

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ  
ДАВЛАТ ВА ЖАМИЯТ ҚУРИЛНИИ АКАДЕМИЯСИ

---

А.Х.Пардаев, Б.Х.Пардаев

# БОШҚАРУВ ҲИСОБИ

*Қайта ишиланган ва тўлдирилган нашр*

Ғафур Гулом номидаги нациёнт-матбаа ижодий уйи  
Тошкент – 2008

Тақризчилар:

Н. Жүраев – и.ф.д., профессор,

Б. Ҳасанов – и.ф.д., профессор

Пардаев А.Х., Пардаев Б.Х. Башқарув ҳисоби/ – Т., Фафур Гулом номидаги нацист-матбая ижодий уйи, 2008. – 252 б.

Рисолада асосий эътибор башқарув ҳисобининг мөдиятини очиб бериншга, унинг ўзига хос ҳусусиятларини белгиланға, шулар орқали корхоналарда башқарув ҳисобини таипил қилини асосларини кўрсатиб бериншга қаратилган. Шунингдек, башқарув қарорларини қабул қилинганда таъсир этадиган омилиларни ўрзанинг асосида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таниархини аниқлани, уни башқаруви ҳамда унга баҳони белгилап тамойиллари атрофлича ёритилиб, ҳаражатлар таркиби ва тэзиифи аниқ мисоллар билан кўрсатилган.

Китобда энъянавий ёндапкувлардан фарқли ўлароқ, ёритилган мавзулар доирасида вужудга келадиган вазиятни масалалар, муаммолар иллюстратив мисоллар воситасида шарҳланган, мавзуута оид тест саволлари келтирилган.

Қўлланма иқтисод йўналишини бўйича таълим олаётган талабалар, ҳисобчилар, шунингдек, хўжалик юритувчи субъектларнинг молиявий фаолиятини башқариш билан бевосита боғлиқ бўлган раҳбар ходимлар, қолаверса, кенг китобхонлар оммасига мўлжалланган.

ББК 65.05

ББК 65.290-2

II.II. 0605010205-180  
М352(04)-2008 қатъий буюртма, 2008

ISBN 978-9943-03-005-3

А.Х. Пардаев, Б.Х. Пардаев,  
Ўзбекистон Республикаси  
Президенти ҳузуридаги Ҷавлат  
ва жамият қурилиши академияси,  
Фафур Гулом номидаги нацист-  
матбая ижодий уйи (қайта  
ишланган ва тўлдирилган нашр),  
2008 й.

## КИРИН

Китобхонлар ҳукмига ҳавола әтилаёттган уибу құлланманинг асосий вазифаси, ҳар бир корхона раҳбари(менежери)ни «Бонқарув ҳисоби»нин асослари биләп тапиғтиришдан иборат.

Бонқарув қарорларини қабул қылышы – бонқарув жараённинг муҳим босқичидір. У қанчалык самаралы бүлса, корхона умумий фарзиятты шупычталык мұваффақиятты кечали. Бу масалалардың берасыда уибу құлланма, шубхасиз, катта ёрдам берады.

Корхона раҳбари малакасыннан даражасы ва сифатини белгилөвчи ассоций мезон – иқтисодий үзгарылыштардың олдиндан күра билиштің қобилятида ифодаланылады. Кимки ана шупылай қобилятида эга бўтмаса, ундан оқил ва малакати раҳбар чиқиши дартурмон. Айнан шу холосадан келиб чиқиб, құлланмала талқиқотли, норматив ва истиқболти (прогноз) қарорларни қабул қылышыннан замонавий энг қулай ва самаралы технологияси мисоллар ёрдамида баён қытанды.

Шунингдек, құлланмала қандай маҳсулот түрини қанча миқдорда ишлаб чиқиши мақсадта мувофиқтитиши аниқдан, шу билан боғлиқ харажатларни назорат қылышы ва бонқарииш, уларни ҳисобта олиш, ишлаб чиқарылаёттган маҳсулоттарниң тапиархини ҳисоблаш, белгилантан тапиархдан честлапшыларни назорат қылышыннан атрофлича ёритилди. Ишлаб чиқарылған маҳсулот баҳосини белгиланға итмий жиҳатдан ёнданиб, уни рақобат ва бозордаги талаб-тактиф ўргасидаги мүносабат таъсирити эътиборга оғлан ҳолда аниқтапп үсуллари мисоллар воситасыда күрсатилди.

Китобхонлар ҳукмига ҳавола қыланаёттган уибу рисола дастрлаб 2002 йилда нашр қылнған бўлиб, ўтган вақт давомида у китобхонлар томонидан билдирилган тактиф-истаклар, соҳала рўй берган үзгариштарни имкон қалар ҳисобта оғлан ҳолда тузатилди, қайта ишланди ва тўлдирилди.

Шу билан биргаликда, китоб мазмунига оид бўлалиган янги тактиф ва мулоҳазаларни мұағтиғтар миннатдорчиллик билан қабул қылышади.

---

Энг мураккаб санъат – бу бошқарув санъатидир.

*Karl Weber*

## I БОБ. БОШҚАРУВ ҲИСОБИ ВА УНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШДА ХАРАЖАТЛАР ЎРНИ

### 1. БОШҚАРУВНИНГ АҲАМИЯТИ, ПАЙДО БЎЛИШИ ВА РИВОЖЛАННИШИ

Иқтисодий тараққиётнинг ҳозирги босқичида корхона ва ташкилотлар фаолиятининг самарадорлитини бошқарувнинг ҳар бир бўғинила йўлга қўйилган бошқарув ҳисоби тизимисиз тасаввур қилини мураккаб. Бошқарув ҳисоби тизими корхона менежерларига тақдим этиладиган барча ҳисоб маълумотлари ва босқичларни ўзига қамраб олади. Бошқарув ҳисоби самарали бошқарув қарорларини қабул қилишида харажатларни ресжалаштириши, шакллантириш ва изорат қилиш жараёни билан узвий боғлиқ.

Халқаро эксперталарнинг таъкидлашича, корхона ва ташкилотларнинг ички бошқарув тизимида менежерларнинг ахборотларга бўлган эҳтиёжини айлан бошқарув ҳисоби тизими таъминлайди. Ривожланган мамлакатларда фирма ва компаниялар бухгалтерия ҳисоби соҳасидаги иш вақти ва ресурсларининг 90 фоизини бошқарув ҳисобини йўлга қўйиш ва юритишга, қолган 10 фоизини эса молиявий ҳисобга сарфлашади<sup>1</sup>.

Кучли рақобат муҳитида корхона ва ташкилотлар фаолият юритаётган тармоқнинг ўзига хос хусусияти ёки фаолият туридан қатъий назар, бошқарув тизимини йўлга қўйиш орқали кўзланган натижага эришиши ва самарали фаолият юритиши мумкин. Шу боисдан ҳам корхонанинг барча бўғинидаги менежерлар учун аҳамиятли бўлган бошқарув ҳисобининг мөҳияти, унинг ривожланиши босқичлари, бошқарув ҳисобини йўлга қўйиш ва юритишнинг ўзига хос хусусиятларини кенгроқ ёритишни мақсадларга мувофиқ, леб ҳисоблаймиз.

---

<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.

Замонавий менежментнинг аҳамияти шундаки, шу соҳадаги илмий изланишлар олиб борган турли мактаблар олимлари ягона хulosага келишган муҳим масала – самарали бошқарувни ўрганиши ва уни ҳар бир менежер ўз фаолиятида қўллаши мумкин<sup>1</sup>.

Бошқарув қадимдан пайдо бўлиб, ривожланиб келмоқда. Бошқарув фаолияти самарали ташкил этилмаганди эди, Миср эҳромлари қурилмаган, Вавилоннинг гўзал боғлари буниёд этилмаган, урупшар бўлмаган, шаҳарлар ва давлатлар пайдо бўлиб, гуллаб-яши намаган бўлар эди<sup>2</sup>.

Бошқарув корхона ва ташкилотлар пайдо бўлиши билан шаклана бошлади. Аммо қадимда ташкилотлар ҳозирги замонавий корхона ва ташкилотлардан сезиларли даражада фарқ қилган. Бу фарқларни корхона ва ташкилотлар қўламишининг жуда кичиклиги ва шунга мувофиқ йирик ташкилотлар ва раҳбарлар сонининг камлиги; ўрта бўғин раҳбарларининг амалда йўқлиги; раҳбарлик лавозимларини куч, яъни зўравонлик билан эгаллани; буйруқбозликка катта эътибор берини; ташкилот учун муҳим қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган шахслар сонининг камлигидан кузатини мумкин.

Шу билан биргаликда, қадим замонларда одамлар қандай қилиб ҳокимиятга эгалик қилиши, кўп пул топиш ва ҳоказоларга катта эътибор берганлар ва пироварлида, мақсадларига ишончли Эришини кафолатини берувчи бошқарув жараёнини самарали амалга ошириш масалалари устида кам бош қотирганилар<sup>3</sup>.

Бошқарув тўғрисидаги фан XX асрнинг бошларидан интенсив равинида ривожлана бошлади. Инсоният фаолиятининг дастлабки даврларидан бизгача фақат бошқарув тажрибалари нинг таҳлили ва умумлашган кўрининишларини ўзида акс этирган узуқ-юлуқ маълумотлар стиб келган<sup>4</sup>.

Хусусан, “Птаххотена ўтиллари” китобида (Қадимги Миср, эрамизгача 2000–1500 йй.) субъект бошқаруви бошлиғига қуий-

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

<sup>2</sup> Шу манбада.

<sup>3</sup> Шу манбала.

<sup>4</sup> Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА – М: 1998.

дагида маслаҳатлар тавсия қилинган: "... шикоятчининг сўзларини эшигаёттанингда босиқ бўл, у сенга айтиши мумкин бўлган сўзларни айтгунича, кўнглини бўшлаттунича унинг кўнглини чўктирма. Бахтсизликка учраган одам ўзининг саволига ижобий счимга өришинидан кўра кўпроқ кўнглини очишни хоҳлади"<sup>1</sup>.

Бошқарув борасидаги ва раҳбар бўлган шахсларга тавсия қилинадиган шу каби маслаҳатларни замонавий адабиётларда ҳам учратиш мумкин. Хусусан, С.Паркисон, М.Рустомджи, К.Ховардлар аниб шундай маслаҳатларни тўплаб, уларни маълум тамойиллар асосида гурухлашга ҳаракат қилинган. Улар томонидан ишлаб чиқилган ана шундай гурухли маслаҳатлар раҳбарларга аниқ йўналинилар бўйича қўл келади<sup>2</sup>.

Қадимги Грекияда Платон ишлаб чиқарини жараёйларини ихтисослантириши зарурлиги тўғрисида гапирган эди. Суқрот турли фаолият соҳалари бошқарувчиларининг фаолиятларини таҳтил қила туриб, улар меҳнатининг асосини ташкил қилувчи умумий тамойиллар тўғрисида гапирган эди: "Асосий вазифа — керакли одамни керакли жойга қўйиш ва ўзининг кўрсатмаларини бажарилининг эришини".

Қадимги Римда Катта Катон (эрализгача 234—149 йй.) ер эгасига қўйилдаги маслаҳат берган: "Қараш керак, ишнинг бориши қандай, нималар қилинди ва яна нималар қилиниши керак. Шундан кейин у бошқарувчидан бажарилган ишлар тўғрисида ҳисобот ва нима учун ишниң бир қисми бажарилмаганилиги тўғрисида тушунтириши талаб қилиши лозим". Шунингдек, бошқарувчига йиллик иш режасини берини таклиф этилган<sup>3</sup>.

Бошқарув "ноу-хау"лари бошқарув элитасиининг тор доираларида авлоддан-авлодга ўтиб келган.

Бошқарув фанининг ривожига италиялик давлат арбоби Макиавелли (1469—1527 йй.) катта ҳисса қўйган. У шундай деган эди: "Хукмдорининг ақлига биринчи навбатда, у қандай одамларни ўзига яқинлаштираётганлигига қараб баҳо берила-

<sup>1</sup> Бобрышев Д.Н., Семенилов С.П. История управленческой мысли: Учебное пособие. М.: 1987.- 75-89 стр.

<sup>2</sup> Паркисон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. М.: Агентство "ФАИР", 1997 и Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе инновационного предпринимательства. — М.: 1996.

<sup>3</sup> Бобрышев Д.Н., Семенилов С.П. История управленческой мысли: Учебное пособие. М.: 1987. 46—71 стр.

ди; агар бу одамлар содиқ ва қобилиятли бўлсалар, у ҳолла ҳар доим унинг донолигига ишониш мумкин, яъни у (хукмдор) уларниң қобилиятилигини сеза олди ва уларниң содиқлигини сақлаб қола олди”<sup>1</sup>.

Макиавелли таъкидлаган эдикси: “Ёрдамчининг содиқлигини билишининг битта бехато усули бор. Агар ёрдамчи давлатдан кўра кўпроқ ўз мағбаати ҳақида ўйласа ва ҳар бир ишда ўз фойдасини изласа, у ҳеч қачон ҳукмдорниң яхши хизматчи-си бўла олмайди”<sup>2</sup>.

Қуйидаги бошқарувчиликка оид ажойиб фикрлар ҳам Макиавеллига тегишилдири: “Кўпчилик ҳукмдорларининг айримлари ўзларининг донолигига ва шон-шухрати учун ўзларига эмас, балки ўз яқинларининг тўғри маслаҳатлари олдида қарздорлирлар, деб ўйлайдилар, лекин бу хато фикрлир. Аслида, илсал-қоида қўйидагичадир: доно бўлмаган ҳукмдорниң маслаҳатлари фойдасиздир”<sup>3</sup>.

Европада XVIII асрниң ўрталарида саноат инқилобидан кейин бошқарувга оил қарашлар интенсив ривожланди. Ундан кейин ишлаб чиқаринаниң туркираб ривожланиший йигув комбайнининг ва манинанинг ўзаро алманинувчи қисмларини жорий қилиншишга, сифат назорати усулларидан фойдаланишишга (Э.Уитни), ишлаб чиқарини ишчиларининг ихтисосланувига (Ч.Бэббидж) ва ҳоказоларга олиб келди.

Илмий тадқиқотлар натижаси кўрсатадики, ҳозирга келиб, бошқарув бўйича жуда кўп йўналини ҳамда тадқиқот натижалари мавжуд, бинобарин, жамият тараққиётининг турили босқичларида бошқарув фаолиятини ёки унинг таркибий қисмларини тизимлантиришишга (бир тизимга солинишга) уринишлар кўп бўлган.

Ана шу борадаги, аниқроғи, бошқарув фаолиятини тизимлантиришида энг биринчи ва муҳим аҳамиятта эга бўлган ишлар эрамиздан олдинги 5 мингинчи йилликда қадимги Шумерда амалга оширилган. Шу борадаги уринишлар натижасида нафақат бошқарув, балки инсоният тараққиётида муҳим омил ҳисобланган ёзув юритила бошлаган эди.

<sup>1</sup> Макиавелли Н. Избранные сочинения. М.: Художественная литература, 1982.

<sup>2</sup> Шу манбада.

<sup>3</sup> Шу манбада.

Уларнинг натижаси ўлароқ, маълумотларни узатиш ва жамлаш имкониятлари пайдо бўлди. Бу ана шу вақт учун бошқарув фаолиятини интенсификациялашида рагбатлантирувчиллик ролини бажарган. Бир томондан, ёзишин биладиган бизнесменлар синфи пайдо бўлган бўлса, бошқа томондан эса, қадимги Шумерда савдо операциялари ва тиҷорат ҳисоботларида, стихияли савдо муносабатларида юзага келадиган бошқарув тизимини яратиш ва тартибга солинида иштирок этувчи шахслар синфи пайдо бўлди.

Вавилон подшоҳи Хаммурапанинг (Эрамиздан олдинги 1792–1750 йй.) хукмронлик йилларида давлат бошқарувининг Жами қонунлари ишлаб чиқилди ва кучга киритилди. Уибу Жами қонунларга мувофиқ, давлат бошқаруви диний усуидан демократик усуулга ўтказилди. Ишларнинг бажарилиши устидан назорат ва жавобгарлик кучайтирилди.

Навуходоносол II (эрамиздан олдинги 605– 562 йй.) замонида бошқарувнинг давлат усуулари билан ишлаб чиқарип ва қурилини соҳасидаги назорат функцияларини ўз ичига олуви чиқарув усууларининг бирлашуви рўй берди<sup>1</sup>.

Бошқарув борасидаги мактабларнинг хизматлари ва қарашларини бир тизимта солиб, ундан самарали фойдаланишида Б. Карлоф жуда муваффақиятли ишлаган ва шу борада унинг хизматлари каттадир. Бошқарувга оид қарашлар ривожланишининг тўлиқ хронологияси ва бошқарув фаолиятини тизимлантирилган қурилишлари Б. Карлоф томонидан қуйидагича келтирилган (1-жадвал)<sup>2</sup>.

---

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

<sup>2</sup> Шу манбада.

## Бошқарувга оид қарашларнинг ривожланиш босқичлари

| Йиллар          | Шахс ёки этник турұх             | Менежменттің ривожланишидаги асосий ҳиссесі   |
|-----------------|----------------------------------|---|
| 1               | 2                                | 3   |
| Эрамиздан олдин |                                  |   |
| 5000            | Шумерлар                         | Ёзув вужудға келди, маълумотлар қайд қилина бошланды  |
| 4000            | Мисрликлар                       | Режалаптириш, ташкиллаштириш ва назорат қилиш зарурлығы асосланған  |
| 2600            | Мисрликлар                       | Бонқарувни ташкил этиндеги нормақазлаштириш тамойыллігі амал қилин асосланған   |
| 1800            | Хаммураш                         | Назорат қилинча гувоқлар ва ёзма хүжжатлардан фойдаланиш, эпк камши ұқыннан белгиләнеші, жавобгарлықи бонқаларға юқланға йүл қўйиб бўймаслиги тан олинган |
| 1491            | Яхудийлар                        | Ташкиллаштириш <u>концепцияси</u> асосланған  |
| 600             | Навуходоносор                    | Иншаб чиқарышни назорат қилиш ва рағбатлаштиришни иш ҳақи орқали амалга ошириш  |
| 400             | Сукрот                           | Менежменттің универсаллік тамойили шакллаштирилди   |
| 400             | Ксенофонт                        | Менежменттің алоҳида санъат тури сифатида тан олининші  |
| 175             | Катон                            | Ишларни ёзиб боришинидан фойдаланиш   |
| Эрамизда        |                                  |   |
| 20              | Иисус Христос<br>(Исо пайғамбар) | Ягона бошланған. Олтін қоїда. Инсоний муносабатлар  |
| 1100            | Газали (Имом Фаззолий)           | Менежерға қўйиладиган талаблар  |
| 1835            | Маршалл, Логман                  | Менежменттің тан олининші ва писбатан мұхимлігінинг мұхокама қилининші  |
| 1881            | Жозеф Вартон                     | Колледжлар учун тадбиркорлық менежменти курсининг инициаб чиқилиши  |

|      |               |   |
|------|---------------|---|
| 1900 | Ф.У.Тейлор    | Илмий менежмент, тизимли ёндашпув, кадрлар менежменти, меҳнат ва менежмент ўргасида кооперацияниң зарурлиги, функционал ташкилот, баҳолаш |
| 1916 | Г.Файоль      | Менежментниң дастлабки түлиқ назарияси шаклланы, унинг функциялари, тамойиллари, менежментниң ўқитилиши зарурлигини тап олиниши           |
|      | А.Г.Черн      | Менежментниң функционал концепциясиги   |
| 1919 | Моррис Кук    | Менежментдан турлы соҳаларда фойдаланиши имконияти очилди   |
| 1927 | Элтон Мейо    | Гуруҳли интилишларнинг социологик концепциясиги   |
| 1943 | Линдслі Урвик | Менежмент тамойилларнининг ягона корреляциясигининг ишлаб чиқилишини  |
| 1949 | Норберт Винер | Информациялар назариясида тизимли таҳлилнинг ишлаб чиқилиши   |
| 1976 | Ромари Стюарт | Ҳар хил вазиятларда менежер фаолиятини чеклаш ва алтернатив усуулар   |
| 1985 | Том Петерс    | Истеммолчиларга одамлар сингари, ташкилот персоналигига эса бизнес ривожланишининг муҳим ресурси каби муносабатда бўлиши                  |

Карлоф томонидан бир тизимга солинган бошқарувга оид қарашларнинг энг муҳим ривожланиши босқичлари шу соҳани ўрганимоқчи бўлганлар учун муҳим йўриқномадир. Ана шу тизимда келтирилган, яъни қадимда ўрганилган бошқарув усууларининг аксарияти бугунги кунда ҳам ўз долзарблиги ва аҳамиятини йўқотгани йўқ. Шунга мувофиқ, уларни янада ривожлантириши, корхоналар фаолиятига яқин бўлган жиҳатларини такомиллантириш, замонавий бошқарув фанининг ривожланишига катта ҳисса қўшиади, деб ҳисоблаймиз.

Тараққиётнинг ҳозирги босқичида, бошқарувга оид қарашларнинг тез ривожланётганинги кузатиш мумкин.

Бу тараққиёт босқичидаги бошқарув қандай бўлиши, корхоналар фаолиятини самарали ташкил қилиш учун унинг қайси йўналишилари, тамойиллари ва усуллари асос қилиб олинини лозим деган муҳим масалани ечини мақсадида унинг иқтисодий ривожланини тарихига яқин бўлган даврдаги назарияси моҳиятини, ташкил қилишининг йўналиши ва усулларини яқиндан ўрганиш лозим.

Бу борада бутуни дунёда тан олинган америкалик инженер Тейлорнинг (1856–1915 йй.) ҳиссаси катта бўлган. У бошқарув назариясининг ривожланишита катта ҳисса кўшигани. Бунга, асосан, XX аср бошларида АҚШда юзага келган ижтимоий-сиёсий вазият туртки бўлди. АҚШ учун ушбу даврда саноатнинг туркираб ривожланиши хусусиятли бўлиб, темир йўл тармоқлари мамлакатни самарали бошқарувга эҳтиёж сезган йирик ишчи кучи бозорига айлантириди. Биринчи навбатда тадбиркорлар бошқарини усусларига катта эътибор берган корхоналар ғуллаб-яшилади.

Қайл этиши лозимки, ана шу вақтгача тадбиркорларга мениджментнинг сирлари ўргатилимас эди. Аммо олдиндан тўйланган тажрибалар ўз ижобий натижасини берди<sup>1</sup>.

Энг муҳими ва мамлакатимиз амалиёти учун эътиборлиси – ана шу даврда бошқарув санъати тажрибалар асосида ривожланди, бошқарувга ўқитиш эса, фақат тадбиркорларнинг шахсий хатолари ва капи菲ётилари эвазига амалга оширилди. Ана шу вужудга келган иқтисодий-ижтимоий вазиятнинг барчаси бошқарувнинг фан сифатида келиб чиқини учун асос яратди.

Бошқарув тўғрисидаги замонавий фан 1911 йилда Тейлорнинг “Илмий бошқарув тамойиллари” китоби наширдан чиқини билан бошланди. Тейлор қўйидагича тавсифланадиган “Илмий бошқарув” тизимини таклиф қилди: “Анъанавий билимлар ўрнига – фан; қарама-қариниликлар ўрнига – гармония; якка меҳнат ўрнига – ҳамкорлик; угумдорликни чеклаш ўрнига – максимал угумдорлик; ҳар бир алоҳида ишчишининг энг максимал угумдорликка эринишни ва энг юқори даражадаги фаровонолик”<sup>2</sup>.

Тейлор биринчи бўлиб, ҳар қандай ихтиёрий олигинан корхонада бошқарувни самарали ташкил қилиш учун қўйилдаги

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

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

4 та мезоп бажарилиши лозимлигиги илмий жиҳатдан асослаган<sup>1</sup>:

| Т.р | Мезон       | Моҳияти   |
|-----|-------------|---|
| 1.  | Илмий асос  | Эски, анъанавий иш юритиш усулларининг ўрнини алмаштирувчи илмий фундамент яратиш, унинг ҳар бир элементини илмий тадқиқ қилиш      |
| 2.  | Танлаш      | Ишчиларни илмий жиҳатдан асосланган мезонлар, машғулотлар ва ўқишилар асосида танлаб олиш   |
| 3.  | Ҳамкорлик   | Меҳнатни ташкил қилиш бўйича ишлаб чиқилган илмий ишлар тизимиши амалиётта жорий қилишида маъмурият ва ишчилар ўргасидаги ҳамкорлик |
| 4.  | Жавобгарлик | Маъмурият ва ишчилар ўргасида меҳнатни тенг тақсимланиши ва жавобгарлик   |

Юқорида номи келтириб ўтилган китобда Тейлорнинг илмий жиҳатдан асосланган иш ҳақи, ишлаб чиқариши ва меҳнатни ташкил қилиш бўйича таклифлари бошқарувни ташкил қилиши борасида муҳим аҳамиятга эга тамойиллардир. Хусусан:

- иш ҳақи жойга эмас, балки ишчига ҳисобланади;
- ~~устамалар~~ тайинлаш таҳминларга эмас, балки аниқ билимларга асосланниши лозим;
- аниқ билимларга асосланган устамалар бир хил бўлини лозим;
- чуники шу тартибда белгиланган устамалар сабабли товорлар арzon сотилади, ишчилар эса одатдагидан кўпроқ иш ҳақи оладилар;
- аниқ билимларга асосланган иш ҳақи энг яхши ишчиларни юзага чиқарали, уларга кўпроқ нул тонишга имконият беради, ишда атайлабдан секин ишлашга олиб келувчи сабабларни йўқ қиласди, ишчилар ва тадбиркорларни ҳамкорлик қилишига ундаиди<sup>1</sup>.

Ўз илмий изланишлари натижаси бўйича Тейлор муҳим илмий асосга эга бўлган бошқарувда чизиқли тизим ўрнита “бўлимлар” тизимини таклиф қиласди. Унинг фикрича, чизиқли тизимда инчилар армиядагига ўхшаш битта ва ягона

<sup>1</sup> Тейлор Ф.У. Научные основы организации промышленных предприятий. СПб., 1912.

<sup>2</sup> Тейлор Ф.У. Усовершенствованная система сделкой оплаты. СПб., 1914.

бошлиқдан топшириқ олар эдилар. Энді эса, уста ва бригадирнинг бажарадиган иши 8 та қисмга бўлинади ва инчилар битта бошлиқ ўрнига бевосита 8 та “тор” мугахассислар, яъни ўз ишини профессионал ларажада биладиган бошлиқлар билан муносабатда бўладилар. Тейлор назарияси маъмурий бошқарув персонали сонининг кескин ошиб кетишига олиб кела-ди, лекин шу билан биргаликда, бошқарувни ташкил қилинча муҳим қадам қўйилди, унинг натижаси бўйича меҳнат унумдорлиги ўсишига эришиш имкониятлари яратилади.

Тейлорнинг бу иши Касаба уюпмалари томонидан қаттиқ ташкид остига олиниди. Касаба уюпмалари тейлоризм назарияси меҳнаткашларни эксплуатация қилишни кучайтиради, деб қарадилар. Бу назарияга нафақат Касаба уюпмалари, балки тадбиркорлар томонидан ҳам ташкидий қарашлар бўлган. Сабаби – Тейлор томонидан таклиф этилган янгича меҳнатни ташкил қилиш тизимидаи фойдаланиш ишлаб чиқаринни бошқарипнинг эски, анъанавий, одатдаги усул ва технологияларидан воз кечишни, янги тизимни жорий қилиш бўйича мавжуд ўз усусларини қайта кўриб чиқишни тақозо этган.

Тейлор назариясининг нафақат илмий, балки амалий аҳамияти ҳам катта бўлганинги учун ҳам барча прогрессив янгиликлар сингари бу назария, бунинг натижаси сифатида бошқарув тўғрисидаги фан ҳам тан олиниди.

Илмий бошқарув усусларини ривожлантиришда Тейлорнинг издошлиари бўлган эр-хотин Гильбертларнинг илмий-тадқиқот натижалари эътиборга моликлир. Улар ингчининг микроҳаракатини таҳдил қилувчи усулини ишлаб чиқдилар. Унинг асосида – ингчининг ҳаракат кинограммалари, уларниң кейинги стандарт кетма-кетликларини аниқланни имкониятлари яратилди.

Г. Гант бирмунча қийин ишларни режалаштириш ва бажарилишини текниришига имкон берадиган бошқарувнинг чизиқли графигини амалиётта киритди. Гантнинг графиги ёки бошқача қилиб айтганда, диаграммаси ҳозирги кунда амалиётда кенг фойдаланилаётган тармоқ графикларини режалаштиришининг таркибий қисми бўлиб хизмат қилмоқда. Гант диаграммалари корхона фаолиятини календарли режалаштиришида кенг кўлланнилмоқда.

Юқорида санаб ўтилган ана шу мактаблар намояндалари-нинг илмий-тадқиқот натижалари, хусусан, фанининг назарий асослари (Тейлор), бошқарув усуслари (Гильбертлар) ҳамда бошқарувда чизиқли график (Гант) мамлакатимиз иқтисодининг турли тармоқларида фаолият юритаётган тадбиркорлар учун

бошқарувни энг самарали ташкил қилишин тавсия қилиши йўналишида илмий талқиқотлар олиб бораётган мактаб ва олимлар учун бениҳоя катта ҳам амалий, ҳам илмий аҳамиятга этадир.

## 2. БОШҚАРУВНИНГ МОҲИЯТИ, ТАМОЙИЛЛАРИ ВА МАҚСАДЛАРИ

Бошқарув фани дунёнинг тараққий этган мамлакатларида бугунги кунгача ривожланиб, моҳияти янада ойдинланиб, ўз тамойилларга эга бўлиб бормоқда. Ана шу масалаларда бир қатор мактаб вакиллари ва уларнинг қарашлари мавжуд бўлиб, бошқарув ҳисобини ташкил қилиши ва юритиш учун уларни ўрганиши ва моҳиятига тўғри баҳо бериш мухим, деб ҳисоблаймиз. Шундай қарашшарга эга бўлсан бир мактаб вакиллари – «Эмерсоннинг ўн икки тамойили» номи билан ташилган.

Бошқарувни такомиллантириши борасида олиб борилган Эмерсон ишиларининг асосий йўналишилари инчиларни эмас, балки бошқарувчиларнинг меҳнат самарадорлитини оширишга қаратилган. У табиий бойликларнинг талон-тарож қилиниши, улардан нооқилона фойдаланиши ва инсон имкониятлари бой бериладиган сабабларнинг асоси – нотўғри ташкилотчиликда, деб таъкидлаган<sup>1</sup>.

Эмерсон ўз замондошлиаридан фарқли ўлароқ, ишида юқори натижаларга минимал харажатлар эвазига эришилади, деб ҳисоблар эди. Ишдаги зўрма-зўракилик яхни натижалар бермаслиги, балки аксинча, зўрма-зўракилик ва унумдорлик ўртасида тескари алоқа мавжуд.

Эмерсон назариясига мувофиқ, заводдаги уста фақат ўз бошилиги ишини енгиллантириши учун эмас, балки инчиларга раҳбарлик қилиши учун ишилайди, тақсимотчи – раҳбар наст бўғин бошиликларига хизмат кўрсатиш учун ва ҳ.к., яни у биринчи бўлиб меҳнатни бошқаришининг мақсад ва моҳиятини англаб етди. Олиб борилган тадқиқот натижалари сифатида Эмерсон томонидан таклиф этилган қуйидаги ўн икки тамойилнинг моҳияти ҳозирги кунда ҳам ўз долзарблитини йўқоттаний йўқ<sup>2</sup>:

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

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

| Т.р | Мезон                       | Моҳияти  |
|-----|-----------------------------|--|
| 1.  | Мақсаднинг аниқ белгилапиши | Келишилган мақсадлар ва шу борада тўғри йўпальтирилган кўрсатмалар катта патижазларга эришишга имкон беради. Келишилмаган мақсадлар катта йўқотишларга олиб келади   |
| 2.  | Соғлом фикр                 | Ишлаб чиқаришини ташкил этиши асосида тонналар ортидан қувиши, бизнесга катта капигал киритишга интилиш эмас, балки ишлаб чиқаришини оқилиона ташкил этиши, соғлом фикр асосида ташкилот муаммоларини очили ётиши лозим  |
| 3.  | Ўринли маслаҳат             | Эмерсон ҳар бир корхонанинг “барча бўлнималарда бошқарувий тақомиллантириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқин билан шугулланувчи” бўлим ташкил этишини тақлиф этган. Эмерсоннинг бу қойдаси замонавий корхоналарда менеджмент ролини тушунишда тўлиқ мос келади                              |
| 4.  | Интизом                     | Бу борада тегинсли йўриқномалар мавжуд бўлиши ва ҳар бир ишчи уни билиши ва бажарини лозим   |
| 5.  | Ходимга нисбатан муносабат  | Ингиллар яхши меҳнат шароити, иш ҳақи ва доимий равинида малакаларини опирини имкониятлари билан татъминланган бўлиши лозим. Ингиллар танлов асосида ишга олинини ва бунда уларнинг ишша қобиғиятларини ҳисобга олиши лозим  |
| 6.  | Тўлиқ ва доимий ҳисоб       | Эмерсоннинг фикрича, маҳсулотларнинг миқдори, нархи ва самарадорлиги ҳисобини юритиш орқали юқори унумдорликка эришини мумкин  |
| 7.  | Диснетчерлик                | Диснетчерлик – бу режалаштиришининг бир қисмини ўзида намоён этапи. Амалиётнинг кўрсатишича, ишни режалаштириб, унга диснетчерлик қиласдан, ҳаттоқи режалаштирилмаган ишга диснетчерлик қилини яхшироқдир  |
| 8.  | Меъёрлар ва иш режими       | Меъёрларни унумдорлик заҳираларини аниқданни ва йўқотишларни камайтириш устида ишлашга имкон беради. Оқилиона меҳнат меъёrlарини аниқлаш барча операцияларнинг хронометражи, самарали режалаштириши, психологлар, физиологлар ва бошқа мутахассислар интироқида амалга оширилиши лозим |

|     |                                |   |
|-----|--------------------------------|---|
| 9.  | Шароитларнинг меъёrlаштирилиши | Шароитларнинг меъёrlаштирилиши аниқ ва тўлиқ ҳисоб, ишнингдек, ишларни режалаштириши учун зарурдир  |
| 10. | Операцияларни меъёrlаштириши   | Операцияларни меъёrlаштириши бир томондан, ишлаб чиқаришда автоматлаштиришини жорий қилиш орқали ишлаб чиқаришини стандартлашга имконият яратса, иккичи томондан, операцияларни бажаришда вақтни меъёrlашга кўмаклашади                                 |
| 11. | Ёзма стандарт йўриқномалар     | Эмерсоннинг фикрича, ёзма стандарт йўриқномалар тўплами қопувлар ва корхона амалиётининг кодификацияси ҳисобланади. Бу корхонада эришилган муваффақиятлар ёзма равишда мустаҳкамланиши учун зарурдир.   |
| 12. | Унумдорлик учун мукофот        | Ишдаги яхши натижалар учун рағбатлантириши ва иш ҳақини опириш тизимининг йўқлиги унумдорликпенинг пасайинига олиб келади. Ишчиларни рағбатлантириши учун иш ҳақидан ташқари, рағбатлантиришининг бошقا шаклларидан ҳам фойдаланиши мақсадга мувофиқдир |

Юқоридаги тамойилларнинг жуда кўпчилигининг ҳозирги босқичдаги аҳамияти ва унинг янгича моҳияти Президентимиз И.Каримов томонидан бизнес, хусусан, кичик ва ўрга бизнесни ривожлантиришга қаратилган муҳим йиғилиш ва тадбиркорлар билан учрашувларда, мамлакатимиз ижтимоий-иқтисодий тараққиётининг ўзига хос томонларини ҳисобга олган ҳолда очиб берилган, кенгайтирилган<sup>1</sup>.

Мамлакатимиз Президенти томонидан корхоналарни бошқарини жараёни, уларда ишни ташкил қилиш, бозорга ўзи ишлаб чиқарган маҳсулот, иш ва хизматларни олиб чиқини, қолаверса, чет мамлакатларга юқори сифатли маҳсулотларни чиқариши борасидаги жуда кенг қамровли йўналиши берилган

<sup>1</sup> Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. Т.: Ўзбекистон, 1995.

Каримов И.А. Юксак маълакали мутахассислар – тараққиёт омили. Т.: Ўзбекистон, 1995.

Каримов И.А. Янгича фикрлари ва ишлари – давр талаби. Т.: Ўзбекистон, 1997, т.5.

Президент Ислом Каримовнинг «Мамлакатнинг 2002 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожланиши ва 2003 йилда иқтисодий ислоҳотларни янада чуқурлаштиришнинг асосий йўналишлари тўтрасида»ги Вазирлар Маҳкамасининг йиғилишидаги маърузаси. 2003 йил, 17 февраль.

тамойилларни барча корхона ва ташкилотлар ўз амалий фаолиятида қўллашлари лозим, деб ҳисоблаймиз.

Бошқарувни ташкил қилиш борасида муҳим амалий аҳамиятга эга бўлган ва умуман, бошқарув фанининг фан сифатида шаклланишида Анри Файолнинг (1841–1925 йй.) хизматлари ҳам катта аҳамиятга эга. Анри Файолнинг ўзи жуда кўни йиллар (таксминан 30 йилдан ортиқ давр мобайнида) Франциядаги йирик тонг-кон ва металургия компаниясини бошқарган. У компанияни банкротлик арафасида қабул қилиб, ўзидан кейин энг йирик Француз компанияларини қолдириди. Ижодий фикрларнинг катта амалий тажрибалар билан уйғуланишиб кетиши ва ташкилотни бошқарип соҳасида экспериментлар олиб борини имкониятлари бошқарувга доир қарашларнинг ривожланишида сезиларли туртки бўлган.

У илмий ишларида кўтарган масалалар моҳиятини очишда ўзи ишләётган битта компания доирасида чекланиб қолмади, аксинча, ўз тояларини бошқарув обьекти бўлган ихтиёрий ташкилотга тарғиб қилди.

Анри Файолнинг бошқарув фани олдидаги муҳим ҳиссаси – у биринчи бўлиб, “бошқарув” тунгунчасига қўйидагича аниқ таъриф берган, яъни: **«Бошқарип – корхонада мавжуд бўлган барча ресурслардан максимал даражада фойдаланган ҳолда корхонани мақсадлар сари етаклашдир».**

Файол бошқарилиши зарур бўлган корхона фаолиятини қўйилаги 6 та соҳага ажратади:

| Т.р | Корхона фаолияти соҳалари | Моҳияти   |
|-----|---------------------------|---|
| 1.  | Техник                    | Технологик ва техник йўналишлар   |
| 2.  | Тижорат                   | Харид қилиш, сотиш ва айирбопланш   |
| 3.  | Молиявий                  | Кадрлар излаш ва ундан самарали фойдаланиши   |
| 4.  | Ҳимоя                     | Шахс ва мулкни ҳимоялаш   |
| 5.  | Бухгалтерия               | Инвентаризация, баланс, харажатлар, статистика ва активлар ҳисоби                   |
| 6.  | Маъмурий                  | Фақат шахсий таркибга тегинсли, материаллар ва механизмларга ҳеч қандай алоқаси йўқ |

Шу билан биргаликда, А.Файол бопқарув тамойилларини мутлоқ эмас, балки ижодий ёндашувни талаб этадиган этилувчан, деб ҳисоблаган.

Файолининг хизматлари шундаки, у – бопқарувчи бўлиш учун фақат муҳандислик тайёргарлиги сирларини билдиш старли эмас, деб таъкидлайди. Анри Файол яхши бопқарувчи бўлиш ва корхонани самарали бопқариш учун – бопқарувни профессионал даражада ўрганиши ёки бопқача қилиб айтганда, менежментни ўрганиши зарур, деган холосага келди<sup>1</sup>.

Корхонани бопқариш борасидаги Файол томонидан эътироф этилган зарурий тамойиллар қуйидагилардир:

| Т.р. | Мезон   | Моҳияти   |
|------|---|---|
| 1.   | Ҳокимият жавобгарликдан ажралмасдири          | Бўйруқ ва фармойишлар берадиган шахслар ўз бўйруқ ва фармойишларининг оқибатлари учун жавобгардирлар  |
| 2.   | Ихтисослашган меҳнат тақсимоти                | Меҳнатининг барча турлари учун ҳам меҳнат тақсимоти амал қилини керак. Бу барча шароитлар бир хил бўйтан ҳолатда кўп ва сифатли ишлаб чиқарипга имкон беради                          |
| 3.   | Фармойишнинг ягоналити                        | Ишчи битта бопчиликдан фармойиш олини керак   |
| 4.   | Интизом                                       | Интизом – самарадорликни оширишга қаратилган келингувларни ҳурмат қилинип, мансублик, тирипқоқлик. Интизом раҳбарлар ва одий ходимлар учун ҳам мажбурийдир                            |
| 5.   | Ягона раҳбарлик                               | Ҳар бир ишла қўйилган мақсадга эришини учун жавобгар бўладиган битта шахс керак.Faқат тавсиялар ишлаб чиқуни жамоавий бўлиши мумкин   |
| 6.   | Якка хоҳишининг умумий манфаатларга бўйсуниши | Ходим ёки ходимлар гуруҳининг манфаатлари ишнинг манфаатидан устун бўлиши мумкин эмас. Агар жамоа ичиза тарқоқлик сезилса, у ҳолда раҳбар ягона қарор қабул қилинини таъминлаши керак |
| 7.   | Мукофотланш                                   | Файол мукофот адолатли бўлиши ва ходим ҳамда иш берувчини қаноатлантириши лозим, деб ҳисоблайди   |

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

|     |                                    |   |
|-----|------------------------------------|---|
| 8.  | Марказлашув                        | Самаради ишлаб чиқариши мөхнат тақсимоти ва марказлашган бопшарувнинг уйғунлашуви орқали таъминланади. Марказлашув даражаси корхонанинг ҳажми ва фаолиятининг ўзига хос хусусиятларига боғлиқ ҳолда турличи бўлиши мумкин                           |
| 9.  | <u>Иерархия</u>                    | Ҳар бир корхонада аниқ белгиланган тоқори тоифадан пастга қараб “бопшарқулар занжири” амал қилиши лозим. Уни бесабаб бузин кепрак эмас. Агар у зарар келтирса, у ҳолда уни қисқартириши мақсадга мувофиқдир   |
| 10. | Тартиб                             | Ҳамма нарсанинг ўз жойи белгиланган бўлиши ва ҳамма нарса ўз жойида турини лозим. Бопшача қилиб айтганда, мақсадга эришини жараёнида кучлар аниқ қўйиб чиқилиши ва уларнинг ўзаро ҳаракатлари аниқ бўлини кўзла тутилади                            |
| 11. | Адолат                             | Оддий ходимларнинг шига нисбатан садоқати ва қобилияти раҳбарият томонидан очиқ ва адолатли муносабат билан қарни олинини лозим   |
| 12. | Ходимнинг барқарорлиги             | Калргар қўнимизлиги одатда, корхона фаолиятининг старлича самаради эмаслигидан далолат беради. Самаради фаолият юритаётган корхоналарда одатда, персонал таркиби барқарор бўлали  |
| 13. | Ташаббус                           | Ташаббус корхона фаолиятида ходимнинг имкониятларини янада тўлароқ рўёбга чиқаришига кўмакланади  |
| 14. | Корпоративлик<br><i>Бу рутурни</i> | Файол корхонани бошқаришда “бўлиб ол ва ҳукмронлик қил” деган тамойилга маҳкам ёпишиб олишини маслаҳат бермайди. У корхона фаолиятида ягона мақсадга эришинида жамоа интилишларини таъминлайдиган жамоа тамоили мақсадга мувофиқдир, деб ҳисоблайди |

Илмий талқиқотлар натижасида ўрганилган мактаблар тажрибаси бошқарув тўғрисидаги фаннинг асослари шу тартибда яратилганингини, бошқарув назарияси ва амалиёти шу тартибда юзага келганингини ва ривожланганингини кўрсатади. Ана шу йўналишнинг ҳар бирини мустақил тарзда ўрганиш ва улар-

нинг илмий натижаларини алоҳида-алоҳида “бошқарув мактаби” номи билан амалий фаолиятга тадбиқ этилса, натижалари ихтиёрий олингтан корхонада бошқарувни энг самарали тарзда ташкил қилиш учун дастлабки асосларни яратади.

Ана шундай илмий бошқарув мактабининг (1885–1920 йй.) ёрқин намояндалари сифатида Тейлор, Френк, Лилия Гильбертлар ва Генри Гантлар тавсияларини ўрганиш мумкин. Ушбу мактабининг асосий хизмати, улар фанният назариясини яратдилар, тамойилларини асосладилар ҳамда биринчилардан бўлиб исботладилар, яъни: бошқариш – мустақил мугахассислик, агар ҳозирга қадар бўлганидек, ишларни режалаштириш ва бошқариш билан бу ишларни бевосита бажарувчилар эмас, балки бу ишларни профессионал даражада бошқаришини биладиганлар шуғуллансалар, натижада факат корхона ютади<sup>1</sup>.

Давр нуқтаи назаридан келиб чиқиши бўйича иккичи санаотган ва қўассик ёки маъмурий бошқариш мактаби номи билан манҳур бўлган бошқариш мактаби (1920–1950 йй.) бевосита Анри Файол, Англияда бошқариш масалалари бўйича манҳур мугахассис бўлган Л.Урвик, Жеймс Д.Муни (“Женерал моторс”) ва бошқаларнинг хизматлари билан боғлиқлар. Бу мактабининг издошлиари бошқарувнинг универсал тамойилларини яратишга иштилдилар. Улар бошқарув, корхона тузилмаси ва ходимларни бошқариш тизимини яратдилар<sup>2</sup>.

“Неоклассик” мактаб номини олган олимлар ишлари асосида самарали бошқарилаётган корхоналарнинг асосий элементи сифатида инсон омилини англаз ётади. Унинг ёрқин намояндалари – менежментга бошқа одамлар ёрдамида ишларни бажариш, деб таъриф берган Мэри Паркер Фоллетт ва Элтон Мэйодир. Элтон Мэйо аниқ ишлаб чиқилган иш жараёнлари ва яхши иш ҳақи ҳар доим ҳам меҳнат унумдорлигини опишига олиб келмаслигини исботлаган.

Ана шу мактабининг асосий назарияси моҳияти – инсон муносабатларини бошқаришининг самарали усусларидан фойдаланиш ҳисобланади<sup>3</sup>.

Бихевиоризм мактаби (1950 йилдан ҳозиргача) намояндалари Крис Анджерис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор

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

<sup>2</sup> Шу манбада.

<sup>3</sup> Шу манбада.

ва бошқалар асосий эътиборни ижтимоий ўзаро ҳамкорлик, мотивация, авторитет ва ҳокимиятнинг характеристи, лидерлик, коммуникациялар, меҳнатнинг моҳияти ва сифатининг турли аспектларига қаратганилар.

Айнан мана шу мактаб вакиллари “бихеворизмнинг тўғри қўлланилини корхона, ходим ва умуман, самараодорлик гаровидир” деб ҳисоблайдилар<sup>1</sup>.

### **“Сонли ёндашув” мактаби назарияси моҳияти<sup>2</sup>**

Сонли усулларга асосланган мактаб (1950 йилдан ҳозиргача) бошқарни жараёнларини моделлаштиришга асосий эътиборни қаратади.

Модель у ёки бу даражада вазиятни тасаввур этиши мумкин бўлган, вазиятни оғзаки тасвириланини математик формулалар кўрининишида ифодаланадиган қонуниятларга алмаштириш имконини беради.

Моделлаштириши – фаннинг бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиши билан боғлиқ бўлган янги йўналиши пайдо бўлишига олиб келади. Буларга жараёнларни тадқиқ этиш, тизимли таҳдил, чизиқти ва сонли дастурлаш, динамик дастурлаш, ўйинлар назарияси ва бошқалар киради. Айнан мана шу моделлаштиришини бошқарувни ташкил қилишдаги аҳамияти ҳозирги ривожланиши босқичидаги кичик бизнес ва тадбиркорлик субъектлари фаолияти учун ўта муҳимдир. Сабаблари орасидаги энг асосийси – бу бозор муносабатларининг тобора эркинлануви ва рақобатни кучайини шароитида айлан бир масалага кўп вариантили ёндашими зарурияти, аникроги, турли хил қарорлар ва альтернатив қарорлар қабул қилиши заруриятининг келиб чиқишидир. Ана шу кўп вариантилар орасидаги қарорлар орасидан энг самаралисини танлаб олини ва унинг эҳтимолларини ўз хоҳишнига бўйсундира олиш учун бошқарувла моделлаштириш имкониятини ҳозиргача биронта усул боса олганича йўқ. Шунинг учун ҳам бу мактаб вакиллари тавсиясининг амалий аҳамияти катта деб ҳисоблаймиз.

### **“Жараёнли ёндашув” мактаби назарияси моҳияти<sup>3</sup>**

Бу мактаб назарияси моҳиятига кўра, бошқарув – мақсадларга эришинига йўналтирилган ўзаро боғлиқ узлуксиз ҳаракатлар йигими сифатида қаралади.

<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> Шу манбада.

Ана шу мактаб вакиилари “бошқарув жараёнларини тапкилі этувчи ҳаракатлар бошқарув функциялари деб атаб” бошқарув функциясыға асос солишади<sup>1</sup>.

Деярли барча муаліїфларнинг асарларида учрайдиган умумлашган бошқарув функцияларини улар биринчи марта қўйидагича гурухлашган:

- режалаштириш;
- ишларни ташкил этиши;
- мотивация;
- пазорат.

Бу асосий бошқарув функциялари коммуникациялар ва қарорлар қабул қилиш каби ҳаракатлар орқали ягона бошқарув жараёни билан боғланади.

Бошқарувнинг маана шу мактаб гурухига киритилган режалаштириш функцияси корхоналарнинг мақсадлари ва уларга эришини йўлларини аниқланишинг асосий йўналишларини белгилаб берилга хизмат қиласи. Режалаштириш жараёнининг ажралмас қисми бўлиб, кичик ва ўрта бизнес корхоналарининг ҳолатини, унинг молия соҳасидаги кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилиш, маркетинг, ишлаб чиқарини, илмий ва тажриба – конструкторлик ишламалари, кадрлар таъминоти, асосий ресурслар билан таъминланганлиги ҳисобланади.

Режалаштириш жараёнида якуниловчи ҳаракат бўлиб, қўйилган мақсадларга эришинининг аниқ йўлларини аниқлаб олини ҳисобланади. У ишларнинг асосий босқичларини ва технолого-тиқ кетма-кетликларни, бажариш муддатларини, кўзда тутилган барча ишларнинг ижрочилигини, бу босқичларни таъминланаш ресурсларини аниқлаб олини ўз ичига олади.

Корхона самарали бошқарилиши, унинг таркибига кирувчи ходимлар ва ажратилган ресурслар ёрдамида мақсадга эришинини таъминланаш учун самарали ташкил этилган бўлини лозим.

Ишларни ташкил қилиш корхоналарининг барча тизимларини таркибий тузилиши жиҳатдан кўриб чиқишдан бошланади: унинг асосий элементларини ажратиб кўрсатиш ва улар ўртасидаги ўзаро боғлиқликни аниқлаш лозим бўлади.

Мотивация бошқарув жараёнининг асосий функцияларидан бири ҳисобланади. Мотивация ёрдамида режала кўзда тутилган

<sup>1</sup> Мессон М.Х., Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело. 1998, стр. 55–79.

төгшіриқтарнинг бажарилуини ва раҳбар томонидан ходимга берилған ваколатларнинг амалта оширилини таъминлаганади.

Бошқарувни ташкил қилиш борасидаги деярли барча мактаб вакиллари қарашларыда XVII асрнинг охирларидан бошлиб XX асрга ҳодимлар учун мотивация муаммоси олдий ечилади, деб санаған, яныни ҳодим қапча күн ишиласа, шуңа күп ҳақ олади. Лекин мотивация муаммоси кейинчалик ўрганишилар ишнің күрсатдикі, иқтисодий рағбатлантириши фақат ҳодимни ўз ишига бұлған мұрасабатини аниқлайдыган мотивлардан бири ҳисобланади. Аслида, мотивация эхтиёжларнинг мураккаб түпнамини ҳисобға олиши лозим ва яхни иш шароити мавжуд бўлғанды ушбу эхтиёжларнинг қондирилишини таъминлаган ҳолда ҳодимларни мотивациялаш мумкин бўлали.

Бизнес – режала белгиланған ишларни бажарип жараёнида ички ёки ташкил шароитларни жиудий ўзгариши рўй бериши мумкин. Масалан, қонуғчиллик, бозор копьюнктураси ўзгариши, ишилаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифатини кескин ошириши имкониятини берадиган янги технологиялар шайло бўлинни мумкин.

Узоққа мўлжалланған стратегик мақсадларни кўзлайдиган кичик ва ўрта бизнес корхонаси рўй берадиган ўзгаришларни дарҳол иайқайлиган тескари алоқанинг самарали амал қилувчи механизмига эга бўлиши лозим.

Бу эса фақат назорат орқали амалта оширилини мумкин. Назорат – бошқарув функцияси сифатида ташкилот томонидан кўйилған мақсадларга эреппини таъминлашни назарда тугали.

Бошқарув функцияларини самарали амалта ошириши учун қарор қабул қилиши ва коммуникациялар қаби боғловчи жараёнлар зарурлар.

Барча бошқарув функцияларини амалта ошириш чоғида қарорлар қабул қилинади, чунки режалантириши, ташкилланитиши, мотивация ва назорат қилиш чоғида бошқарув қарорларини қабул қилиши зарур. Ҳақиқатан ҳам, тегимли қарор қабул қилмасдан юқорида санаб ўтилған бошқарув функцияларининг бирортасини ҳам амалта ошириб бўлмайди.

Қарор қабул қилиши чоғида раҳбарнинг олдида иккита масала туради: қарорнинг мумкин бўлған вариантларини ишилаб чиқишни ва улардан яхшисини ташкил олиши.

Бутунги кунда бошқарув қарорларини қабул қилиш бошқарув тизимини такомиллаштиришинг асосий муаммоларидан бириллар.

Ахборотлар бошқарув қарорларини қабул қилишін чөғіда мұхим роль ўйнайды. Бошқарув ахборотлари олинадиган ёки узатилаған жараён коммуникация дейилади.

Коммуникация жараёнларисиз, ахборотни бошқарув субъектидан бошқарув обьектига узатылышларсиз ва аксинча, узатилаёттан ахборотлар түрі түшүнілмаслігін натижасыда бошқарув тизимининг иши самаралы бўлиши мумкин эмас.

Коммуникациялар мавжуд бўлмаса, хоҳлаган ташкилотда одамлар гурухини бирлантирувчи умумий мақсадлар ҳақида келишиб олиш мумкин эмас.

Коммуникацияларсиз режалаштириш ҳам, ташкиллаштириш ҳам, мотивация ва назорат ҳам бўлиши мумкин эмас.

Агар фақат ахборотларни узатиппининг техник муаммолари одатда, айрим қийинчиликларни көлтириб чиқармаса, у ҳолда узатилаёттан бошқарув ахборотларини тақдим этиппининг анча түшүннарли ва самарали усулини ташлаш, кўпинча бошқарув тизимини самарадорлигини белгилаб беради.

“Жараёни ёндашув” мактабининг камчиликларидан бири шуки, одатда улар ўз лицекатларини фақат бир нарсага, ташкилот фаолиятининг мұхим аспектига қаратганлар, корхонани тўлиқ, ягона тизим сифатида кўриб чиқмаганлар. Ҳақиқатан ҳам, бир ёки ундан ортиқ қатнашгидан ташкил топган корхона бир тизимни, одатда етарлича мураккаб тизимни ташкил қиласди.

Тизимни бир бутун деб түшүнниш учун унинг қисмлари ўзаро боғлиқлиги, агар бу қисмлардан бирортасыда ўзгариши рўй берса, қолпанлари ҳам бутунлай ўзгариб кетинини англаш мүхимдир.

Масалан, корхона томонидан маҳсулот ишлаб чиқарини бўйича конвойернинг ишдан чиқиши маҳсулот етказиб беришдаги узилишларга, эскирган асбоб-ускуналарни янгилани бўйича янги муаммоларга, янги технологик линияларни ишга туширишга ва бошқа оқибатларга олиб келади. Маҳсулот сифатининг насыишии корхонанинг бозордаги мавқеи ва фойдаланинг насыишиига, кредиторлар билан муаммолар келиб чиқишига олиб келади. Бошқарувдаги тизимли ёндашув раҳбарга ўзи бошқараёттан ташкилотга янгича кўз билан – ягона организм каби қараш, тизим элементларидан бирига иисбатан ҳар қандай бошқарувчилик таъсири одатда, унинг бошқа қисмларига ҳам таъсири түшүннишга имкон беради.

Тизимли ёндашувнинг асосий хизмати шундаки, у бошқарув жараёнида тизимниң алоҳида элементлари – майдада ти-

зимларни ягона тизимга, яъни ташкилотта бирлаштириди. Тизимли ёндашув, нафақат кичик ва ўрта бизнес корхоналарининг майдада тизимларини, балки тизим ичидаги мавжуд бўлган мураккаб боғлиқдикларни ва уларни атроф-муҳит билан ҳар томонлама алоқаларини ҳисобга олган ҳолда бутун корхонани бошқариш зарурлигини айланига имкон беради.

Бошқарувдаги, айни пайтда, муҳим деб эътироф этилаётган вазиятли ёндашувга мувофиқ, бошқарув асосида бошқарилиши лозим бўлган вазият ётади. Бошқарув қарорлари қабул қилиши керак бўлган вазиятлар турли-тумандир, бунда раҳбар ўз корхонасида дуч келадиган ҳар бир вазият бўйича уни счини йўлларини топини ва самарали қарор қабул қилиши зарур.

Бошқарув жараёнида вужудга келган ҳолатга вазиятли ёндашувни тўрт қадамли жараён кўрининида қўйидагича ифодалаши мумкин:

1. Раҳбар профессионал бошқарувининг усул ва технологиялари билан таниш бўлиши лозим. У бошқарув жараёни, якка ва гуруҳли ҳолатлар, тизимли таҳдил, режалаштириш ва назорат усуллари, қарорлар қабул қилишидаги сонли усуллар тўғрисида тасаввурга эга бўлиши керак.

2. Бошқарув услубиёти ўзининг кучли ва кучсиз томонларига эга, қарор қабул қилишидаги турли вазиятларда улар ҳар хил самара беради. Вазиятли таҳдил қилишга киришаётганда ўёки бу тавсияларга мувофиқ, бошқарувчилик таъсириниң бўлиши мумкин бўлган натижаларини олдиндан кўрини лозим.

