabi masalalar har bir xo'jalik yurituvchi subyektda uning maqsad va vazifalardan kelib chiqib rahbarlari tomonidan mustaqil tarzda belgilanadi.

Shu bilan birgalikda ichki segmentar hisobot shakllariga qo'yiladigan, ya'ni ularni tuzishda amal qilinishi kerak bo'lgan umumiy tamoyillar ham mavjud. Xususan:

mas'uliyat markazlari faoliyatini nazorat qilish imkoniyati yaratilishi tamoyili;

chetlanishlarni boshqarish tamoyili;

ma'lumotlarning tezkorlik, ehtiyotkorlik, taqqoslanuvchanlik tamoyili va sh.k.

#### **4-§. Segmentar hisobotni tuzish bosqichlari va uning vazifalari**

Segmentar hisobot - xo'jalik yurituvchi subyektning biznes segmentidagi alohida qismlar (ma'suliyat markazlari) bo'yicha tuzilgan hisobotga aytiladi.

Segmentar hisobotning funksiyalari quyidagilar:

- tashkiliy qismlarning faoliyatini nazorat qilish va ularni boshqaradigan menejerlarning ish sifatini baholash;
- tashkiliy qism faoliyatlarini rejalashtirish va nazorat qilish uchun rahbarlar tomonidan asosli boshqaruv qarorlari qabul qilish

Segmentar hisobot – segmentar hisobot ichiga kiradigan xo'jalik yurituvchi subyektlarning tashkiliy qismlari ichki faoliyati to'g'risida yig'ilgan axborotlar asosida tashkil etiladi. Segmentar hisobot mazmun mohiyatiga ko'ra boshqaruv hisobotining asosiy qismi bo'lib hisoblanadi va moliyaviy hisobot bilan birgalikda parallel ravishda olib borilishi kerak.

Segmentar hisobotning to'g'ri yo'lga qo'yilishi hujjatlar aylanmasi mukamallashuviga, mas'ullik markazlari faoliyati ko'rsatkichlarining optimallashtirishiga, xo'jalik yurituvchi subyektning foydasi o'sishiga olib keladi.

Segmentar hisobot tizimini shakllantirishda va hisobotni amalga oshirishda quyidagilarni inobatga olish zarur:

- tizim faoliyatini ta'minlashda sarf qilinadigan xarajatlar olinadigan foyda nisbatidan kam bo'lishi;
- tizim axborotlarning konfidentsialligini ta'minlashi kerak;
- tizim universal va avtomatlashtirilgan bo'lishi kerak.

Segmentar hisobot tizimini tashkil etishning asosiy shartlari bu xo'jalik yurituvchi subyektlarining mas'ullik markazlariga bo'linishidir.

Mas'ullik markazlari xo'jalik yurituvchi subyektlarining tashkiliy qismi hisoblanib, ularni boshqaradigan rahbar (menejer), biznesning ushbu segmentiga kiritiladigan sarmoya, sarf-xarajat, daromad va mablag'larni nazorat qilib boradi.

Mas'ullik markazlari ish faoliyati sifati ularning samaradorligi va natijaviyligiga bog'liq. Natijaviylik deganda, segment tomonidan o'z oldiga qo'ygan maqsadiga erishish darajasini anglatadi (kutilgan natijalarga erishish darajasi hamda ushbu natija xo'jalik yurituvchi subyekti maqsadiga qanchalik mos kelishi). Samaradorlik deganda, segment tomonidan belgilangan ish hajmini amalga oshirishda ishlab chiqaruvchi resurslardan minimal holatda foydalanish yoki maksimal ish hajmini amalga oshirishda belgilangan miqdordagi resurslardan foydalanish.

To'rt xil ko'rinishdagi mas'uliyat markazlari mavjud: xarajat markazi, daromad markazi, foyda markazi, sarmoya (investitsiya) markazi. Ushbu klassifikatsiya negizida rahbarlarning moliyaviy mas'ullik mezonlari yotadi.

Xarajat markazi – bu xo'jalik yurituvchi subyektning segmenti bo'lib, uning rahbari ishlab chiqarishga ketadigan sarf-xarajatlar uchun javobgardir, ya'ni, boshqa markaz rahbarlariga nisbatan boshqaruvdagi mas'uliyati cheklangan. Ushbu holatda, ya'ni mas'ullik markazini tashkil etishda segmentar hisobot tizimi sarf-xarajadni faqat aniqlaydi va o'lchaydi. Mas'ullik markazi faoliyati natijalari (ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi, ko'rsatilgan xizmatlar, bajarilgan ishlar) hisobga olinmaydi, chunki ko'p hollarda bu natijalarni o'lchab bo'lmaydi yoki ularni o'lchashga hojat yo'q.

Xarajat markazlari turli xil o'lchamlarda bo'lishi mumkin. Yirik xarajat markazlari yanada kichik xarajat markazlariga bo'linishi mumkin. Xarajatlarni ana shunday kichik markazlarga taqsimlashtirish darajasi rahbariyat tomonidan menejerga qo'yilgan maqsad va vazifalarga bog'liq.

Daromad markazi – bu mas'uliyat markazi bo'lib, uning menejeri faqat daromad olish yuzasidan mas'uldir, sarf-xarajatlar uchun esa hech qanday javobgarlikni o'z zimmasiga olmaydi.

Markaz rahbari faoliyati olingan daromad asosida baholanadi, shuning uchun ushbu holatda segmentar hisobotning vazifasi markaz faoliyati yakuniy natijalarini belgilashdan iborat.

Foyda markazi – xo'jalik yurituvchi subyekt segmenti bo'lib, rahbari bir vaqtda o'zining tashkiliy qismidagi daromad uchun ham, shuningdek sarf-xarajatlar uchun ham javob beradi. Markaz menejeri iste'mol qilinadigan resurslar miqdori va kutilayotgan tushum miqdoriga qarab qaror qabul qiladi. Olingan foyda miqdoriga qarab markaz faoliyati mezonlari belgilanadi. Shuning uchun segmentar hisobot segment faoliyatiga kirishdagi xarajatlar miqdori, segment ichida qilinadigan ichki sarf-xarajatlar va oxirgi yakuniy natijani o'z ichiga olishi kerak. Mas'ullik markazi foydasi segmentar hisobot tizimida turlicha hisob-kitob qilinishi mumkin. Ba'zan hisobotda to'g'ri ya'ni bevosita xarajatlar, boshqa paytlarda esa egri, ya'ni bilvosta xarajatlar qatnashadilar.

Sarmoya markazi – xo'jalik yurituvchi subyekt segmenti bo'lib, ularni menejrlari nafaqat sarf-xarajat va daromadlarini nazorat qiladilar, balki sarflangan mablag' va sarmoyalarning samaradorligini ham kuzatib boradilar.



Sarmoya (investitsiya) markazi rahbari yuqorida aytib o'tilgan rahbarlarga nisbatan boshqaruvda ko'p vazifa va huquqlarga ega bo'lgani sababli, qabul qilinadigan qarorlar yuzasidan juda katta mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi. Hususan, ularga sarmoyalar yuzasidan shaxsiy qaror qabul qilish, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyekt ma'muriyati tomonidan ajratilgan mablag'larni alohida loyihalar bo'yicha taqsimlash huquqi berilgan.

### **5-§. Segmentar hisobot javobgarlik markazlari faoliyatini baholashning asosi sifatida**

Xo'jalik yurituvchi subyektida biznes segmentlari bo'yicha tuziladigan segmentar hisobotni mas'uliyat markazlari bo'yicha shakllantirilgan hisobot sifatida e'tirof etish, ya'ni tushunish mumkin.

Segmentar hisobotni tashkil etish zarurati munosabati bilan boshqaruv hisobida ularning chegaralarini quyidagi mezonlarga muvofiq belgilash lozim:

- alohida biznes segmentlari bo'yicha tuziladigan segment hisobotlari qanday ko'rinishda bo'lishi lozim (ya'ni, segmentar hisobot ko'rsatkichlarini aniqlash va ularni hisobga olish hamda baholash mezonlarini belgilab berish);

- segmentlar o'rtasida sodir etiladigan jarayonlarda hisob-kitoblarni amalga oshirish va baholarni belgilash usullarini aniq belgilab berish zarur;

- segmentlar daromadlari va xarajatlari, aktivlari va majburiyatlarini taqsimlash asoslarini aniq ko'rsatib berish ham muhimdir.

### **6-§. Mas'uliyat markazlari faoliyatini moliyaviy baholash mezonlari**

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan demokratik mamlakatlarda faoliyat yuritadigan xo'jalik yurituvchi subyektlar amaliyotida moliyaviy xarakterga ega bo'lgan to'rtta ko'rsatkichlardan foydalanadilar:

- foйда;

- aktivlarning rentabelligi;

- qoldiq foyda;

- iqtisodiy qo'shimcha qiymat. Xarajat va daromad markazlari faoliyatining samaradorligini aniqlashda ushbu ko'rsatkichlar mos kelmaydi.

Markazlar faoliyatini nazorat qilishda faqat birinchi ko'rsatkichdan foydalanish mumkin, xolos. Sarmoya (investitsiya) markazi faoliyati

natijasini tahlil etishda esa keyingi uchta ko'rsatkichdan (aktivlar rentabelligi, qoldiq foyda va iqtisodiy qo'shimcha qiymat) foydalanish, maqsadga muvofiq. Ushbu ko'rsatkichlarni hisoblashda segmentlarga tegishli bo'lgan aktivlar qiymati va majburiyatlari to'g'risida axborot bo'lishi zarur.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarning foydasi sotilgan mahsulot (xizmatlar)dan kelib tushgan tushum va sarflangan xarajatlar farqi asosida aniqlanadi. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini baholaydigan daromad ko'rsatkichi mustaqil emas, balki ko'proq amaliy ahamiyatga ega. Bo'limlarning foydasini hisoblagandan so'ng, keyingi ikkita, ya'ni aktivlarning rentabelligi va sof (qoldiq) foydani hisoblash mumkin.

Boshqaruv hisobi va tahlili nuqtai-nazaridan aktivlar rentabelligi (AR) ko'rsatkichi aktivlarga sarf etilgan sarmoyaning qanchalik samarali foydalanganligini ko'rsatadi. Aktivlar rentabelligi formulasi quyidagi ko'rinishga ega:

$$AR = \text{Bo'limlar foydasi} : \text{Bo'limlar aktivi}$$

Boshqaruv hisobida umumiy qoida mavjud bo'lib unga ko'ra, agar taklif etilayotgan investitsiya loyihalarini ulardan tushadigan foyda kapital qiymatidan yuqori bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyekt taklif etiladigan sarmoyalarni qabul qilishi kerak. Segmentlar faoliyatini baholashda qoldiq foyda ko'rsatkichi ushbu umumiy qoidani inobatga oladi.

Qoldiq foyda (QF) – bu xo'jalik yurituvchi subyekt ma'muriyati tomonidan belgilangan, mas'uliyat markazlari tomonidan minimal foyda normasidan ko'proq ishlab topilgan foydaga aytiladi. Qoldiq foyda formulasi quyidagicha hisoblanadi:

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

Qavs ichidagi ko'rinish foydaning qiymati bahosi bo'lib, u mas'uliyat markazlari uchun belgilangan foyda me'yorining minimal ko'rinishidir. Segmentlar tomonidan ushbu miqdordan yuqori topilgan har qanday miqdor xo'jalik yurituvchi subyektga foyda keltiradi.

Iqtisodiy qo'shimcha qiymat (IQQ) yoki boshqariladigan foyda. Chet el kompaniyalarining tajribalarida xo'jalik yurituvchi subyektlarning moliyaviy faoliyati natijalarini hisoblash uchun IQQ ko'rsatkichidan foydalanishlari - aktivlardan samarali foydalanishga, kapitalni saqlashga, mehnat unumdorligini oshirishga va mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatlarning sifatini oshishiga olib kelmoqda.

Kompaniyaning aksiya va obligatsiya egalari uchun topgan daromadi va analogik darajada bo'lgan xavf asosida mablag'larning boshqa

kompaniyalarga sarmoya sifatida kiritilishidan tushgan daromad farqi - iqtisodiy qo'shimcha qiymat deyiladi. Boshqacha qilib aytganda, xo'jalik yurituvchi subyekt foydasidan barcha majburiyatlar qiymat ayirmasi iqtisodiy qo'shimcha qiymat bo'ladi.

Qoldiq foyda va iqtisodiy qo'shimcha qiymat mohiyatan bir-biriga yaqindir. IQQ xo'jalik yurituvchi subyektning asosiy faoliyatidan olingan foydadan soliqlar ushlab qolingandan so'ngi foyda miqdoridir.

### **7-§. Mas'uliyat markazlari faoliyatini baholashda nomoliyaviy mezonlar**

Mas'uliyat markazlarining faoliyati nafaqat moliyaviy, balki, nomoliyaviy omillarga, ya'ni ijodkorlikka, ishlab chiqarishga, mahsulot sifatiga (xizmat), mijozlarning qoniqishiga bog'liq. Ushbu faktorlar o'ziga yarasha baholanishiga, mukamallashuviga va ularning qabul qilinishiga muxtoj.

Bozor iqtisodiyoti tobora rivojlanishi, buning oqibatida o'zaro raqobatning kuchayishi natijasida ko'pgina xo'jalik yurituvchi subyektlar mavjud moliyaviy ko'rsatkichlarni to'ldirishda nomoliyaviy mezonlarni ham hisobga olish, ularni boshqarish masalalari bilan tobora intensiv shug'ullanib borishmoqda. Bu jarayonda eng qiyin ish - nafaqat nomoliyaviy ko'rsatkichlarni aniqlash, balki nimani baholash, nimani rad etish, nimaga e'tibor berish kabi masalalarni ijobiy yechish ham muhimdir.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining nomoliyaviy tomonlari moliyaviy natijalarga ta'sir etishi sababli ko'pgina menejerlar ishlab chiqarish jarayoni, mahsulot va mijozlar kabi faktorlarni o'lchab, hisobga olishga harakat qiladilar. Ammo, buning barobarida, bir aforizmni yoddan chiqarmaslik ma'qul "Hamma narsani bilib turib, xech narsani bilmaymiz". Kerakli ma'lumotni qoldirib, qolgan barcha ma'lumotlarga to'la ega bo'lishga harakat qilib, biz natijada keraksiz, ahamiyatsiz ma'lumotlarga ega bo'lib qolamiz.

Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini baholaydigan moliyaviy va nomoliyaviy ma'lumotlarni boshqaradigan mezonlar to'plamini aniqlash - hozirgi iqtisodiy sharoitda xo'jalik yurituvchi subyekt ma'muriyati oldida turgan boshqaruv nazoratning asosiy muammolaridan biri.

## 8-§. Segmentlar bo'yicha daromad va xarajatlarni aniqlash

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda segmentar hisobotni tuzishda eng muhim bosqich, bu segmentlar, ya'ni mas'uliyat markazlari bo'yicha daromad va xarajatlarni aniqlashdir.

Segmentlarning daromadlari va xarajatlarini hisobga olish bo'yicha buxgalteriya hisobining 14-sonli "Segmentar hisobot" nomli xalqaro standarti (BHXS)ga ko'ra, segmentar hisobotda daromad va xarajatlar quyidagi moddalar bo'yicha hisobga olinishi, maqsadga muvofiq:

- tashqi mijozlardan olinadigan daromadlar;
- xo'jalik yurituvchi subyektning boshqa segmentlari bilan bo'ladigan muomalalardan olinadigan daromadlar;
- aktivlarning balans summasi;
- boshqa segmentlarning majburiyatlari;
- asosiy vositalar va nomoddiy aktivlarni sotib olish xarajatlari;
- amortizatsiya xarajatlari;
- boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatida ishtirok etishdan olingan sof foyda yoki zararlar va investitsiyalar hissasi;
- daromadlar va xarajatlar, aktivlar va majburiyatlarni taqqoslash.

Yuqorida qayd qilingan, ya'ni buxgalteriya hisobining 14-sonli "Segmentar hisobot" nomli xalqaro standarti (BHXS)ga ko'ra, segmentar hisobotda segment daromadlariga quyidagi ko'rsatkichlar tegishli emasligi ko'rsatilgan:

- moliyaviy qo'yilmalarni sotishdan olingan foizlar, dividendlar va daromadlar (bunday daromadlar segmentning asosiy faoliyati bo'lgan hollar bundan mustasno);
- favqulodda daromadlar (fors-major majburiyatlar).

BHXS me'yoriga ko'ra segment xarajatlari – bu bevosita segment tarkibiga kiritilishi mumkin bo'lgan xarajatlar yoki ularning xo'jalik yurituvchi subyekt umumiy xarajatlarining bir qismi sifatida namoyon bo'lishidir. Segmentlar xarajatlarini quyidagi moddalar bo'yicha hisobga olish tavsiya etilgan:

- asosiy materiallar sarfi xarajatlari;
- yordamchi materiallar sarfi xarajatlari;
- bevosita mehnat (ish) haqi xarajatlari;
- texnologik ehtiyojlar uchun boshqa bevosita xarajatlar;
- umumishlab chiqarish xarajatlari (mas'uliyat markazi ustalarining mehnat haqi xarajatlari, uskunalarning eskirishi, elektr energiya xarajatlari, kichik xizmat ko'rsatuvchi xodim va mutaxassislar mehnat xaqi xarajatlari va sh.k boshqa umumishlab chiqarish xarajatlari)

Segment harajatlariga quyidagilar kiritilmaydi:

- qisqa va uzoq muddatli moliyaviy qo'yilmalar bo'yicha xarajatlar (ular segmentning asosiy faoliyati bo'lgan hol bundan mustasno);

- daromad (foyda) solig'i;

- favqulodda xarajatlar (fors-major majburiyatlari).

Xo'jalik yurituvchi subyektning hisob amaliyoti an'alariga muvofiq segmentar hisobotni buxgalter boshqaruv hisobi ma'lumotlariga asoslanib tuzadi.

### Test savollari

1. Boshqaruv hisobini tashkil qilish maqsadida biznes segmentlarini qaysi turlarga bo'lishadi?

a) operativ va statistik;

b) joriy va hududiy;

v) choraklik, yarim yillik va yillik;

g) umumlashtirilgan va yig'ma;

d) barcha javoblar to'g'ri.

2. Qaysi xalqaro standartda segmentlar bo'yicha hisobotni tuzish va taqdim etish tartibi belgilab berilgan?

a) 14-sonli "Segmentar hisobot" nomli BHXS;

b) 29-sonli "Giperinflyatsiya sharoitida moliyaviy hisobot" nomli BHXS;

v) 34-sonli "Oraliq moliyaviy hisobot" nomli BHXS;

g) 27-sonli "Yig'ma moliyaviy hisobot va sho'ba xo'jalik yurituvchi subyektlarga investitsiyalar hisobi" nomli BHXS;

d) 1-sonli "Moliyaviy hisobotni ochib berish" nomli BHXS;

3. Segmentar hisobotlarning qanday turlari mavjud?

a) joriy va hududiy;

b) choraklik, yarim yillik va yillik;

v) operativ va statistik;

g) xo'jalik yurituvchi subyektning maqsad va vazifalaridan kelib chiqib turli xilda;

d) barcha javoblar to'g'ri.

4. Biznes segmenti bu - ...

a) xo'jalik yurituvchi subyektning ma'lum qismini vakolatlar va mas'uliyat berish maqsadida ajratish;

b) xo'jalik yurituvchi subyektning mas'uliyat markazlari.

- v) xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy hisobot shakllari;
- g) joriy va hududiy segmentlar yig'indisi;
- d) a va g.

5. Hududiy segmentning ta'rifi qaysi bandeda to'g'ri berilganligini aniqlang.

a) xo'jalik yurituvchi subyektning menejerlari (rahbarlari) faoliyatini samarali tashkil etishga yo'naltirilgan, bo'limlar xarajatlari va daromadlari to'g'risidagi ma'lumotlarni umumlashtiradigan hisob obyekt;

b) xo'jalik yurituvchi subyektning tovarlar ishlab chiqarish, ishlar bajarish va xizmatlar ko'rsatishda ishtirok etuvchi, risk va foyda kabi iqtisodiy shart-sharoitlar ta'sirida, ma'lum makonda harakat qiluvchi ajratib qo'yilgan qismi;

v) xo'jalik yurituvchi subyektning mahsulot ishlab chiqarish, ishlar bajarish va xizmatlar ko'rsatishi bo'yicha yillik kompleks rejasi;

g) xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining muayyan sohasi va turiga, real kapital o'sishiga, ya'ni, ishlab chiqarish vositalari, aylanma mablag'lar qiymatining o'sishiga, ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlanmalarini rivojlantirishga yo'naltirilgan xarajatlari miqdori;

d) xo'jalik yurituvchi subyektning istiqbolga, ya'ni kelgusi davrlarga mo'ljallangan moliyaviy-xo'jalik faoliyatini strategik rejalashtirish.

6. Segmentar hisobotning shakllari qaysi bandeda to'g'ri ko'rsatilgan?

a) buxgalteriya balansi, moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot, pul mablag'lari to'g'risidagi hisobot, asosiy vositalar harakati to'g'risidagi hisobot va xususiy kapital to'g'risidagi hisobot;

b) buxgalteriya balansi, moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot, pul mablag'lari to'g'risidagi hisobot, asosiy vositalar harakati to'g'risidagi hisobot va xususiy kapital to'g'risidagi hisobot, tayyor mahsulot zahiralari, sotish to'g'risidagi hisobot;

v) tayyor mahsulot zahiralari, sotish to'g'risidagi hisobot;

g) a va v;

d) to'g'ri javob berilmagan.

7. Segmentar hisobotni tuzish tamoyillari qaysi bandeda to'g'ri ko'rsatilgan?

a) tezkorlik;

b) ahamiyatlilik, haqqoniylik, izchillik va tugallanganlik;

v) ehtiyotkorlik, taqqoslanuvchanlik;

- g) aniq manzillilik, ishonchlilik, tushunarliklik;
- d) a, b, v va g.

8. Segmentlar bo'yicha boshqaruv hisoboti to'plami qaysi shakllar to'plamidan iborat bo'lishi mumkin:

a) material va butlovchi qismlar zahiralari to'g'risidagi hisobot, tugallanmagan ishlab chiqarish bo'yicha hisobot, ishlab chiqarilagan mahsulot (ish, xizmatlar) to'g'risida hisobot;

b) xarid qilingan tovar-moddiy boyliklar to'g'risidagi hisobot, tayyor mahsulot zahiralari to'g'risidagi hisobot, sotish hajmi to'g'risidagi hisobot;

v) pul mablag'lari harakati to'g'risidagi hisobot, debitorlik va kreditorlik qarzlari to'g'risidagi hisobot, yig'ma hisobot;

g) a, b va v;

d) to'g'ri javob varianti berilmagan .

9. Segment xarajatlari tarkibida hisobga olinmaydigan xarajat moddalarini toping.

a) bevosita mehnat (ish) haqi harajatlari;

b) texnologik ehtiyojlar uchun sarflanadigan elektr energiyasi xarajatlari;

v) moliyaviy qo'yilmalar bo'yicha xarajatlar;

g) favqulodda xarajatlar;

d) v va g.

10. Quyidagilarning qaysilari segment daromadlari sifatida hisobga olinadi?

a) boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatida ishtirok etishdan olinadigan daromadlar;

b) boshqa segmentlar bilan bo'ladigan muomalalardan olinadigan daromadlar;

v) tashqi mijozlar bilan tuzilgan shartnomalardan olinadigan daromadlar;

g) a, b va v;

d) favqulodda daromadlar.

11. Ichki segmentar hisobotni tuzish bo'yicha umumiy tamoyillar quyidagi qaysi bandeda to'g'ri ko'rsatilgan?

a) segment faoliyatini nazorat qilish imkoniyati yaratilishi tamoyili;

b) chetlanishlarni boshqarish tamoyili;

v) ma'lumotlarning tezkorlik, ehtiyotkorlik, taqqoslanuvchanlik tamoyili;

g) a, b va v

d) to'g'ri javob yo'q.

### **Takrorlash uchun savollar**

1. Segment, biznes segmenti kabi tushunchalar mohiyatini yoritib bering.

2. Joriy va hududiy segmentga ta'rif bering, mohiyatini yoriting.

3. Joriy va hududiy segmentlarning o'xshash va farqli jihatlari nimalardan iborat?

4. Segmentar hisobot mohiyatini qanday tushunasiz, uning ahamiyati nimada?

5. Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy-xo'jalik faoliyati samaradorligini baholashda boshqaruv segmentar hisobotining ahamiyati nimalardan iborat?

6. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda segmentar hisobotni kim tuzishi kerak?

7. Segment hisobotni tuzish qanday tamoyillarga asoslanadi?

8. Segment hisobotni tuzish qanday qoidalarga asoslanadi?

9. Segmentar hisobotni tuzish bosqichlarini keltiring.

10. Boshqaruv segmentar hisobotining qanday shakllari mavjud?

11. Javobgarlik (mas'uliyat) markazlari faoliyatini baholashning moliyaviy va nomoliyaviy mezonlari mohiyatini yoritib bering

12. Segment xarajatlari qaysi moddalardan tashkil topadi?

13. Segment daromadlari qaysi manbalardan tashkil topadi?

14. Mas'uliyat markazlari faoliyatini byudjetlashtirish va baholash mohiyati va ahamiyati.



# **IX BOB. O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL ETISHNI RIVOJLANTIRISH YO‘NALISHLARI**

## **Mavzuning maqsadi**

Ushbu bob doirasida “Boshqaruv hisobi” fanidan talabalar hukmiga xavola qilingan darsliklarda keng miqyosda yoritilgan masalalarni e’tiborga olib, mualliflar fikricha e’tibordan biroz chetda qolgan, shuningdek mazmuni yetarlicha kitobxonlar xukmiga yetkazib berilmagan tomonlariga alohida e’tibor qaratishga harakat qilindi. Aniqrog‘i, mualliflar an’anaviy yondashuvdan chetlangan holda, mamlakatimizda jahon amaliyotining eng ilg‘or tajribalaridan kelib chiqib, boshqaruv hisobini yanada rivojlantirishning ayni paytda dolzarb bo‘lib turgan, yangi va istiqbolli yo‘nalishi - sifat ko‘rsatkichi mohiyati, uni baholash mezonlari, uning hisobini tashkil qilish va uni boshqarish tamoyillarini atroflicha yoritishga, buning natijasida esa talabalarga nisbatan yangi yo‘nalish bo‘lgan, shu bilan birga samarali boshqaruv qarorlari qabul qilishda albatta hisobga olinishi kerak bo‘lgan ushbu mavzu mohiyatini atroflicha yetkazib berishga jazm qildilar. Masalaga bunday yondashishga mualliflar qator olimlarimiz tomonidan yozilgan darsliklarga mamlakatimizda boshqaruv hisobini rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari, xususan boshqaruv hisobini isloh qilishning nazariy va amaliy jihatlarini, boshqaruv hisobining me’yoriy-huquqiy bazasini takomillashtirish, boshqaruv hisobining schetlari rejasini ishlab chiqish, byudjetlashirishni, yanada takomillashtirish, mas’uliyat markazlari bo‘yicha segmentar hisobot tuzishni xalqaro standartlar talabi darajasida tashkil qilish, investitsiya loyihalari tahlilini joriy etish kabi tomonlari batafsil yoritib berilganligini hisobga olgan holda, qaror qildilar.

## **1-§. Sifatni boshqarishning paydo bo‘lishi va rivojlanishi**

XX asr boshlarida paydo bo‘lgan, shuningdek uning turli bo‘lini va tarmoqlarining yuzaga kelishiga imkon yaratgan boshqaruv to‘g‘risidagi fanning asosiy maqsadi zamonaviy xo‘jalik yurituvchi subyektni boshqarish samaradorligini oshirishdan iboratdir.

Boshqaruv fanining muhim tarmoqlari qatoriga buxgalteriya hisobida aks ettirilishi murakkab bo‘lgan hamda o‘ziga xos qator xususiyatlarga ega bo‘lgan. lekin, shu paytgacha juda kam o‘rganilgan – xo‘jalik yurituvchi subyektda sifatni boshqarish ham kiradi.

Sifat – har qanday tadbirkorlik faoliyati natijasida ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilayotgan xizmatning eng muhim tavsifi (xarakteristikasi) hisoblanadi.

Tarixan sifatni boshqarish ommaviy mahsulot ishlab chiqarishda statistik nazorat sifatida vujudga kelgan bo'lib, u ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifatining barqaror bo'lishiga qaratilgan.

Tarixga nazar solinadigan bo'lsa, sifatni nazorat qiladigan maxsus bo'limlar har bir xo'jalik yurituvchi subyektda bunga qadar ham amalda mavjud bo'lgan. Ammo nazorat obyekti bo'lib xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan ishlab chiqilgan mahsulot birligi hisoblangan, xolos.

Ommaviy ishlab chiqarishga o'tilishi har bir mahsulot birligini nazorat qilishning imkoniyatini butunlay cheklaydi. Shunga muvofiq sifatni baholash uchun tanlab nazorat qilishga va statistik usullardan foydalanishga o'tish zaruriyatga aylandi. Ana shu holat nafaqat ishlab chiqaruvchilar, balkim, olimlar oldiga ham mazkur muammo borasida tadqiqotlar olib borishga da'vat qildi.