3. Вазиятни тўғри тушунини ва интерпритация қилиши зарур, воқеаларниң ривожланишига ҳал қўйувчи таъсир кўрсатувчи омилларни тўғри аниқлай олиш ва анча таъсирчан омилларниң алмашинишига олиб келувчи ўзгаришларни олдиндан кўра билиши керак.

4. Тизимли ёндашувдан фойдаланган ҳолда қарор қабул қилинаётган маълум вазиятда энг кам салбий натижада берувчи бошқарипп йўлларини топини ва умуман, бирмуича самарали усуллар ёрдамида корхона олдида турган мақсадларга эришини таъминлаш зарур.

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиши бошқарувининг асосий функциялари: режалаштириш, ташкил этиш, мотивация, назоратни боғловчи муҳим жараён ҳисобланади. Айнан, ҳар қандай корхонанинг раҳбари томонидан қабул қилинадиган қарор, нафақат унинг фаолият самарасини белгилайди, балки

барқарор ривожланиш имкониятлари, тез ўзгараётган даврга күніка олиш қобилятини ифодалайды.

Самарали қарорлар қабул қилиш–корхоналарнинг самарали фаолият кўрсатиши ва ривожланишини мұхим шартларидан бири ҳисобланади.

Қарорлар қабул қилиш жараёиларининг мұхимлігини инсоният ўзининг жамоа бўлиб фаолият юрита бошлаши билан бир вақтда антлади.

Шунинг учун бошқарув назариясининг пайдо бўлиши ва ривожланишидан кейин қарорлар қабул қилиш назарияси пайдо бўлди ва ривожланди.

Бошқарув тўғрисидаги замонавий фан билан бирга бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси замонавий тушунчадаги корхоналар пайдо бўлишидан кейин келиб чиқди.

Замонавий корхоналар эски типдагиларидан нафақат сонининг кўплиги, балки фаолиятининг кенглиги билан ҳам фарқланади. Бундай корхоналарда бошқарув қарорларининг роли ортади.

Замонавий корхоналарда эски типдагилардан фарқли равишда олий ва ўрта бўгин раҳбарларининг сони кўпdir. Ҳар бир раҳбарнинг профессионал мажбурияти ўзига берилган ваколатлар ҳажмига мувофиқ бошқарув қарорларини қабул қилиш ҳисобланади.

Хозирги кунда самарали фаолият юритаётган корхоналарда раҳбарлик лавозимини эгаллаш ани шу корхонада қабул қилинган тартиб ва компетентлик бўйича амалга оширилмоқда. Раҳбарнинг компетентлиги, биринчи навбатда, унинг қабул қилаётган қарорларининг самарадорлиги ва қабул қилган қарорини амалга оширилишини улдалай олишига қараб белгиланади.

Шунингдек, айрим корхоналарда, ҳаттоқи раҳбарлик лавозимига эга бўлмаган кўп сонли мутахассисларга берилган ваколатлар бўйича ҳам корхона учун мұхим бўлган қарорлар қабул қилиш мумкин.

Юқорида санаб ўтилган сабаблар корхоналарни принципиал характерда янгича бошқаришининг пайдо бўлишига, бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси ва амалиётининг изчилик билан ривожланишига сезиларли таъсир кўрсатди.

Юқорида эслатиб ўтилганидек, бошқарув тўғрисидаги замонавий фаннинг, айниқса, Тейлор бошлаб берган илмий бошқарув мактаби эришган ютуқларининг асосийларидан

бири, биринчи бўлиб ишларни режалаштиришнинг бошқарув функциялари ва ишлаб чиқариш жараёнларининг таҳдили ишнинг ўзидан ажратилди.

Бу бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни биринчилардан бўлиб мустақил бошқарув акти (бўгини) сифатида қарала бошланганинги билдиради.

Бир вақтлар Александр Македонский ҳам ўз армиясида штаб ташкил қилиб, чизиқни офицерларга юклатилган – бевосита жанг олиб борили функциясини, штаб офицерларига юклатилган – ҳарбий ҳаракатларни бошқарини функциясидан ажратганинги бизга тарихдан маълум.

Лекин бошқарув қарорларини қабул қилиш функциясини мустақил ўрганиши, таҳдил қилини ва тавсиялар ишлаб чиқиш предмети бошқарув тўғрисидаги замонавий фан пайдо бўлганидан кейин шаклланди.

Бизга тарихдан маълумки, бошқарув тўғрисидаги фан мустақил илмий фан сифатида XX асрнинг бошларида пайдо бўлди.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш назариясининг мустақил фан сифатида интенсив ривожланиши XX асрнинг 40-йилларига тўғри келади. Иккинчи жаҳон уруши даврида Англияда бир гурӯҳ олимлар олдига фуқаролик мудофаси обьектларини, ўт очиш нуқталарини оптимал жойлаштириши, кемаларга қарши бомбаларни портлатишнинг чукурлиги ва транспорт карвонларини қўриқлаб борилини оптималлаштириш каби жуда мураккаб масалалар қўйилган эди.

Бошқарув қарорларини қабул қилишининг 50–60-йилларда юзага келган ва кең кўламда фойдаланилган тизими бирмунча ўзгартирилди ва жараёнларни тадқиқ қилиш, тизимли таҳдил, техник тизимларни бошқарини ва шу каби маҳсус пайдо бўлган илмий фанлар кўрининида шакллантирилди.

Уларнинг ҳар бирида қарорлар қабул қилиш назарияси таркибий қисм бўлиб қолди.

Ҳақиқатай ҳам, жараёнларни тадқиқ қилишининг таърифида қуийдагиларни учратамиз: “Жараёнларни тадқиқ қилиши илмий фан бўлиб, у мазкур ҳолатда ижроия органининг қарорлар қабул қилиши учун асос бўлувчи, специфик муаммоларни ечиш учун барча машҳур илмий усусларни қўлладайди”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело. 2000, стр. 392.

Қарорлар қабул қилиш назариясининг иккита таърифи учрайди: тор ва кенгайтирилган.

Кенгайтирилган таърифда қарорлар қабул қилиш бошқарувнинг барча жараёнлари билан тенглантириллади.

Тор таърифда эса, қарорлар қабул қилиш кўплаб алътернатив вариантлардан энг яхшисини таилаб олиш сифатида тушинилади.

Кўлғчилик олимлар тор таърифни унчалик тўгри, леб ҳисобламайдилар. Уларнинг фикрича, қарорлар қабул қилиш фақат энг яхши қарорни таилаб олиш билан чегаралашмаслиги керак. Қарорлар қабул қилиш назариясига қарорлар қабул қилингандан кейин уларнинг ижроси, назорат ва ҳаракатлар натижаси таҳлилини ҳам киритиш мақсадига мувофиқдир.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш назариясининг ажралмас қисми бўлиб, қарорларнинг алътернатив вариантларининг генерацияси ҳисобланади.

Шундай қилиб, хуоса қилиш мумкинки, XX асрнинг ўрталарида юзага келган барча бошқарув фанлари сезиларли даражада бир-бирини тўлдиради, ўзаро боғлиқ ва умуман, уларнинг аниқ номи бошқарув жараённида асосий эътибор берилган жиҳатларини белгилайди. Лекин ҳамма жойда асосий ўрганилаётган бошқарув жараёнларидан бири бўлиб, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш ҳисобланади.

Аммо биз четлаб ўтголмайдиган бошқа сезиларли фарқлари ҳам бор. Бу жараёнларни талқиқ қилиш ва бошқарув тўғрисилаги бошқа фанларнинг сонли маълумотларга, аниқ мезонларга ва баҳолашларга асосланишида ўз аксини топади.

Мугахассислар ҳар доим қарорлар қабул қилишда фақат соили маълумотлар билан чегараланиш мумкин эмаслигини яхши биладилар.

Лекин кейинчалик жараёнларни талқиқ қилиши ва бошқарув тўғрисида юқорида эслатиб ўтилган бошқа фанлар бошқарув масалаларини счишнинг математик (сонли) жиҳатларига катта эътибор қаратдилар.

Масалан, уларда кузатиш, гипотезалар ва эътиқодни шакллантириш, тизимли йўналишлар ва моделлантириш тамойилларидан фойдаланишини ўз ичига олувчи илмий усулдан фойдаланиш марказий ўринни эгаллайди.

Жисмоний, ўхшаш, имитацион ва математик моделилар кенг фойдаланилган.

Қабул қилинган бошқарув қарорларини рақобатчиларга күрсатадиган таъсири ва рақобатчилик вазиятларини акс эттирувчи ўйинлар назарияси модели, навбатлар ёки оптималь хизмат күрсатиш, захираларни бошқариши, чизикли дастурлар, иқтисодий таҳлил моделиари ҳозиргача анча машхурдир.

Қарорлар қабул қилиш назариясининг предмети бўлиб, сонли усуллар билан биргаликда сифатли ахборотларни олиш ва таҳлил қилишта имкон берадиган усуллар ҳам майдонга чиқади.

Булар асосан, эксперт баҳолани, кўп мезонли таҳлил, вазиятини мазмунли таҳлил қилиш усуллари ва бошқалардир.

Худди шундай ҳолатлар менежментнинг сонли таҳлил усулларига тўғри келмайдиган кўнчиллик жиҳатларига ҳам тааллуққандир.

Бошқарув жараёнида қарорлар қабул қилишдаги турли босқичларининг ўринини аниқлайдиган чизмани қуидаги шаклда келтириш мумкин (I-расм).

Қарорлар қабул қилиш амалда инсон фаолиятининг барча жабҳаларига тааллуқли бўлиб, бошқарув жараёниниң ажралмас қисми ҳисобланади.

I-расм

#### Бошқарув жараёнида қарорларни қабул қилиш босқичлари



Қарорлар қабул қилиш назарияси доирасыда бошқарувининг умумий назарияси имкониятларини сезиларли көнгайтирган сони ва сифатли ахборотларни олиш ва таҳлил қилиши услуслари ривожланди.

Баъзан қарорлар қабул қилиш амалиёти ўз ҳолича ва назария ўз ҳолича амал қилмоқда деган гаплар қулоққа чалиниб қолади.

“Менинг ўзим ҳаммасини биламан” тамойили бўйича ишлайдиган раҳбарларнинг энг катта хатоси ҳам шунидадир. Самарали бошқарув қарорини қабул қилиш учун бир кишининг билим ва тажрибаси одатда камлик қиласи, замонавий раҳбар бошқарув қарорларини қабул қилишининг замонавий технологияларини шухта эгаллаган бўлиши лозим.

Бошқарув қарорларини қабул қилиши соҳасидаги замонавий фан сифат нуқтаи назаридан янги босқичга кўтарилиди. Унинг асосида замонавий ташкилотларга хос бўлган мураккаб бошқарув масалаларини ечишга имкон берадиган самарали бошқарув технологиялари ишлаб чиқилди.

Бугунги кунда бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда ҳисобга олинидиган ахборотлар ҳажмининг кескин кўпайини, катта ҳажмдаги сонли ва сифатли ахборотлар устида жараёнларни амалга ошира оладиган ва қайта ишлайдиган имкониятларга эга бўлган замонавий ҳисоблаш техникаларининг пайдо бўлиши мухим роль ўйнади.

Қарорларни қабул қилинишини қўллаб-қувватлайдиган замонавий компьютер тизимлари, эксперт тизимлари, қарорлар қабул қилиш жараённада фойдаланишга мўлжалланган ва қарорлар қабул қилишга тайёргарлик доирасида катта ҳажмдаги иқтисодий, математик, мантикий ва бошқа турдаги ҳисоб-китобларни амалга оширишга, мураккаб вазиятларда самарали бошқарув қарорларини қабул қилишга имкон берадиган эксперт баҳоланинг автоматланишган тизими яратилди.

Қарорларни тайёрланаш жараённада ҳар хил йўналишдаги турли-туман бошқарув масалаларини ечиш зарурияти қарорлар қабул қилиши назарияси олдига янги масалаларни, хусусан, иқтисодий ислоҳотлар изчиллик билан амалга оширилаётган ҳозирги кунда замонавий иқтисодиётни бошқарини бўйича муаммоларни қўймоқда.

Ҳозирги кунда бошқарув қарорларини қабул қилишининг замонавий технологияларидан фойдаланиши асосий профессионал қобилиятларидан бири самарали бошқарув қарорларини қабул қилиб олиши ҳисобланган раҳбар учун ҳаётий заруратлар. Барча шароитлари тенг бўлган қаттиқ рақобат кураши шароитида бошқарув қарорларини қабул қилишида замонавий технологиялар имкониятларидан фойдаланишини йўлга қўйган ташкилотлар муваффақиятларга эринимоқда, рақобат курашида сенгиб чиқмоқда ва барқарор ривожланмоқда.

### 3. БОШҚАРУВ ВА МОЛИЯВИЙ ҲИСОБЛАРНИ ЎЗАРО ТАҚҚОСЛАШ

#### Бошқарув ва молиявий ҳисобларнинг хусусиятлари

| №  | Бошқарув ҳисоби  | Молиявий ҳисоб   |
|----|--|--|
| 1. | <p><i>Maқsadi</i> – корхона менежерларини асосли қарорлар қабул қилиши учун зарур бўлган маълумотлар билан таъминлаш</p>   | <p><i>Maқsadi</i> – ташқи фойдаланувчиларни молиявий ҳисобот маълумотлари билан таъминлаш</p>  |
| 2. | <p>Корхона менежерлари талаби доирасида <i>ташкил қилинади</i> ва юритилади:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бухгалтерия ҳисобини ташкил қилиш ва юритишнинг исталган шакли ташлаб олинини мумкин;</li> <li>• маълумот шакли ва муддати корхона менежерлари талабига қараб турлича бўлиши мумкин;</li> <li>• маълумотлар ҳажми турли кўринишда бўлиши мумкин</li> </ul> | <p>Аниқ белтиланган талаблар ва мезонлар асосида <i>ташкил қилинади</i> ва юритилади:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ўзбекистон Республикаси “Бухгалтерия ҳисоби тўғрисида”ги қонуни;</li> <li>• Бухгалтерия ҳисобининг миллий стандартлари;</li> <li>• Низом, йўриқнома, қоида ва ҳ.к.</li> <li>• Молиявий ҳисоботнинг тасдиқланган шакллари</li> </ul> |

## Бошқарув ва молиявий ҳисобларниң фарқлари

| №  |   | Бошқарув ҳисоби   | Молиявий ҳисоб  |
|----|---|---|---|
| 1. | <b>Маълумотлардан фойдаланувчиларга қараб</b>           | <p>1. Маълумотлардан фойдаланувчилар шу корхонанинг раҳбарлари</p> <p>2. Бу ҳисобот шакллари ташки иштеймалчилар учун берилмайди</p> <p>3. Ҳисоботдаги маълумотлар шу корхонанинг тижорат сирлари ҳисобланади</p>   | <p>1. Маълумотдан фойдаланувчилар шу корхонадан ташқаридагилар</p> <p>2. Шу билан биргаликда корхона раҳбарлари ҳисобот муддати ва сифати учун бевосита жавобгардирлар</p> <p>3. Ҳисобот маълумотлардан бевосита ва билвосита манфаатдорлар фойдаланиши мумкин</p>              |
| 2. | <b>Ҳисоб маълумотлариниң акс эттириши усулига қараб</b> | <p>1. Хўжалик жараёнлариниң акс эттириши албатта икки ёқдама ёзув принципига асосланishi шарт эмас</p> <p>2. Маълумотлар ҳар қандай ўлчов бирлигига ҳисобланиши мумкин</p> <p>3. Ҳисобот маълумотлари бош китобининг маълумотлари билан тент бўлиши ва тақъосланиши шарт эмас</p> | <p>1. Хўжалик операциялари бухгалтерия ҳисобиининг икки ёқдама ёзуви принципига асосан ёзилади</p> <p>2. Молиявий ҳисобот маълумотлари албатта нул бирлиги кўрининишида акс эттирилади</p> <p>3. Молиявий ҳисобот маълумотлари бош китобининг ёзувларига мос келенини лозим</p> |
| 3. | <b>Танлани әркинилигига қараб</b>                       | <p>1. Бошқарув ҳисоби маълумотлариниң шаклланишига ҳеч қандай талаб ва мезонлар кўлланилмайди</p> <p>2. Бу ҳисоб турида ягона мезонга амал қилинади – яъни, маълумотлариниң бошқарув қарорларини қабул қилишмаги аҳамиятлilik даражаси</p>  | <p>1. Молиявий ҳисобот маълумотлари аниқ мезонлар ва принципилар асосида шаклланиши ва акс эттирилиши шарт</p> <p>2. Маълум талаблар ва мезонлар асосида маълумотлар қайд қилинади, баҳоланади ва счёtlарда акс эттирилади</p>  |
| 4. | <b>Ўлчов бирлигига қараб</b>                            | <p>1. Бошқарув қарорларини қабул қилишида келгусида содир этилиши мумкин бўлган нул бирлиги (сўм) тўғрисида қарорлар қабул қилинади</p>   | <p>1. Молиявий ҳисоботининг барча маълумотлари нул бирлиги (сўмда) акс эттирилади</p>   |

|    |  |   |  |
|----|--|---|--|
|    |  | 2. Албатта пул бирлиги (сўм) эмас, машина-саноат, тайёр маҳсулот бирлиги (донаси) ва бошқа ўтчовиар ҳам ишлатилиши мумкин   |  |
| 5. | Бухгалтерия ҳисоби объектларига қараб          | 1. Бонқарув ҳисоби айрим одинган бўлимлар, иш жойлари, цехлар бўйича бўлинни мумкин<br>2. Объект сифатида алоҳида мавзудаги бонқарув вазифаси ҳам олиниши мумкин (масалан, йил давомидаги дебиторлик ва кредиторлик қарзларнинг ҳолати) | 1. Молиявий ҳисобда корхона фаолияти тўғрисидаги барча маълумотлар умумлаштирилади<br>2. Барча ҳисоб объектлари бухгалтерия ҳисоби ва молиявий ҳисбототда акс эттирилиши шарт  |
| 6. | Ҳисботнинг тузилиши вақтига қараб              | Бонқарув ҳисботи истаган вақтга тузилиши мумкин. Масалан:<br>• ҳар куни<br>• ҳар 10 кунда<br>• ҳар ойда<br>• ҳар чоракда ва ҳ.к.  | Молиявий ҳисбот шакллари белгиланган вақтларда тузилади:<br>• чоракда<br>• йилда   |
| 7. | Ишончлилик даражасига қараб                    | 1. Бонқарув ҳисобида маълумотларнинг аксарияти келгусида рўй бериши ва содир этилини куттилади<br>2. У кўпроқ субъектив характерга эга ва ишончлилик даражаси нисбатан паст   | 1. Молиявий ҳисобда ҳақиқатди амалга оппирланган хўжалик жараёнилари тўғрисида маълумотлар акс эттирилади. Шунинг учун унинг ишончлилик даражаси юқори<br>2. Молиявий хўжалик фаолияти аудиторлик текникувидан ўтказилади (қонунчиликда кўзда тутилган ҳолларда) |
| 8. | Бухгалтерия ҳисобини юритиш мажбуриятiga қараб | 1. Бонқарув ҳисобида бухгалтерия ҳисобини юритиш шарт эмас<br>2. Бу ҳар бир корхона раҳбарлари хоҳиши асосида ташкил қилиниши ва юритилиши мумкин   | Ҳар бир корхона мулкчилик шаклидан қатъи назар, бухгалтерия ҳисобини юритиш ва тегишли органларга ўз вақтида молиявий ҳисботларни тақдим этиши шарт  |

## Бошқарув ҳисобининг асосий вазифалари

|    |  |
|----|--|
| 1. | Ишлаб чиқариш ва корхона фаолиятини оператив бошқариш учун зарур ва фойдалы маълумотлар билан раҳбарларни таъминлаш  |
| 2. | Корхона келажаги ва ишлаб чиқаришини ривожлантириши бўйича перспектив қарорлар қабул қилиш учун маълумотлар тизимини шакллантириши ва раҳбарларни шу маълумотлар билан таъминлаш |
| 3. | Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (бажарилган ишлар ва қўрсатилган хизматлар) таниархини ҳисоблаш, белгиланган меъёр, режа, мезон ва сметалардан четланишини аниқлаш, қўрсатиб бериш  |
| 4. | Корхонанинг молиявий-хўжалик фаолиятини, молиявий қўйилмаларни, янги технологияларни жорий қилишни режалаштиради, режанинг бажарилишини назорат қиласди                          |
| 5. | Шу кабилар   |

### 4. ХАРАЖАТЛАР КЛАССИФИКАЦИЯСИ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ХАРАЖАТЛАРИНИНГ ЭЛЕМЕНТЛАРИ

2-жадвал

#### Харажатлар классификацияси

| №  | Классификация белгилари  | Харажатлар тuri                       |
|----|--|---------------------------------------|
| 1. | ишлаб-чиқариш жараёнидаги иқтисодий ролига қараб                           | асосий ва иккиласч                    |
| 2. | ишлаб чиқарилаёттан маҳсулот таниархига киритилишига қараб                 | тўғри ва эгри (бесосита ва билвосита) |
| 3. | ишлаб чиқарип ҳажмига нисбатан   | ўзгарувчан ва доимий                  |
| 4. | (Шу каби жами ўн саккиздан ортиқ белгиларига қараб классификация қилинади) |                                       |

## Тұғри мөддий харажатлар

Асосий материаллар

Хом апё

Масалан, стол ёки стул ишлаб чиқариш учун қанча мих ёки самолёт ишлаб чиқариш учун қанча болт ишилатилған. Мана шундай харажатлар ишлаб чиқарылаётгандан маңсулот компоненттері бўлишидан қатъи назар, ёрдамчи материаллар гурӯҳига киритилади ва улар эгри харажатлар туркумида ҳисобга олинади

Худди шунингдек, шим ишлаб чиқарылдаги материал сарфи – тұғри харажатта, унга ишилатилған иш, тұрма, занжирлар бўлса, эгри харажатлар туркумига киритилади

Сувенирлар ишлаб чиқарышни олинг. Алоҳида олинган буюмни безаш учун қымматли материаллар, мисол учун олтин суви ишилатилиши мумкин. Бу ҳам ёрдамчи материал, лекин уни эгри харажатлар туркумига киритиб бўлмайди. Унинг нархи асосий буюм нархидан бир неча баравар кўп бўлиши мумкин

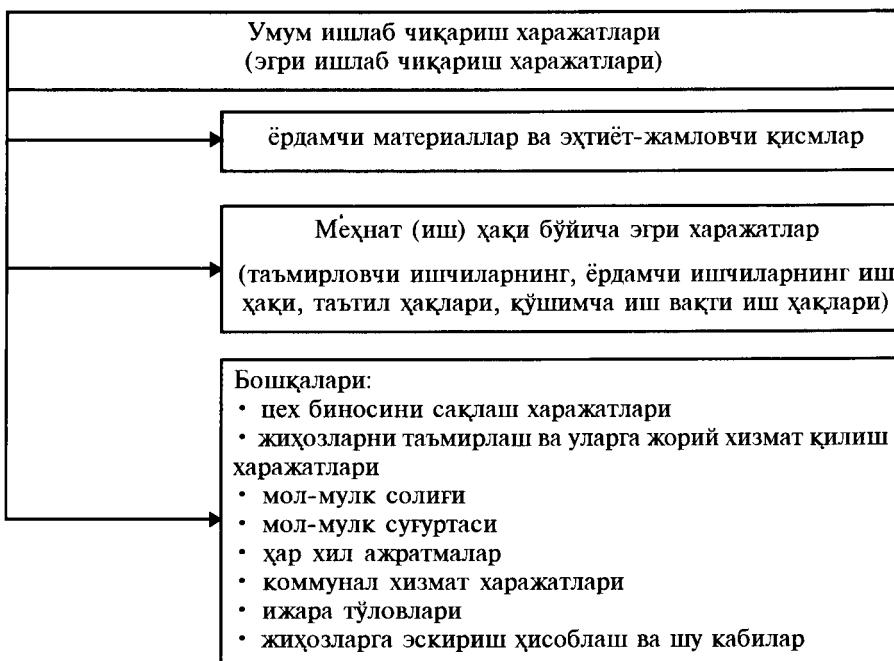
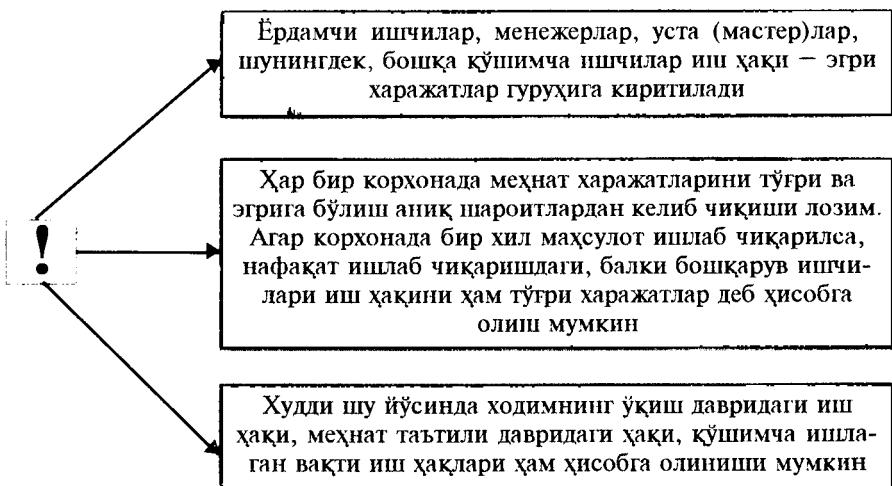
## Тұғри мөддий харажатлар

Бевосита ишлаб чиқарыла банд бўлган ишчи кучи харажатлари

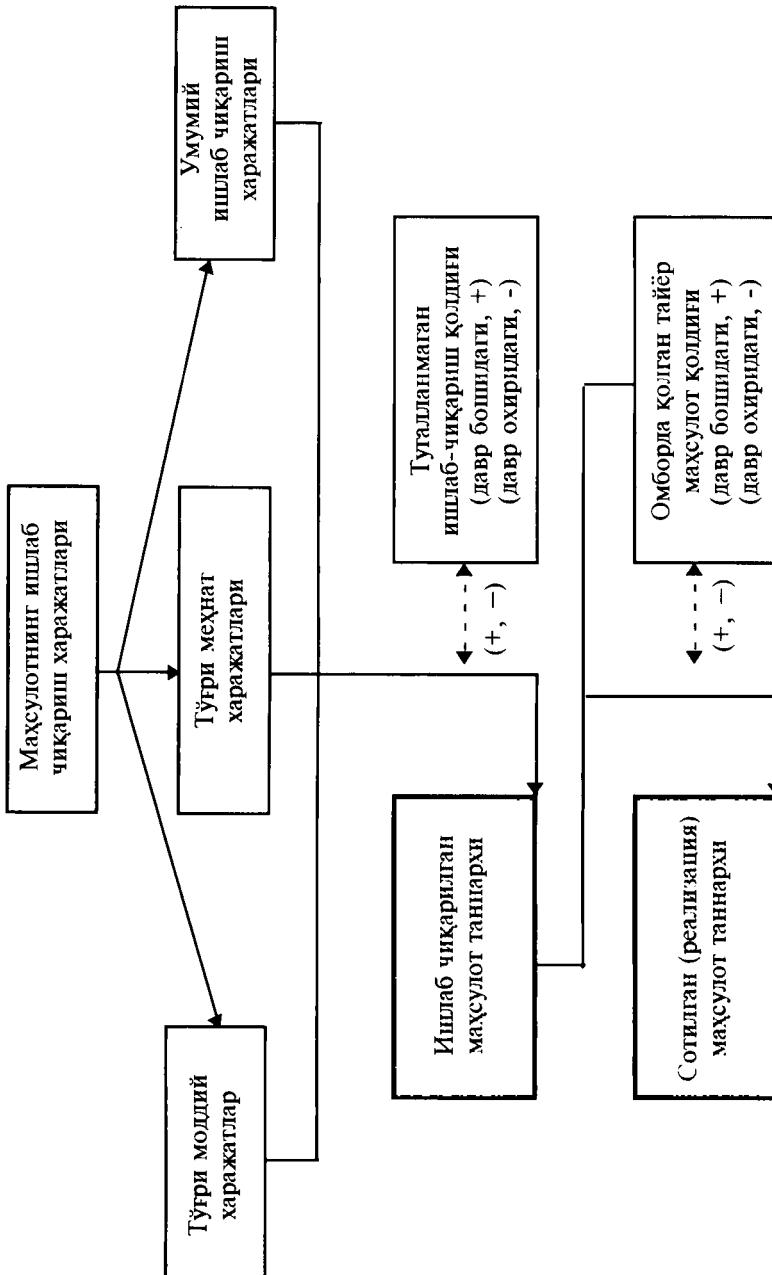
Бевосита ишлаб чиқарылдаги ишчилар ҳақи

Ишлаб чиқарыш жараёнидаги ишилатётгандан машиналар операторларининг иш ҳақи

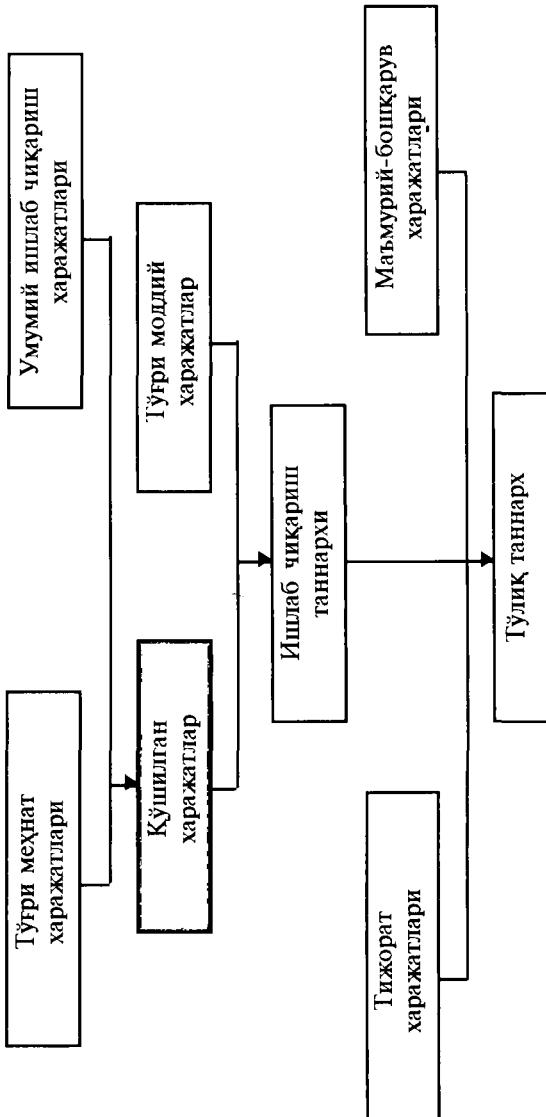
Бевосита ишлаб чиқарыла банд бўлган бошқа ишчилар иш ҳақи



### Маҳсулотнинг ишлаб чиқарини харажатларини аниқлаш



Махсулотнинг тўлиқ танинхини аниқланиш



## 5. ТҮЛИҚ ВА ЎЗГАРУВЧАН ХАРАЖАТЛАРНИ ҲИСОБГА ОЛИШ УСУЛЛАРИ, УЛАРНИНГ МОЛИЯВИЙ НАТИЖАЛАРГА ТАЪСИРИ



**Харажатларни ҳисобга олиш усуллариға  
мисол**

|    |  |
|----|--|
| 1. | Корхона «Х» турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқариши билан банд. Йил давомида корхона янги маҳсулот ишлаб чиқаришига мослашмоқчи   |
| 2. | <p>Қуйидаги маълумотлар мавжуд:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тўғри моддий харажатлар – 59136</li> <li>• тўғри меҳнат харажатлари – 76384</li> <li>• ўзгарувчан умум ишлаб чиқариши харажатлари – 36960</li> <li>• йил давомида 24640 маҳсулот бирлиги ишлаб чиқилган;</li> <li>• ҳисобот даври бонни ва охирида туталланмаган ишлаб чиқариши бўлмаган</li> </ul> |
| 3. | <p>Шу маълумотлардан фойдаланиб, қуйидагиларни ҳисоблаш лозим:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>маҳсулот бирлигининг нархини;</li> <li>ҳисобот давр охирига бўлган тайёр маҳсулот қолдигини;</li> <li>иккала усул бўйича ҳисобот даврида сотилган маҳсулотларниң таннархини.</li> </ol>  |

3-жадвал

**Харажатларни ҳисобга олиш тартиби**

| Кўрсаткичлар   | Ўзгарувчан<br>харажатлар<br>ҳисоби | Тўлиқ<br>харажатлар<br>ҳисоби |
|--|------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Ишлаб чиқарилган маҳсулот<br/>бирлигининг таннархи</b>            |                                    |                               |
| тўғри моддий харажатлар<br>(59136 : 24640 бирлик)                    | 2.40                               | 2.40                          |
| тўғри меҳнат харажатлари<br>(76384 : 24640 бирлик)                   | 3.10                               | 3.10                          |
| ўзгарувчан умум ишлаб чиқариши<br>харажатлари (44352 : 24640 бирлик) | 1.80                               | 1.80                          |
| доимий умум ишлаб чиқариши<br>харажатлари (36960:24640 бирлик)       | –                                  | 1.50                          |
| <b>Маҳсулот бирлигининг жами таннархи</b>                            | 7.30                               | 8.80                          |

|  |         |         |
|--|---------|---------|
| йил охирига қолган тайёр маҳсулотлар<br>қолдиги (2.640 x 7.30)<br>(2.640 x 7.30)<br>(2.640 x 8.80) | 19 272  | 23 232  |
| сотилган маҳсулотларнинг таниархи<br>(22.000 x 7.30)<br>(22.000 x 8.80)<br>(22.000 x 8.80)         | 160 600 | 193 600 |
| доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари  | 36 960  |         |
| молиявий натижалар ҳисоботида кўрсатилган жами харажатлар  | 197 560 | 193 600 |

4-жадвал

**Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисбот**  
(маржинал усул бўйича)

|  |                            |         |
|--|----------------------------|---------|
| Маҳсулот сотинидан тушган тушум  |                            | 539 000 |
| Сотилган маҳсулотлар таниархининг ўзгарувчан қисми   |                            |         |
| · сотиш учун мўлжалланган товарлар таниархининг ўзгарувчан қисми   | 179 872                    |         |
| · минус, тайёр маҳсулотларнинг охириги қолдиги   | 19272                      |         |
| · тенг, сотилган маҳсулотлар таниархининг ўзгарувчан қисмига   | 160 600                    |         |
| плюс, ўзгарувчан тижорат харажатлари<br>(22 000 x 4.80)  | 105 600                    | 266 200 |
| Маржинал фойда   |                            | 272 800 |
| · минус: доимий харажатлар<br>· доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари<br>· доимий тижорат харажатлари<br>· доимий маъмурӣ харажатлар | 36 960<br>48 210<br>82 430 | 167 600 |
| Операцион фойда<br>(солиққача бўлган фойда)  |                            | 105 200 |

**Молиявий натижалар түгрисидаги ҳисобот**  
**(харажатларни түлиқ ҳисобга олиш усули бўйича)**

|  |         |         |
|--|---------|---------|
| Маҳсулотларни сотишдан тушган тушум                |         | 539 000 |
| Сотилган маҳсулотлар танинхининг ўзгарувчан қисми: | 216 832 |         |
| минус, тайёр маҳсулотларнинг охирги қолдиги        | 23 232  | 193 600 |
| Сотишдан тушган ялпи фойда                         |         | 345 400 |
| Тижорат харажатлари:                               |         |         |
| • ўзгарувчанлари                                   | 105 600 |         |
| • доимийлари                                       | 48 210  |         |
| • маъмурӣ бошқарув харажатлари                     | 82 430  | 236 240 |
| Даромад (фойда) солигини тўлагунга қадар фойда     |         | 109 160 |

**6 А). ИЛЛИОСТРАТИВ МИСОЛ**

Мисол. Корхона “Х” турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқаради. Барча эҳтиёт қисмларни ҳам мол етказиб берувчилардан сотиб олади. Ҳисобот йилининг тўртиччи чорагида қўйидаги маълумотлар мавжуд:

| Счёtlар рақами | Счёtlар номи  | 31 декабрь                          | 1 октябрь                           |
|----------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1010           | «Хом ашё ва материаллар»:<br>• арматура<br>• панжаралар<br>• электродеталлар<br>• ўтказгичлар | 42 020<br>13 020<br>20 470<br>8 840 | 36 820<br>12 660<br>19 890<br>9 250 |
| 2010           | «Асосий ишлаб чиқариш»  | 80 130                              | 77 910                              |
| 2810           | «Омбордаги тайёр маҳсулотлар»   | 81 260                              | 86 520                              |

а) 4 чорак давомида корхона 92 480 сўмлик арматура, 41 600 сўмлик панжаралар, 52 780 сўмлик электродеталлар ва 11 460 сўмлик ўтказгичлар сотиб олган.

б) Тўғри меҳнат харажатлари 12 000 соатни ташкил қилган. Ҳар бир соат ҳақи – 9.50 сўм

в) Умумий ишлаб чиқариш харажатлари:

|  |         |
|--|---------|
| • эгри меҳнат харажатлари              | 36 870  |
| • инструментлар                        | 3 930   |
| • жиҳозларнинг ижара ҳақи              | 2 500   |
| • сугурта харажатлари                  | 1 940   |
| • жиҳозларни таъмирлаш харажати        | 4 880   |
| • жиҳозлар учун ҳисобланилган эскириши | 2 600   |
| т) маҳсулотларни сотиш ҳажми           | 691 770 |
| д) тижорат ва маъмурий харажатлар      | 296 820 |
| е) фойда солиги ставкаси               | 34%     |

Талаб қилинади:

1. Ҳар бир материал тури бўйича 4 чоракда сарфланган миқдорни ҳисобланг.
2. 4 чоракда ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг таннархини аниқлаш ҳисоботини тузинг.
3. 4 чорак бўйича корхонанинг молиявий натижаси тўғрисидаги ҳисоботини тузинг.

### Е ч и м и :

#### 1. Ишлатилган материаллар қийматининг ҳисоб-китоби

| Материаллар номи | 1 октябрга қолдиқ | харид қилинган | 31 декабрга қолдиқ | ишлатилгани |
|------------------|-------------------|----------------|--------------------|-------------|
| Арматура         | 36 820            | 92 480         | 42 020             | 87 270      |
| Панжаралар       | 12 660            | 41 600         | 13 020             | 41 240      |
| Электро-деталлар | 19 890            | 52 780         | 20 470             | 52 200      |
| Ўтказгичлар      | 9 250             | 11 460         | 8 840              | 11 870      |
| Жами             | 78 610            | 198 320        | 84 350             | 192 580     |

**2. Түртінчи чоракда ишлаб чиқарылған маҳсулот таннархи тұғрисидаги ҳисобот**

|   |        |                |
|---|--------|----------------|
| <b>Ишлатылған материаллар таннархи</b>                        |        | <b>192 580</b> |
| <b>Тұғри мәднен (иш) қақи харажатлари<br/>(12.000 x 9.50)</b> |        | <b>114 000</b> |
| <b>Умум ишлаб чиқарып харажатлари:</b>                        |        |                |
| · әгри мәднен харажатлари                                     | 36 870 |                |
| · инструментлар   | 3930   |                |
| · жиһозлар ижараси  | 2500   |                |
| · сұғурта харажатлари   | 1940   |                |
| · жиһозларни таъмирлаш харажати                               | 4880   |                |
| · жиһозларға ұсабланылған эскирип                             | 2600   |                |
| <b>Жами умум ишлаб чиқарып харажатлари</b>                    |        | <b>52 720</b>  |
| <b>Хисобот давридаги ишлаб чиқарып харажатлари</b>            |        | <b>359 300</b> |
| + плюс, 1 октябрдеги тугалланмаган ишлаб чиқарып              |        | 77 910         |
| - минус, 31 декабрдеги тугалланмаган ишлаб чиқарып            |        | 80 130         |
| <b>Ишлаб чиқарылған маҳсулот тапшархи</b>                     |        | <b>357 080</b> |

**3. Түртінчи чорак бүйіча молиявий натижалар тұғрисидаги ҳисобот**

|  |         |                |
|--|---------|----------------|
| <b>Маҳсулотларни сотилдан түнгілден түшүм</b>            |         | <b>691 770</b> |
| <b>Сотилған маҳсулотларнинг таннархи:</b>                |         |                |
| · 1 октябрдеги тайёр маҳсулот                            | 86 520  |                |
| · ишлаб чиқылған маҳсулот таннархи                       | 357 080 |                |
| <b>Минус, тайёр маҳсулотларнинг 31 декабрдеги ҳолаты</b> | 81 260  |                |
| <b>сотилған маҳсулот таннархи</b>                        |         | <b>362 340</b> |
| <b>ялғыз фойда</b>                                       |         | <b>329 430</b> |
| <b>Боніца операцион харажатлар:</b>                      |         |                |
| · тижорат ва маъмурій харажатлар                         |         | 296 820        |
| · Даромад (фойда) солигини тұлагунға қадар фойда         |         | 32 610         |
| · солиқ суммаси (34%)                                    |         | 11087          |
| <b>Соф фойда</b>   |         | <b>21 523</b>  |

## 6. Б) ТЕСТ САВОЛЛАРИ

1. Реклама-тапивиқот бўлими ва рекламани бошқариш маъмурӣ харажатлари қайси харажат гуруҳига киритилади?

- а) ўзгарувчан ва тўғри харажатларга;
- б) ўзгарувчан ва эгри харажатларга;
- в) доимий ва тўғри харажатларга;
- г) доимий ва эгри харажатларга.

2. Корхона ишилаб чиқарилиши мўлжалланаётган маҳсулотнинг танинархини 200 000 сўм миқдорида режалаштироқда, шунингдек, доимий харажатлар – 400 000 ва ўзгарувчан харажатлар – сотиш ҳажмининг 75% миқдорида. Шу ерда соф сотилиш ҳажми қанчани ташкил қиласиди?

- а) 2 133 333
- б) 2 400 000
- в) 2 666 667
- г) 3 200 000

3. Ишилаб чиқариши корхонаси учун қўйилдагиларнинг қайси бири давр харажатлари гуруҳига киритилади?

- а) завод жиҳозларининг амортизацияси;
- б) маҳсулотларни сотилиш бўлими ишчиларнинг иши ҳақи;
- в) машина операторларининг иши ҳақи;
- г) завод жиҳозларининг суғуртаси.

4. Корхонанинг ҳисобот йили бошида қўйилдаги счётларда қолдиги бор:

| Захиралар                        | Йил бошида | Йил охирида |
|----------------------------------|------------|-------------|
| «Материаллар» (тўғри харажатлар) | 55 000     | 65 000      |
| «Асосий ишилаб чиқариш»          | 96 000     | 80 000      |
| «Тайёр маҳсулот»                 | 50 000     | 85 000      |

**Йил давомида корхона қуйидаги харажатларни амалга оширган:**

|  |         |
|--|---------|
| Материаллар сотиб олинган (тұғри харажатлар) | 400 000 |
| Тұғри мәҳнат харажатлари                     | 220 000 |
| Умум ишлаб чиқариш харажатлари               | 330 000 |

Шу мисолда ҳисобот йилида ишлаб чиқылған маҳсулоттинг таннархи қанчани ташкил қылған?

- а) 921 000
- б) 956 000
- в) 966 000
- г) 979 000

5. Олдинги (4-тест) материаллардан фойдаланиб, ҳисобот йилида сотилған маҳсулоттинг таннархи қанчани ташкил қылғанлыгини ҳисобланғ?

- а) 921 000
- б) 956 000
- в) 966 000
- г) 979 000

6. Корхона ўзининг молиявий ҳисоботида қуйидаги маълумотларни акс эттирган:

- сотиши ҳажми – 200 000;
- ишлаб чиқариш харажатлари – 80 000 (40% ни доимий харажатлар);
- тиженрат ва маъмурий харажатлар – 100000 (60% ни ўзгартувчан харажатлар).

Материаллар захирасини ҳисобға олмасдан маржинал фойдаланған ҳисобланғ:

- а) 92 000
- б) 108 000
- в) 120 000
- г) Тұғри жавоб йўқ

7. Куйидаги қайси ҳолатда маржинал усулдан фойдаланмаган маъқул?

- а) ишлаб чиқариш фаолиятини якунлаёттан (тутатаёттан) вақтда;

- б) ишлаб чиқариш тузилмаси (структураси) түгрисидаги масала күрилаётган вақтда;  
в) иккита машинадан бирини сотиб олиш лозим бўлган вақтда;  
г) маҳсус буюртма олиш масаласи күрилаётган вақтда.

8. Қуйида келтирилган харажатларнинг қайси бири ишлаб чиқариш таниархини ҳисоблашпинг тўлиқ харажат усулида қўлланилади?

- а) ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатлари;  
б) доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари;  
в) тўғри материаллар харажати;  
г) тўғри меҳнат (иш) ҳақи харажатлари.

9. Корхона ўзгарувчан харажатларни ҳисоблаш усулидан фойдаланади. Ишлаб чиқилган маҳсулот бирлиги тўгрисида қуйидаги маълумотлар мавжуд:

|   |        |
|---|--------|
| материаллар (тўғри харажатлар)            | — 4.40 |
| меҳнат харажатлари (тўғри харажатлар)     | — 1.60 |
| ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатлари | — 2.30 |
| доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари     | — 1.90 |
| ўзгарувчан тижорат харажатлари            | — 3.10 |
| доимий тижорат харажатлари                | — 1.10 |

Агар тайёр маҳсулотлар қолдиги 1.240 бирликни ташкил қилинган бўлса, унинг ишлаб чиқариш таниархи қанча бўлган?

- а) 10 292  
б) 12 648  
в) 14 136  
г) 17 856

10. Юқоридаги (9-тестдан) фойдаланиб, агар 10.200 бирлик маҳсулот сотилган бўлса (ҳар бир маҳсулот 25 сўмдан), маржинал фойда миқдори қанча бўлишини аниқланг?

- а) 108 120  
б) 138 720  
в) 150 960  
г) 170 340

---

## **II БОБ. БОШҚАРУВ ҲИСОБИДА “ХАРАЖАТЛАР – ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ҲАЖМИ – ФОЙДА” КҮРСАТКИЧЛАРИ**

### **Мавзунинг мақсади**

Ушбу мавзуда асосий эътибор корхона раҳбарларининг иши билармоилик фаолияти даражаси ўзгариши билан ишлаб чиқариш харажатлари қандай ўзгариши мумкинлиги, шунингдек, харажатларнинг “доимий” ва “ўзгарувчан” сифатида турухланишига эътибор берилади.

Иқтисодий адабиётларда харажатлар 15 дан ортиқ белгилари ва кўрсаткичлари бўйича классификация қилинади. Харажатларнинг ана шу классификация белгилари ва уларнинг ҳар бирининг аҳамияти тегинили адабиётларда батафсил ёритилган. Харажатларнинг айни вақтгача нафақат назариячи олимлар, балки амалий иқтисодчилар томонидан ҳам умумэътироф этиладиган классификация белгилари ичida бошқарув ҳисоби учун алоҳида аҳамият касб этадиган харажатлар “доимий” ва “ўзгарувчан” харажатлар сифатида турухланишидир. Ушбу мавзу доирасида бошқарув қарорлари таъсирида шартли ўзгарувчан харажатлар қанчалик ўзгариши ва бундай ўзгаришлар ижобий натижаларга олиб келиши учун улар борасида қандай қилиб самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш борасидаги масалалар ечимини топишга ҳаракат қилинади.

Маҳсулот ҳажми, харажатлар ва фойда кўрсаткичлари ўртасидағи ўзаро муносабат таҳдили менежмент ўрганаётган барча раҳбарларнинг эътиборини доимо тортиб келган. Бу таҳдили натижасида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таниархини қоплаш учун ишлаб чиқариш ҳажми қанча бўлиши лозим, деган саволга жавоб топилади.

Шунингдек, мулк шакли ва фаолият туридан қатъи назар, ҳар қандай корхонада уларнинг бутун фаолият самардорлиги мана шу учта, бир-бири билан узвий боғланган, кўрсаткичлар орқали ифодаланиши кўрсатилади. Ушбу кўрсаткичлар орасида харажатларга самарали бошқарув қарорлари натижасида таъсир ўтказилса, унинг натижасида якуний

молиявий натижалар қанчалик ижобий бўлиши мумкинлиги-ни очиб беришта ҳаракат қилинади.

Шу билан биргаликда, қисқа ва узоқ муддатли бошқарув қарорларини қабул қилиши учун асос бўлган режалаштириш мақсадига аниқлик киритилади.

Мавзу доирасида янги атамалар (релевант оралиғи, апроксимация чизиги, апроксимация нуқтаси ва ш.к.) ишлатилган бўлиб, уларнинг моҳиятини корхоналарда бошқарув ҳисобини ташкил қилиши нуқтаи назаридан атрофлича ўзлантириш талаб этилади.

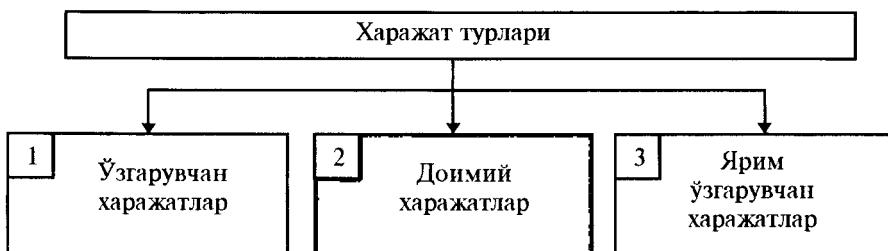
## 1. ХАРАЖАТЛАР ТАРКИБИ (ДОИМИЙ ВА ЎЗГАРУВЧАИ ХАРАЖАТЛАР)

Иқтисодий тараққиётнинг ҳозирги босқичида, рақобат курашининг глобал стратегияси қаторига биринчи навбатда харажатларни минималлаштириш стратегиясини киритиш керак. Ечимни топиш учун эса ана шу харажатларнинг ўзини тутишини атрофлича талқин қиласидан ва бошқарувдаги фойдаланиладиган иқтисодий маълумотларнинг 85 фоизини сткабиз бералидан бошқарув ҳисоби нуқтаи назаридан ёндашиш лозим.

Бозор муносабатлари тобора эркинлашиб бораётган ҳозирги шароитда фаолият юритаётган ҳар қандай кичик ва ўрта бизнес корхонаси фаолиятининг самараси, эртанги истиқболи бошқарув ҳисобининг муҳим ва асосий тамоили “харажат – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда” кўрсаткичларининг ўзаро боғлиқлигига ифодаланади. Ана шу кўрсаткичлар орасида харажатлар бошқарув ҳисобини ташкил қилишда алоҳида эътиборни жалб қиласи. Унинг моҳияти шундан иборатки, харажатлар жуда кўп элементлардан ташкил тоиган бўлиб, уларнинг аксарияти бошқарув қарорлари таъсирида албатта ўзгаради, бошқарув қарорлари қанчалик самарали бўлса, унинг миқдори камайиши ва аксинча ҳолларда кўпайиб кетишпи мумкин. Бу эса ўз навбатида, корхоналар фаолиятининг натижаси бўлган фойда миқдорида бевосита ўз аксини топади. Демак, юқори миқдордаги фойда олишининг энг асосий омили, бу – харажатларни камайтириш бўлса, харажатларни бошқарини эса, эътибордаги муҳим масала бўлиши лозим.

Айнан мана шу масала борасида нафақат амалиётчилар, балки иқтисодчи олимлар томонидан ҳам түлиқ эътироф этиладиган харажатларни бошқаришга ёндашиш мавжуд. Бу харажатларнинг бошқарув ҳисобини ташкил қилиш нуқтаи назаридан тасниф қилинишидир. Ана шу умумэътироф этилган классификация моҳиятини қўйидагича гуруҳлаш мумкин:

1. Шартли-ўзгарувчан харажатлар;
2. Шартли-доимий харажатлар;
3. Ярим ўзгарувчан харажатлар.



Шу ўринда эътироф этиши жоизки, бошқарув қарорларини қабул қилишда муҳим ўрни бўлган харажатларнинг юқорида санаб ўтилган уч гурухга бўлинини МДҲ мамлакатлари олимлари орасида биринчи бор илмий жиҳатдан асослаган ватандошлиаримиз ҳисобланади<sup>1</sup>. Бошқарув қарорлари энг оптималь ва қанчалик самарали бўлмасин, шартли-доимий харажатлар унинг таъсирига тушмайди, улар нисбатан доимий ҳисобланади, лекин ишлаб чиқариш ҳажми ошиб бораверган сари бир дона маҳсулотга тўғри келадиган миқдори камайиб бораверади.

Шартли-ўзгарувчан харажатлар эса, аксинча хусусиятга эга бўлиб, улар бошқарув қарорлари таъсирида ўзгаради, лекин бир дона маҳсулотга тўғри келадиган миқдори ўзгармасдан қолаверади. Тўғри харажатларнинг барчаси (мехнат харажатлари, материал ва хом ашё харажатлари) шартли-ўзгарувчан харажатларга киради. Умум ишлаб чиқариш харажатларининг ҳам бир қанчаси (электроэнергия, ёқилғи ва ш.к.) шартли-ўзгарувчан харажатларга киради.

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



Шартли-доимий харажатларга қўйилдаги харажат турлари киради:<sup>1</sup> ижара харажатлари, ҳисобланган эскириши (амортизация) суммалари, мол-мулк солиги харажатлари, умум ишлаб чиқариш харажатларининг аксарият қисми. Тижорат харажатларининг ҳам аксарият қисми ана шундай шартли-доимий харажатлардир: реклама харажатлари, амортизация ажратмалари, коммунал хизмат харажатлари ва иш.к. Маъмурий-бошқарув аппарати (идора) харажатларининг ҳам деярли аксарият қисми шартли-доимий харажатларга киради, шу билан биргаликда буларнинг ичидаги ҳам шартли-ўзгарувчан харажатлар турлари учраб туради.

<sup>1</sup> Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. Т.: “Академия” нашириёти. 2002 й., 176-б., 24–32-бетлар.



Ишлаб чиқариш ҳажми ўзгариши билан харажат элементларининг ўзгариши орасидаги боғлиқлик харажатларни назорат қилишада асосий ўринда туради. Бунинг учун ўз навбатида ўзгарувчан ва доимий харажатларни бир-биридан ажратади олиши лозим.

Шу билан бирга, «ўртача харажатлар миқдори» тушунчаси ҳам мавжуд. Аксарият ҳолларда ўртача харажатлар «келтирилган харажатлар» ҳам деб юритилади. Шуни таъкидлани жоизки, харажатлар устидан назорат олиб борганда ёки умуман танинхин ҳисобга олишида келтирилган доимий харажатларни алоҳида-алоҳида инобатта олган маъқул. Чунки фаолият натижасида эришин мумкин бўлган иш ҳажмининг ўзгариши фақат ўзгарувчан харажатлар миқдорига бевосита таъсир этади.

Харажат моддалари орасида моҳияти жиҳатидан корхона иш бирликларининг ошишига тўғри пропорционал равишда ўзгарувчи харажатларни ўзгарувчи харажатлар гуруҳига киритамиз. Бу гуруҳга тааллуқли бўлган кўрсаткичлар нима сабабдан ўзгарувчан харажатлар ҳисобланishi асосланган. Бу гуруҳга киравчи харажатлар у ёки бу жиҳатдан корхона или натижаларига боғлиқ равишда ўзгаради.

Корхонадаги доимий харажатлар гуруҳига киравчи харажатларнинг ўзига хос хусусиятлари шунидаки, уларнинг миқдори корхона фаолияти натижаси бўлган ишлаб чиқариш ҳажмига боғлиқ эмас, яни унга (ишлаб чиқарипи ҳажмига) нисбатан доимий харажатлар ўзгармасдир. Доимий харажатлар мутлоқ миқдорининг ишлаб чиқарипи ҳажмига нисбати келтирилган доимий харажат миқдорини ифодалайди ва бу кўрсаткичининг умумий харажатдаги улуши ишлаб чиқарипи ҳажми ошган сари камайиб боради.

Қайд қилини жоизки, айрим харажат турларини шартли-доимий харажатлар турларига ҳам, шартли-ўзгарувчан харажатлар турларига ҳам киритиб бўлмайди. Аниқроғи, айрим тур харажатлар бир вақтнинг ўзида ҳам ўзгарувчан, ҳам доимий харажат компонентига эга бўладиган харажатлар ҳисобланади. Шунинг учун бундай харажатларни ярим ўзгарувчан харажатлар деб ҳисобга олган маъқул.

Масалан, телефон хизмати харажатлари:

- бир ойлик белгиланган таъриф тўланинни лозим бўлган сумма — доимий харажат гуруҳига киритилади;
- шаҳарлараро ва халқаро сўзланув харажатлари бўлса, ўзгарувчан харажат гуруҳига киритилади.

Ижара тўловлари харажатларида ҳам шундай ҳолатни кузатиш мумкин. Дўкон ижараси қайд қилинадиган сумма сифатидаги бир тўлов ва товар айланмасидан фоиз сифатида иккинчи тўловдан ҳам иборат бўлиши мумкин.

## Ярим ўзгарувчан харажатлар

Бир вақтнинг ўзида ҳам ўзгарувчан, ҳам доимий харажат компонентига эга бўлган харажатлар

Масалан, телефон хизмати харажатлари:

- а) бир ойлик аниқ тўланиши лозим бўлган сумма – доимий харажат гурӯҳига киритилади
- б) шаҳарлараро ва халқаро сўзлашув харажатлари бўлса, ўзгарувчан харажат гурӯҳига киритилади.

Ана шу санаб ўтилган барча харажат турлари бевосита ишлаб чиқариш ҳажмига қараб ўзгарамади. Аниқроқ ифода қилинадиган бўлса, ишлаб чиқариш ҳажми ошиши, унинг энг кичик ва энг юқори нуқтаси қандай бўлишига қараб харажатлар миқдорини ҳисобга олиш мумкин.

Аммо мана шу асосий боғлиқлик ҳозиргача илмий тадқиқотлар обьекти сифатида тўлиқ ўрганилмаган.

Бошқарув ҳисобини ташкил қилиши бевосита “харажат – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда” кўрсаткичларининг таҳдидидан бошланиши лозим. Агар буюртмалар портфелига мувофиқ ишлаб чиқариш ҳажми аниқланган бўлса, ана шу моделдан фойдаланиб, харажатлар миқдорини аниқлаш, баҳони белгилаш ва соғ фойда қанча бўлиши мумкинлигини бемалол аниқлаш мумкин. Ушбу учта кўрсаткич бир-бири билан бевосита чамбарчас боғланган бўлиб, бошқарув ҳисоби ва шу борадаги назоратнинг асосий қуроли бўлиб қолиши лозим.

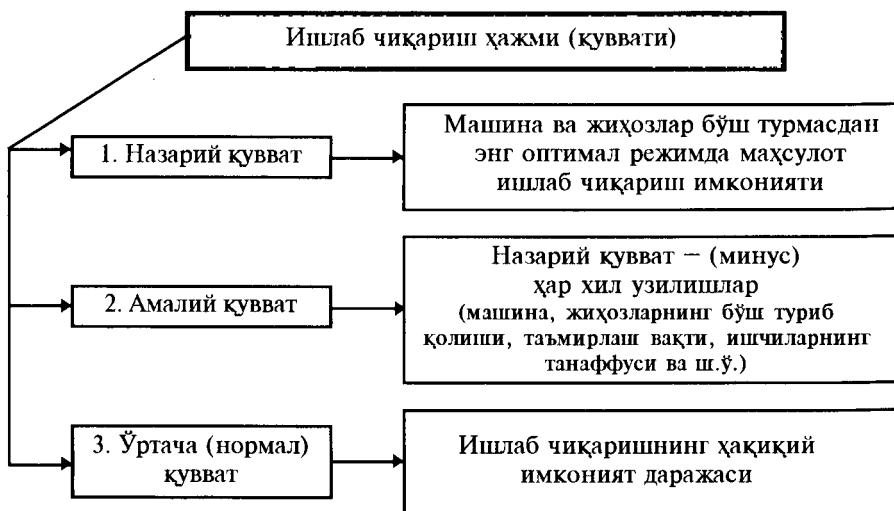
Ҳар бир корхона ва корхонадаги ишлаб чиқариш жараёнининг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқсан ҳолда “харажат – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда” кўрсаткичларининг боғланшини ҳам график, ҳам формула ёки оддий арифметик ҳисоблар кўринишида ифодалаш мумкин.

## Ўзгарувчан харажатлар

## Доимий харажатлар



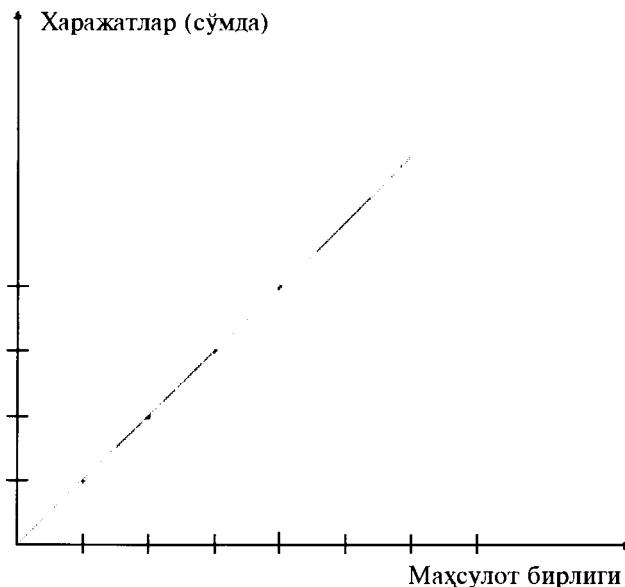
## 2. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ҲАЖМИ (ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ҚУВВАТИ)



|   |  |
|---|--|
| ! | Бошқарув ҳисобини юритишида айрим олинган корхонанинг<br>нормал қувват билан ишлаци инобатта олинади |
|---|--|

Чизмада кўрсатилганидек, амалиётда назарий қувват кўрсат-  
кичидан фойдаланишининг реал имконияти йўқ. Корхона фао-  
лиятини ташкил қилишнинг дастлабки босқичидаёқ мана шу  
кўрсаткичлар моҳиятига жиддий эътибор қаратилиши талаб  
қилинади. Хусусан, фаолиятнинг техник-иктисодий асослани-  
шила (ТЭО лойиҳаси) барча асосий воситалар актив қисми учун  
миқдорлар, ана шу кўрсаткичлар ичидан ўргача (нормал) қув-  
ват доирасида ишлаб чиқилиши мақсадга мувофиқдир. Шунга  
мувофиқ, корхоналарда бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва  
юритишида айрим олинган технологик жиҳозларнинг нормал  
қувват билан ишланиши ҳисобга олиниши лозим.

Ишлаб чиқариш ҳажми билан харажатлар ўртасида (ўзга-  
рувчан харажатлар) ўзаро тўғри чизиқли боғланиши мавжуд  
(чизмага қаранг).



Шу билан биргалиқда бир қанча харажатлар ишлаб чиқа-  
риш қуввати билан “тўғри чизиқли боғланишида” бўлмайди  
(тўғри чизиқсиз боғланиш).

Агар ҳамма ўзгарувчан харажатлар ишлаб чиқариш қувва-  
ти билан тўғри чизиқли боғланишида бўлганда эди, уларни таҳ-

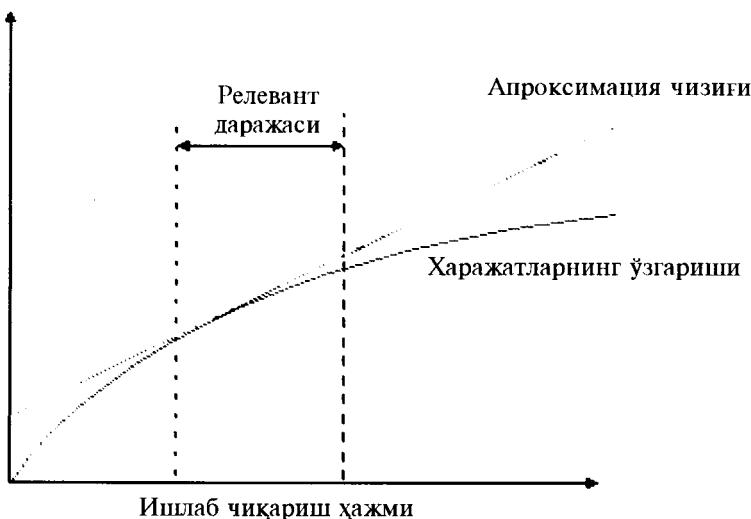
лил қилиші, режалаштириш ва тегишли бोшқарув қарорларини қабул қилинда фойдаланиш мүмкін бўлар эди.

Тўғри чизиқсиз боғланган харажатларни режалаштириш қийин, лекин уларни ҳам бोшқарув қарорларини қабул қилинда ҳисобга олиш зарур.

“Чизиқли апроксимация” (ёки “релевант даражаси усули”) усулидан фойдаланиш худди ана шундай чизиқсиз боғланган харажатларни чизиқли боғланишга мослашишини таъминлайди (чизмага қаранг).

Релевант даражаси усули – бу ишбилармонлик фаоллигиги аниқлаш усулидир. Бу усулда чизиқсиз боғланган харажатлар шартли равишда чизиқли боғланишга мослаштирилади:

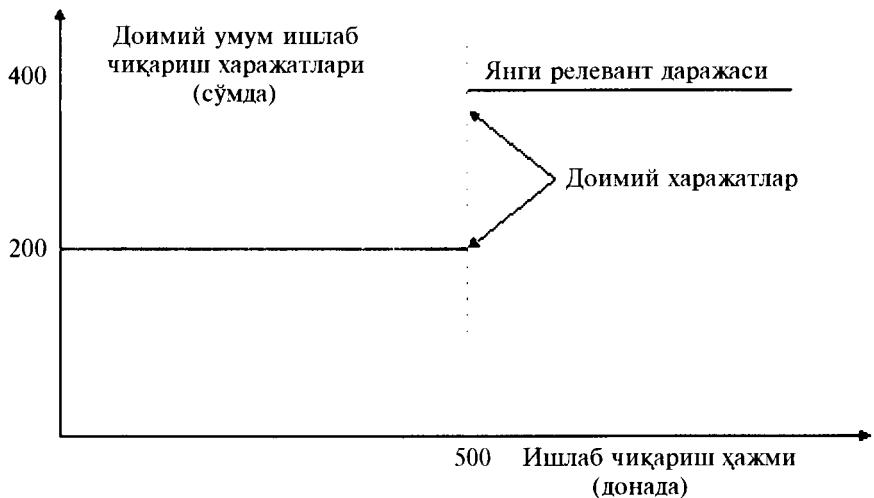
харажатлар



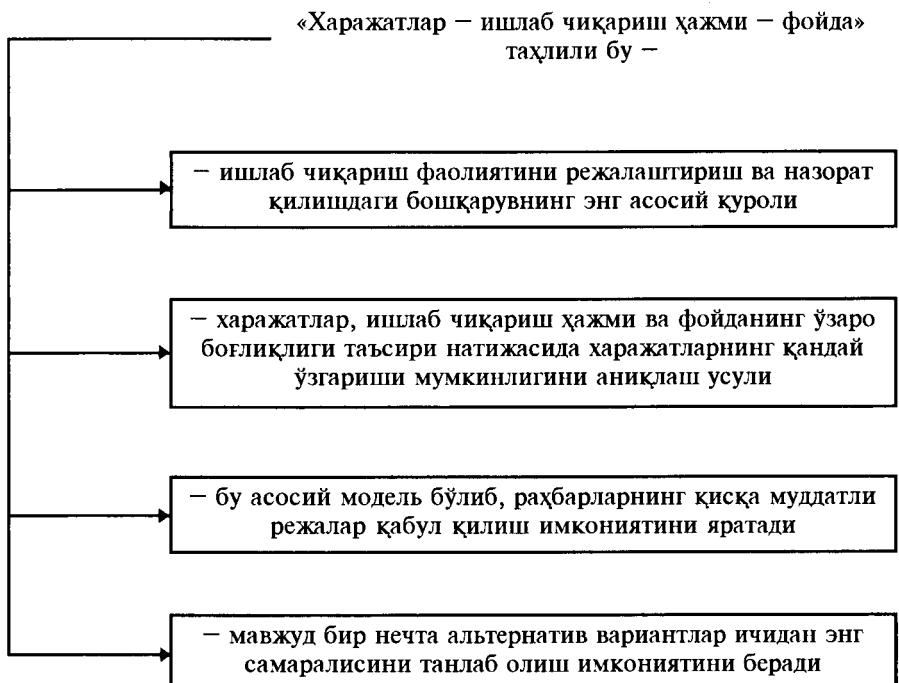
Ишлаб чиқариш ҳажмининг релевант даражаси оралигига доимий харажатлар ўзгаришсиз қолади.

Лекин нисбатан узокроқ муддат олинадиган бўлса, доимий харажатлар ҳам ўзгариши (жихозлар, меҳнат ресурслари ва бошқа ишлаб чиқарип омилларининг ўзгариши).

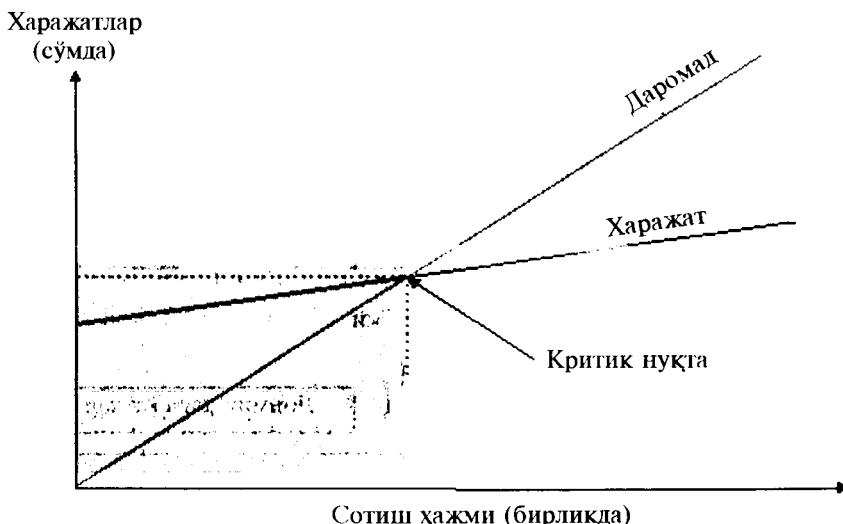
Бошқариш мақсадлари учун одатда маълум вақт оралиги олинади. Фараз қилинадики, ана шу вақт оралигига доимий харажатлар ўзгаришсиз қолади. Доимий харажатлар ўзгаришидан бўлса, релевант даражасининг янги чизиги пайдо бўлади (чизмага қаранг).



### 3. «ХАРАЖАТЛАР – ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ҲАЖМИ – ФОЙДА» КҮРСАТКИЧЛАРИ ТАҲЛИЛИ



Амалиётда “харажатлар – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда” кўрсаткичларининг ўзаро боғлиқлигини график, турли формулалар ёки жадваллар кўринишида ҳам изоҳлаш мумкин.



### «Харажатлар – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда» кўрсаткичларининг ўзаро боғлиқлиги чизмаси

Бозорни шакллантириши ва уни тартибга солини усуллари ни ишлаб чиқиши тараб, таклиф ва баҳо каби ўзаро алоқадор ва ўзаро боғлиқ бозор элементларини тўғри белгилаб олиш орқали амалга оширилади. Тизимдаги бу элементлар доимо ўзгарувчан бўлиб, ишлаб чиқариш омиллари, харажатлар ва даромадлилик каби омиллар таъсирида бўлади.

Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ва ялии даромад ўргасидаги ўзаро боғлиқликни ўрганиш, ишлаб чиқаришининг “зарарсизлик” даражасини таҳлил қилиш орқали амалга оширилади. Бунда ҳар қандай корхона раҳбарияти олдида ишлаб чиқариш ҳажмининг “критик нуқтасини”, яъни даромад ва харажатлар тенглашган нуқтани аниқлаш муҳимдир.

Халқаро амалиётда “критик нуқтани” аниқлашнинг тенглик, маржинал даромад ва график усуллари қўлланилди.

**«Харажатлар – ишлаб чиқарип ҳажми – фойда»**  
күрсаткичлари ўзаро боғлиқлигининг формулада ифодаланиши

$$\boxed{\text{Сотищдан тушган тушум (ҳажм)}} = \boxed{\text{Ўзгарувчан харажатлар}} + \boxed{\text{Доимий харажатлар}} + \boxed{\text{Фойда}}$$

Критик нуқта формуласи:

$$\boxed{\text{Сотищдан тушган тушум}} = \boxed{\text{Ўзгарувчан харажатлар}} + \boxed{\text{Доимий харажатлар}}$$

ёки

$$\boxed{\text{Сотилган маҳсулот бирлигига тўғри келадиган критик нуқта}} = \boxed{\text{Доимий харажатлар}} - \boxed{\text{Баҳо}} - \boxed{\text{Шу бирлик маҳсулотининг ўзгарувчан харажати}}$$

Корхона ёзув ручкалари ишлаб чиқаради. Бир дона ручканинг ўзгарувчан харажатлари – 50 сўм, доимий харажатларнинг умумий суммаси, ҳисобот даврида – 20 минг сўм. Бир дона маҳсулотни сотиш баҳоси – 90 сўм.

Бу ерда сотиш ҳажмини аниқлаш учун қуйидаги тенглик келиб чиқади:

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

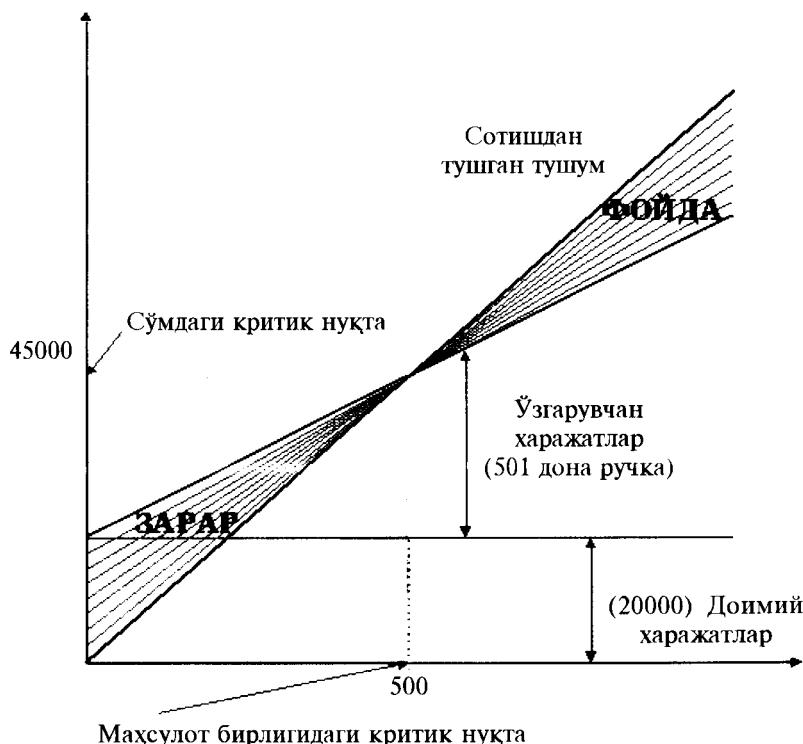
$$40 \times X = 20000$$

$$X=500 \text{ дона}$$

ёки пул бирлигига

$$90 \times 500 = 45 \text{ минг сўм}$$

Шу мисолнинг графиги қуйидагича бўлади:



Графикдан яқын күриниб турибиди, корхона 500 дона-гача ёзув ручкалари ишлаб чиқса, унинг даромади билан харажатлари миқдори тенг бўлиб, фойда олиш имконияти нолга тенг (kritik нуқта) бўлади. Беш юз биринчи ручкадан бошлаб корхона фойда ола бошлайди. Ишлаб чиқариш ҳажми 500 донадан паста тушса, корхона сўзсиз зарар кўра бошлайди.

Ҳар қандай корхонада бошқарув ҳисобини ташкил қилиш, ана шу корхонанинг фаолият турлари бўйича худди мана шу маълумотни аниқлаб олишдан бошланиши лозим.

#### 4. А) ИЛЛЮСТРАТИВ МИСОЛ

Корхона раҳбарлари янги маҳсулот турини ишлаб чиқаришини режалаштироқда. Бу маҳсулот турига жуда катта талаб бўлиши кутиляпти. Шу маҳсулот турининг бир бирлигини ишлаб чиқаришдаги ўзгарувчан харажатларнинг қуийдагича бўлиши кутиляпти:

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| <u>Шартли-ўзгарувчан харажатлар:</u> | сўмда |
| · Тўғри моддий (материал) харажатлар | 1850  |
| · Тўғри иш ҳақи харажатлари          | 425   |
| · Ёрдамчи материаллар                | 110   |
| <u>Тижорат харажатлари</u>           | 280   |
| <u>Бошқа харажатлар</u>              | 195   |
| <u>Шартли-доимий харажатлар:</u>     |       |
| · Жиҳозлар ва биноларнинг эскириши   | 36000 |
| · Реклама харажатлари                | 45000 |
| · Бошқа доимий харажатлар            | 11400 |

Корхона раҳбарлари ишлаб чиқарилаётган бир дона маҳсулотни 5500 сўмдан сотмоқчи.

#### Талааб қилинади

1. Маржинал усулдан фойдаланиб, корхона учун:
  - а) критик нуқта;
  - б) 70 224 сўмлик фойда олиши учун қанча миқдорда маҳсулот ишлаб чиқини лозимлигини топинг.
2. Шу маълумотлардан келиб чиқиб, корхона 139520 сўмлик фойда олиши учун қанча маҳсулот ишлаб чиқиши лозимлигини топинг. Фараз қилингки, реклама харажати яна 40 минг сўмга ўсган.
3. Faраз қилайлик, 10 минг дона маҳсулот тури ишлаб чиқилган. Шу ҳолатда корхона 131600 сўмлик фойда олиши учун маҳсулотни қайси баҳода сотиши лозим.
4. Маркетинг бўйича мутахассис фикрича, шу маҳсулот турини сотиш ҳажми бир йилда 15 минг донага етиши мумкин. Агар маҳсулот бирлигининг баҳоси 5200 сўм бўлиб, шунга тўғри келадиган ўзгарувчан харажатларни камайтириш имконияти бўлмаса, корхона 251 минг сўм фойда олишни режалаштириб, яна реклама харажатлари учун қанча қўшимча маблағ сарфлашпи мумкин?

## Ечи ми:

$$\begin{aligned} \text{I. a) Критик нұктесінде:} &= 92\ 400 : (5500 - 2860) \\ &= 92\ 400 : 2640 \\ &= 35 \text{ бирлік маҳсулот} \end{aligned}$$

### б) Маҳсулот иҷлаб

$$\begin{aligned} \text{чиқарының жалғыз} &= (92\ 400 + 70\ 224) : 2640 \\ &= 162\ 624 : 2640 \\ &= 61 \text{ бирлік маңсулот.} \end{aligned}$$

2.  $(92400 + 40000 + 139520) : 2640 = 271920 : 2640 = 103$   
маңсұлуот бирлиги.

3. Бу срда маңсулот бирлигининг келажақла сотиши баҳоси-  
ни "Х" деб белгилаб олиниши лозим.

Шунда,

$$\begin{aligned}10000 &= (92400 + 131600) : (X-2860) \\10000 \times (X - 2860) &= 224000 \\10000 \times X &= 224000 + 2860 \\X &= 2882.4 \text{ сүм (бахоси)}\end{aligned}$$

4. Бүрдада “Х” доимий харажатлар леб белгилаб олинини дозим.

Шуцда,

$$\begin{aligned}
 15000 &= (X + 251000) : (5200 - 2860) = (X + 251000) : 2340 \\
 15000 \times 2340 &= X + 251000 \\
 X &= 15000 \times (2340) - 251000 \\
 X &= 351000 - 251000 \\
 X &= 100000
 \end{aligned}$$

Демак, доимий харажатларнинг янги миқдори – 100 минг сўм бўлиши кутилади.

100 000 – 92 400 (дастлабки доимий харажатлар) = 7600 сүм. Уибү сумма реклама учун күштимча сарфланиши мумкин бўлган маблағ микдори.

#### 4. Б) ТЕСТ САВОЛАРИ

1. Релевант даражаси оралиғидабир дона маҳсулот турига түгри келадиган ўзгарувчан харажалар:

- а) ҳар бир ишлаб чиқариш ҳажмида турлича бўлади;
- б) ҳар бир ишлаб чиқариш ҳажмида ўзгармасдан қолади;
- в) ҳар бир ишлаб чиқариш ҳажмига қараб пропорционал ўзгаради;
- г) түгри жавоб йўқ.

2. Келгуси йилга корхона ўз фаолиятини режалаштиришида, сотиш ҳажмини 6 млн сўмга сткавизи учун қуийдаги маълумотларни тайёрлади:

| №  | Харажатлар тури                | ўзгарувчан харажатлар<br>(минг сўмда) | доимий харажатлар<br>(минг сўмда) |
|----|--------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. | Түгри моддий харажатлар        | 1600                                  | —                                 |
| 2. | Түгри иш ҳақи харажатлари      | 1400                                  | —                                 |
| 3. | Умум ишлаб чиқариш харажатлари | 600                                   | 900                               |
| 4. | Маркетинг харажатлари          | 240                                   | 360                               |
| 5. | Маъмурий-бошқарув харажатлари  | 60                                    | 40                                |
|    | ЖАМИ:                          | 3900                                  | 1400                              |

Шу мисолда критик нуқта шул бирлигида (минг сўмда) қанчага тенг бўлади?

- а) 2 250
- б) 4 000
- в) 3 500
- г) 5 200

3. Корхона 200 минг дона маҳсулот сотилини режалаштироқда. Шундан доимий харажатлар – 400 минг сўм ва ўзгарувчан харажатлар – сотиш баҳосининг 60% ташкил қилган. Корхона 100 минг сўм фойда олиши учун у сотаётган маҳсулот бирлителлининг (донасининг) баҳосини қанчадан қилиб белгилани керак:

- а) 3.75 сүм
- б) 4.17 сүм
- в) 5.00 сүм
- г) 6.25 сүм

4. Корхона ишлаб чиққан маҳсулотининг ҳар бир донасини 27 сүмдан сотмоқчи. Ҳар бир дона маҳсулотта тўғри келадиган ўзгарувчан харажатлар – 15 сүм. Доимий харажатлар бир ойга 197040 сүмни ташкил қиласди. Шу вазиятда сотишнинг критик нуқтаси неча дона маҳсулот бирлигига тенг?

- а) 16 420
- б) 11 590
- в) 11 950
- г) 16 240

5. 4-тест материалдан фойдаланиб, маҳсулот сотишнинг критик нуқтаси ҳажмини шул бирлигига топинг:

- а) 312 930
- б) 322 650
- в) 443 340
- г) 438 480

6. 4-тест саволи материаларидан фойдаланиб топинг – корхона 6 минг сүм фойда олиши учун (бир ойда) неча дона маҳсулот сотиши керак бўлади?

- а) 12 450 дона
- б) 16 740 дона
- в) 12 090 дона
- г) 16 920 дона

7. 4-тест савол материаларидағ фойдаланиб топинг – корхона бир ойда реклама харажатларини яна қўшимча 15 минг сўмга кўнайтириб, 9 минг сўмлик фойда олиши учун шу ойда неча дона маҳсулот сотиши лозим?

- а) 18 240 дона
- б) 18 420 дона
- в) 13 590 дона
- г) 13 950 дона

## **4. В) МУАММОЛАР ВА ВАЗИФАЛАР**

### **1. Маҳсулотни сотилиш таркибини аниқлаш**

Корхона, фараз қиласайлик, ручкалар ишилаб чиқаради ва сотади. Ҳар бир дона ручкага тўғри келадиган ўзгарувчан харажатлар – 3 сўм, доимий харажатлар – 15 минг сўм.

а) корхона ҳар бир ручкани 5 сўмдан, жами 600 минг ручка сотиб, 200 минг сўм миқдорида фойла кўриши мумкин.

б) ёки 350 минг дона ручкани 6 сўмдан ва яна 200 минг донасини 4 сўмдан сотипи мумкин.

Шу иккала вариантининг қайси бирини корхона ташлайди?

### **2. Фойдани ҳисоблаш ва баҳони режалаштириш**

Корхона жуда юқори рейтингга эга. Менежер бозорда салмоқли улушини эгаллаш учун ҳаракат қиласайти. Ҳар бир сотилаёттан маҳсулотният баҳоси 5 сўм, бу баҳо худди шундай бозорда сотилаётган маҳсулотларнинг баҳосидан анча наст. Маҳсулотнинг бир донасига тўғри келадиган ўзгарувчан харажатлар 4.50 сўм, доимий харажатларнинг миқдори шу йили 600 минг сўмни таникил қилган.

#### **Талаб қилинади**

а) фараз қиласайлик, корхона шу йили 1 млн дона маҳсулот сотилиши мумкин. Шу ҳолатда корхонанинг фойдаси қанча бўлади?

б) менежер бозорда режалаштирган мавқенини эгаллади, деб фараз қиласайлик. Шу вақтда корхона 30 минг сўм фойда олиши учун бир дона маҳсулотнинг нархини неча сўмда белгилани лозим?

### **3. Критик нуқта таҳлили**

Режалаштирилаётган йилда сотилиши мўлжалланаётган маҳсулот бўйича қўйидаги маълумотлар мавжуд:

| № | <b>Бир дона маҳсулотга түгри келдиган ўзгарувчан харажатлар</b> | сўмда |
|---|---|-------|
| 1 | Түгри моддий харажатлар   | 2300  |
| 2 | Түгри иш ҳақи харажатлари                                       | 800   |
| 3 | Умум ишлаб чиқариш харажатлари                                  | 600   |
| 4 | Сотини харажатлари  | 500   |

| № | <b>Жами доимий харажатлар</b>  | сўмда  |
|---|--------------------------------|--------|
| 1 | Умум ишлаб чиқариш харажатлари | 195000 |
| 2 | Реклама харажатлари            | 55000  |
| 3 | Маъмурий-бошқарув харажатлари  | 68000  |

**Сотилиши баҳоси – 9 600**

#### **Талаб қилинади**

- 1. Режалаптирилаётган йил учун критик нуқтани ҳисоблаш.**
- 2. Шу иили 65 дона маҳсулот сотилган бўлса, корхона қанча фойда кўрган?**

**3. Корхона менежери келгуси йил учун режалар тузмоқда:**

- корхона 95 400 сўмлик фойда олини учун қанча маҳсулот сотипни лозим?
- сотини ҳажми 20% кўнайиб, бир дона маҳсулотнинг баҳоси 500 сўмга камайса, фойда қангчани ташкил қиласиди?
- реклама харажатлари 47 700 сўмга кўпаядиган бўлса, критик нуқтани тоининг.

Барча вариантлар бир-бирига боғлиқсиз, мустақил счилиши кўзда тутилган.

#### **4. Г) ВАЗИЯТЛИ МИСОЛЛАР**

Корхона режалаптирилаётган йилда янги маҳсулот турини ишлаб чиқармоқчи. Айни ёки кўпроқ қўшимча маблағлар ёки

қўшимча меҳнат харажатларини кўпайтириш усули орқали амалга ошириш мумкин. Лекин иккала усулнинг қайси бирини таъланашдан қатъи назар, маҳсулотнинг сифати ўзгармайди.

### **Қўйидаги маълумотлар мавжуд**

| T/p | Кўрсаткичлар номи                             | Қўшимча маблағ сарфи усули (сўмда) | Қўшимча меҳнат сарфи усули (сўмда) |
|-----|---|------------------------------------|------------------------------------|
| 1   | Хом ашё                                       | 5.00                               | 5.60                               |
| 2   | Тўгри меҳнат харажатлари                      | (0.5 иш соати 12 сўмдан)=6.00      | (0.8 иш соати 9 сўмдан)=7.20       |
| 3   | Ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатлари     | (0.5 иш соати 6 сўмдан)=3.00       | (0.8 иш соати 6 сўмдан)=4.80       |
| 4   | Қўшимча доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари | 2440 минг сўм                      | 1320 минг сўм                      |

Бир дона маҳсулотни сотиш баҳосини 30 сўмда белгилашга қарор қабул қилинган. Фараз қилинайтики, маҳсулот қайси усулда ишлаб чиқилишидан қатъи назар, йиллик тижорат харажатлари 5 млн сўмни ва ҳар бир дона сотилган маҳсулотта яна қўшимча 2 сўмни ташкил қиласди.

### **Талаб қилинади**

1. Қўйидаги икки усул бўйича ҳам корхонанинг маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича критик нуқтасини ҳисоблаб топинг:
  - а) қўшимча маблағ сарфи усули;
  - б) қўшимча меҳнат сарфи усули.
2. Икки усулда ҳам корхона учун бир хил бўлиши мумкин бўлган маҳсулот сотиш ҳажмини аниқланг.
3. Қайси ҳолатда шу усулнинг қайси бирини қўллаш мумкинлигини тушунтириб беринг.

---

### **III БОБ. БОШҚАРУВ ҲИСОБИДА ХАРАЖАТЛАРНИ ҲИСОБГА ОЛИШ**

#### **Мавзунинг мақсади**

Бошқарув ҳисобининг муҳим вазифаларидан бири – бу корхонада ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (иш, хизмат) бирлигининг ишлаб чиқариш таниархини аниқлаш ҳисобланади.

Айнан ишлаб чиқарилаётган (кўрсатилаётган хизмат ёки бажарилаётган иш) маҳсулот бирлиги таниархи бошқарув қарорларини қабул қилишида асос бўлиб хизмат қиласиди. Хусусан, шу маҳсулотнинг баҳосини белгилаш, баҳо билан таниархни солиштириб кўриб, фойда миқдорини аниқлаш, рентабеллик даражасини ҳисоблаш ва ҳоказо. Бунинг учун бошқарув ҳисоби қўйилдаги вазифаларни ҳам бажарини лозим бўлади:

- тегишли харажат моддалари бўйича содир этилаётган харажатларни ўз вақтида ва тўғри акс эттириш;
- мавжуд ресурслардан самарали фойдаланиши, уларнинг тегишли меъёр, меъёр кўрсаткичлари ва сметаларга мос келиши борасидаги ахборотлар базасини шакллантириш;
- харажатларни камайтириш, ишилаб чиқариш харажатлари ва турли хил йўқотишларни камайтириш борасида асосли таклифларни тайёрлаш ва иш.к.

Молиявий ҳисобни юритинида ҳисобот тузиш учун сотилган маҳсулот таниархининг умумий ҳажми ва омборда мавжуд бўлган тайёр маҳсулотнинг умумий қолдиқ қиймати ҳақидаги маълумотга эга бўлиши зарур. Бошқарув ҳисобида маҳсулот бирлигининг ишлаб чиқариш таниархига кўпроқ ургу берилади. Корхонанинг муваффақияти таниархнинг шаклланиши билан боғлиқ маълумотларга бир қанча сабабларга кўра боғлиқ:

- ишлаб чиқаришга қилинган харажатлар маҳсулотнинг сотув баҳосини ўрнатиш, фойдани ҳисоблаш ва рентабеллик кўрсаткичларини аниқлаш учун асос ҳисобланади;
- маҳсулот таниархи борасидаги маълумот ишилаб чиқаришни бошқариш ва истиқболни белгилашда асос бўлиб хизмат қиласиди;
- бошқарувнинг жуда кўп миқдордаги жорий вазифаларини ҳал қилишида фойдаланилади.

Ушбу мавзуу доирасида маҳсулот ишлаб чиқариш билан бөглиқ харажатларни тақсимлаш тизимининг бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш учун жуда самарали бўлган икки асосий тури моҳияти ёритилади:

1. Маҳсулот таниархини ҳисоблашнинг буюртма усули;
2. Маҳсулот бирлиги таниархини ҳисоблашнинг жараёни усули.

Бу борада асосий эътибор ҳисобни ташкил қилиш техникасига, бухгалтерия ёзувларига ва бухгалтерия – ўзаро алоқаларига ҳам қаратилади.

### 1. ХАРАЖАТЛАРНИ ТАҚСИМЛАШ ТАРТИБИ ВА УСУЛИ

Корхоналарда бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш жуда кўп жиҳатдан харажатлар ҳисоби қандай олиб борилишига бөглиқ бўлади. Харажатлар ҳисобининг тўғри ва ўз вақтида ташкил қилиниси корхонанинг молиявий-хўжалик фаолияти бўйича тўғри ҳамда самарали бошқарув қарорлари қабул қилинисига асос бўлади. Сабаби – маҳсулот ишлаб чиқариш билан бөглиқ барча моддий ҳаракатларни харажатлар деб ҳисобга олишимиздан қатъи назар, худди ана шу харажатлар табиати таниархга киритилиши, ҳисобга олинини билан бир-бираидан фарқ қиласи. Масалан, фараз қилайлик, кичик корхона бир ўеҳда бир вақтнинг ўзида столлар, стуллар ва креслолар ишлаб чиқаради. Бевосита столни ишлаб чиқаришга сарфлананётган тўғри харажатларни (асосий материаллар, ёрдамчи материаллар, инччининг иш ҳақи харажатлари ва ш.к.) ҳисобга олиши ортиқча қийинчилик туғдирмайди, лекин ана шу столининг бир донасига тўғри келадиган тижорат, коммунал хизмат ва маъмурий-бошқарув аппарати ходимлари харажатларини ҳисобга олиш учун қўшимча ҳисоб-китоблар амалга оширилиши талаб қилилади.

Корхонада харажатлар ҳисобини тўғри ташкил қилиш учун энг аввало, ана шу харажатларни ҳисобга олишда мухим аҳамиятга эга бўлган бир қатор тушунчалар моҳиятини тўғри англаб олиш лозим бўлади. Хусусан:

*Харажатларни тақсимлаш* – бу ишлаб чиқарипни харажатларини аниқ харажатлар обьектига олиб бориш жараёнидир. Масалан, битта ишлаб чиқариш жойида битта маҳсулот эмас, балки бир неча турдош маҳсулотлар ишлаб чиқарилаяпти: стол-

лар, стуллар, креслолар. Шу жойда харажатларни айнан ана шу объектлар бүйича тұғри ҳисоблаш ва тақсимлаш жуда мухим.

*Харажатлар объекті* – бу ташкилий тузилма, шартнома ёки бошқа ҳисоб бирлиги ҳисобланиб, ундан харажатлар тұғрисида маълумот олинади ва у орқали жараёнлар, маҳсулоттар, ишлар ва капитал қўйилмалар лойиҳаларининг таннархи (қийматлари) ўлчанади.

Харажатларни тақсимлашнинг жараёни учун зарур бўлган яна бир тушунча – харажатлар маркази тушунчаси ҳисобланади. *Харажатлар маркази* – бу ташкилий бирлик ёки фаолият доираси бўлиб, айнан шу ерда маҳсулот ишлаб чиқариш билан боғлиқ барча харажатлар тұғрисидаги маълумотларни тұплаш мақсаддага мувофиқдир. Кўп ҳолларда, бу нисбатан мустақил бўлмаган кичик даражадаги таркибий тузилма бўлиб, у ишлаб чиқариш участкаси, бригада, цех бўлиши мумкин.



Ривожланған бозор иқтисодига эга бўлган мамлакатлар амалиётида, корхоналарда ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлиги таннархини ҳисобланнинг учта усулидан фойдаланишида: маҳсулот бирлиги таннархини барча харажатларни ҳисобга олиб ҳисоблаш усули; фақат ўзгарувчан харажатларни ҳисобга олиб ҳисоблаш усули, шунингдек, норматив харажатларни киригтан ҳолда таннархни ҳисоблаш усули.

Харажатларни гуруҳлашнинг барча кўринишлари турли хилдаги бошқарув қарорларини қабул қилиш учун қўлланилади.

Харажатларни ҳисобга олишининг “тўлиқ харажатлар” усули корхонада ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлигининг тўлиқ таннархи қапчани ташкил қўлганини кўрсатади. Бу шу корхонада молиявий ҳисобни юритиш, солиқ муносабатларини ташкил қилиш ва ҳисоб-китобларни олиб бориш, шунингдек, молиявий ҳисботларни тузиш имкониятини яратади.

Корхонада бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш учун, албатта, ана шу корхонада ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлигининг таннархини “ўзгарувчан харажатлар” усули орқали ҳисоблаш ҳам жорий қилиниши лозим бўлади.

Шу билан биргаликда, бозор ва ундаги истеъмолчиларнинг манфаатлари нуқтаи назаридан келиб чиқиб, меъёрий миқдордаги маҳсулотлар ишлаб чиқарилаётган корхоналарда ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлигининг таннархини ҳисоблашда ана шу икки усулидан ташқари “порматив харажатлар” усулидан ҳам фойдаланилади. Бу усулининг афзаллиги шундаки, харид миқдори ёки сотиш ҳажми аниқ бўлган вақтда оддиндан қилинадиган барча харажатлар миқдорини, белгиланган харажатлар нормасидан фойдаланиган ҳолда имкои қадар аниқ белгиланни мумкин.

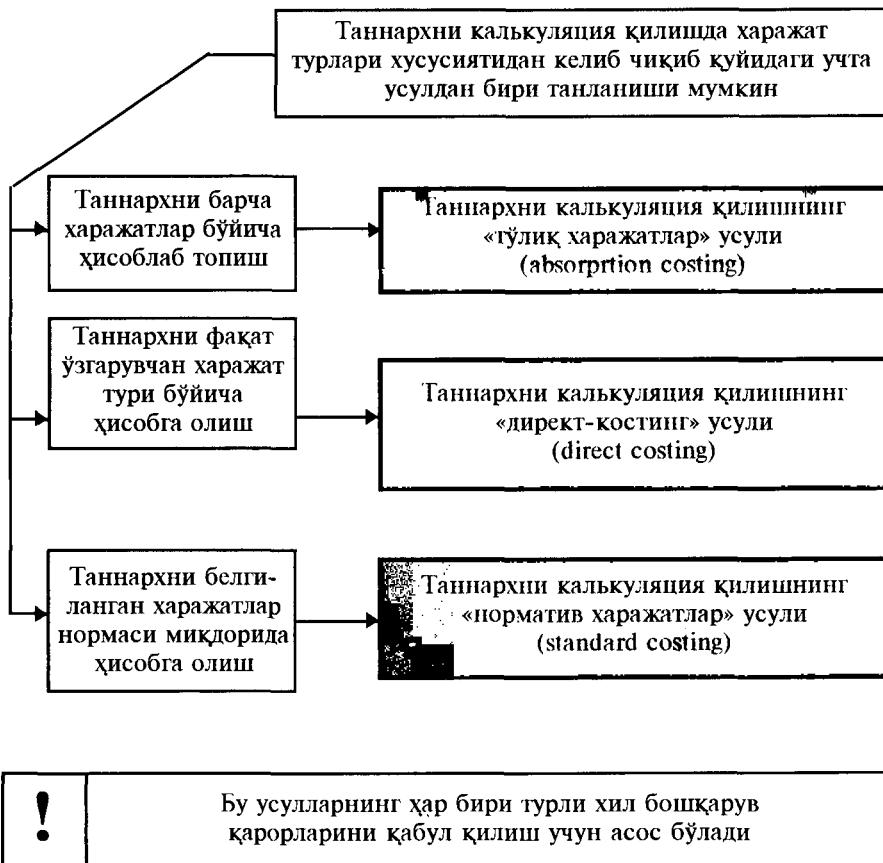
Корхонада бошқарув ҳисоби тизимини ташкил қилиш ва юритиш мақсадида харажатларни иккита асосий обьект гуруҳига қараб тақсимлаш лозим:

Таркибий тузилмалар ва маҳсулот бўйича.

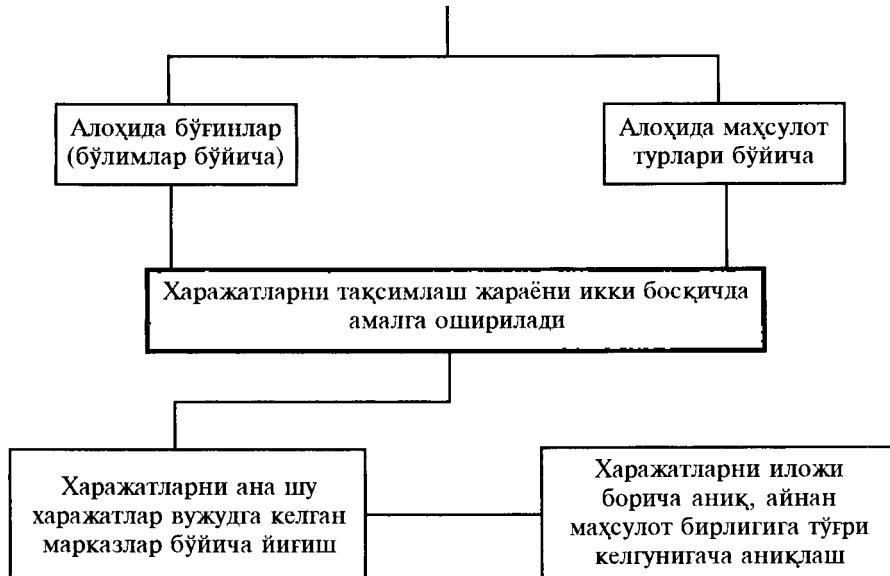
Уибу жараён икки босқичда амалга оширилади:

1. Харажатлар маркази бўйича харажатларни йигиш;
2. Йигилган харажатларни цехда қайта ишланадиган аниқ маҳсулотга олиб бориш.

Бир дона маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таниархини аниқлаш учун харажатлар калькуляция қилинади



Бошқарув ҳисобида таннархни асосий бўлган қўйидаги обьектлар бўйича тақсимлаш лозим:



Ана шундай маҳсулот бирлигининг таннархини ( $M_{B_T}$ ) қўйидаги формула орқали ҳисоблаш мумкин:

|             |  |
|-------------|--|
| $M_{B_T} =$ | $\frac{\text{Ишлаб чиқариш таннархи}}{\text{Тайёр маҳсулотлар сони}}$  |
| !           | Маҳсулотлар таннархини ҳисоблашда вужудга келадиган барча муаммоларни таннархни калькуляция қилишининг буюртмали ва жараёнли усувларини қўллаб ечиш мумкин |

## 2. ТАННАРХНИ КАЛЬКУЛЯЦИЯ ҚИЛИШНИНГ БУЮРТМАЛИ УСУЛИ

Корхонада ишлаб чиқарилётган маҳсулот (иш, хизмат) бирлигининг таннархини аниқлашда қўйидаги тўртта усулининг биридан фойдаланилади:

- оддий усул;
- буюртмали усул;
- жараёнли усул;
- норматив усул.

Баъзи бир мамлакатларда бу усуллардан ташқари яна бошка, хусусан, ўртача танинарх, коэффициентлар усулидан ҳам фойдаланилади.

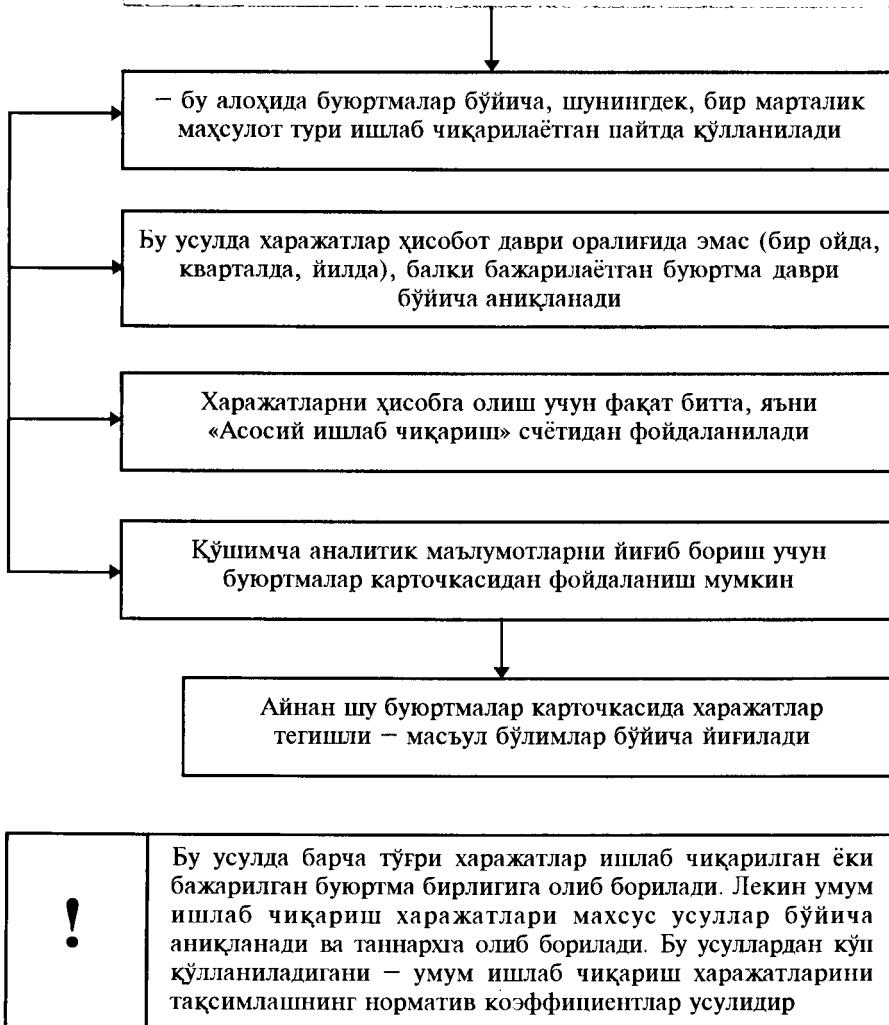
Корхонада бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш учун энг самарали ишлатилиши мумкин бўлган усуллар – бу танинархни ҳисоблашнинг буюртмали ва жараёниги усуллариdir.

Харажатларни ҳисобга олишининг ва маҳсулот таниархини ҳисобланинг буюртмали усули – фақат бир маҳсулот турини ишлаб чиқарувчи, шунингдек, маҳсус буюртма асосида ишловчи корхоналар томонидан фойдаланиладиган усуллайдir. Бу усулда барча харажатлар алоҳида бўлинмалар ёки ҳисобот даври учун эмас, ҳар бир буюртма бўйича йигилади. Корхонада асосий ишлаб чиқариш счёти юритилади, бу борадаги аналитик маълумот буюртмалар карточкасида олиб борилади. Айнан шу карточкаларда маълум буюртмани бажариш учун барча бўлинмалар бўйича харажатлар йигилади.

— Оддийроқ қилиб ифода қилинадиган бўлса, кичик корхоналарда ишлаб чиқарилаёттаи маҳсулот бирлитининг (иш, хизмат) айнаи мана шу буюртмали усул орқали таниархини ҳисоблани ҳар томонлама самарали, жуда аниқ ва қулайдир. Чунки:

- ортиқча ҳисоб-китобларни талаб қиласидиган “Асосий ишлаб чиқариш” қолдиги бўлмайди;
- одатда буюртмалар қисқа ва аниқ муддатларга қабул қилинади;
- буюртма вақти, миқдори, маҳсулот баҳоси аниқ келишиб олинган бўлади;
- тўғри харажатлар меҳнат ва моддий харажатлар каби аниқ маҳсулот ёки хизмат турига тўғридан-тўғри олиб борилиши мумкин;
- умум ишлаб чиқариш харажатлари маҳсулот турига қараб, фақатгина маҳсус услублар ёрдамида тақсимланиши мумкин. Яъни, айнан апа шу буюртма ҳажмига тўғри келадиган кўшимча харажатларни (маъмурӣ-бошқарув аниарати харажатлари ва барча умум ишлаб чиқариш харажатлари) ҳисобланни учун тегишли ҳисоб-китобларни амалга ошириш мумкин. Уларни ҳисобдан чиқаришда ҳар бир бўлинма ёки фаолият юритаётган обьект учун одатда бир йилга ўрнатилган умум ишлаб чиқариш харажатларини тақсимлапнинг норматив коэффициентларидан фойдаланилади.

## Харажатларни ҳисобга олиш ва таниархни калькуляция қилишининг буюртмали усули



Бу коэффициент уч босқичда ҳисобланади:

1. Умум ишлаб чиқариш харажатларининг йиллик бюджети, яъни режасини тузиш. Кутилаётган умум ишлаб чиқариш харажатлари ҳажмини ҳисоблаш, харажатлар динамикаси ва режадаги ишлаб чиқариш ҳажми асосида амалга оширилади. Бу жараённи келгуси ҳисобот даврига ҳар бир ишлаб чиқариш

бўлинмаси учун алоҳида бажариш лозим. Айнан мана шу босқичда амалга оширилган ҳисоб-китоблар келгусида самарали бошқарув қарорлари қабул қилиши учун асос бўлади.

2. Умум ишлаб чиқариш харажатларини тақсимлаш базасини танлаш. Бунинг учун ишлаб чиқариш фаолиятини ўлчайдиган маълум кўрсаткичдан фойдаланилиб, умум ишлаб чиқариш харажатлари ва тайёр маҳсулот ҳажми ўртасидаги боғлиқлик аниқланади. Масалан, бажарилган ишларнинг кини-соат кўрсаткичидаги сони, ишлаб чиқариш ишчилари учун ҳисобланган иш ҳақи суммаси, машина-соатлар сони. Танланган база умум ишлаб чиқариш харажатларини маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми билан чамбарчас боғлаши лозим. Юқорида қайд қилинган учта кўрсаткичдан у ёки бу ҳолатда самарали фойдаланиш, яъни уларни тўгри қўллани жуда муҳимдир.

3. Келгуси давр учун кутилаётган умум ишлаб чиқариш харажатлари ҳажмини тақсимлашнинг танланган базаси кўрсаткичидаги (соатлар, шул бирлигидаги) ифодаланган, кутилаётган ишлаб чиқариш ҳажмига бўлинади. Бу жараённинг натижасида умум ишлаб чиқариш харажатларининг норматив коэффициенти аниқланади.

Шундан сўнг, умум ишлаб чиқариш харажатлари бу коэффицентни кўллаган ҳолда, яъни норматив коэффициентни тақсимлаш базаси кўрсаткичининг амалдаги ҳолатига қўпайтириши орқали ҳар бир маҳсулот турига олиб борилади. Бу сумма моддий харажатларга ва ишлаб чиқариш ишчилари учун ҳисобланган иш ҳақи харажатларига қўшилади. Натижада шу тариқа ҳисобланалар асосида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таннархи аниқланади.

Ана шу ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таннархини ҳисоблашда харажатларнинг фақатгина иккита элементгини тўғридан-тўғри (тўғри моддий ва тўғри меҳнат харажатлари) ишлаб чиқариш таннархига олиб бориш мумкин, яъни ортиқча ҳисоб-китобларни амалга оширмасдан. Умум ишлаб чиқариш харажатлари эса норматив коэффициент асосида ҳисобдан чиқарилади. Айнан мана шу тартибда ишлаб чиқариш харажатларини ҳисоблаш бухгалтерия ҳисобининг барча счёtlари бўйича маҳсулот ҳаракатини ифода этади.

## Коэффициентларни ҳисоблаш уч босқичда амалга оширилади

1-босқич

Умум ишлаб чиқариш харажатлари режасининг йиллик бюджети тузилади

Харажатларнинг умумий суммаси (миқдори) назарда тугилаётган ишлаб чиқариши ҳажмига қараб аниқланади

2-босқич

Умум ишлаб чиқариши харажатларини тақсимлаш базаси аниқланади

Бунда қўйидаги базалардан фойдаланиш мумкин:

- ишчиларнинг иш ҳақига нисбатан;
- сарфланган «киши-соат» миқдорига нисбатан;
- «машина-соат» миқдорига нисбатан ва ш.к.

3-босқич

Режалаштирилаётган давр учун аниқланган умум ишлаб чиқариш харажатлари суммаси режалаштирилган ишлаб чиқариш ҳажмига бўлинади

Натижада сўмда, соатда ва бошқа кўрсаткичда аниқлаш мумкин бўлган умум ишлаб чиқариши харажатларининг норматив коэффициенти вужудга келади

### 1-мисол

Корхона умум ишлаб чиқариш харажатларини тўғри иш ҳақи харажатларига пропорционал тарзда, соат бирлигида аниқламоқчи.

Режалаштирилаётган йилга умум ишлаб чиқариш харажатларининг умумий суммаси – 300 минг сўм, тўғри меҳнат (иш ҳақи) харажатлари – 600 соат.

Шу ерда умум ишлаб чиқариш харажатларининг норматив коэффициенти  $(300000 : 600) = 500$  (сўм/соат)га тент бўлади.

Фараз қиласайлик, буюргамалар карточкасида қилинган харажатлар тўғрисида қўйилагича маълумотлар мавжуд:

|   |  |       |
|---|--|-------|
| 1 | Ҳақиқий материал харажатлари, минг сўмда   | 150,0 |
| 2 | Ҳақиқий ҳисобланган иш ҳақи харажати (510 соат)                                      | 255,0 |
| 3 | Ҳисобдан чиқарилиши лозим бўлган умум ишлаб чиқариш харажатлари (500 сўм x 105 соат) | 52,5  |
| 4 | Ишлаб чиқариш таниархи, минг сўмда   | 457,5 |

Кўйидаги бухгалтерия счётларидан фойдаланиб, унбу усул моҳиятини кейинги мисолда қайта кўриш мумкин:

| Счётлар рақами | Счётлар номи  |
|----------------|---|
| 1010           | “Хом ашё ва материаллар”                                      |
| 1040           | “Эҳтиёт қисмлар”  |
| 2010           | “Асосий ишлаб чиқарип”  |
| 2510           | “Умум ишлаб чиқарини харажатларини ҳисобга олувчи счётлар”    |
| 2810           | “Омбордаги тайёр маҳсулотлар”                                 |
| 9010           | “Тайёр маҳсулотларни сотишдан даромадлар”                     |
| 5010           | “Миллий валютадаги пул маблағлари”                            |
| 5110           | “Ҳисоб-китоб счёти”   |
| 4010           | “Харидор ва буюргачилардан олинадиган счётлар”                |
| 6010           | “Мол етказиб берувчилар ва буюргачиларга тўланадиган счётлар” |
| 6410           | “Бюджетта тўловлар бўйича қарз (турлари бўйича)”              |
| 6520           | “Мақсадли давлат жамғармаларига тўловлар”                     |
| 6710           | “Мехнат ҳақи бўйича ходим билан ҳисоблашишлар”                |

## 2-мисол

Корхона боюртма бүйича икки хил, яни “А” ҳамда “Б” маҳсулотларни тайёрлашти:

| Т/р | Хўжалик операцияларининг<br>мазмуни   | счёtlарнинг<br>богланиши                                       |  | сумма<br>(минг<br>сўмда)        |
|-----|---|--|--|---------------------------------|
|     |   | Дебет  | Кредит   |                                 |
| 1   | 2   | 3  | 4  | 5                               |
| 1   | Корхона кредитта хом ашё ва материаллар – 1434 минг сўмга ва 76,5 минг сўмга эҳтиёт қисмлар харид қилини  | 1010<br>1040   | 6010<br>6010   | 1434,0<br>76,5                  |
| 2   | Буюртма бўйича омбордан цехга 1260 минг сўм хом ашё ва материаллар ва 297 минг сўмда эҳтиёт қисмлар чиқарилган<br>Шундан:<br>«А» маҳсулотга – 777 минг сўм<br>«Б» маҳсулот учун – 483 минг сўм<br>(жами 1260 минг сўм)                      | 2010<br>2510   | 1010<br>1040   | 1260,0<br>297,0                 |
| 3   | Ишчиларга ва цехнинг мастер ходимларига иш ҳақи ҳисобланади   | иши ҳақи<br>харажат-<br>ларини<br>ҳисобга<br>олувчи<br>счёtlар | 6520<br>6400<br>6710   | 97,2<br>210,0<br>1942,8<br>2250 |
| 4   | Ишчиларга ва цехнинг мастер ходимларига иш ҳақи берилган  | 6710   | 5010   | 1942,8                          |
| 5   | Ҳисобланилган иш ҳақидан ишчиларники «тўғри иш ҳақи харажатларига», цехнинг мастер ходимлариники «умум ишлаб чиқариш харажатларига» олиб борилиши лозим<br>Шундан:<br>«А» маҳсулот учун – 1305 минг сўм<br>«Б» маҳсулот учун – 420 минг сўм | 2010<br>2510   | иши ҳақи<br>харажат-<br>ларини<br>ҳисобга<br>олувчи<br>счёtlар | 1725,0<br>525,0<br>2250,0       |
| 6   | Фараз қиласилик, шу даврда умум ишлаб чиқариш харажатлари амалга оширилган, (минг сўм):   |  |  |                                 |

|    |  |                              |                              |                                |
|----|--|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| 7  | а) электроэнергия харажатлари – 429<br>б) суурита харажатлари – 109,5<br>в) мол-мулк солиги – 96,8<br>жами: 635,5 минг сүм   | 2510<br><br><br><br><br>     | 6010<br>6990<br>6500<br>6400 | 635,5                          |
|    | Шу харажатларнинг ҳаммаси тўланган (счёtlарга асосан)  | 6010<br>6990<br>6400<br>6500 | 5110                         | 635,5                          |
| 8  | Умум ишлаб чиқарипса харажатлари тўғри меҳнат харажатларининг 85 фоизини ташкил қилиши леб норматив коэффициент қабул қилинган<br>Шунга мувофиқ<br>(1725.0 x 85 %)=1466,3 минг сўм<br>Шундан<br>«А» (1305 x 85 %) = 1109,3 минг сўм<br>«Б» (420 x 15 %) = 357,0 минг сўм | 2010                         | 2510                         | 1466,3                         |
| 9  | Тайёр маҳсулот омборга кирим қилинди. Шу вақтда буюртманинг карточкиаси ёпилади. «А» маҳсулотнинг баҳоси (таннархи) 3191,3 минг сўмни ташкил қилди   | 2810                         | 2510                         | 3191,3                         |
| 10 | Корхона буюртмачиларга 10 дона «А» маҳсулотни жўнатсан. Уларнинг таннархи 2659,4 минг сўмни, сотиш баҳоси – 4050,0 минг сўмни ташкил қилган  | 4010<br>9110                 | 9010<br>2810                 | 4050,0<br>2659,4               |
| 11 | Ҳисобот даврининг охирида «2510» ва «2511» счёtlар таққосланади.<br>Мисолда<br>«2510» счётда = 1457,3 минг сўм<br>«2511» счётда = 1466,3 минг сўм<br>(норматив коэффициент)<br>фарқи = 9 минг сўм<br>Ана шу фарқ суммани ҳисобга олини лозим.                            | 2510<br>2510                 | 9110<br>2511                 | 9,0<br>1457,3                  |
| 12 | Аммо ана шу 9 минг сўм корхона учун катта аҳамиятта эга бўлса, у ҳолда 9 минг сўм тегишли счёtlар бўйича тақсимланиши лозим<br><br>У ҳолда 11 пунктдаги бухгалтерия ёзуви қўйидагича акс эттирилади (кейинги жадвалга қаранг):<br><br>Жами                               | 2510<br>2510<br>2510<br>2510 | 2010<br>2810<br>9110<br>2511 | 2,55<br>1,08<br>5,37<br>1457,3 |

**11-пунктнинг ҳисоб-китоби**  
**қўйидаги жадвал кўришишида амалга оширилади:**

| т/р | Счёtlар рақами ва иоми                     | Счёtlардаги қолдиқ     |                  | Суммаси,<br>минг сўмда |
|-----|--|------------------------|------------------|------------------------|
|     |  | суммаси,<br>минг сўмда | улуси,<br>фоизда |                        |
| 1.  | 2010 – «Асосий ишлаб чиқариш»              | 1260,0                 | 28,30            | 2,55                   |
| 2.  | 2810 – «Омбордаги тайёр маҳсулотлар»       | 531,9                  | 11,95            | 1,08                   |
| 3.  | 9110 – «Сотилган маҳсулотларнинг таннархи» | 2659,4                 | 59,75            | 5,37                   |
|     | Жами                                       | 4451,3                 | 100,0            | 9,0                    |

Юқорида келтирилган мисолда ҳам кўриш мумкинки, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таннархини буюртмали усул орқали ҳисоблаш жуда оддий ва қулай ҳисобланади. Ишлаб чиқаришни ташкил қилишда туталланмаган ишлаб чиқариш бўлмаганилиги учун ҳам ортиқча ҳисоб-китоблар қилинмайди, шунга мувофиқ таннарх миқдорини тез аниқлаш ва уни тўғри ҳисоблаш имконияти катта. Чунки буюртма бажарилгандан сўнг барча харажатлар йигилади, таннарх аниқлашади. Бу усул, шунингдек, бухгалтерия ҳисобини ташкил қилиши, яъни хўжалик операцияларини бухгалтерия ҳисобининг счёtlарида акс эттиришга ҳам қулайлик тутдиради.