Sifatni boshqarish borasidagi birinchi izlanishlar XX asrning 30-yillariga to'g'ri kelgan bo'lib, u "Bell telefon laboratorz" xizmatchisi Shuurtuga tegishlidir<sup>1</sup>.

U tomonidan shuningdek, sifatni boshqarishning statistik usuli taklif qilindi<sup>2</sup>. Bunga 30-yillarda mutaxassislar tomonidan alohida e'tibor qaratildi.

Mazkur masala borasida AQSh kompaniya va firmalari amaliyoti va tajribalarida e'tiborga molik ayrim jihatlar bor. Ikkinchi jahon urushi davrida AQSh huqumati ommaviy mahsulot ishlab chiqarish, xususan harbiy sohadagi mahsulotlar va ularni yetkazib berish muammosi bilan bevosita to'qnashadi.

O'sha vaqtda AQSh hukumati buyurtmalari asosan xususiy xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan bajarildi. Sababi, juda ishonchli va sifatli mahsulot ishlab chiqarish zaruriyati eng muhim masala bo'lgan. Katta hajmdagi ishlab chiqarish sharoitida sifatni samarali nazorat qilishni ta'minlash zarur edi.

Aynan shundagina sifatni nazorat qilishning statistik usuli keng qo'llanildi.

<sup>1</sup> Макино Т., Охаси М., Докэ Х., Макино К. Контроль качества с помощью персональных компьютеров. М.: Машиностроение, 1991.

<sup>2</sup> Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. СПб.: ДваТри, 1996.

Nazoratning statistik usullari hamda sifatni boshqarishning shakllanishida, keyinchalik uning fan va amaliyot sifatida rivojlanishida Demingning oʻrni katta<sup>1</sup>.

Demingning fikricha, sifatni statistik nazorat qilish ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida xaridorga zarur boʻlgan yuqori darajadagi tejamkor mahsulot ishlab chiqarishni taʼminlovchi yagona va muhim omildir. Statistik nazoratni esa statistik usullarni qoʻllash orqaligina amalga oshirish mumkin, deb hisoblagan.

U harbiy maqsadlardagi ishlab chiqariladigan mahsulotlarni statistik nazorat qilishda samarali qoʻllanilgan usullarni xalq isteʼmoli mahsulotlari ishlab chiqarishga ham keng miqyosda qoʻllashni ommalashtirdi.

Deming tomonidan taklif qilingan usullar va nazorat tizimi ikkinchi jahon urushidan keyin xalq xoʻjaligini qayta tiklashi zarur boʻlgan Yaponiyada katta samara bergan. Aniqrogʻi, birinchi bor Yaponiyada jahonda eng rivojlangan sifatni boshqarish tizimi shakllanishiga katta hissa qoʻshgan.

Urushdan keyingi Yaponiya sanoatida sifat nazorati juda past darajada edi.

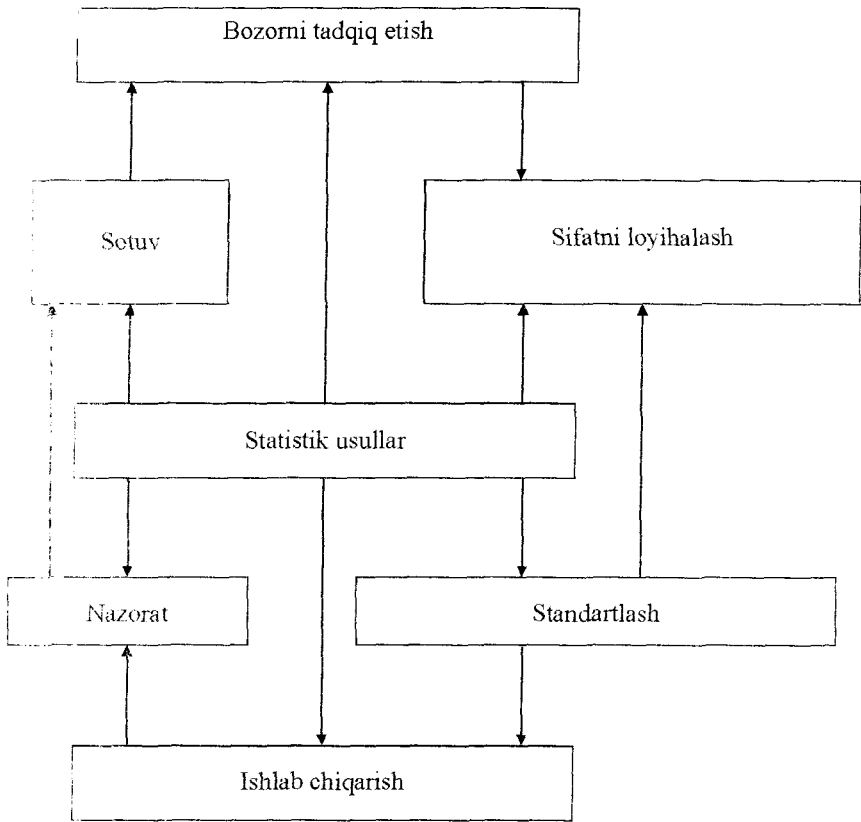
Deming Yaponiya va shu kabi rivojlangan davlatlar sanoatida sifatni boshqarishni takomillashtirishda muhim oʻrin egalladi.

U tomonidan ishlab chiqarish jarayoni bilan birga siklli qaytariladigan xoʻjalik yurituvchi subyekt mahsuloti sifatini nazorat qilishning asosiy bosqichlari ajratib koʻrsatildi.

Deming sikli degan ibora barchaga maʼlum boʻlib, unda mahsulot sifatining statistik nazorati usullari oʻrni va nazoratning asosiy bosqichlari ketma-ketligi aniqlab berilgan (1-rasm).

---

<sup>1</sup> Широ В.Д. и др. Управление проектами. СПб.: ДваТри, 1996.



1-rasm. Deming sikli

1959 yil darajasida ayrim yapon mutaxassislari “sifat nazorati” atamasini sifatni boshqarish sifatida tushunish o‘rinli degan fikrda edilar. Bu esa tayyor mahsulot sifati nazorati bilangina chegaralanib qolmasdan, balki ishlab chiqarish va boshqaruvning barcha bosqichlarini nazorat qilishni anglatar edi.

Aynan shu davrda A.V.Feygenbaum umumiy sifat nazorati to‘g‘risidagi tezisini yaratdi (Total Quality Control – TQC).

Feygenbaumning fikricha, umumiy sifat nazorati tamoyili shundan iboratki, bunday nazorat mahsulotga dastlabki ishlov berishdan boshlanib, o‘rnatilgan talabni to‘la qondirgan holda uning qo‘liga tushishi bilan yakunlanadi.

Shuningdek, Yaponiyada ham umumiy sifat nazorati keng qoʻllanilganligini koʻrish mumkin. Tayyor mahsulotning oldingiday sifat nazorati shaklida boʻlgan Feygenbaumning umumiy sifat nazoratidan farqli oʻlaroq, Yaponiyada nazorat ilmiy uslublar darajasigacha rivojlandi hamda turli sohalarga – xizmat koʻrsatish, savdo, kadrlar bilan ishlash, qarorlar qabul qilish sohaslariga, yoki boshqacha aytganda, barcha boshqaruv sikliga ommalashdi.

Shuning uchun Deming ishlab chiqarish jarayoni nazorati sikliga nisbatan barcha boshqaruv jarayoniga qoʻllaniladigan Deming sikli keng tarqaldi (2-rasm).

Deming siklining amalga oshirilishi Yaponiyadagi sifat toʻgaraklari faoliyatining asosiy maqsadiga aylandi. Yaponiya sanoati standartlarida “sifat nazorati”, “sifatning statistika nazorati”, “umumiy sifat nazorati” atamalariga aniq taʼriflar keltiriladi.

Sifat nazorati – isteʼmolchilar talablariga mos keluvchi tovar va xizmatlarning tejamli ishlab chiqarishini taʼminlaydigan tadbirlar tizimi hisoblanadi.

<p style="text-align: center;"><b>1. Reja (PLAN)</b></p> <p>Mavzuning tanlanishi Maqsadning aniqlanishi Maqsadni amalga oshirish rejasini ishlab chiqish</p>	<p style="text-align: center;"><b>3. Tekshiruv (CHECK)</b></p> <p>Natijani tekshirish</p>
<p style="text-align: center;"><b>2. Amalga oshirish (DO)</b></p> <p>Ishlarning amaldagi holatini oʻrganish Tadbirlarni ishlab chiqish Tadbirlarni amalga oshirish</p>	<p style="text-align: center;"><b>4. Tuzatish (ACTION)</b></p> <p>Reja maqsadini qayta koʻrib chiqish va toʻgʻrilash</p>

2-rasm. Barcha boshqaruv sikliga tatbiq etiladigan Deming sikli

Sifatning statistik nazorati – statistik uslublardan foydalanuvchi zamonaviy sifat nazorati.

Umumiy sifat nazorati deyilganda – firmaning barcha faoliyati qamrab olinishi inobatga olinadi. Yaʼni, u xoʻjalik yurituvchi subyektning barcha xodimlari ishtirok etuvchi va hamkorlik qiluvchi sifat nazorati hisoblanadi.

## **2-§. Sifat ko'rsatkichining mohiyati**

Xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilgan mahsulot sifati unga qo'yilgan talabni qondirish darajasi bilan belgilanib, texnik shart-sharoitlar ko'rinishida shakllanadi.

Lekin, mahsulot sifati aniqlashdagi hal qiluvchi omil iste'molchi talablarini qondirish darajasi bilan belgilanadi.

Shuning uchun ham mahsulotning sifati aniqlashda nafaqat uning texnik sharoitlarga muvofiqligi darajasini, balki tovarning taqsimlanishi, ishlab chiqarishdan va sotishdan keyingi xizmat jarayonini ham hisobga olish zarur.

Mahsulot ishlab chiqarish va sotishning barcha asosiy bosqichlari, shuningdek sotishdan keyingi davrdagi zaruriy texnik xizmatlar ham hisobga olinishi kerak.

Iste'molchi tomonidan birinchi navbatda e'tibor qaratiladigan jihat - mahsulot sifatining, uning bahosiga mos kelishidir. Mahsulot sifati uning sotuv bozoridagi holatini va raqobatbardoshligini sezilarli darajada ta'minlab beradi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt mahsuloti rentabelli (foydali) bo'lishi uchun, ya'ni mahsulot o'z ishlab chiqaruvchisiga u reja qilgan foyda miqdorini keltirishi uchun, iste'molchi tomonidan uning ishlab chiqarish xarajatlari (tannarxi) qoplanishi hamda belgilangan foydani to'lashga roziligi zarur.

Xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruv tizimining eng murakkab tuzilmasi ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifat boshqaruvi hisoblanadi. Mahsulotning yuqori sifatini ta'minlash uchun samarali nazorat tizimini yaratish lozim, unda kelayotgan xom-ashyoni nazoratidan tortib, to uni sotishdan keyingi xizmatni amalga oshirishgacha bo'lgan jarayon qamrab olinishi kerak.

## **3-§. Sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishning maqsadga muvofiq emasligi**

Ma'lumki, iste'molchi narxi yuqoriroq bo'lsa ham, uning talablarini to'liq qondiruvchi yuqori sifatli mahsulotni sotib olishni ma'qul ko'radi.

Shu bilan birga, mashhur firma va xo'jalik yurituvchi subyektlarning yuqori sifatli mahsulot va xizmatlaridan foydalanish nufuzli hisoblanadi.

Mahsulot ishlab chiqaruvchi firmaning tovar belgisi ma'lum qimmatga ega va alohida ahamiyat kasb etib, ko'p hollarda o'ziga xos sifat belgisi, uning kafolati ramzi hisoblanadi.

Tovar belgisi va texnologiyalarga litsenziyalar berilishi yoki sotilishi tizimi – franchayzing bugungi kunda ommalashgan. Uning mohiyati shundan iboratki, bozorda yuqori nufuzga ega bo'lgan firma iste'molchilarga noma'lum bo'lgan firmaga o'z texnologiyasidan va tovar belgisidan ma'lum miqdordagi tovon evaziga faoliyat yuritish huquqini beradi.

Yuqorida aytib o'tilganlardan tashqari, qilingan ishlarga muvofiq yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish foydasiga sifatsiz tovarlar ishlab chiqarmaslik sabablarini keltirib o'tamiz.

*1. Sifati past mahsulotlar ishlab chiqarish moddiy yo'qotishlarga olib keladi.* Haqiqattan ham, yomon sifatli mahsulotning rejadagi hajmda sotilmasligining yuqori darajada ehtimoli mavjud.

Hattoki, samarali o'tkazilgan reklama kompaniyasi birinchi iste'molchilarning tovar sifatiga nisbatan salbiy reaksiyasidan keyin ham muvaffaqiyatsizlikdan saqlab qololmaydi.

Tovar sotuvining to'liq bo'lmasligi uning ishlab chiqarishini norentabel bo'lishini ta'minlaydi. Ko'pincha tovarni ishlab chiqarishga qilingan xarajatlarni ham qoplab bo'lmaydi.

Murakkab, qimmatbaho mahsulotlarni ishlab chiqarishda zarur bo'lgan buyumlar sifatining pastligi yanada ko'p moddiy xarajatlarga olib keladi.

Birgina sifatsiz detal odamlarning katta kollektivi mehnatini yo'qqa chiqaradi, qimmatbaho ishlab chiqarishni norentabel qiladi.

*2. Past sifatli mahsulot ishlab chiqarishning nomuvofiqligining yana bir muhim sababi ishlab chiqaruvchining javobgarligi hisoblanadi.*

Sifatsiz ishlab chiqarilgan avtomobillar, samolyotlar, poezdlar odamlarning qurbon bo'lishiga olib keladi, sifatsiz oziq-ovqat mahsulotlari va dori-darmon vositalari iste'molchining sog'lig'iga salbiy ta'sir ko'rsatadi va h.k.

Ko'p mamlakatlarda past sifatli va belgilangan vazifani bajara olmaydigan tovarlar ishlab chiqaruvchi kompaniyalarga javobgarlik ko'zda tutilgan.

Sud da'volariga ko'ra, sifatsiz mahsulot ishlab chiqaruvchi xo'jalik yurituvchi subyektlar shunday turdagi (brak) mahsulot ishlab chiqarganligi uchun millionlab jarima to'lashadi.

Ko'plab firmalar o'zlarini hattoki sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishdan ham sug'urta qilishadi.

Sifatsiz mahsulot ishlab chiqarish natijasida ko'rilgan moddiy zarardan tashqari, bunday mahsulot ishlab chiqaruvchi firmalarga

ommaviy axborot vositalari tomonidan sifatsiz tovar ishlab chiqarilgan holatlarni keng yoritgan holda ma'naviy zarar ham yetkaziladi. Bu narsa esa shunday kompaniyalarning obro'si (imidji)ga ham o'z ta'siri o'tkazadi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan ishlab chiqarilgan har qanday tovar, agar u belgilangan talablarga javob bermaydigan sifatsiz bo'lsa sudning da'vo obyektiga aylanishi mumkin.

*3. Yuqoridagi ikki sababdan kam bo'lmagan yana bir muhim sabab – bu mijozlarni, ba'zida esa butun ishni ham yo'qotishdir.*

Agarda, iste'molchi sotib olgan mahsulotning sifatidan qoniqmasa, keyingi safar ushbu xo'jalik yurituvchi subyektning xizmatiga murojaat qilmaydi.

Shu narsa ma'lumki, iste'molchilar, mijozlar va shu kabilarni tovar va xizmatlar bilan ta'minlaydigan kompaniyalarini almashtirishga majbur qiladigan asosiy sabablardan biri ham aynan ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan tovar va xizmatlarning sifatsizligi bilan belgilanadi.

Iste'molchisiz yoki mijozsiz, siz tomoningizdan chiqarilayotgan mahsulot yoki ko'rsatilayotgan xizmatga talabning yo'qligi esa mahsulot yoki xizmatlarni keng ko'lamda sotilishiga yo'l qo'ymaydi, o'z-o'zidan sotuvdan tushayotgan daromadlar rejaga nisbatan past darajada bo'lib qolaveradi.

Mahsulot yoki xizmatlarning raqobatbardoshligining yo'qolishi ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish imkonini bermaydi, bu esa o'z navbatida bankrotlikka yoki biznesni yo'qotishgacha olib kelishi mumkin.

*4. Ishlab chiqarish jarayoniga salbiy ta'sir. Biror bir ishlab chiqarish uchastkasida chiqarilgan sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishning qisman yoki to'liq to'xtab qolishiga olib keladi.*

Sifatsiz tayyorlangan detal konveyerning to'xtashiga sabab bo'lishi mumkin. Buyumni konstruksiyalash va loyihalashdagi xatolar shunga o'xshash oqibatlariga olib keladi.

Sifatsiz mahsulotlar ishlab chiqarilgandan keyin uni qayta ishlash zaruriyati tug'iladi, ishchilar shuningdek jihozlar bo'sh turib qoladi. Bular hammasi o'z navbatida xo'jalik yurituvchi subyekt uchun qator moddiy yo'qotishlarga olib keladi.

Ishlab chiqarish jarayonida barcha jarayonlar ketma-ket va o'z vaqtida bajarilishi juda muhimdir.

Hattoki, ishlab chiqarish bosqichida aniqlangan brak ishchilar va jihozlarni to'xtab qolishiga olib keladi, ularning har biri xo'jalik yurituvchi subyekt uchun yo'qotish hisoblanadi.



Shuni aytish lozimki, yuqorida keltirilgan sabablar o'zaro bog'langan va ulardan har biri salbiy ta'sir ko'rsatadi hamda boshqa sabablarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv to'g'risidagi fanda teskari aloqa tamoyili yaxshi ma'lum, shuningdek salbiy teskari aloqa tamoyili ham amal qilib, u ma'lum salbiy ta'sir boshqa salbiy ta'sirni keltirib chiqarishdan tarkib topadi.

Salbiy holat va ta'sirlarning bir-biriga to'g'ri kelishi xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvining yo'qotilishiga, bu esa o'z navbatida halokatga olib kelishi mumkin.

Biznesmen hech qachon o'z o'ylagan ishini oxiri yomon oqibatlarga olib keladigan yo'lga kirmaydi, chunki u bu ishni amalga oshirish uchun ancha mablag' sarflagan. Agar mavjud salbiy holatlar shunga majbur qilsa, ishlab chiqariladigan mahsulot yoki ko'rsatilayotgan xizmatning sifati pasayishiga yo'l qo'ymaslik uchun barcha imkoniyatlarini ishga solishi zarur.

Sifatning eng ishonchli kafolati aniq tashkil etilgan nazorat bilan belgilanadi. Chunonchi, biznes rivojlanishining zamonaviy yo'nalishlari bu oddiy haqiqatni tasdiqlaydi. Aniqroq ifoda qilinadigan bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyektning barcha jarayonlarida sifat masalasi yuqori darajada tashkil qilingan bo'lsa ham, sifat ko'rsatkichlarining nazorati tashkil qilinmasa, u baribir samara bermaydi.

#### **4-§. Sifat nazorati**

Sifat nazorati xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining asosiy maqsadi bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonining barcha bosqichlarini qamrab olishi lozim.

Har qanday buyumni ishlab chiqarish uni konstruksiyalash va loyihalashdan boshlanadi.

Har qanday mahsulot bozorda to'lovga qodir talab ko'rinishida qandaydir talabni qondirishi lozim. Chunonchi, ushbu buyumni loyihalashdan oldin aniq belgilangan talablar tizimi mavjud bo'lishi kerak. Busiz esa xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan chiqarilayotgan mahsulot realizatsiyasining amalga oshishi qiyin bo'ladi.

Ushbu vazifani hal etish uchun bozorning marketing tadqiqotini o'tkazish, mavjud iste'molchilarning aniq talablarini belgilash va mahsulot ishlab chiqaruvchilar oldiga shunga mos ravishda vazifalar qo'yilishi lozim.

Buyum (mahsulot)ni ishlab chiqarish loyihasi shunday bo'lishi kerakki, bir tomondan unga qo'yilgan talablarni qondirishi, ikkinchi

tanovidan esa sifatsiz (brak) mahsulot ishlab chiqarilishiga yo'l qo'yilmasligi lozim.

Shubhasiz, har doim ham braksiz (sifatli) ishlab chiqarishni ta'minlab bo'lmaydi. Murakkab ishlab chiqarish jarayonida oldindan belgilangan hajmda kam miqdordagi (foizdagi) brak (sifatsiz) mahsulot ishlab chiqarishga yo'l qo'yiladi. Yo'l qo'yiladigan brak chegarasidan chiqib ketmaslik buyumni loyihalashtirishdagi eng asosiy muammolardan biri hisoblanadi.

Buyum loyihagini tuzishda muhim jihatlardan biri uni ishlab chiqarishning qulayligi va iste'molchiga sotilgandan keyingi xizmat ko'rsatish bilan belgilanadi.

Nazorat mahsulot ishlab chiqarishning har bir bo'g'inida zarurdir. Nazorat qilish uchun esa o'lchash muhim. "Faqatgina o'lchanadigan narsani boshqarsa bo'ladi" degan ibora qadimdan ma'lum. O'lchash – sifati boshqarishda markaziy muammo hisoblanadi.

Miqdoriy shaklda o'lchash mumkin bo'lgandagina nazorat amal qiladi. Ishlab chiqarish jarayonini boshqarishda miqdoriy o'lchovlar amal qilishni e'tiborga oladigan bo'lsak, ijtimoiy-iqtisodiy tizimni boshqarishda esa birinchi navbatda nomiqdoriy o'lchovlar amal qilishini qayta e'tibor berish lozim. Sifat (nomiqdoriy) o'lchovlar ekspert baholash uslubi taqqiqt va amaliyotga qo'llash predmeti sifatida o'tgan asrning 60 yillaridan boshlab, keyingi yillarda juda tez sur'atlarda rivojlanayotganligini ko'rish mumkin.

Ishlab chiqariladigan detallar miqdoriy o'lchamga ega: detal o'lchamlari hisoblanadi, uning kimyoviy tarkibi kimyoviy tahlil yordamida aniqlanadi, buyumning funksional tavsifi maxsus ko'rgazmali sinovlar davomida aniqlanadi va sh.k.

Ishlab chiqarilayotgan buyum va detallar qo'yilgan talablarga javob berishi zarur, chunki ular tarkibiy qism sifatida yanada murakkabroq detal va buyumlarni tayyorlash uchun foydalanilishi mumkin.

Iste'molchiga bevosita yetkazib beriladigan mahsulot unga qo'yilgan vazifani to'liq bajarishi zarur bo'ladi.

Albatta ayrim og'ishlardan qochib bo'lmaydi. Shuning uchun ham belgilangan maqsad yo'lida ma'lum og'ishlarga yo'l qo'yib beradigan chegara o'rnatiladi. Lekin, yuqorida o'rnatilgan normalardan ko'proq og'ishga yo'l qo'yilmaydi. Bunday og'ishlarning mavjudligi ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifati nazorati yordamida o'rnatilishi lozim.

Aytaylik, stanokning detalini tayyorlashda uning diametridan 0,05 mmga og'ishga yo'l qo'yiladi, lekin 0,5 mmga esa yo'l qo'yilmaydi.

Agar rejadagi sifat darajasidan og'ishlar o'rnatilgan bo'lsa, ularni bartaraf etish bo'yicha aniq harakat dasturi ishlab chiqilishi kerak. Belgilangan og'ishga olib keluvchi sabablar aniqlanishi va ularni bartaraf etish tadbirlari ishlab chiqilishi zarur.

Bu jihozni ta'mirlash, stanokni almashtirish, texnologiyani o'zgartirish, ishchilar malakasini oshirish yoki ular o'rmini o'zgartirish, yuqori darajadagi xom ashyoni yetkazib berishni ta'minlash, qo'shira cha moliyaviy qo'yilmalar va sh.k.larning zarurligi bilan belgilanadi.

Shu narsani unutmaslik kerakki, murakkab ishlab chiqarish jarayonida arzimagan past sifatli detalning to'xtab qolishi butun ishlab chiqarishning to'xtalishiga olib kelishi mumkin.

Mahsulot ishlab chiqarishning har bir uchastkasini nazorat qilish bilan birga, sifat nazorati tizimini samarali ishlashini nazorat qilish ham muhimdir.

Bu esa alohida olingan xo'jalik yurituvchi subyektda sifatni boshqarish darajasini keskin oshiribgina qolmasdan, balki xo'jalik yurituvchi subyektning sotib olish, xo'jalik yurituvchi subyektlarni birlashuvi yoki xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan taklif qilinayotgan loyihani investitsiyalash borasidagi qarorlar qabul qilishda xo'jalik yurituvchi subyektda va u ishlab chiqaradigan mahsulotga nisbatan ishonch darajasini belgilab beradi.

Yuqorida aytib o'tilganidek, sifat nazoratini sifat boshqaruvi tizimining asosiy elementlaridan biri sifatida ikki bosqichda ko'rib chiqish zarur.

Birinchi darajada sifat boshqaruvi tizimining pastroq bosqichida brak detallarni aniqlash maqsadida tayyorlanadigan buyumlarning bevosita sifat nazorati amalga oshiriladi.

Brak mahsulot qancha vaqti aniqlansa, xo'jalik yurituvchi subyekt shuncha kam talofat ko'rishi mumkin.

Bevosita tayyorlash jarayonida qimmatbaho buyumning birgina brak (sifatsiz) detali aniqlansa bir dollardan kamroq zarar ko'rilishi mumkin, bunday mahsulot ishlab chiqarishning keyingi bosqichlarida aniqlansa esa bir necha yuz dollar, bevosita iste'molchi tomonidan aniqlansa bir necha ming dollar zarar keltirishi mumkin.

Sifat nazoratining birinchi bosqichida mahsulot tayyorlashning cheklangan miqdori holatida har bir mahsulotni nazorat qilish mumkin, ommaviy ishlab chiqarishda esa faqatgina ishlab chiqarilayotgan mahsulotdan tanlov asosida sifat nazoratini o'tkazish mumkin.

## **2-§. Sifat ko'rsatkichining mohiyati**

Xo'jalik yurituvchi subyektda ishlab chiqarilgan mahsulot sifati unga qo'yilgan talabni qondirish darajasi bilan belgilanib, texnik shart-sharoitlar ko'rinishida shakllanadi.

Lekin, mahsulot sifatini aniqlashdagi hal qiluvchi omil iste'molchi talablarini qondirish darajasi bilan belgilanadi.

Shuning uchun ham mahsulotning sifatini aniqlashda nafaqat uning texnik sharoitlarga muvofiqligi darajasini, balki tovarning taqsimlanishi, ishlab chiqarishdan va sotishdan keyingi xizmat jarayonini ham hisobga olish zarur.

Mahsulot ishlab chiqarish va sotishning barcha asosiy bosqichlari, shuningdek sotishdan keyingi davrdagi zaruriy texnik xizmatlar ham hisobga olinishi kerak.

Iste'molchi tomonidan birinchi navbatda e'tibor qaratiladigan jihat - mahsulot sifatining, uning bahosiga mos kelishidir. Mahsulot sifati uning sotuv bozorida holatini va raqobatbardoshligini sezilarli darajada ta'minlab beradi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt mahsuloti rentabelli (foydali) bo'lishi uchun, ya'ni mahsulot o'z ishlab chiqaruvchisiga u reja qilgan foyda miqdorini keltirishi uchun, iste'molchi tomonidan uning ishlab chiqarish xarajatlari (tannarxi) qoplanishi hamda belgilangan foydani to'lashga roziligi zarur.

Xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruv tizimining eng murakkab tuzilmasi ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifat boshqaruvi hisoblanadi. Mahsulotning yuqori sifatini ta'minlash uchun samarali nazorat tizimini yaratish lozim, unda kelayotgan xom-ashyoni nazoratidan tortib, to uni sotishdan keyingi xizmatni amalga oshirishgacha bo'lgan jarayon qamrab olinishi kerak.

## **3-§. Sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishning maqsadga muvofiq emasligi**

Ma'lumki, iste'molchi narxi yuqoriroq bo'lsa ham, uning talablarini to'liq qondiruvchi yuqori sifatli mahsulotni sotib olishni ma'qul ko'radi.

Shu bilan birga, mashhur firma va xo'jalik yurituvchi subyektlarning yuqori sifatli mahsulot va xizmatlaridan foydalanish nufuzli hisoblanadi.

Mahsulot ishlab chiqaruvchi firmaning tovar belgisi ma'lum qimmatga ega va alohida ahamiyat kasb etib, ko'p hollarda o'ziga xos sifat belgisi, uning kafolati ramzi hisoblanadi.

Tovar belgisi va texnologiyalarga litsenziyalar berilishi yoki sotilishi tizimi – franchayzing bugungi kunda ommalashgan. Uning mohiyati shundan iboratki, bozorda yuqori nufuzga ega bo'lgan firma iste'molchilarga noma'lum bo'lgan firmaga o'z texnologiyasidan va tovar belgisidan ma'lum miqdordagi tovon evaziga faoliyat yuritish huquqini beradi.

Yuqorida aytib o'tilganlardan tashqari, qilingan ishlarga muvofiq yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish foydasiga sifatsiz tovarlar ishlab chiqarmaslik sabablarini keltirib o'tamiz.

*1. Sifati past mahsulotlar ishlab chiqarish moddiy yo'qotishlarga olib keladi.* Haqiqattan ham, yomon sifatli mahsulotning rejadagi hajmda sotilmasligining yuqori darajada ehtimoli mavjud.

Hattoki, samarali o'tkazilgan reklama kompaniyasi birinchi iste'molchilarning tovar sifatiga nisbatan salbiy reaksiyasidan keyin ham muvaffaqiyatsizlikdan saqlab qololmaydi.

Tovar sotuvining to'liq bo'lmasligi uning ishlab chiqarishini norentabel bo'lishini ta'minlaydi. Ko'pincha tovarni ishlab chiqarishga qilingan xarajatlarni ham qoplab bo'lmaydi.

Murakkab, qimmatbaho mahsulotlarni ishlab chiqarishda zarur bo'lgan buyumlar sifatining pastligi yanada ko'p moddiy xarajatlarga olib keladi.

Birgina sifatsiz detal odamlarning katta kollektivi mehnatini yo'qqa chiqaradi, qimmatbaho ishlab chiqarishni norentabel qiladi.

*2. Past sifatli mahsulot ishlab chiqarishning nomuvofiqligining yana bir muhim sababi ishlab chiqaruvchining javobgarligi hisoblanadi.*

Sifatsiz ishlab chiqarilgan avtomobillar, samolyotlar, poezdlar odamlarning qurbon bo'lishiga olib keladi, sifatsiz oziq-ovqat mahsulotlari va dori-darmon vositalari iste'molchining sog'lig'iga salbiy ta'sir ko'rsatadi va h.k.

Ko'p mamlakatlarda past sifatli va belgilangan vazifani bajara olmaydigan tovarlar ishlab chiqaruvchi kompaniyalarga javobgarlik ko'zda tutilgan.

Sud dar'olariga ko'ra, sifatsiz mahsulot ishlab chiqaruvchi xo'jalik yurituvchi subyektlar shunday turdagi (brak) mahsulot ishlab chiqarganligi uchun millionlab jarima to'lashadi.

Ko'plab firmalar o'zlarini hattoki sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishdan ham sug'urta qilishadi.

Sifatsiz mahsulot ishlab chiqarish natijasida ko'rilgan moddiy zarardan tashqari, bunday mahsulot ishlab chiqaruvchi firmalarga

ommaviy axborot vositalari tomonidan sifatsiz tovar ishlab chiqarilgan holatlarni keng yoritgan holda ma'naviy zarar ham yetkaziladi. Bu narsa esa shunday kompaniyalarning obro'si (imidji)ga ham o'z ta'siri o'tkazadi.

Xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan ishlab chiqarilgan har qanday tovar, agar u belgilangan talablarga javob bermaydigan sifatsiz bo'lsa sudning da'vo obyektiga aylanishi mumkin.

*3. Yuqoridagi ikki sababdan kam bo'lmagan yana bir muhim sabab – bu mijozlarni, ba'zida esa butun ishni ham yo'qotishdir.*

Agarda, iste'molchi sotib olgan mahsulotining sifatidan qoniqmasa, keyingi safar ushbu xo'jalik yurituvchi subyektning xizmatiga murojaat qilmaydi.

Shu narsa ma'lumki, iste'molchilar, mijozlar va shu kabilarni tovar va xizmatlar bilan ta'minlaydigan kompaniyalarini almashtirishga majbur qiladigan asosiy sabablardan biri ham aynan ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan tovar va xizmatlarning sifatsizligi bilan belgilanadi.

Iste'molchisiz yoki mijozsiz, siz tomoningizdan chiqarilayotgan mahsulot yoki ko'rsatilayotgan xizmatga talabning yo'qligi esa mahsulot yoki xizmatlarni keng ko'lamda sotilishiga yo'l qo'ymaydi, o'z-o'zidan sotuvdan tushayotgan daromadlar rejaga nisbatan past darajada bo'lib qolaveradi.

Mahsulot yoki xizmatlarning raqobatbardoshligining yo'qolishi ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish imkonini bermaydi, bu esa o'z navbatida bankrotlikka yoki biznesni yo'qotishgacha olib kelishi mumkin.

*4. Ishlab chiqarish jarayoniga salbiy ta'sir. Biror bir ishlab chiqarish uchastkasida chiqarilgan sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishning qisman yoki to'liq to'xtab qolishiga olib keladi.*

Sifatsiz tayyorlangan detal konveyerning to'xtashiga sabab bo'lishi mumkin. Buyumni konstruksiyalash va loyihalashdagi xatolar shunga o'xshash oqibatlariga olib keladi.

Sifatsiz mahsulotlar ishlab chiqarilgandan keyin uni qayta ishlash zaruriyati tug'iladi, ishchilar shuningdek jihozlar bo'sh turib qoladi. Bular hammasi o'z navbatida xo'jalik yurituvchi subyekt uchun qator moddiy yo'qotishlarga olib keladi.

Ishlab chiqarish jarayonida barcha jarayonlar ketma-ket va o'z vaqtida bajarilishi juda muhimdir.

Hattoki, ishlab chiqarish bosqichida aniqlangan brak ishchilar va jihozlarni to'xtab qolishiga olib keladi, ularning har biri xo'jalik yurituvchi subyekt uchun yo'qotish hisoblanadi.

Shuni aytish lozimki, yuqorida keltirilgan sabablar o'zaro bog'langan va ulardan har biri salbiy ta'sir ko'rsatadi hamda boshqa sabablarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv to'g'risidagi fanda teskari aloqa tamoyili yaxshi ma'lum, shuningdek salbiy teskari aloqa tamoyili ham amal qilib, u ma'lum salbiy ta'sir boshqa salbiy ta'sirni keltirib chiqarishdan tarkib topadi.

Salbiy holat va ta'sirlarning bir-biriga to'g'ri kelishi xo'jalik yurituvchi subyekt boshqaruvining yo'qotilishiga, bu esa o'z navbatida halokatga olib kelishi mumkin.

Biznesmen hech qachon o'z o'ylagan ishini oxiri yomon oqibatlariga olib keladigan yo'lga kirmaydi, chunki u bu ishni amalga oshirish uchun ancha mablag' sarflagan. Agar mavjud salbiy holatlar shunga majbur qilsa, ishlab chiqariladigan mahsulot yoki ko'rsatilayotgan xizmatning sifati pasayishiga yo'l qo'ymaslik uchun barcha imkoniyatlarini ishga solishi zarur.

Sifatning eng ishonchli kafolati aniq tashkil etilgan nazorat bilan belgilanadi. Chunonchi, biznes rivojlanishining zamonaviy yo'nalishlari bu oddiy haqiqatni tasdiqlaydi. Aniqroq ifoda qilinadigan bo'lsa, xo'jalik yurituvchi subyektning barcha jarayonlarida sifat masalasi yuqori darajada tashkil qilingan bo'lsa ham, sifat ko'rsatkichlarining nazorati tashkil qilinmasa, u baribir samara bermaydi.

#### **4-§. Sifat nazorati**

Sifat nazorati xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining asosiy maqsadi bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonining barcha bosqichlarini qamrab olishi lozim.

Har qanday buyumni ishlab chiqarish uni konstruksiyalash va loyihalashdan boshlanadi.

Har qanday mahsulot bozorda to'lovga qodir talab ko'rinishida qandaydir talabni qondirishi lozim. Chunonchi, ushbu buyumni loyihalashdan oldin aniq belgilangan talablar tizimi mavjud bo'lishi kerak. Busiz esa xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan chiqarilayotgan mahsulot realizatsiyasining amalga oshishi qiyin bo'ladi.

Ushbu vazifani hal etish uchun bozorning marketing tadqiqotini o'tkazish, mavjud iste'molchilarning aniq talablarini belgilash va mahsulot ishlab chiqaruvchilar oldiga shunga mos ravishda vazifalar qo'yilishi lozim.

Buyum (mahsulot)ni ishlab chiqarish loyihasi shunday bo'lishi kerakki, bir tomondan unga qo'yilgan talablarni qondirishi, ikkinchi

oldindan esa sifatsiz (brak) mahsulot ishlab chiqarilishiga yo'l qo'yilmasligi lozim.

Shubhasiz, har doim ham braksiz (sifatli) ishlab chiqarishni ta'minlab bo'lmaydi. Murakkab ishlab chiqarish jarayonida oldindan belgilangan hajmda kam miqdordagi (foizdagi) brak (sifatsiz) mahsulot ishlab chiqarishga yo'l qo'yiladi. Yo'l qo'yiladigan brak chegarasidan o'tiqib ketmaslik buyumni loyihalashtirishdagi eng asosiy muammolardan biri hisoblanadi.

Buyum loyihasi tuzishda muhim jihatlardan biri uni ishlab chiqarishning qulayligi va iste'molchiga sotilgandan keyingi xizmat ko'rsatish bilan belgilanadi.

Nazorat mahsulot ishlab chiqarishning har bir bo'g'inida zarurdir. Nazorat qilish uchun esa o'lchash muhim. "Faqatgina o'lchanadigan narsani boshqarsa bo'ladi" degan ibora qadimdan ma'lum. O'lchash – sifati boshqarishda markaziy muammo hisoblanadi.

Miqdoriy shaklda o'lchash mumkin bo'lgandagina nazorat amal qiladi. Ishlab chiqarish jarayonini boshqarishda miqdoriy o'lchovlar amal qilishni e'tiborga oladigan bo'lsak, ijtimoiy-iqtisodiy tizimni boshqarishda esa birinchi navbatda nomiqdoriy o'lchovlar amal qilishini qayaratish lozim. Sifat (nomiqdoriy) o'lchovlar ekspert baholash uslubi taqqiqtot va amaliyotga qo'llash predmeti sifatida o'tgan asrning 60 yillaridan boshlab, keyingi yillarda juda tez sur'atlarda rivojlanayotganligini ko'rish mumkin.

Ishlab chiqariladigan detallar miqdoriy o'lchamga ega: detal o'lchamari hisoblanadi, uning kimyoviy tarkibi kimyoviy tahlil yordamida aniqlanadi, buyumning funksional tavsifi maxsus ko'rgazmali sinovlar davomida aniqlanadi va sh.k.

Ishlab chiqarilayotgan buyum va detallar qo'yilgan talablarga javob berishi zarur, chunki ular tarkibiy qism sifatida yanada murakkabroq detal va buyumlarni tayyorlash uchun foydalanilishi mumkin.

Iste'molchiga bevosita yetkazib beriladigan mahsulot unga qo'yilgan vazifani to'liq bajarishi zarur bo'ladi.

Albatta ayrim og'ishlardan qochib bo'lmaydi. Shuning uchun ham belgilangan maqsad yo'lida ma'lum og'ishlarga yo'l qo'yib beradigan chegara o'rnatiladi. Lekin, yuqorida o'rnatilgan normalardan ko'proq og'ishga yo'l qo'yilmaydi. Bunday og'ishlarning mavjudligi ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifati nazorati yordamida o'rnatilishi lozim.

Ayta'ytlik, stanokning detalini tayyorlashda uning diametridan 0,05 mmga og'ishga yo'l qo'yiladi, lekin 0,5 mmga esa yo'l qo'yilmaydi.



Agar rejadagi sifat darajasidan og'ishlar o'rnatilgan bo'lsa, ularni bartaraf etish bo'yicha aniq harakat dasturi ishlab chiqilishi kerak. Belgilangan og'ishga olib keluvchi sabablar aniqlanishi va ularni bartaraf etish tadbirlari ishlab chiqilishi zarur.

Bu jihozni ta'mirlash, stanokni almashtirish, texnologiyani o'zgartirish, ishchilar malakasini oshirish yoki ular o'rnini o'zgartirish, yuqori darajadagi xom ashyoni yetkazib berishni ta'minlash, qo'shuncha moliyaviy qo'yilmalar va sh.k.larning zarurligi bilan belgilanadi.

Shu narsani unutmaslik kerakki, murakkab ishlab chiqarish jarayonida arzimagan past sifatli detalning to'xtab qolishi butun ishlab chiqarishning to'xtalishiga olib kelishi mumkin.

Mahsulot ishlab chiqarishning har bir uchastkasini nazorat qilish bilan birga, sifat nazorati tizimini samarali ishlashini nazorat qilish ham muhimdir.

Bu esa alohida olingan xo'jalik yurituvchi subyektda sifatni boshqarish darajasini keskin oshiribgina qolmasdan, balki xo'jalik yurituvchi subyektning sotib olish, xo'jalik yurituvchi subyektlarni birlashuvi yoki xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan taklif qilinayotgan loyihani investitsiyalash borasidagi qarorlar qabul qilishda xo'jalik yurituvchi subyektga va u ishlab chiqaradigan mahsulotga nisbatan ishonch darajasini belgilab beradi.

Yuqorida aytib o'tilganidek, sifat nazoratini sifat boshqaruvi tizimining asosiy elementlaridan biri sifatida ikki bosqichda ko'rib chiqish zarur.

Birinchi darajada sifat boshqaruvi tizimining pastroq bosqichida brak detallarni aniqlash maqsadida tayyorlanadigan buyumlarning bevosita sifat nazorati amalga oshiriladi.

Brak mahsulot qancha vaqtli aniqlansa, xo'jalik yurituvchi subyekt shuncha kam talofat ko'rishi mumkin.

Bevosita tayyorlash jarayonida qimmatbaho buyumning birgina brak (sifatsiz) detali aniqlansa bir dollardan kamroq zarar ko'rilishi mumkin. bunday mahsulot ishlab chiqarishning keyingi bosqichlarida aniqlansa esa bir necha yuz dollar, bevosita iste'molchi tomonidan aniqlansa bir necha ming dollar zarar keltirishi mumkin.

Sifat nazoratining birinchi bosqichida mahsulot tayyorlanadigan cheklangan miqdori holatida har bir mahsulotni nazorat qilish mumkin, ommaviy ishlab chiqarishda esa faqatgina ishlab chiqarilayotgan mahsulotdan tanlov asosida sifat nazoratini o'tkazish mumkin.

Yuqorida aytib oʻtilganidek, ushbu vaziyatda sifatsiz detallar partiyasini oʻz vaqtida aniqlab beruvchi nazoratning statistik usullarini qoʻllash maqsadga muvofiqdir.

Ikkinchi darajada mahsulot sifati boshqaruvi tizimining yuqoriroq bosqichida butun kompaniyaning mol yetkazib beruvchilarga va buyurtmachilarga nisbatan ish uslubining tahlili zarur boʻladi.

Faqatgina mahsulot sifatining statistik nazorati usullaridan foydalanish yetarli emas. U mahsulot ishlab chiqarish va uni sotish, shuningdek sotuvdan keyingi xizmat koʻrsatishning barcha bosqichlarida xoʻjalik yurituvchi subyekt faoliyatining tegishli jihatlari bilan mustahkamlanishi lozim.

Yuqorida aytib oʻtilganidek, sifatni boshqarish fani va amaliyotining asoschilaridan biri Demingning fikricha, biznesni samarali amalga oshirishda buyurtmachi shunday qoniqish hosil qilishi kerakki, unda keyingi buyurtmani kimga bajartirish borasida zarracha shubha qolmasligi zarur.

Buning uchun umumbelgilangan mezonlar boʻyicha mahsulot sifati yuqori darajada, uning narxi (bahosi) esa oʻrtacha boʻlishi lozim.

Bir qarashda bu shart-sharoitlar bir-biriga qarama-qarshidek tuyuladi. Lekin, amaliyotning koʻrsatishicha, mahsulot sifatining oʻsishi uning qiymatining oʻsishi bilan doim bogʻliq boʻlmaydi.

Sifatni oshishiga olib keluvchi holatlar:

ishlab chiqarilayotgan mahsulotning puxtalik bilan nazorat qilinishi,

samaraliroq nazorat tizimining tatbiq qilinishi;

sifatliroq (lekin, qimmat boʻlishi shart boʻlmagan) xom-ashyoni sotib olish;

yanada takomillashgan ishlab chiqarish texnologiyasining qoʻllanilishi va h.k.

Shu bilan birga, sifatli bajarilgan ish mahsulot tannarxini pasayishiga olib keladi, chunki brak (sifatsiz) buyumlar sonining pasayishi zararlarni kamaytiradi.

Bu esa oʻz navbatida, mahsulot sifatining oshishi va bahosining pasaytirilishi pirovard natijada sotuv hajmining oshishiga, bozorlarni egallash va kengaytirishga, biznesni rivojlanishiga, yangi ishchi oʻrinlari paydo boʻlishiga va sh.k. larga olib keladi.

Shunday qilib, shiddatli jarayonga sabab boʻladigan, foydani koʻpayishiga, yanada samarali marketing siyosatiga olib keluvchi teskari aloqaning ijobiy jihatlari koʻrinib turibdi.

3-rasmda biz tomonimizdan koʻrib oʻtilgan shiddatli (oʻsib boruvchi) jarayonga sabab boʻladigan ijobiy teskari aloqaga olib keluvchi boshqaruv holatining oʻzgarish davomiyligi chizma tarzda ifodalangan.

Xalqaro raqobatning kuchayishi mahsulot sifatini boshqarish strategiyasining takomillashuviga olib keldi. Shunday strategiyaning uchta asosiy tamoyillari shakllangan. Ularni keltirib oʻtamiz.

**Mahsulot sifatini yaxshilash**

**Xarajatlarni kamaytirish**

**Ishlab chiqarish unumdorligini oshirish**

**Yuqoriroq sifatli pastroq narx (baho)da mahsulot sotish yordamida  
sotuv hajmini koʻpaytirish**

**Biznesni kengaytirish va ishchi oʻrinlari  
sonining oshishi**

3-rasm. Boshqaruv holatining oʻzgarish davomiyligi

1. Mahsulot ishlab chiqarish uchun zarur boʻlgan materiallar va butlovchi qismlarni aniq belgilangan vaqtda olinishini koʻzlovchi “aniq vaqt” tamoyili.

Bu koʻrinishdagi mol yetkazib berish sxemasi bir haftada emas, bir kunda bir necha marotaba amalga oshirilishi mumkin. Bu esa oʻzini oqlar ekan.

Ko'pgina samarali faoliyat olib borayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlarda bu tamoyil materiallar va butlovchi qismlar yetkazib berishning boshqa tamoyillari o'rnini egallaydi.

2. Sifat nazoratining kompleks tizimini kiritishni belgilovchi "birinchi galdan to'g'ri bajarish" tamoyili.

Bu tizimga muvofiq, sifat nazorati xo'jalik yurituvchi subyektning barcha xodimlari tomonidan mahsulot ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida amalga oshiriladi. Sifat uchun javobgarlik har bir ishlovchining lavozim yo'riqnomasiga kiritiladi. Shunday bo'lsada, sifatning markazlashtirilgan nazorati pasayadi, lekin har bir ishchi o'rnida sifat nazorati oshadi.

3. Kompleks profilaktik xizmat ko'rsatish tamoyili. Bu tamoyil ishlab chiqarish ustalari tomonidan avariya va sinishlarni barataraf qilish maqsadida jihozlarga xizmat ko'rsatish va puxta profilaktika o'tkazishni ko'zlaydi.

Oldin bunday profilaktik ishlar maxsus ta'mirlash-profilaktik xizmatlari tomonidan amalga oshirilgan.

Bu tamoyilning tatbiq etilishi ishlab chiqarish ishchilari malakasiga bo'lgan talabning oshishini ko'rsatadi.

Shunday bo'lsada, samarali faoliyat ko'rsatayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlar amaliyotining ko'rsatishicha, bunday tamoyil xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatining bir maromda amalga oshishiga, to'xtalishlarning kamayishiga, demak ishlab chiqarishning arzonlashuvi va ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatining oshishiga olib keladi.

## **5-§. Sifat nazoratining xulqiy jihatlari**

Mahsulot sifatini boshqarish tizimini tatbiq etishda nazoratning o'zi ham, nazorat qilinadigan mahsulotning chiqarilishi ham odamlar tomonidan amalga oshishini hisobga olish zarur.

Bular shunday xodimlarki, ularning faoliyati nazoratda bo'ladi. Shuning uchun nazoratning xulqiy jihatlarni e'tiborga olmasdan turib xo'jalik yurituvchi subyektda sifat boshqaruvining samarali tizimini yaratish unuman mumkin emas.

Menejer shu narsani to'liq anglashi kerakki, nazorat tizimining u yoki bu shaklda tatbiq etilishi ishlab chiqarish jarayonida band bo'lgan xodimlar hatti-harakatlariga sezilarli ta'sir o'tkazadi.

Ko'pgina menejerlar xo'jalik yurituvchi subyekt oldida turgan maqsadlarga erishish uchun xodimlarni safarbar qilish niyatida nazorat

jarayonini ataylabdan koʻzga koʻrinadigan (koʻrgazmali) qilib koʻrsatadilar.

Shu bilan birga, nazoratning bu koʻrgazmali shakli brak buyumlarni va ishdagi boshqa nuqsonlarni aniqlash hamda bunday noxush holatlarning oldini olishni oʻz ichiga oladi.

Shuni alohida taʼkidlash lozimki, haqiqatdan ham koʻpgina hollarda ishchilar xoʻjalik yurituvchi subyekt rahbarlari xohlaganidek ish tutishadi. Odatda bu narsa samarali faoliyat olib borayotgan xoʻjalik yurituvchi subyektlarda amal qilishi mumkin.

Agar xoʻjalik yurituvchi subyekt samarasiz faoliyat natijasida boshqaruvni yoʻqotsa, koʻrgazmali nazorat ham xodimlarga koʻngildagiday taʼsir koʻrsatmaydi.

Ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida ishlab chiqariladigan mahsulot sifati, banklardagi pul hisob-kitoblari, mustaqil auditorlik tekshiruvida xoʻjalik yurituvchi subyektning moliyaviy faoliyati va h.k.lar nazorat obyekti boʻlib xizmat qiladi.

Shunday qilib, samarali tashkil qilingan nazorat nafaqat ishdagi brak (sifatsiz mahsulot)ni yoki boshqa nuqsonlarni oʻz vaqtida aniqlash imkonini beradi, balki noxush holatlarning kelib chiqishini ham imkon qadar bartaraf etishi mumkin.

Shunday boʻlsada, qattiq nazoratning amal qilishi odamlar hatti-harakatida koʻzda tutilmagan uzilishlarga olib keladi.

Yana shu narsani qayd etish lozimki, nazoratning koʻrgazmali tizimining tatbiq etilishi koʻpincha ishchilar tomonidan nazoratga yoʻnalgan (asoslangan) xulqni talab etadi.

Bu shuni anglatadiki, ishchilar xoʻjalik yurituvchi subyekt bajarishga intilayotgan haqiqiy maqsadlarni ikkinchi darajaga tushirgan holda, nazoratdagi koʻrsatkichlarni bajarishga va ragʻbat koʻrishga yoxud xoʻjalik yurituvchi subyekt rahbariyati bilan salbiy munosabatlardan qochishga harakat qilishadi.

Masalan, ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi nazorat qilinishi eʼlon qilinsa, ishchi ayrim hollarda chiqayotgan buyum sifatini oshirish imkonini beruvchi jihozlarni oʻz vaqtida remonti, profilaktik ishlarni, takomillashtirishni kiritishni amalga oshirish oʻrniga ishlab chiqarish hajmini oshirishga harakat qiladi.

Bu oʻrinda ishchi birinchi navbatda nazorat qilinadigan koʻrsatkichlarni muvaffaqiyatli bajarishga harakat qiladi. Uning xulqida bunday jihatlarning paydo boʻlishi xoʻjalik yurituvchi subyekt oldida turgan maqsadlarga toʻliq erishish imkonini bermaydi.

Ko'rgazmali nazoratning yana bir salbiy natijasi zaruriy xarajatlarni rejalashtirish jarayoniga, moliyaviy resursga bo'lgan talablarga, erishilishi xo'jalik yurituvchi subyekt tuzilmaviy bo'linmalari va ayrim ishchilarining vazifasi hisoblangan taktik maqsadlarga tuzatish kiritish bo'lishi mumkin.

Zaruriy xarajatlar hajmi ataylab oshirilishi mumkin. Undan keyin esa murosali qarorlar qabul qilishda qatnashib, yuqoriroq summa talab qilgan menejer qulayroq vaziyatda bo'lib qoladi. Xuddi shunday holatni tarkibiy bo'linma yoki alohida ishchiga yuklatiladigan maqsad va vazifalarni aniqlashda ko'rishimiz mumkin.

Bu o'rinda, ko'rgazmali nazoratda ijrochilar tomonidan o'z imkoniyatlarini pasaytirib ko'rsatish an'anasi mavjud.

Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati va ijrochilar o'rtasidagi murosali qarorlar va kelishuvlar o'z imkoniyatlarini ko'proq pasaytirgan ijrochilarga ma'lum ustunlik beradi.

Shuning uchun tajribali rahbarlar ijrochilarning aniq imkoniyatlari to'g'risida ma'lumotga ega bo'lishlari lozim va shundan kelib chiqib, o'z rejalarini ishlab chiqishlari va xo'jalik yurituvchi subyektning kadrlar siyosatini shakllantirishlari kerak.

Sifatni boshqarishning xulqiy jihatlari sohasida ma'lum tavsiyalarni keltirib o'tamiz.

*1. Xodimlar tomonidan qabul qilinadigan ongli standartlarning o'rnatilishi.*

Xo'jalik yurituvchi subyektda o'rnatiladigan standartlar ishlab chiqarish jarayonidagi ishchilar faoliyatini to'liq va obyektiv ravishda aks ettirishi hamda tartibga solishi kerak.

Agar ishchilar shunday bo'lishi mumkin emasligini bilsalar, standartlar tegishli ravishda bajarilmaydi va ishchilarda qoniqmaslik hissini keltirib chiqarishga sabab bo'ladi.

Menejerlar tomonidan ishlab chiqiladigan yoki standartni ishlab chiqish topshirilgan ijrochilar ichki qoniqish hissini uyg'otuvchi adolatparvar xodimlar bo'lishlari lozim.

Bunga ishchilarni tashkilot faoliyatining maqsadlarini, ishlarni bajarish usullari va texnologiyalarini shakllantirishda, xo'jalik yurituvchi subyekt standartlarini ishlab chiqishda ishtirok etish uchun jalb etishga imkon yaratadi. Tashkilot rahbarining bunday harakatlari ishchilar tomonidan o'z vazifalarini to'la-to'kis tushunishiga va ishlab chiqarish majburiyatlarini to'liqroq bajarishiga olib keladi.

*2. Ikki tomonlama munosabatning o'rnatilishi.* Nazorat tizimini tatbiq etishda uni ishchilar bilan ochiq muhokama qilib olish maqsadga

muvofig. Kiritilayotgan nazorat turining mohiyati, undan firma rahbariyatining kutgan natijalari muhokama qilinishi lozim.

Ishchilar nazorat tizimining tatbiq etilishi bilan bog'liq ularda paydo bo'lgan muammolarni ochiq-oydin muhokama qilishlari kerak. Bunday muhokamalar o'zaro foydali bo'lishi mumkin. Bir tomondan, kiritilayotgan sifat boshqaruvi tizimining maqsad va xususiyatlarini ishchilar yanada yaxshiroq tushunishi, o'zini xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatiga aloqadorligi va uning natijalaridan ko'proq manfaatdorligini his qiladi. Ikkinchi tomondan, standartlarni ishlab chiqishga boshchilik qiluvchi menejerlar ularning real imkoniyatlarini va standartlar ishlab chiqishda sezilmaydigan yashirilgan kamchiliklarni yaxshiroq tushunishlari mumkin.

3. *Haddan tashqari ortiqcha nazoratning bartaraf etilishi.* Nazoratni xo'jalik yurituvchi subyekt rejalarini samarali bo'lishi uchun zarur bo'lgan doirada amalga oshirish zarur. Haddan tashqari ortiqcha nazorat shu narsaga olib kelishi mumkinki, nazorat tadbirlari yoki tadbirlarni o'tkazish uchun yo'naltirilgan, u yoki bu ko'rinishdagi nazorat bilan bog'liq mehnat va ishchilar vaqti xarajatlari haqiqatda zarur bo'lgan xarajatlardan ustun bo'ladi. Bunday nazorat xo'jalik yurituvchi subyektlarning samarali faoliyat yuritishiga ziyon yetkazadi.

Samarali nazorat qabul qilingan rejaga nisbatan ma'lum og'ishlarga yo'l qo'yib bermasligi kerak. Arzimas (kichik) nazorat ishchilarni ortiqcha asossiz ayblash odatda, ishlab chiqarish jarayoni natijalariga ijobiy ta'sir o'tkazuvchi qulay ish jarayonini yaratishga halaqit beradi.

Ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmat sifatini boshqarishning samarali faoliyat yurituvchi tizimi – zamonaviy ishlab chiqarish, zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyekt o'zagi hisoblanadi. Aynan shu narsa xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini samarali boshqarishda iste'molchi uchun jiddiy raqobat kurashida va yangi bozorlarni qo'lga olishda muvaffaqiyat kaliti bo'lib xizmat qiladi.

Shu narsani ta'kidlash kerakki, zamonaviy xo'jalik yurituvchi subyektda sifatni boshqarish tizimi qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlari sifatiga, xo'jalik yurituvchi subyektni boshqarishning butun tizimiga ommalashadi.