Қўйидаги чизмада юқорида кўриб чиқилган мисолдаги жараёнларнинг бухгалтерия счёtlарида акс эттирилиши ҳамда ана шу счёtlар орасидаги ўзаро боғланиппилар чизмаси кўрсатилган. Мисол маълумотларидан кўриниб турибдики, буюртма учун жами 3191,3 минг сўм миқдорида харажат қилилган, буюртма 12 та маҳсулот бирлигидан иборат, шунга мувофиқ бир дона маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархи 265940 сўмга тенг.

Шу ўринда мисолнинг якуний босқичидаги амалга оширилган тўғриланиши, яъни корректировка жараёнига ҳам эътибор қаратиш лозим. У умум ишлаб чиқариш харажатларининг тўғриланиши ҳисобига умумий ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархи 9 минг сўм, шунга мувофиқ, корректировка ҳисобига бир дона маҳсулотнинг ҳақиқий ишлаб чиқариш таннархи 265040 сўмни ташкил қиласи.

## Харажатлар хисобининг буортмали усулида счёлтар ўртасидаги ўзаро ботганишлар чизмаси

| Материалларни хисобга олувчи<br>счёлтар               |  | Асосий ишлаб чиқарни  |                                 | Тайёр маҳсулотларни хисобга<br>олувчи счёлтар |                          |
|---|--|---|---------------------------------|---|--------------------------|
| Салдо 915,0   |  | Ишлаб чиқарнига берилган<br>материаллар.<br>асосий – 1260 (3) | 9) Ишлаб<br>чиқарнига<br>3191,3 | Салдо –<br>9) ишлаб чиқарилган<br>3191,3      | Сотилин 2659,4<br>(11)   |
| 1) Харид 1434   |  | 3) 1260,0   |                                 |   |                          |
| 2) Харид 76,5   |  | 6) 1725,0<br>8) 1466,3  |                                 |   |                          |
|   |  | Салдо 1260  |                                 | Салдо 531,9                                   |                          |
| Иш ҳақи бўйича харажатларни<br>хисобга олувчи счёлтар |  | Умум ишлаб чиқарни харажатла-<br>рининг хисобдан чиқарилши    |                                 | Сотилин тайёр маҳсулотларни гангархи          |                          |
| 4) Хисоблантири 2250,0                                | 1725,0<br>Билансга и/х<br>(6 –<br>525,0) | 6) –  | (8)                             | 11) Сотилин 2659,4<br>Хисоблан<br>1466,3      | Тўртиланин – 9,0<br>(12) |
| Ёридаги матер.  | 3) 297,0<br>Билансга и/х                 | 12) Счёлнинг<br>ёпилини 1466,3<br>чиқарилшини<br>1466,3       |                                 |   |                          |
|   | 6) 525,0<br>Бончаклар<br>7) 635,3        |   |                                 |   |                          |
|   | Салдо 1457,3                             | Счёлнинг<br>ёпилини 1457,3                                    |                                 | Салдо 2650,4                                  |                          |

### **3. ТАННАРХНИ КАЛЬКУЛЯЦИЯ ҚИЛИШНИНГ ЖАРАЁНЛИ УСУЛИ**

*Харажатларни ҳисобга олиш ва таннархни ҳисоблашнинг жараёни усулини доимий равишда кўп миқдордаги маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи ёки узлуксиз ишлаб чиқариш жараёнига эга бўлган корхоналар қўллашлари мумкин. Бу ҳолатда буюртмали усулда бўлгани каби бугун буюртма даври учун эмас, балки маълум муддат давомида (чоракда, ярим йилда ва и.к.) ишлаб чиқарилган маҳсулот билан боғлиқ харажатларни ҳисобга олиши юритиши мақсадга мувофиқдир. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлигининг таннархи маълум бир вақт мобайнида аниқ бўлинма томонидан қилинган ишлаб чиқариши харажатларининг умумий суммасини айнан шу вақт мобайнида ишлаб чиқарилган маҳсулот сонига бўлиш орқали топилади.*

Бу усулда ишлаб чиқариш харажатлари буюртмани бажариш учун кетган вақтда эмас, балки алоҳида бўлинмалар миқёсида ҳисобот даври оралиғига ҳисобланади. Бунинг учун ҳар бир бўлинма учун алоҳида “Асосий ишлаб чиқариш” счёти очилади.

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлигининг таннархини жараёни усул орқали ҳисобга олишида, доимий ишлаб чиқаришда мавжуд бўлган асосий ишлаб чиқариши ҳисобот даврининг боши ва охири учун шартли туталланган маҳсулот кўринишини олади.

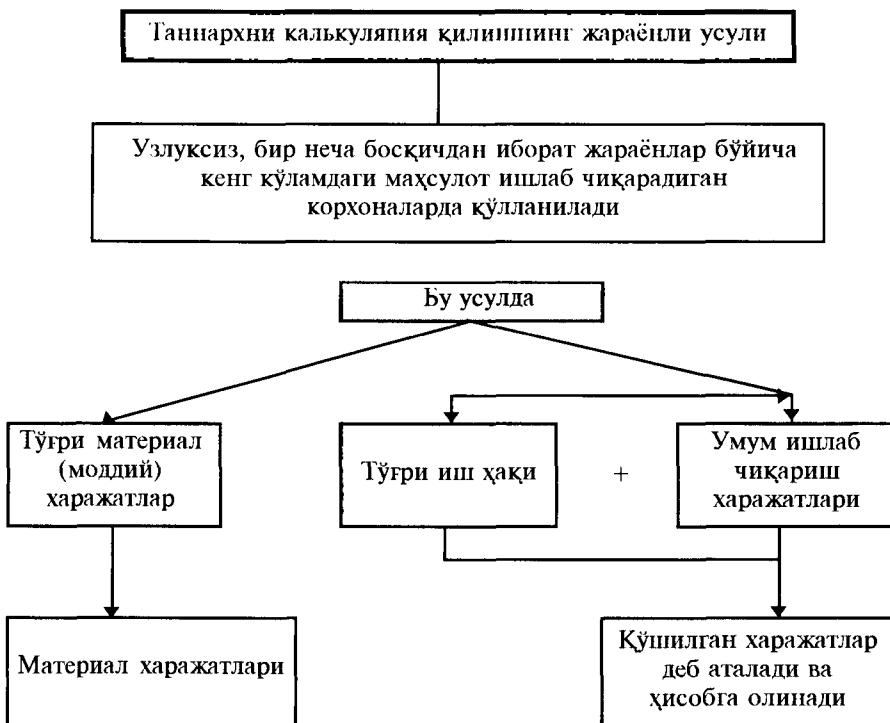
Шартли маҳсулот бирлиги ёки шартли ишлаб чиқариш ҳажми тушунчаси маълум муддат давомида тайёрланган маҳсулот сонини ўлчаш учун ишлатилади. У тўлиқ туталланмаган маҳсулотларни шартли тайёр маҳсулот сифатида ҳисобга олишга имкон беради. Бу кўрсаткич қуйидагига тенг бўлади, яъни:

1. Ҳисобот даври давомида ишлаб чиқарила бошланган ҳамда тўлиқ туталланган кўриниш олган маҳсулотларнинг умумий сони;

2. Ана шу ҳисобот даврӣ боши ва охирига мавжуд бўлган туталланмаган ишлаб чиқариш учун қилинган харажатларни ифода этади.

Маҳсулот таннархини ҳисоблашнинг жараёни усулида тўғри моддий харажатлар маҳсулотни ишлаб чиқариш харажатига ишлаб чиқариш жараёни бошланниши билан киритилишини назарда тутади. Қайта ишлаш харажатлари ёки қўшилган харажатлар номини олган тўғри меҳнат харажатлари ва умум ишлаб чиқариш харажатлари эса ишлаб чиқариш цикли

давомида тенг миқдорда тақсимланади ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таниархига киритилиб борилади. Шунинг учун материаллар бўйича шартли маҳсулот бирлиги сони қўшилган харажатлар бўйича шартли маҳсулот бирлигидан фарқ қиласади.

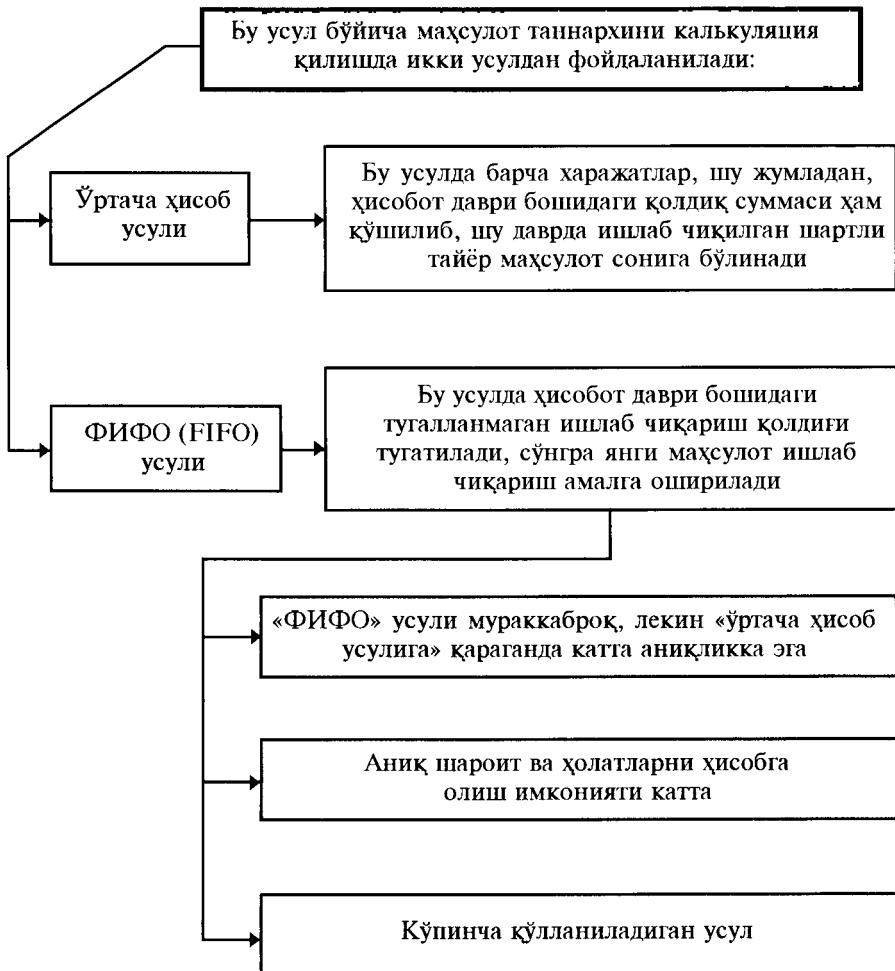


Маҳсулот таниархини жараёнли усул бўйича ҳисоблашида ўргача харажатлар усули ёки FIFO усули қўлланилиши мумкин.

Маҳсулот таниархини ҳисоблашининг ўртача харажатлар усули белгиланган муддат боши учун туталланмаган ишлаб чиқаришдаги маҳсулотни ҳисобот даври давомида боиланган ва тутатилган сифатида кўриб чиқади. Бунда “асосий ишлаб чиқариш” ҳисоб-китоб счётида йиғилган барча (йил бошига қолган қолдиқларни ҳисобга олган ҳолдаги) харажатлар ҳисобот даврида ишлаб чиқарилган шартли тайёр маҳсулот бирлигига бўлинади.

FIFO усулида ҳисобот даврининг бошида биринчи навбатда туталланмаган ишлаб чиқариш маҳсулотлари туталланган кўриниш олади, шундан кейин янги маҳсулот ишлаб чиқарилади.

FIFO усули моҳиятини тушуниш бирмунча қийин бўлса ҳам, реал ҳолатдан келиб чиқиб, ўргача харажатлар усулига нисбатан аниқроқ натижаларни бериши билан ўзига хосдир.

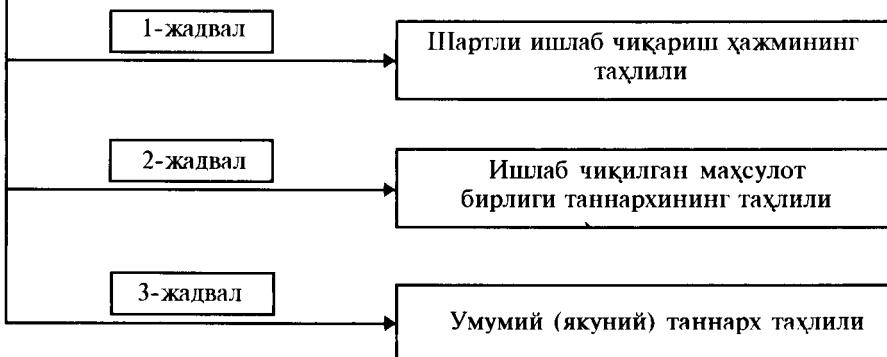


Шунинг учун FIFO усули моҳиятини атрофлича кўриб чиқиши мақсадтга мувофиқдир.

Ишлаб чиқарилётган маҳсулот танинхини ҳисоблашнинг жараёнли усулидан фойдаланган ҳолда тайёр маҳсулот танинхини ҳисоблаш учта таҳлилий жадваллар тузилишига асосланади:

1. Шартли ишлаб чиқариш ҳажмини ҳисоблаш жадвали;
2. Ишлаб чиқарилётган маҳсулот бирлиги танинхини таҳлили;
3. Якуний танинхини ҳисоблаш.

**Тайёр маҳсулот таниархини калькуляция қилишнинг жараёни усули 3 та таҳлилий (аналитик) жадвал орқали амалга оширилади**



Ана шу таҳлилий жадваллардаги маълумотлардан фойдаланиб, тайёр маҳсулотга олиб бориладиган харажатлар миқдори ва тугалланмаган ишлаб чиқариш қолдиги сифатида қолдириладиган қисмини аниқлаш мумкин.

Кўйидаги мисол ёрдамида ҳисобланинг жараёни усули моҳияти ва жадваллар таҳлилини кўриб чиқамиз.

Пластмасса ўйинчоқларни ишлаб чиқаришга ихтисослашган корхона иккита жараён орқали маҳсулотни тайёр ҳолатга келтиради: шаклига келтириш (А цехида) ва қайта ишлаш (В цехида). А цехида ишлаб чиқариши жараёнининг бошлананиши билан асосий материаллар ишлатилади. Кўшилган харажатлар ҳар икки цехда ҳам ишлаб чиқариши жараёнида тенг тақсимланади. А цехида шаклига келтирилган тугалланган ярим фабрикатлар В цехига ўтказилади. В цехида қайта ишланган ўйинчоқлар омборга тошириллади. Ишлаб чиқариш билан боғлиқ кўшимча маълумотлар кўйидаги жадвалда берилган:

|  |       |              |
|--|-------|--------------|
| Ҳисобот даври бошида тугалланмаган ишлаб чиқариш   |       | 15 минг дона |
| Материаллар, минг сўм                              | 600,0 |              |
| Кўшилган харажатлар (40 % га тутатилган), минг сўм | 166,5 | 766,5        |
| Ҳисобот ойи давомида ишлаб чиқарилган, минг дона   |       | 72,0         |
| Ҳисобот ойида қайта ишлаш бошланган                |       | 60,0         |

|   |        |        |
|---|--------|--------|
| Белгиланган муддат якунида асосий ишлаб чиқариш<br>(50 % га тутатилган), минг сүм |        | 3,0    |
| Хисобот ойида асосий материаллар берилган, минг сүм                               |        | 3300,0 |
| Хисобот ойи учун күшилгап харажатлар  |        |        |
| Тұғри мәхнат харажатлари, минг сүм  | 900,0  |        |
| Умум ишлаб чиқариш харажатлари, минг сүм  | 1800,0 | 2700,0 |

Күйидаги:

1. А цехида ишлаб чиқарылған маҳсулот бирлигининг таннархини ҳисоблаш;
2. А цехдан В цехга берилған ярим фабрикатларнинг таннархини ва А цехидеги тугалланмаган ишлаб чиқариш қолдигининг миқдорини ҳисоблаш;
3. В цехга берилған ярим фабрикатларнинг бухгалтерия ёзувларини ёзиши талаб қилинади.

Шартли маҳсулот бирлигини ҳисоблаш үч босқичда амалта оширилади:

1. Күшилгап харажатлар бүйіча ҳисобот даври бошига тугалланмаган ишлаб чиқариш захирасидаги шартли маҳсулотлар = маҳсулот бирлиги сони \* (100% – якунланғанлари фоизи) = (15 минг бирлик \* (100 – 40)%).

Ҳисобот даври бошида шартли бирликдеги тугалланмаган маҳсулот моддий харажатлар бүйіча ҳисобға олинмайды, яғни улар нолға тең, чупки уларға қишине моддий харажатлар ўтган даврда амалта оширилған.

2. Шұбу муддат давомида бошланиб, тугалланған маҳсулотлар = ҳисобот даври давомида ишлаб чиқаришга кирилған маҳсулотлардан ҳисобот даври якуннан тугалланмаган ишлаб чиқариш маҳсулотлари қолдигини айриши орқали (60 минг бирлик – 3 минг бирлик).

3. Моддий харажатлар бүйіча белгиланған муддат якуннан тугалланмаган ишлаб чиқариш захирасидаги шартли бирликлар = маҳсулот бирликлари сони \* 100% (3 минг бирлик \* 100%), күшилгап харажатлар бүйіча эса = маҳсулот бирликлари сони \* якунланғанлари фоизи (3 минг бирлик \* 50%).

## Ё к и

a) Күшилган харажатлар (туталланмаган ишлаб чиқариши бүйича)

$$= \boxed{\text{Маҳсулот бирлиги}} \times (100 - \boxed{\text{Якунланғанлар фоизи}})$$

б) Ҳисобот даврида бошланған ва тутатылған маҳсулот бирлиги

$$= 60 - 3 = 57 \text{ минг дона}$$

в) Материал харажатлари бүйича ҳисобот даври охирида қолған туталланмаган ишлаб чиқариш

$$= \frac{3 \times 75 \text{ минг дона}}{100} - 2250$$

Уибу жадвал шартли маҳсулот бирлигини FIFO усулида ҳисебланған ифодалайды.

I-жадвал

### Шартли ишлаб чиқариш ҳажмиишткілдегі ҳисоби

| Күрсаткичлар номи                                      | Ҳисобта олинадиган бирликлар, минг сүм | Шартли бирликлар  |                     |
|--|--|-------------------|---------------------|
|  |  | моддий харажатлар | күшилган харажатлар |
| Белгиланған муддат бошида туталланмаган ишлаб чиқариш  | 15                                     | —                 | 9                   |
| Муддат давомида бошланған ва туталланған               | 57                                     | 57                | 57                  |
| Белгиланған муддат якунида туталланмаган ишлаб чиқариш | 3                                      | 3                 | 1,5                 |
| Жами   | 75                                     | 60                | 67,5                |

Маҳсулот бирлиги таннархи таҳлилини ифода этувчи жадвал (2-жадвал) асосида маҳсулот бирлиги учун шартли харожатларни мөддий харажатлар ва қўшилган харажатлар бўйича алоҳида-алоҳида ҳисоблаш мумкин. Шартли маҳсулот бирлигига қилинган харажатларни аниқлаш учун ушбу муддат давомида қилинган мөддий харажатлар ҳамда қўшилган харажатларни шу харажатлар бўйича шартли маҳсулот бирлиги сонига бўлиниди. “Асосий ишлаб чиқариши” счётидаги ҳисобот даври боши қолдигига киритилган харажатлар ҳисоб-китобда эътиборга олипмайди, чунки улар ўтган муддатта тегишлидир.

**2-жадвал**

#### **Маҳсулот бирлиги таннархи таҳлили**

| Харажатлар тури     | Харажатлар                      |                              |                             | Шартли бирликлар, минг дона | Шартли бирликларга қилинган харажатлар |
|---------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
|                     | бошлангич захиралар, минг сўмда | жорий муддатдаги, минг сўмда | жами харажатлар, минг сўмда |                             |  |
| Мөддий харажатлар   | 600,0                           | 3300,0                       | 3900,0                      | 60,0                        | 0,55 сўм*                              |
| Қўшилган харажатлар | 166,5                           | 2700,0                       | 2866,5                      | 67,5                        | 0,40 сўм**                             |
| Жами                | 766,5                           | 6000,0                       | 6766,5                      |                             | 0,95 сўм***                            |

$$* - 22.000 : 40.000 = 0.55$$

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

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

Якуний таннархни ифодаловчи жадвал жами ишлаб чиқариш харажатларини барча ишлаб чиқарилган маҳсулотларга тақсимлаш учун ишлатилиди. Харажатларнинг бир қисми А цехида ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархига киритилиди, харажатларнинг қолган қисми эса ҳисобот даври якунига ушбу цех учун “Асосий ишлаб чиқариш” счётида қолдиқ сифатида қолдирилиди.

Маҳсулот таннархини жараён усулида ҳисоблашнинг якуний босқичи А цехлаги ярим фабрикатлар таннархини В цехи-

даги асосий ишлаб чиқариш счётига ҳисобдан чиқариш орқали амалга ошиди.

Бунда бухгалтерия ёзуви қуйидагича бўлади:

|                                   |                 |
|-----------------------------------|-----------------|
| В ىеҳидаги “Асосий ишлаб чиқарии” | 6541,5 минг сўм |
| А ىеҳидаги “Асосий ишлаб чиқарии” | 6541,5 минг сўм |

| Бухгалтерия ёзуви |          |                 |
|-------------------|----------|-----------------|
| Дебет             | Кредит   | Суммаси         |
| 2010 «В»          | 2010 «А» | 6541,5 минг сўм |

3-жадвал

### Маҳсулот бирлиги таниархининг таҳлили

| Кўрсаткичлар  | Тайёр маҳсулот | Тугалланмаган ишлаб чиқариш |
|---|----------------|-----------------------------|
| <b>Бошлиғиҳ захиралар</b>   |                |                             |
| Бошлиғиҳ қолдиқ, минг сўм   | 766,5          |                             |
| тугалланаш учун харажатлар (9 минг бирлик * 0, 40 сўм)                                    | 360,0          |                             |
| ишлаб чиқарилиши ҳисобот даврида бошлиғнан ва тутатилғанлари (57 минг бирлик * 0, 95 сўм) | 5415,0         |                             |
| <b>Якуний захиралар</b>   |                |                             |
| моддий харажатлар (2000 * 0, 55 сўм)  |                | 165                         |
| кўшилган харажатлар (1000 * 0, 40 сўм)  |                | 60                          |
| <b>Жами</b>   | 6541,5         | 225                         |
| Текшириши:  |                |                             |
| тайёр маҳсулот  | 6541,5         |                             |
| тугалланмаган ишлаб чиқариш   | 225,0          |                             |
|   | 6766,5         |                             |

Шу жадвалниң қуий қисмидаги текширишининг келтирилиши маъноси шундаки, агар текшириши натижасида тафовут, яъни четланишлар аниқланса, ишлаб чиқарилаётган бир дона миқдоридаги тайёр маҳсулот таниархи ўша миқдорга тўғриланади – корректировка қилинади.

#### 4. А) ИЛЛЮСТРАТИВ МИСОЛ

Корхона буюртмалар бўйича маҳсулот ишлаб чиқаради. Бухгалтер анча вақтдан буён бетоблиги туфайли ишга чиқмаган. Маҳсус жадваллар тузилмаган. Ўзингиз маҳсулот таниархини ҳисоблашингиз лозим.

#### Куйидаги маълумотлар мавжуд

| <u>Ҳисобот даври бошига:</u>   | (минг сўмда) |
|--|--------------|
| Материаллар  | 6063         |
| (Б-2 буюртма) бўйича тугалланмаган ишлаб чиқариш                     | 8865         |
| (Б-1 буюртма) бўйича тайёр маҳсулот                                  | 10755        |
| Ҳисобот даврида буюртмаларни бажариш учун<br>материаллар сарфланган: |              |
| Б-2 буюртма учун 2550  | 2550         |
| Б-4 буюртма учун 6420  | 6420         |
| Б-6 буюртма учун 8175  | 8175         |
| Ҳисобот даврида иш ҳақи харажатлари<br>куйидагича бўлган:            |              |
| К-2 буюртма бўйича   | 5295         |
| К-4 буюртма бўйича   | 6522         |
| К-9 буюртма бўйича   | 9840         |

Умум ишлаб чиқариш харажатларининг норматив коэффициенти или ҳақи харажатларига нисбатан 150 фоиз миқдорида белгиланган;

- a) Б-2, Б-4 буюртмалар тутатилган;
- b) Б-1, Б-2 буюртмалар харидорларга жўнатилган;
- b) Б-1 буюртма – 450 бирлик маҳсулот;  
Б-2 буюртма – 825 бирлик маҳсулот;  
Б-4 буюртма – 720 бирлик маҳсулот.

#### Талааб қилинади

1. Б-1, Б-2, Б-4 буюртмалар бўйича ишлаб чиқилган маҳсулот бирликларининг таниархини ҳисобланг.

2. “Асосий ишлаб чиқариш”, “Тайёр маҳсулотларни ҳисобга оловчи счёtlар” қолдигини ва “Сотилган тайёр маҳсулотларнинг таниархи”ни ҳисобланг.

### Е ч и м и :

1

#### Б-1 буюртма

Бир дона маҳсулот таниархи

$10755 : 450 = 23900$  сўм

#### Б-2 буюртма

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| Буюртма таниархи, жами                                     | 24652,5 минг сўм              |
| а) ҳисобот даври бошида туталланмаган ишлаб чиқариш        | 8865 минг сўм                 |
| б) тўғри материал харажатлар                               | 2550 минг сўм                 |
| в) тўғри иш ҳақи харажатлари                               | 5295 минг сўм                 |
| г) умум ишлаб чиқариш харажатлари<br>$(150\% \times 5295)$ | 7942,5 минг сўм               |
| $\underline{100\%}$  |                               |
| Бир дона маҳсулот таниархи                                 | $(24652,5 : 825) = 29880$ сўм |

#### Б-4 буюртма

|   |                |
|---|----------------|
| Буюртма таниархи, жами                                  | 22725 минг сўм |
| тўғри материал харажатлар                               | 6420 минг сўм  |
| тўғри иш ҳақи харажатлари                               | 6522 минг сўм  |
| умум ишлаб чиқариш харажатлари<br>$(150\% \times 6522)$ | 9783 минг сўм  |
| $\underline{100\%}$                                     |                |
| Бир дона маҳсулот таниархи $(22725 : 720)$              | 31560 сўм      |

### Б-6 буортма

|   |       |
|---|-------|
| Буортма таннархи, жами, минг сўмда                          | 32775 |
| шу жумладан:  |       |
| тўғри материал харажатлар, минг сўмда                       | 8175  |
| тўғри иш ҳақи ҳаражатлари, минг сўмда                       | 9840  |
| умум ишлаб чиқариш ҳаражатлари, минг сўмда<br>(150% x 9840) | 14760 |

а) Кўриниб турибдики, Б-6 буортма туталланмаган, шунинг учун шу буортма таннархи – 32775 минг сўм, бу “Асосий ишлаб чиқариш” (2010-счёт);

б) Б-4 буортма тутатилган, лекин харидор, яъни буортмачига жўнатилмаган, шунинг учун шу буортма таннархи 22725 минг сўм – бу “Омбордаги тайёр маҳсулотлар” (2810-счёт);

в) Б-1 ва Б-2 буортмачиларга жўнатилган, шунинг учун 35407,5 минг сўм ( $10755 + 24652,5$ ), бу – «Сотилган тайёр маҳсулотларнинг таннархиси» (9110-счёт).

#### 4. Б) ТЕСТ САВОЛЛАРИ

1. Буортмали усул бўйича таннархни қалькуляция қилиши жараёнида умум ишлаб чиқариш ҳаражатларини ҳисобдан чиқариш учун:

- а) 2010 – счёт кредитланади;
- б) 2510 – счёт кредитланади;
- в) 2510 – счёт дебетланади;
- г) 2810 – счёт дебетланади.

2. Умум ишлаб чиқариш ҳаражатларини тақсимлашнинг норматив коэффициенти – бу:

- а) ҳақиқий умум ишлаб чиқариш ҳаражатларининг ҳақиқий ишлаб чиқариш ҳажмига нисбати шаклида аниқланади;
- б) ҳақиқий умум ишлаб чиқариш ҳаражатларининг режалаштирилган ишлаб чиқариш ҳажмига нисбати;

- в) режалаштирилган умум ишлаб чиқариш харажатларининг ҳақиқий ишлаб чиқариш ҳажмига нисбати;
- г) режалаштирилган умум ишлаб чиқариш харажатларининг режалаштирилган ишлаб чиқариш ҳажмига нисбати.

3. Корхона келпуси даврга умум ишлаб чиқариш харажатларини – 255 минг сүмга режалаштирилган. Режалаштирилган тўғри иш ҳақи ҳаражатлари – 100 минг кипни-соат. Ҳисобот даври охирида умум ишлаб чиқариш харажатлари бўйича қоллиқ – 270 минг сўмни ташкил қилган. Ҳақиқий или ҳақи ҳаражатлари – 105 минг киши-соатни ташкил қилган. Шу ҳолатда умум ишлаб чиқариш харажатлари кўп ёки кам ҳисобдан чиқарилганинг топинг.

- а) 2250 сўм кўп;
- б) 2250 сўм кам;
- в) 15000 сўм кўп;
- г) 15000 сўм кам.

4. Корхона ҳисобот даврида 3000 дона маҳсулот ишлаб чиққан, туталланмаган ишлаб чиқариш – 400 донани ташкил қилган. Кўшилган харажатлар 10 фоизга ниҳоясига етказилмаган (туталланмаган), материал харажатлар сарфи 100 фоиз ниҳоясига етказилган. Давр бошида туталланмаган ишлаб чиқариш бўлмаган. Харажат турлари бўйича маҳсулот бирлигини топинг.

- а) кўшилган харажатлар бўйича – 3400 дона;  
материал харажатлар бўйича – 3360 дона;
- б) 3360 кўшилган харажатлар ва 3400 материал харажатлар;
- в) 3040 дона кўшилган харажатлар ва 3400 материал харажатлар;
- г) тўғри жавоб йўқ.

5. Корхона ҳисобот даврида 2500 дона маҳсулот ишлаб чиққан, туталланмаган ишлаб чиқариш – 500 донани ташкил қилган. Кўшилган харажатлар 30 фоизга якунланган, материал харажатлар 100 фоизга якунланган. Ҳисобот даври бошида туталланмаган ишлаб чиқариш бўлмаган. Материал харажатлари иш даврида 9300 сўмни ташкил қилган. Қайта ишлани харажатлари суммаси – 5300 сўм. Ишлаб чиқарилган маҳсулот таниархини ҳисоблаб топинг.

- а) 13050 сўм;
- б) 12785 сўм;

- в) 13450 сүм;  
 г) түрі жавоб йўқ.

6. Маҳсулот таинархини жараёнли усул билан калькуляция қилинішда корхона нечта 2010 – (асосий ишлаб чиқарипп) счётидан фойдаланади:

- а) ишлаб чиқарилаёттан маҳсулот миқдорига ва турига бөлік;
- б) фақат битта;
- в) ҳар бир ишлаб чиқарипп бүтіннің (бұлымнің) биттадан;
- г) ҳамма вақт иккита.

7. Құшилған харажатлар – бу:

- а) умум ишлаб чиқарипп ва иш ҳақи харажатлари;
- б) түрі материал ва түрі иш ҳақи харажатлари;
- в) ҳамма ишлаб чиқарипп харажатлари;
- г) ҳамма давр харажатлари.

#### 4. В) ВАЗИЯТЛИ МАСАЛАЛАР

Охирги 3–4 йил мобайнида учта корхона спиртсиз ичимдиклар ишлаб чиқарипп соҳасыда асосий мавқени, аникроғи, бозорнинг 85 фоиздан күпроғини эгаллаб келмоқда. “А” корхона үтган йили 411,8 млн сүм миқдорида маҳсулот сотиб, иккисінші ўриннің эгаллаган. Корхона менежери янги маҳсулот турипп ишлаб чиқарипп жорий қилмоқчи. Бундай маҳсулот түлиқ битта цехда ишлаб чиқарилиши мүмкін. Янги ишлаб чиқарилиши режалаштирилаёттан маҳсулотнинг харажатлари, шу вақттега ишлаб чиқарилаёттан “d” маҳсулот таинархи билан бир хилда бўлиши кугилмоқда.

У куйидагича бўлган:

|  | Дона  | Харажати |
|--|-------|----------|
| Йил болшидаги тутгалланмаган ишлаб чиқарипп                          | 19260 |          |
| Материаллар харажатлари (минг сүм)                                   |       | 154,2    |
| Йил охиригача бўлган қўшилған харажатлар<br>(50 фоизга тутгалланган) |       | 58,1     |
| Йил охиригача бўлган тутгалланмаган ишлаб чиқарипп (минг сүмда)      | 267   |          |

|  |        |         |
|--|--------|---------|
| Материал харажатлари                                 |        | 213,6   |
| Құшылған харажатлар (70 фоизга тугалланған)          |        | 112,1   |
| Бирлік (ұар бирлік, бу – 24 бутылка)                 | 137814 |         |
| Йил охирдаги харажатлар                              |        | 11295,0 |
| Тұғри иш ҳақи харажатлари                            |        | 51738,8 |
| Хисобдан чиқарылған ташқи ишилаб чиқарып ҳаражатлари |        | 31043,3 |
| Шипшалар, минг дона                                  |        | 32896,8 |

Үзгарувчан тижорат ва маъмурый-бопқарув ҳаражатлари ұар бир дона маҳсулотта 165 сүмни ташкил қылған. Доимий тижорат ва маъмурый-бопқарув ҳаражатлари – бир дона учун 75 сүм.

Қолған иккى корхонаниң бириңчиси бир дона маҳсулотни 600 сүмга, иккىнчиси 593 сүмга сотмоқда. Бу йили барча ҳаражатларниң 10 фоизге ўсиши күтилмоқда.

Корхона камидә 12 фоиз рентабеллікка әришмоқчи (харажатларга нисбатан).

### Талаб қилинади

- 1) Маҳсулотта баҳони белгиланаңда қайси омилларни әထи-борга олии лозим?
- 2) FIFO усулидан фойдаланиб:
  - а) бир дона ишилаб чиқылған маҳсулотниң умумий таннархини;
  - б) бир дона ишилаб чиқылишиң режалаштирилған маҳсулотниң умумий таннархини ҳисоблап.
- 3) Яңги маҳсулотниң бир донаси баҳосини қайси оралықда белгилап мақсадға мувофиқ. Нима учун?

---

## **IV БОБ. ХАРАЖАТЛАРНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА НАЗОРАТ ҚИЛИШ**

### **Мавзунинг мақсади**

Ушбу мавзуда бошқарув жараёнининг асосий функцияси бўлган режалаштириши ва бошқарув назоратини ўрнатишда (таъминлаш) муҳим бўлган режалаштириши жараёнининг асосий икки тамойили тўғрисида фикр юритилади.

Биринчиси – қабул қилинган стратегияни амалга ошириш учун мўлжаланаётган ўрта ва узоқ муддатли режаларни амалга ошириши бўйича маҳсус дастурлар тайёрлаш.

Иккинчиси – тегишли бюджет (смета)ларни ишлаб чиқиш. Сабаби, ҳар бир режа асосли бўлиши, уни амалга ошириш учун реал иқтисодий таъминоти белгиланган бўлиши шарт. Шундагина бошқарув қарорлари асосли, мақсадли ва амалга оширилиши мумкин бўлади.

Тегишли бюджетларни тузиш муҳим вазифа бўлганлиги учун мавзуда ана шу бюджет турларини тузишга ҳам эътибор қаратилди.

#### **1. РЕЖАЛАШТИРИШ АОССЛАРИ ВА ДАСТУРИ**

Мамлакат иқтисодининг бозор муносабатларига ўтиши билан микро ва макро даражаларда режалаштиришининг ўрни янада ошиди. Хусусан, ҳар қандай корхонани бошқариш жараённида назорат қанчалик муҳим ҳисобланса, режалаштириши ҳам удан кам бўлмаган муҳим функцияни бажаради.

Умумий ҳолда, режалаштириш дейилганда – келгусида аниқ бир ишларни бажариш учун содир этиладиган ҳаракатларни олдиндан белгилаб-аниқлаб олиш тушунилди.

Ривожланган мамлакатлар тажрибасида режалаштиришининг бир неча турларидан фойдаланишини қузатиш мумкин. Режалаштиришини бир неча турларга бўлишининг асосий мезони – бу вақт қўрсаткичидир. Шу нуқтаи назардан хулоса қилиши мумкинки, режалаштириш борасидаги асосий мақсад – бу узоқ

муддатларга мүлжалланган муҳим ҳаракатлар йўналишини олдиндан белгилаб олишидир. Шу билан биргаликда, алоҳида қайд қилиш лозимки, режалаштириши жараёнида иккита муҳим тадбир мавжуд. Булар:

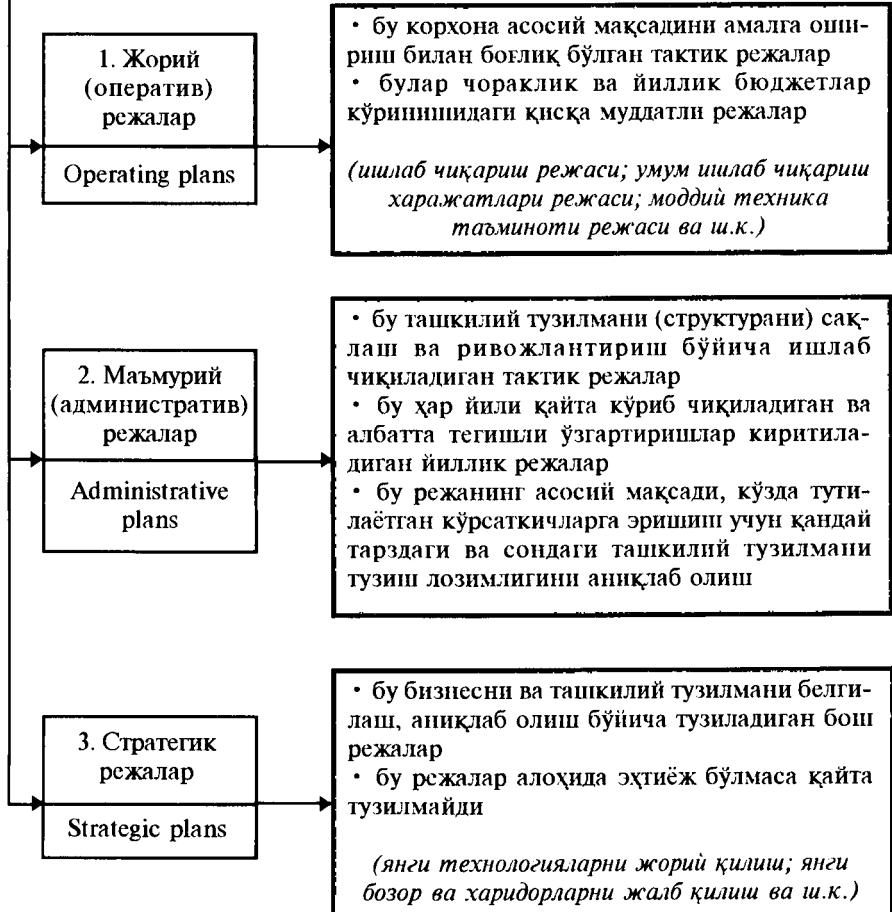
1. Даствурлар ишлаб чиқиши;
2. Тегишли бюджетларни шакллантириши.

Режалаштириши натижасида кўзда тутиладиган узоқ муддатли стратегик мақсадга эришини учун бир неча даствурлар ишлаб чиқилади. Масалан, стол ва стуллар ишлаб чиқариши ва келгусида улардан фойда олини учун сотини мақсадини белгилашда қуидаги даствурларни ишлаб чиқиши мақсадга мувофиқдир: ишлаб чиқаришнинг ускуни ва материаллар билан таъминлаши дастури; ишлаб чиқарини малакали ишчи кучи билан таъминлаши; ишлаб чиқилган маҳсулотларни сотишнинг оптималь дастури ва ш.к.

Ана шу ҳар бир даствурнинг ишланиши, яъни даствур доирасида белгиланган тадбирлар бажарилишини маълум миқдордаги маблағ билан таъминланишини талаб қиласиди. Шунга мувофиқ, даствурлар бўйича тегишли бюджетларни ишлаб чиқиши ва шакллантириши – режалаштиришдаги муҳим бир омилдир. Анъанавий тарзда бюджет икки қисмдан иборат бўлиб, унинг дастворлаб даромад қисми шаклланниши таъминланади, сўнгра шаклланган маблағларни харажат қилиши моддалари белгиланади. Даствурлар бўйича тегишли бюджетларни тузини корхона миқёсида бошқарувни бир тизимга солиниши таъминлаб қолмасдан, келгусида оператив тарзда ҳар бир даствурнинг бажарилишини кузатиш, тегишли ўзгаришларни зуллик билан киритиш, четланишларни аниқ ҳисоблаш, турли омиллар таъсирини ҳисоблаш, таққослама таҳлиллар қилиши ва умуман, асосли бошқарув қарорларини қабул қилишини таъминлайди. Корхона раҳбарида бошқарув маданияти шаклланишини таъминлайди.

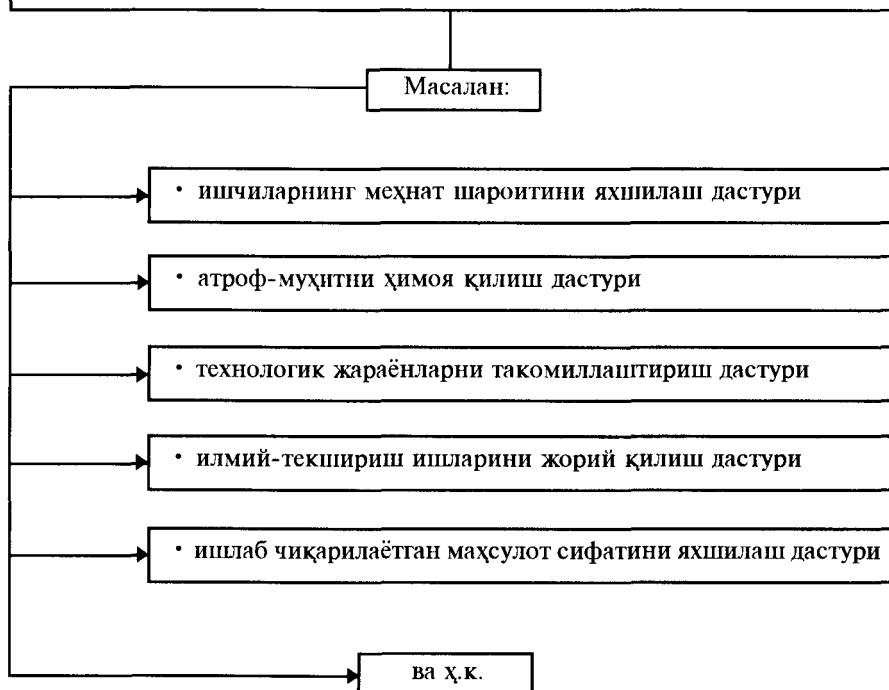
Амалиётда режалаштиришининг қуидаги кенг қўлланадиган учта тури мавжуд:

## РЕЖАЛАР ҚУЙИДАГИЧА КЛАССИФИКАЦИЯ (ТАСНИФ) ҚИЛИНАДИ:



Дастурлар тузиш, юқорида қайд қилинганидек, режалаштириши жарёнининг муҳим деталлашган қисмлари ҳисобланади.

**Дастурлар – корхона ўз режаларига эришиш мақсадида амалга оширишни мұлжаллаган тадбирлар йиғинди**



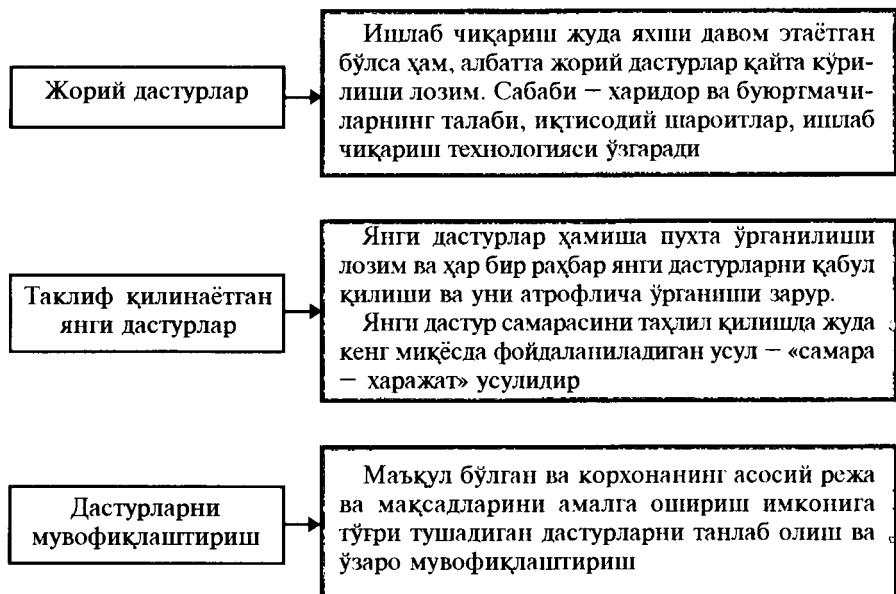
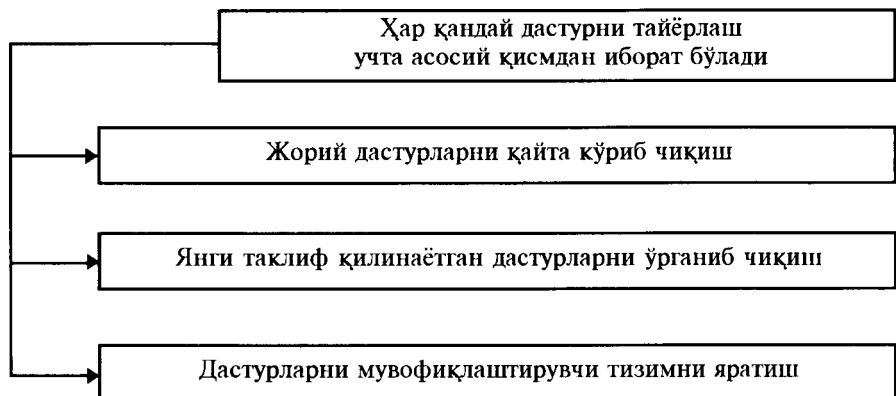
**Дастурлар тузиш – бу стратегик режаларни амалга оширишдаги иккинчи босқич – воситачидир**

Аммо таъкидлаш жоизки, режалаштирилган мақсадга эришиш борасидаги белгиланған тадбирлар бүйіча дастурлар тузиш амалийтіга барча корхоналарда ҳам етарлича әထибор қилинмайды. Баъзи корхоналарда бунга зарурият сезилмаса, баъзи бирларида эса ана шу корхона раҳбарлари учун тегишли иқтисодий билимларнинг етишмаслиги, шунингдек, ҳафсаласизлик ва яна бир қатор омиллар сабаб бўлади.

Ўз бизнесининг тараққиётидан умидвор бўлган, унинг келажакда кенгайишини хоҳлаган бизнес ходимлари учун улар

дастурлаш жараёнида эътиборга олишилари лозим бўлган қўйидаги тадбирлар кетма-кетлигини таклиф қиласиз.

Энг аввало, дастурлар тузиш қўйидаги учта узвий қисмлардан иборатлигига алоҳида эътиборни қаратиш лозим:



Ишлаб чиқариш даражаси узоқ вақт мобайнида барқарор бўлишига қарамасдан, амалдаги дастур кўрсаткичларини доимий равишда қайта кўриб туриш ва тегиши ўзгартиришларни киритиб бориш талаб қилинади. Чунки корхона миқёсида ўзгариш бўлмаса-да, корхонанинг маҳсулоти сотиладиган ташки муҳитда (бозорда) ўзгаришлар тез рўй берип мумкин. Хусусан, янги технологиялар, бозордаги рақобат муҳити ва истеъмолчиларнинг талаб даражаси ўзгаради ва иш.к. Ана шундай ўзгаришларни ўз вақтида ҳисобга олиш ва улар таъсирида амалдаги дастурга ўзгартиришлар киритиш жуда муҳимдир.

Замонавий корхона раҳбари ҳамиша янги дастурларни қабул қила оладиган, яъни таклиф қилинаётган дастур лойиҳаларига писбатан ижобий ёндашиши лозим. Янги тавсия қилинаётган дастурнинг афзаллигини ифодаловчи омилларнинг ҳар бирини батафсил ўрганиб чиқини, янги имкониятлар очилишини шубҳасиз бўлгандা, уни бошқа дастурлар билан комплекс ҳолда таҳлил қилиши ва оператив тарзда тегинили бошқарув қарорини қабул қила олиши лозим.

Ривожланган мамлакатларда айнаи мана шу вазиятда корхона раҳбарлари самарали фойдаланаётган таҳлил усули мавжуд. Бу “самара – харажат” усули деб юритилади. Бу усулнинг моҳияти шундаки, корхона раҳбари шу масала бўйича мавжул барча маълумотларни шахсан ўзи ўрганиб, шу дастурни қабул қилиши қанча харажат талаб қилини ва уни сотиш қанча даромад келтиришига икror бўлиши, кутилаётган даромад миқдорини амалдаги дастур кўрсаткичлари билан таққослаши лозимдир.

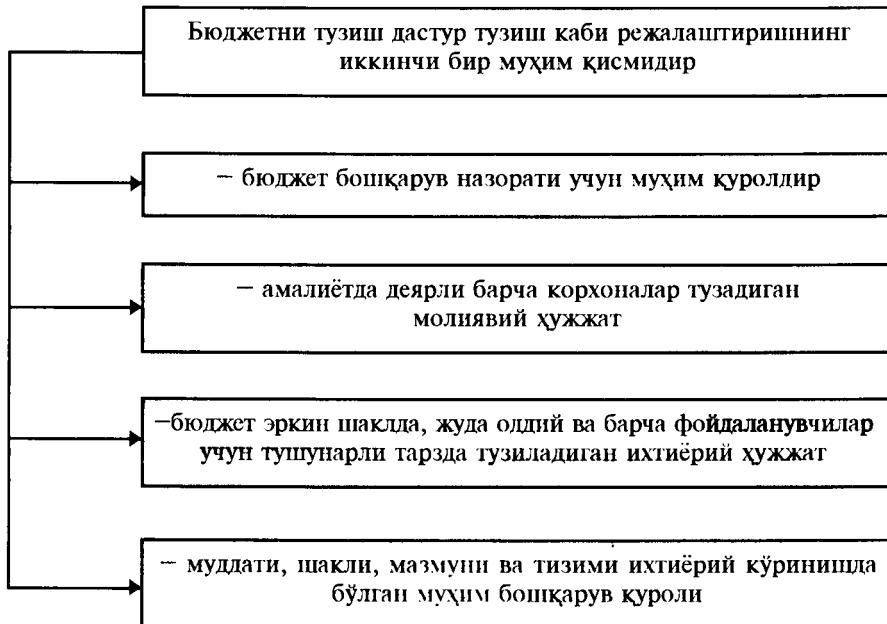
Нима учун корхона раҳбари шу масалани шахсан ўзи ўрганиб чиқиб, шахсан ўзи қарор қабул қилини лозим? – деган ўринли савол тугилади. Сабаби, айнан раҳбар ҳисобга олиши лозим бўлган жуда қўп омиллар вужудга келади, уларнинг аксариятини бевосита миқдор жиҳатдан ўлчаш имкони бўлмаганилиги учун мутахассислар аксарият ҳолларда уларни эътибордан четда қолдиришади, яъни ҳисобга олишмайди. Масалан, янги дастурни қабул қилиш корхона имижини кўтариши, атроф-муҳит ифлосланишини камайтириши, меҳнат шароитини яхшилаши, маълумотлар ишончлилик даражасини опириши ва шу каби бевосита миқдор жиҳатдан ўлчаб бўлмайдиган самараларни берини мумкин.

Жуда күп корхоналар мана шу масала борасидаги амалиётида дастурларни мувофиқлаштириш тадбирини амалга оширади. Бунинг учун улар даставвал амалдаги дастур ва тақлиф қилинаётгандай лойихалар ўргасидаги фарқли томонларни ўрганишишади, сўнгра таққослаб кўришади ва ниҳоят, иккаласидаги энг маъқул кўрсаткичлар доирасида *мувофиқлаштирилган дастур* параметрларини шакллантиришади. Мувофиқлаштирилган дастурлар одатда узоқ муддатта, одатда 2–3 йил, баъзи вақтларда 5–10 йилларга мўлжалланади ва шунга мувофиқ, у олдиндан тайёрланади. Мувофиқлаштирилган дастурниңг муҳим томони шундаки, унга асосан бюджет шаклланиши мумкин бўлади. Аниқроғи, келгусида бўладиган барча тадбирлар аниқ белгиланган бўлади ва бу ўз навбатида, эндиликда ана шу тадбирларниңг амалга ошириш харажатларини сарф-ҳисоб қилиши ва унбу харажатларни қоплаш манбаларини белгилани имконини яратади.

## 2. КОРХОНА БЮДЖЕТИ МОҲИЯТИ ВА УНИ ШАКЛЛАНТИРИШИ

Одатда, бюджет ҳакида гап кетганда жуда кўлчилик корхона раҳбарлари ўзларини ғайритабий сезишади. Сабаби, бюджет атамаси одатда давлат молиясига, давлат бюджети тушунчалари билан боғлиқ, деб қарашади ҳамда уни харажатлар сметаси кўринипшида тасаввур қилишиади. Корхона миқёсида эса бу тушунчаниңг асл моҳиятига тегиши даражада эътибор қаратишмайди. Замонавий корхона раҳбарлари келажакла фаолияти самарали бўлишини, тобора қескинлашиб борадиган рақобатга чидамишини ортиб боришни астойдил исташса – бошқарув ҳисобини ташкил қилиши ва юритиш мақсадида бюджетни корхона ва ташкилотлар миқёсида тушуниши – бутунлай бошқа маънони англатишни эътироф этга билишлари лозим.