## Takrorlash uchun savollar

1. Sifat nazorati tarixan qanday vujudga kelgan?
2. Sifatning statistik nazorati qachon zarur bo‘ladi?
3. Deming sikli degani nima?
4. Umumiy sifat nazorati haqida nimalarni bilasiz?
5. Yaponiyada umumiy sifat nazoratining o‘ziga xos jihatlari nimada?
6. Barcha boshqaruv jarayoniga qo‘llaniladigan Deming sikli o‘z ichiga nimalarni oladi?
7. Sifat o‘zi nima?
8. Sanoat mahsulotlari raqobatbardoshligiga qaysi omillar ta’sir o‘tkazadi?
9. Sifatni boshqarishning zamonaviy tizimi o‘z ichiga nimalarni oladi?
10. Nima uchun sifatsiz tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish maqsadga muvofiq emas?
11. Ishlab chiqilayotgan mahsulot sifat nazorati nimadan boshlanadi?
12. Marketing va sifat bir-biriga qanday bog‘langan?
13. Nima sifat nazorati tizimining asosiy elementi hisoblanadi?
14. Miqdor va sifat ko‘rsatkichlari qanday nazorat qilinadi?
15. Yo‘l qo‘yiladigan og‘ish nima?
16. Sifat nazorati tizimi nazorat qilinishi kerakmi?
17. Mahsulot yoki ko‘rsatiladigan xizmatlar sifatining ikki darajali nazorati nima?
18. Sifatni oshishiga nima olib kelishi mumkin?
19. Sifatni boshqarish tizimi ishlab chiqarishning iqtisodiy ko‘rsatkichlariga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
20. Mahsulot sifatini boshqarishning uchta asosiy tamoyillarini aytib o‘ting?
21. Sifatni boshqarish tizimining tatbiq etilishi ishchilar xulq-atvoriga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
22. “Ko‘rgazmali” nazorat qanday ta’sir ko‘rsatadi?
23. Sifatni boshqarish tizimining tatbiq etilishida asosiy tavsiyalar nimalardan iborat?



## Glossariy (atamalarning izohli lug'ati)

### A

**Absorption costing** – to'liq xarajatlar hisobi tizimi. Mahsulot tannarxiga barcha bevosita ishlab chiqarish va bilvosita ishlab chiqarish xarajatlari qamrab olinadi va shunga binoan mahsulot tannarxi kalkulasiya qilinadi. Buxgalteriya hisobiga oid bir qator adabiyotlarda “Full absorption costing” yoki “Total absorption costing” nomlari bilan ham ishlatiladi.

**Account** – schyot. Buxgalteriya hisobida ma'lumotlarni yig'ish, saqlashning asosiy birligi. Xo'jalik yurituvchi subyektlar o'zlarining har bir aktivlari turlari, majburiyatlari va shaxsiy kapitallari kirim va chiqimlari hisobini alohida schyotlarda yuritishadi.

**Account balance** – schyotlar bo'yicha qoldiq (saldo). Alohida olingan schyotning debeti va krediti bo'yicha barcha yozuvlarning summasidagi farqlar sifatida aniqlanadi.

**Accounting** – buxgalteriya hisobi. Lekin, ushbu termin aynan ana shu buxgalteriya hisobi terminiga nisbatan ancha keng ma'nomi bildiradi. Ushbu tushuncha har bir xo'jalik yurituvchi subyekt darajasida barcha boshqaruv funksiyalarini, ya'ni buxgalteriya hisobini tashkil qilish va yuritishni, rejalashtirish va nazorat qilishni, xo'jalik faoliyatni tahlil qilishni o'z ichiga oladi. Chet davlatlarda ushbu terminning zamonaviy ta'rifi mustaqil ravishda ishlayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlar haqida iqtisodiy qarorlarni qabul qilish uchun o'lchashni, qayta ishlashni, umumlashtirishni va moliyaviy ma'lumotlarni uzatishni amalga oshiradigan axborotlar tizimi shaklida qaraladi.

**Accounting cycle** – hisob sikli. Buxgalteriya faoliyatining barcha bosqichlari, ya'ni dastlabki hujjatlardan tortib, to moliyaviy hisobotlarni tayyorlashgacha va hisobot davrining yopilishigacha o'z ichiga qamrab oladi. Boshqacha aytiladigan bo'lsa, xo'jalik operatsiyalari to'g'risidagi eng dastlabki ma'lumotlarni jurnallarga yozish, Bosh kitobga jurnaldan o'tkazmalarni yopadigan yozuvlarni qo'chirish, dastlabki balansni tayyorlash, to'g'rilangan yozuvlarni ko'chirish va to'g'rilangan sinov balansini va shu asosida moliyaviy hisobotni tayyorlash.

**Accounting equation** – buxgalteriya balansiga oid tenglamalar. Xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy ahvolini ko'rastadigan qiymatlar o'rtasidagi bog'liqlik. Masalan, xo'jalik yurituvchi subyektning aktivlari = majburiyatlar + shaxsiy kapital (Assets= Liabilities + Owner's Equity). Ushbu tenglikni hech bir xo'jalik operatsiyasi buzolmaydi.

**Accounts payable** – to'lovga qabul qilingan schyotlar. Kreditorlik qarzlari, tovar-materiallarni sotib olishda vujudga keladigan qarzdorlik yoki qisqa muddatli kredit shartlari bilan boshqa xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan ko'rsatilgan xizmat uchun to'lanishi belgilangan miqdor.

**Accounts receivable** – kirim uchun qabul qilingan schyotlar. Buyurtmachi va sotib oluvchilarning debitorlik qarzlari. Shuningdek, ulgurji va chakana savdo yo'li bilan sotib oluvchilarga kreditga sotishdan vujudga kelgan qisqa muddatli aktivlar miqdori, qisqa muddatli moliyaviy mablag'lardan keyingi kundalik aktivlar bo'limidagi balans qismi.

**Accrual accounting** – hisoblash usuli asosida yuritiladigan hisob. Bu usulda hisobni yuritish va olib borishdagi eng asosiy tamoyil– tegishlilik qoidasidir (matching rule). Bu tamoyilga asosan hisob yuritilganda, masalan, pul mablag'lari olinganda yoki to'langan davrda emas, ular bo'yicha operatsiyalar va voqealar sodir etilgan moliyaviy natijalarning aks ettirilishi davrida hisobga olinadi. Buxgalteriya hisobini tashkil qilish va yuritishda mavjud bo'lgan hisobga olishning boshqa tamoyillari, ya'ni kassa metodi va to'lov metodidan bu hisob usuli tubdan farq qiladi.

**Adjusted trial balance** – to'g'rilangan sinov balansi. Bosh kitobga to'g'rilanadigan buxgalteriya yozuvlari o'tkazilgandan keyin tuziladigan sinov balansi. Uning asosida umumiy ko'rinishdagi moliyaviy hisobot tayyorlanadi. Yana boshqa nomi Preclosing trial balance (Yopiladigan buxgalteriya yozuvlarigacha bo'lgan sinov balansi).

**Adjusting entries** – to'g'rilanadigan (korrektirovka qilinadigan) buxgalteriya yozuvlari. Hisobot davrida sodir etilgan xo'jalik operatsiyalarini, yakuniy hisobot davrida, hisoblash tamoyili asosida o'zaro mujassamlashtirish maqsadida bajariladigan buxgalteriya yozuvlari. Bunday buxgalteriya yozuvlari sodir etilgan operatsiyalarni proporsional

tarzda kechiktirib hisobga olish zaruriyati vujudga kelganda albatta zarur hisoblanadi. Masalan, hisobot davrida olingan foyda va etkazilgan ziyonlarni bir nechta hisobot davri va o'tkazmalarga bo'lib chiqishni talab etilganda, foyda va ziyonning o'z o'rnini bo'lib, lekin hisobot registrida ro'yxatdan o'tmaganida. Shuningdek, kelajak davrdagi chiqimlarning bir qismini hozirgi davrga olib kelish, qimmatli qog'ozlar bo'yicha kelajakdagi davrda qarzlarni to'lash muddati bilan foizlarni o'tkazish, asosiy vositalarning amortizatsiyasini o'tkazish zaruriyati tug'ilganda va shu kabilar.

**Administrative expenses** – Ma'muriy-boshqaruv xarajatlari. Xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyat yuritishini ta'minlash uchun vujudga keladigan davriy xarajatlar tushuniladi. Bu xarajat turlari ishlab chiqarish va savdo-sotiq xarajatlari bilan butunlay farq qilib, boshqaruv xodimlarining maoshi, xizmat mashinalari va telefonlari chiqimi, ofis jixozlari uchun xarajatlar, kreditga to'lanadigan foizlar, umumiy sug'urta va shu kabilarni hisobga oladi.

**Administrative plans** – Ma'muriyat rejalarini. Xo'jalik yurituvchi subyektning tashkiliy strukturasi rivojlantirishga mo'ljallangan taktik reja. Uning maqsadi – har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt uchun, u hoxlagan, istayotgan va shunga muvofiq maqsad qilib olgan ko'rsatgichlarga yetkaza oladigan rejalar tuzishdir. Ular yilda bir marotaba ko'rib chiqiladigan o'rta muddatli rejalar hisoblanadi.

**Amortization** – Amortizatsiya. Aktivlarning amortizatsiyasini, ya'ni eskirishi miqdoriga teng bo'lgan miqdorni ifodalaydigan termin (intangible assets).

**Assets** – aktivlar. Xo'jalik yurituvchi subyektga tegishli iqtisodiy manbalar yig'indisi (asosiy vositalar, nomoddiy aktivlar, xom ashyo va materiallar, tayyor mahsulotlar, ehtiyot qismlar, ishlab chiqarishdagi mavjud tugallanmagan ishlab chiqarish, kassadagi naqd pul mablag'lari, schyotlardagi pul va valyuta va sh.k.) bo'lib, kelajakda ulardan foydalanib muayyan foyda olish maqsad qilinadi.

**Average costing approach** – mahsulot uchun sarflangan harajatlarni aniqlashdagi o'rta hisobni ko'rsatish metodi. Ishlab chiqarilayotgan bir dona mahsulot, yoki bajarilayotgan ish, shuningdek ko'rsatilayotgan

xizmat tannarxini hisoblash usuli. Bu usulda boshlang'ich zahiralardagi birliklar ushbu davr ichida yakunlangan, hisobot davri oxiridagi qoldiq tugallanmagan ishlab chiqarishni tashkil qiladi deb hisobga olinadi va shunga muvofiq mahsulot birligi tannarxi taxminlar asosida hisoblanadi.

**Average cost method** – o'rtacha tannarx metodi. Tovar-material zahiralarni, taxminan sotilgan mahsulotlar va yakuniy zahiralarni tannarxi sotuvga yaroqli mahsulotlarning o'rtacha tannarxiga tengligini hisoblash metodi (boshlang'ich zahiralarni va sof haridlar yig'indisi).

## B

**Balance sheet** - balans (balans hisoboti). Ma'lum bir vaqtdagi xo'jalik yurituvchi subyektning moliyaviy ahvolini ko'rsatadigan, ko'pchilikka mo'ljallangan asosiy moliyaviy hisobot shakllarining biri. Boshqacha yana bir talqinda, balans, ma'lum bir vaqtdagi xo'jalik yurituvchi subyektning mablag'lari va ularning tashkil topgan manbalarini ko'rsatadigan moliyaviy hisobot shakli, deb ham e'tirof etiladi. Balansda xo'jalik yurituvchi subyektlarning moddiy va nomoddiy aktivlari, majburiyatlari va xususiy kapitali holati aks ettiriladi.

**Base year** – tayanch (bazis) yili. Ma'lumotlar tizimini hisobga olishning ilk boshlanish davri. Iqtisodiy ko'rsatkich va indeksni hisobga olish uchun dastlabki ma'lumotlarni qayd qilish yili.

**Beginning inventory** – boshlang'ich zahiralarni. Hisobot davri boshlanishidagi mavjud moddiy boyliklar, tovar-materiallarni zahiralarni (xo'jalik yurituvchi subyekt tasarrufidagi).

**Book value** – balans (hisobot kitobidagi) narxi. 1) xo'jalik yurituvchi subyektning balans qiymati (hisobli). Xo'jalik yurituvchi subyektning sof aktivlari bahosi. Xo'jalik yurituvchi subyektning jami aktivlaridan barcha majburiyatlari ayirmasi farqi. Xo'jalik yurituvchi subyektning shaxsiy kapitali. 2) Qoldiq narxi. Uzoq muddatli amortizatsiya qilinadigan aktivlarning boshlang'ich narxini amortizatsiya qilinmagan bo'limi (boshlang'ich narxdan to'plangan eskirishlar ayirmasi), yana boshqa nomi (Carrying value) joriy narx ma'nosida.

**Break-even point** – tanqidiy nuqta, ko‘pincha zararsizlik nuqtasi yoki rentabellik bo‘lag‘asi deb nomlanadi. Foyda summasi xarajat summasi bilan teng bo‘lgan paytdagi faoliyat darajasi (masalan, ishlab chiqarish yoki sotish xajmi). Har bir xo‘jalik yurituvchi subyektda zararsizlik nuqtasi natural sonlarda yoki pul birligida hisoblanishi mumkin.

**Budget** – byudjet (smeta). Xo‘jalik yurituvchi subyekt yoki alohida uning funksiyalari yoki bo‘limlaridagi faoliyat haqidagi moliyaviy reja (pul birligi ko‘rinishida), qoida bo‘yicha kelgusi yil uchun tuziladi. Byudjet xo‘jalik yurituvchi subyektning faoliyatini ayrim olingan qismlar va harakat turlari bo‘yicha rejalashtirish, rejalashtirilgan ko‘rsatkichlardan chetlanishlarni hisobga olish va uni bartaraf etish bo‘yicha muhim boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi asosiy vositadir. Byudjet turlari – asosiy (bosh) byudjet, materiallar xaridi byudjeti, ishlab chiqarish xarajatlari byudjeti, ishchilarning ish haqi byudjeti, zahiralari byudjeti, sotuv byudjeti, kapital quyilmalar byudjeti, investitsiyalar byudjeti, naqd pul oqimi byudjeti, moliyaviy byudjet va sh.k.

**Budgetary control** – byudjetni boshqarish. Xo‘jalik yurituvchi subyektning kelajakdagi butun faoliyati bilan bog‘liq harakatlari rejasini ishlab chiqish va ushbu rejalarning bajarilishini nazorat qilish.

**Business transaction** – xo‘jalik operatsiyasi. Xo‘jalik yurituvchi subyektning moliyaviy xo‘jalik faoliyatiga ta‘sir etadigan iqtisodiy jarayonlar tushuniladi. Xo‘jalik operatsiyasi - buxgalteriya hisobidagi asosiy o‘lchov obyekti hisoblanadi. E‘tiborga molik tomoni shundaki, hech bir xo‘jalik operatsiyasi balans tengligini buzmaydi.

## S

**Capital budgeting** – kapital xarajatlarni rejalashtirish; Boshqaruv hisobi va moliyani boshqarishdagi asosiy bo‘limlardan biridir; ishlab chiqarish quvvatidagi extiyojni aniqlaydigan, birlashtiruvchi kombinatsiyalangan jarayon, ushbu extiyojlarni qondirish uchun har xil alternativlar analizi, rahbariyatga hisobot tayyorlash, optimal variantni tanlash, kompaniya ichidagi alohida obyektlarning kapital xarajatlari jang‘armasini taqsimlash.

**Capital expenditure** – kapital xarajatlar; uzoq muddatli aktivlarni sotib olish yoki kengaytirish uchun sarflanadigan xarajatlar (asosiy vositalar); mavjud hisobot davrida foyda keltiradigan kundalik xarajatlardan farqli o'laroq aktivlar ko'rinishida talqin etiladi (Revenue expenditures).

**Capital expenditure budget** – kapital xarajatlar byudjeti (smetasi); kelgusi davr uchun kapital xarajatlar muddati va yo'llanmalarning detallashtirilgan rejasi.

**Capital expenditure decision** – kapital quyilmalarni amalga oshirish bo'yicha qaror. Mazkur xo'jalik yurituvchi subyekt uchun umuman kapital quyilmalarni amalga oshirish kerakmi yoki kerak emasmi, uning iqtisodiy samarasi, kapital quyilmalarni qay tarzda va qanday hajmlarda amalga oshirish kerakligi bo'yicha qabul qilingan boshqaruv qarori.

**Capital lease** - kapital (moliyaviy) ijara. Mulkdorning deyarlik barcha tavakkallarining ijarachiga to'liq o'tishi - uzoq muddatli ijara turi.

**Carrying value** – uzoq muddatli aktivlarning qoldiq, joriy qiymati. Uzoq muddatli aktiv birlamchi qiymatining eskirmagan qismi, shuningdek Book value deyiladi.

**Cash basis of accounting** - hisobga olishning kassa uslubi (to'lov bo'yicha uslub). *Buxgalteriya hisobida prinsipial yondashuv bo'lib, bunda daromadlar pul mablag'lari yoki boshqa qoplamalarining haqiqiy tushumlari bo'yicha, xarajatlar esa – haqiqatda to'langan bo'lsa tan olinadi.*

**Cash budget** - pul mablag'lari byudjeti (pul mablag'lari smetasi). Kelgusi davrga kutilayotgan pul tushumlari va chiqimlarining detallashgan rejasi, shuningdek Cash flows forecast deyiladi.

**Cash equivalents** - pul ekvivalentlari. Qiymatini yo'qotishda eng kam tavakkalli qisqa muddatli (90 kungacha) yuqori darajada va oson pullanadigan moliyaviy tushumlar. Odatda, davlatning yuqori darajada oson pullanadigan qimmatli qog'ozlari tushuniladi.

**Cash flow forecast** - pul oqimlari byudjeti yoki istiqbolini belgilash, shuningdek Cash budget.

**Certified management accountant (CMA)** - boshqaruv hisobi bo'yicha diplomli hisobchi. AQShda mazkur unvon ma'lum talablarga javob beradigan (ma'lumot, amaliy tajriba va hok.) va malakaviy imtihonlarni topshirgan shaxslarga Diplomli boshqaruv hisobchilar instituti tomonidan beriladi.

**Certified public accountant** - diplomli jamoa hisobchisi (AQSh kasbiy hisobchilar muhitida eng katta imliyozli sertifikat). Litsenziya talablariga javob beruvchi hamda auditorlik va maslahat firmalarida ishlash huquqini beruvchi malakaviy imtihonlarni topshirgan shaxslarga Amerika diplomli jamoa hisobchilari instituti (AICPA) tomonidan beriladi.

**Chart of accounts** - schyotlar rejasi. Xo'jalik yurituvchi subyekt, tashkilot va muassasalar tomonidan qo'llaniladigan, bosh kitobda hisobni topishni yengillashtirish maqsadida har bir hisob uchun raqam yoki kodi belgilangan tizimlashtirilgan schyotlar ro'yxati. Doimiy va aniq nomlari hamda raqamlari ko'rsatilgan schyotlar ro'yxati.

**Closing entries** - yopuvchi buxgalteriya o'tkazmalari (yozuvlari). Kelgusi, ya'ni yangi davr moliyaviy natijasini aniq hisoblash maqsadida, hisoblarda nol saldo bilan yangi hisob davrini boshlash uchun vaqtincha xarakterga ega bo'lgan schyotlar (barcha daromadlar va xarajatlarning hisoblari, chiqarish hisobi, yakuniy daromad hisobi)ni yopish. Yoki boshqacha ifodalanadigan bo'lsa, moliyaviy hisobotni tayyorlash oldidan, hisobot davri yakunida bajariladigan buxgalteriya hisobi yozuvlari.

**Compound entry** - murakkab buxgalteriya yozuvlari (o'tkazmalari). Bittadan ko'p debet yoki kredit yozuvini o'z ichiga olgan xo'jalik operatsiyalari bo'yicha qayd qilingan buxgalteriya yozuvlari.

**Consolidated financial statements** - birlashtirilgan moliyaviy hisobotlar. Bosh xo'jalik yurituvchi subyekt yoki tashkilotning o'z tizimidagi mustaqil xo'jalik yurituvchi subyektlari bo'yicha (qizaloq hamda tobe xo'jalik yurituvchi subyektlar) yig'ma moliyaviy hisobotlari.

**Contra account** – konthhisob. Moliyaviy hisobotlarda u bilan bogʻliq boʻlgan asosiy schyot miqdoridan ayiriladigan schyot saldosi. Masalan, asosiy vositalar boʻyicha toʻplangan eskirish summasi, shubhali qarzdorlik boʻyicha hisoblangan ajratmalar summasi va sh.k.

**Contributed or paid-in capital** - avanslangan (kiritilgan, shuningdek toʻlangan) kapital. Xoʻjalik yurituvchi subyektga aksiyadorlar tomonidan kiritilgan va balansda xususiy mablagʻ miqdorini koʻrsatuvchi asosiy moddalardan biri.

**Contribution margin** - marjinal daromad. Sotuvning mazkur darajasi bilan bogʻliq barcha oʻzgaruvchan xarajatlar miqdoridan savdodan tushgan tushumning oshgan qismi. Boshqaruv hisobida xarajatlarni hisobga olishning eng asosiy usullaridan biri.

**Controllable costs** - nazorat qilinadigan xarajatlar. Boshqaruv hisobida bunday xarajatlarni boshqaruv qarorlari taʼsiriga tushadigan va oʻzgaradigan xarajatlar deb eʼtirof etiladi. Muayyan boshqaruvchi harakatlari va qarorlari taʼsir etishi mumkin boʻlgan va natijada u tomonidan boshqariladigan xarajat turlari tushuniladi. Xarajatlarning masʼuliyat markazlari boʻyicha oʻzgarishini hisobga olish hamda tahlil qilishda keng qoʻllaniladi.

**Controllable overhead variance** – umumishlab chiqarish xarajatlarning nazorat qilinuvchi chetlanishi. Haqiqiy UIX va byudjet (rejalashtirilgan, meʼyoriy) UIX orasidagi farq sifatida ishlab chiqarishda erishilgan daraja hisobida aniqlanadi. Ishlab chiqarish darajasi oʻzgarishidan qatʼiy nazar muayyan boʻlinmalar va boshqaruvchilar faoliyati natijalarini tavsiflovchi umumishlab chiqarish xarajatlari umumiy chetlanishining ikkita tashkil etuvchilaridan biri.

**Conversion costs** - ishlov berish xarajatlari, shuningdek qoʻshilgan xarajatlar ham deyiladi. Toʻgʻridan toʻgʻri mehnat va umumishlab chiqarish xarajatlari miqdoriga kiritiladi. Ishlab chiqarish jarayonida xom ashyo va materiallarni tayyor mahsulotlarga aylantirishga sarflangan xarajatlar boʻlib, tannarxni hisoblashning jarayonli usulida tayyor mahsulotlar shartli birliklarini hisob-kitob qilishda qoʻllaniladi.

**Corporation** - korporatsiya (aksiyadorlik jamiyati). Yakkahokimlik asosida xoʻjalik yuritish va hamkorlik bilan bir qatorda biznes asosiy



tashkiliy shakllarining biri. Uning mulkdorlari huquqlari va majburiyatlaridan farqli o'laroq barcha huquqli, imtiyozli va majburiyatli mustaqil huquqiy birlik.

**Cost** - 1. Sarflar, chiqimlar, xarajatlar. 2. Tannarx. Moliyaviy hisobda, odatda, moliyaviy hisobda tan olish (amalga oshirish fakti) nuqtasida xo'jalik operatsiyasi bilan bog'liq ayirboshlash narxi, masalan, sotib olish sanasida biror-bir mablag'ni ko'lga kiritish haqiqiy narxi sifatida tushuniladi. Shuningdek, birlamchi (original cost, acquisition cost) yoki tarixiy tannarx (historical cost) deb nomlanadi. Boshqaruv hisobida mazkur atama, odatda, xarajatlar, ishlab chiqarish xarajatlari sifatida tushuniladi.

**Cost allocation (assignment)** - Xarajatlarni taqsimlash (o'zlashtirish). Xarajatlarning ma'lum turlarini yoki guruhlarini xarajatlar muayyan obyekt yoki obyektlariga kiritish jarayoni. Xarajat turlari ichida umumishlab chiqarish xarajatlarini ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar turlariga taqsimlash eng murakkab jarayon bo'lib hisoblanadi.

**Cost behavior** - xarajatning o'zgarishi. Turli xildagi xarajatlar miqdorining xo'jalik yurituvchi subyekt rahbarlari ishchi faolliklari darajasi o'zgarishi (savdo yoki ishlab chiqarish hajmi)ga bog'liqligi. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbari qabul qiladigan qarorlar ta'sirida xarajatlarining ma'lum bir xillari o'zlarini turlicha tutishadi. Shuning uchun xarajatlarini boshqarishga alohida e'tibor qaratiladi. Bu holatda, ya'ni xarajatlarni boshqarish uchun xatarli nuqtani aniqlash uchun "xarajatlar - ishlab chiqarish hajmi - foyda" mutanosibligi tahlili usulidan keng foydalaniladi.

**Cost center** - xarajatlar markazi. Xarajatlarni to'plash va hisobga olish maqsadga muvofiq bo'lgan tashkilot segmenti yoki faoliyat sohasi. Faqat xarajatlarni nazorat qila olishi mumkin bo'lgan rahbari bo'lgan mas'uliyat markazi. Xarajatlar markazi deyilganda, pastki tabaqa tuzilmaviy bo'linmalari tushuniladi. Masalan, xo'jalik yurituvchi subyekt uchun pastki tabaqa tuzilmaviy bo'linmalari - sexlar, undan keyin - bo'limlar va sh.k.

**Cost driver** - xarajatlar namoyandasi. O'zgarishi xarajatlar yig'indisi miqdoriga ta'sir ko'rsatuvchi ixtiyoriy omil. Masalan, tayyor mahsulot birligi, odam-soat miqdori, mashina-soat miqdori.

**Cost flow** - xarajatlar harakati. Xarajatlarning xo'jalik yurituvchi subyektning xo'jalik faoliyati natijasida ularning taxmin qilinayotgan harakati bilan o'zaro bog'liqligi.

**Cost of goods manufactured** - ishlab chiqarilgan mahsulot (tovarlar)ning tannarxi. Hisobga olish davrida yakunlangan mahsulot birligiga o'tkazilgan ishlab chiqarish xarajatlari yig'indisi. Ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyektlarida bunday kattalik hisob-kitobi maxsus hisobotda – ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi haqidagi hisobotda taqdim etiladi (Statement of Cost of Goods Manufactured).

**Cost of goods sold** - sotilgan mahsulot tannarxi. Savdo xo'jalik yurituvchi subyekti uchun hisobot davrida sotilgan mahsulotlar uchun to'langan mablag'ni o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyekti uchun hisobot davrida sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini o'z ichiga oladi. Xo'jalik yurituvchi subyekt moliyaviy natijalarini aks ettiruvchi hisobotning asosiy moddalaridan biri.

**Cost summary schedule** – to'liq tannarxning hisobi. Davr mobaynida ishlab chiqarilgan tayyor mahsulot birligi va tugallanmagan ishlab chiqarish uchun shu davrda yig'ilgan va sarflangan barcha ishlab chiqarish harajatlarini taqsimlash maqsadida tannarxni kalkulyatsiya qilish tizimi.

**Cost-volume-profit (C-V-P) analysis** – “xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi – foyda” o'rtasidagi munosabatlar tahlili. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga eng muhim prinsipial yondashuv hisoblanadi. Bu – daromad, ya'ni sotuv hajmi va rejalashtirilgan sof foydani barcha operativ ko'rsatkichlar bilan bog'liqlik asosida tahlil qilishdir. Ana shu ko'rsatilgan uchta ko'rsatkichdan ikkitasi aniq bo'lganda, uchinchisini aniqlashda ishlatiladi.

**Current assets** – joriy (aylanma) aktivlar. Aylanma mablag'lar. Pul mablag'lari yoki yetarli darajada aniq pul miqdoriga almashtiriladigan yoki sotiladigan, yoki bir yil davomidagi normal operatsion siklda ishlatilgan aktivlar. Bularga – kassa, hisob kitob raqami va boshqa schyotlardagi pul mablag'lari, qisqa muddatli moliyaviy mablag'lar, debitor qarzdorlik, tovar-material zahiralari, ishlab chiqarilgan tayyor mahsulotlar, tugallanmagan ishlab chiqarish, kelajakdagi davr harajatlarining barcha pul miqdorlari va ekvivalentlari kiradi.

**Current liabilities** - joriy (qisqa muddatli) majburiyatlar. Bir yil davomida to'lanishi kerak bo'lgan yoki xo'jalik yurituvchi subyektning normal operatsion sikldagi qisqa muddatli majburiyatlari. Odatda kundalik aktivlardan yoki yangi paydo bo'lganidan kundalik majburiyatlar to'lanadi. Bularga - olingan xom ashyo va materiallar bo'yicha to'lanishi lozim bo'lgan mablag' miqdori, qisqa muddatli ssudalar, qisqa muddatli qimmatli qog'ozlari, qisqa muddatli barcha kreditor qarzdorlik, ishchilarning ish haqini to'lash, soliq tizimidagi tegishli tashkilotlar, dividendlar bo'yicha aksiyadorlarga dividendlarni to'lash va shu kabilar kiradi.

## D

**Debit** – Debet, buxgalteriya hisobi schyotlarining chap qismi. Buxgalteriya hisobida schyotning debet tomomiga yozish, schyotning debet tomoni oboroti degan terminlar ishlatiladi.

**Declining-balance method** – kamayib boruvchi qoldiq metodi. Uzoq muddatli aktivlar bo'yicha tezashtirilgan amortizatsiya hisoblash usuli.

**Depletion** – amortizatsiya, tabiiy resurslarning tugab borishi. Tabiiy resurslarni qazib olingan va sotilgan tabiiy resurslarning har bir birligiga mos va proporsional tarzda hisobdan chiqarish usuli. Tabiiy resurslarning amortizatsiyasi hisob-kitoblari asosiy vositalarga amortizatsiya hisoblash usuliga o'xshashdir.

**Depreciable cost** – amortizatsiya qilinadigan qiymat. Aktivlarning dastlabki bahosidan likvidatsiya qilish narxini ayirganiga teng bo'lgan amortizatsiya qilinadigan miqdori.

**Depreciation** – asosiy vositalarning amortizatsiyasi. Uzoq muddatlik aktivlarning foydali xizmat qilish muddati davomida materiallar tannarxi bo'yicha davriy taqsimlanib borishi. Buxgalteriya hisobida ana shu miqdorni hisobga olish uchun asosiy vositalarni hisobga oluvchi aktiv schyotga teskari bo'lgan – kontrschyot "to'plangan amortizatsiya"dan foydalaniladi.

**Depreciation methods** – amortizatsiya hisoblash metodi. Rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega bo'lgan g'arb mamlakatlarida amortizatsiya hisoblashning quyidagi usullaridan foydalaniladi: to'g'ridan-to'g'ri

hisobdan chiqarish, ishlab chiqarish usuli, raqamlar yig'indisi bo'yicha va qisqarib boradigan qoldiq metodi. Ana shu to'rtta usuldan oxirgi ikkitasi amortizatsiya hisoblashning tezlashtirilgan metodi deb ataladi.

**Decision model** – qaror qabul qilish modeli. Ma'lum bir paytda boshqaruv qaroriga ta'sir etadigan barcha o'zgaruvchi ko'rsatkichlar va peremetrlarning raqamli va simvulli ifodasi.

**Decision parameters** – qaror qabul qilish modelining parametrlari. Boshqaruv tizimidagi nazorat qilinmaydigan omillar, operativ sharoitlar va cheklashlar.

**Decision variables** – qaror qabul qilishning o'zgaruvchan modeli. Boshqaruv qarori qabul qilinayotgan obyektga bevosita ta'sir etuvchi omillar.

**Differencial costs** – differensial xarajatlar. Ikki alternativ xarajatlar orasidagi farq. Yana bir nomi - o'sib boradigan xarajatlar yoki sof relevant xarajatlar.

**Direct costs** – bevosita xarajatlar. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot, shuningdek ko'rsatilayotgan xizmat yoki bajarilayotgan ish tannarxiga to'g'ridan-to'g'ri yo'naltirilgan xarajatlar tushuniladi. Boshqaruv hisobini yuritishda qulay va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda asosli ma'lumotlar olish uchun "o'zgaruvchan xarajatlar" deb ishlatiladi. Bevosita xarajatlarga, masalan, mahsulot ishlab chiqarishga sarflanayotgan asosiy materiallar, ishlab chiqarishdagi ishchilarning ish haqi va shu kabilar kiradi.

**Direct costing** – Variable Costingga qarang.

**Direct labor costs** – bevosita mehnat xarajatlari. Mahsulot ishlab chiqarishga ketgan barcha bevosita xarajatlar. Bevosita mehnat xarajatlariga asosan ishlab chiqarishdagi ishchilarning ish haqi kiradi. Bu xarajatlar odam-soat, shuningdek qiymatning boshqa ko'rinishida ham ifodalanishi va hisobga olinishi mumkin.

**Direct labor efficiency variance** – unumdorlik bo'yicha bevosita mehnat xarajatlaridan chetlanish. Ishlab chiqarishdagi mehnat xarajatlari

bo'yicha vujudga kelgan umumiy chetlanishda mehnat samaradorligi o'zgarishi hissasini ko'rsatadi. Ana shu chetlanish - haqiqatda sarflangan soatlar va normativ soatlarning farqini bevosita mehnat haqini to'lash stavkasiga ko'paytirish ko'rinishida hisoblanadi. "Standart-Kost" tizimi orqali xarajatlarni hisobga olish va chetlanishlarni tahlil qilishda ishlatiladi.

**Direct labor rate standart** – bevosita mehnat xarajatlarini to'lashning normativ stavkasi. Kelgusi hisobot davrida bajarilishi rejalashtirilgan muayyan operatsiya yoki ishning taxminiy bir soatlik haq miqdori.

**Direct labor rate variance** – bevosita mehnat xarajatlarining stavkalar bo'yicha chetlanishi. Ishlab chiqarishdagi mehnat xarajatlari bo'yicha vujudga kelgan umumiy chetlanishda mehnatga haq to'lash stavkasi o'zgarishi hissasini ko'rsatadi. Bu ko'rsatkich - haqiqiy va normativ ish haqi stavkalari orasidagi farqni, ularning haqiqiy ish soati miqdoriga ko'paytirish sifatida hisoblaniladi.

**Direct labor time standart** – normativ ish vaqti (bevosita mehnat soatlari). Bir dona yoki bir partiya mahsulot ishlab chiqarish uchun, har bir bo'linma, stanok yoki jarayonga kerak bo'lgan soat ko'rinishida ifodalanadigan vaqt.

**Direct materials** – bevosita materiallar (asosiy) yoki bevosita moddiy material xarajatlari. Aniq bir turdagi mahsulotni ishlab chiqarishga bevosita sarflangan material, xom-ashyo va yarim fabrikatlar.

**Direct materials price standart** – bevosita moddiy material xarajatlarining normativ bahosi. Kelgusi hisob davrida materiallar sotib olish uchun juda katta aniqlikda hisoblanadigan har bir bevosita materiallar turlarining qiymatini baholash.

**Direct materials price variance** – bevosita moddiy material xarajatlarining narxlar bo'yicha chetlanishi. Ishlab chiqarishdagi bevosita moddiy material xarajatlari bo'yicha vujudga kelgan umumiy chetlanishda materiallar bahosi o'zgarishi hissasini ko'rsatadi. Bu chetlanish - haqiqiy narx va normativ narx orasidagi farqni sotib olingan materiallarning haqiqiy miqdoriga ko'paytirish sifatida hisoblaniladi.

**Direct materials quantity standard** – bevosita moddiy materiallarning normativ miqdori. Bir dona mahsulotni ishlab chiqarishga yoki mahsulot ishlab chiqarish jarayoniga sarflanadigan bevosita materiallar miqdorini aniqlash, baholash. Mahsulotning muhandislik xususiyati asosida aniqlanadi, buyumning sifati haqidagi ma'lumotlari, uskuna tarkibining o'sishi va ishlab chiqarish quvvati haqida, ishchilarning tajribasi va kvalifikatsiyasi haqida va shu kabilar alohida e'tiborga olinadi.

**Direct materials quantity variance** – bevosita moddiy xarajatning materiallar sarfining miqdorga nisbatan chetlanishi. Ishlab chiqarishdagi bevosita moddiy material xarajatlari bo'yicha vujudga kelgan umumiy chetlanishda materiallar miqdori o'zgarishi hissasini ko'rsatadi. Haqiqiy ishlatilgan materiallar summasi va ularning normativ miqdori orasidagi farqni materiallarning normativ narxiga ko'paytirish orqali hisoblanib topiladi.

**Disposal value** – uzoq muddatli aktivlarning likvidatsiya narxi. Biron bir uzoq muddatli aktiv likvidatsiya qilinishi (ro'yxatdan chiqish vaqtidagi) jarayonida olinayotgan metallom va shu kabi chiqindilarning prognozlashtirilgan narxi. Rivojlangan bozor munosabatlariga ega mamlakatlar hisob tizimlarida aktivning boshlang'ich narxi va uning amortizatsiya qilingan narxlari o'rtasidagi farq sifatida hisobga olinadi.

**Double-declining balance method** – ikki marta kamayuvchi qoldiq uslubi. Kamayayotgan qoldiq uslubi varianti. Bir me'yorda amortizatsiya hisoblash usulini qo'llash vaqtida dastlabki me'yorni ikki marta ko'paytirgan holda, tezlashgan amortizatsiyani ajratish uslubi. Ushbu me'yor daromadni soliqqa tortish maqsadlarida amortizatsiyani ajratishda ruxsat berilgan eng katta me'yor hisoblanadi.

**Double-entry system** - ikkiyoqlama yozish tizimi. Buxgalteriya hisobi metodining muhim elementlaridan biri hisoblanib, sodir etilgan ixtiyoriy xo'jalik operatsiyasini eng kamida bitta schyotning debetida va kamida bitta (boshqa) schyotning kreditida aks ettirilishi tushuniladi. Barcha holatlarda debet bo'yicha barcha yozuvlar yig'indisi kredit bo'yicha barcha yozuvlar yig'indisiga teng bo'lishi lozim.

## E

**Earnings** - 1. Foyda; 2. Daromadlar, savdodan tushgan pullar, kirimlar. Shuningdek, aksiyadorlik jamiyatlarida, baʼzida, sof foyda deb yuritiladi (net income).

**Earnings per share (EPS)** – bir dona aksiyaga toʻgʻri keladigan sof foyda. Aksiyadorlik jamiyatlarida bir dona aksiyaga hisoblangan sof foyda miqdori koʻrsatkichi. Aksiyadorlik jamiyati hisobot yili yakunida oʻz ixtiyorida qolgan sof foydadan, aksiyadorlarning umumiy yigʻilishi qaroriga asosan, eng avval imtiyozli aksiyalarga dividendlar hisoblaydi, soʻngra qolgan sof foydadan bozorda muomalada boʻlgan oddiy aksiyalarga dividendni hisoblaydi. Ushbu koʻrsatkich aksiyadorlik jamiyatining bozordagi holatini, aksiyadorlarga esa ularning mablagʻlari qanday rentabellikda ishlayotganini koʻrsatuvchi muhim koʻrsatkichdir.

**Ending inventory** – tovar-moddiy boyliklarning yakuniy zaxiralari. Hisobot davrining oxiriga qolgan zaxiralar. Tovar-moddiy boyliklarni hisobga olish ana shu hisobot davrida sotilgan tovarlarning tannarxini hisobga olishda muhim koʻrsatkich boʻlib, u hisobot davri yakunida inventarizatsiya oʻtkazish yoʻli bilan aniqlanadi.

**Equivalent production** - ishlab chiqarishning shartli hajmi. Ishlab chiqarilgan mahsulotlarning shartli birliklari. Xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning jarayonli usulida qoʻllaniladi.

**Equivalent units** – shartli birliklar. Toʻla yakunlangan va shartli butun birliklar koʻrinishida boʻlgan vaqtning maʼlum davri uchun birliklardagi tayyor mahsulotning ishlab chiqarilishi. Qisman yakunlangan birliklar «yakunlanish foizi» asosida shartlilarga oʻtkazilib, qayta hisoblanadi. Moddiy xarajatlar boʻyicha alohida (ularning birvarakayiga ishlab chiqarishning boshida amalga oshirilishi nazarda tutiladi) va qoʻshilgan xarajatlar boʻyicha alohida hisob-kitob qilinadi (ularning butun ishlab chiqarish jarayoni mobaynida bir tekis amalga oshirilishi nazarda tutiladi). Xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning jarayonli usulida qoʻllaniladi.

**Estimated usefull life** – uzoq muddatli amortizatsiya qilinadigan aktivlar foydali xizmatining taxmin qilinayotgan (baholash) muddati. Aktivlarni butun ishlatish davrida yillar birligida, olinadigan mahsulotlar

miqdori yoki xizmatlar birliklarida ifodalash mumkin. Har bir xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan moliyaviy hisobni tashkil qilish va yuritish maqsadlarida mustaqil tarzda o'rnatiladi.

**Expenses** – xarajatlar. «xo'jalik yurituvchi subyekt aktivlarining kamayishi yo boshqacha sarflanishi yoki mazkur xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining asosiy va doimiy yo'nalishlarini tashkil etuvchi mahsulotlarni yetkazish va ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish yoki boshqa xil faoliyat natijasida majburiyatlarning kelib chiqishi». Boshqacha qilib aytganda, bu – mazkur davrda xo'jalik faoliyati mobaynida xo'jalik yurituvchi subyekt odatdagi faoliyatida kelib chiqadigan va tegishli daromadlarni olish uchun xizmat qiladigan xususiy mablag'larning kamayishiga olib keladigan barcha xarajatlar. Kamdan kam uchraydigan, noodatiy ishlar va hodisalar, masalan, asosiy mablag'larni, qimmatli qog'ozlarni sotish, xorijiy valyutalar kursining o'zgarishi natijasida ko'riladigan tasodifiy zararlardan va yo'qotishlardan farqlash lozim.

**Extraordinary items** – noodatiy voqealar. Tabiatiga ko'ra noodatiy bo'lgan va kamdan-kam hollarda sodir bo'ladigan voqealar va ishlar (mazkur sharoitlarda yuqori darajadagi me'yordan chetlashish). Yaqin kelajakda sodir bo'lishi kutilmaydi. Turli mamlakatlarda ushbu turkumga kiritish tartibi bir biridan farq qiladi. Masalan, AQShda bularga 1) suv toshqinlari, zilzilalar, yong'inlar, o'g'riliklar 2) yangi qonunlarni qabul qilish natijasida ko'riladigan daromadlar va zararlar 3) xorijiy xukumat tomonidan mulkni musodara qilish natijasida ko'riladigan zararlar va 4) qarzni muddatdan ilgari to'lashdan ko'riladigan daromadlar va zararlar kiradi. Bunday hodisalar natijalarini moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobotda asosiy faoliyat bo'yicha natijalardan so'ng ko'rsatish talab qilinadi.

**Extraordinary repairs** – yalpi (noodatiy) ta'mirlash. Natijada, aktivning sotilish narxi va foydali xizmat muddati o'zgaradigan ta'mir uchun qilingan xarajatlar.

## F

**Factory overhead budget** – umumishlab chiqarish xarajatlarning byudjeti. Kelasi davrga mo'ljallangan ishlab chiqarish dasturini bajarish uchun zaruriy bevosita materiallar va bevosita mehnat sarflaridan farqli



o'laroq, taxmin qilinayotgan ishlab chiqarish sarflarining detallashgan rejasi. Asosiy vazifasi – barcha bo'linmalar bo'yicha ishlab chiqarish sarflarini kelgusida ushbu xarajatlarning hisoblash alohida obyektlariga taqsimlash uchun ularni kelgusida nazorat qilish va me'yoriy koeffitsientni hisoblash maqsadida to'plash.

**Factory overhead costs** – umumishlab chiqarish xarajatlari. Muayyan yakuniy mahsulotga to'g'ridan-to'g'ri va tejab o'tkazib bo'lmaydigan, ishlab chiqarish bilan bog'liq turli xildagi xarajatlar. Ishlab chiqarilayotgan bir dona mahsulot tannarxiga olib borish uchun ularni oqilona va sun'iy uslublar yordamida mahsulotlarga taqsimlash talab qilinadi. Oddiyroq qilib aytganda, ularni to'g'ridan bevosita ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxiga olib borish imkoni bo'lmaganligi uchun, ularni tannarxga olib borishda qo'shimcha taqsimlash usullaridan foydalaniladi. Shunga muvofiq bunday xarajatlarga bevosita emas, bilvosita moddiy va mehnat xarajatlari, amortizatsiya, sex xarajatlari va shu kabilar kiradi.

**Financial accounting** – moliyaviy hisob. Buxgalteriya hisobi (accounting) uslubiy va tashkiliy jihatlardan moliyaviy va boshqaruv hisobiga bo'linadi. Mazkur xo'jalik yurituvchi subyekt bilan bevosita bog'liq bo'lmagan tashqi iste'molchilar uchun moliyaviy axborot olish tizimi. Moliyaviy hisob xususiyatlariga umumqabul qilingan hisobchilik tamoyillariga rioya qilish, ishlarni qayd qilishda ikki yoqlama yozish tizimini qo'llash, pul o'lchovi, xo'jalik yurituvchi subyektnig moliyaviy xo'jalik faoliyatini to'liq hisobga olish va ta'lim qilish obyekti sifatida ajratib ko'rsatish (barcha manfaatdor shaxslarga mo'ljallangan xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini to'la va belgilangan shakllarda aks ettirish uchun moliyaviy hisobot tayyorlanadi), moliyaviy hisobotlarning ma'lum davriyligi kiradi.

**Financial position** – moliyaviy holat. Ma'lum bir davrda xo'jalik yurituvchi subyektning mulki hisoblangan iqtisodiy resurslar (aktivlar) va ushbu resurslarga qarshi talablar (majburiyatlar va xususiy kapital miqdori) holati bilan belgilanadi.

**Financial statements** – moliyaviy hisobotlar. Moliyaviy hisobot iste'molchilariga eng muhim hisob ma'lumotlarini umumlashtirib berish hamda taqdim etishning asosiy shakli. Moliyaviy hisobotning asosiy

shakllariga quyidagilar kiradi: 1) Buxgalteriya balansi (Balance Sheet / Statement of Financial Position)ni, 2) moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot (Income Statement / Profit and Loss Account (Statement))ni, 3) Asosiy vositalar harakati to'g'risidagi hisobot; 4) Pul mablag'lari harakati bo'yicha hisobot (Statement of Cash Flows); 5) Xususiy kapital to'g'risidagi hisobot (Statement of Owner's Equity), shuningdek, debitor va kreditor qarzlari to'g'risidagi ma'lumotnomani o'z tarkibiga oladi. Shuningdek, hisobotning zaruriy va nihoyatda muhim unsurlaridan biri – Moliyaviy hisobotlarga ilovalar (Notes to Financial Statements).

**Finished goods inventory** – tayyor mahsulot zaxiralari. Ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyektida ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi (debeti) aks etgan asosiy tovar-moddiy zaxiralar hisobini ko'rsatadigan schyot. Davr yakuniga qolgan qoldiq (saldo) tayyor, ammo shu paytgacha sotilmagan mahsulotga taalluqli barcha ishlab chiqarish xarajatlarini anglatadi.

**First-in, first-out (FIFO) method** – FIFO uslubi. Birinchi to'p (birinchi xarid) bo'yicha tovar-moddiy zaxiralarni hisobga olish uslubi. Bunga binoan, zaxiralar qanday ketma-ketlikda xarid qilinsa, shu ketma-ketlikda ishlatilishi, ya'ni ishlab chiqarishga / sotishga birinchi kelib tushadigan zaxiralar vaqt bo'yicha birinchi xarid narxi bo'yicha baholanadi, va demak, davr oxiridagi zaxiralar so'nggi xarid narxi bo'yicha baholanadi. Mazkur uslubni narxlar oshishi sharoitlarida qo'llash nisbatan oshirilgan daromadga olib keladi. FIFO ni qo'llash iqtisodiy rivojlanish siklining ta'sirini oshiradi.

**Fiscal year** – moliyaviy (fiskal) yil. Ixtiyoriy o'n ikki oyli hisobot davri. Kalendar yilga mos kelmasligi mumkin.

**Fixed assets** – 1) asosiy vositalar. Xo'jalik yurituvchi subyekt mulkidagi binolarni va inshootlarni, mashinalarni va jihozlarni, transport vositalarini, shuningdek yerni va tabiiy resurslarni qamrab oladigan uzoq muddatli moddiy aktivlar. 2) Barcha uzoq muddatli nopul, shu jumladan nomoddiy aktivlar.

**Fixed costs** – doimiy (shartli doimiy) xarajatlar. Relevantlik darajasi doirasida (ishchi faollik ma'lum diapazonida) yig'indisi doimiy bo'lib qoladigan xarajatlar. Ishlab chiqarish hajmi o'zgarishi bilan tayyor

mahsulot birligi hisobida o'zgaruvchan xarakterga ega bo'lgan xarajat turlari.

**Fixed manufacturing costs** – doimiy ishlab chiqarish xarajatlari. Berilgan hisobot davrida yig'indisi nisbatan doimiy bo'lgan va amalda faoliyat hajmlari oshganda va kamayganda, ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq o'zgarmaydigan xarajatlar.

**Flexible budget** – egiluvchan byudjet. Xo'jalik yurituvchi subyektning turli faollik darajasiga mo'ljallangan byudjet. Umumiy (qayd etilgan) byudjetni ishlab chiqarishning erishilgan darajasini inobatga olgan holda, rejadan keyingi davrda byudjetni ijro etish tahlilining samarali qurolidir, shuningdek, kelgusi davr uchun eng yaxshi byudjetni tanlash uchun rejadan avvalgi davrda rejalashtirish quroli bo'lib xizmat qiladi.

**Footing** – schyot bo'yicha aylanma. Ustunchalardagi ma'lumotlarni jamlash. Schyotning bitta tomonidagi (debet yoki kredit tomonidagi) barcha yozuvlar yig'indisi.

**Freight in** – sotishga mo'ljallab xarid qilingan mahsulotlarni tashish uchun qilingan xarajatlar. Tovarlar narxiga kiritiladi, davr oxirida yopiladigan maxsus buxgalteriya schyotida aks ettiriladi, shuningdek, Transportation in, Carriage deb yuritiladi.

**Full disclosure** – to'liqlik (imkon qadar ochiqlik). Moliyaviy hisobotlar va ularga ilova qilingan tushuntirishlar va izohlarning moliyaviy hisobot foydalanuvchilari uchun xo'jalik yurituvchi subyektdagi ishlarning haqiqiy holatini to'liq tushunishlari imkonini beradigan darajada barcha axborotni o'z ichiga olishini talab etuvchi buxgalteriya hisobining asosiy konsepsiyalaridan biri.

## G

**General and administrative expense budget** – umumiy va ma'muriy-boshqaruv xarajatlari byudjeti. Ishlab chiqarish va tijorat xarajatlaridan farqli o'laroq, kelasi davrda umuman xo'jalik yurituvchi subyektning faoliyatini amalga oshirish uchun barcha zaruriy ish xarajatlarining detallashtirilgan rejasi.

**General journal** – bosh jurnal. Barcha xo‘jalik jarayonlari sanasini, shunga muvofiq ularni hisobga oluvchi buxgalteriya schyotlari raqamlarini va nomlarini hamda ularga qisqa izohlarni ko‘rsatgan holda, xronologik tartibda yozib qo‘yiladigan jurnallarning eng oddiy va egiluvchan turi. Barcha xo‘jalik jarayonlari eng avvalo, birinchi navbatda, jurnalda qayd etiladi, so‘ngra, ular bosh kitobdagi tegishli buxgalteriya schyotlariga ko‘chiriladi. Mamlakatimiz iqtisodining turli tarmoqlarida faoliyat yuritayotgan xo‘jalik yurituvchi subyektlardagi ana shu bosh jurnalni yuritish amaliyoti Rossiya amaliyotidagi xo‘jalik jarayonlarini qayd qiluvchi jurnalga mos keladi. Xo‘jalik yurituvchi subyektlar amaliyotida bu jumaldan tashqari maxsus jurnallar, masalan, savdo jurnali, xaridlar jurnali, pul mablag‘lari jurnali va sh.o‘. qo‘llaniladi.

**General ledger** – bosh kitob (bosh registr). Xo‘jalik yurituvchi subyektda qabul qilingan buxgalteriya hisobi schyotlari rejasiga muvofiq joylashgan barcha yoki bir guruh buxgalteriya schyotlarini o‘z ichiga olgan kitob yoki fayl. Unda jurnallardan bosh kitobdagi buxgalteriya schyotlariga yozuvlarni ko‘chirish orqali xo‘jalik jarayonlarini ikkilamchi (tizimli) qayd etish amalga oshiriladi (bu jarayon posting deb yuritiladi); shuningdek, Nominal ledger, Book of final entries deb yuritiladi.

**Generally accepted accounting principles (GAAP)** – umumqabul qilingan buxgalteriya hisobi tamoyillari. Vaqtning mazkur paytida buxgalteriya (moliyaviy) hisobining qabul qilingan amaliyotini belgilovchi umumiy kelishuvlar, qoidalar va ishlar. Ushbu atama dastavval AQSh amaliyotidan kelib chiqqan, hozirgi paytda ushbu atama orqali ba‘zi mamlakatlardagi hisobga olish milliy standartlari tushuniladi. Angliyada ular SSAP (Statements of standards accounting practice) deb yuritiladi.

**Going concern (continuity assumption)** – davom etayotgan faoliyat/ ishlayotgan xo‘jalik yurituvchi subyekt konsepsiyasi (uzluksizlik taxmini). Teskarisi ma‘lum bo‘lmaguncha, xo‘jalik yurituvchi subyekt cheksiz muddat faoliyat ko‘rsatadi, degan tushunchani anglatuvchi buxgalteriya hisobining asosiy konsepsiyalaridan biri, ya‘ni xo‘jalik yurituvchi subyektni tugatish yoki ishlar hajmini katta qisqartirish istagi yoki zarurati tug‘ilmaguncha xo‘jalik yurituvchi subyekt faoliyatini uzluksiz davom ettirishi. Xo‘jalik yurituvchi subyektning moliyaviy natijalarini aniqlash uchun asosiy uslubiy imkoniyatdir.

**Goods available for sale** – sotishga yaroqli tovarlar. Mavjud tovarlar. Savdo xo‘jalik yurituvchi subyektida xaridorlarga sotilishi mumkin bo‘lgan tovar zaxiralarining umumiy miqdori. Hisobot davri boshiga bo‘lgan boshlang‘ich zaxiralar va shu hisobot davrida xarid qilingan tovarlarning sof xaridlari yig‘indisi (beginning inventory Q net purchases) bilan belgilanadi.

**Goods flow** – tovarlar harakati (oqimi). Xo‘jalik yurituvchi subyekt faoliyati natijasida tovarlar zaxiralarining haqiqiy harakati. Buxgalteriya hisobi amaliyotida zaxiralar narxi harakati haqida turli taxminlar qilinadi va ular, odatda, ularning haqiqiy harakatiga mos kelmaydi.

**Gross income** – yalpi foyda. Barcha manbalardan, ya‘ni asosiy faoliyat bo‘yicha sotishdan, shaxsiy aktivlarning sotilishidan olingan yalpi foyda hamda ba‘zi istisnolarni hisobga olgan holda, asosiy sotish faoliyatidan tashqari boshqa faoliyat yo‘nalishi olingan daromadlar.

**Gross margin from sales** – sotishdan olingan yalpi foyda. Sotishdan tushgan sof tushum va ana shu sotilgan mahsulotlarning tannarxi o‘rtasidagi farq bo‘lib, ishlab chiqarish xo‘jalik yurituvchi subyektida - sotilgan mahsulotni tayyorlash uchun sarflangan barcha ishlab chiqarish xarajatlari, savdo xo‘jalik yurituvchi subyektida – sotilgan tovarlarning sotib olinish narxi tushuniladi. Sotishdan tushgan sof tushum, sotilgan mahsulotlardan tushgan yalpi tushumdan qaytarilgan mahsulotlar miqdori, shuningdek sotilgan tovarlarning arzonlashtirilgan miqdori hamda mahsulotlar summasini muddatidan avval to‘langanligi uchun sotish narxidan tushib berilgan chegirmalar miqdorlarini ayirgan miqdoriga teng.

**Gross sales** – sotishdan olingan yalpi tushum. Hisobot davrida sotishdan (shu jumladan kreditga sotishdan) olingan yalpi tushum. Sotishdan olingan sof tushumni hisoblash uchun, sotilgan mahsulotlardan tushgan yalpi tushumdan qaytarilgan mahsulotlar miqdori, shuningdek sotilgan tovarlarning arzonlashtirilgan miqdori hamda mahsulotlar summasini muddatidan avval to‘langanligi uchun sotish narxidan tushib berilgan chegirmalar miqdorlarini ayirib tashlanadi.

## H

**Historical cost** – tarixiy tannarx. Aktivlarni sotib olishdagi haqiqiy sarflangan xarajatlar. Aktivni sotib olishni, uning harakatini, to uning chiqib ketish paytigacha aks ettirish uchun buxgalteriya hisobida qabul qilingan tannarxni baholash tartibi. Shuningdek, tannarx (cost), birlamchi tannarx (original cost), sotib olish tannarxi (acquisition cost); baʼzi mamlakatlar hisob tizimlarida tannarx tamoyilidan chetlashiladi (tarixiy), aktivlarni baholash uchun hisobotni tuzish sanasiga joriy bahosi qoʻllaniladi.

## I

**Ideal capacity** – ideal ishlab chiqarish quvvati. q. Theoretical capacity.

**Ideal standard costs** – ideal meʼyoriy (standart, normativ) xarajatlar. Samaradorlikning eng yuqori darajasiga asoslangan xarajatlar meʼyori (jihozlar ishining toʻxtashi, ishchilar dam olishi, mahsulotlar yaroqsizligi va sh.oʻ. sodir boʻlmaganda). Odatda, amaliyotda kam qoʻllaniladi.