Бундан ташқари, ривожланган мамлакатлар тажрибаси кўрсатадики, корхона миқёсида бир неча бюджет тузилиб, шунга мувофиқ, уларниң якуний умумлаштирувчиси сифатида бош бюджет ҳам тузилади. Корхона амалиётида тузиладиган бюджетниңг туб моҳияти ана шу анъанавий бюджет таркиби ва моҳияти билан ўхиша бўлганлити учун ҳам бир қатор иқтисодчи олимлар уни шу номда қолдириб, фойдаланишини тақлиф қиласидилар. Бу фикрга албатта қўшилишини мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз.



Келгусида амалга оширилиши белгиланган дастурлар доирасидаги тадбирлар бўйича бюджетни ишлаб чиқиши дастурларни ишлаб чиқиши каби режалаштиришнинг муҳим жараёни ҳисобланади. Бюджет билан дастурлари жараёнининг асосий фарқи шу билан белгиланадики, дастур истиқболдаги бир неча йиллар (1 йил, 2–3 йил, 5–10 йил) учун тузилиши мумкин. Бюджет эса ҳар бир тадбирлар гуруҳи учун максимал тарзда бир йилга тузилади.

Бюджетларни ишлаб чиқиши корхонада бошқарув ҳисоби тизимини ташкил қилишнинг асосларидан бири ҳисобланади. Ривожланган мамлакатларни тажрибасидан келиб чиқиб, шу нарсани қайд этиш лозимки, мавқеи ва кўламидан қатъи назар, барча корхоналар ўз фаолиятларини самарали олиб борини мақсадида бир неча бюджетларни тузадилар. Бу эса, ўз навбатида, корхона фаолиятини режали тарзда бошқариш имконини яратади.

Маълумки, корхона фаолиятини режалаштиришида асосий эътибор фойда олишга қаратилган бўлади. Фойда олиш режаси, ўз навбатида, корхонанинг йиллик бюджети асосини ташкил

этади. Қайд қилиш лозимки, нафақат тижорат мақсадларини күзловчи, балки нотижорат корхоналари ҳам ўз бюджетларини тузишилари мумкин.

Бюджет – бу режалаштирилган фаолиятни амалга оширишдан олдин тузиладиган молиявий ҳужжат ҳисобланади. Шунингдек, бюджетни молиявий тадбирлар режаси сифатида ҳам талқин этишади. Бюджет атамасини фақатгина қоғозда акс эттирилган молиявий ёки бошқа маълумотлар сифатида тушуниш тўғри эмас, чунки у келгусида амалга оширилладиган бир нечта тадбирларнинг режаси кўринишида ифодаланади. Шуидан хулоса қилиш лозимки, бюджет орқали келгусидаги молиявий жараёнларнинг истиқболи белгиланади. Иқтисодий адабиётлардан маълумки, бюджет турли кўринишиларда ифодаланиши мумкин. Корхонанинг бухгалтерия ҳисобида юритиладиган бухгалтерия баланси ёки молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисбототда акс эттирилган маълумотлардан фарқли равишда, бюджет қатъий тартибда бажарилини лозим бўлган стандартланиширилган шаклга эга эмас. Хусусан, бюджет кичик бир дўконнинг олдий олди-сотди ҳисботи шаклида ҳам, йирик бир банкнинг мураккаб молиявий дастури кўрининшида ҳам бўлиши мумкин. Бюджетнинг таркиби унда қандай моддалар акс эттирилишига, корхонанинг катта-кичиклигига, шунингдек, уни ишлаб чиқувчиларнинг малакаси ва тажрибасига боғлиқ.

Ривожланган мамлакатларнинг тажрибасидан маълумки, давлат бюджети фуқароларга кенг тарғиб қилинади. Бюджетнинг моҳияти ундан фойдаланувчиларга тушунарли бўлиши учун у осон ва тушунарли шаклдаги маълумотлардан иборат бўлиши лозим. Бюджетни кенг оммага стказиш учун маълумотлар қисқа ва аниқ бўлиши лозим, чунки маълумотларнинг керагидан ортиқлиги ёки етишмаслиги бюджет моҳиятини тушунишини қийинлаштиради. Бюджет бир вақтнинг ўзида ҳам даромадлар, ҳам харажатларни ўзида ифода этмаслиги, шунингдек, уларнинг балансланган кўринишида бўлиши ҳам шарт эмас. Масалан, ҳом аниё ва материаллардан фойдаланиши бюджети фақатгина ҳом аниё ва ярим фабрикатлар харажатлари режасини ўз ичига олиши мумкин. Шунингдек, бюджет пулсиз кўринишида ҳам тузилиб, унинг таркибида меҳнат соати, маҳсулот бирлиги, хизматлар миқдори каби ўлчамлар қўлланилиди.

Бюджетни тайёрлапца унинг аниқ сарлавҳаси ёки номланниши ва қайси муддат учун тузилаётганилиги кўрсатилиши лозим. Бюджетнинг белгиланган шакли уни ишлаб чиқувчилари томонидан тузилади. Корхона ўзи учун мос бўлган шаклдаги бюджет кўрининшини ишлаб чиқиб, ундан доимий равишда фойдаланиши мумкин. Агар бюджетга янги маҳсулот ёки хизмат тўғрисидаги маълумотларни киритиш зарурати туғилса, ушбу ҳужжатта янги моддалар қўшилиб, бюджетнинг шакли ўзгариши мумкин. Бюджетни тузишда ҳар доим асосий қоида – барча маълумотларни имкон қадар қисқа, аниқ ва ва фойдаланувчи учун муҳим бўлишига амал қилиши лозим.

Иқтисодий адабиётларда кўпинча бюджет режа сифатида ифодаланиб, у миқдор (кўпинча шул) кўрсаткичидан, шунингдек, маълум бир муддат (кўпинча бир йил) га тузилгани бўлади.

АҚШнинг бошқарув ҳисобини юритиш бўйича ҳисобчилик институтининг таъкидланишича, бюджет бу “шул кўринишидаги миқдорий режа бўлиб, у маълум муддатгача тайёрланниб тасдиқлангаи, олатда эринишлини лозим бўлган режалаштирилган даромадлар ҳажми ёки ушбу муддат давомида ишлатилиши керак бўлган харажатлар ва мақсадга эриниши учун жалб қилиниши зарур бўлган капиталларни ифодалайди”.

Тегишли бандларга ажратилган бюджет кўпинча келгусидаги чекланган муддат (олатда бир йил) учун тузилади ва у кичикроқ (чораклар, ойлар ёки ҳафталик) муддатларга бўлинади. Бюджетни бу турдаги қисқа муддатларга режалаштириши бошқарув назоратини амалга оширишига ёрдам беради. Назорат муддатининг якунида амалда бажарилган ишлар бюджет бандлари билан жорий фаолиятини таҳлил ва баҳолаш учун солиштирилади. Шу борада ойлик муддатлардан кўра тўрт ҳафталик муддатни таққослани анча кулаг ҳисобланади. Чунки ҳар бир ойда кунлар сони турличалиги учун таққосланганда маълум бир ноаниқликларга олиб келиши мумкин.

Амалиётда йиллик бюджет кўпинча чоракларга бўлинган ҳолда тузилади ва фақатгина биринчи чоракдаги тадбирлар ойлар бўйича тақсимланади. Йил давомида бюджет шарт-шароитларга боғлиқ ҳолда ўзгариши мумкин.

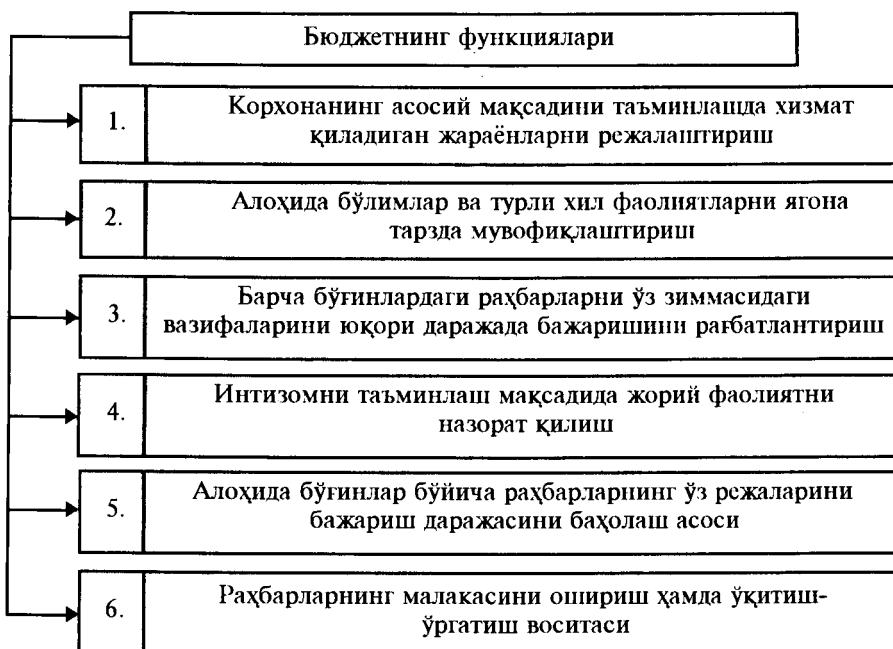
Олатда, амалиётда узлуксиз ёки этилувчан бюджетлар, дебном олган бюджет турлари кенг қўлланилади. Уларнинг асосий моҳияти – ҳар бир ой ёки чорак тутагандан сўнг бюджетнинг тегишли бандларига ўзгариришлар киритилиши имконияти

мавжуд бўлали ва шу тартибда кейинги муддатга мўлжалланган бюджет молдалари таклиф қилинади. Бу ўз навбатида йиллик режалангиришининг узлуксизлигини таъминлади. Умуман олганда, бюджетни ишлаб чиқиш даврийлиги аниқ бир корхонанинг режалангирилаётган мальумотлари ва эҳтиёжлари ҳажмини иnobатта олган ҳолда аниқланади.

Корхона томонидан қўшимча инвестицияларни талаб қиласдиган янги турдаги маҳсулотни ишлаб чиқариш, янги технологиялар ва жиҳозларни жорий этиши билан боғлиқ бўлган катта ўзгаришлар амалга ошига, бюджет беш йиллар ва ҳатто ундан ҳам кўп бўлган муддатларга тузилади. Эътироф этиши лозимки, корхоналар амалиётига эндиғина жорий қилина бошланишига қарамасдан, бюджетдан узоқ муддатли режалаштиришининг асоси сифатида фойдаланаидиган корхоналар сони кундан-кунга ошиб бормоқда.

Бюджетлар корхонанинг умумий фаолияти, шунингдек, унинг таркибий бўлинмалари ёки фаолиятнинг алоҳида йўналишлари учун ишлаб чиқилади.

Ривожланган мамлакатлар амалиётида кенг фойдаланиб келинаётган бюджет бевосита бир қатор муҳим функцияларни бажаради. Хусусан:



*Режалаштириши.* Режалаштиришнинг асосий қарорлари, одатда, дастурларни тайёрлаш жараёнида ишлаб чиқилади ва бюджетни ишлаб чиқиш жараёни ушбу режаларни аниқлаштириш учун ишлатилади. Бюджетни ишлаб чиқиш жараёни режалаштиришнинг энг аниқлаштирилган шакли ҳисобланади. Бюджетлар корхонанинг яқин муддатдаги фаолиятларини белгилаб беради.

*Мувофиқлаштириши.* Корхонанинг барча таркибий бўлинмалари бир-бирининг фаолиятига таъсир кўрсатади. Бюджетни ишлаб чиқиш жараёнида корхонанинг айрим фаолият турлари шундай мувофиқлаштирилладики, бунда барча бўлимлар биргаликда иш олиб борган ҳолда, корхонанинг умумий мақсал ва вазифаларини амалга ошишини таъминлайди. Шунга алоҳида эътибор бериш керакки, ишлаб чиқариш режалари корхонанинг маркетинг бўлими режалари билан мувофиқлаштирилган бўлини лозим, яъни режалаштирилган сотув ҳажми ва тайёр маҳсулотнинг мақбул бўлган заҳиралар даражасини инобатга олиб, сўнгра маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини белгилани лозим. Шунингдек, хом аиё ва материалларни сотиб олиш режаси маҳсулот ишлаб чиқариш эҳтиёжидан келиб чиқиши керак.

Корхонанинг барча ходимлари қўйилган режаларнинг мөҳиятини тўлиқ тушуниб етмагунича бошқарув томонидан белгилантган мақсадга эришиб бўлмайди. Ушбу режалар ўз ичига қанча маҳсулот ёки хизмат турларини ишлаб чиқини, бу борада қандай усуслар, иш кучи ва жиҳозлардан фойдаланиш, қанча миқдордаги хом аиё материалларини сотиб олиш, сотув нархини белгилаш, келгусида қандай чекловлардан қочиши каби аниқ бандларни олади. Тасдиқланган бюджет миқдорий ахборот билан мавжуд бўлган чекламаларни мувофиқлаштирувчи энг муҳим восита саналади.

*Рағбатлантириши.* Бюджетни ишлаб чиқиш жараёни корхона олдига қўйилган муштарак мақсадларга эришишда раҳбарият томонидан кучли рағбатлантириши воситаси сифатида ҳам ишлатилиши мумкин. Ҳар бир раҳбар ўз бўлимидан кутилаётган натижани аниқ билиши лозим.

Агар менежерлар ўз бўлинмасининг бюджетини ишлаб чиқишида фаол иштирок этса, бу бюджетнинг рағбатлантирувчи роли янада ошади.

*Назорат.* Бюджетни тузайтган вақтда кейинчалик бўлиши мумкин бўлган, яъни кутилаётган натижадаги прогноз-ҳисобот деб тушуниш мумкин. Пухта ҳисоб-китоблар асосида тайёрланган бюджетни амалда эришилган натижалар билан таққослашда энг қулай мезондир. Чунки ушбу бюджетни ишлаб чиқиш даврида башорат қилинган барча ўзгаришларни баҳолаш самарасини ўз ичита қамраб олган бўлади.

Амалиётда аксарият ҳолларда натижаларни ўтган йиллар билан таққослаши умумий амалиёти қўлланиб келинмоқда. Лекин ушбу таққослаш тури айрим камчиликлардан холи эмас. Масалан, кўрсаткичларни бир-бири билан таққослаганда фаолият йўналиши ҳамда келгуси йилга режалантирилган дастурлардаги ўзгаришлар инобатга олинмайди.

Амалда эришилган натижалар бюджет кўрсаткичлари билан таққосланганда биринчи навбатда менежерларнинг эътиборини нимага қаратишни ва қандай бошқарув тадбирларини амалга ошириш лозимлигини кўрсатади. Амалда эришилган натижалар билан бюджетда акс эттирилган кўрсаткичлар орасида вужудга келган фарқнинг таҳлили:

1) биринчи навбатда эътибор берилиши лозим бўлган муаммоли соҳаларни аниқлаштиришга ёрдам беради;

2) бюджетни ишлаб чиқиш жараёнида кўзда тутилмаган янги имкониятларни очади;

3) дастлабки ишлаб чиқилган бюджетдаги мавжуд ҳатоларни кўрсатади.

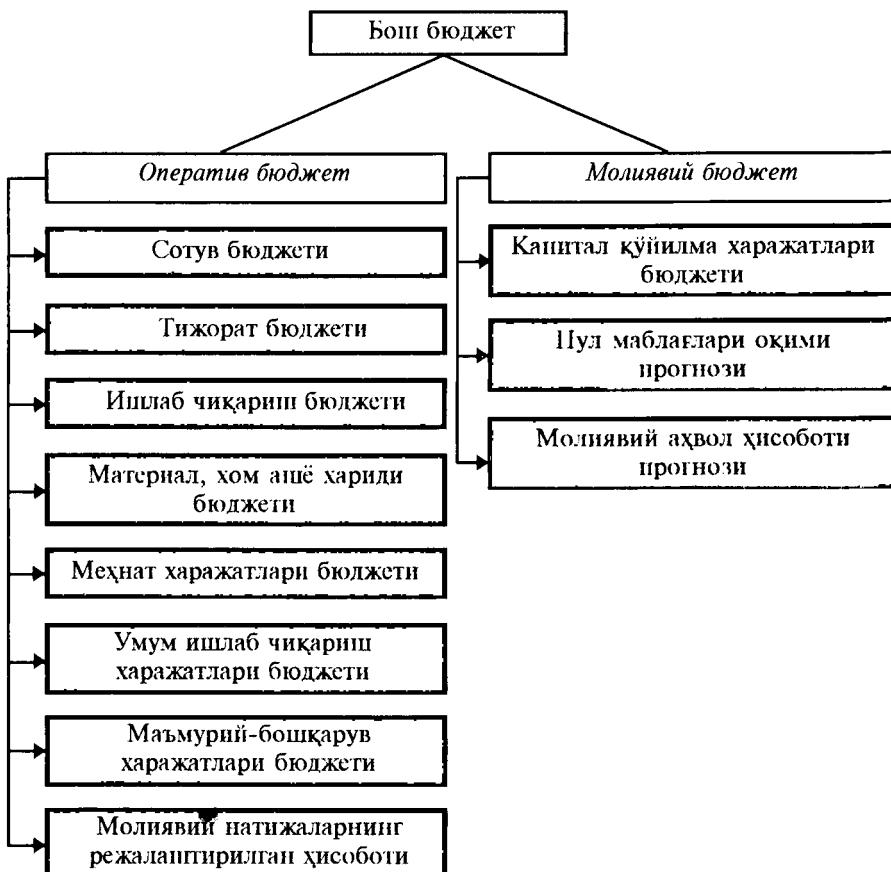
*Баҳолаи.* Бюджетнинг ҳар бир банди бўйича ҳар ойда аниқланишини лозим бўлган тадбир, яъни бюджетдан четланишларни ҳисоблаш йил давомида назорат мақсадларида хизмат қиласиди. Амалда эришилган натижалар бюджет кўрсаткичлари билан таққослагандага ҳар бир бўлим ва унинг раҳбари фаолиятини реал баҳолаш имконияти очилади. Айрим корхоналарда бюджетнинг маълум моддалари бўйича ижобий четланишга эришган мугахассис ва раҳбарлар учун уни бир вақтнинг ўзида рагбатлантириш механизми сифатида самарали ишлатиш мумкин.

*Малака ошириши ҳамда ўқитиши-ўргатиши.* Бюджет менежерларнинг малакасини ошириши борасида самарали ҳамда қулай восита ҳисобланади. Бюджетни ишлаб чиқиш жараёнида раҳбар ўз бўлими фаолияти ва унинг бошқа бўлимлар билан биргаликда олиб бораётган ишлари ҳақида батафсил маълумотта эга бўлади. Бу айниқса, янги тайинланган раҳбар ходимлар

учун зарурдир. Йиلىк бюджетни ишлаб чиқиш тажрибасига эга ҳар бир ходим бу жараённинг ижобий ва фойдали томонларини яхши билади. Бюджет менежерларининг иқтисодий билимлар базасини көнгайтириб боришни талаб қиласы, таҳлил қилиш, бунинг учун ўрганиш, гурухлаш, баҳолап ва хуносалар чиқарини каби қарорлар ва ҳаракатлар қилишга ундаиди.

### **3. БОШ (АСОСИЙ) БЮДЖЕТ**

Бош бюджет корхонанинг барча бўлинмалари ёки йўналишлари бўйича мувофиқлантирилган иш режаси ҳисобланади. У икки асосий бюджет шакли: тезкор (оператив) ва молиявий бюджетларни ўз ичига олади.



*Тезкор (оператив) бюджет.* У шунингдек, жорий, даврий бюджет бўлиб ҳам саналади. Тезкор бюджет корхонанинг алоҳида йўналиши учун келгуси йилга мўлжалланган тадбирларни намоён этади. Уни тузиши жараёнида режалаштирилаётган сотув ва ишлаб чиқариш ҳажми корхонада фаолият юритаётган барча бўлинмаларнинг даромадлари ва харажатларининг миқдорий кўринишига айланади. Тезкор бюджет молиявий натижалар тўғрисидаги бюджет ҳисоботини ўз ичига олади. Унбу ҳисобот сотув бюджети, ишлаб чиқариш бюджети, товар-моддий захиралар бюджети ва тижорат, умумий ва бошқа рувува харажатлари бюджетларидан тузилади.

*Сотув бюджети.* Кутилаётган сотув ҳажми энг асосий кўрсаткич бўлганлиги учун бюджетни тузиши жараёни шу кўрсаткичини аниқлашдан бошланади ва унинг ўзгариши бошقا кўрсаткичларга бевосита таъсир кўрсатади. Сотув режаси корхона маркетинг бўлими тадқиқотларининг боли йўналиши ҳисобланади. Кўн ҳолларда, сотув ҳажми корхонада мавжуд бўлган ишлаб чиқариш қувватлари билан чекланади. Сотув ҳажми бюджети ва унинг маҳсулот ишлаб чиқариш турлари бўйича таркиби корхонанинг умумий фаолияти ва даражасини белгилаб, бошқа бюджетларга таъсир кўрсатади.

*Тижорат харажатлари бюджети.* Бу бюджетда келгусида маҳсулот ва хизматларни сотиш билан боғлиқ бўлган барча кутилаётган харажатлар ўз аксини топади. Тижорат ва транспорт билан боғлиқ айрим харажатлар ўзгарувчан бўлиб, реклама ва ходимларнинг иш ҳаки каби харажатлар доимий ҳисобланади. Тижорат харажатлари бюджетини тузиши ва уни амалга ошириш учун корхонанинг сотув бўлими масъулдир.

*Ишлаб чиқариш бюджети.* Режалаштирилган сотув ҳажмининг миқдорий сонини ўрнатгандан сўнг кутилаётган сотув ва захираларнинг керакли даражасини таъминлаш мақсадида маҳсулот ва хизматларни қанча миқдорда ишлаб чиқариш лозимлигини аниқлаш имконияти яратилади. Корхона раҳбарияти тайёр маҳсулот захирасини олдинги ҳолатда сақлаб қолиш ёхуд уни кўпайтириш ёки камайтириш борасидаги тегишли қарорга келиши керак. Тайёр маҳсулот захираси ҳажми, бюджет муддати бошланишидаги мавжуд бўлган маҳсулот ҳажми ҳамда сотув ҳажмига оид маълумотлардан келиб чиқиб, ишлаб чиқариши жадвали тузилади.

*Хом ашё ҳамда материалларни сотиб олиш ва улардан фойдаланиши бюджети.* Хом ашё ҳамда материалларни сотиб олиш ва улардан фойдаланишининг режадаги эҳтиёжи бир ҳужжатда, шунингдек, алоҳида-алоҳида ҳужжатларда ҳам тайёрланини мумкин. Кўпгина корхоналар ягона ҳужжатни афзал деб билишади. Бу бюджетда ишлаб чиқариш режасини бажариш учун харид қилиш муддатлари, хом ашё, материаллар ва ярим фабрикатлар турлари ҳамда сони аниқлантирилади. Хом ашё материалларидан фойдаланиши, ишлаб чиқариш бюджети ва моддий захиралар даражасида кутилаётган ўзгаришлардан келиб чиқади. Ҳар бир дона ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг нархи ва унинг сонини кўпайтириш орқали хом ашё материалларини харид қилиш бюджети аниқланади.

*Меҳнат харажатлари бюджети.* Бу бюджет ишлаб чиқарилган маҳсулот ёки хизматлар сонини ҳар бир маҳсулот бирлигига ҳамда соатларда сарфланган меҳнат нормасига қўнайтириши орқали топилиб, режалаштирилган ишлаб чиқариш ҳажмини бажариш учун зарур бўлган керакли иш вақтини соатларда белгилаб беради. Шу ёки алоҳида бошқа ҳужжатда зарур бўлган иш вақтини соатбай иш ҳақига кўпайтириши орқали пул кўрининишдаги меҳнат харажатлари аниқланади.

*Умум ишлаб чиқариш харажатлари.* Бу бюджет хом ашё ва иш ҳақи харажатларидан фарқли равишда қутилаётган ишлаб чиқариш харажатлари режаси кўрининишда бўлади. Бу бюджет қўйидаги икки мақсадни кўзлайди:

1. Ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатини бўйича менежерлар томонидан тузилган барча умум ишлаб чиқариш харажатлари бюджетларини бирлаштириш;

2. Унibu маълумот йигилганидан сўнг ҳисобот даврида юқорида кўрсатилган харажатлар меъёрини ҳисоблаш ҳамда келгусида ишлаб чиқарилиши мўлжаланаётган маҳсулот бирлиги бўйича уларни тақсимлаш ёки бошқа ихтиёрий олинган ҳар қандай харажат обьектлари бўйича тапшархни ҳисоблаш имконини беради.

*Умумий ва бошқарув харажатлари бюджети.* Бу бюджет ишлаб чиқариш ва сотув харажатларидан фарқли равишида тегишли бандларга ажратилган жорий харажатлар режаси бўлиб, корхонанинг келгусидаги умумий фаолиятини қўллаб-кувватлашга хизмат қиласи. Бу бюджетнинг ишлаб чиқилиши нул маблағлари бюджетини тайёрлашда ва уни назорат қилишида

ишилатиладиган маълумотни аниқлашга ёрдам беради. Шунингдек, бу маълумот режалаштирилган давр учун корхона фаолиятининг молиявий натижасини аниқлаш учун ҳам ишилатилади. Бу бюджетнинг аксарият бандлари доимий харажатлардан иборат.

*Молиявий натижалар тўғрисидаги кутилаётган ҳисобот.* Тайёрланган даврий бюджетларга асосланиб, корхонанинг бош менежери ёки бюджетни тузиш бўйича мугахассис хом ашё ва материаллар, меҳнат сарфи ва умум ишилаб чиқарипса харажатлари бюджетларидан фойдаланган ҳолда сотилган маҳсулот таниархи истиқболини ишилаб чиқиши бошланши мумкин. Даромадлар тўғрисидаги маълумотлар сотув бюджетидан олинади. Кутилаётган даромадлар ва маҳсулот сотиш таниархи тўғрисидаги маълумотлардан фойдаланиб ҳамда уларга тижорат, умумий ва бошқарув харажатларидан олинган маълумотларни қўшиб, фойда ва заарлар тўғрисидаги кутилаётган ҳисоботни ишилаб чиқиши мумкин.

Шуни алоҳида таъкидлаб ўтиш лозимки, ушбу ҳисоботни тузиш оператив бюджетни ишилаб чиқишида энг якуний қадам ҳисобланади.

*Молиявий бюджет.* Молиявий бюджет бу молиявий маблагларнинг кутилаётган манбалари ва улардан келгуси даврда фойдаланиш йўналишиларини ўзида акс эттирувчи режадир. Молиявий бюджет молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот бюджети билан биргаликда капитал харажатлар бюджети, корхонанинг шул маблаглари бюджети ва уларнинг асосида тузилган бухгалтерия баланси ва шул оқимлари тўғрисидаги ҳисобот каби ҳужжатларни ўз ичига қамраб олади.

*Капитал харажатлар бюджети.* Капитал қўйилмалар эҳтиёжини аниқлаши ва улар учун инвестиция ресурсларини жалб қилиши бошқарув ҳисобининг комплекс вазифаси ҳисобланади. Бундай қарор қабул қилиш учун таинланган мезон асосида инвестиция рентабеллигини аниқлаш билан боғлиқ узоқ муддатли активларни сотиб олиш ёки қуриш масаласини ҳал қилиши муаммоси мавжуд. Узоқ муддатли капитал қўйилмаларга оид маълумот сотиб олиш ёки қуриш харажатларига, шунингдек, кредитлар учун фоиз тўловига, молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисоботга, кутилаётган бухгалтерия балансига, асосий воситалар ва бошқа узоқ муддатли активлар, ҳисоб-

китоб счётидаги қолдиқни ўзгартириб, пул маблағлари бюджетига таъсир күрсатади. Шу борада капитал харажатлар бўйича барча қарорлар режалаштирилиши ва умумий бюджетта киритилиши лозим.

Барча жорий бюджетлар бир-бири билан чамбарчас боғлиқdir. Кутилаётган сотув бюджетни тузини жараёнида дастлабки қадам ҳисобланади. Ундан кейин тижорат харажатлари бюджети ишлаб чиқилади. Шунингдек, ҳом ашё материалларини харид қилиши ва ундан фойдаланиши бюджети, меҳнат бюджети ва умум ишлаб чиқариши бюджетлари асосида тузиладиган ишлаб чиқариш бюджети кутилаётган сотув ҳажмига боғлиқ. Кўп ҳолларда умумий ва бошқарув харажатлари ҳамда капитал қўйилмалар бюджети бошқарувнинг юқори даражалари қабул қилинади. Лекин бу маълумотнинг асосий қисми корхонанинг бўлинмалари даражасида қайта ишланади ва даврий бюджетта кўшилади.

*Пул маблағлари бюджети.* Бу бюджет корхонанинг умумий фаолиятини режалаштириши жараёнида энг асосий бюджетлардан бири ҳисобланади.

*Кутилаётган молиявий натижса тўғрисидаги ҳисобот.* Умумий бюджетни тайёрландаги якуний қадам кутилаётган молиявий натижга ёки корхона учун бухгалтерия баланси лойиҳасини ишлаб чиқини ҳисобланади.

Пул маблағлари бюджети тайёрлангандан сўнг бюджет давриякуни бўйича кутилаётган пул маблағлари қолдиги тўғрисидаги маълумотга эга бўлиб ва соф фойда ҳамда зарур бўлган капитал қўйилмалари суммасини аниқлаган ҳолда асосий бюджет тузини жараёнининг якуний маҳсулни бўлган кутилаётган бухгалтерия балансини тайёрлаш имконияти туғилади.

Айнан шу нуқтада бошқарув таклиф этилаётган умумий бюджетни қабул қилиши ёки ушбу режани ўзгартириши ҳамда бюджетнинг айрим қисмларини қайта кўриб чиқини борасидаги якуний қарорга келиши лозим.

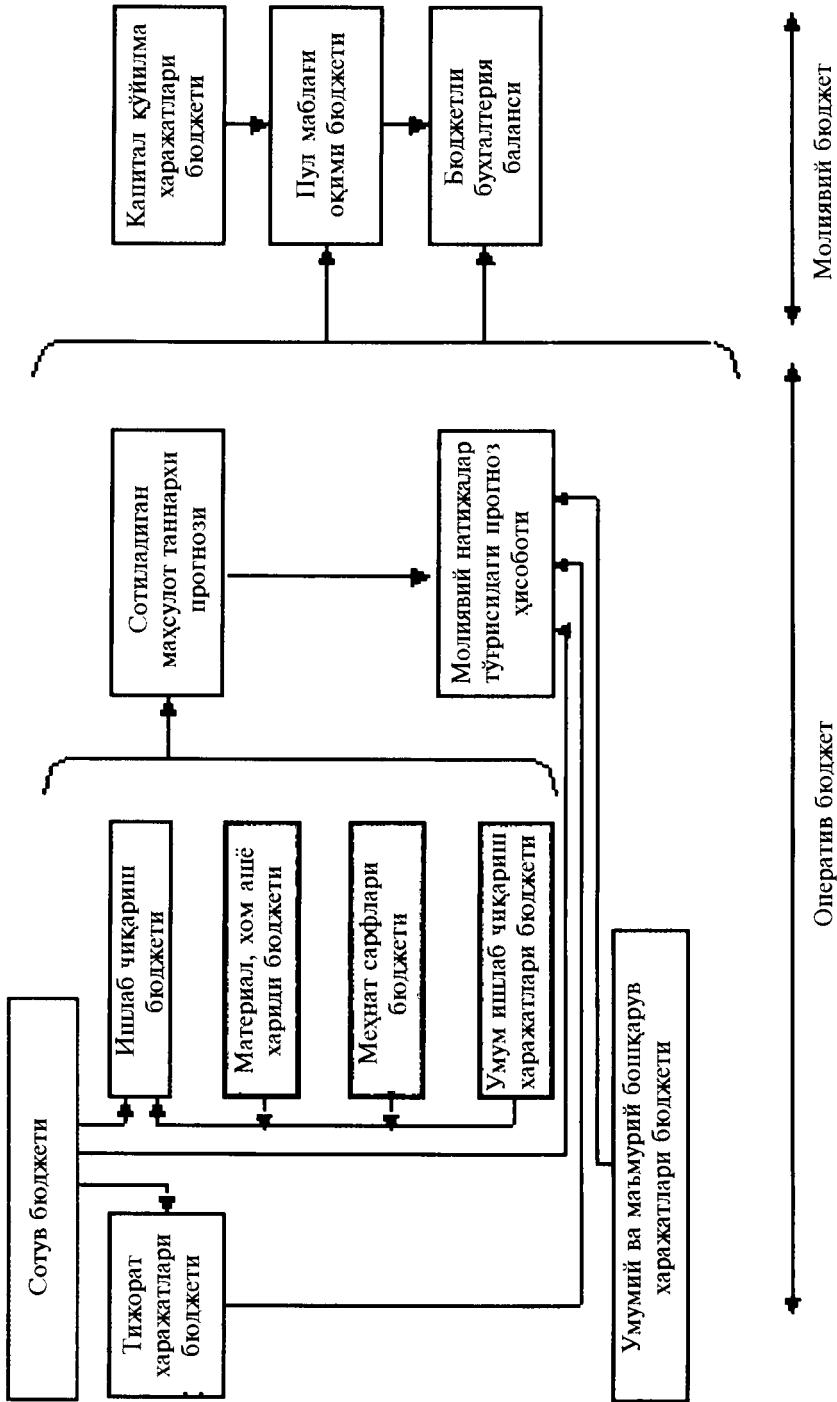
Бюджетнинг бажарилиши бўйича барча масъулиятни ушбу бюджетни тузиш бўйича ижрочи, яни бухгалтер ўз зиммасига олади. Ривожланган мамлакатларда бу масалани бевосита молиявий менежер бажаради. Ушбу жараёнинг муваффақиятли амалга оширилиши иккита муҳим ҳолатни келтириб чиқаради.

Биригчидан, корхонанинг барча масъул шахслари томонидан ўз мақсадларини аниқ билиши ва кутилаётган ҳолатлар тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлишлари учун шароит яратилади. Корхона фаолиятига жалб этилган ҳар бир ходим улардан нима кутилаётганлигини билишлари, ўз мақсадларига қандай эришиши мумкинлиги тўғрисида кўрсатмаларга эга бўлишлари зарур.

Иккингчидан, раҳбарият томонидан ана шу бюджет кўрсат-кичларининг бажарилиши асосида ходимларни қўллаб-куватлаш ва моддий рағбатлантириш тизими ишлаб чиқилиши керак. Бюджетни тузиш жараёни қанчалик қийин бўлмасин, у фақаттина юқори турган раҳбар якуний натижага эришишга ҳақиқатдан ҳам қизикса, ўрта ва паст даражалаги раҳбарлар буенча ишоғч ҳосил қиласа, барча бажарилган ишлар учун рағбатлантириш тизими киритилса, буни амалга ошиши мумкин, деб ҳисоблаймиз.

Бюджетининг бажарилишини баҳолаш амалда эришиштаги натижаларининг режалаштирилган бюджетдан четланиши таҳлилига асосланади.

## Бонн (асосий) бюджет



## Бюджет турларига мисоллар

*I-мисол*

### Автокорхона

#### Байрам тадбирини ўтказиш даромадлари ва харажатлари бюджети

|   |  |       |
|---|--|-------|
| Бюджетнинг даромад манбалари:               |  |       |
| 1. Муассасалар ажратмалари                  |  | 50000 |
| 2. Касаба уюшмаси жамгармасидан ажратма     |  | 20000 |
| 3. Корхонанинг маҳсус жамгармасидан ажратма |  | 15000 |
| жами бюджет даромади                        |  | 85000 |
| Харажатлар бюджети                          |  |       |
| 1. Санъаткорлар гуруҳи учун                 |  | 5000  |
| 2. Салқин ичимликлар учун                   |  | 15000 |
| 3. Иссик овқат учун                         |  | 25000 |
| 4. Нон, кӯкатлар хариди учун                |  | 1000  |
| 5. Мукофотлар учун                          |  | 10000 |
| 6. Шириналликлар ва мевалар харидига        |  | 5000  |
| жами бюджет харажатлари                     |  | 75000 |
| Даромадларнинг харажатлардан ошириши        |  | 10000 |

*2-мисол*

### Мечмонхона

#### Йил давомида хоналарнинг мижозлар билан банд бўлиши бюджети

| Ойлар   | Режалаштирилган бандлик |                   |                        |                   |                                 |                   |                  |                   |
|---------|-------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|
|         | 1 ўринлик<br>(30 дона)  |                   | 2 ўринлик<br>(50 дона) |                   | Кичик<br>апартамент<br>(5 дона) |                   | Люкс<br>(5 дона) |                   |
|         | сони                    | улуши<br>(фоизда) | сони                   | улуши<br>(фоизда) | сони                            | улуши<br>(фоизда) | сони             | улуши<br>(фоизда) |
| январь  | 10                      | 33,3              | 20                     | 40,0              | 2                               | 40,0              | 1                | 20,0              |
| февраль | 12                      | 40,0              | 24                     | 48,0              | 2                               | 40,0              | 1                | 20,0              |

|          |    |      |    |      |   |      |   |      |
|----------|----|------|----|------|---|------|---|------|
| март     | 15 | 500  | 28 | 56,0 | 3 | 60,0 | 2 | 40,0 |
| апрель   | 18 | 60,0 | 35 | 70,0 | 4 | 80,0 | 4 | 80,0 |
| май      | 20 | 66,7 | 40 | 80,0 | 4 | 80,0 | 3 | 60,0 |
| июнь     | 28 | 93,3 | 48 | 96,0 | 5 | 100  | 5 | 100  |
| июль     | 30 | 100  | 50 | 100  | 5 | 100  | 5 | 100  |
| август   | 30 | 100  | 50 | 100  | 5 | 100  | 5 | 100  |
| сентябрь | 29 | 96,7 | 45 | 90,0 | 4 | 80,0 | 5 | 100  |
| октябрь  | 25 | 83,3 | 40 | 80,0 | 3 | 60,0 | 4 | 80,0 |
| ноябрь   | 20 | 66,7 | 35 | 70,0 | 2 | 40,0 | 3 | 60,0 |
| декабрь  | 15 | 50,0 | 30 | 60,0 | 1 | 20,0 | 1 | 20,0 |



1-мисолда барча маълумотлар пул бирлигига тузилган бўлса,  
2-мисолдаги бюджет маълумотлари натурал кўрсаткичларда –  
сон ва фоизда тузилган

#### 4. ПУЛ МАБЛАГЛАРИ БЮДЖЕТИ

Пул маблағлари ҳаракати корхонанинг барча маблағлари айланмасининг самарасини белгиловчи, унга таъсир кўрсатувчи муҳим кўрсаткич ҳисобланади. Бош бюджетни ишлаб чиқиши жараённида аввал барча даврий бюджетлар, хусусан, капитал харажатлар бюджети, кутилаёттан фойда ва зарар тўғрисидаги бюджетлар ва шу кабилар тузилганидан сўнг пул маблағлари бюджети тузилади.

Пул маблағлари бюджети (ёки кутилаёттан пул айланмалиари) бу келгуси даврда бўладиган пул маблағлари тушуми ва тўловлар режаси бўлиб, бош бюджетда кўрсатилган барча келгуси тадбирлар билан боғлиқ пул айланмаларини ўз ичига қамраб олган. Умуман олганда, бу бюджет давр якунидаги пул маблағлари бюджетида кутилаёттан якуний сальдо ва бюджет тузилаётган йил ҳар бир ойининг молиявий ҳолатини кўрсатади.

Ана шу бюджет кўрсаткичлари асосида раҳбар ўз корхонаси учун энг кўп ва энг кам пул маблағлари даврларини режалаштириши мумкин.

Пул маблағлари ҳисобидаги қолдиқининг катталиги молиявий маблағлар тўлиқ самара билан ишлатилмаганлигини билдира-

ди. Кичик қолдиқ корхона үз вазифалари бўйича тўловларни амалга оширишга қобил эмаслигини кўрсатиши мумкин. Шунинг учун пул маблағларини режалаштиришни пухта ишлаб чиқиши лозим.

Пул маблағлари бюджети икки мақсадни кўзлайди. Биринчидан, у кутилаётган бухгалтерия балансини якунлаш учун бюджет даври охирига пул маблағлари ҳисоб ракамидаги якуний қолдиқни кўрсатади. Иккинчидан, бюджет даври ичида ҳар бир ойнинг якунига бюджет маблағлари қолдиғининг истиқболини белгилаб, молиявий ресурсларнинг ортиқчалигини ёки етишмайдиган даврларини аниқлайди. Биринчи мақсад умумий бюджетни тайёрлаш жараёнида бу бюджетнинг ўрнини кўрсатса, иккинчи мақсад умумий бюджетни бизнес фаолиятининг барча турларида зарур бўлган молиявий маблағларни бошқариш куроли сифатида эътироф этади. Бошқача қилиб айтганда, пул маблағларисиз ҳеч қандай бизнес амалга ошмайди.

Пул маблағлари ва тўланиши лозим бўлган тўловларнинг бошқа манбалари ҳам мавжуд.

Кўриб ўтилган мисолда корхонанинг кейинги йил учун пул маблағларининг асосини товарларни сотишдан тушган тупум ташкил этмоқда. Айтиш лозимки, сотув вақтида сотувнинг 60 фоизгача бўлган ҳажми дарҳол тўлаш шарти билан, сотувнинг 2 фоизидан эса тушум тушмайди. Товарларни кредит ҳисобига сотиш ҳажми 38 фоизни ташкил этиб, бу маблағлар кейинги ойда олиниши мумкин. Бу каби барча маълумотлар сотув бюджетидан олинади.

Пул маблағлари бюджетини тайёрлашда хўжалик операцияларининг содир бўлиши вақтида эмас, балки молиявий ҳисоботни тузишпнинг муҳим тамойили бўлган амалдаги тушумларнинг ёки пул маблағлари тўловининг вақтига эътибор қаратиш лозим. Ҳар бир корхонада жорий ҳолат тўғрисида олдинги тажрибалар ва раҳбарият қарорлари асосида кредит ҳисобига сотувдан кутилаётган пул маблағларининг тушуми (фоиз ҳисобида) аниқланади.

Корхонанинг моддий бойликлар сотиб олиш, меҳнатта ҳақ тўлаш ва бошқа харажатларни қоплаш бўйича тўлов сиёсатини ҳам ҳисобга олиш зарур. Масалан, турли хилдаги тижорат харажатлари каби айрим харажатларнинг тўлови кредит ҳисобига 30 ва ундан катта бўлган муддатга, кўпгина ҳолларда, меҳнатта ҳақ тўлаш харажатлари маълум сабабларга кўра узоқ мул-

датга чўзилмаслиги лозим. Шунингдек, харажатларнинг айрим моддалари, масалан, амортизация пул маблағларини талаб қилмаслигини ҳисобга олиш керак.

Пул маблағлари бюджетининг умумий кўринини ишлаб чўзилмаслигидаги маълумотлар манбай.

| <i>Пул маблағи бюджетининг элементлари</i> | <i>Маълумотлар манбай</i>                                       |
|--|---|
| <b>Пул маблағлари тушуми:</b>              |   |
| — нақд пулга сотишдан                      | Сотиш бюджети (нақдга)  |
| — кредиттага сотишдан                      | Сотиш бюджети (кредитга)  |
| — бошқа активларни сотишдан                | Фойда ва зарарлар тўғрисидаги прогноз ҳисобот                   |
| — олийдан қарзлар                          | Олийни ойларнинг пул маблағлари бюджети                         |
| <b>Пул маблағлари тўлови:</b>              |   |
| — асосий материаллар учун                  | Харид бюджети   |
| — ёрдамчи материаллар учун                 | Умум ишлаб чиқариш харажатлари ва материаллар хариди бюджетлари |
| — тўғри меҳнат харажатлари                 | Иш ҳақи бюджети   |
| — умум ишлаб чиқариш харажатларига (УИЧХ)  | УИЧХ бюджети  |
| — тижорат харажатларига                    | Тижорат харажатлари бюджети                                     |
| — умумий ва маъмурий харажатлар учун       | Умумий ва маъмурий харажатлар бюджети                           |
| — капитал харажатлар учун                  | Капитал харажатлар бюджети                                      |
| — фойда солиги тўлови учун                 | Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот                          |
| — фонизлар бўйича тўловлар учун            | Фойда ва зарарлар тўғрисидаги прогноз ҳисоботи                  |
| — қарзларнинг қайтарилишига                | Кредит шартномалари   |

### **Корхонанинг пул маблағлари бюджетини тузини бўйича иллюстратив мисол**

Корхонада жами 5 оператор ишлайди. Уларнинг ҳар бири бир ойда 160 соатдан ишлайди. Булардан ташқари, яна қуйидаги маълумотлар мавжуд:

(пул бирлигидаги)

| Кўрсаткичлар номи                      | Жорий йил,<br>ҳақиқатда |       | Келгуси йил<br>режаси |       |       |
|--|-------------------------|-------|-----------------------|-------|-------|
| Сотиш ҳажми                            | 25000                   | 35000 | 25000                 | 20000 | 40000 |
| Тижорат харажатлари                    | 4500                    | 5000  | 4000                  | 4000  | 5000  |
| Умумий ва маъмурӣ-бошқарув харажатлари | 7500                    | 8000  | 8000                  | 7000  | 7500  |
| Материал харажатлари                   | 2500                    | 3500  | 2500                  | 2500  | 4000  |
| Умум ишлаб чиқарини<br>харажатлари     | 3200                    | 3500  | 3000                  | 2500  | 3500  |

Кўнглимча қўйидаги маълумотлар мавжуд:

1. Корхона 12 000 п.б.да банк кредити олган;
2. Банк фоизи йиллик 12 %, фоиз ҳар ойда тўлапади;
3. Кредитнинг 2000 п.б. келгуси йилнинг февраль ойида тўланиши лозим;
4. Жорий йилнинг фойда солиги суммаси 4550 п.б. ва у 15 марта тўланиши лозим;
5. Ходимларнинг бир соатлик иш ҳақи миқдори 8.50 п.б. (ҳар бириники).

Пул тушумлари режаси қўйидагича:

1. Сотини ҳажмининг 60 фоизи сотилганда келиб тушади;
2. 30 фоизи сотилган ойдан кейинги ой давомида келиб тушади;
3. 10 фоизи сотилган ойдан кейинги иккинчи ой давомида келиб тушади;
4. Материаллар тўлови улар сотиб олинган ойда тўланади;
5. Тижорат ва бошқа барча харажатлар келгуси ойда тўланади.

Пул маблағларининг келгуси йил бошига қолдиги 13840 п.б.

### Талааб қилинади

Корхонанинг келгуси йил 1-чорагига нуя маблағлари бюджетни тузиш лозим.

## Е ч и м и :

Корхона пул маблағининг 1-чоракдаги ойлар бўйича бюджети

| Кўрсаткичлар номи   | Ойлар   |   |   | жами:  |
|---|---|---|---|--|
|   | январь  | февраль   | март  |  |
| Маблағлар кирими:<br>— мижозларга тақдим этилган счёtlар бўйича*  | 28000   | 2300  | 325000  | 83500  |
| Маблағлар тўлови:<br>— материаллар сотиб олиш учун;<br>— иши ҳақи харажатлари учун;<br>— умум ишлаб чиқариш харажати учун;<br>— тижорат харажатлари учун;<br>— умумий ва маъмурий-бошқарув<br>харажатлари учун;<br>— банк фоизлари учун;<br>— кредитнииг қайтарилиши учун;<br>— фойда солиги тўлови учун; | 2500<br>6800<br>3500<br>5000<br>8000<br>120<br>—<br>— | 2500<br>6800<br>3000<br>4000<br>8000<br>120<br>2000<br>4550 | 4000<br>6800<br>2500<br>4000<br>7000<br>100<br>2000<br>4550 | 9000<br>20400<br>9000<br>13000<br>23000<br>340<br>2000<br>4550 |
| Жами тўловлар   | 25920   | 26420   | 28950   | 81290  |
| Маблагнинг кўпайини<br>(камайини)   | 2080  | (3420)  | 3550  | 2210   |
| Бошлангич қолдиқ  | 13840   | 15920   | 12500   | 13840  |
| Ой охирига қолдиқ   | 15920   | 12500   | 16050   | 16050  |

\* ҳисобланни изоҳи: мижозларга тақдим этилган счёtlар бўйича тушадиган тушумларнииг ойлар бўйича ҳисоб-китоби:

| Кўрсаткичлар номи    | Ойлар  |         |       | Изоҳ                 |
|----------------------|--------|---------|-------|----------------------|
|                      | январь | февраль | март  |                      |
| Жорий ой – 60 %      | 15000  | 12000   | 24000 | январдаги 25000 дан  |
| Олдинги ой – 30 %    | 10500  | 7500    | 6000  | декабрдаги 35000 дан |
| Ундан олдинги – 10 % | 2500   | 3500    | 2500  | ноябрдаги 25000 дан  |
| Жами:                | 28000  | 23000   | 32500 |                      |

## Асосий жадвалдаги маълумотларнинг ҳисоб-китоби

| Кўрсаткичлар номи   | Январь | Февраль | Март |
|---|--------|---------|------|
| 1. Материал харажатлари (харид қилинган ойда тўланади)  | 2500   | 2500    | 4000 |
| 2. Иш ҳақи<br>(5 ишчи x 60x 8.50)   | 6800   | 6800    | 6800 |
| 3. Умум ишлаб чиқариш харажатлари<br>(келгуси ойда тўланади)  | 3500   | 3000    | 2500 |
| 4. Тижорат харажатлари<br>(келгуси ойда тўланади)   | 5000   | 4000    | 4000 |
| 5. Умум ишлаб чиқариш ва маъмурий-босп-қарув харажатлари (келгуси ойда тўланади)                        | 8000   | 8000    | 7000 |
| 6. Банк фоизлари тўлови<br>январда – 12000 дан 1 %<br>февралда – 12000 дан 1 %<br>марта – 10000 дан 1 % | 120    | 120     | 100  |
| 7. Кредитниң қайтарилиши  |        | 2000    |      |
| 8. Солиқ тўлови   |        |         | 4550 |

**Хулоса:**

|                            |          |
|----------------------------|----------|
| январдаги нақд пул қолдиги | – 15920; |
| февралдаги                 | – 12500; |
| марtdаги                   | – 16050. |

Бу ўртача ҳолат, аммо корхонанинг фаолияти учун юқори эмас.

### **5. СОТИИН ҲАЖМИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ МУАММОЛАРИ**

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг (бажарилаётган иш, кўрсатилаётган хизмат) сотув бюджетини тайёрлаш бош бюджетни ишлаб чиқиш жараёнининг бошлангич босқичидир. Сотув ҳажми ва унинг товар тузилиши корхона фаолиятининг умумий характеристини ва даражасини белгилайди.

Барча корхоналарда сотув бюджетини ишлаб чиқиш режалаштириш жараёнининг энг қийин босқичи ҳисобланади. Сотув ҳажми ва шундан келиб чиқсан ҳолда сотувдан туш-

ган даромад нафақат корхонанинг ишлаб чиқариш имкониятлари, балки назоратга олинмайдиган омилларниң таъсиридаги реал бозорда сотиш имкониятлари билан ҳам боғлиқ. Сотув бюджетини тузишида эътиборга олиниши лозим бўлган, лекин ҳисобга олинишида бемалол ҳисобланиши мумкин бўлган омиллар билан бир қаторда ҳисобланиши мумкин бўлмаган ёки алоҳида ёндашувни талаб қилалигандан омиллар мавжуд. Улардан қуйидагиларни алоҳида кўрсатиб ўтиш мумкин:

- бозорга шу хилдаги маҳсулотлар ишлаб чиқарадиган рақобатчилар фаолияти;
- корхонанинг миллий ва жаҳон бозоридаги умумий ўрни;
- маҳсулотларни сотиб олувчи харилорлар ва хом аниё ҳамда материалларни етказиб берувчиларниң муқимлиги;
- корхона имижини кўтаришга ҳамда маҳсулот сотишни таъминлашга қаратилган рекламанинг самараси;
- даврий, мавсумий ва бошқа тебранишилар;
- корхонанинг ишлаб чиқарилган маҳсулот баҳосини шакллантириш (белгилаш) сиёсати;
- сотилаётган маҳсулотнинг рентабеллик даражаси.

Сотув бюджети асосидаги баҳоларни аниқлашнинг иккита асосий усули мавжуд:

1. Умумиқтисодий шарт-шароитлар, бозор конъюктураси ва ишлаб чиқариш ўсишининг эгри чизигини математик таҳлил қилиши асосида статистик истиқболни белгилани.

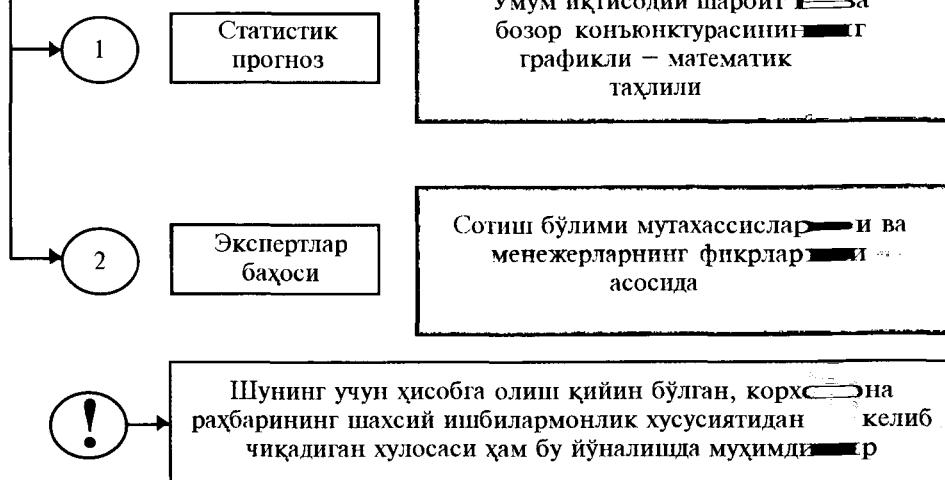
2. Корхона сотишни ташкил этиши бўлими бошқарувчилари ва ходимларининг фикрларини йиғини орқали олинган эксперт хulosаси. Айрим корхоналарда сотишни ташкил этиши ходимлари томонидан ҳар бир мижозга сотилаётган ҳар бир маҳсулот ҳисоблаб чиқилади. Бошқа корхоналарда эса, бутун минтақадаги умумий сотувлар ҳажмини минтақавий бошқарувчилар томонидан ҳисобланади.

Бу усусларниң ҳар бири ўз ижобий ва салбий жиҳатларига эга. Амалиётнинг кўрсатишича, кўптина йирик корхоналар бу усусларниң иккаласидан ҳам мос равишда фойдаланишилади. Айрим корхоналар регрессив таҳлил, маҳсулот чиқариш/харажатлари ва эконометрик моделлар каби қийин усуслардан фойдаланиши истиқболни тўғри белгиланиша қўл келмайди, деган иштаги назарга эгалар.

**Маҳсулотларни сотиш бюджети –  
режалаштиришнинг энг мураккаб  
босқичи ҳисобланади**



*Шулардан келиб чиққан ҳолда сотии бюджетини тузисида қуийдаги икки усулдан фойдаланилади*



\* — Бу икки усул, албатта, бир қатор ютуқ ва самаралар билан биргаликда камчиликлардан ҳам холи эмас.

#### 6. А) ИЛЛЮСТРАТИВ МИСОЛ

“Улугбек” корхонаси уй-рўзгор буюмлари ишлаб чиқаради ва сотади. Ўтган йил якуни бўйича бухгалтерия счёtlарида қуийдаги қолдиқлар мавжуд:

| Т.р | Счёtlарнинг номи                           | Миқдори, сўмда |
|-----|--|----------------|
| 1.  | Пул маблағлари                             | 15450          |
| 2.  | Олинадиган счёtlар                         | 19900          |
| 3.  | Материаллар захираси                       | 18510          |
| 4.  | Асосий ишлаб чиқариш                       | 24680          |
| 5.  | Тайёр маҳсулотлар захираси                 | 21940          |
| 6.  | Бўнак (аванс) сифатида тўланган харажатлар | 3420           |
| 7.  | Асосий воситалар                           | 262800         |
| 8.  | Асосий воситаларга ҳисобланган амортизация | 52560          |

|   |                         |       |
|---|-------------------------|-------|
| 9 | Бошқа активлар          | 9480  |
| 1 | Тұланаған счёtlар       | 52640 |
| 1 | Тұланаған гаров шуллари | 70000 |
| 1 | Оддий акциялар          | 90000 |
| 1 | Тақсимланмаган фойда    | 74980 |

Хисобот йилининг I чораги учун харажатлар бюджети тузи лган. Бу бюджет маълумотлари қўйидагича:

| Т.р | Харажатлар ва чиқимлар              | Миқдори, сўмда |
|-----|-------------------------------------|----------------|
| 1   | Материаллар сотиб олиш              | 58100          |
| 2   | Материалларни ишлатиш               | 60240          |
| 3   | Меҳнат харажатлари                  | 42880          |
| 4   | Умум ишлаб чиқарни харажатлари      | 51910          |
| 5   | Тижорат харажатлари                 | 35820          |
| 6   | Маъмурӣ-бошқарув харажатлари        | 60230          |
| 7   | Капитал қўйилмалар                  | —              |
| 8   | Ишлаб чиқиладиган маҳсулот таниархи | 163990         |
| 9   | Сотиладиган маҳсулот таниархи       | 165440         |

Пул маблағлари бўйича ҳар ой охирiga қолини режалантирилганда агаётган миқдор: январь ойи охирда 34610 сўм; февралда – 60190 сўм; марта – 96240 сўм.

Сотув ҳажми қўйидагича режалантирилган:

январь ойида 175 210;

февраль ойида 124 890;

март ойида 122 860.

“Олинадиган счёtlар”даги қолдиқ суммасининг чорак охирда икки марта ўсиши, “тұланаған счёtlар”даги қолдиқниң бўлса, 25 фойизга камайиши кутилмоқда. Шунингдек, гаров тўловларининг шу чоракда 6000 сўмга, бўнак сидатила тұланаған харажатларнинг 20000 сўмга ва бошқа активлар миқдорининг 50 фойизга ўсиши кутилмоқда. Асосий

воситалар амортизацияси ҳажми жорий йил учун 10 фоиз миқдорда ҳисоб-китоб қилинмоқда. Фойда солиги ставкаси 34 фоиз миқдорида.

### Талааб қилинади

1. І чорак учун молиявий натижалар түғрисидаги ҳисоботни түзинг;

2. Корхонанинг 31-мартта кутилаётган молиявий аҳволи истиқболини белгилаб беринг.