**Income from operations** – asosiy jarayonlardan (faoliyatdan) olingan foyda. Sotishdan olingan yalpi foydaning xarajatlardan oshgan qismi.

**Income statement** – foyda va zararlar toʻgʻrisidagi hisobot (moliyaviy natijalar toʻgʻrisidagi hisobot). Hisobot davrida mazkur xoʻjalik yurituvchi subyekt tomonidan barcha ishlab topilgan daromadlarni va koʻrilgan zararlarni tavsiflovchi umumiy xizmatli asosiy moliyaviy hisobot shaklidan biri. birzinapoyali (sodda) va koʻpzinapoyali shaklda taqdim etilishi mumkin. shuningdek, Statement of Income, Earnings Statement, Profit and Loss Account (Statement) deb yuritiladi.

**Income summary** – natijaviy foyda. Hisobot davri yakunida davr uchun barcha daromadlar va xarajatlar toʻplanadigan, moliyaviy natija (sof foyda yoki sof zarar) aniqlanadigan bosh kitob schyoti. Hisobga olish davri yakunida, shuningdek, yopiladigan, va natijasi xoʻjalik yurituvchi

subyektlarda, yakkaboshqaruv asosidagi xo'jalikda o'sha zahoti xususiy mablag'lar hisobiga o'tkaziladigan muvaqqat schyot.

**Income taxes** – xo'jalik yurituvchi subyekt foydasiga solinadigan soliq va yig'imlar aks etadigan schyot. Ushbu schyot xo'jalik yurituvchi subyekt daromadlari va xarajatlari to'g'risidagi, ya'ni moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobotda keltiriladi. Shuningdek, chet mamlakatlarda, xususan AQShda ome Tax Expense, Provision for Income Taxes deb yuritiladi. Buyuk Britaniyada jismoniy shaxslardan va shirkatlar (hamkorliklar) daromadlaridan olinadigan soliq hisobga olinadi.

**Incremental analysis** – o'suvchi tahlil. Xo'jalik yurituvchi subyektda boshqaruv qarorlarining tahlil uslubi. Unga muvofiq faqat relevant (o'rinli va mazkur qarorga ta'sir ko'rsatuvchi) axborot yoki harakatlar ikkita yoki undan ortiq o'xshash variantlarning xarajatlari va daromadlari moddalari bo'yicha chetlashishlar tahlil qilinadi. Ushbu uslubni qo'llagan holda tuzilgan hisobot qarorni qabul qiluvchi uchun variantlar bahosini yengillashtiradi. harakatlar yaxshi variantini tahlil qilish va tanlash uchun zarur vaqtini qisqartiradi.

**Indirect costs** – bilvosita (egri) xarajatlar. Muayyan mahsulot yoki xarajatlar boshqa obyektiga to'g'ridan-to'g'ri va tejash yo'li bilan o'tkazilishi mumkin bo'lmagan, natijada, ba'zi sun'iy usul bilan taqsimlanishi lozim bo'lgan ishlab chiqarish xarajatlari. Keng ma'noda noishlab chiqarish xarajatlarini ham o'z ichiga oladi.

**Indirect labor** – bilvosita mehnat xarajatlari. Yakuniy mahsulotga to'g'ridan-to'g'ri va tejash yo'li bilan o'tkazilishi mumkin bo'lmagan, natijada biror-bir usul bilan taqsimlanishi lozim bo'lgan ishlab chiqarish faoliyati bilan bog'liq mehnat sarflari. Umumishlab chiqarish xarajatlariga taalluqli.

**Indirect materials** – bilvosita (egri) material xarajatlari. Muayyan mahsulotga to'g'ridan-to'g'ri va tejash yo'li bilan o'tkazilishi mumkin bo'lmagan va taqsimlanish ma'lum usulini talab qiladigan yordamchi materiallar xarajati. Umumishlab chiqarish xarajatlariga taalluqli.

**Intangible assets** – nomoddiy aktivlar. Jismoniy substansiyasi bo'lmagan, biroq mulkdor huquqlari va imtiyozlariga asoslangan qiymatga

ega uzoq muddatli aktivlar. Xo'jalik yurituvchi subyekt balansida ularni alohida aks ettirish uchun buxgalteriya hisobida bir necha aktiv va kontraktiv schyotlardan foydalaniladi. Masalan, patent huquqi, savdo markalari va shu kabilar "nomoddiy aktivlar" schyoti aks ettiriladi.

**Interest** – foiz (ssudalar bo'yicha, bank qarzlari bo'yicha, qimmatli qog'ozlar va hok. bo'yicha).

**Internal control** – ichki nazorat. O'z aktivlarini saqlab qolish, hisobga olish ma'lumotlari aniqligini va ishonchligini tekshirish, barcha faoliyat samaradorligini ta'minlash, boshqaruv siyosatiga rioya qilish, qabul qilingan qarorlarning ularni amalda qo'llashga moslash uchun qabul qilingan tashkil etish hamda barcha uslublar va ishlar rejasi.

**Inventory** – tovar-moddiy boyliklar zaxirasi. Savdo xo'jalik yurituvchi subyektida asosan sotish uchun xarid qilingan mahsulotlar, ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyektida ombordag xom ashyo va materiallarni, tugallanmagan ishlab chiqarish va tayyor mahsulot zaxiralarini o'z ichiga oladi. Balansda bular joriy aktivlar bo'limida ko'rsatiladi.

**Inventory costs** – zaxiralar tannarxi. Xarid qilingan aktiv uchun to'langan narx yoki boshqa to'lovlar miqdori. Mol yetkazib beruvchi tomonidan taqdim etilgan schyotdan, ular tomonidan berilayotgan chegirmalarni ayirgan holda, yetkazib berish bo'yicha xarajatlarni va tegishli soliqlarni, tariflarni, sug'urtalashni o'z ichiga oladi.

**Investments** – sarmoyalar (investitsiya). Odatda, uzoq muddatli tabiatga ega, muntazam biznesda qo'llanilmaydigan va kelasi yilda pul mablag'lariga aylantirishni rahbariyat rejalashtirmayotgan aktivlar. Uzoq xizmat qiladigan aktivlarni, boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar uzoq muddatli qimmatli qog'ozlarini ularni nazorat qilish va daromad olish maqsadida xarid qilishga mablag' sarflashlar, bir yildan ortiq muddatga mo'ljallangan moliyaviy xarajatlar.

**Invoice** – schyot, schyot – faktura. Sotuvchi (mol yetkazib beruvchi) tomonidan xaridorga taqdim etiladigan mahsulot yoki xizmatlar soni va narxi ko'rsatiladigan, to'lov shartlari (taqdim etiladigan bahoni



kamaytirishlar muddatlari, shartlari) detallashtiriladigan xujjat. Shuningdek, Bill deb yuritiladi.

## J

**Job card** – ish kartochkasi (ishga naryad). Har bir ishchi tomonidan ma'lum bir ishga sarflanadigan vaqt qayd etiladigan ishchi vaqt hisobi xaritasiga qo'shimcha sifatidagi kartochka. Muayyan ish yoki mahsulot to'piga sarflangan ishchining ishchi vaqtini hisobga olish va mehnat sarfini aniqlash kartochkasida kundalik vaqtini tasdiqlash uchun qo'llaniladi.

**Job order** – buyurtma (ishlab chiqarishga yoki ishni bajarishga). Maxsus, buyurtma bo'yicha ishlab chiqariladigan mahsulotlar ma'lum soni uchun xaridor (buyurtmachi) buyurtmasi.

**Job order cost accounting system** – mahsulot xarajatlarini va ishlab chiqarilayotgan bir birlik mahsulot tannarxini buyurtmali usul bo'yicha hisobga olish tizimi. Yakka yoki maydaseriyali ishlab chiqarishlarda yagona noyob mahsulot yoki maxsus buyurtmalar bo'yicha ishlayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan qo'llaniladi. Qurilishda, tipografiyada, samolyotsozlikda, mebel fabrikalarida ta'mirlash ishlari, auditorlik va maslahat xizmatlari va boshqalar amalga oshirilayotganda, maqsadga muvofiqdir.

**Joint cost** – umumiy (birgalikdagi) xarajatlar. Ikki yoki undan ortiq mahsulotlarni, masalan, sun'iy ravishda obyektlar bo'yicha taqsimlash zaruriy umumiy birlamchi xom ashyodan ishlab chiqarish bilan bog'liq xarajatlar. Shuningdek, Common costs deb yuritiladi.

**Journal entry** – jurnalga o'tkazish (yozuv). Xo'jalik jarayonining amalga oshirish sanasi, hisoblar mazkur ishi bo'yicha yoziladigan raqamlari va nomlari, ishning tegishli yig'indilari va uning qisqacha ta'rifi ko'rsatiladigan bitta xo'jalik jarayonini qayd etish uchun jurnaldagi alohida yozuv.

**Journalizing** – xo'jalik jarayonini qayd etish, yozish jarayoni.

**Just-in-time (JIT)** – zaxiralarni «aniq muddatida» tezkor boshqarish tizimi. Uzluksiz ishlab chiqarish jarayonini ta'minlash uchun

qo'llaniladigan materiallarni, xodimlarni va jihozlarni qamragan holda, barcha resurslar boshqariladigan boshqaruv yaxlit tizimi (boshqaruv falsafasi). Har bir komponent, kelgusi texnologik ish talab qilgan zahoti, darkor ishlab chiqarilishi bilan tavsiflanadi. Bunday tizimlarda mahsulotning yo'ldagi vaqti nihoyatda tejalishi hamda xom ashyo va materiallarning, majmua unsurlarining minimal zaxiralari va demak, ularni saqlash bo'yicha xarajatlar talab etilmasligi taxmin qilinadi, barcha materiallar o'sha zahoti ishlab chiqarishga («yo'ldan») kelib tushadi. Uzluksiz-ketma-ket ishlab chiqarish. Bunday tizim xo'jalik yurituvchi subyekt ichidagi hisobni osonlashtiradi, zaxiralar nazoratini yengillashtiradi va demak, mahsulotlar ishloviga ko'proq e'tibor berishga hamda ishlab chiqarish quvvatlaridan ratsional foydalanishga imkon beradi.

## L

**Labor budget** – mehnat xarajatlari byudjeti. Kelasi davrga mo'ljallangan ishlab chiqarish dasturini bajarish uchun zaruriy mehnat (to'g'ridan-to'g'ri) xarajatlarining detallashgan rejasi. Odatda, bitta hujjatda mehnat-soatlarda va pul miqdorida tayyorlanadi, buning uchun soatlar zaruriy miqdori kelasi davr uchun qabul qilingan mehnat uchun to'lov soat stavkalariga ko'paytiriladi.

**Last-in, first-out (LIFO) method - LIFO uslubi.** So'nggi to'p bahosi bo'yicha (so'nggi xaridlar bo'yicha) mahsulot-moddiy zaxiralarni hisobga olish uslubi. Uslub zaxiralar vaqt bo'yicha so'nggi xaridlardan boshlab ishlatilishini nazarda tutadi, demak, zaxiralarning ishlab chiqarishga / sotuvga chiqishi so'nggi xaridlar tannarxi bo'yicha baholanadi, davr yakuniga zaxiralar tannarxi esa, birinchi xaridlar tannarxidan kelib chiqib, aniqlanadi. Narxlar oshishi va zaxiralar darajasi o'sishi sharoitlarida daromadning nisbatan kamaytirilgan miqdorini beradi, shuning uchun ba'zi mamlakatlarda soliqqa solish maqsadlarida taqiqlangan. FIFO usulidan farqli o'laroq, joriy xarajatlar va daromadlarning bog'liqligini ta'minlaydi, inqiroz ta'sirini kamaytirishga imkon beradi.

**Ledger** – buxgalteriya registri, kitob; q. General ledger.

**Liabilities** – majburiyatlar. Xo‘jalik yurituvchi subyektning (qarz beruvchilar, xodimlar, davlat idoralari va boshqalar oldidagi) birgalikdagi majburiyatlari. Mulkdorlar talablari (xususiyl mablag‘lar)dan farqli o‘laroq, tashqi qarz beruvchilar xo‘jalik yurituvchi subyektlari aktivlari (qarz mablag‘lari)ga qarshi talablar, joriy (qisqa muddatli)lar va uzoq muddatlilarga bo‘linadi.

**Long-term liabilities** – uzoq muddatli majburiyatlar. Xo‘jalik yurituvchi subyektning bir yildan yoki odatdagi ish siklidan ortiq to‘lov muddati uzoq muddatli qarzi. Shuningdek, Noncurrent liabilities deb yuritiladi.

**Lower-of-cost-or-market (LCM) rule** – narxdan (tannarxdan) va bozor narxidan eng past baholash qoidasi. Ehtiyotkorlik qoidalaridan kelib chiqib moliyaviy hisobotdagi ma‘lum moddalar (zaxiralar va qimmatbaho qog‘ozlar)ni baholash uchun buxgalteriya hisobiga olish uslubi. Qiymatning umumqabul qilingan tamoyili (*cost principle*)dan istisno hisoblanadi.

## M

**Make-or-buy decision** – «xarid qilish yoki ishlab chiqarish» qarorini qabul qilish. Zaruriy va tarkibiy qismlarni chetdan sotib olish yoki o‘zlarida ishlab chiqarish tanlovi bilan bog‘liq qarorlar turi. Bunday holatda bo‘shagan ishlab chiqarish quvvatlaridan samaraliroq foydalanish imkoniyatini hal etish - asosiy muammoni tashkil etadi.

**Management** – menejment, boshqaruv, rahbarlik; 1) xo‘jalik yurituvchi subyektning boshqarishning uslublari, tamoyillari, tashkiliy shakllari yig‘indisi; 2) rahbariyat, tashkilot rahbariyati tarkibi – xo‘jalik yurituvchi subyekt faoliyati va uning maqsadlariga erishish uchun to‘la mas‘uliyat yuklangan tashkilotdagi insonlar guruhi.

**Management accounting** – boshqaruv hisobi. Xo‘jalik yurituvchi subyektning samarali boshqarish uchun xo‘jalik yurituvchi subyekt ichki iste‘molchilari - barcha darajadagi rahbarlari uchun axborotni top‘lash, ishlash va uzatish asosiy maqsad bo‘lgan buxgalteriya hisobining alohida mustaqil sohasi. Shuningdek, Managerial accounting deb yuritiladi.

**Management by exception** – chetlashishlar bo'yicha boshqaruv (chetlanishlarni boshqarish). Faqat nihoyatda yaxshi yoki yomon natijalar sohalari ajratiladigan va tahlil qilinadigan tahlil uslubi. Haqiqiy xarajatning me'yoriy yoki byudjetnikidan chetlashishlari tahlilida, bunday hollar ko'p uchraganida, faqat xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati avvaldan o'rnatgan ularning ma'lum darajadan, masalan  $\pm 4\%$  dan oshadiganlari kelgusida chuqur tahlil etiladi. Aynan ushbu sohalarga birinchi navbatdagi boshqaruv qarori yo'naltirilishi lozim.

**Manufacturing company** - ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyekt. Chet mamlakatlarda ishlov beruvchi sanoat xo'jalik yurituvchi subyekt tushuniladi.

**Manufacturing overhead** – umumishlab chiqarish xarajatlari. q. Factory overhead.

**Marginal costing** - q. Variable costing.

**Marginal costs** – marjinal xarajatlari. Mahsulot ishlab chiqarilishining bitta birlikka o'zgarishi keltirib chiqargan jami xarajatlari miqdoridagi o'zgarish.

**Marginal revenue** – marjinal daromad. Mahsulot ishlab chiqarilishining bitta birlikka o'zgarishi keltirib chiqargan jami daromadlar miqdoridagi o'zgarish.

**Market value** – bozor bahosi. Sarmoyadorlar ochiq bozorda bitta aksiya uchun to'lashga tayyor narx.

**Master budget** – bosh (umumiy) byudjet. Umuman xo'jalik yurituvchi subyekt uchun barcha bo'linmalar yoki vazifalar bo'yicha muvofiqlashtirilgan ish rejasi. Kelgusi davr istiqboli moliyaviy hisobotlarida keltirilgan ba'zi bo'linmalar yoki vazifalar uchun davriy byudjetlar yig'indisini o'z ichiga oladi. Tezkor, ishlab chiqarish va moliyaviy byudjetlardan iborat. Shuningdek, Comprehensive budget deb nomlanadi.

**Matching concept (rule)** – muvofiqlik qoidasi (daromadlarning va xarajatlarning hisobga olish davriga). Buxgalteriya hisobining asosiy

tamoyillaridan biri. Unga muvofiq daromadlar mahsulotlar sotilgan yoki xizmatlar ko'rsatilgan bo'lgan paytidagi o'sha hisob davriga, xarajatlar esa, ular mazkur daromadlarni olish uchun amalga oshirilgan hisob davriga keltirilishi lozim. Mazkur konsepsiyani amaliyotda qo'llash uchun hisoblash uslubi (Accrual accounting) bo'yicha hisob qo'llaniladi.

**Materiality concept** – muhimlik konsepsiyasi (hisob ma'lumotlarining ahamiyatligi). Moliyaviy hisobotlarda aks ettirilgan fakt yoki hodisa o'z moliyaviy hisoboti bilan iste'molchi qaroriga ta'sir ko'rsatsa, u ahamiyatli hisoblanadi. Odatda, ma'lum bir bazaga, masalan, barcha aktivlar natijasi yig'indisiga yoki daromad miqdoriga foiz nisbatida hisoblanadi.

**Materials inventory** – materiallar zaxiralari. Xom ashyo, asosiy va qo'shimcha materiallarning, yarimtayyor mahsulotlar miqdorini va harakatini hisobga olish uchun mo'ljallangan schyot. Nazorat qiluvchi (sintetik) schyot. Shuningdek, Stores, Raw Materials Inventory, Materials Inventory Control deb yuritiladi.

**Materials purchase/usage budget** – materiallarni xarid qilish/ishlatish byudjeti (peshhisobi). Xom ashyo, materiallar va ularning tarkibiy qismlarining kelgusi davrdagi ishlab chiqarish dasturini bajarish uchun zaruriy xarid qilish muddatlari va miqdori belgilanadigan detallashgan rejasi. Chakana savdoda tovarlarni xarid qilish byudjeti (Merchandise purchasing budget) tayyorlanadi.

**Materials requisition** – materialni berishga talablar. Materiallarni ishlab chiqarishga berishdan avval tayyorlanadigan va tasdiqlanadigan hujjat. To'g'ridan-to'g'ri materiallarni ishlatishni nazorat qilish uchun belgilovchi omil hisoblanadi. Quyidagi axborotdan – talab etilayotgan materiallar turidan va miqdoridan, mas'ul shaxslar imzolaridan iborat.

**Maturity date** – to'lov sanasi. Qimmatli qog'ozlar bo'yicha qarzlarni to'lash muddati.

**Merchandise inventory** – tovar zaxiralari. Xaridorlarga sotish uchun yaroqli tovarlar miqdori. Kelgusida sotish uchun xarid qilingan tovarlar miqdorini va harakatini hisobga olish uchun savdo xo'jalik yurituvchi subyektida qo'llaniladigan schyot. Undagi yozuvlar

mahsulot-moddiy zaxiralarning qo'llanilayotgan hisob tizimiga – uzluksizligiga yoki davriyligiga qarab, turlicha olib boriladi.

**Mixed costs** – aralash xarajatlar. Bitta schyotda xarajatlarning bittadan ortiq turi (masalan, ham o'zgaruvchan, ham doimiy)ni hisobga olish. bunday schyot turlariga misol – telefon aloqasi uchun xarajatlar. Unda, har oylik abonent to'lovi summasi doimiy xarajat qismini, xalqaro aloqalar so'zlashuvi esa o'zgaruvchan xarajatlar qismini tashkil qiladi, lekin bitta buxgalteriya schyotida aks ettiriladi.

**Money-measurement concept** – pul o'lchovi konsepsiyasi. Barcha xo'jalik ishlari pul bahosida o'lchanishi lozim, degan buxgalteriya hisobi asosiy konsepsiyalaridan biri. Narx o'lchoviga yo'l qo'yilmaydigan ishlar moliyaviy hisob obyekti bo'la olmaydi. Yagona pul o'lchami xo'jalik faoliyatining turli tomonlarini taqqoslashga imkon beradi.

## N

**Natural resources** – tabiiy resurslar. Kompaniya mulki tarkibidagi uzoq muddatli kamayadigan aktivlar.

**Net assets** – sof aktivlar. Barcha jami majburiyatlarni ayirgan holda, barcha aktivlar yakuniy yig'indisi. Xususiy kapital.

**Net current assets** – sof joriy aktivlar. Xususiy aylanma mablag'lar, xususiy aylanma kapital. Jami joriy aktivlar va jami joriy majburiyatlar o'rtasidagi tafovut. Shuningdek, aylanma mablag'lar (Working capital) deb yuritiladi.

**Net income** – sof foyda. Xo'jalik yurituvchi subyekt xo'jalik faoliyati natijasida xususiy kapitalining sof ko'payishi. Jami daromadlarning jami xarajatlardan ortiqligi natijasida kelib chiqadigan yig'indi. Shuningdek, Earnings, Net profit deb yuritiladi.

**Net loss** – sof zarar. Xo'jalik yurituvchi subyekt xo'jalik faoliyati natijasida xususiy mablag'larning (xususiy kapitalining) sof kamayishi. Jami xarajatlarning jami daromadlardan ortiqligi natijasida kelib chiqadigan yig'indi.

**Net (price) method** – netto uslubi, sof baho uslubi. Tovar-moddiy boyliklarni sof narxda, ya'ni yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan (muddatidan ilgari to'lov uchun) chegirma va kamaytirishlarni ayirgan holda, schyot-fakturada ko'rsatilgan narx bo'yicha xarid qilishni hisobga olish uslubi. Rahbariyatga imtiyozli diskont davri doirasidan tashqaridagi xaridlarning to'lovi amalga oshirilishi holida, inobatga olinmagan arzonlashtirish haqida ma'lumotga ega bo'lish imkoniyatini beradi, shuning uchun mazkur uslub samarali rahbarlikni amalga oshirish uchun ma'qulroq hisoblanadi. To'liq narx uslubini, brutto uslubi (gross price method)ni taqqoslang.

**Net payroll** – sof ish haqi. Xodimga amalda to'langan (qo'lga berilgan) ish haqi miqdori. Hisoblanilgan ish haqi miqdoridan barcha ayirmalar va ushlab qolishlarni (soliqlar, jamg'armalarga ayirmalar va hok.) chegirib qolgandan keyin qolgan miqdor. Shuningdek, Take-home pay deb yuritiladi.

**Net purchases** – sof xaridlar. Xarid qilingan mahsulotlarni qaytarishni va arzonlashtirishni, muddatidan ilgari to'langanligi uchun xarid qilingan mahsulotlarni arzonlashtirishni ayirgan holda hamda ularni yetkazib berish uchun transport xarajatlarini qo'shgan holda, mahsulot-moddiy zaxiralarni hisobga olish davriy tizimidan foydalanishda davrda amalga oshirilgan xaridlar umumiy miqdori. Boshlang'ich zaxiralar bilan birgalikda sotish uchun yaroqli tovarlar qiymati (cost of goods available for sale)ni tashkil etadi.

**Net sales** – sotishdan olingan sof tushum (savdo sof hajmi). Sotilgan tovarlarni qaytarishni va arzonlashtirishni, muddatidan ilgari puli to'langanligi uchun sotilgan tovarlarni arzonlashtirishni ayirgan holda, savdodan tushgan tushumning umumiy miqdori.

**Normal capacity** – me'yordagi ishlab chiqarish quvvati. Savdoning taxmin qilinayotgan hajmini bajarish uchun zaruriy ishlab chiqarish quvvatining o'rtacha yillik darajasi. Ushbu ko'rsatkichga fasliy omillar va ishlab chiqarish sikli davomiyligi bevosita ta'sir ko'rsatadi.

**Normal operating cycle** – me'yordagi ish sikli. Mahsulotlar, xom ashyoga va shu kabilarga sarflangan pul mablag'lari yana mahsulot / tayyor mahsulot savdosi natijasida pulga aylanishi uchun zaruriy o'rtacha

vaqt. Faoliyat sohasiga nihoyatda bogʻliq. Aksariyat xoʻjalik yurituvchi subyektlar uchun bu jarayon bir yildan kam muddatni oʻz ichiga oladi.

**Normal spoilage** - meʼyordagi yaroqsizlik. Ishlab chiqarish yaroqsizligiga meʼyor darajasida qilingan sarflar. Ishlab chiqarish xarajatlari sifatida koʻriladi, mahsulot tannarxiga kiritiladi.

**Note** – veksel (AQShda). Veksel egasiga kelishilgan muddatda yoki birinchi talabga koʻra maʼlum miqdordagi mablagʻni toʻlashning soʻzsiz yozma qarz majburiyati.

**Notes to the financial statements** – moliyaviy hisobotlarga izohlar (qoʻshimchalar). Hisobot isteʼmolchilariga xoʻjalik yurituvchi subyektning moliyaviy holati va faoliyat natijalari haqida toʻgʻri fikr tugʻdirishga yordam beruvchi, xoʻjalik yurituvchi subyektda davr mobaynida sodir boʻlgan asosiy voqealar, uning hisob siyosati tamoyillari, moliyaviy hisobotdagi asosiy moddalarni detallashtiruvchi maʼlumotlar ochib berilgan xoʻjalik yurituvchi subyektning yillik hisoboti xujjati.

## O

**Objective function** – maqsadli funksiya (vazifa). Chiziqli dasturlash modelida maʼlum vazifani amalga oshirish uchun matematik koʻrinishda tasvirlangan optimallashtirish (daromadni imkon qadar oshirish, xarajatlarni imkon qadar kamaytirish) mezon.

**Obsolescence** – eskirish, maʼnaviy ishdan chiqish. Aktivni ishlatish jismoniy sharoitlari bilan bogʻliq boʻlmagan yaxshilangan xususiyatli yoki boshqa sababli oʻxshash obyektни yaratish natijasida uzoq muddatli aktiv miqdorining kamayishi. Jismoniy ishdan chiqish (physical deterioration) bilan birgalikda moddiy uzoq muddatli aktivlar foydali xizmati cheklangan muddatining va, demak, amortizatsiyani ajratishning sababidir.

**Operating activities** – asosiy (ish) faoliyati. Sof foydani olish imkonini beruvchi asosiy xoʻjalik faoliyati. Pul mablagʻlari harakati hisobotida investitsiya faoliyati (uzoq muddatli aktivlarga va qimmatli qogʻozlarga sarmoyalar ajratish, kreditlar berish)dan va moliyaviy faoliyat (xususiy mablagʻlar tuzilmasiga taʼsir etuvchi ishlar)ga ajratilgan holda aks ettiriladi.



**Operating expenses** – operatsion xarajatlar, faoliyat xarajatlari. Sotilgan mahsulot tannarxidan farqli o'laroq, biznesni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan asosiy faoliyat bo'yicha sarflar. Mahsulotlarni realizatsiya qilish (sotish bilan bog'liq) xarajatlarini hamda ma'muriy boshqaruv xarajatlarini o'z ichiga oladi. Buxgalteriya hisobida ularning yana bir nomi, davr xarajatlari deb ham yuritiladi.

**Operating income** – faoliyat foydasi. Operatsion foyda. q. \Income from operations.

**Operating plans** – operativ (tezkor) ish rejalari. Xo'jalik yurituvchi subyekt maqsadlariga erishish bilan bevosita bog'liq taktik rejalari. Yillik yoki chorak byudjetlar ko'rinishida shakllangan qisqa muddatli rejalari. Masalan, ishlab chiqarish rejasi, moddiy-texnikaviy ta'minot rejasi.

**Ordinary repairs** - joriy ta'mir. Uzoq muddatli aktivni yaxshi ishchi holatda saqlash uchun zaruriy xarajatlar. Davriy xarajatlar hisoblanadi.

**Organization costs** – tashkiliy (xo'jalik yurituvchi subyektning tashkil etish davridagi) xarajatlar. Ularning yig'indisini ro'yxatdan tegishli ravishda chiqarish yo'li bilan nomoddiy aktivlar sifatida amortizatsiya orqali ko'rish mumkin.

**Original cost** – birlamchi qiymat, boshlang'ich narx (baho). q. Historical cost.

**Original entry** – birlamchi buxgalteriya yozuvi. Jurnalga xo'jalik jarayonining boshlang'ich yozilishi (o'tkazmasi).

**Other revenues and expenses** – boshqa daromadlar va xarajatlar. Asosiy faoliyat bilan bog'liq bo'lmagan ishlardan olingan daromadlar va ko'rilgan zararlar, masalan, o'z mulkini sotishdan natijalar, qimmatli qog'ozlar bo'yicha foizlar, ijaradan va boshqalardan olingan foydalar ko'rsatiladigan daromadlar va zararlar haqidagi hisobotdagi bo'lim.

**Output** – ishlab chiqarish (ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi). Ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlar hajmi. Tabiiy birliklarda yoki narx bahosida ifodalanishi mumkin.

**Overhead volume variance** – umumishlab chiqarish xarajatlarining hajm bo'yicha chetlashishi. Umumishlab chiqarish xarajatlarining umumiy chetlashishini tashkil etuvchi ikkita miqdordan biri. Ishlab chiqarish erishilgan darajasi va o'zgaruvchan hamda doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari uchun me'yoriy koeffitsientlarni qo'llagan holda, mahsulotga o'tkazilgan umumishlab chiqarish xarajatlari hisobida umumishlab chiqarish xarajatlarining byudjet (me'yoriy) va haqiqatdagi miqdori o'rtasidagi tafovut sifatida hisoblanadi. Faoliyat hajmining o'zgarishi bilan bog'liq umumishlab chiqarish xarajatlari o'zgarishini tavsiflaydi.

**Owner's equity** – xususiy kapital. Mulkdorlarning xo'jalik yurituvchi subyektning aktivlariga talablari. Xo'jalik yurituvchi subyektlarda oldindan to'langan mablag'lar (Contributed capital yoki Paid-in capital) va to'plangan taqsimlanmagan foyda (Retained earnings)dan iborat. Shuningdek, Residual equity (kompaniya aktivlarida qoldiq manfaat) deb yuritiladi.

**Owner's investments** – mulkdorlarning sarmoyalari (qo'yilmalari). Xo'jalik yurituvchi subyektga mulkdor tomonidan sarflangan aktivlar.

**Owner's withdrawals** – mulkdorlarning chiqarib olishlari. Mulkdor xo'jalik yurituvchi subyektdan chiqarib olgan aktivlari. Xususiy kapital miqdorini kamaytiradi. Faqat yakka xo'jaliklar, mas'uliyati cheklangan jamiyatlar va shirkatlar (hamkorliklar)ga xos.

## P

**Paid in capital** – avanslangan mablag', oldindan berilgan (to'langan) mablag'. q. Contributed capital.

**Pay value** – nominal baho (aksiyaniki). Aksiyaning yuza tomonida bosilgan qiymat. Aksiyadorlik jamiyatining ustav kapitali miqdori (legal capital)ni belgilash uchun qo'llaniladi.

**Participative budgeting** – ijrochilar ishtirokida rejalashtirish. Alohida bo'linmalar yoki vazifalar davriy byudjetlarini tayyorlashda, shuningdek, umuman xo'jalik yurituvchi subyekt uchun bosh byudjetni tayyorlashda barcha boshqaruvchilar ishtirok etadigan rejalashtirish jarayoni amaliyoti.

**Partnership** - hamkorlar (hamkorlik). Biznesni tashkil etishning uchta asosiy shakllaridan biri. Daromad olish maqsadida faoliyat olib borish uchun hamkorlik haqidagi shartnoma (kelishuv) bilan rasmiylashtirilgan ikkita yoki undan ortiq mulkdorlarning nokorporativ uyushmasi.

**Payroll register** – ish haqi hisobi vedomosti. Ish haqini to'lash kuniga tayyorlanadigan hujjat. Unda umuman xo'jalik yurituvchi subyektning ish haqi yig'indisi haqidagi detallashgan axborot mavjud.

**Period budget** – davriy (joriy) byudjet. Kelasi yil uchun xo'jalik yurituvchi subyekt ishlari va alohida segmenti faoliyatining natijalari yoki xo'jalik yurituvchi subyekt vazifalari istiqbolini belgilash. Barcha davriy byudjetlar – mahsulotning xaridi byudjeti, ishlab chiqarish byudjeti, tijorat xarajatlari byudjetlari, materiallar sarflanishi byudjeti, mehnat haqi bo'yicha byudjet, umumishlab chiqarish xarajatlari byudjeti, umumiy va boshqaruv xarajatlari o'zaro mutanosib bo'lishi lozim.

**Period costs (expenses)** – davriy xarajatlar. Davrga, ya'ni muayyan hisob davriga tegishli xarajatlar. Sotilgan mahsulot tannarxiga kiritilmaydigan, biroq biznesning me'yorda amalga oshirilishi uchun zaruriy barcha xarajatlar. Mahsulotni sotish hamda ma'muriy boshqaruv xarajatlarini (davr xarajatlarini) o'z ichiga oladi.

**Periodic inventory method** –tovar-moddiy zaxiralarni davriy hisobga olish usuli. Material (mahsulot) har bir birligining uzluksiz analitik hisobi yuritilmaydi, balki ana shu har bir material turi qoldiqlarini ro'yxatga olish davriy, odatda, har bir hisobot davri yakunida inventarizatsiya o'tkazilib aniqlanadi va boshlang'ich zaxiralar hamda davr mobaynidagi sof xaridlar haqidagi ma'lumotlarni hisobga olgan holda, ushbu ma'lumotlar asosida sotilgan (sarflangan) mahsulotlar (materiallar) tannarxi aniqlanadigan zaxiralar hisobi olib boriladi. Mazkur tizim past baholardagi, turli xillaridagi katta miqdordagi mahsulot sotadigan xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan qo'llaniladi, chunki bunday sharoitlarda har bir birlikni hisobga olish juda mashaqqatlidir va katta xarajatlarni talab qiladi.

**Permanent accounts** – doimiy schyotlar. Saldosi (qoldig'i) kelgusi davrlarga o'tkaziladigan, demak, balans moddalariga kiritiladigan

schyotlar. Davriy (vaqtinchalik) schyotlar (temporary accounts)dan farqli o'laroq hisobot davri yakunida yopilmaydi. Shuningdek, Real accounts, Balance sheet accounts deb yuritiladi.

**Perpetual inventory method** – tovar-moddiy boyliklarni uzluksiz hisobga uslubi. Tovar yoki mahsulot har bir birligining mavjud miqdori va harakati (kirimi va sarflanishi / sotilishi) uzluksiz hisobi amalga oshiriladigan hisob tizimi. Masalan, samolyotsozlikda, avtomobillar, zargarlik buyumlari va hokazolar savdosida har bir birlik mahsulotni yuqori narxda sotayotgan xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan qo'llaniladi. Avtomatika va elektronika rivojlangan hozirgi paytda mazkur tizimning qo'llanilish doirasi kengaymoqda. Shuningdek, Continuous inventory deb yuritiladi.

**Physical deterioration** – jismoniy eskirish. Ma'naviy eskirish (obsolescence) bilan bir qatorda, uzoq muddatli aktivlar foydali xizmat muddati cheklangan va, demak, amortizatsiyani ajratishning ikkita muhim sabablaridan biridir.

**Physical inventory** – tovar-moddiy boyliklar inventarizatsiyasi. Mahsulotni jismoniy yo'l bilan sanab, inventarizatsiya qilish natijasida ma'lum sanaga ularning mavjud zaxiralari hajmini aniqlash.

**Planning** – rejalashtirish. Kelajakda bajarilishi lozim bo'lgan harakatlarni aniqlash jarayoni. Maqsadni aniqlash, maqsadga erishish uchun turli yo'llar kutilayotgan natijalari istiqbolini belgilash, istalayotgan natijalarga erishish qarorini o'z ichiga oladi. Ko'pincha mazkur atama uzoq muddatli istiqbollarni belgilashga taalluqli.

**Post-closing trial balance** – yakuniy sinov balansi. Bosh kitob schyotlariga barcha tuzatuvchi va yopuvchi buxgalteriya yozuvlari (o'tkazmalarni) o'tkazilgach, tuzilgan sinov balansi. Bosh kitobda debet va kredit bo'yicha qoldiqlar «mos kelishi»ni yakuniy tekshirish.

**Posting** – yozuvlarni ko'chirish. Hisob sikli bosqichi – jurnalдан bosh kitobga buxgalteriya yozuvlari (o'tkazmalari)ni ko'chirish jarayoni.

**Practical capacity** – amaliy ishlab chiqarish quvvati. Qayta sozlash uchun jihozlarning ishsiz turib qolish, ta'mirlash va texnikaviy xizmat

ko'rsatish, xizmatchilar tanaffuslari va shunga o'xshashlar kabi ishdagi me'yoriy va kutilayotgan tanaffuslarni inobatga olgan holda, nazariy ishlab chiqarish quvvati. Ko'pchilik xo'jalik yurituvchi subyektlar nazariy va amaliy quvvatdan faoliyat hajmi me'yori sifatida rejalashtirish maqsadlarida foydalanmaydilar, ko'pincha me'yoriy quvvat (normal capacity) shunday maqsadlarda qo'llaniladi.

**Predetermined overhead rate** – umumishlab chiqarish xarajatlarini taqsimlashning oldindan belgilangan koeffitsienti. Kelasi davrda mazkur xarajatlarni ma'lum mahsulot, ish, xarajatlarni hisoblash boshqa obyektiga mo'ljallash uchun oldindan hisoblangan umumishlab chiqarish xarajatlari koeffitsienti. Barcha umumishlab chiqarish xarajatlari taxmin qilinayotgan qiymatini texnologik jarayon turidan kelib chiqqan holda, odam-soat, mashina-soat, tayyor mahsulot birligi sifatida qo'llaniladigan taqsimlash rejaviy bazasiga bo'lish orqali hisoblanadi.

**Prepaid expenses** – kelgusi davr xarajatlari (joriy davrga tegishli bo'lmagan, kelasi davrlarda ko'rsatiladigan xizmatlar uchun oldindan to'langan mablag'lar miqdori. Odatda, bu - sug'urtalashga, ijaraga, gazet va jurnallarga obunaga va yordamchi buyumlarga xarajatlar. Balansning joriy aktivlar bo'limida joylashgan modda.

**Process cost accounting system** – xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblashning jarayonli usuli tizimi. Katta miqdorda mahsulotlar ishlab chiqaradigan yoki uzluksiz ishlab chiqarish sikliga ega xo'jalik yurituvchi subyektlar tomonidan qo'llaniladi. Bo'yoqlar, kundalik iste'mol mollari, qishloq xo'jaligi xo'jalik yurituvchi subyektlarida, g'isht, alkogolsiz ichimliklar, metallurgiya ishlab chiqarishlarida va sh.o'larda qo'llash maqsadga muvofiqdir. Tayyor mahsulot shartli birliklarini hisoblash yordamida hal etiladigan hisobot davri uchun ishlab chiqarilgan mahsulotlar miqdorini aniqlash (equivalent units) mazkur tizimda asosiy muammoni tashkil etadi.

**Processing time** – ishlov berish vaqti. To'la tayyor buyumni ishlab chiqarish uchun zaruriy vaqt haqiqiy miqdori.

**Product cost** – mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari. Mazkur mahsulotga tegishli barcha ishlab chiqarish xarajatlari. Uchta unsumni o'z ichiga oladi – bevosita materiallar sarflari, bevosita mehnat xarajatlari va

umumishlab chiqarish xarajatlari. Davriy joriy xarajatlar (period costs)dan farqlash lozim.

**Production method** – ishlab chiqarish usuli. Muayyan davr uchun uzoq muddatli aktivlarni amalda ishlatish, masalan, bosib o'tilgan kilometrler, ishlangan soatlar, mahsulotlar ishlab chiqilgan birliklari haqidagi ma'lumotlarga asoslangan amortizatsiya ajratmalarini hisoblash usuli. Shuningdek, Activity-based depreciation, Service basis of depreciation deb yuritiladi.

**Production budget** – ishlab chiqarish byudjeti. Savdoning rejalashtirilgan hajmini va yakuniy zaxiralarning istalayotgan hajmini kelasi davrda ta'minlash uchun ishlab chiqarilishi lozim bo'lgan mahsulotlarning yoki xizmatlarning miqdori aniqlanishi lozim bo'lgan detallashgan reja.

**Production overhead cost** – umumishlab chiqarish xarajatlari. To'g'ri materiallar va mehnat to'g'ri sarflaridan tashqari, ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq barcha xarajatlar. Shuningdek, Factory overhead deb yuritiladi.

**Profit** – foyda. AQShda foydani belgilash uchun boshqa atama – «Income» qo'llaniladi.

**Profit and Loss Account (Statement)** – moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot. AQShda u, odatda, Income Statement deb yuritiladi.

**Profit center** – foyda markazi. Rahbari barcha daromadlar va xarajatlar uchun va, demak, mazkur bo'linma faoliyati uchun javobgar mas'uliyat markazi.

**Profit margin** – rentabellik me'yori. Har bir sotilgan tovar summasi qancha foyda (foizlarda) olinganligini ko'rsatuvchi nisbat. Olingan sof foyda summasini sotishdan tushgan tushumga bo'lish yo'li bilan hisoblab topiladi.

**Profit margin pricing** – savdo rentabelligi asosida narx belgilash uslubi (Baho belgilashning sotuv rentabelligi usuli). Mahsulotga baho belgilashga xarajatli yondashish usuli bo'lib, unga muvofiq baho

mahsulotga sarflangan barcha xarajatlarga nisbatan ma'lum foiz sifatida o'rnatiladi.

**Programming** – dasturlash. Rejalashtirish turlaridan biri. Xo'jalik yurituvchi subyekt strategik maqsadlarini amalga oshirish va har bir dastumi bajarish uchun zaruriy resurslar hajmini aniqlash maqsadida dasturlarni ishlab chiqish jarayoni.

**Property, plant and equipment** – asosiy vositalar. Sotish uchun xarid qilinmagan va xo'jalik faoliyatida uzoq muddatli qo'llanishga mo'ljallangan moddiy aktivlar. Yer, binolar, inshootlar, mashinalar va jihozlar, transport vositalari, mebel va sh. o'.. Shuningdek, Fixed assets, Plant assets deb yuritiladi.

**Public accounting** – jamoaviy buxgalteriya hisobi. Auditni tashkil qilish va o'tkazish, soliqqa solish bo'yicha maslahatlarni o'tkazish, xo'jalik yurituvchi subyektning boshqarish bo'yicha pulli xizmatlarni ko'rsatish bo'yicha buxgalteriya hisobini tashkil qilish sohasi.

**Purchase order** – xaridga buyurtma. Buyurilgan mahsulotlar ta'rifi, narxi, to'lov shartlari va yetkazib berish sanasi ko'rsatilgan xaridlar bo'limi tomonidan tayyorlanadigan hujjat.

**Purchase requisition (request)** – xaridga talab. Ishlab chiqarish bo'limi tomonidan tayyorlanadigan, talab etilayotgan materiallar turlari va miqdori ta'rifi keltirilgan hujjat. Hujjat, ushbu ishga rahbariyat yoki nazoratchi tomonidan vakolat berilgan shaxslar tomonidan tasdiqlanishi mumkin.

**Purchases** – xaridlar (sotib olish). kelgusida sotish uchun mo'ljallangan mahsulotlarga qilingan xarajatlarni qayd etish uchun tovar-moddiy boylıklar davriy hisob tizimida qo'llaniladigan schyot.

**Purchases discounts** – oldindan to'langanligi uchun beriladigan chegirmalar. Qisqa muddatli kredit sharoitlarida xaridor tomonidan xarid qilinadigan mahsulotlar to'lovini o'sha zahoti yoki kelishilgan imtiyozli davr mobaynida amalga oshirilsa, sotuvchi tomonidan schyot-fakturadagi umumiy to'lov summasidan rag'bat sifatida tushib beriladigan chegirma. Masalan, sotuvchi tomonidan xaridorga to'lovni amalga oshirish uchun

schyot-faktura berilgan paytdan boshlab, to'lov o'sha kuni amalga oshirilsa, umumiy to'lov summasidan 4 foiz chegirma berilishi, birinchi 10 kun mobaynida to'lov amalga oshirilsa 2 foiz chegirma, 20 kun mobaynida bo'lsa, 1 foiz va sh.k. Qo'llanilgan chegirma haqidagi ma'lumot to'lov paytida xuddi shunday nomli maxsus buxgalteriya schyotida qayd etiladi. Bu schyot me'yordagi kredit saldosi ega bo'lib, xarid schyotiga kontrschyot (Purchases)dir.

**Purchases returns and allowances** – sotib olingan tovarlarni qaytarish va arzonlashtirish. Avval harid qilingan mahsulotlar bahosini arzonlashtirish, shuningdek mol yetkazib beruvchi tomonidan schyot-fakturalar bo'yicha taqdim qilgan chegirmalari haqidagi ma'lumotni jamlovchi schyot. Bu ham me'yordagi kredit saldosi ega bo'lib, xarid schyotiga kontrschyotdir.

## Q

**Qualitative factors** – sifat omillari. To'g'ri miqdoriy o'lchab bo'lmaydigan omillar. Sifat tavsifnomalarni, masalan, mahsulot yoki xizmatlar sifatini, xaridorning qoniqish darajasini, mahsulotni doimiy yetkazib beruvchilar bilan yaxshi munosabatlarni va sh.o'ni aks ettiradi. Ularni ham, miqdoriy axborot ma'lumotlari bilan bir qatorda, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda inobatga olish lozim.

**Quantitative factors** – miqdoriy omillar. Sonlar yordamida oson o'lchanadigan omillar, masalan, ishlatiladigan materiallar miqdori, ijara uchun sarflar, kommunal xizmatlar va sh.o'.

## R

**Raw-in-Process Inventory** – «aniq muddatda» ishlab chiqarish hisob tizimi (JIT – Just-in-Time)da materiallar zaxiralari (Materials Inventory) va yakunlanmagan ishlab chiqarish (Work in Process Inventory) schyotlarini birlashtiruvchi buxgalteriya schyoti.

**Real accounts** – haqiqiy schyotlar. Saldosi hisob davri yakunida yopilishi lozim bo'lgan vaqtincha schyotlardan farqli o'laroq, qoldiqlari (saldosi) kelgusi davrlarga o'tadigan schyotlar. Shuningdek, doimiy



schyotlar (Permanent accounts) yoki balans schyotlari (Balance sheet accounts) deb yuritiladi.

**Receivables** – debitorlik qarzi. Barcha debitorlik qarzlari turlarini birlashtiruvchi tushuncha, shuningdek, balansdagi modda bo'lishi mumkin.

**Receiving report** – kirim hujjati (kirim nakladnoy). Buyurtirilgan mahsulotlar qabul qilib olinganligini va xaridga buyurtmada talab qilingan ularning turlari va miqdori mos kelishini tasdiqlovchi hujjat.

**Relative sales value method** – savdo hajmida salmoq usuli. Sotishdan umumiy tushgan tushumda har bir mahsulot (mahsulotlar guruhi) bo'yicha tushum salmog'idan foydalanishga asoslangan mahsulotlar alohida turlari uchun birgalikdagi ishlab chiqarish xarajatlari (joint costs)ni taqsimlash muammosiga yondashuv.

**Relevant approach** – relevantli yondashuv. U yoki bu muammo qarori variantlarini tahlil qilishda, faqat relevant axborotni, ya'ni o'rinli, mazkur muammoga tegishlisini va qaror tanlashga ta'sir ko'rsatishga qodirini tahlil qilish lozim bo'lgan boshqaruv hisobidagi yondashuv. Avvalgi davrda qilingan xarajatlar (ular borasida qanday boshqaruv qarori qabul qilinmasin, endi ulardan samara bo'lmaydi, ular endi o'zgaraydi deb tushuniladi), shuningdek, ko'rilayotgan variantlar uchun bir xillari haqidagi axborot tahlildan chiqarib yuboriladi. Axborot katta hajmlarida eng yaxshi qaror tanlovini nihoyatda yengillashtirish va tezlashtirish imkonini beradi.

**Relevant decision information** - qarorlarni qabul qilishdagi relevant axborot. Harakatlar alternativ variantlarida farqlanadigan kutilayotgan kelgusi xarajatlar va daromadlar. Axborot, agar, birinchidan, kelajakdagi qarorga tegishli bo'lsa, va, ikkinchidan, variantlar bo'yicha farqlansa, relevant hisoblanadi. Ta'rifga ko'ra, haqiqiy (o'tmishdagi) xarajatlar relevant emas, shuning uchun ularni, boshqaruv qarorlarini qabul qilinganda, tahlildan chiqarib yuborish mumkin.

**Relevant range** – relevant daraja. Chegaralarida haqiqiy ishlar etarli darajadagi ma'lumlikda sodir bo'ladigan faoliyatning faollik darajasi.

Mazkur darajada xarajatlar hatti-harakatida qonuniyat mavjud, masalan, doimiy xarajatlar faoliyatning aynan mazkur hajmida shunday bo'ladi.

**Residual value** – likvidatsiya narxi. Foydalanishdan chiqariladigan davriga kelganda uzoq muddatli moddiy aktivning taxmin qilinayotgan narxi. Shuningdek, Disposal value deb yuritiladi.

**Responsibility accounting system** – mas'ullik markazlari bo'yicha hisob tizimi. Rahbarlari faoliyat natijalari uchun ma'sul bo'lgan xo'jalik yurituvchi subyektdagi tashkiliy birlik yoki xo'jalik yurituvchi subyekt segmenti. Masalan, xo'jalik yurituvchi subyekt uchun uning sexi, sexlarda esa brigadalar, bo'limlar ularning tashkiliy birligi yoki segmenti bo'lishi mumkin. Boshqaruv darajalari va mas'ullik sohalari bo'yicha xarajatlar va / yoki daromadlar hisobini olib boradigan hisob tizimi. Xo'jalik yurituvchi subyekt rahbariyati tashkiliy tuzilmani ishlab chiqadi hamda ularning faoliyat natijalari uchun bo'linmalar va muayyan rahbarlar mas'uliyatini belgilaydi. Shuningdek, Activity accounting, Profitability accounting deb yuritiladi.

**Responsibility center** – mas'uliyat markazi. Rahbarlari hisob berishi lozim va tashkilot ishi uchun mas'ul bo'lgan tashkiliy birlik yoki xo'jalik yurituvchi subyekt segmenti. Rejalar va mas'uliyat har bir markazi bo'yicha ularning ijrosi mas'uliyat markazlari bo'yicha hisob tizimi chegarasida baholanadi. To'rtta eng katta umumiy turdagi mas'uliyat markazlari farqlanadi: xarajatlar markazlari (Cost centers) – faqat xarajatlar uchun hisobot beradi, daromadlar markazlari (Revenue centers) – faqat daromad (foyda) olish uchun hisobot beradi, foyda markazlari (Profit centers) – xarajatlar va daromadlarni ta'minlash uchun hisobot beradi va sarmoyalash markazlari (Investment centers) – xarajatlar, daromadlar va sarmoyalar (investitsiyalar) uchun hisobot beradi.

**Retained earnings** – taqsimlanmagan foyda. Ko'rilgan zararlarni, shuningdek dividendlar shaklida to'langan to'lovlarni va ustav (oldindan to'langan) kapitalini to'ldirish uchun qilingan ajratmalarni ayirgandan keyin qolgan va xo'jalik yurituvchi subyekt butun faoliyati davomida to'plangan hamda xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatiga reinvestitsiyalangan ishlardan olingan foyda. Reinvestitsiyalangan foydaning shakllanishi va taqsimlanishi haqidagi axborotni jamlagan bosh kitob schyoti. Shuningdek, Reinvested earnings deb yuritiladi.

**Return on assets pricing** – aktivlar rentabelligi asosida narx belgilash uslubi; ishlarda ishtirok etadigan aktivlar rentabelligi berilgan meʼyoriga teng foydani olish hisobidan oʻrnatiladigan narxga muvofiq narx belgilash uslubi.

**Revenues** – daromadlar. Xoʻjalik yurituvchi subyekt aktivlarining koʻpayishi yoki xoʻjalik yurituvchi subyekt faoliyatining asosiy va doimiy faoliyatini tashkil etadigan mahsulotlarni yetkazib berish yoki ishlab chiqarish, xizmatlar koʻrsatishdan, shuningdek faoliyatining boshqa turlaridan uning majburiyatlari boʻyicha hisob-kitoblaridan tushgan tushumlar. Odatda, ular vaqtning maʼlum davri mobaynida sotilgan mahsulotlardan yoki koʻrsatilgan xizmatlardan olingan tushumga teng. Daromadlar xoʻjalik yurituvchi subyektning xususiy kapitalini koʻpaytiradi. Mablagʻlarni koʻpaytiruvchi, biroq ishlarni bajarish natijasida olingan, odatdagi va kundaliklar toifasiga kirmaydigan foydalarni belgilash uchun boshqa yoki tasodifiy foyda sifatida talqin qilish mumkin boʻlgan boshqa atama (Gains) qoʻllaniladi.

**Revenue center** – daromadlar markazi. Rahbari daromadlarni olish uchun hisobot berishi lozim boʻlgan, yaʼni narxlarga va / yoki faoliyat hajmini nazorat qilishga hamda ularga taʼsir koʻrsatish imkoniyatiga ega boʻlgan masʼuliyat markazi. Ushbu daromadlarni olish uchun koʻrilgan zararlar mazkur markaz masʼuliyat markazi emas, uning faoliyati bahosi oʻlchami boʻlib xizmat qilmaydi. Bunga xoʻjalik yurituvchi subyektlarning savdo (sotish) boʻlimi misol boʻla oladi.

**Revenue expenditures** – joriy xarajatlar. Joriy hisobot davri daromadlarini olish uchun amalga oshirilgan xarajatlar. Bittadan ortiq hisobot davrida olinadigan daromadlarni olish uchun amalga oshiriladigan katta xarajatlar (Capital expenditures)dan farqlanadi.

**Revenues from sales** – mahsulotni sotishdan olingan daromadlar. Savdo xoʻjalik yurituvchi subyektida mahsulotlar savdosidan olingan tushumlar. Shuningdek, Sales, Sales revenues deb yuritiladi.

## S

**Salaries** – ish haqi, maosh. Oylik yoki yillik asosida xizmatchilar (mutaxassislar, boshqarma, rahbarlar)ga ish haqi, kompensatsiya, pul mukofoti berish. Soatbay asosida yoki ishbay haq (wages) asosidagi ish haqi bilan taqqoslang.

**Sales** – Sotish. Savdolar hajmi. Sotishdan olingan tushum. Kassa usulini qoʻllaganda, sotilgan mahsulotlar uchun olingan pul mablagʻlari yoki boshqa qoplamalar. Hisoblash usuli boʻyicha hisobni qoʻllanganda, sotilish narxi bahosi boʻyicha barcha sotilgan, shu jumladan kreditga ham berilgan mahsulotlarning narxi. Shuningdek, Sales revenues, Revenues from sales deb yuritiladi.

**Sales budget** – Sotish byudjeti. Kelasi davrga mahsulotlar (natural birliklarda va pul ifodasida) sotuvi kutilayotgan hajmlari aniqlanadigan detallashgan reja. Xoʻjalik yurituvchi subyektning eng yuqori rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi. Byudjetlashning barcha jarayonida, bosh byudjetni tayyorlashda boshlangʻich nuqtadir.

**Sales discounts** – muddatidan avval toʻlangan savdolar uchun beriladigan chegirmalar. Qisqa muddatli kredit sharoitlarida mahsulotlarni sotishda belgilangan imtiyozli davrda mahsulot uchun toʻlovni amalga oshirishda mol yetkazib beruvchi tomonidan xaridorga taqdim etiladigan chegirmalar. Qoʻllanilgan chegirmalarni qayd qilish uchun moʻljallangan buxgalteriya schyoti. U meʼyordagi debet saldosi ga egadir va savdo schyoti ga kontrschyot (Sales)dir.

**Sales mix analysis** – savdo tuzilmasi tahlili. Tezkor boshqaruv vazifalarining tipik sinflaridan biri – bittadan ortiq xil mahsulotlar ishlab chiqarilayotgan / sotilayotgan boʻlsa, xoʻjalik yurituvchi subyekt mahsulotlarning ishlab chiqarish va / yoki sotish eng daromadli yoʻlini tanlashi lozim boʻlgan cheklangan resurslar sharoitlarida optimal turlarni tanlash.

**Sales returns and allowances** – sotilgan mahsulotlarni qaytarish va arzonlashtirish. Avval sotilgan mahsulotlarni qaytarish yoki schyot faktura boʻyicha narxga nisbatan xaridorga chegirmalar berish haqidagi maʼlumotlarni jamlab boradigan buxgalteriya schyoti. U meʼyordagi debet saldosi ga ega va savdo schyotiga kontrschyot (Sales)dir.

**Salvage value** – likvidatsiya narxi. Uzoq muddatli moddiy aktivning uning foydalanishdan chiqish (ekspluatatsiya muddati tugashi) sanasiga baholanish narxi. Aktivlarning amortizatsiyalashgan qiymatini hisoblash uchun qo'llaniladi. Shuningdek, residual value, Disposal value deb yuritiladi.

**Schedule of equivalent production** - mahsulot shartli birliklarini hisoblash jadvali. Tayyor mahsulotlar shartli birliklarini mazkur davr uchun barcha to'g'ri moddiy xarajatlari bo'yicha va ishlov berishga qilingan xarajatlari bo'yicha alohida hisoblash uchun xarajatlarni hisobga olish va tannarxni jarayonli usul bo'yicha hisoblashda qo'llaniladigan shakl.

**Selling expenses** – tijorat xarajatlari. Mahsulotning bozorda sotilishi va o'tkazilishi bilan bog'liq ishlab chiqarish tannarxiga kiritilmaydigan boshqa barcha xarajatlar. Davr xarajatlari hisoblanadi, daromadlar va zararlar haqidagi hisobotda ish xarajatlariga kiritiladi.

**Selling expenses budget** – tijorat xarajatlari byudjeti. Sotish vazifasi bilan bog'liq barcha mo'ljallanayotgan xarajatlarning vaqt kelasi davriga detallashgan rejasi. Savdo bo'limi xodimlari tomonidan ta'minlangan savdo byudjetidan olingan axborotlar va ma'lumotlar asosida tayyorlanadi. Davriy byudjet hisoblanadi.