### Е ч и м и :

а) дастлабки ҳисоб-китоблар:

**материаллар захираси:**

|                                |          |
|--------------------------------|----------|
| чорак бошидаги қолдиқ          | — 18 510 |
| сотиб олинган материаллар      | — 58 100 |
| фойдаланинг яроқли материаллар | — 76 610 |
| минус: ишлатилган материаллар  | — 60 240 |
| чорак охиридаги қолдиқ         | — 16 370 |

**асосий ишлаб чиқарини:**

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| чорак бошидаги қолдиқ | — 24 680 |
|-----------------------|----------|

**ҳисобот давридаги харажатлар:**

|   |           |
|---|-----------|
| материаллар                               | — 60 240  |
| мехнат харажатлари                        | — 42 880  |
| умум ишлаб чиқарини харажатлари           | — 51 910  |
| жами ишлаб чиқариш харажатлари            | — 179 710 |
| минус: ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархи | — 163 990 |
| чорак охиридаги қолдиқ                    | — 15 720  |

**тайёр маҳсулотлар захираси:**

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| чорак бошидаги қолдиқ              | — 21 940  |
| ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархи | — 163 990 |
| сотилаётган маҳсулот қиймати       | — 185 930 |
| минус: сотилган маҳсулот таннархи  | — 165 440 |
| чорак охиридаги қолдиқ             | — 20 490  |

б) масаланинг якуний ечими (*Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот*):

|                                   |       |        |
|-----------------------------------|-------|--------|
| Маҳсулотни сотинидан тушган тушум |       | 422960 |
| Сотиладиган маҳсулот таннархи     |       | 165440 |
| Ялпи фойда                        |       | 257520 |
| минус: тижорат харажатлари        | 35820 |        |
| маъмурӣ-бошқарув харажатлари      | 60230 |        |
| Фоизлар тўловигача бўлган фойда   |       | 161470 |
| фоизлар бўйича тўловлар           | 2000  |        |
| Солиққа тортиладиган фойда        |       | 159470 |
| солиқ суммаси, 34 %               |       | 54220  |
| Соф фойда                         |       | 105250 |

### *Корхонанинг молиявий аҳволи истиқболи*

|                                       |       |        |
|---------------------------------------|-------|--------|
| жорий активлар                        |       |        |
| пул маблағлари                        | 96240 |        |
| олинадиган счёtlар (19900 x 2)        | 39800 |        |
| материаллар захираси                  | 16370 |        |
| асосий ишлаб чиқарини                 | 15720 |        |
| тайёр маҳсулотлар захираси            | 20490 |        |
| бўнак сифатида тўланадиган харажатлар | 23420 |        |
| жорий активлар жами                   |       | 212040 |

|                              |        |        |
|------------------------------|--------|--------|
| узоқ муддатли активлар       |        |        |
| асосий воситалар             | 262800 | 203670 |
| минус: тўпланган амортизация | 59130  | 14220  |
| бонга активлар               |        | 429930 |
| жами узоқ муддатли активлар  |        |        |
| жорий мажбуриятлар           |        |        |
| тўланадиган счёtlар          | 39480  |        |
| тўланадиган солиқлар         | 54220  |        |

|  |        |        |
|--|--------|--------|
| жами жорий мажбуриятлар                  |        | 93700  |
| тұланадиган гаров суммалари (70000–4000) |        | 66000  |
| жами мажбуриятлар                        |        | 159700 |
| устав капитали                           |        |        |
| оддий акциялар                           | 90000  |        |
| тақсимланмаган фойда (74980+105250)      | 180230 |        |
| жами устав капитали                      |        | 270230 |
| жами мажбуриятлар ва устав капитали      |        | 429930 |

#### 6. Б) ТЕСТ САВОЛЛАРИ

1. Умумий бюджетни ишлаб чиқыпда қойилдаги қайси жорий бюджет асос қилиб олинади?

- а) тижорат харажатлари бюджети;
- б) сотиш бюджети;
- в) ишлаб чиқариши бюджети;
- г) материалларни харид қилиши ва ишлатиши бюджети.

2. Харид қилинүүни лозим бўлган материалларнинг умумий ҳажмини аниқлаш учун қандай бюджет тузини лозим?

- а) тижорат харажатлари бюджети;
- б) сотиш бюджети;
- в) ишлаб чиқариши бюджети;
- г) материалларни ишлатиши бюджети.

3. Келгусидаги ишлаб чиқариш режасини бажарипда эътиборга олинадиган, пазарда тутилаётган ишлаб чиқариш харажатлари тўғрисидаги атрофлича маълумотни ўзида мужассамлантирган бюджетлардан бири (тўғри материаллар сарфи ва тўғри иш ҳақи харажатларида ташқари), бу:

- а) умум ишлаб чиқариш харажатлари бюджети;
- б) бош бюджет;
- в) капитал харажатлар бюджети;
- г) умум ва маъмурий-бошқарув харажатлари бюджети.

4. Қойилдаги қайси хужжат ишлаб чиқилгунга қадар пул маблағлари тўғрисидаги бюджет ишлаб чиқилган бўлиши лозим?

- а) молиявий натижалар түгристидаги ҳисоботнинг аниқ маълумоти;
- б) капитал харажатлар бюджети;
- в) сотиш бюджети;
- г) корхонанинг молиявий ҳолати түгрисида ҳисоботнинг аниқ маълумоти (бухгалтерия баланси).

5. Корхонанинг сотиш бюджетида қуидаги маълумотлар мавжуд:

Октябрь ойида «А» маҳсулотидан 12500 бирлик ва «В» маҳсулотидан 33100 бирлик сотиш мўлжалланган. «А» маҳсулотининг сотиш баҳоси – 22.4 п.б., ва «В» маҳсулотиники – 32.0. Маҳсулотларни сотиш бўлими сотилган «А» маҳсулотдан 6 фоиз ва «В» маҳсулотдан 8 фоиз «воситачилик ҳақи» олади. Шу ойда сизнингча, воситачилик ҳақи бюджетида қанча маблағ кириими режалаштирилган?

- а) 106 276
- б) 101 536
- в) 84 736
- г) 92 436

6. Корхона июль ойида – 134000 п.б., август ойида 226000 п.б. ва сентябрь ойида 188000 п.б.да товарларни кредитта сотсан. Товарларни кредитта сотиш тажрибаларидан шу нарса маълумки, сотилган товарларнинг тахминан 60 фоиз суммаси кейинги ойда, 36 фоизи иккинчи ойда ва қолган 4 фоизи умуман олинмаслиги мумкин. Шу ҳолатлардан келиб чиқиб, сентябрь ойида сотилган товарлардан қанча маблағ олини мумкинлигини аниқланг?

- а) 183 840
- б) 194 160
- в) 226 000
- г) 188 000

7. Корхонанинг бир ой давомидаги фаолиятини атрофлича баҳолаш учун энг яхши мезон қайси?

- а) ой буйича бюджетда белгиланган режаларниң бажарилishi;
- б) ҳақиқатда бажарилган ҳолатнинг ўтган йилдаги худди шу ой ҳолати билан таққосланиши;
- в) ҳақиқатда бажарилган ҳолатнинг ўтган ой билан таққосланиши;
- г) бошқа мезонлар.

8. Қуйидаги мұлоҳазалар ҳақыда фикрингиз қандай?

а) сотиши ҳажми ҳақида аниқ маълумот олишнинг энг са-  
марали усули – ўтган йилги ҳақиқий сотиши ҳажмини асос  
қилиб олиш ва уни бир оз кўпайтириш керак:

б) ҳар қандай бюджетни түзишда энг катта түсік, бу – ишлаб чыкариш хажми;

а) ХА б) ЙҮК

9. Корхонанинг жорий бюджетини тайёрлашда энг сүнгти боскич, бу:

а) молиявий натижалар түгрисидаги ҳисобот;

б) бухгалтерия баланси;

в) пул оқимлари түғрисидаги ҳисобот;

г) түғри жавоб йўқ.

10. Харид қилинини зарур бўлган материаллар миқдори ишлатилган материалларниң сонига нисбатан:

а) ҳисобот даври охирига режалаштирилган материаллар захирасини қўниб, ҳисобот даври бошига бўлган материаллар захирасини айриши қийматига тенг;

б) ҳисобот даври бошыга бўлған материаллар захирасини кўшиб, ҳисобот даври охирига режалаптирилган материаллар захирасини айриш кийматига тенг;

в) иккала банд ҳам тўғри;

г) иккала банд ҳам потўри.

11. Корхонада аниқ бир товар бүйича бопшалғыч қолдик – 20000 бирлик. Бюджет тузилаётган ойнинг охирида шу товар бүйича 14500 бирлик қолиши ва ой давомида 59000 бирлик ишлаб чиқарилиши режалаштирилган. Шу ҳолатда сотиш ҳажми қалпани ташкил киласи?

a) 53 500 бирлик;

б) 64 500 бирлик;

в) 59 000 бирлик;

г) түгри жавоб йўқ.

12. Корхона түгри материаллар захираси миқдорини 40 фо-  
изга камайтирмоқчи. Бюджет тузилаёттан ойнинг бошига шу

материаллар қолдиги 120000 метрни ташкил қылган. Корхона 84000 бирлик маҳсулот ишлаб чиқариши режалаштирган. Ҳар бир бирлик маҳсулот ишлаб чиқариш учун 2,5 метр шу хилдағи материал ишлатилади. Бюджет тузилаёттан ой учун шу материалдан яна қанча сотиб олиниши лозим?

- а) 138 000 метр;
- б) 258 000 метр;
- в) 64 800 метр;
- г) түгри жавоб йўқ.

13. Корхона фаолияти бўйича қўйидаги маълумотлар мавжуд:

|  |         |
|--|---------|
| Йил давомида харид қилинган товарлар суммаси | 350 000 |
| Йил охирига товар қолдиги                    | 70 000  |
| Харидорлардан келиб тушган пул маблағлари    | 200 000 |

Барча товарлар харид қилинган баҳосидан (таниархидан) 40 фоиз юқори баҳода сотилган. Барча товарлар кредитта сотилган ва барча сотилган товарлар учун пул албатта олиниди деб фараз қилинса, йилнинг охирги кунига, яъни 31 декабрга «Олинидиган счёtlар»да қолдиқ (салъдо) қанчани ташкил қиласди?

- а) 50 000 п.б.
- б) 192 000 п.б.
- в) 250 000 п.б.
- г) 290 000 п.б.

14. Бюджет тузилган йил мобайнида ишлаб чиқариш корхонаси кредитта 219000 п.б.даги маҳсулот сотиб, ундан шу йили 143500 п.б. кирим қилмоқчи. Фараз қилинг, шу ҳисобот йилида бошқа тушум бўлмайди ва айнан шу йилги нақд пул тўловлари 179000 п.б.ни ташкил қиласди. Булардан ташқари, «Пул маблағлари» счётида йилнинг охирда яна 10000 п.б. қолиши лозим бўлса, корхона ўз фаолиятига қўшимча равища яна қанча маблагни жалб қилиши лозим?

- а) 45 500;
- б) 44 500;
- в) 24 500;
- г) түгри жавоб йўқ.

## 6. В) МУАММОЛАР ВА ВАЗИФАЛАР

### 1. Тұланаңдиган харажаттарни режалаштириш

Корхона келгуси ой учун пул маблағлари бюджетини тузди. Үнда товарлар захираси билан бөлік қойидаги маълумотлар мавжуд:

|  |         |
|--|---------|
| Ой бошидаги захира   | 180000  |
| Ой давомида сотилиши мүмкін бўлган товарлар таінархи                           | 900000  |
| Ой охирига қолиши мўлжаллапаётган захира                                       | 160000  |
| Ой бошлангунча харид қилинган товарлар учун шу ойда тўла-<br>надиган маблағлар | 210000  |
| Ҳисобот ойида шу ойда харид қилинган товарлар учун тўловлар                    | 80 ғоиз |

#### Талаб қилинади

Харид қилинаётган товарлар учун шу ҳисобот ойида қанча маблағ тўланинни лозимлигини топинг.

### 2. Пул маблағлари бюджетининг элементлари

Қойидаги маълумотлар мавжуд:

| Кўрсаткичлар                         | 1-вариант | 2-вариант |
|--------------------------------------|-----------|-----------|
| Пул маблағларининг бошлангич қолдиги | 4200      | 3700      |
| Тушуми кутилаёттан пул маблағлари    | 98000     | 73600     |
| Кутилаёттан тўловлар                 | 89000     | 80800     |
| Ой охирига қолиши кутилаётган қолдик | 8000      | 9500      |

#### Талаб қилинади

Корхона қанча маблағни қарзга олиши лозимлигини ёки қарзлари ва тўловларни тўлаш учун ўз маблағи стипи мүмкинлигини топинг. Иккى вариантни ҳам мустақил ишлап лозим.

### 3. Ишлаб чиқариш бюджетини тайёрлаш

Корхона темир дарвозалар ишлаб чиқаради. Келпеси йил учун сотув ҳажми режаси қойидагича (донада):

|         |       |          |       |
|---------|-------|----------|-------|
| январь  | 50000 | июль     | 40000 |
| февраль | 40000 | август   | 50000 |
| март    | 60000 | сентябрь | 60000 |
| апрель  | 70000 | октябрь  | 70000 |
| май     | 60000 | ноябрь   | 80000 |
| июнь    | 50000 | декабрь  | 60000 |

Келгуси йил январь ойи учун сотиш ҳажмининг режаси – 60 000 дона. Шу йил январь ойи бошига бўлган қолдиқ – 15 000 дона. Корхона товар (эшик) захираси бўйича қуйидаги тамо-йилга амал қиласди: минимал захира миқдори 15 000 донадан кам бўлмаслиги ва максимал миқдори – келгуси ойда сотилиши режалантирилган миқдорнинг ярмига тенг бўлини лозим. Максимал ишлаб чиқариш қуввати – бир ойга 65 000 дона эшик.

#### Талаб қилинади

1. Юқорида келгирилган маълумотлардан фойдаланиб, келгуси йилнинг ҳар бир ойи учун алоҳида кўрсатган ҳолда ишлаб чиқариш бюджетини тузинг;
2. Келгуси йилнинг 31 декабрига қолдиқ миқдори қанчага тенг бўлишини аниқланг.

#### *4. Материаллар хариди бюджети*

Корхона ёғоч эшиклар ишлаб чиқаради. Келгуси йил учун сотиш ҳажми бўйича дастлабки олти ойлик истиқбол режа қуйидагича (донада):

|         |        |
|---------|--------|
| январь  | 10 800 |
| февраль | 15 600 |
| март    | 12 200 |
| апрель  | 10 400 |
| май     | 9 800  |
| июнь    | 50 000 |

Ҳар ойнинг охиридаги тайёр маҳсулот қолдиги келгуси ойда сотилиши белгиланган миқдорнинг 25 фоиз ҳажмида бўлиши лозим. Январь ойининг дастлабки кунида омбордаги шу маҳсулот қолдиги 2 700 дона бўлган. Ой охирида тугалланмаган ишлаб чиқариш бўлмаган. Бир дона маҳсулотни ишлаб чиқариш учун икки хилдаги материаллардан қўйидагича миқдорда керак бўлади:

|                  |        |
|------------------|--------|
| “A” материалидан | 4 дона |
| “B” материалидан | 5 дона |

Ҳар ойнинг охиридаги материаллар қолдиги келгуси ойда ишлатилини белгиланган миқдорнинг ярми ҳажмида бўлини лозим.

#### **Талааб қилинади**

Келгуси йилнинг I чорагилаги ҳар бир ой учун харил қилиниши лозим бўлган материаллар миқдорини тоининг – материаллар хариди бюджетини тузинг.

#### **6. Г) ВАЗИЯТЛИ МАСАЛАЛАР**

“Авто-мотор” корхонаси юқори малакали мутахассислар меҳнатига таяниб ва маҳсус қўйилган пўлатлардан сингил автомапиналарга эҳтиёт қисмлар ишлаб чиқаради. Корхона раҳбарияти келгуси йил учун бош (асосий) бюджетни ишлаб чиқинга киришиди. Уни тузиш жараёни бўйича қўйидати мулоҳазалар мавжуд:

1. Тугалланмаган ишлаб чиқариш захираси жуда кам ва шунинг мувофиқ уни эътиборга олмаслик мумкин;
2. Материаллар ва тайёр маҳсулотларга бўлган баҳо ўзгармайди;
3. Барча умум ишлаб чиқариш харажатлари битта базага, яъни тўғри меҳнат сарфи соати миқдорига мувофиқ ҳисобланади.

## Материаллар ва меҳнат сарфи

|                 | миқдори | баҳоси (минг сўм) |
|-----------------|---------|-------------------|
| Пўлат 111       | кг      | 7                 |
| Пўлат 112       | кг      | 10                |
| Меҳнат харажати | соат    | 20                |

Умум ишлаб чиқариш харажатлари тўғри меҳнат сарфи соати миқдорига мувофиқ тақсимланади.

| Бир дона<br>тайёр маҳсулот | Маҳсулотлар   |  |
|----------------------------|---|--|
|                            | «А» маҳсулот<br>(оддий режимга мўл-<br>жалланган эҳтиёт қисм) | «З» маҳсулот<br>(юқори кувватта мўл-<br>жалланган эҳтиёт қисм) |
| Пўлат 111                  | 12 кг   | 12 кг  |
| Пўлат 112                  | 6 кг  | 8 кг   |
| Меҳнат сарфи               | 4 соат  | 6 соат   |

| Кўрсаткичлар                      | Маҳсулотлар  |              |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
|                                   | «А» маҳсулот | «З» маҳсулот |
| Сотини ҳажми, донада              | 5000         | 1000         |
| Бир донани сотини баҳоси          | 600          | 800          |
| Кутилаётган охирги қолдиқ, донада | 1100         | 50           |
| Бошлангич қолдиқ, донада          | 100          | 50           |
| Бошлангич қолдиқ, сўмда           | 38400        | 2200         |

## Материаллар захираси

| Кўрсаткичлар                      | Материаллар |           |
|-----------------------------------|-------------|-----------|
|                                   | Пўлат 111   | Пўлат 112 |
| Бошлангич захира, кг              | 7000        | 6000      |
| Режалаштирилган охирги қолдиқ, кг | 8000        | 2000      |

Корхона раҳбарлари назарда тутилаётган фаолият учун қуийдаги харажатларни амалга оширишни режалаштирумокда:

| <b>Умум ишлаб чиқариш харажатлари</b>      | <b>сўмда</b>   |
|--|----------------|
| Ёрдамчи материаллар                        | 90000          |
| Билвосита мөҳнат сарфлари                  | 200000         |
| Мөҳнат таътиллари тўловлари                | 320000         |
| Энергия харажатлари, ўзгарувчан қисми      | 90000          |
| Жорий таъмирлаш харажати, ўзгарувчан қисми | 70000          |
| Амортизация                                | 230000         |
| Мол-мулк солиги                            | 50000          |
| Мулкни сугурталани харажатлари             | 10000          |
| Назорат чиқимлари                          | 100000         |
| Энергия харажатлари, доимий қисми          | 20000          |
| Жорий таъмирлаш харажати, доимий қисми     | 20000          |
| <b>жами</b>                                | <b>1200000</b> |
| Маркетинг ва маъмурӣ бошқарув харажатлари  |                |
| Комиссион харажатлар                       | 200000         |
| Реклама харажатлари                        | 60000          |
| Сотиш бўлими ишчилари иш ҳақи              | 10000          |
| Хизмат сафари харажатлари                  | 90000          |
| Металл кесувчиларнинг иш ҳақи              | 100000         |
| Ёрдамчи материаллар                        | 12000          |
| Бошқарувчиларнинг иш ҳақи                  | 260000         |
| Бошқа харажатлар-                          | 48000          |
| <b>Жами</b>                                | <b>870000</b>  |

### Талаб қилинади

Келгуси йил учун оператив бюджетни тузинг. Бунинг учун қуийдаги бюджетларни тузиш лозим:

1. Сотиш бюджети;
2. Ишлаб чиқариш бюджети (донада);
3. Материалларни иплатилий бюджети;

4. Мәҳнат сарфи бюджети;
5. Умум ишлаб чиқариш харажатлари бюджети;
6. Давр охирига бўладиган қолдиқлар бюджети;
7. Сотиладиган маҳсулотлар таниархи бюджети;
8. Маркетинг ва маъмурий бошқарув харажатлари бюджети;
9. Молиявий натижалар тўғрисидаги бюджет ҳисоботи.

---

## **В БОБ. БОШҚАРУВ ҲИСОБИДА МЕЬЁРИЙ (НОРМАТИВ) ХАРАЖАТЛАР ЎРНИ ВА ЧЕТЛANIШЛАР ҲИСОБИ**

### **1. МЕЬЁРИЙ (НОРМАТИВ) ХАРАЖАТЛАР ҲИСОБИ ВА «СТАНДАРТ-КОСТ» ТИЗИМИ**

Бошқарув ҳисобини ташкил қилиши ва юритишда харажатларни ҳисобга олиши ва уларни бошқариш мухим аҳамият касб этади. Тўғри, молиявий ҳамда ишлаб чиқарип ҳисоби объекти сифатида харажатлар белгиланган тартибда ҳисобга олинади ва уларни ташкил этиш ҳамда юритиш учун ўрнатилган шаклларда улар тўғрисида маълумотлар турли хил ҳисботлар, шунингдек, жадваллар кўринишида шаклланади. Лекин бошқарув ҳисоби – бу нафақат ўтган давр кўрсаткичларини ҳисобга олиши ва уларни таҳқиқ қилишини, балки корхонанинг истиқболидаги кўрсаткичларини ҳам кўра билишини, уларни олдиндан бошқара олишини, тегишли вақтларда талаб қилинадиган бўлса, уларнинг айрим моддаларига ўзгартиришилар киритиб боришни ҳам талаб қиласди. Шунинг билан биргаликда бошқарув ҳисобида харажатлар моҳиятига тўғри баҳо бериш ва уни бошқарув қарорлари таъсирига тушириш учун молиявий ва ишлаб чиқарип ҳисобларида уларни ҳисобга олишида фойдаланиладиган усуслари ва ёндашувларидан ҳам фойдаланилади.

Ана шундай усуслардан бири – харажатларни ҳисобга олишининг норматив усулидир. Дунёнинг ривожланган жуда кўп мамлакатларда ҳам худди шундай ёндашув мавжуд. Аммо иқтисодий адабиётларда харажатларни ҳисобга олишининг норматив усулини – бу молиявий ва ишлаб чиқарип ҳисобиши юритишида фойдаланиладиган усул, шунинг учун бошқарув ҳисоби – бу ишлаб чиқарип ҳисоби деб талқин қилинадиган иотўғри ёндашувлар ҳам мавжуд. Бу усул чет мамлакатларда жуда кўп ишлатилганлиги учун ҳам жуда кўп мамлакатларда уни қулай бўлиши учун «Стандарт-кост» тизими, деб ҳам атайдилар.

Бошқарув ҳисоби манфаати жиҳатидан қараладиган бўлса, оддий қилиб айтганида, «Стандарт-кост» тизими бошқарув томонидан харажатларни режалаштириш ва уларни назорат

қилиш учун ишлатиладиган қуролдир. У ўз-ўзидан харажатларни ҳисобга олиш тизими сифатида ишлатилмайды, жараён буйича таннарх ҳисоб-китоб услублари ёки уларнинг ҳар қандай комбинацияларида буюртма сифатида ишлатилиши мумкин. Корхона “Стандарт-кост” тизимини тұлық күллаганда соғылган маҳсулотлар таннархи ва захира ҳисобига таъсир әтувчи барча харажатлар амалға оширилган ҳаққоний харажатлар күринишида эмас, балки олдиндан аниқланған харажат ёки меъерий күринишида ифодаланади. Харажатлар ҳаракати ва ҳисоб тизимига киритилғап меъерий харажатлар “харажат-ҳажм-дәромад” күрсаткичлари билан биргалиқда бюджетларни назорат қилипци да маълумотлар манбайни таъминлайди.

Бу усулдан – корхонани бошқаришининг турли қирраларидан да маҳсус ишчиларнинг иш фаолиятини баҳолашда, ҳар хил ишлаб чиқарип истиқболи вариантларини күриб чиқыпда ва бюджетни тайёрлашда фойдаланилади да бу усул, шунингдек, ишлаб чиқарилған маҳсулотта (бажарилған инга, күрсатилған хизматта) сотиш баҳосини белгилашда ёрдам беради.

“Стандарт-кост” тизими ривожланған мамлакатлар ишлаб чиқарип компания ва корхоналарининг деярли барчасида күлланилади. Лекин бу тизимда қўйилған мақсадда эришишида омилларнинг моҳиятини ва таъсирини баҳолаш турли мамлакатларда турлича (жадвалга қаранг), масалан:

|  | Аҳамиятлилик даражасига қараб тизимда туттан ўрни |          |          |          |
|--|---|----------|----------|----------|
|  | АҚШда   | Канадада | Японияда | Англияда |
| Харажатларни бошқариш                      | 1   | 1        | 1        | 2        |
| Баҳоларни белгилаш ва баҳо сиёсати         | 2   | 3        | 2        | 1        |
| Бюджетли режалаштириш ва уни назорат қилиш | 3   | 2        | 3        | 3        |
| Молиявий ҳисботни тайёрлаш                 | 4   | 4        | 4        | 4        |

Меъерий харажатлар (standard costs) – олдиндан обдан ҳисобланилган, бир дона маҳсулотни тайёр ҳолга келтириши учун зарур бўлган харажатларни ҳисоблаб белгилаш усули.

Меъёрий харажат ҳисоби ва ишлаб чиқариш харажати ҳисоблари ўзаро ўхшаш бўлса ҳам уларнинг ҳар бирининг ўзига хос хусусиятли томонларини билиш, шунингдек, бир-биридан фарқига бориш керак.

Меъёрий харажатлар ва бюджет харажатлари орасида концептуал фарқ йўқ. Назарий жиҳатдан олиб қарагандা улар бир хил аниқланади. Лекин амалиётда “меъёрий харажатлар” атамаси, одатда туталланган маҳсулот бирлигига тегиши, “бюджет харажати” эса умумий миқдорга боғлиқ бўлади. “Стандарткост” тизимидан фойдаланишинг асосий ютуғи иқтисодий ҳисоботни ўз вақтида ва таҳлилий жиҳатдан қулай тарзда ёзиб боришидир.

Бошлангичда меъёрлардан фойдаланиши ҳисоботни олиб бориши учун ҳақиқий чиқимларни ҳисоблаш тизимига кўра катта харажат керак бўладиганга ўхшайди. Лекин меъёрий харажатларни қўллани ҳисобга олишни соддалашибди. Масалан, материаллар (турли нархли партиялар) ҳақидаги бир ойдаги маълумотларни қўшиб йиғиш мумкин, шунингдек, ҳар бир ингчи томонидан аниқ бир маҳсулотни ишлаб чиқариш учун сарфланиши лозим бўлган вақт миқдорини белгилаш ва умуман, барча тўтири меҳнат харажатлари меъёрини аввалдан аниқланни мумкин.

“Стандарт-кост” тизимидан фойдаланилганда индивидуал меъёрларни ўрнатиши (тузиш)дагина қўшимча харажатлар пайдо бўлади, лекин бундай қўшимча харажатлар миқдори жуда кам бўлади. Кўпчилик меъёрлар ойлар бўйича ва ҳатто йиллар давомида ўзгаришсиз қўлланилади. Уни ўзгартириш зарурияти фақат қўйилдаги ҳолларда юзага келади: маҳсулот конструкцияси ўзгартирилганда, янги буюмни ясанни ўзлаштиришда, янги технологик жараёни жорий қилиш мақсадида машина-ускуналар алмаштирилганда ва шу каби ҳолатларда.

Албатта, ҳар қандай корхонада, унинг фаолият тури ва мулк шаклидан қатъий назар, унинг мутахассислари ва раҳбарлари томонидан оптималь меъёрлар белгиланган бўлишига қарамасдан, амалиётда барибир ҳақиқий харажатлар содир бўлади. Ҳақиқий харажатлар миқдори эса аксарият найтда меъёрий кўрсаткичлар миқдоридан фарқ қиласи.

Ҳақиқий ва меъёрий кўрсаткичлар фарқи меъёрдан “четланиш” дейилади. Агар меъёрдан четланиши аниқланса, мутахассис унинг вужудга келиш сабабларини аниқлаши керак бўлади. Бу жараён меъёрдан “четланишлар таҳлили” деб юритила-

ди ҳамда бу жараён харажатларни назорат қилиш ва бутун корхонани бошқарип учун фойдали қурол ҳисобланади.

**Меъёрий харажатларнинг эътиборга олинини лозим бўлган қуийидагича кўрсаткичлари мавжуд:**

**1. Идеал (назарий) меъёр.**

Бу кўрсаткичлар асосан ускуналарниң максимал даражада фойдали бўлишига асосланади ва бунда иш тўхтамайди, бузилиш бўлмайди, деб қаралади. Бунда мавжуд ишлаб чиқариш қуввати учун мумкин бўлган харажатлар минимал бўлиши керак. Бюджетни ишлаб чиқариши ёки ишлаб чиқариш захиралари таниархини баҳолаш мақсадида идеал меъёр қўлланмайди, чунки амалиётда идеал ҳолат кам бўлади. Лекин бундай меъёrlарни қўллаш, рақобат муҳити кескинлапиб бораётган ва буниң натижасида маҳсулот сифатини узлуксиз ошириб бориши талаби ошаётган ҳозирги тараққиёт даврида, ривожланган мамлакатларда кўпроқ ишлатилмоқда.

**2. Асосий (бирламчи, базавий) меъёр.** Бундай кўрсаткичнинг ўзгаририлишига деярли рухсат этилмайдиган – улар этalon сифатида белгилаб олинади. Амалиётда жуда кам учрайди.

**3. Реал меъёрлар.** Бу кўрсаткич амалиётдаги барча ҳолатларни ҳисобга олиб тайёрланади ва шунинг учун ҳам ундан аксарият ҳолларда самарали фойдаланилади. Бу меъёрлар ўзларида асосли тарзда ўртача шароитларни акс эттиради. Масалан: меҳнат бўйича меъёрий иш кунида танаффус, ишлаб чиқариш давомида асбобларни қайта мослаш учун тўхтатиш ҳисобга олинади ва ҳ.к.



Бир дона ишлаб чиқарилган маҳсулотга  
тўғри келадиган меъёрлаштирилган  
харажатлар 6 элементдан  
иборат бўлади:

|   |  |
|---|--|
| 1 | Меъёрлаштирилган тўғри материал харажатлари                                    |
| 2 | Тўғри материал харажатларининг меъёрлаштирилган миқдори<br>(сони)              |
| 3 | Меъёрлаштирилган иш вақти (тўғри иш вақти сарфи)                               |
| 4 | Иш вақтининг меъёрлаштирилган маълум пул миқдори                               |
| 5 | Ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатларининг<br>меъёрлаштирилган коэффициенти |
| 6 | Доимий умум ишлаб чиқариш харажатларининг<br>меъёрлаштирилган коэффициенти     |

*Ишлаб чиқарилаётган ҳар қандай маҳсулот бирлиги билан  
боғлиқ бўлган меъёрий харажатлар ана шу олти элемент орқали  
ҳисобга олинади:*

1. Тўғри материалларининг меъёрий баҳоси;
2. Тўғри материалларининг миқдори;
3. Меъёрий иш вақти (тўғри меҳнат харажатлари);
4. Тўғри меҳнат тўловининг (вақтининг) меъёрий мезони;
5. Шартли ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажати коэффициенти меъёри;
6. Шартли доимий умум ишлаб чиқариш харажатларининг меъёрий коэффициенти.

**Материаллар сарфининг меъёрий харажатлари.** Улар материаллар меъёрий баҳосининг тўғри материалларининг меъёрий миқдорига кўпайтмаси билан аниқланади. **Тўғри материалларининг меъёрий баҳоси** – ушбу ҳисббот давридаги маълум бир аниқланган тўғри материаллар учун харажат баҳосининг мукаммал миқдорини ифодалайди. Сотиб олиш агенти барча тўғри

материаларнинг меъёрий баҳоларини ўрнатиш учун жавобгар. У меъёрий баҳони аниқлашда баҳоларнинг барча мумкин бўлган оипишини, материаллар бозоридаги миқдорий ўзгаришларини ҳисобга олиши ҳамда материалларни етказишнинг янги манбалари ва бошқаларни эътиборга олиши керак. Шунингдек, у барча амалий сотиб олишларни бажариши ва баҳолар фарқи натижасида бўладиган материаллар сарфи учун маълиятни ўз зиммасига олиши лозим.

Материаллар сарфининг меъёрий миқдори – бу бир дона маҳсулотни ишлаб чиқариш учун ишлатилиши керак бўладиган материаллар миқдорини олдиндан аниқлашдир. Бир кўрининида унчалик қийинлек кўринмаса-да, уни аниқлаш энг мураккаб масалалардан ҳисобланади. Унга маҳсулотларнинг муҳандислик тафсирланиши, материаллар сифати, машина ва ускуналарнинг ёши ва унумдорлиги ҳамда ишчиларнинг тажрибаси ва малакаси таъсир этади. Материалларнинг меъёрий миқдорини аниқлашда маълум миқдорда маҳсулотнинг чиқитта чиқини ва йўқотилиши мумкинлигини эътиборга олиши лозим. Одатда, бу меъёрий мезонни ишлаб чиқариш менежерлари, бухгалтер ёки йўқотишни ҳисобловчилар ўрнатадилар ва улар томонидан бу жараёнга ишлаб чиқариш учун муҳандислар ҳамда материалларни сотиб олиши агентлари ва машина операторлари жалб қилинади.

**Тўғри меҳнат харажатлари меъёри.** Тўғри меҳнат учун зарур бўлган харажат меъёри тўғри меҳнат учун сарфланиши лозим бўлган вақт миқдорининг тўғри меҳнат учун тўланиши белгиланган маблаг миқдорлари кўпайтмаси сифатида аниқланади.

Иш вақти меъёри – ишлаб чиқарилиши мўлжалланаётган маҳсулотнинг битта партияси ёки бир донасини бажариш (ишлаб чиқариш) учун керак бўлган ҳар бир станок, бўлим учун керак бўлган вақт миқдори сифатида ҳисобланади. Одатда, иш вақти мезони битта миқдор учун соатнинг кичик қисми сифатида белгилаб олинади. Иш кучи малакаси ўзгарса ёки машина ва ускуналар алмаштирилса, меҳнат харажати меъёрининг миқдори ўзгартирилади ёки қайта ишлаб чиқилади.

Тўғри меҳнат ҳақини тўлаш меъёри. Ҳар бир жараён ёки иш турини бажариши учун ҳисобот даврида тўланиши белгиланаётган меҳнат харажатларини ифодалайди. Амалиётда меҳнат ҳақини тўлаш осон аниқланади, чунки улар меҳнат шартномасида қайд қилинган ёки корхона раҳбари томонидан белгилаб кўйилган бўлади. Ҳар бир ишчи разряди учун маош ора-

лиги (диапазон) белгиланган бўлиб, бу диапазон ичидаги ҳам турлича бўлиши мумкин ва улар ҳар бир жараён учун ўрга месъёрий маош билан аниқланади. Агар маҳсулотни ишлаб чиқарган ингича ҳақиқийсидан кам олса ҳам, ҳақиқий меҳнат харожатини ҳисоблашда маош тўлаши месъёридан фойдаланилади.

**Умум ишлаб чиқариш харажатлари месъёри.** Бу харажат месъёrlа-ри коэффициентларни ҳисоблаш орқали амалта ошириллади. Коэффициентларни ҳисоблаш эса аввал амалта оширилган ишлаб чиқариш харажатларини тақсимлаштириб коэффициентини ҳисоблашга ўхшайди. Лекин битта асосий фарқ бор – у ҳам бўлса, умум ишлаб чиқариш харажатлари икки қисмдан иборат: шартли ўзгарувчан ва шартли ўзгармас (шартли доимий) харажатлар бўлиб, уларни ҳисоблаш учун турли мағбалардан фойдаланилади.

**Шартли ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатларининг месъёрий коэффициенти.** У режалаштирилган ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатлари миқдорини асосий мезон сифатида режалаштирилаётган коэффициентта (масалан, машина – соат миқдорига, асосий ишлаб чиқариш жараёнида банд бўлган ишчиларнинг иш ҳақи миқдорига ва иш.к.) бўлиб аниқланади. Умуман олганда, деярли барча ривожланган мамлакатларда ана шу борада мезон сифатида учта кўрсаткичдан бири танлаб олиниади. Булар: машина соат, асосий ишлаб чиқаришла банд бўлган ишчилар иш ҳақи миқдори ёки ишлаб чиқариш харажатлари миқдори. Бунда боинқа асосдан ҳам фойдаланиши мумкин.

**Шартли доимий умум ишлаб чиқариш харажатининг месъёрий коэффициенти.** У – доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари миқдорининг одатдаги ишлаб чиқариш қувватига (бу ҳолда, тўғри меҳнат сарфи соат месъёрида аниқланади) иисбати сифатида аниқланади.

Одатдаги (нормал) қувватдан асосий мезон сифатида фойдаланиши мақсадга мувофиқ. Чунки у кўпроқ реал ҳолатни ўзида акс эттиради ва шунга мувофиқ унинг ишончлилик даражаси юқори бўлади.

## 2. МАҲСУЛОТ ТАННАРХИНИ КАЛЬКУЛЯЦИЯ ҚИЛИШДА НОРМАТИВ УСУЛДАН ФОЙДАЛАНИШ

Ҳар бир корхона раҳбари, нафақат раҳбар, балки шу корхона билан у ёки бу даражада боғланган ҳодим, ишчи, хизматчи, албаттат, унинг молиявий ҳолати, истиқболдаги режа-

лари билан қизиқади ва умуман, келажакда бу корхонани нималар кутаяғыт деган саволлар устида доимо бош қотиради. Бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш ана шу каби саволларга аниқ ва исталған пайтда жавоб берішта хизмат қилиши лозим. Буни қай тарзда амалға ошириш имконияти борлигини қүйилді, амалиётта яқин бўлган оддий мисолда кўриб чиқишига ҳаракат қиласиз. Бунинг учун, албатта, корхонада ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган бир қатор кўрсат-кичлар миқдори ҳақидаги маълумотлар талаб қилинади.

Ишлаб чиқарилиши белгиланаётган маҳсулот бирлиги учун унинг таннархи маълум бўлса – маҳсулот баҳосини белгилаш учун асосий бошқариш қарорларини қабул қилиши, ҳаражат ва фойданни режалаштириш ва ҳаражатлар кўрсат-кичларининг асосий моддалари ўзгаришини кузатиб туриш ҳамда ишлаб чиқариш захирасини хоҳлаган вақтда аниқлаш мумкин бўлади.

### ***Мисол:***

Корхона ручкалар ишлаб чиқариш бўйича ҳаражатлар меърини аниқлашти: тўғри материаллар ҳаражати ҳар бир ручка учун – битта ( $0,040$  кв метр) пластмасса корпусдан ва ручкани ҳаракатлантирувчи қисмдан иборат бўлади.

Шундан, тўғри материаллар ҳаражати бир мстр квадрат учун  $90$  сўмни ва битта ҳаракатлантирувчи механизм учун  $2,50$  сўмни ташкил қиласи.

Тўғри меҳнат ҳаражатлари – штамилаш цехида, битта ручка учун –  $0,01$  соатни ва йиғишил цехида –  $0,05$  соатни ташкил қиласи. Тўғри меҳнат ҳаражатларининг бир соатлик меъёрлаштирилган шул миқдори, штамилаш цехида –  $80$  сўмга ва йиғишил цехида  $100$  сўмга тенг.

Умум ишлаб чиқариш ҳаражатларининг меъёрий коэффициентлари қуйидагича: ўзгарувчан ҳаражатлари қисми учун бир соатлик меҳнат ҳаражатлари миқдоридан  $135$  сўмга ва доимий ҳаражатлари қисми учун –  $90$  сўмга.

Шу мисол шартларидан келиб чиқадиган бўлсак, бир дона ручканинг меъёрлаштирилган ишлаб чиқариш таннархи қуйидагича бўлади:

## Е ч и м и :

|   | Харажатлар турлари ва маркази   | Баҳоси, сўмда |
|---|---|---------------|
| 1 | <b>Тўғри материал харажатлар:</b><br>а) Пластмасса (90 сўм x 0,040 метр квадрат)<br>б) Бир дона ҳаракатлантирувчи механизм                | 3,60<br>2,50  |
| 2 | <b>Тўғри иш ҳақи ҳаражатлари:</b><br>а) штамплаши цехида<br>(0,01 соат/қалам x 80 сўм)<br>б) йигиши цехида<br>(0,05 соат/қалам x 100 сўм) | 0,80<br>5,00  |
| 3 | <b>Умум ишлаб чиқариш ҳаражатлари:</b><br>а) ўзгарувчан $(0,01+0,05)=0,06 \times 135$ сўм<br>б) доимийси $(0,01+0,05)=0,06 \times 90$ сўм | 8,10<br>5,40  |
| 4 | <b>Бир дона ручканинг меъёрлаштирилган ишлаб чиқариш таниархи (1+2+3)</b>   | 25,40         |

Жадвал матьлумотларидан кўрининиб турибдики, ишлаб чиқарилиши режалаштирилаётган бир дона маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таниархи 25 сўм 40 тийинга тенг бўлмоқда.

Навбатдаги масала – унинг сотини баҳосини белгилаб олинш. Агар шу кўрсаткич белгилаб олинса, юқорида қайд қилганидек, маҳсулотни сотинидан олинидиган даромадни, ҳаражатларни ҳисоблаш ва олинидиган даромаддан тўланаидиган солиқ миқдорларини ҳисоблаш ва ниҳоят, соф фойдани ҳам ҳисоблаб топиш мумкин.

Эътибор қилинган бўлса, унбу мисолни очиш жараёнида ишлаб чиқарилиши режалаштирилаётган бир дона маҳсулотнинг нафақат ишлаб чиқариш таниархини, шунингдек, бошика бир қатор муҳим амаллар ҳам бажарилган ва меъёрлар ҳисобланган, кўрсаткичлар топилган. Хусусан, бир қатор меъёрларнинг ишлаш механизми кузатилган, ҳаражатларни алоҳида турлари бўйича ҳисобга олиш ҳамда ишлаб чиқариш таниархини ҳисоблаш тартиби келтирилган.

### 3. ЧЕТЛАНИШЛАР ҲИСОБИ – ҲАРАЖАТЛАРНИ НАЗОРАТ ҚИЛИШДАГИ МУҲИМ ВОСИТА

Мулкчилик шакли ва фаолият туридан қатъий назар, корхонани бошқарииш ва раҳбарликни ташкил қилиши, унинг самарасини ана шу корхонадаги ҳар бир алоҳида олинган бўлим-

лар фаолиятини тўғри баҳолаш ва бунда улардаги харажатлар миқдори устидан қандай назорат тизими ўрнатилганилиги билан узвий боғлиқдир.

Маҳсулотларни ишлаб чиқаришга, уларнинг сотилишига ҳамда кўрсатилган хизматлар учун раҳбарлар каби ишлаб чиқаришнинг турли бўғинларида масъул ҳисобланадиган барча менежерлар ҳам жавобгардир. Улар ҳамма вақт нима бўлини керак эли (режалаштирилаётган ёки меъёрий харажатлар), ҳақиқий ҳолатда нима юз берди (ҳақиқатдаги харажатлар) – доимо солиширилади. Ана шу солиширишлар натижасида нафақат алоҳида олинган бўғинлар, балки бутун корхона миқёсида аниқ ҳолат тафсилоти юзага келади. Аниқ ҳолатни билишгандан кейин унга яраша қабул қилинадиган бошқарув қарорлари ҳам асосли бўлади, унинг таъсири сезилали (рафбатлантириш, жарима солиш, мукофотлар белгилари ва шу каби тадбирларни амалга ошириш орқали). Бунинг учун эса ана шу ҳақиқий ҳолат тафсилотини аниқ билиш учун қандай ишлар бажарилиши лозимлигини ҳар бир корхона раҳбари ўзига аниқ тасаввур қилиб олиши лозим бўлади. Бу борада қўйидагиларни эътиборга олишини мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз.

Таъкидлаб ўтилганидек, меъёрий ва ҳақиқий харажатлар орасидаги фарқ – четланиш дейилади. Четланиш миқдори ва уларнинг вужудга келиши сабабларини аниқлаш – четланишлар таҳлили, деб аталади.

Ҳар қандай корхонада исталган соҳадаги четланишларни аниқлаш ва унинг сабабларини таҳлил қилиб қўриш жараёни, шу борада муҳим саналадиган – барча кўрсаткичларнинг фаолият бошланиши даврига бюджети (режаси) ҳамда ҳақиқий ҳолати тўғрисидаги ахборотларни ҳаққоний акс эттирадиган маълумотлар манбаи шаклланишидан бошланади.

Шу курс доирасидаги олдинги мавзуларимизда корхоналарда алоҳида олинган соҳалар бўйича бюджетларни (ишлаб чиқариш бюджети, сотув бюджети, тижорат харажатлари бюджети, пул оқимлари бюджети ва ш.к.) тузиш ҳамда корхона бўйича бош бюджетни шакллантириш, шунингдек, ҳар бир алоҳида олинган бюджетнинг асосий кўрсаткичларини режалаштириш жараёнини кўриб чиқсан эдик. Ана шу мавзуларда эътиборга олинган қўйидаги тушунчалар: тургун (ўзгармайдиган) бюджет; эгилувчан бюджет; даврий бюджет кўрсаткичла-

ри мөхиятини яна бир бор эсга олиш лозим бўлади. Ана шундан кейин четланишилар таҳлили жараёнини бошлаш мумкин.



Харажатлар ҳисобининг меъёрий усулида, меъёрлантирилган харажат миқдори билан ҳақиқий қилинган харажатлар ўргасида вужудга келадиган фарқ – «четланиши» деб аталади

Ана шу четланишларни аниқлаш жараёни –  
«четланишлар таҳлили» деб юритилади

### *Мисол<sup>1</sup>:*

#### **«ХБ» корхонасида ҳисобот йили режасининг бажарилиши таҳлили**

|    | Харажат молдалари   | Режа*   | Ҳақиқатда*  | Четланиши<br>(+,-)  |
|----|---|---|---|---|
| 1. | Тўғри материал харажатлари  | 42000   | 46000   | +4000   |
| 2. | Тўғри меҳнат харажати   | 68250   | 75000   | +6750   |
| 3. | Умум ишлаб чиқариш харажатлари:<br>а) Ўзгарувчанлари:<br>– материаллар<br>– меҳнат (иш ҳақи)<br>– коммунал харажатлар<br>– бошқалари<br>б) Доимийси:<br>– контролёрлар иш ҳақи<br>– амортизация ажратмалари<br>– коммунал харажатлар<br>– бошқалари | 10500<br>14000<br>7000<br>8750<br><br>19000<br>15000<br>4500<br>10900 | 11500<br>15250<br>7600<br>9750<br><br>18500<br>15000<br>4500<br>11100 | +1000<br>+1250<br>+600<br>+1000<br><br>-500<br>—<br>—<br>+200 |
|    | <b>Жами</b>   | <b>199900</b>   | <b>214200</b>   | <b>+14300</b>   |

\* – мисолимизда режа – 17,5 минг дона маҳсулот бирлигига ҳисобланган

\* – ҳақиқий ишлаб чиқарилган маҳсулот бирлиги – 19,1 минг дона

<sup>1</sup> Николаева О., Шишкова Т. «Управленческий учет». М.:УРСС. 1997., с. 177.

Жадвал маълумотларидан кўриниб туриблики, тўғри харажатлар миқдори режалаштирилган миқдорига нисбатан 14 300 сўмдан ёки 7,2 фоизга ошган. Бу борадаги дастлабки мулоҳаза – бу фарқ анча салмоқли бўлиб, у бир қатор ишлаб чиқарилган маҳсулотлар миқдори (19 100 бирлик) режадагидан (17 500 бирлик) кўп. Шу ҳолат таҳлил жараёнини чуқурлаширишини, аниқроғи, ишлаб чиқариш ҳажми ортиши харажатлар миқдори ортишига нисбатан қандай пропорцияда ўзгарганлигини аниқлаш лозим бўлади.

Бу вазифани эгилувчан бюджет орқали амалга ошириш мумкин.

Эгилувчан бюджет формуласи  
қўйидагича бўлади (ЭБ):

$$\boxed{\mathbf{ЭБ}} = \boxed{\text{Бир дона маҳсулотта тўғри келадиган ўзгарувчи харажатлар}} \times \boxed{\text{Ишлаб чиқарилган маҳсулот сони}} + \boxed{\text{Бюджетдаги доимий харажатлар миқдори}}$$

Эгилувчан бюджет формуласидан фойдаланган ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳар бир бўйини учун бюджет тузишимиш мумкин. Юқоридаги жадвалда келтирилган эгилувчан бюджет маълумотларидан фойдаланиб, қўйидаги жадвалда бюджетни тўлдириш тўғрисидаги ҳисобот келтирилган. Жами бюджет суммасини олиш учун ўзгарувчан харажатлар 19 100 бирликка кўпайтирилади. Доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари маълумотлари юқоридаги жадвалда келтирилган эгилувчан бюджет маълумотларидан олинади.

Жорий ҳисоботда кўрсатилганидек, йил давомида фақатгина 540 сўмга ёки 0,3 фоиздан паст бўлмаган миқдорга бюджет харажатлари ҳақиқий (аниқ) харажатлардан ошган.

**Мисол<sup>1</sup>:** Йилнинг бошида “ХБ” корхонаси 15 минг, 17 минг ҳамда 20 минг бирлик маҳсулот учун этилувчан бюджет тузган.

**“ХБ” корхонасининг этилувчи  
бюджети таҳлили**

|    | Харажат моддалари                | 15000  | 17500  | 20000  | 1 дона учун ўзгарувчан харажат |
|----|----------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------|
| 1. | Тўғри материал харажатлари       | 36000  | 42000  | 48000  | 2,40                           |
| 2. | Тўғри меҳнат (ини ҳақи) харажати | 58500  | 68250  | 78000  | 3,90                           |
| 3. | Умум ишлаб чиқарни харажатлари:  |        |        |        |                                |
|    | а) Ўзгарувчанлари:               |        |        |        |                                |
|    | – материаллар                    | 9000   | 10500  | 12000  | 0,60                           |
|    | – меҳнат (ини ҳақи)              | 12000  | 14000  | 16000  | 0,80                           |
|    | – коммунал харажатлар            | 6000   | 7000   | 8000   | 0,40                           |
|    | – бошқалари                      | 7500   | 8750   | 10000  | 0,50                           |
|    | Жами ўзгарувчан харажатлар       | 129000 | 150500 | 172000 | 8,60                           |
|    | б) Доимийси:                     |        |        |        |                                |
|    | – контролёрлар иш ҳақи           | 19000  | 19000  | 19000  |                                |
|    | – амортизация ажратмалари        | 15000  | 15000  | 15000  |                                |
|    | – коммунал харажатлар            | 4500   | 4500   | 4500   |                                |
|    | – бошқалари                      | 10900  | 10900  | 10900  |                                |
|    | Жами доимий УИЧ харажати         | 49400  | 1400   | 49400  |                                |
|    | Барча харажатлар                 | 178400 | 199900 | 221400 | 221400                         |

Шу ерда, ЭБ = (8,60 X

маҳсулот  
сони

+ 49400)

<sup>1</sup> Николаева О., Шишкова Т. «Управленческий учет». М.: УРСС. 1997., стр. 179.

**“ХБ” корхона учун режани бажарыш ҳисоботи<sup>1</sup>**

|    | <b>Харажат турлари</b>   | <b>Режа<br/>(19100)</b>         | <b>Ҳақиқатда<br/>(19100)</b>    | <b>Четла-<br/>ниш</b>     |
|----|--|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| 1. | Түгри материал харажатлари (2.40)  | 45840                           | 46000                           | +160                      |
| 2. | Түгри меҳнат харажати (3.90)   | 74490                           | 75000                           | +510                      |
| 3. | Умум ишлаб чиқарип харажатлари:<br>а) Ўзгарувчани:<br>– материаллар (0,60)<br>– иш ҳақи (0,80)<br>– коммунал хизмат харажатлари (0,40)<br>– бошқалари (0,50) | 11460<br>15280<br>7640<br>9550  | 11500<br>15250<br>7600<br>9750  | +40<br>-30<br>-40<br>+200 |
|    | б) Доимийлари:<br>– контролёрлар иш ҳақи<br>– амортизация харажатлари<br>– коммунал хизмат харажатлари<br>– бошқалари  | 19000<br>15000<br>4500<br>10900 | 18500<br>15000<br>4500<br>11100 | -500<br>–<br>–<br>200     |
|    | <b>Жами</b>  | 213660                          | 214200                          | 540                       |

**4. ЧЕТЛАНИШЛАРНИ ҲИСОБЛАШ  
ВА УЛАРНИНГ ТАҲЛИЛИ**

*Иқтисодчилар таҳлил жараёнида барча четланишларни қуидаги уч турга ажратишади:*

1. Түгри материал харажатларидаги четланишлар;
2. Түгри меҳнат харажатларидаги четланишлар;
3. Умумий ишлаб чиқарип харажатларидаги четланишлар.

***Түгри материаллар харажатларидаги четланишлар***

Түгри материалларнинг меъёрий ва ҳақиқий харажатлари орасидаги фарқта ўхшаб, түгри материаллар харажатларининг ҳам умумий четланишлари аниқланади.

Одатда, корхонанинг савдо-сотик ишлари бўйича масъул ходими материалларнинг нархи бўйича четланишга масъулиятни, аниқроғи, жавобгарликни ўз зиммасига олади. Ишлаб

---

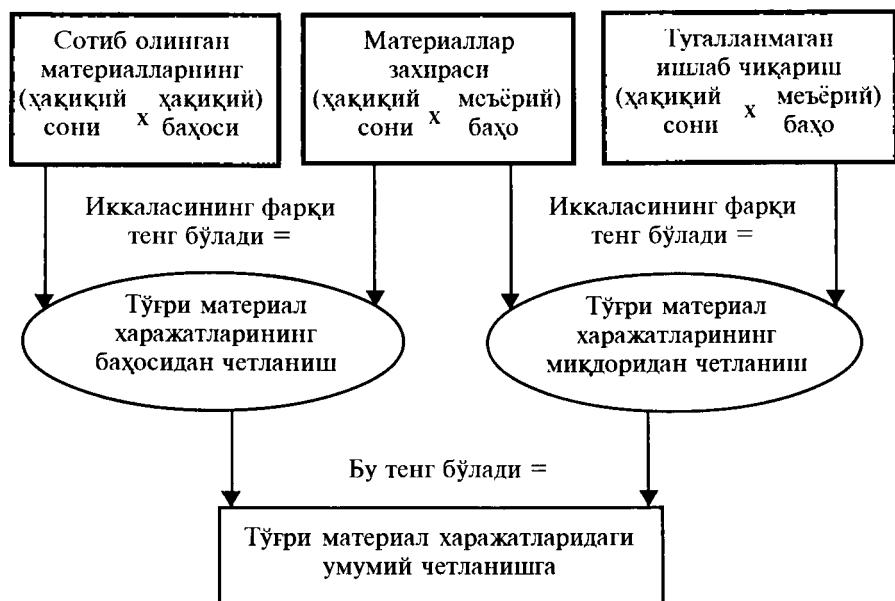
<sup>1</sup> Николаева О., Шишкова Т. «Управленческий учет». М.:УРСС. 1997., стр. 180

чиқарыш цехлари бўйича масъул шахслар эса материалларнинг ишлатилиши (фойдаланиши) устидан назорат олиб борадилар ҳамда шунга мувофиқ, шу борадаги четланиш вужудга келиш ҳолатлари бўйича жавоб беришади.

Бироқ баъзи бир ҳолатларда, баҳоси арzon бўлган материалларнинг сифат қўрсаткичлари наст бўлиши, натижада материалларни ишлатиш бўйича катта миқдорда чиқиндилар чиқиши (кераксиз чекланишларнинг наайдо бўлиши), аникроғи, чиқинди меъёрлари сезиларли даражада кўпаяди. Оддийроқ қилиб ифода қилишадиган бўлса, парх бўйича ижобий четланиш кераклигича тўғри материалларни ишлатиш бўйича салбий четланишнинг сезиларли даражада ўрнини қоплани мумкин. Бонقا сўз билан айтганда, арzon материаллар ва ашёлар сотиб олиш ҳар доим ҳам яхши натижаларга олиб келмайди. Демак, ҳар бир алоҳида олинган ҳолат аниқ шароитлар билан муносиб тарзда баҳоланиши керак. Шунингдек, аксинча ҳолат ҳам рўй бериши мумкин. Агар жуда ҳам сифатли материал, хом ашё бўлса, шунга мувофиқ тарзда ундан фойдаланиши натижаси, албаттга, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот баҳосининг ошиб кетишига олиб келади, яъни ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг истеъмол қиймати материал сифати яхшилиги туфайли сезиларли даражада ошиди. Натижада пропорционал тарзда маҳсулот баҳосининг ошишига олиб келади.

Айрим ҳолларда четланиши харажатларини график жадвал тарзida тушунтириб бериши осонроқ деган фикр-мулоҳазалар билан қўйилдаги чизма келтирилди.

Тўғри материал харажатлари ортидан  
четланишни график кўринишида  
куйидагича изоҳлаш мумкин



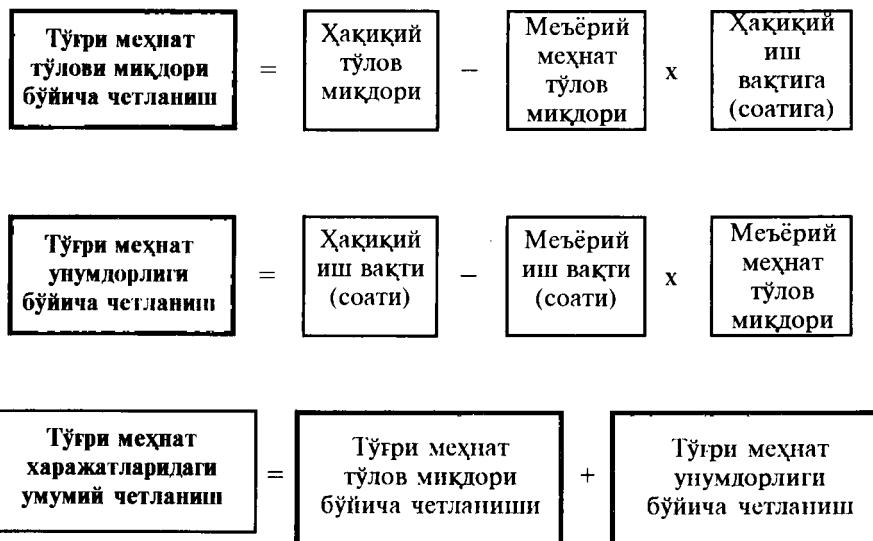
### *Тўғри меҳнат харажатларидаги четланишилар*

Бу кўрсаткич – меъёрий меҳнат харажатлари билан ҳақиқий меҳнат харажатлари орасидаги фарқ (ишлаб чиқилган бир бирлиқ маҳсулотларнинг яроқсизидан ташқари) кўринишида аниқланади.

Амалиётда бу кўрсаткич қуийдаги тартибда ҳисобланиб топилади:

$$\text{Тўғри меҳнат харажатларидаги умумий четланиш} = \frac{\text{Ҳақиқий вақт сарфи}}{\text{Ҳақиқий тўлов миқдори}} - \frac{\text{Меъёрий вақт}}{\text{Меъёрий тўлов миқдори}}$$

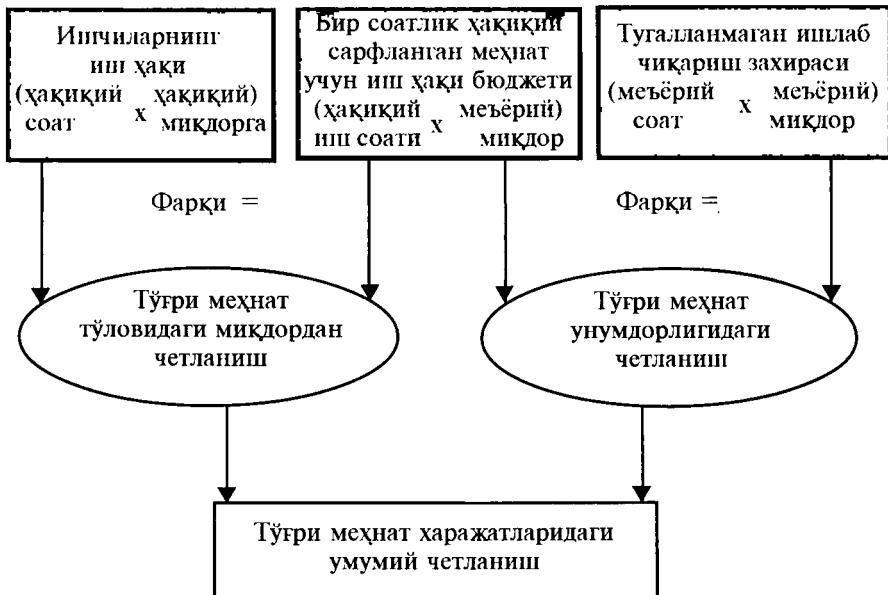
Мана шу борада тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш учун даставвал, умумий четланиш нима ҳисобидан вужудга келганингини аниқлаш лозим. Аниқроғи, четланишнинг қанча миқдори меҳнат вақти сарфининг ошиши, қайси қисми эса меҳнат ҳақи тўлови миқдори ўзгариши ҳисобидан вужудга келганингини аниқлаб олиш лозим.



Ҳар қандай корхонада меҳнат харажатлари бўйича четланишларга шу корхонадаги ходимлар бўлими масъул ҳисобланиси мақсадга мувофиқдир. Чунки шу борада вужудга келадиган четланишларга асосан штат жадвалидан чиқиншлар юз берганда ёки ишга қабул қилинаётганларнинг мутахассислиги талаб даражасига тўғри келмаганда ҳамда шу каби бевосита қадрлар бўлими масъуллигидаги функционал масалалар ечилаётганда, яъни ҳал қилинаётганда рўй беради.

Меҳнат унумдорлиги бўйича четланишларга эса ҳар бир цех (бўлим) назоратчилари жавобгар бўлишлари маъқулроқ.

**Тұғри иш ҳақи ҳаражатлари  
четланишининг график күриниши**



**Умум ишлаб чиқарыш ҳаражатларидаги четланишлар**

Корхоналарда, уларниң фаолият тури ва мулк шаклидан қатыи назар, умум ишлаб чиқарыш ҳаражатлари ҳисобини олиб бориши, улар сарфи устидан назорат ўрнатип тадбирларини амалға ошириш, тұғри ҳаражатларга қараганда анча мурakkab масаладир.

Умуман олиб қаралғанда, умум ишлаб чиқарыш ҳаражатларидаги четланиші – бу ҳақиқий умум ишлаб чиқарыш ҳаражатлари ва меъерий умум ишлаб чиқарыш ҳаражатлари орасидеги фарқ сифатида аниқланади.

Бунинг учун эса, даставвал умум ишлаб чиқарыш ҳаражатлариниң ўзгарувчи ва ўзгармас коэффициентлари ҳисоблаб қызметтеди. Сұнгра умумий четланиш иккі қисмға ажратылади: назорат қылиниадиган умум ишлаб чиқарыш ҳаражатлари ва умум ишлаб чиқарыш ҳаражатлари ҳажми бүйича четланиш.

### **Мисол<sup>1</sup>:**

Фараз қилайлик, компания бир соат түгри мөхнат учун ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатлари мөъёрини 575 сўм ва унга қўшимча тарзда бир ойлик доимий (ўзгармас) умум ишлаб чиқариш харажатлари миқдорини 1300 минг сўм (этилувчан бюджет формуласи) режалаштирган. Ана шу бир ойга түгри мөхнат харажатлари мөъёри 400 соатни ташкил этади. Мана шу ҳисобот ойида ҳақиқий умум ишлаб чиқариш харажатлари миқдори 4100 минг сўмни ташкил қилган.

Мисол шартларидан келиб чиқиб, умум ишлаб чиқариш харажатлари бўйича умумий четланиши топишдан олдин даставвал, умум ишлаб чиқариш харажатларининг умумий коэффициентини топишимиз талаб қилинади. Бу коэффициент икки қисмдан иборат:

*I қисм:* ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатларининг мөъёрий коэффициенти – у мисолимизда 575 сўмга (1 соат иш вақти учун) тенг.

*II қисм:* ўзгармас умум ишлаб чиқариш харажатларининг мөъёрий коэффициенти – у режалаштирилган ўзгармас умум ишлаб чиқариш харажатлари миқдорини (1300 минг сўм) ишлаб чиқариш қувватига (400 соат) нисбати кўринишида топилади. Натижада 1 соат мөхнат учун 325 сўм (1300 минг сўм : 400 соат) иш ҳақи тўлапишини топамиз.

Шундай қилиб, умум ишлаб чиқариш харажатларининг мөъёрий коэффициенти 1 соатга түгри мөхнат учун 900 сўмга тенг бўлди ( $575 \text{ сўм} + 325 \text{ сўм}$ ).

Фараз қилайлик, корхона ҳисобот ойида жами 180 дона стуллар ишлаб чиқарган ҳамда ҳар бир стулини ишлаб чиқариш учун мөъёр бўйича 2,4 соат түгри мөхнат сарфлаган.

Умум ишлаб чиқариш харажатларининг (**УИЧХ**) умумий четланиши қуйидагича ҳисобланади:

|                            |   |   |   |                                 |
|----------------------------|---|---|---|---------------------------------|
| Ҳақиқий<br>УИЧХ<br>миқдори | – | Ишлаб чиқарилган маҳсулот<br>таннархига киритилган<br>УИЧХ мөъёри<br>(чиқинди ҳисобга олинимаган) | = | УИЧХнинг<br>умумий<br>четланиши |
| 4100 минг сўм              |   | 3888 минг сўм<br>(900 сўм x (180 стул x 2,4 соат))  |   | 212 сўм                         |

<sup>1</sup> Николаева О., Шишкова Т. «Управленческий учет». М.:УРСС. 1997., стр. 186–189.

Олинган четланишларни икки қисмга ажратиш мумкин:  
Умум ишлаб чиқариш харажатларининг назорат қилинадиган четланиши. Бу кўрсаткич ишлаб чиқарышнинг ҳақиқий эришилган ҳажмидан келиб чиқиб, ҳақиқий ва меъерий УИЧХ ўртасидаги фарқ сифатида аниқланади.

Бизнинг мисолимизда бу четланиш куйидагича ҳисобланади:

|                            |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|
| Ҳақиқий<br>УИЧХ<br>микдори | - | Режалаштирилаётган<br>УИЧХ меъёри, булар:<br>2484 минг сўм – ўзгарувчани<br>(575 сўм x (180 стул x 2,4 соат),<br>1300 минг сўм – доимийси | = | УИЧХнинг<br>назорат<br>қилинадиган<br>четланиши |
| 4100 минг сўм              |   | 3784 минг сўм   |   | + 316 минг сўм                                  |

Мисол ечимидан кўриниб турибдики, корхонада ана шу ҳисобот ойилда умум ишлаб чиқариш харажатлари бўйича 316 минг сўмлик ортиқча харажатлар сарфига йўл қўйилган. Бу салбий ҳолатdir.

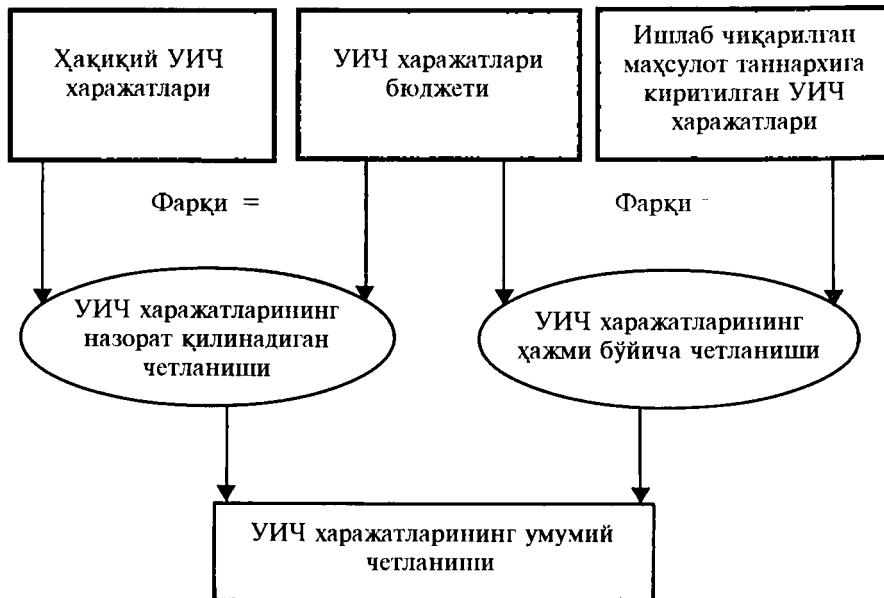
Умум ишлаб чиқариш харажатлари ҳажми бўйича четланиш куйидаги ҳисоб-китоб тарзида аниқланади:

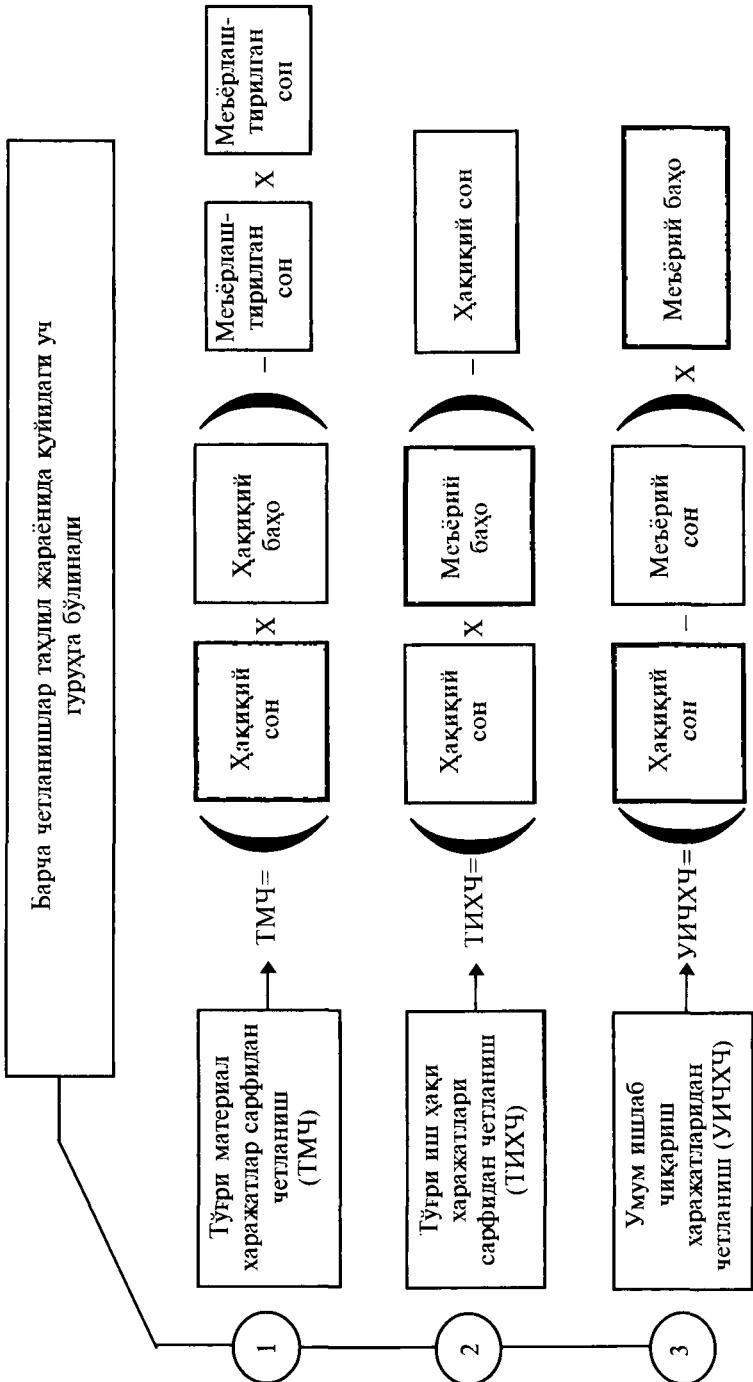
|  |   |   |   |                                       |
|--|---|---|---|---------------------------------------|
| Режалаштири-<br>лаётган<br>УИЧХ меъёри | - | Ишлаб чиқарилган маҳсулот<br>таниархига киритилган<br>УИЧХ меъёри | = | УИЧХнинг<br>ҳажми бўйича<br>четланиши |
| 3784 минг сўм                          |   | 3888 минг сўм<br>(900 сўм x (180 стул x 2,4 соат))                |   | - 104 минг сўм                        |

Ҳисоб-китобларни ўрганиш натижасида УИЧХнинг умумий четланиши икки четланишлар йиғиндисидан иборат эканлигига ишонч ҳосил қилишимиз мумкин, яъни:

|                                 |   |   |   |                                       |
|---------------------------------|---|---|---|---------------------------------------|
| УИЧХнинг<br>умумий<br>четланиши | - | УИЧХнинг назорат<br>қилинадиган четланиши | = | УИЧХнинг<br>ҳажми бўйича<br>четланиши |
| 212 сўм                         |   | + 316 минг сўм                            |   | - 104 минг сўм                        |

Умум ишлаб чиқарыш харажатлари  
четланишининг график кўрининиши





Ҳар қандай корхона миқёсида четланишни аниқлаш – ана шу корхонанинг фаолиятига ижобий ёки салбий таъсир қилаётган омиллар ҳамда йўналишларни аниқлашга ёрдам беради. Четланишларни аниқлаш раҳбар учун бошқарув қарорлари қабул қилишида ҳақиқий ҳолатни кўрсатиш билан бирга керакли бўлган маълумотлар манбаларини ҳам ёритиб беради. Таъкидлаш жоизки, четланиши миқдорини аниқлашда бу четланишнинг вужудга келиши сабабларини ҳам аниқлаш лозим. Четланишлар сабаби маълум бўлганда раҳбар муаммоларни ечиши учун тегишли чораларни кўриши мумкин бўлади.

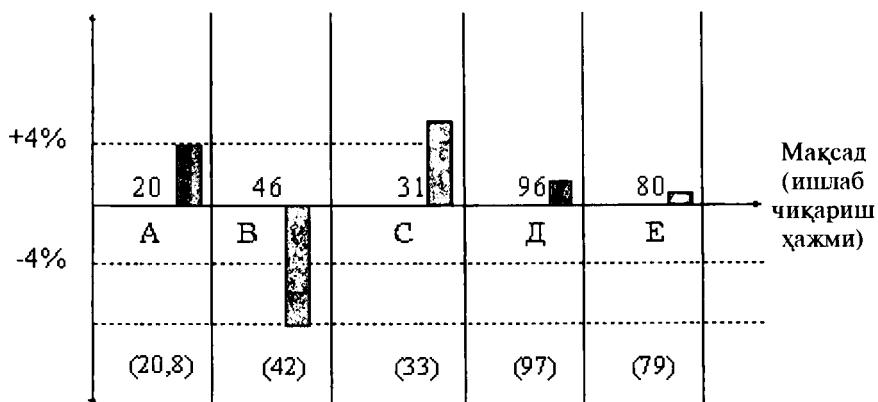
Умумий хуоса қилинганда, четланишларнинг аниқ ҳисобланиши фойда миқдорининг ўсиши, имкон қадар харажатларнинг камайиши, сотини ҳажмининг ошиши ҳамда шу каби барча ижобий томонларга силжишга олиб келади.

Четланишлар таҳлилидан ҳамма вақт эмас, ундан танлаш йўли билан фойдаланишини мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз. Айрим корхоналар фаолияти катта бўлгани сабабли уларнинг ҳар бир соҳадаги иш фаолиятини кузатиш ва узлуксиз тарзда таҳлил қилиши мураккаб. Умуман, четланишларни ҳисоблаш ҳамма вақт ҳам уларни келтириб чиқарган сабабларни таҳлил қилиш шартини келтириб чиқармайди. Бунинг учун эса четланишларни бошқарини техникасини яхши тунуниш керак бўлади.

Кўйида ана шу четланишлар таҳлили техникаси графики келтирилган. Таҳлилиниң дастлабки ҳолатида кўриниб турибдики, ишлаб чиқарилаётган 5 турдаги маҳсулотнинг учта турида (А, Д, Е) ҳисобот даврида режалаштирилган месъёрдан четланиши рўй бермаган. Шунинг учун ҳам бу маҳсулотлар бўйича четланишлар таҳлилини шу босқичда якунлани мумкин. Қолган икки турдаги маҳсулотлар (В, С) бўйича эса четланишлар таҳлилини давом эттириши талаб этилади. Бунинг учун эса юқорида ишлани механизми батафсил келтирилган четланишлар таҳлили усулига риоя этилишини мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз.

## Четганишларни бошқарып техникасы

### І дона маҳсулот таннархи



1. А, В, С, Д, Е – ишлаб чиқарилишиң режалаптирилган маҳсулот турлари;
2. 20, 46, 31, 96, 80 – месөрий харажатлар;
3. Қавс ичидагилари (20.8, 42, 33, 97, 79) ишлаб чиқарылған маҳсулоттарнинг ұқықиң харажатлари (таннарх) миқдори.

### 5. ТЕСТ САВОЛЛАРИ

1. Маҳсулот бирлигига тегишли түғри материаллар харажаты, түғри мәхнат харажатлари ва умум ишлаб чиқариш харажаттарининг ЭНГ аниқ миқдорда аниқланған қисми, бу:
  - а) давр харажатлари;
  - б) үзгарувчан харажатлар;
  - в) олдиндан аниқланған коэффициентлар;
  - г) месөрий харажатлар.
2. Доимий умум ишлаб чиқарып харажаттарининг месөрий коэффициентини аниқлаш үчүн шу харажатлар бўлинини лозим:
  - а) амалий ишлаб чиқариш қувватига;
  - б) ошиқча ишлаб чиқариш қувватига;

- в) месъерий ишлаб чиқариш қувватига;
- г) ишлаб чиқаришининг назарий қувватига.

3. Ноанъанавий маҳсулотлар ва хўжалик фаолиятининг ноанъанавий натижалари доирасини аниқлаш ва таҳлил қилиш техникаси қандай номланади?

- а) месъерий харажатлар ҳисоби;
- б) четланишилар таҳлили;
- в) четланишиларни бошқариш;
- г) мақсадли бошқариш.

4. Харажатлар месъерий ҳисоби тизимининг асосий мақсади нима?

- а) харажатларни иложи борича аниқ тақсимлаш;
- б) харажатларни назорат қилиши ва бошқариш;
- в) критик нуқтани аниқлаш;
- г) бошқарув қарорларидаги субъективликни камайтириш.

5. Харажатларниң месъерий ҳисоби тизимида:

- а) счёtlардаги барча ёзувлар месъёрлар бўйича олиб борилади;
- б) месъёрлар фақат умум ишлаб чиқарини харажатлари учун жорий қилинади;
- в) месъёрлар асосан ўтган даврдаги ишлаб чиқарини харажатлари асосида жорий қилинади;
- г) ҳақиқий харажатлар билан, одатда, таққослаш ишлари олиб борilmайди.

6. Тўғри материалларниң месъерий баҳосини унинг месъерий сонига кўнайтириш натижасида:

- а) тўғри материалларниң баҳосидаги четланиши ҳосил бўлали;
- б) тўғри материалларниң сонидаги четланиши ҳосил бўлали;
- в) тўғри материалларниң месъерий харажатлари ҳосил бўлади;
- г) тўғри жавоб йўқ.

7. Куйидагиларниң, одатда, қайси бири маҳсулот бирлиги бўйича аниқланадиган месъерий харажатларга киритилмайди?

- а) эгри материал харажатлари;
- б) тўғри меҳнат харажатлари;

- в) жиҳозларнинг амортизацияси;
- г) компания раҳбарининг иш ҳақи.

8. Қайд қилинган бюджет (биринчиси) билан эгилувчан бюджет (иккинчиси) ўртасидаги асосий фарқ шундаки:

а) биринчиси – фақат доимий харажатлардан, иккинчиси бўлса, фақат ўзгарувчан харажатлардан ташкил топган бўлади;

б) биринчисида – ишлаб чиқариш бўйича битта умумий, иккинчисида – ҳар бир ишлаб чиқариш бўгини бўйича алоҳида-алоҳида бюджет тузилган бўлади;

в) биринчиси – келажакда асосий воситалар харид қилиш билан узвий боғланган бўлса, иккинчиси – сотиш жараёни харажатларининг ўзгаришини ҳисобга олади;

г) биринчиси – бюджет даври боғлангандан кейин ўзгариши мумкин эмас, иккинчиси – ўзгариши мумкин.

9. Қуйидаги четланишлардан қайси бирининг харажатларни назорат қилиш ва бошқаришида аҳамияти сезиларли эмас:

- а) тўғри меҳнат харажатлари миқдоридаги четланиш;
- б) тўғри материалларни ишлатишдаги четланиш;
- в) умум ишлаб чиқариш харажатларидаги четланиш;
- г) тўғри меҳнат харажатлари унумдорлигидаги четланиш.

10. Корхона маҳсулот ишлаб чиқариш харажатларини ҳисобга олишида «Стандарт-кост» тизимидан фойдаланаади. Бир дона маҳсулот ишлаб чиқаришдаги меъёрий харажатлар қуйидагича:

|   |            |
|---|------------|
| Материаллар (60 метр x 1 сўм)                   | 60         |
| Меҳнат харажатлари (3 соат x 10 сўм)            | 30         |
| Умум ишлаб чиқариш харажатлари (3 соат x 8 сўм) | 24         |
| <b>Жами меъёрий харажатлар</b>                  | <b>114</b> |

Жорий-ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатларининг бир соатлик қиймати – 3 сўм ва доимий умум ишлаб чиқариш харажатларининг бир ойлик бюджети – 27 минг сўм. Январь ойидаги корхона белгиланган маҳсулотдан, ишлаб чиқариш қув-

вати 1800 бўлган ҳолда 1650 дона ишлаб чиққан. Бир дона маҳсулотни ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий харажатлари қўйидагича бўлган:

|  |               |
|--|---------------|
| Материаллар (58 метр x 1,10 сўм)                   | 63,80         |
| Меҳнат харажатлари (3,1 соат x 10 сўм)             | 31,00         |
| Умум ишлаб чиқариш харажатлари (39 930 сўм : 1650) | 24,20         |
| <b>Жами ҳақиқий харажатлар</b>                     | <b>119,00</b> |

Шу ҳолатда январь ойидаги материалларни ишлатиш бўйича четланиши қанчага тенг?

- a) 9 570 сўм (кам)
- б) 9 570 сўм (кўп)
- в) 3 300 сўм (кўп)
- г) 3 300 сўм (кам)

11. Шу ойдаги иш ҳақи ставкаси бўйича четланиши қанчага тенг бўлган? (11, 12, 13, 14, 15-тест саволларини 10-тест маълумотларидан фойдаланиб ечинг.)

- а) 0
- б) 1 650 сўм (кам)
- в) 1 920 сўм (кўп)
- г) 1 650 сўм (кўп)

12. Шу ойдаги умум ишлаб чиқариш харажатлари бўйича назоратдаги четланиши қанчага тенг бўлган?

- а) 2 250 сўм (кам)
- б) 2 250 сўм (кўп)
- в) 1 920 сўм (кам)
- г) 1 920 сўм (кўп)

13. Шу ойдаги умум ишлаб чиқариш харажатлари бўйича ишлаб чиқариш ҳажмидан четланиши қанчага тенг бўлган?

- а) 2 250 сўм (кам)
- б) 2 250 сўм (кўп)

- в) 1 920 сүм (кам)
- г) 1 920 сүм (күп)

14. Шу ойдаги тұғри материал ҳаражатлари баҳосидаги четланиши қанчага тенг бўлган?

- а) 165 сүм (кам)
- б) 9 570 сүм (кам)
- в) 9 570 сүм (күп)
- г) 165 сүм (күп)

15. Шу ойдаги тұғри мөхнат сарфлари унумдорлигидаги четланиши қанчага тенг бўлган?

- а) 0
- б) 1 650 сүм (кам)
- в) 1 920 сүм (күп)
- г) 1 650 сүм (күп)

---

## **VI БОБ. ҚИСҚА МУДДАТЛИ ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА УЛАРНИНГ САМАРАДОРЛИГИ ТАҲЛИЛИ**

### **Мавзунинг мақсади**

Унбу мавзуда эътибор «Бошқарув ҳисоби»нинг асосий мавзуларидан бири бўлган корхона раҳбарлари учун қисқа муддатли самарали қарорлар қабул қилишининг асосий йўл-йўриклиари, тамойиллари, ёндашувларига қаратилган.

Бошқарув ҳисобининг энг муҳим вазифаларидан бири – бу корхона раҳбариyatини қуидаги учта асосий ахборот тури билан узлуксиз тарзда таъминланадан иборатdir:

1. Ишлаб чиқиляётган маҳсулот (иш, хизмат) таниархи тўғрисидаги маълумотлар билан, шунингдек, унинг асосида баҳо белгилаш ва товар-моддий захирасини баҳолаш мақсадлари учун;
2. Оператив режалаштириши ва назорат мақсадлари учун харжатларининг ўзгариши борасидаги таҳлилий маълумотлар билан;
3. Бошқа турли хил хўжалик жараёнилари ҳамда вазиятларида бошқарув қарорларини қабул қилиш учун маҳсус таҳлил маълумотлари билан.

Маҳсулотлар (ишлар, хизматлар) таниархини ҳисоблаш усувлари, шунингдек, таниархни режалаштириш ва назорат қилиши тартиблари бошқа мавзулар доирасида батафсил кўриб чиқилган. Бу мавзу доирасида эса қисқа муддатли бошқарув қарорларини қабул қилиш сир-асрорлари, яъни корхонани оператив бошқарии учун раҳбарлар томонидан қарор қабул қилишининг иқтисодий механизмлари кўриб чиқилади.

Шу ўринда бошқарув борасида муҳим ҳисобланган, шунингдек, қизиқарли ва фойдали бўлган – «релевант» тушун-часининг моҳияти тўғрисида ҳам атрофлича фикр юритилади. Бонқарув жараёнига доир қарорлар қабул қилишида вужудга келалиган кўплаб вариантлардан энг самаралисини танлаб олинида релевант ёндашувининг аҳамияти турли вазиятли мисоллар билан атрофлича ёритилган. Хусусан, маҳсус буюртмани қабул қилиш ёки ундан воз кечин, бутловчи маҳсуз

лотлар ва эҳтиёт қисмларни сотиб олиш ёки уларни ўзлари ишлаб чиқариш, чекланган ресурслар шароитига маҳсулот турларини танлаш, фойда бермайдиган бизнес сегментини тугатиш, маҳсулотларни сотиш ёки уларни қайта ишлашини давом эттириш, ускуналарни модернизациялаш ёки эскисини қолдиришига ўшаган одатдаги хўжалик вазиятларида оператив қарорлар қабул қилинча релевант ёндашувлардан фойдаланиши йўллари баён қилинган.

## **1. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ МОДЕЛЛАРИ. АЛЬТЕРНАТИВ ХАРАЖАТЛАР**

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни кўпинча санъатга ўхшаш юқори малака, амалий тажриба, ривожланган сезирлик (интуиция)ни талаб этади. Кўплаб қарорлар жуда ноёб бўлиб, уларни ишлаб чиқиш жараёни қатъий бир қоидалар, маълум усул ҳамда аниқ изчилик билан белгиланмаган. Шунга қарамасдан, бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнидаги қуидаги умумий босқичларни (цикларни) алоҳида ажратиб кўрсатиш мумкин (чизма).

Мана цу чизмадаги циклнинг дастлабки босқичида бухгалтер мавжуд муаммолардан келиб чиқиб, раҳбариятта унбу муаммоларни ҳал қилишта ёрдам берадиган барча мумкин бўлган ҳаракат йўналишларини кўрсатиб берини лозим. Муқобил қарорларнинг бири аниқлагандан сўнг, бошқарув ҳисоби бўйича бухгалтер ҳар бир муҳокама этилаётган вариант бўйича умумий харажатлар, ресурсларнинг эҳтимолий тежами ҳамда хўжалик жараёнлари натижаларини ҳисоблаган ҳолда атрофлича маълумот тайёрлайди. Қайд этиш жоизки, турли қарорлар учун турли хил ахборотлар талаб қилинади.

Барча ахборотлар йиғилиб ва тегишиши тарзда тақдим этилганлалина раҳбарият энг яхши ҳаракат йўлини танланши мумкин. Танланган қарор ҳаётта татбиқ қилингандан кейин, бухгалтер уни жорий этилгандан кейинги вазиятни ҳар томонлама таҳдил қилиши ҳамда раҳбариятта амалга оширилган қарорлар таҳдилни натижалари ҳақида тўлиқ маълумот етказилиши керак.

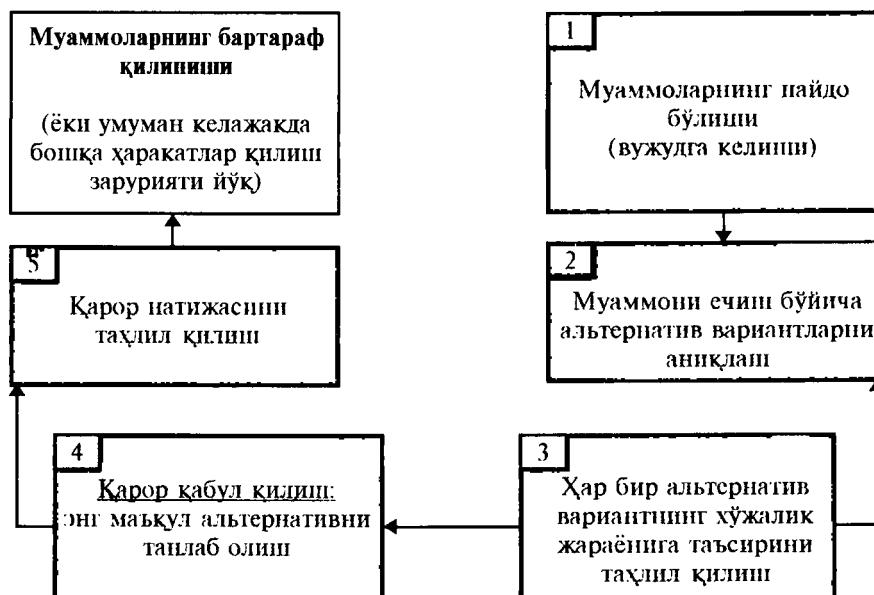
Кўриб турганимиздек, бошқарув қарори қабул қилиши жараёнининг барча босқичларида бухгалтер раҳбариятни зарур бўлган ахборотлар билан таъминлайди. Бу мақсадлар учун маълум бир ҳисоб шакли ҳамда маҳсус ҳисоботлар тизимидан фойдаланиши

лозим. Чунки раҳбарият ахборот аниқ, айни вақтда, муаммоларни тұлиқ қамраб олған ва яхши тушунуладиган шакілде тақдим этилишини күгади. Бухгалтер нафақат кераклы ахборотларни йиғишиң ва уларни ишшаб чиқышига, балки тақдим этилаётгандың ҳисобтларнинг ҳажмінша ҳам жиһдій зерттебор бериши зарур.

Маржинал ёндашувдан фойдаланиш тажрибасининг асоси ҳисобланған үзгәрүчан ҳаражаттар ҳисоби тизими, шунингдек, үсувшан таҳлил – бухгалтерлар томонидан бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида көнг құлшындардың иккита энг қулай умумий ҳисобот тайёрлап усулилер. Ҳар бир усул ушбу аниқ қарор учун тараба қилинған зарур ахборотлар сонини аниқлашта ёрдам беради ва шунингдек, махсус ҳисобот шаклини күрсатып беради.

Мұқобил (альтернатив) қарорларнинг күпшілігі зарур бўлган энг қулай қарорни қабул қилиш жараёнини қийинлаштиради. Устига-устақ, кўп қарорлар кейинчалик бутунлай янгича вазиятларда қабул қилинади, яъни уларнинг ечимиға олдинги тажрибалар асосида ёндашиб бўлмайди. Бундай ҳолатларда қарор қабул қилиш модели ишшаб чиқылади.

### Бошқарув қарорларни қабул қилиши цикллари



**Бошқарув қарорларини қабул қилиш модели** – бошқарув ходимлари қабул қиладиган қарорларга бевосита таъсир этадиган ўзгарувчан кўрсаткичлар ва параметрларнинг миқдори ва рамзий ҳолатини ифодалайди. Бошқарув ҳисоби манфаати нуқтаи назаридан шу ёндашув бошқарув қарорларини қабул қилиш модели, деб эътироф этилади. Чунки унда алоҳида эътиборни талаб қиладиган, лекин шу билан биргаликда, ҳисобга олинишида турли қийинчиликларни келтириб чиқаралдиган, яъни табиатан турли-туман бўлган кўрсаткичлар, омиллар билан ишланишга тўғри келади. Шулардан энг асосийларини қўйидаги иккита кўрсаткичлар тизимида гурухласа ёки оддийроқ қилиб эътироф этиладиган бўлса – ҳисобга олса бўлади. Хусусан:

1. Ўзгарувчан кўрсаткичлар;
2. Параметрлар (ўзгармайдиган) кўрсаткичлар.

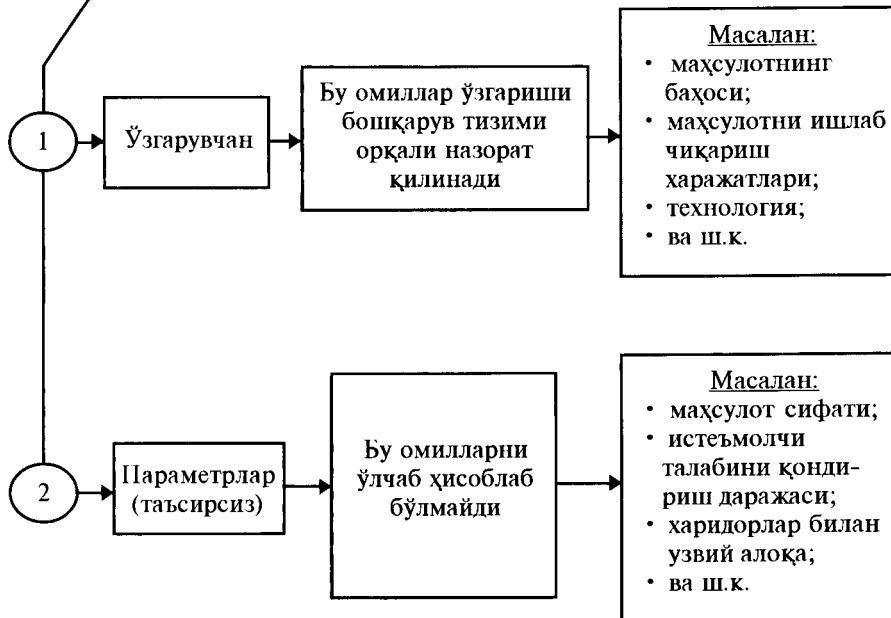
**Ўзгарувчан кўрсаткичлар** – бошқарув тизими томонидан назорат қилинадиган омиллардир.

**Параметрлар** – бошқарув тизими орқали назорат қилинмайдиган омиллар, чекловлардир.

Мисол учун, ишлаб чиқарилиши мўлжалланаётган янги маҳсулот тури баҳосининг бошқарув модели ишлаб чиқилемоқда. Ушбу ҳолатни аниқ баҳолаш мақсадида таҳдил ўтказилиб, унда қўйидаги: истеъмол эҳтиёжи, бозор динамикаси, рақобатчи-лар хатти-ҳаракати ва ишлаб чиқариш қувватларини чекланни каби параметрлар тўлиқ акс эттирилиши лозим. Мазкур модельда ўзгарувчан кўрсаткичлар сифатида маҳсулот бирлигининг сотув баҳоси, уни ишлаб чиқаришига сарфланган харажатлар, ишлаб чиқариши технологиялари ҳисобланади. Бундай модельни ишлаб чиқишида асосий вазифа, ушбу қарорга таалуқли бўлган барча ўзгарувчан кўрсаткичлар ва параметрларни белгилаш, ҳамма зарур ахборотларни йиғиш ҳамда уларни тегишли равишда тақдим этишдан иборат бўлади.

## Қарорлар қабул қилиши модели:

Қарорлар қабул қилингат таъсир қилувчи омиллар икки гуруҳга бўлинади:



Кўриб чиқилаётган варианtlарнинг бирини танлашга ундейдиган барча сабабларни бошқарув ҳисобида икки гуруҳга – сон ва сифат омилига бўладилар.

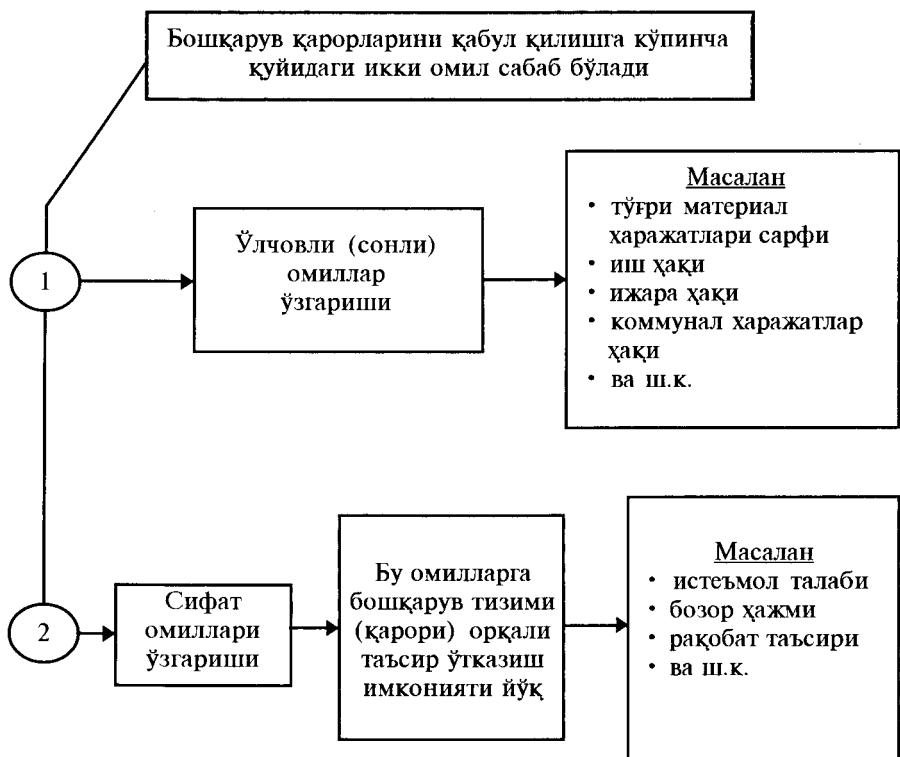
*Сонли омиллар* – осонлик билан миқдор жиҳатидан ҳисобга олинадиган кўрсаткичлар. Мисол учун, ишлаб чиқаришдаги ишчиларга тўланадиган иш ҳақи, материаллар харажати, ижара харажати миқдори, иситишга кетадиган сарфлар ва ш.к. Ҳар қандай корхонанинг иқтисодчилари ҳисоб ва таҳлил жараёнида қўллаши мумкин бўлган омилларни имкон қадар миқдорий ҳолатда ифодалашга ҳаракат қиласилар.

*Сифат омиллари* – уларни тўғридан-тўғри миқдор жиҳатдан ўлчаб бўлмайди. Масалан, маҳсулот сифати, истеъмолчилар дидини қондириш даражаси, асосий хом ашё таъминотчилари билан муносабатларнинг барқарорлиги ва ш.к.

Таъкидлаш зарурки, бизнинг хўжалик фаолиятимиздаги анъанавий таҳлилда, аниқроғи, омилли моделлаштириш ва таҳлилдаги сон ва сифат омиллари тушунчаси гарб мамлакатларининг бошқарув ҳисобидаги ушбу термин (атама)лардан фарқ қиласди.

Бизда сон омиллари деб ҳажмий кўрсаткичлар тушунилади, масалан, корхонадаги ишчилар сони, ишлаб чиқаришга сарфланган материаллар миқдори ва ш.к. Сифат омиллари, шунингдек, миқдорий ўлчанади, улар у ёки бу ишлаб чиқариш ресурсининг фойдаланиши самарадорлигини тавсифлайди, масалан, меҳнат унумдорлиги, материал сарфи, фонд ҳажмийлиги ва ш.к. Таҳлилда сифат кўрсаткичларига катта аҳамият берилади, улар якуний кўрсаткичта фаол таъсири тан олинади.

Қарорлар қабул қилинша ҳам сон омиллага, ҳам сифат омиллага жиддий эътибор қаратилиши ва чуқур таҳлил қилинини лозим.



## Альтернатив харажатлар

У ёки бу қарорни қабул қилишда аксарият ҳолларда айни вазиятдаги имкони бўлган кўп миқдордаги ҳар хил варианatlарни таҳдил қилиш зарур бўлади. Одатда, барча варианatlарни син-чиклаб таҳдил қилиш имкони бўлмаганилиги сабабли, уларнинг бир қисми эътибордан четда қолдирилади ва натижада, уларни амалга оширишнинг кулагай имконияти бой берилади. Айрим варианatlар расман таҳдил қилинмайди, аммо ҳар қандай корхона учун асосий кўрсаткич ҳисобланган – фойда миқдорини аниқлашда улар эътиборга олинади. Умуман, битта варианtни танлаш билан алътернатив варианatlарни қўллашдаги фойдани бой берипшиз мумкин. Шу сабабли, бошқарув ҳисоби тизимида алътернатив харажат туцунчаси пайдо бўлган.

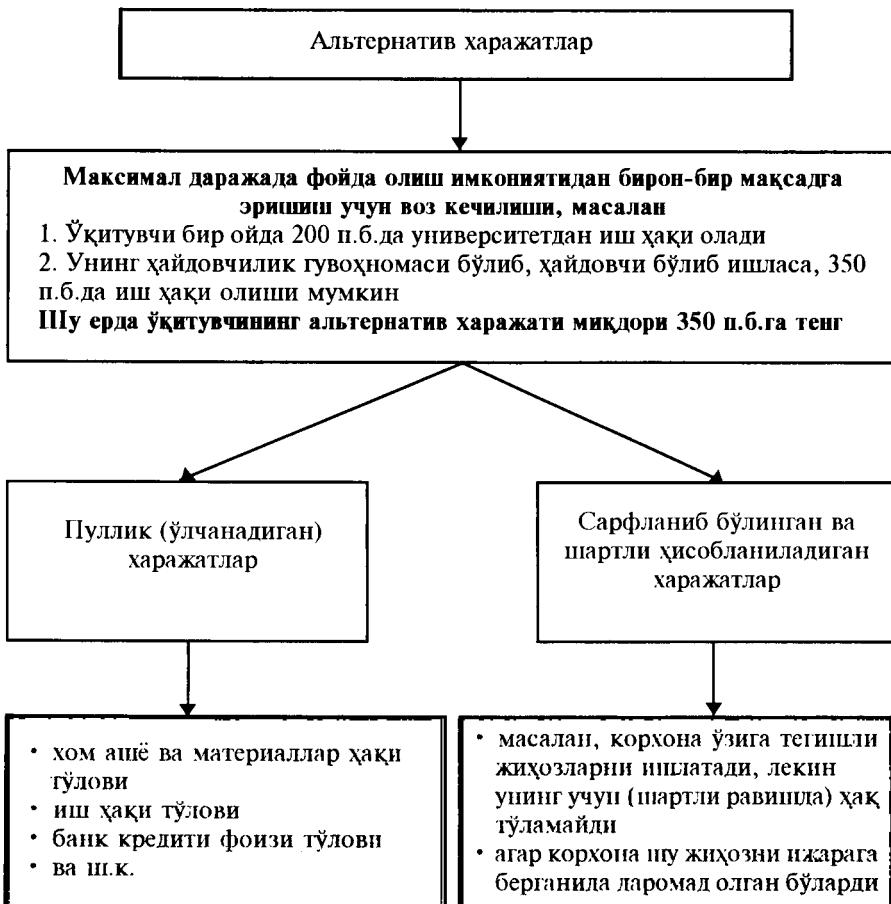
*Альтернатив харажатлар* – бу максимал даражада фойда олиш имкониятидан бирор мақсадга Эришин учун воз кечишидир (чизма).

Ишлаб чиқарининг алътернатив харажатлари ишлаб чиқарувчиларни ўз даромадларини максималлаштириш омили ҳисобланади. Алътернатив харажатлар расмий молиявий ҳисботларда кўрсатилмайди, шул оқимига таъсир кўрсатмайди, лекин улар бошқарув қарорларини қабул қилинида албатта ҳисобга олинади.

Альтернатив харажатларни кўриб чиқиши жараёнида у билан боғлиқ яна иккита янги кўрсаткични эътиборга олиш лозим: пулли харажатлар ва сарфланган, шартли харажатлар (юкланилган харажатлар).

*Пулли харажатлар* – бу омиллар ишлаб чиқарувчи мулк эталарига шул тўловлари шаклини қабул қиласидиган муқобил харажатлардир. Буларга хом ашё ва материаллар тўлови, ишчи ва хизматчиларнинг иш ҳақи, банкларга кредитлар бўйича фоизлар тўлови ва уларни муқобил усулда фойдаланишни амалга ошириш ресурсларини четлатадиган бошқа тўловлар киради.

*Сарфланган ва шартли ҳисобланган харажатлар (юкланилган харажатлар)* – корхонага тегишсли бўлган алътернатив харажатлардир. Масалан, корхона ўзига қарашли бўлган ускунани ишлатади ва унинг учун ҳақ тўламайди, яъни шул харажатлари йўқ. Агар корхона бу ускунани ижарага берганда эли, у бундан даромад олган бўлар эди. Бу ерда йўқотилган даромад юкланилган харажатларни ифодалайди.



## 2. РЕЛЕВАНТ ТУШУНЧАСИ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШГА РЕЛЕВАНТЛИ ЕНДАНИШ

Бошқарув қарорини ишлаб чиқини мавжуд муаммони ҳал этишда мумкин бўлган икки ёки ундан кўпроқ вариантларни таққослаш ва улардан энг яхисини (оптималини) танланашдан иборатдир. Раҳбарият учун ҳар бир альтернатив вариант учун зарур аҳборот билан таъминланши бошқарув ҳисоби бўйича бухгалтер бажаради. Ушбу маълумотлар асосида раҳбарлар муаммони ечишда амалга оширса бўладиган вариантларни баҳолайдилар.

Буни бажарип учуң улар ахборотпинг катта ҳажмини түплаши шарт эмас, акс ҳолда, улар қайси альтернатив варианти бизнесга қандай таъсир этишини аниқлани мураккаб бўлади.

Кўп далиллар ва маълумотлар ҳар бир таҳлил этилаётган альтернатив варианти бўйича ўзгармаслиги мумкин.

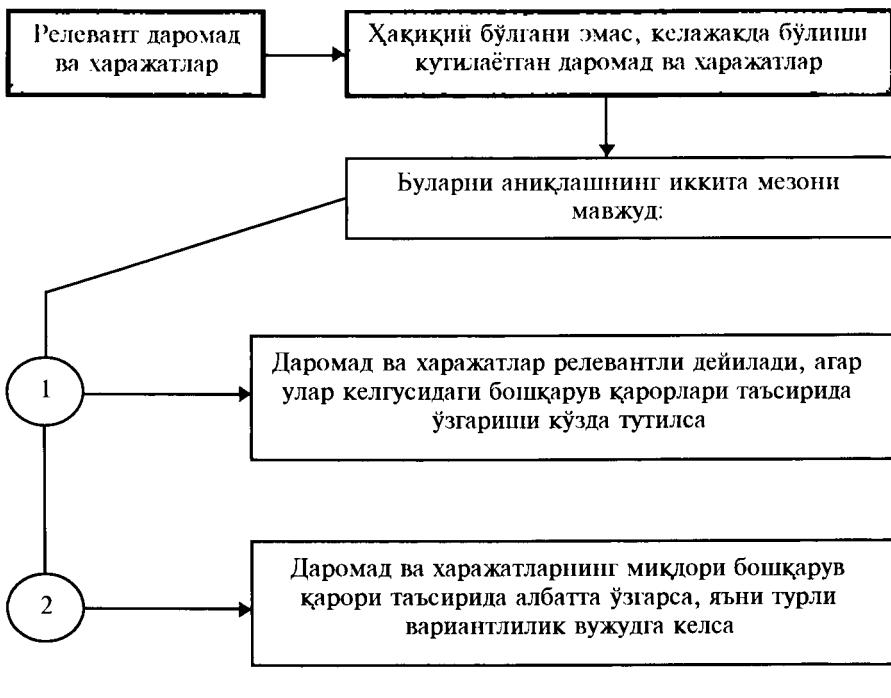
Масалан, янги технологик ускуналар ўрнатилиши натижасида меҳнат сарфини қисқартириш таклифи кўриб чиқилаётган вақтда сотини ҳажми ўзгармайди.

Ёки бошқачароқ ифода қиласидаги бўлсак, ҳаракатнинг уч эҳтимол варианти мавжуд бўлса (масалан, уч хил турдаги ускуналар) ва сотини ҳажми ҳар бир ҳолда бир хил бўлгандага сотини тўғрисидаги маълумотлар мазкур қарорни қабул қилинганда таъсир кўрсатмайди.

Ундан ташқари, устига бухгалтер харажатларни баҳоланида ўзгармайлигидан олдинги маълумотлардан фойдаланади. Бонқа томондан, шу вақтнинг ўзида олдинги, тарихий маълумотлар бўймаса-да, қабул қилинаётган қарорларга сезиларли таъсир кўрсатадиган харажатларни баҳолани кўзга ташланади.

*Релевант харажат ва даромадлар* – бу альтернатив варианtlар бўйича фарқ қилувчи кутилаётган келажакдаги харажат ва даромадлардир. Упбу ҳолатда харажат ва даромадларни релевантга киритишнинг иккита мезони кўрсатилганини таъкидлаб ўтмоқчимиз. Биринчидан, фақат келажак бошқарув қарорларига кирадиган, иккинчидан, варианtlар бўйича фарқ қилувчи харажатлар релевант харажатларига кириши мумкин.

Демак, ҳақиқий (тарихий) маълумотлар ўзича релевант бўла олмайди, улар қарор ишлаб чиқилаётганда ҳеч қандай фойда бермайди, альтернатив варианtlарни муҳокама қилаётганда умуман кўриб чиқилмаслиги ҳам мумкин. Ўтмишни биз энди ўзгартира олмаймиз. Келажак харажат турлари ва миқдорини прогнозлаш (башоратлани) учун асосий манба сифатида харажатлар тўғрисидаги олдинги маълумотлар ҳар ҳолда ўта зарур бўлади.



|   |  |
|---|--|
| ! | Хақиқий содир этилган харажатлар ва олинган даромадлар релевантли деб қаралмайди, чунки қандай бошқарув қарори қабул қилинишидан қатъи назар, унинг миқдорини эндиликда ўзгаририб бўлмайди |
|---|--|

*Релевант ёндашув* – катта ахборот ҳажми мавжуд бўлиб, энг мақбул қарор ишлаб чиқиши жараёнити енгиллаштиради ва тезлаштиради ҳамда бошқарув қарорини қабул қилини найтида эътиборни фақат релевант ахборотта қаратишга имкон яратади.

Кўйидаги вазиятга релевант ёндашувни қўйлашни намоийиш қиласмиш. Фараз қиласмиш, қўй меҳнати сарфини тежаш мақсадида ишлаб чиқариш линиясини модернизациялаш ҳақидаги масала ҳал қилинмоқда.Faқат икки вариант кўрилмоқда – модернизациялаш ёки модернизация қиласмаслик.

Кўйидаги маълумотлар берилган: модернизациялаш харажатлари 30 минг п.б.ни ташкил қиласди. Лойиҳадаги сотув ҳажми ҳар қандай вариант қабул қилинганда ҳам ўзгартмайди ва 200 минг п.б. даражасида қолади, шунингдек, ҳар қандай қарор

ҳам сотинш баҳосига таъсир күрсатмайли (бир донанинг сотув баҳоси 10 п.б.) ва бир дона маҳсулотнинг меъерий тўғри материаллар харажати 5 п.б.ни ташкил қиласиди. “Модернизациялаш” вариантидаги тўғри меҳнат харажатлари аниқ маълумоти маҳсулот бирлигига 1,8 ни ташкил қиласиди. “Модернизациялашаслик” вариантида улар маҳсулот бирлигига 2,0 ни ташкил қиласиди.

Юқорилаги мисолда биз бир қанча кўрсаткичларни кўриб чиқдик. Энди фараз қиласийлик, кундаклик ҳаётда энг яхши қарор танлаши учун тавсия этилаётган алтернатив вариантлардан кўпроқ сонини эътиборга олиш зарур ва шунда маълум бўладики, фақат релевант ахборотни кўриб чиқиш сизнинг танловингизни тезлашгиради ва осонлангиради.

Алтернатив вариантлар бўйича харажат ва даромадлардаги фарқ ўсимли харажат ва даромадлар леб аталади, шунингдек, лифференциал ёки соф релевантли ҳам дейилади. Бизнинг мисолимизда ўсимли харажатлар 10 минг п.б.ни ташкил қиласиди.

Раҳбарига ҳисобот тузишда бухгалтер унга фақат релевант ахборотни киритишни мумкин, албатта, бунда алоҳида олинган ҳар бир раҳбарнинг лиди, талаби ва одатларини унугтаслиги даркор. Алтернатив лойиҳаларнинг харажат ва даромадлар моддалари бўйича ўзгаришини тақдослан учун фойдаланиладиган услугуб ўсимли таҳлил дейилади. Ушибу услугуб қўлланилиб тузилган ҳисобот қарор қабул қиливчига вариантларни баҳолашни осонлантиради, энг яхши вариантни танлашда ҳамда таҳлил қилишга кетадиган вақтни қисқартиради.

|   |  |
|---|--|
| 1 | Махсус буюргма қабул<br>қилишга релевантли ёндашиш |
|---|--|

Аксарият корхоналар раҳбарлари кўпинча бозорнинг ўртacha баҳосидан наст, баъзида эса ўз таниархидан ҳам наст баҳолардаги маҳсус буюргманни қабул қилиш керакми ёки йўқ деган муаммога дуч келади. Бундай буюргмалар, одатда, кўп миқдордаги бир хил маҳсулотлардан иборат бўлиб, улар кўтрасига (масалан, катта контейнерга ёки коробкаларга ўраб жойлаштириш) сотилади. Бундай буюргмани раҳбарлар кутмаганлиги сабабли бир марталик буюргмалар йиллик сотини ва харажатлар режасига киритилмаган бўлади. Бу буюргмалар

фақат бир марталик, яъни, аниқроғи, тасодифан содир бўлганлиги учун улар кейинги йиллардаги даромад ва харажатлар аниқ маълумотига киритилмайди. Корхона уларни фақат ишлаб чиқариши қуввати имкон бергандагина қабул қилиши мумкин.

### **Мисол:**

1. Корхона спорт маҳсулотлари (буюмлари) ишлаб чиқаради. Корхонага футбол Федерациясидан 30 минг дона тўп тикиб беришга ва бу тўпларни 500 донадан яшикларга жойлаб беришга маҳсус буюртма тушди. Футбол Федерацииси ҳар бир тўп учун 2.45 н.б. тўламоқчи.

2. Бухгалтер қуйидаги маълумотларни тайёрлади:

- ◆ Ишлаб чиқариши (йиллик) ҳажми – 410 000 тўп;
- ◆ Ишлаб чиқариши ҳажми (max) – 450 000 тўп.

Қўшимча яна қуйидаги маълумотлар бор:

|                                | Бир дона маҳсулот харажати                     | сўм (н.б.) |
|--------------------------------|--|------------|
| 1.                             | Материал сарфи                                 | 0,90       |
| 2.                             | Иш ҳақи  | 0,60       |
| 3.                             | Умум ишлаб чиқариш харажатлари:                |            |
|                                | а) ўзгарувчани                                 | 0,50       |
|                                | б) доимийси                                    | 0,25       |
| 4.                             | Ўраш-қадоқлани                                 | 0,30       |
| 5.                             | Реклама харажатлари                            | 0,15       |
| 6.                             | Бошқа тижорат ва маъмурий-бошқарув харажатлари | 0,30       |
| <b>ЖАМИ</b>                    |  | 3,00       |
| Бир дона тўпнинг сотини баҳоси |  | 4,00       |
| Яшикларнинг умумий харажати    |  | 2500       |



Корхона футбол Федерацияси буюртмасини қабул қилиши керакми, йўқми?

Биринчи қарашда, бу маҳсус буюртмани қабул қилиш керак эмас, деган таассурот пайдо бўлади, чунки бу тўйга так-

лиф қилинаётган 2,45 п.б. нарх нафақат корпорациянинг доимий нархи(4,00)дан наст, у тўйнинг тўлиқ таниархи (3,00) дан ҳам настдир.