**Sell or process-further decision** – «sotish yoki ishlov berishni davom ettirish» qarori. Tezkor boshqaruv vazifalarining tipik sinflaridan biri – birgalikdagi mahsulotning tarkibiy qismlarga bo'linish nuqtasida sotish kerakmi yoki uning bozor narxini oshirish maqsadida unga ishlov berishni mustaqil ravishda davom ettirish kerakmi degan masala.

**Semifixed costs** – yarimdoimiy xarajatlar. Faoliyat hajmlari o'zgaranda, zinapoya shaklida (diskret) birgalikda o'zgaradigan xarajatlar. Shuningdek, Stepped costs deb yuritiladi.

**Semivariable costs** – yarimo'zgaruvchan xarajatlar. Bir vaqtning o'zida ham doimiy, ham o'zgaruvchan xarakterga ega xarajatlar. Masalan, telefon xarajatlari, har oylik abonement to'lovi – doimiy xarajatlar, shaharlararo va xalqaro so'zlashuvlar to'lovlari – o'zgaruvchi xarajatlar.

**Separate entity** – alohida (ajralgan) xo‘jalik yurituvchi subyekt. Mulkdorlik shaklidan va faoliyat turidan qat‘iy nazar, har bir xo‘jalik yurituvchi subyektning barcha kontragentlardan, shuningdek uning mulkdorlaridan iqtisodiy mustaqil xo‘jalik yurituvchi subyekt sifatida ko‘radigan buxgalteriya hisobining asosiy konsepsiyalaridan biri.

**Shareholder’s equity** – aksiyadorlik kapitali. Aksiyadorlik jamiyati balansida xususiy kapital bo‘limini tashkil etadi. Ikkita asosiy qismdan – oldindan to‘langan kapitaldan va taqsimlanmagan daromaddan iborat.

**Short-term investments** - qisqa muddatli moliyaviy sarmoyalar. Joriy majburiyatlarni to‘lash uchun zarurat tug‘ilmaguncha, mavjud qisqa muddatli sarmoyalar. Boshqa xo‘jalik yurituvchi subyektlar ustidan nazorat o‘rnatish uchun emas, balki vaqtincha bo‘sh pul mablag‘larini manfaatli joylashtirish maqsadida korporativ qimmatli qog‘ozlarni sotib olishga qilingan sarmoyalar. Balansning joriy aktivlar bo‘limida asosiy modda sifatida aks ettiriladi. Shuningdek, Marketable securities – bozorda aylanadigan qimmatli qog‘ozlar (oson sotiladigan qimmatbaxo qog‘ozlar) deb yuritiladi.

**Sole proprietorship** – yakka boshqaruv (xo‘jalik). Xususiy xo‘jalik yurituvchi subyekt. Mulkdori bitta shaxs bo‘lgan biznesni tashkil etishning uchta asosiy shakllaridan biri. Shuningdek, Individual proprietorship, Single proprietorship deb yuritiladi.

**Source documents** – birlamchi xujjatlar. Buxgalteriya hisobida xo‘jalik jarayonlarini qayd etish uchun xizmat qiladigan dastlabki yozma isbotlar.

**Special-order decision analysis** – «maxsus buyurtmani qabul qilish kerakmi yoki yo‘qmi» degan qaror. Tezkor boshqaruv vazifalar tipik sinflaridan biri – bozor narxidan past (ba‘zida xatto tayyorlash tannarxidan past) narxlarda oldindan rejalashtirilmagan maxsus buyurtmani qabul qilish kerakmi yoki voz kechish kerakmi.

**Specific identification method** – yaxlit identifikatsiya usuli. Zaxiralar har bir birligi harakati va uning narxi kuzatiladigan tovar-moddiy boylıklarni hisobga olish usuli. Amalda uzluksiz hisobga olish uslubi juda mashaqqatli, bunday hisobni olib borish katta xarajatlarni talab

etadi. Qimmatli va ko'pincha ozgina miqdorlarga ega mahsulotlar (samolyotlar, avtomobillar, zargarlik buyumlari va sh.o'.)ni ishlab chiqarishda / sotishda qo'llaniladi.

**Split-off point** – bo'lish (taqsimlash) nuqtasi. Birgalikdagi mahsulot (joint product) alohida mahsulotlarga bo'linadigan texnologik jarayondagi nuqta. Bunday paytdan keyingi barcha xarajatlarni ushbu mahsulotlarga o'tkazish mumkin. Ushbu nuqtagacha birgalikdagi xarajatlarni bir nechta mustaqil yakuniy mahsulotlarga taqsimlash muammosi mavjud. Masalan, neftni qayta ishlash sohasida neftni qazib olishga, tashishga, saqlashga umumiy xarajatlarni alohida undan tayyorlanadigan mahsulotlar – benzina, kerosinga, mazutga, gazolitga va boshqalarga taqsimlash muammosi mavjud.

**Standard costs** – me'yoriy (normativ) xarajatlar. tayyor mahsulot birligiga hisoblaganda, odatda, namoyon bo'ladigan xarajatlarning oldindan belgilangan haqiqiy unsurlari (elementlari). Ishlab chiqarish xarajatlarining barcha uchta unsurlarini – bevosita moddiy materiallarni, bevosita mehnatni va umumishlab chiqarish xarajatlarini qamrab oladi. Tadbir etishning asosiy maqsadlari xarajatlarni boshqarish va nazorat qilish, haqiqiy narxlarni belgilash, byudjetlarni va turli istiqbollarni tayyorlash bo'lgan «Standart-Kost» (Standard-Cost) tizimida, ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyektlari tomonidan keng ishlatiladigan xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblash tizimida qo'llaniladi.

**Standard direct labor costs** – bevosita mehnat xarajatlari me'yori (normativi). Mahsulot birligini (soatlarda) ishlab chiqarish uchun zaruriy me'yoriy ishchi vaqtini to'g'ri mehnat me'yoriy stavkasiga ko'paytmasi orqali hisoblanadigan tayyor mahsulot birligiga sarflanadigan bevosita mehnat xarajatlari miqdori.

**Standard direct materials costs** - bevosita moddiy materiallar xarajatlari me'yori. Mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun zaruriy bevosita moddiy materiallar me'yoriy miqdorini bevosita moddiy materiallar me'yoriy narxiga ko'paytmasi orqali hisoblanadigan tayyor mahsulot birligiga sarflanadigan to'g'ri materiallar xarajati miqdori.

**Standard factory overhead costs** – umumishlab chiqarish xarajatlarining me'yori. Kelasi hisobot davridagi umumishlab chiqarish xarajatlari o'zgaruvchan va doimiy qismlarining yaxshilab oldindan

belgilangan baholari. Baholar xarajatlarning alohida o'zgaruvchan qismi va doimiy qismi uchun me'yoriy koeffitsientlarga asoslangan, ularni hisoblashda taqsimlash turli asoslari qo'llaniladi, q. Standard fixed overhead rate, Standard variable overhead rate.

**Standard fixed overhead rate** – umumishlab chiqarish xarajatlarining me'yoriy koeffitsienti. Rejalashtirilayotgan doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari umumiy yig'indisini, odatda, bevosita mehnat odam-soatlarida ifoda etilgan me'yoriy ishlab chiqarish quvvatiga bo'lish orqali hisoblanadi.

**Standard variable overhead rate** – o'zgaruvchan umumishlab chiqarish xarajatlarining me'yoriy koeffitsienti. Rejalashtirilayotgan o'zgaruvchi umumishlab chiqarish xarajatlari umumiy yig'indisining taqsimlash asosiy mezoniga, odatda, to'g'ri mehnat odam-soatlar kutilayotgan miqdoriga bo'lish orqali hisoblanadi (taqsimlash boshqa asosi, masalan, mashina-soatlar, tayyor mahsulotlar birliklari, ish haqi yig'indisi ham qo'llanilishi mumkin).

**Statement of cash flows** – pul mablag'lari harakati to'g'risidagi hisobot. Pul mablag'lari kirimlari manbalari va xo'jalik yurituvchi subyektning hisobot davri uchun asosiy faoliyati, shuningdek investitsiya va moliyaviy faoliyatlari natijalarida ularni qo'llash yo'nalishlari aks ettiriladigan moliyaviy hisobot.

**Statement of owner's equity** – xususiy kapital to'g'risidagi hisobot. Xususiy kapitalning harakatida hisobot davrida sodir bo'lgan o'zgarishlarni aks ettiruvchi moliyaviy hisobot shakli.

**Statement of retained earnings** – taqsimlangan foyda to'g'risidagi hisobot. Hisobot davrida sodir bo'lgan taqsimlanmagan foydaning o'zgarishlarini aks ettiruvchi moliyaviy hisobotning bir bo'limi. Hisobot davrida xo'jalik yurituvchi subyekt xo'jalik faoliyati natijasida ko'rilgan daromadlar va zararlar, e'lon qilingan dividendlar, avvalgi davrlar tuzatishlari uning miqdoriga ta'sir ko'rsatadi.

**Storage time** – saqlash davomiyligi (muddati). Tayyor mahsulotning yuklab yuborilishini va sotilishini kutish paytida saqlanish vaqti. Shuningdek, moddiy zaxiralarning va tugallanmagan ishlab chiqarish



zaxiralarining omborlarda saqlanish vaqti. «Aniq muddatda» tizimi (JIT)ning asosiy vazifasi – saqlash vaqtini imkon qadar qisqartirish va hatto nolgacha keltirish.

**Stores** – moddiy zaxiralar. Xom ashyo miqdorini va harakatini, asosiy va yordamchi materiallarni, tarkibiy qismlarini va tayyor yarim fabrikatlarni hisobga olish uchun mo'ljallangan buxgalteriya schyoti. q. Materials inventory.

**Straight-line method** – to'g'ri chiziqli hisobdan chiqarish usuli. Aktivning amortizatsiyalanayotgan narxining (oson pullanish narxi ayirilgan boshlang'ich narx) uning xizmat ko'rsatish muddati mobaynida teng qismlanib, chegirib tashlanadigan uzoq muddatli moddiy aktivlar uchun amortizatsiyaviy ajratmalarni hisoblashning asosiy usullaridan biri.

**Strategic plans** – strategik rejalar. Asosiy biznes faoliyatini rivojlantirish va xo'jalik yurituvchi subyektning uzoq muddatli tarkibiy tuzilmasining rejaları. Xo'jalik yurituvchi subyekt strategiyalari muntazam ravishda emas, balki zarurat tug'ilganda, ya'ni yangi texnologiyalar tatbiq etilganda, iste'molchi afzal ko'rishlarida o'zgarishlar sodir bo'lganda, yangi raqobatchi paydo bo'lganda hamda boshqa holatlarda qayta ko'rib chiqiladi.

**Sum-of-the-years'-digits method** – sonlar (yillar) yig'indisi bo'yicha hisoblash usuli. Uzoq muddatli moddiy aktivlar uchun amortizatsiya ajratmalarini hisoblash usullaridan biri. Aktivning xizmat qilishga mo'ljallangan yillari sonlari qo'shiladi va ushbu yig'indi xizmat butun foydali muddati mobaynida har yili aktiv amortizatsiyalanayotgan narxiga mutanosib qo'llaniladigan bir qator koeffitsientlar maxraji hisoblanadi. Tezlashgan amortizatsiyani hisoblash usuli.

**Supporting service function** – yordamchi xizmat ko'rsatish. Xo'jalik yurituvchi subyektning me'yorda faoliyat ko'rsatishini ta'minlovchi, ishlab chiqarish jarayonida o'zi bevosita ishtirok etmaydigan tashkiliy birlik yoki bo'linma. Masalan, ta'mirlovchi va texnikaviy xizmatlar, ichki transport xo'jaligi, texnikaviy nazorat va sh.o'.

## T

**T-account** – T – schyot. Buxgalteriya hisobining eng sodda (T harfini eslatuvchi) shakli. Xo‘jalik jarayonlarini tahlil etish uchun qo‘llaniladi, ayniqsa o‘quv maqsadlarida nihoyatda foydali.

**Taking a physical inventory** – inventarizatsiya (inventarizatsiya o‘tkazish). Tovar-moddiy boyliklarni haqiqatda jismoniy hisoblash. Odatda, moddiy boyliklarni nazorat qilish maqsadida hisobot davri yakunida yoki muntazam ravishda o‘tkaziladi.

**Tangible assets** - moddiy aktivlar. Moddiy mohiyatga ega uzoq muddatli aktivlar.

**Target costs** – maqsadli (rejalashtirilgan) xarajatlar. Me‘yoriy xarajatlarga o‘xshash.

**Temporary accounts** – vaqtinchalik (hisobot davri oxirida yopiladigan) schyotlar. Bitta hisobot davridagi ishlarni aks ettirish uchun mo‘ljallangan schyotlar. Hisobot davri yakunida ular yopilishi (saldo nolga teng bo‘lishi) lozim. Daromadlar va xarajatlar barcha schyotlari, chegirib tashlash va yakuniy daromad hisobi vaqtinchalik hisoblardir. Shuningdek, Nominal accounts deb yuritiladi.

**Theoretical capacity** – nazariy ishlab chiqarish quvvati. Barcha mashinalar va jihozlar tanaffuslarisiz samaradorlikning eng yuqori darajasida ishlash sharoitida bo‘linma yoki butun xo‘jalik yurituvchi subyekt tomonidan davr mazkur bosqichida mahsulotning imkon qadar eng katta miqdori darajasida ishlab chiqarilishi. Xo‘jalik yurituvchi subyekt faoliyatining eng yuqori darajasi. Shuningdek, ideal (mukammal) ishlab chiqarish quvvati (Ideal capacity) deb yuritiladi.

**Time and material pricing** – ish vaqti va materiallar xarajatlari asosida narxni belgilash. Xizmatlar ko‘rsatuvchi xo‘jalik yurituvchi subyektlarda qo‘llaniladigan narxlarni o‘rnatishga yondashuv, unga muvofiq xizmatlar uchun beriladigan hisobda ko‘rsatilgan yig‘indi haqiqatda sarflangan materiallar va mehnat haqiqiy sarflari narxidan hamda ustama xarajatlarni va daromad ma‘lum miqdorini qoplash uchun

mazkur xarajatlarning foizlaridagi ustama narxlar qoʻshilmasidan kelib chiqadi.

**Time card** – ish vaqti hisob varagʻi. Har bir xodim ishlagan vaqtini qayd etish uchun asosiy hujjat. Shuningdek, Clock card deb yuritiladi.

**Timeliness** – oʻz vaqtidalik. Qarorni qabul qilish uchun maʼlumotlarni axborot isteʼmolchisi tomonidan zarur vaqtda olinishini anglatuvchi buxgalteriya hisobi axborotining sifatini tavsiflashi.

**Time value of money** – pullarning vaqtdagi narxi. Bir xil miqdordagi pul mablagʻlari vaqtning turli paytlarida turlicha qiymatga egaligini anglatuvchi konsepsiya. Boshqaruv hisobida uzoq muddatli rejalashtirish masalalari koʻrilayotganda va uzoq muddatli sarmoyalarni baholash tahlilida eʼtiborga olish zarur.

**Total absorption costing** - q. Absorption costing.

**Total direct labor cost variance** – toʻgʻri mehnat xarajatlaridan umumiy chetlanish. Ishlab chiqarish mazkur hajmi uchun mehnatning haqiqiy xarajatlari va meʼyoriy (yoki byudjet) sarflari oʻrtasidagi tafovut.

**Total direct materials cost variance** – toʻgʻri materiallar sarflarining umumiy chetlanishi. Ishlab chiqarishning mazkur hajmi uchun toʻgʻri materiallar haqiqiy xarajatlari va meʼyoriy (yoki byudjet) sarflari oʻrtasidagi tafovut.

**Total manufacturing costs** – jami ishlab chiqarish xarajatlari. Hisobot davri mobaynida ishlab chiqarishga tegishli toʻgʻri materiallar, toʻgʻri mehnat va umumishlab chiqarish xarajatlarining umumiy yigʻindisini anglatuvchi ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi haqidagi hisobotda qoʻllaniladigan atama.

**Total overhead variance** – umumishlab chiqarish xarajatlarining umumiy chetlanishi. Oʻzgaruvchi umumishlab chiqarish xarajatlarini hamda oʻzgaruvchi umumishlab chiqarish xarajatlarini qoʻllagan holda, ishlab chiqarishga tegishli umumishlab chiqarish haqiqiy xarajatlari va meʼyoriy umumishlab chiqarish xarajatlari oʻrtasidagi tafovut.

**Traceable fixed costs** – kuzatib bo‘ladigan doimiy xarajatlar. Muayyan qismga, bo‘linmaga yoki boshqa tashkiliy birlikka yo ishlab chiqarish yo‘liga to‘g‘ridan-to‘g‘ri tegishli deb yozish mumkin bo‘lgan doimiy xarajatlar.

**Transfer price** – transfert baho. Xo‘jalik yurituvchi subyektning ichki o‘tkazish bahosi. Xo‘jalik yurituvchi subyekt bo‘linmalari va segmentlari o‘rtasida buyumlar va xizmatlar uzatiladigan baho. Bozor miqyosida o‘rnatilishi, tannarxga asoslanishi yoki kelishilgan bo‘lishi mumkin.

**Transportation in** – xarid qilingan mahsulotlarni yetkazib berish bo‘yicha transport xarajatlari. q. Freight in, Carriage in.

**Trial balance** – sinov (dastlabki) balansi. Tegishli ustunchalarda har bir hisobot davri bo‘yicha debet va kredit saldolari hamda ushbu ikkita ustunchalar bo‘yicha umumiy natijalar ko‘rsatiladigan bosh kitob barcha schyotlarining ro‘yxati. Barcha schyotlar bo‘yicha debet va kredit qoldiqlari yig‘indilari tengligini davriy tekshirish uchun qo‘llaniladi. Shuningdek, Unadjusted trial balance deb yuritiladi.

## U

**Unadjusted trial balance** – to‘g‘rilanmagan sinov balansi. To‘g‘rilovchi buxgalteriya yozuvlarining bosh kitob schyotlarida aks ettirilishidan va unga o‘tkazilishidan avval tuzilgan sinov balansi. q. Trial balance.

**Uncollectible accounts** - shubhali schyotlar (qarzdorlik). Schyotlar bo‘yicha to‘lovlarni amalga oshira olmaydigan yoki amalga oshirmaydigan xaridorlar (buyurtmachilar)ning debitorlik qarzlari. Moliyaviy hisob maqsadlarida balansda aks etgan debitorlik qarz kattaligini tuzatishni hisoblash talab etiladi.

**Underapplied or overapplied factory overhead** - oxirigacha chegirib tashlanmagan yoki me‘yoridan ortiq chegirib tashlangan umumishlab chiqarish xarajatlari. Me‘yoriy koeffitsient bo‘yicha ishlab chiqarishga chegirib tashlangan umumishlab chiqarish xarajatlarining yig‘indisi haqiqatda mazkur davrdagi umumishlab chiqarish xarajatlari yig‘indisidan tegishlicha kamroq yoki ko‘proq bo‘lganda, kelib chiqadigan

tafovut. Tugallanmagan ishlab chiqarishning unchalik katta qoldiqlari bo'lmagan va barcha ishlab chiqarilgan mahsulot amalda sotilgan holda, tafovutni sotilgan mahsulot tannarxiga chegirib tashlanadi, aks holda, u tugallanmagan ishlab chiqarish, tayyor mahsulotlar zaxiralari va sotilgan mahsulot tannarxi schyotlariga ushbu schyotlar qoldiqlariga mutanosib holda taqsimlanadi.

**Unearned revenues** – ishlab topilmagan daromadlar. Oldindan olingan daromadlar. Xaridorga yetkazib berilmagan mahsulotlar uchun, ko'rsatilmagan xizmatlar uchun hisobot davrida olingan mablag'lar, majburiyatlar schyotidir. Shuningdek, kechiktirilgan daromadlar (Deferred revenues) va iste'molchilardan oldindan olingan mablag'lar (Advances from customers) deb yuritiladi.

**Unit cost** – mahsulot birligi tannarxi. Tayyor mahsulot birligiga yuklangan barcha ishlab chiqarish xarajatlari. Odatda, umumishlab chiqarish xarajatlar yig'indisining buyurtmaga (ishga, buyumlar to'piga) yoki davr uchun ishlab chiqarilgan mahsulotlar birligi tegishli soniga bo'lish orqali hisoblanadi.

**Unit cost analysis schedule** - mahsulot birligi tannarxini hisoblash. Har bir bo'linma yoki ishlab chiqarish jarayoni uchun hamda moddiy sarflar va ishlov berishga qilingan xarajatlar bo'yicha mahsulot shartli birligi tannarxini hisoblash uchun yakunlanmagan ishlab chiqarish hisobida barcha xarajatlarni to'plash uchun qo'llaniladigan sarflarni hisobga olish hamda tannarxni jarayonli usul bo'yicha hisoblash usulida ishlab chiqilgan sxema.

**Unprofitable segment decision analysis** – biznesning foyda keltirmaydigan segmentini tugatish haqidagi boshqaruv qarori tahlili. Segment deganda, alohida mahsulot yoki xizmat, ishlab chiqarish yo'li, xo'jalik yurituvchi subyekt bo'linmasi tushuniladi.

## V

**Variable cost pricing** – o'zgaruvchan xarajatlar asosida bahoni belgilash usuli (baho belgilashning o'zgaruvchan xarajatlar usuli). Baho mazkur mahsulot uchun o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlar

yig'indisining ma'lum foizi sifatida hisoblanishi lozim deb topilgan, baho belgilashning asosiy (sarflash) usullaridan biri.

**Variable costs** – o'zgaruvchan xarajatlar. Ishlab chiqarilgan mahsulot (yoki boshqa hajmiy ko'rsatkich) miqdori o'zgarishi bilan yig'indisi mutanosib o'zgaradigan xarajatlar. Tayyor mahsulot birligiga hisoblashda o'zgarmas bo'lib qoladi. Ularga bevosita moddiy materiallar sarflari, bevosita mehnat sarflari va umumishlab chiqarish xarajatlari va tijorat xarajatlarining alohida turlari kiradi.

**Variable costing** – «direkt-kosting». O'zgaruvchan xarajatlarni hisoblash usuli. Mahsulot tannarxiga va, demak, yakuniy zaxiralar bahosiga faqat o'zgaruvchi ishlab chiqarish xarajatlari kiradigan, doimiy umumishlab chiqarish xarajatlari esa, davriy joriy xarajatlar sifatida inobatga olinadigan xarajatlarni hisobga olish va tannarxni hisoblash usuli. To'liqmas o'rtacha xarajatlar hisobi usuli (absorption costing) deb ham yuritiladi. Shuningdek, Direct costing, Marginal costing deb yuritiladi.

**Variable manufacturing costs** – o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari. Mahsulot ishlab chiqarilgan birliklar miqdoriga mutanosib o'zgaradigan ishlab chiqarish xarajatlarining turlari. Bevosita moddiy xarajatlarni, to'g'ri mehnat sarflarini va o'zgaruvchi umumishlab chiqarish xarajatlarini o'z ichiga oladi.

**Variance** – chetlanish. Hisobot davrida ayrim olingan ko'rsatkichning haqiqiy va me'yoriy (rejaviy, byudjetniki) qiymati o'rtasidagi tafovut.

**Variance analysis** – chetlanishlar tahlili. Haqiqiy ko'rsatkichlarning me'yoriylar (byudjetniki)dan chetlashish kattaligini aniqlash va ularning yuzaga kelish sabablarini aniqlash jarayoni. Byudjetlar ijrosini nazorat qilish, faoliyat natijalarini baholash uchun boshqaruv tomonidan qo'llaniladi.

## W

**Wages** – ish haqi. Odatda, ishlab chiqarishda bevosita band bo'lgan ishchilarining ish haqi. Soatbay yoki ishbay ishlayotgan xodimlar mehnati uchun pul mukofoti.

**Withdrawals** – chiqarib olishlar. Mulkdorlarga to'lovlar. Xo'jalik yurituvchi subyekt mulkdorlari tomonidan aktivlarni chiqarib olish – yakka xususiy tadbirkorlar va shirkatlar uchun xos amaliyot. Olib borish xo'jalik faoliyati natijalarining xususiy kapitaliga va, xususan, chiqarib olishlarga ta'sirni farqlashga imkon beruvchi, ularni aks ettiradigan schyot ham shunday nomlanadi.

**Working capital** – aylanma mablag'lar. Xususiy aylanma kapital. Joriy aktivlar va joriy majburiyatlar o'rtasidagi tafovutni aks ettiradi. Xo'jalik yurituvchi subyekt likvidligini ta'minlaydigan asosiy moddalardan biri hisoblanadi. Shuningdek, Net current assests deb yuritiladi.

**Working papers** – ishchi hujjatlar (qog'ozlar). Moliyaviy hisobotni tayyorlash bo'yicha o'z ishini tashkil etishni yengillashtirish uchun hisobchilar tomonidan qo'llaniladigan turli ichki hujjatlar, jadvallar, schyotlar.

**Work in Process Inventory** – tugallanmagan ishlab chiqarish zaxiralari. Hisobot davrida barcha ishlab chiqarish xarajatlari jamlanadigan, ishlov berish va ishlab chiqarish xo'jalik yurituvchi subyektlari tomonidan qo'llaniladigan zaxiralar schyoti. Hisobot davri yakunidagi yakunlanmagan ishlab chiqarish mazkur schyotda saldoni, ya'ni mazkur paytga tugallanmagan mahsulotga tegishli barcha xarajatlarni tashkil etadi. Shuningdek, Work in Progress, Goods in Process deb yuritiladi.

**Work sheet** – ishchi jadval. Moliyaviy hisobotlarni tayyorlashni yengillashtiruvchi asosiy vosita sifatida qo'llaniladigan ishchi hujjat turlaridan biri.

## Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. «Ўзбекистон Республикасида тадбиркорлик тўғрисида»ги Қонун. – Т., 15.02. 1991.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Бухгалтерия ҳисоби тўғрисида”ги Қонуни – Тошкент: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг ахборотномаси, 2000 йил, 5-6 – сон.
3. **Каримов И.А.** Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари /И.А.Каримов. – Т.: Ўзбекистон, 2008. – 176 б.
4. **Каримов И.А.** Юксак маънавият – енгилмас куч. И.Каримов. – Т.: “Маънавият”, 2009. – 56 б.
5. **Бобожонов О., Жунанийзов К.** “Бошқарув ҳисоби” дарслик – Т., ТДИУ, 2005 й., 368 бет.
6. **Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г.** Управление современным предприятием. – М.: ЭКМОС, 1998.
7. **Друкер П.** Стратегическое управление предприятием. – М.: Дело, 2000.
8. **Забелин П.В., Моисеева Н.К.** Основы стратегического управления. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
9. **Кратко И.Г.** Международное предпринимательство: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001, 272 б.
10. **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.
11. **Мильнер Б.З.** Теория организации. – М.: ИНФРА – М, 1998.
12. **Макиавелли Н.** Избранные сочинения. – М.: Художественная литература, 1982.
13. **Коротков Э.М.** Концепция менеджмента. – М.: ИКК «ДеКа», 1996.
14. **Кому доверить бизнес.** //Экономика и жизнь, 2003 г., январь, №2, 32 б.
15. **Литвак Б.Г.** Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2000, 392б.
16. **Научная организация труда и управление.** – М.: Экономика, 1965.



17. **Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К.** Искусство управления. – М.: Агентство «ФАИР», 1997.
18. **Пардаев А.Х., Пардаев Б.Х.** Бошқарув ҳисоби. – Т., Гафур Гулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2008 й. – 252 б.
19. **Пардаев А.Х., Пардаева З.А.** Бошқарув ҳисоби фанидан масалар тўплами ва изоҳли луғат. / Ўқув қўлланма. – Т., ТТЕСИ, 2010. - 164 б.
20. **Старобинский Э.Е.** Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел-Синтез», 1998.
21. **Хасанов Б.А., Хашимов А.А.** Бошқарув ҳисоби. Дарслик /Б.А. Хасанов, А.А. Хашимов – Тошкент, “IQTISOD MOLIIYA”, 2005. – 308 б.

1. **Muharrir:**  
A.Muxtarov

2. **Musahhih:**  
U.Yunusov

3. **Tex. muharrir:**  
D. Gabdiraxmanova

4. **Dizayner:**  
A.Mamasoliyev

5. **Sahifalovchi:**  
H.Safaraliyev

6

7

8

9 **Litsenziya AI №231 16.11.2012. Chop etishga 09.06.2014 yilda**  
**ruxsat etildi. Bichimi 60x84 1/32. TimesUZ gamiturasi.**  
**Ofset bosma. Shartli nashr tabog'i 25. Shartli bosma tabog'i 21,05.**  
**Adadi 1000 nusxa. Buyurtma № 53.**

**“TAFAKKUR” nashriyoti**  
**Chilonzor tumani, Chilonzor ko'chasi 1-uy**  
**Tel: (71)244-75-88, (90) 9933716**

**«Yosh kuch press matbuoti» MCHJ bosmaxonasida**  
**tayyorlandi va chop etildi.**  
**Toshkent shahri, Sugalli ota 5-uy.**