Лекин бундай хулоса билан шошилмаслик лозим. Икки мумкин бўлган варианtlар – маҳсус буюртмасиз ва маҳсус буюртмани ҳисобга олган ҳолдаги варианtlарни қиёсий таҳлил қилиш зарур бўлади.

**Буюртманинг таққослама таҳлили**

|    |  | Буюртмали<br>(410 000)                   | Буюртмасиз<br>(440 000)                  |
|----|--|--|--|
| 1. | <b>Сотипдан тушум</b>  | <b>1 640 000</b>                         | <b>1 713 000</b>                         |
| 2. | Ўзгарувчан харажатлар:<br>а) материаллар<br>б) иш ҳақи<br>в) ўзгарувчан УИЧХ<br>г) ўраш, қадоқлаш                    | 369 000<br>246 000<br>205 000<br>123 000 | 396 000<br>264 000<br>220 000<br>125 500 |
| 3. | <b>Жами ўзгарувчан харажатлар</b>  | <b>943 000</b>                           | <b>1 005 500</b>                         |
| 4. | <b>Маржинал фойда, (1–2)</b>   | <b>697 000</b>                           | <b>708 000</b>                           |
|    | Доимий харажатлар:<br>а) умум ишлаб чиқариш харажати<br>б) реклама<br>в) тижорат ва маъмурӣ-бониқарув<br>харажатлари | 100 000<br>60 000<br>120 000             | 100 000<br>60 000<br>120 000             |
|    | <b>Жами доимий харажатлар</b>  | <b>280 000</b>                           | <b>280 000</b>                           |
|    | <b>Солиқкача бўлган фойда, (3–4)</b>   | <b>417 000</b>                           | <b>428 000</b>                           |



**Қарор:** Буюртмани қабул қилиш керак, чунки у фойдани 11 000 п.б. кўпайтиради.

Таҳлил кўрсатадики, агар маҳсус буюртма қабул қилинса, фақатгина тўғри материаллар, тўғри меҳнат сарфлари, ўзгарувчи умум ишлаб чиқариш харажатлари ҳамда маҳсулотларни ўраш билан бөглиқ харажатларгина ўзгарар экан. Маҳсулотларни ўраш-қадоқлаш харажатлари ортади, аммо фақат кўтара қадоқлаш суммасигагина (2,500). Барча қолган харажат

моддалари иккала вариантда ҳам ўзгаришсиз қолади. Буюртмани қабул қилишдан бўладиган соф натижа – бу маржинал фойда (шунингдек, солиққа тортилгунга қадар соф фойда)-нинг 11.000 га кўпайшиди.

Соф фойданинг кўпайиши = ((бирлик сотув нархи – ўзгарувчан ишилаб чиқаришнинг бирлик харажатлари) x бирликлар сони) – маҳсус буюртманинг ўраш-қалоқланни харажатлари =  $((2,45 - 2,00) \times 30,000 \text{ бирлик}) - 2,500 = 13,500 - 2,500 = 11,000$ .

Шундай қилиб, таҳлил буюртмачининг уибу таклифи қабул қилиниши мумкинлигини кўрсатади.

Маҳсус буюртмани қабул қилиш ҳақидаги қарорни қабул қилишда ҳисоб-китоблар учунгина маржинал фойда усулидан фойдаланиши мумкин. Маржинал ёндашув – фойда микдорининг ўзгарувчан харажатлар ўзгариши билан ўзгариши самарасини яққол намойиш қиласди.

Шу борада раҳбарлар учун тайёрланган таҳлил маълумотларида юқорида кўриб чиқилганидек, ҳар бир нозиция бўйича ўзгаришларни кўрсатадиган яна бир графа қилиш мумкин, у ҳолда ҳисбот янада таҳлилбон бўлади. Шу билан биргаликда, раҳбарият учун маълумотлар базасини имкон қадар соддалашибтириши мақсадида таҳлил маълумотларини харажатларнинг барча моддалари бўйича эмас, балким фақат ўзгариши рўй берган харажат моддалари бўйича ҳам тузини мумкин. Хусусан, маҳсус буюртма қабул қилинган бўлса, мавжуд ишилаб чиқариш имкониятлари даражасида доимий харажатларнинг барчаси одатда ўзгармайди, демак, улар релевант эмас ва уларни умуман, таҳлил маълумотларидан чиқариб ташлаш мумкин. Бонқа томондан, агар зарур операцияларни бажариш учун кўшимча доимий харажатлар талаб қилинса, унда улар мазкур қарорга релевант бўлиб қолади. Рслевант доимий харажатларга мисол қилиб, кўшимча ускуналар сотиб олиш, бинонинг ижара харажатларини ошириш, хизмат кўрсатиш, суғурта ва назорат учун харажатларни кўрсатиш мумкин.

Шундай қилиб, маҳсус буюртма муаммосида барча ўзгарувчан харажатлар, одатда, релевант харажатлар, доимий ишилаб чиқариш харажатлари ва барча тижорат, умумий ва маъмурий харажатлар порелевант харажатлар бўлиб, биз уларни юқорилаги мисолда кўриб чиқдик. Аммо шуну эътиборга олиш лозимки, ҳар доим ҳам бундай бўлавермайди. Доимий ха-

жатлар релевант бўлиши ҳам мумкин, биз буни олдинги мисолларда кўрдик. Шунингдек, ўзгарувчан харажатлар ҳам доим релевант бўлавермайди. Бунга кўрилаётган варианtlар бўйича ўзгармайдиган тижорат харажатлари, маҳсулотни ташишга, агар у харидор ҳисобидан амалга оширилса, сарфланган харажатлар кабиларни мисол қилиб кўрсатса бўлади.

Умуман, доимий харажатларниг релевантлиги режа даврлари билан белгиланади. Узоқ келажакда деярли барча харажатлар ўзгарувчан бўлади. Агар вақт борасида пулларниг ҳар хил нархини эътиборга оладиган бўлсак, унда барча кутилаётган келажакдаги даромад ва харажатлар шу миқдорда, аммо вақт бўйича фарқ қилувчи, релевант бўлиб қолади.

## 2

### Маҳсулотниг қайси турини ишлаб чиқариш лозимлигини аниқлаши жараёнига релевантли ёндашиш

Чекланган ишлаб чиқарини қувватлари шароитида ишлаб чиқарин дастурларини шаклантириш борасида, масалан, киши-соат ёки машина-соат, кўпинча энг кўп фойда бералиган, маълум бир маҳсулот (хизмат, буюртма) турини ташлашга тўғри келади. Кўпроқ фойда кўриши учун қайси маҳсулот ва маҳсулотларни ишлаб чиқарин (сотини)ни аниқлашда маржинал ёндашувдан фойдаланиш яхши натижа беради. Авваламбор, бухгалтер ҳар қайси маҳсулот учун маржинал фойдани аниқлаб олини шарт, сўнг эса чекланган ресурс бирлигига маржинал фойдани ҳисоблаб чиқини лозим.

Шундай қилиб, чекланган ресурс шароитида компаниянинг фойдани кўпайтириш мезони бўлиб ушбу ресурс бирлигига бўлган энг кўп маржинал фойда ҳисобланади.

Амалиётдаги кўп ҳолларда битта эмас, балки бир неча чекловли омилилар мавжуд бўлади.

Ана шундай ҳолларда фойдани кўпайтириш (максималлаштириш) ёки камайтириш (минималлаштириш) масаласи чизиқли дастурлани модели ёрдамида амалга оширилади. Бонкарув ҳисобида чизиқли дастурлаш моделини кейинги мавзуларда кўриб чиқамиз.

| Корхона иккита маҳсулотниң бирини<br>ишлаб чиқарини лозим | Маҳсулот тури    |                   |
|---|------------------|-------------------|
|   | A                | Б                 |
| Бир донасининг баҳоси                                     | 20               | 30                |
| Бир донанинг ўзгарувчан харажати                          | 14               | 18                |
| Бир донанинг маржинал фойдаси                             | 6                | 12                |
| Маржинал фойда даражаси                                   | 30<br>(6:20)x100 | 40<br>(12:30)x100 |

1

Мисолда “Б” маҳсулот қўпроқ фойда келтириши кўриниб турибди.

2. Фараз қилайлик, йиллик ишлаб чиқарин ҳажми 1000 машина-соат бўлиб, бир соатда “А” маҳсулотдан 4 дона ва “Б” маҳсулотдан 1 дона ишлаб чиқариш мумкин. У ҳолда:

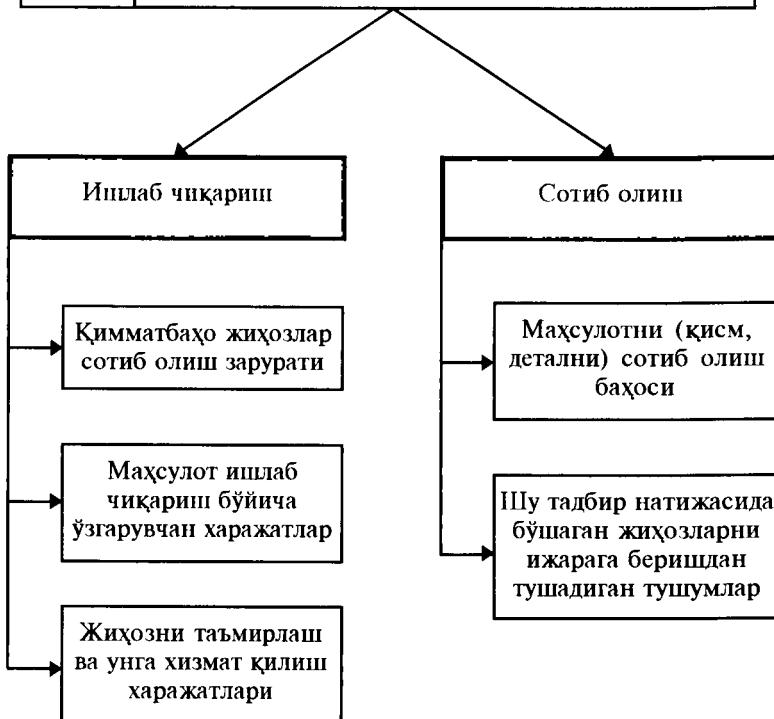
|   | Маҳсулот тури |        |
|---|---------------|--------|
|   | A             | Б      |
| Бир соатда ишлаб чиқиладиган маҳсулот сони                              | 4             | 1      |
| Бир дона маҳсулотга тўғри келаётган маржинал фойда (олдинги жадвалдаги) | 6             | 12     |
| Бир соатта тўғри келадиган маржинал фойда                               | 24            | 12     |
| 1000 соатта тўғри келадиган маржинал фойда                              | 24000         | 12 000 |

**Қарор:** Кўришиб турибдики, “Б” маҳсулотни эмас, “А” маҳсулотни ишлаб чиқаришни жорий қилиш лозим.

Ишлаб чиқарини бўлинмалари раҳбарияти қўпинча у ёки бу маҳсулотни ўзи ишлаб чиқариш ёки четдан айрим қисмларини ёки барчасини тўлиқ сотиб олини муаммосига дуч келадилар. Бу ҳамма ишлаб чиқариш учун умумий катта муаммолир, чунки бу йигув операцияларини бажарини талаб қиласди. “Сотиб олиш ёки ишлаб чиқариш” қарорининг асосий муаммоси – бу бундай қарорга релевант барча харажат ва даромад элементларини белгиланацдан иборатдир.

3

**Сотиб олиш керакми?  
ёки  
ўзимиз ишлаб чиқаришимиз маъқулми?  
қарорини қабул қилишга релевантли ёндашиш**



Маҳсулотларни бутлаш учун йигув операциялари талаб қилинадиган “сотиб олиш ёки ишлаб чиқариш” қарорини танилаш нафақат уларни тайёрлашдаги танинрарх ва харид нархлар тўғрисидаги маълумотларни таққослаш, балки асосан бундай ҳолатда бўш қоладиган ускунга ва бошқа ишлаб чиқариш ресурсларидан муқобил фойдаланишини чукур таҳлил қилингга асосланган бўлиши талаб қилинади.

**Мисол:** Корхона тайёрлаётган детали бўйича қуйидаги маълумот мавжуд:

| Кўрсаткичлар                                  | Деталь ташархи (п.б.да) |                  |
|---|-------------------------|------------------|
|   | Жами 10000 деталга      | бир дона деталга |
| 1. Тўғри материал харажати                    | 15000                   | 1,5              |
| 2. Тўғри иш ҳақи                              | 12000                   | 12,0             |
| 3. Ўзгарувчан умум ишлаб чиқариши харажатлари | 60000                   | 6,0              |
| 4. Доимий умум ишлаб чиқариши харажатлари     | 750000                  | 7,5              |
| <b>Жами харажатлар</b>                        | <b>270000</b>           | <b>27,0</b>      |

Шундай детални 24.0 п.б.да сотиб олишга таклиф мавжуд, яъни сотиб олиш имконияти бор.



Шу детални корхона ўзи ишлаб чиқариши керакми (27.0 п.б.) ёки сотиб олини лозимми (24.0 п.б.) - ?

Фараз қиласлилик, 75000 п.б.даги доимий умум ишлаб чиқариши харажатларининг 45000 п.б.дагиси қандай қарор қабул қилинishiдан қатъи назар, ўзгармайди. Булар – бор жиҳозларнинг амортизацияси, мол-мулк солиги, сугурта тўловлари, цех бошқарув аппарати ходимларининг иш ҳақи ва иш.к. Шу ўринда, ҳар бир маҳсулотга тўғри келадиган норелевант харажатлар 4,5 п.б.га тенг ( $45000:10000$ ).

| Т/р | Релевантли кўрсаткичлар                    | Харажатлар:   |            |                  |            |
|-----|--|---------------|------------|------------------|------------|
|     |  | жами:         |            | бир дона деталга |            |
|     |  | ишлаб чиқариш | сотиб олиш | ишлаб чиқариш    | сотиб олиш |
| 1.  | Сотиб олиш харажати                        |               | 240000     |                  | 24         |
| 2.  | Тўғри материал харажати                    | 15000         |            | 1,5              |            |
| 3.  | Тўғри иш ҳақи харажати                     | 12000         |            | 12,0             |            |
| 4.  | Ўзгарувчан умум ишлаб чиқариши харажатлари | 60000         |            | 6,0              |            |

|    |  |               |               |             |             |
|----|--|---------------|---------------|-------------|-------------|
| 5. | Доимий умум ишлаб чиқа-риш харажатлари | 30000         |               | 3,0         |             |
|    | <b>Жами харажатлар</b>                 | <b>225000</b> | <b>240000</b> | <b>22,5</b> | <b>24,0</b> |
|    | Фарқи: ишлаб чиқариш фойласига         | 15000         |               | 1,5         |             |



Бу ерда детални сотиб олиши қарори қабул қилинадиган бўлса, бўшайдиган ишлаб чиқариш ҳажмидан фойдаланмаслик назарла тутилган

**Мисол:** Фараз қилайлик, детални сотиб олиш қарори қабул қилинадиган бўлса, унда детални ишлаб чиқариш жараёнидан бўшаган жиҳозни ишлатишнинг икки варианти мавжуд:

- 1) бошқа маржинал фойдаси 28 000 бўлган маҳсулот ишлаб чиқарилиши мумкин;
- 2) 8000 н.б.га ижарага берилиши мумкин.

**Мавжуд тўргта вариантининг барчасини кўриб чиқамиз**

(бир дона деталь учун)

| ВАРИАНТЛАР |  |                |  |   |   |
|------------|--|----------------|--|---|---|
| T/p        | Кўрсаткичлар   | Ишлаб чиқарини | Сотиб олиши (бунда бўшаган жиҳоздан фойдаланилмайди) | Сотиб олиши (бўшаган жиҳоздан бошқа маҳсулотлар ишлаб чиқарилади) | Сотиб олиши (бўшаган жиҳозни ижарага бериш) |
| 1.         | Ижарага беришдан олинадиган даромад                        |                |  |   | 0,8   |
| 2.         | Бошқа маҳсулот ишлаб чиқаришдан кўриладиган маржинал фойда |                |  |   | 2,8   |
| 3.         | Деталь харажати  | —              | 24,0   | 24,0  | 24,0  |
| 4.         | Соф релевант харажат                                       | 22,5           | 24,0   | 21,2  | 23,2  |

### З А) ИЛЛЮСТРАТИВ МИСОЛ

#### ***Мисол:***

Компьютер марказида 10 нафар оператор ишлайди. Марказ раҳбарига шу 10 нафар операторлар имзоси билан компьютернинг операцион хотирасини көнгайтириш мақсадида кучайтириши сўраб ариза тушган. Бу таклиф марказ раҳбарига унча ёқмаяпти. Амалда ишлаётган «тизим» (система) бундан икки йил олдин 300.000 п.б.га сотиб олинган бўлиб, унинг яна фойдали иш муддати 3 йил.

Янги системани сотиб олиш, ҳар бир система учун 13500 п.б.ни ташкил қиласди. Фойдали иш муддати ҳам 3 йил. Амалдаги системанинг бир йиллик харажатлари 40000 га тенг. Ишлаётган 10 нафар операторнинг бир йиллик харажати 10000 ( $1 \times 1000$ ) га тенг. Системанинг ҳисобдан чиқариш (ликвидация қиймати) баҳоси 95000 п.б.

Йиллик даромад – 1000000, шунингдек, компьютерларга боғлиқ бўлмаган жорий харажатлар – 880000 п.б. Бу кўрсаткичлар иккала ҳолатда ҳам ўзгаришсиз қолади.

#### ТАЛАБ ҚИЛИНАДИ

|    |  |
|----|--|
| 1. | Барча маълумотларни иккала вариант бўйича ҳам йигиб чиқиши:<br>а) эски системани қолдириши;<br>б) уни янги системага алмаштириши |
| 2. | Иккала вариант бўйича релевант ва норелевант маълумотларни таққослаш   |
| 3. | Фақат релевантли харажатларни таққослаш  |
| 4. | Фикрингизни билдиринг, нима учун бу таклиф раҳбарга ёқмади?  |

#### **Мисолнинг ечими**

##### **Биринчи банд (савол) ечими:**

| Т/р | Кўрсаткичлар                 | а) эски системани қолдириши (п.б.да) | б) таклиф қилинаётган система (п.б.да) |
|-----|------------------------------|--------------------------------------|--|
| 1.  | Бирламчи баҳоси              | 300 000                              | 135 000                                |
| 2.  | Хизмат қилиши муддати        | 5 йил                                | 3 йил                                  |
| 3.  | Қўшимча хизмат қилиш муддати | 3 йил                                | 3 йил                                  |

|    |  |         |           |
|----|--|---------|-----------|
| 4. | Йиғилған амортизация   | 120 000 | —         |
| 5. | Қолдақ қиймати   | 180 000 | —         |
| 6. | Ликвидация қиймати   | 95 000  | —         |
| 7. | Бир йиллік операцион харажатлар                                | 40 000  | 10 000    |
| 8. | Йиллик даромад   | 100 000 | 1 000 000 |
| 9. | Йиллик, компьютер билан бөглиқ бўлмаган бошқа жорий харажатлар | 880 000 | 88 000    |

Бу жадвалда икки турдаги норелевант маълумотлар бор:

1. Олдин содир этилган харажатлар (М., амалдаги системанинг бирламчи баҳоси);

2. Келгусида олинадиган даромад (1000000) ва харажатлар (880000)

Иккинчи банд (савол) ечими:

| Релевант ва норелевант маълумотлар                                      | Жами уч йилда    |                  |               |
|---|------------------|------------------|---------------|
|   | система          | система          | система       |
| 1. Даромад (1000000 x 3 йил)  | 3 000 000        | 3 000 000        | —             |
| 2. Харажатлар:  |                  |                  |               |
| • компьютер билан бөглиқ бўлмаган операцион харажатлар (880000 x 3 йил) | 2 640 000        | 2 640 000        | —             |
| • амортизация   | 180              | —                |               |
| • компьютер билан бөглиқ бўлган операцион харажатлар                    | 120 000          | 30 000           | 90 000        |
| • алмаштиришдаги чиқимлар   | —                | 180 000          | —             |
| • ликвидация қиймати  | —                | (95 000)         | 95 000        |
| • система амортизацияси   |                  | 135 000          | (135 000)     |
| <b>Жами харажатлар</b>  | <b>2 940 000</b> | <b>2 890 000</b> | <b>50 000</b> |
|   | 60 000           | 110 000          | 50 000        |

Бу жадвалда ҳам икки турдаги норелевант маълумотлар бор:

1. Олдин содир этилган харажатлар;

2. Келгусидаги олинадиган даромад ва кўриладиган харажатлар.

## Учинчи банд (савол) ечими

| Т/п | Релевант мәлдемелер                            | Жами 3 йилдагысы |             |          |
|-----|--|------------------|-------------|----------|
|     |  | системаники      | станцияники | фарқи    |
| 1.  | Компьютер билан боғлиқ бўлган жорий харажатлар | 120000           | 30000       | 90000    |
| 2.  | Системанинг жорий ликвидация қиймати           |                  | (95000)     | 95000    |
| 3.  | Система амортизацияси                          |                  | 135000      | (135000) |
|     | Жами релевант харажатлар                       | 120000           | 70000       | 50000    |

## Тўртингичи банд (савол) ечими:

- Корхона амалдаги системани ўзгартирмоқчи бўлса, қўйидаги харажат ва чиқимларни ҳисобга олиши лозим:
  - қолдиқ қиймат – 180 000
  - ликвидация қолдиги – 95 000  
чиқим – 85 000

2. Умуман олганда, биринчи йили шу марказ 20 000 п.б.да зарар кўради.

Чиқими:

|  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|
| 1. Даромад   |                  | 1000000          |
| 2. Харажатлар                                      |                  |                  |
| • компьютер билан боғлиқ бўлмаган жорий харажатлар | 880 000          |                  |
| • компьютер билан боғлиқ бўлган жорий харажатлар   | 10 000           |                  |
| • амортизация (135 : 3 йил)                        | 45 000           |                  |
| • система ўзгаришидан кўриладиган чиқим            | 85 000           |                  |
| <b>Жами чиқим</b>                                  | <b>1 020 000</b> |                  |
| <b>Натижা</b>                                      |                  | (20000)<br>зарар |

### **3. Б) ТЕСТ САВОЛЛАРИ**

**1. Келгусида солир этиладиган харажатлар ва олинадиган даромадлар тұғрисидаги альтернатив маълумот қандай номланади?**

- а) түпланиб борувчи маълумотлар;
- б) релевант маълумотлар;
- в) ўзгарувчан харажатлар тұғрисидаги маълумотлар;
- г) бартараф этиладиган харажатлар тұғрисидаги маълумотлар.

**2. Бонқарув қарорларини қабул қилиш жараёни ўз ичига қуидагилардан қайсисини олади?**

- а) бир неча альтернатив варианктарни таҳлил қилиш ва энг маъқулини таңлаб олиш;
- б) сотини ҳажмини кенгайтириши (орттириши) бүйича энг оптималь ҳаракатларни белгилаш;
- в) мавжуд лойиҳаларга иложи борича четдан молиявий маблагларни жалб қилиш;
- г) таҳлил учун зарур бўлган альтернатив варианктардан фақат энг қулай иккитасини таңлаб олиш.

**3. Барча бошқарув қарорлари қуидагилардан қайси бири билан албатта таъминланган бўлини лозим?**

- а) ўтган даврдаги даромадлар ва харажатлар тұғрисидаги релевант маълумотларниң ҳар томонлама чуқур таҳлили маълумотлари билан;
- б) энг оптималь вариант иш натижасининг таҳлили билан;
- в) альтернатив варианtlар иш натижасининг таҳлили билан;
- г) акциялорларни қўллаб-куватлаш бўйича мавжуд маълумотлар билан.

**4. Қуидаги бандлардан одатда қайси бири доимий ўсиб борувчи харажатлар деб қаралади?**

- а) қайта ишлаш харажатлари (кўшилган харажатлар);
- б) асосий фаолият билан боғлиқ даврий харажатлар;
- в) умум ишлаб чиқариш харажатлари;
- г) тўғри ишлаб чиқариш харажатлари.

5. Умуман олганда, барча ўзгарувчан харажатлар бошқарув қарорлари қабул қилиш учун релевант, доимий харажатлар бўлса норелевантдир. Шу фикрга кўшиласизми?



6. Бир марталик маҳсус буюртмаларда, агар ҳақиқатан ҳам ана иш буюртма тұлиқ ұжымда бажарыладиган бўлса, унда бир дона маҳсулотта түгри келадиган барча түгри ва этри харажатлар йигиндиси ҳеч қаюи келишилган дастлабки баҳодан кам бўлмайди. Шу фикрга кўшиласизми?



7. Қарорлар учун релевант деб қабул қилингандар, күйилагилардан кайси бирини ўз ичига олиши мүмкін?

- а) келгусида күтилаётган доимий харажатларни;
  - б) ўтган давр ўзгарувчан харажатларини;
  - в) «а» ва «б» бандлар;
  - г) «а» ва «б» бандлар хам эмас.

## 8. Тарихий харажатлар бўлиши мумкин:

- а) келгусидаги харажатлар учун релевантли;
  - б) келгусида рўй берини мумкин бўлган харажатларни олдиндан айтиб берини;
  - в) «а» ва «б» бандлар;
  - г) «а» ва «б» бандлар эмас.

9. Корхона унга таклиф қилинаёттап иккита машинаның бирини сотиб олиш учун уларни ўзаро солиштираяпты. Шу ҳолатда сифат омиллари сифатыда қуидагилардан қайси банд танлаб олининиши мүмкін?

- а) 1 литр бензин билан неча километр юриши;
  - б) автомобилнинг комфортлилик даражаси;
  - в) «а» ва «б» бандлар;
  - г) «а» ва «б» бандлар эмас.

10. Махсус буюртмани қабул қилиш бүйича қарор чиқарища, келгисидаги доимий харажатлар:

- а) норелевантли деб қаралади;
- б) одатда, релевантли деб қаралади;
- в) релевантли бўлиши мумкин деб қаралади;
- г) тўғри жавоб йўқ.

11. Махсус буюртмани қабул қилиш ёки қабул қилмаслик бўйича қарор чиқарища жуда ҳам фойдали бўладиган ҳисобот, бу:

- а) тўлиқ харажатларни ҳисобга олиб тузилган молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот;
- б) маржинал усул бўйича тузилган молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот;
- в) бухгалтерия баланси;
- г) молиявий ҳисботнинг барча шакллари.

12. Лимитланган омил бўйича бир дона маҳсулотга тўғри келадиган маржинал фойдани ҳисоблаш бўйича амалга оширилалёттан таҳлил қўйидаги қайси қарорни қабул қилиш учун керак?

- а) сотини керакми ёки япада мукаммаллаштириши лозим;
- б) сотиб олиш керакми ёки ўзи ишлаб чиқариши;
- в) махсус буюртма қабул қилиш керакми, йўқми;
- г) маҳсулотлар ассортиментини аниқлашда.

### 3. В) МУЛММОЛАР ВА ВАЗИФАЛАР

#### Махсус буюртмани қабул қилиш таҳлили

Корхона «А» турдаги маҳсулот ишлаб чиқарали. Йиллик ишлаб чиқариш ҳажми 300000 дона. Ўзгарувчан харажатлар (бир йилга) 750000 п.б., шартли ўзгармас (доимий) харажатлар 450000 п.б. Доимий харажатлар, ишлаб чиқариш ҳажми 200000 доналдан 300000 донагача бўлган оралиқда ўзгармайди. Аниқ маълумотлар бўйича корхона бир йилда ҳар бири 5 п.б.да жами 240000 дона «А» маҳсулоти сотиши мумкин.

Бир марталик буюртма тушиягги деб фараз қиласлилик. Худди шундай «А» турдаги маҳсулотдан 60000 дона ишлаб берингга буюртма тушиягги, лекин баҳоси одатдаги сотиш баҳосидан 40% арzon.

### **Талаб қилинади**

Корхонанинг фойдаси ёки харажати қанча сўмга ўзгаришини топинг.

### **«Сотиб олиш керакми? ёки ишлаб чиқаришимиз лозим?» қарорини қабул қилиши**

Корхона 20000 дона детални ишлаб чиқиши лозим. Қуйидаги маълумотлар мавжуд:

| T/p                                   | Бир дона маҳсулот ишлаб чиқариш харажатлари | Пул бирлигига |
|---------------------------------------|---|---------------|
| 1.                                    | Тўғри материал сарфи                        | 4.0           |
| 2.                                    | Тўғри иш ҳақи                               | 16.0          |
| 3.                                    | Ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатлари   | 8.0           |
| 4.                                    | Доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари       | 10.0          |
| <b>Жами харажатлар (бир донаники)</b> |   | <b>38.0</b>   |

а) Худди шундай деталнинг бир донасини 36.0 п.б.дан сотиб олиш имконияти мавжуд.

б) Корхона шу детални сотиб олса, бўшаган жиҳозни ишлатиш имконияти йўқ, деб фараз қиласлийк.

в) Қандай қарор қабул қилинишидан қатъи назар, 60 фоиз умум ишлаб чиқариш харажатлари амалга оширилади.

### **Талаб қилинади**

1. Релевант харажатларининг умумий суммасини топинг ва иккала вариантини таққослаб кўринг.

## VII БОБ. БАҲОЛАР ВА БАҲОЛАШ БЎЙИЧА ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ

### 1. МАКРОИҚТИСОД НУҶТАИ НАЗАРИДАН БАҲОЛАРНИ БЕЛГИЛАШ КОНЦЕПЦИЯСИ

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига баҳо белгилашда фойдаланиладиган маълумотларнинг аксарияти бухгалтерия ҳисоби маълумотлари базасига тўғри келади. Бу баҳоларни белгилаш жараёнида бухгалтерия ҳисоби маълумотларининг нақалар аҳамиятли эканлигини кўрсатади.

Бухгалтерия ҳисоби ана шу борада, энг аввало, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлиги таниархи тўғрисида маълумот беради, унинг харажатлари таркиби қанчалигини кўрсатади. Бу кўрсаткич – эътироф этиш жоизки, баҳоларни белгилашида энг асосий кўрсаткич ҳисобланади.

Таниарх, шунингдек, ишлаб чиқариши харажатлари тўғрисидаги маълумотлар мавжуд бўлгандан сўнг, корхона реитабелилиги нуҶтаи назаридан келиб чиқиб, маҳсулотга (ишга, хизматга) баҳо белгилаши имконияти вужулга келади.

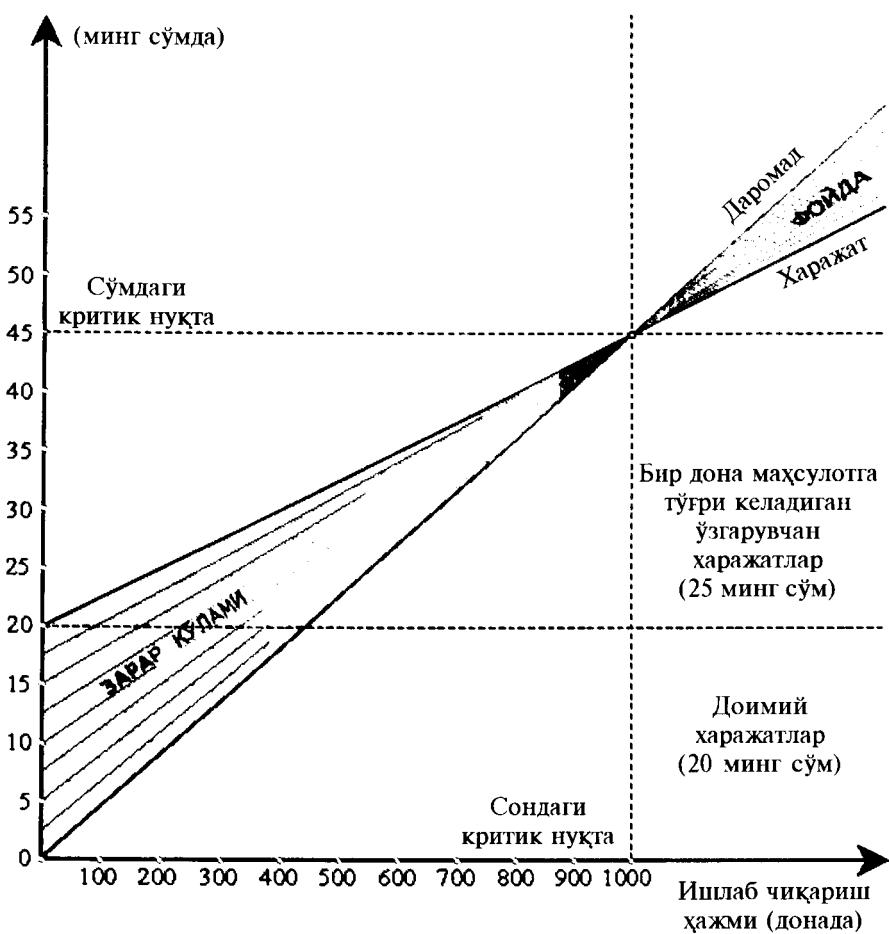
Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига назарий жиҳатдан ҳар томонлама асосланган баҳо белгилашини иқтисодий назария фани ўргатади. Иқтисодий назария фани баҳоларни белгилашга таъсири қилалиган барча ички ва ташқи омилларни, ички ва ташқи бозор унсурларини, худди шундай маҳсулот ишлаб чиқарувчиларнинг минтақавий ҳолатларини, рақобатни, бозордаги талаб ва таклиф мувозанатини, бозорнииг айнан шу товарга нисбатан тўйинганлик даражасини, корхонанинг бозордаги мавқси ва шу каби муҳим омилларни ҳисобга олиб, улар таъсирида энг оптималь тарзда баҳоларни белгилашини ҳар томонлама ўргатади. Шунингдек, бу фан баҳоларни белгилашнинг оптималь вариантини топиш учун турли хил услублар ва иқтисодий-математик моделлардан фойдаланиши механизмларини ёритиб беради.

Ҳар қандай корхона мисолида олиб қарабанда, макроиқтисод назариясига асосан амалиётда ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига баҳо

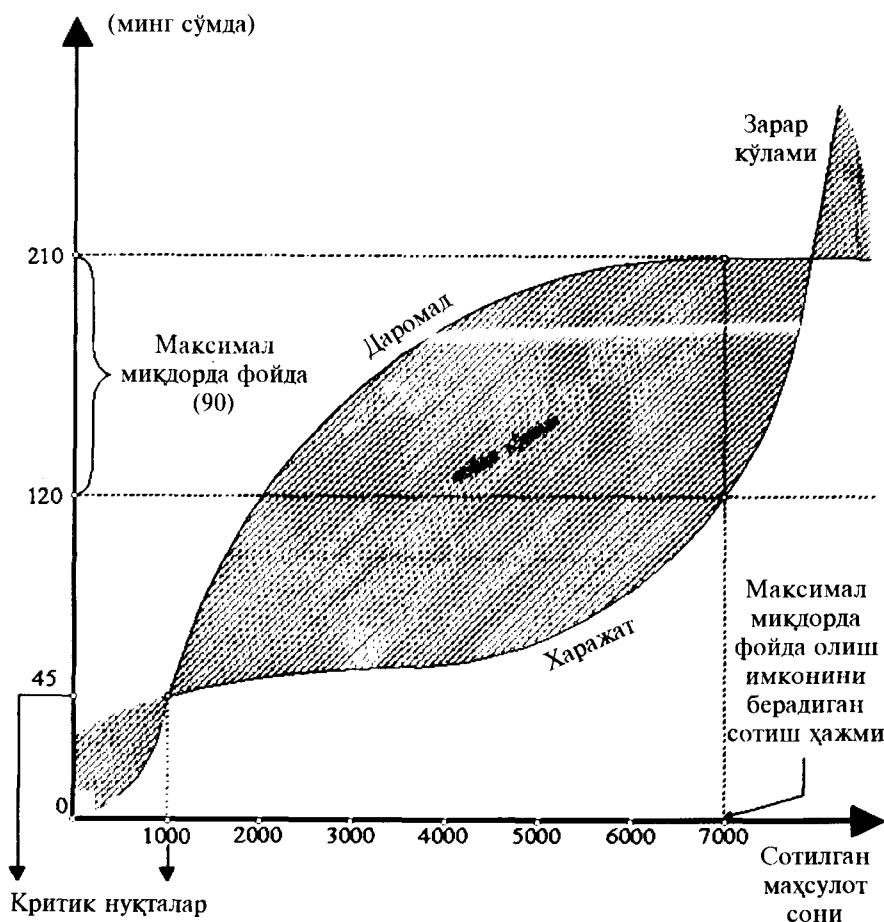
белгилаш учун юқорида таъкидланғаның, харажатлар асос қилиб олинади (күйидеги чизмага қаранг). Аникроти, баҳо белгиланаётган бир дона маҳсулотни ишлаб чиқариши кеттеган харажат аниқланади. Бунда ишлаб чиқаришининг “критик нуқта” си тоналади ва ҳар қандай шароитда ҳам баҳонинг энг кам миқдори ана шу нуқтадан пастга тушмаслиги инобатта олинади.

Бошқарув ҳисобининг харажатларга бағищланған мавзулари доирасида бир қатор мисоллар билан бу ҳолатлар таҳлил қилингандыр. Ана шу мисолларни яна давом эттириб, “критик нуқта” түшүнчесини күйида аниқ рақамлар билан күриб чиқып мумкин.

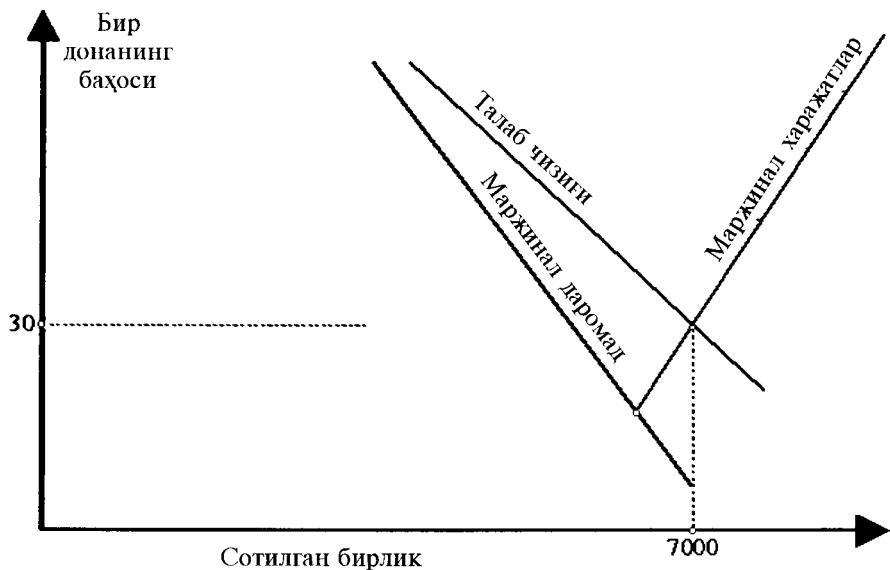
### Макроиктисод назариясига асосан баҳоларни белгилашга аనъанавий ёндашып



**Жами харажатлар ва жами әромадларнинг эгри  
чизиқли боғланиши**



## Маржинал даромад ва маржинал харажатлар эгри чизиги



Юқорида келтирилган график маълумотларидан ҳам хулоса қилиш мумкинки, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига баҳо белгилашида асос сифатида ҳамма вақт ҳам таннарҳ, яъни, харажатлар олинган.

Шу борада жаҳон амалиётида баҳо белгилаши усули сифатида жуда кенг ва самарали қўлланилиб келинадигани – “харажатлар – плюс” усулидир. Корхоналарда бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва муваффақиятли юритиш учун ҳам алоҳида эътиборга олинадиган усул – “харажатлар – плюс” усулидир.

Шу билан биргаликда эътироф этиш жоизки, турли хил корхоналар ўз маҳсулотларига баҳо белгилаши жараёнида айнан ана шу “харажат” кўрсаткичининг ҳам турли элементларини база сифатида олиб, унга нисбатан турли хил миқдордаги қўшимчаларни (устамаларни) қўшиш орқали баҳони белгилийдилар. Бу фикр-мулоҳазаларни қўйидаги мисолда кўриб чиқиши мумкин.

### **Мисол:**

Харажат элементлари ва устамалар бўйича қуидаги маълумотлар келтирилган:

|    | Харажатлар базаси                             | миқдори<br>(сўмда) | устама<br>(фоизда) | сотиш баҳоси<br>(сўмда) |
|----|---|--------------------|--------------------|-------------------------|
| 1. | Тўғри шартли ўзгарувчан харажатлар            | 1000               | 120                | 2200                    |
| 2. | Тўғри шартли доимий харажатлар                | 500                |                    |                         |
| 3. | Жами тўғри харажатлар                         | 1500               | 50                 | 2250                    |
| 4. | Эгри харажатлар                               | 400                |                    |                         |
| 5. | Жами харажатлар                               | 1900               | 25                 | 2375                    |
|    | Юқори технологияларни жорий қилиш харажатлари | 80                 |                    |                         |
|    | Барча харажатлар                              | 1980               | 15                 | 2277                    |

Мана шу мисолда баҳо белгилаш учун харажатларнинг 4 та элементи база сифатида таилаб олинимоқда.

### **Мақсадга мувофиқ ҳолда устамалар фоизини аниқлаш**

Маълумки, устамалар маҳсулотга бўлган талаб билан бевосита боғлиқ. Корхона бозорда талаб юқори бўлган маҳсулотга юқори устамалар қўйиши мумкин. Шунингдек, устамалар ҳажмига талаб эластиклиги ҳам таъсир қиласди, яъни талабнинг эластиклиги мавжуд бўлмаган маҳсулотлар учун юқори устамалар қўлланилади. Бундан ташқари, интенсив рақобат шароитида устамалар ҳажми камаяди. Товар серияси ичидағи мақсадли фоизли устамалар таҳдил қилинаётган маҳсулотнинг аниқ фарқларини ифодалаш учун ишлатилиб, ушбу маҳсулот сотилишининг олдинги амалиёт тажрибасидан, жорий рақобат ўрни ва келгусидаги тахминий талабдан келиб чиқади. Масалан, айрим қимматбаҳо, яхши турлаги товарларнинг сотув ҳажми наст бўлишига қарамасдан, уларни сотиш орқали юқори фойда олиши мумкин. Шу билан бирга бу турга кирмайдиган, юқори айланмага эга бўлган бошқа маҳсулотлар сотувидан эса наст фойда олиши ҳоллари ҳам амалиётда кенг учрайди.

Маҳсулотнинг сотиш баҳоси ҳар қанча аниқ ва мақсадга мувофиқ белгиланган бўлишига қарамасдан, ҳар қандай кор-

хона амалиётида бу баҳо вақт ўтиши билан бир неча марта ўзгариши мумкин. Бу ўзгариш биринчи навбатда, корхонанинг маҳсулот ишлаб чиқариш куввати ўзгариши, турдош корхоналар билан рақобат даражаси ва бошқа шу каби омиллар ўзгаришига боғлиқ бўлиб, бу омилларнинг ҳар бири ўзгаришини натижасида маҳсулот сотиш баҳоси кўтарилиши ёки пасайиши мумкин. Ушбу омилларни ҳисобга олган ҳолдаги маҳсулот баҳоси потенциал харидор томонидан таклиф этиладиган баҳодан паст даражада бўлса, ўз навбатида маҳсулот баҳоси бирмунҷча оширилиши мумкин.

Бу ўринда, агар баҳони шакллантиришнинг “харажатлар – плюс” формуласи ёрдамида олинган баҳо охир-оқибат менежерлар томонидан ўзгартирилса, ушбу формуладан нима учун фойдаланилади деган табиий савол келиб чиқади. Унibu саволга жавоб эса қўйидагича бўлади: маҳсулот сотув баҳосини белгилаш вақтида баҳони “харажатлар – плюс” усули бўйича шакллантириш формуласи бирламчи бўлиб, дастлабки яқинлантириш ўрнида иннатилилади. Бу муҳим ахборотни тақдим этувчи мақсадли баҳо ҳисобланиб, шу билан бирга маҳсулот сотилиши баҳоси бўйича якуний қарорни қабул қилишда ҳисобга олинадиган ягона маълумот эмас. Менежерлар бу маълумотда ўзларининг бозор ҳамда режалаштирилаётган баҳони шакллантириш стратегияси тўғрисидаги билимларидан ҳам фойдаланишлари лозим.

### **“Харажатлар – плюс” усулининг камчиликлари**

Ушбу усул асосида баҳони шакллантиришга қаратилган асосий танқид бевосита шу билан боғлиқки, бу ўринда маҳсулотта бўлган талаб эътиборга олинмайди. Бу ерда баҳо харажатларга устамаларни қўшиш йўли билан ўрнатилиди ҳамда бу ҳолат маҳсулот баҳоси ва талаби ўртасидаги иисбатта боғлиқ бўлмаслиги мумкин. Ўрнатиладиган баҳо фақат харажатлар ҳажмига боғлиқ деб ҳисобланади. Масалан, “харажатлар – плюс” формуласидан келиб чиқиб, маҳсулотнинг баҳоси 20 минг сўм белгиланганда 100 бирлик маҳсулотта талаб бўлиши мумкин, аммо маҳсулотнинг баҳоси 25 минг сўм бўлганда талаб 80 бирликни ташкил этиши мумкин. Ҳар бир сотилган маҳсулот бирлигининг ўзгарувчан харажатлари 15 минг сўм бўлишини тахмин қилган ҳолда 20 минг сўм баҳода маҳсулотни сотишдан олинадиган фойданинг умумий хиссаси 500 минг

сүмга нисбатан бу кўрсаткич 25 минг сўм бўлганида фойданинг умумий ҳиссаси 800 минг сўмга тенг бўлиши мумкин. Бошқача қилиб айтганда, “харажатлар – плюс” усули нотўғри ечимга олиб келиши мумкин. Кўйида келтирилган фикр 30 йил аввал Бакстер ва Оксенфельдларнинг илмий ишларида илгари сурилган бўлиб, унда баҳони шакллантиришнинг худди мана шу “харажатлар – плюс” усулининг асосий камчилиги кўрсатиб ўтилган. Бу олимнинг таъкидлашича:

“... Талабни аниқ баҳолашининг ноқобилиги талабни белгилайдиган харажатлар тўғрисида маълумот олиш ўрини ғаллай олмайди. Агар талабнинг тахминий баҳолари маълум маънода синчковлик билан ўтказилган талабнинг баҳолаш натижалари ўрнини босиши мумкин бўлса, харажатлар борасидаги ахборот талаб тўғрисида жуда кам маълумот беради”.

Баҳони шакллантиришнинг “харажатлар – плюс” формуласи – сотувчини заарлардан ҳимоя қилувчи ўзига хос сугурта тўсиги бўлиб хизмат қилиши кўп бора таъкидланади. Лекин бу далил нотўғри бўлиб, баъзан шундай шароит бўлиши мумкин, яъни корхона ўз маҳсулотига ишлаб чиқариш харажатларидан юқори бўлган баҳо қўйган тақдирда ҳам маблагларини йўқотини эҳтимоли бор. Бу ҳолат шу билан изоҳланадики, агар маҳсулотта бўлган талаб маҳсулот бирлигига доимий харажатларни аниқланни учун ҳисоб-китобларда ишлатилган фаолият даражасига нисбатан камайса, маҳсулот сотишдан тушган умумий туцумлар умумий доимий харажатларни қоплаш учун етмаслиги мумкин. “Харажатлар – плюс” усули фақат ҳамма харажатлар ҳисобга олинганлиги ва маҳсулот бирлигига бўлган умумий харажатлар баҳолантанда сотиш ҳажми фаолият даражасига тенг ёки юқори бўлган шароитида фойда келтиришини кафолатлади.

Маҳсулот ишлаб чиқаришга йўналтирилган барча харажатлар қисқа муддатли истиқболда доимий бўлиб, у 1 млн сўмни ташкил этиши мумкин бўлган қўйидаги тахминий вазиятни кўриб чиқамиз. Шу билан бирга фараз қиласайлик, 10 бирлик маҳсулот ҳажми баҳоланишидан келиб чиқадиган маҳсулот бирлигига қилинган харажатлар миқдори 100 минг сўмни ташкил этади. “Харажатлар – плюс” усули асосида маҳсулот сотиш баҳоси 130 минг сўм ва устамалар 30 фоиз миқдорида белгиланган. Аммо амалдаги сотиш ҳажми 7 бирликка тенг, сотишдан тушган туцум фақат 910 минг сўмни ташкил этади, уму-

мий харажатлар эса, юқорида қайд этилганидек, 1 млн сүмни ташкил этган. Бундан хулоса шуки, ушбу маҳсулотга ўриатилган нарх барча харажатларни қопласа ҳам 90 минг сүм миқдорида зарар келтиради.

### **“Харажатлар – плюс” усулини амалиётда қўлланаш афзалликлари**

Агар кўриб ўтилган баҳони шакллантириш чекловлари шунчалик аниқ кўриниб турса, нима учун бу усул амалиётда кенг қўлланилиади? – деган табиий савол туғилади.

Бу борада Бакстер ва Оксенфельд қуйидаги изоҳни таклиф этишади: бу усул орқали корхона неча хил турдаги маҳсулот ишлаб чиқаришидан қатъи назар, ташқи томонидан ҳақиқатга яқин бўлган нархлар сингил ва жуда тез тарзда ўрнатилиши мумкин. Бундан ташқари, бу усулда қўлланиладиган ҳисоб-китобларнинг кўриниши ҳақиқатда ҳам тўғрига ва амалий маълумотларга асосланганга ўхшайди. Натижада шу тарзда белгиланган баҳо бошқа усуладаги ҳисобланган баҳога нисбатан асосли кўриниши мумкин. Бунинг ҳисобига юқори баҳо ўриатганилиги учун тайзиқча учраши мумкин бўлган монополист ўзини ҳимояланган деб ҳисоблаши мумкин. Чунки у баҳони шакллантиришида “харажатлар – плюс” усулини қўллаган.

Ушбу баҳони шакллантириш усулини кенг тарғиб этилишининг асосий сабабларидан яна бири шуки, у корхонага айнан шу турдаги маҳсулот учун бошқа корхоналарнинг баҳосини олдиндан башорат қилиш имконини беради. Масалан, корхона ўтган йилларда 40 фоизлик ўртacha устама белгиланган тармоқда фаолият юритса, унинг рақобатчилари ҳам келгусида ўз харажатларига 40 фоизлик устамани белгилани мумкин. Тармоқдаги барча корхоналар бир хил даражадаги харажатлар таркибига эга бўлишини инобатта оладиган бўлсак, баҳо диапазонини нисбатан аниқ тахмин қилиш мумкин.

“Харажатлар – плюс” усули бўйича баҳони шакллантиришининг камчилиги шундаки, унда талаб эътиборга олинмайди. Шуни эътиборга олиш керакки, бу усулда ҳисобланган дастлабки баҳо маълум тузатишларсиз кам қўлланилади. Юқорида айтиб ўтилганидек, у кўтарилиши ёки пасайиши ва маҳсулот-

та нисбатан мавжуд бўлган буюртма миқдорини, бозордаги рақобат ҳажмини, келгусидаги сотиш нуқтаи назардан конкрет буюртмачининг муҳимлигини, шунингдек, буюртмачилар билан корхонанинг умумий муносабатлари сиёсатини ҳисобга олиши мумкин.

### **Баҳони шакллантириш сиёсати**

Баҳо бўйича қарорлар қабул қилишида харажатлар тўғрисидаги маълумот ўзгарувчан кўрсаткичлардан бири ҳисобланади. Охирги баҳо биринчи павбатда корхона томонидан ўтказилалигай баҳони шакллантириш сиёсатига боғлиқ бўлади. Бундай сиёсат натижасида “қаймогини олиш” баҳоси ёки бозорга кириб бориш баҳоси танланиши мумкин.

“Қаймогини олиш” баҳоси асосидаги сиёсат – бу баҳо ўзгаришиларига нисбатан сезувчан бўлмаган бозор қисмини ишлатишга бўлган уринишидир. Масалан, ҳали талаб эластик бўлмаган янги маҳсулот билан бозорга чиқинининг афзаллигидан фойдаланиши учун дастлабки даврда сотининг юқори баҳосини ўрнатиш мумкин. Бундай сиёсат товар ёки хизматларнинг янгилиги самараси йўқолишидан сўнг харажатларнинг кутилмагандан кўтарилиши ёки талабнинг кескин насайиши шароитида кўл келиши мумкин. Бозор тўйингандан кейин маҳсулотга ўрнатилган баҳо ҳанузгача хизмат кўрсатилмаган бозор қисмини жалб қилиши мақсадида пасайтирилиши мумкин. Бозорда турдош маҳсулотлар кўп бўлган шароитда “қаймогини олиш” баҳо сиёсати тавсия этилмайди. Бу ўринда талаб эгри чизиги эластик бўлади ва турдош маҳсулотлар учун рақобатчи белгилаган баҳодан юқори бўлган ҳар қандай баҳо сотувнинг кескин қисқаришига олиб келади.

Баҳони белгилашининг бозорга кириб бориш сиёсати – маҳсулотга дастлабки даврда паст баҳо ўрнатиш концепциясига асосланиб, бозорда янги маҳсулот турини тезда ўзлантирилишини таъминлаш мақсадида амалга оширилади. Бундай сиёсат бозорда турдош маҳсулотлар мавжуд бўлган ёки бозорда ишни бошлани учун қийинчилик тутдирмайдигай шароитда тўлиқ мос келади. Паст баҳо мавжуд рақобатчиларни бу бозорга киришга тўсқинлик қиласи ва корхонанинг катта улуш олишига имкон яратади. Агар маҳсулот тури янги бўлиб, истеъ-

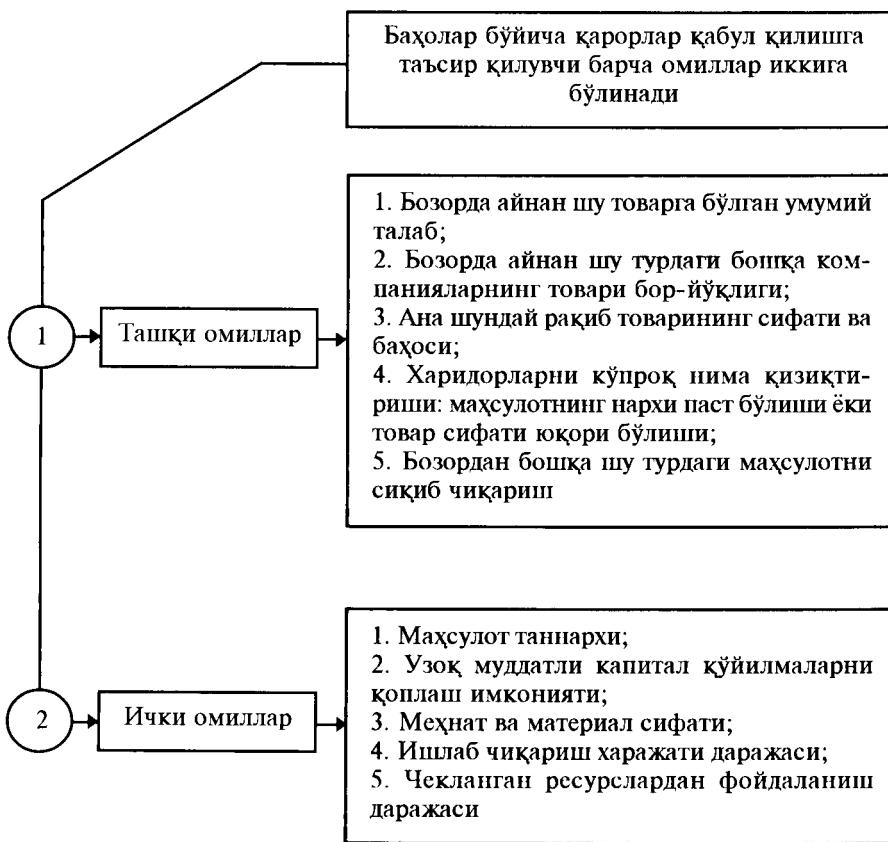
молчилар томонидан талабга эга бўлса, бу сиёсатни қўллаш мумкин.

Одатда маҳсулотларга хос бўлган тўрт босқичдан иборат ҳаётий айланмани ажратиб кўрсатиш мумкин: бошлангич, ўсиш, етуклик ва пасайиш. Маҳсулотни бозорга киритишнинг бошлангич босқичида у ҳақда кўпчилик билмайди ва шунинг учун унга иисбатан талаб кам бўлади. Ўсиш босқичида реклама тадбирлари ва истеъмолчиларнинг бу товар ҳақида маълумотга эга бўлиши эвазига сотув ҳажми тез оша бошлайди. Лекин етуклик лаврида бу жараён сустлашади, чунки янги истеъмолчиларни жалб қилиш салоҳияти маълум маънода ишлатилган бўлади. Пасайиш босқичида сотиш ҳажми камаяди, маҳсулот янги ва янада такомилашган кўринишдагилари билан аста-секин алмашиб боради.

Сайзернинг фикрича, келгусида қулайроқ талабни таъминлаш учун дастлабки босқичда нормал ишлаб чиқариш шароитида таҳдил асосида ўрнатилган баҳонинг нисбатан ҳисобланган моҳиятини кўтариши ёки пасайиши орқали тажриба ўтказиши мумкин. Масалан, у чегаралангандан ишлаб чиқариш қуввати паст баҳони ўрнатишга йўл қўймаслиги мумкин деган фикрни илгари сурали. Демак, бундай шароитда фаолиятнинг нормал даражасида апиқланган янада юқори бирламчи баҳо ўрнатилиши мумкин, лекин кейинчалик у қўйидаги шароитда пасаяди: (а) талабнинг баҳо эластиклиги ўсганда ва (б) кўниимча қувватлар ишга тушиганда. Аксинча, ишлаб чиқариш қувватига чегара бўлмаган шароитда маҳсулот сотиш баҳоси нормал фаолият шароитида ҳисоб-китоблардан келиб чиқарган паст бўлган баҳо ўрнатилиши лозим. Сотиш ҳажмининг янада ўсиши ва рақобатчиларнинг суст таъсири натижасидаги бундай баҳо корхонага бозорнинг катта қисмини эгаллаш ва узоқ муддатли истиқболда юқори фойда олиш имкониятларини яратишни мумкин.

Етуклик даврида корхона сотишининг жорий баҳоси келгусидаги ҳодисаларга қандай таъсири ўтказаётганлигига кам аҳамият беради ва қисқа муддатли истиқболда фойдаси максимал бўладиган сотиш баҳосини ўрнатади.

## 2. БАҲОЛАР БҮЙИЧА ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШГА ТАЪСИР ҚИЛУВЧИ ОМИЛЛАР

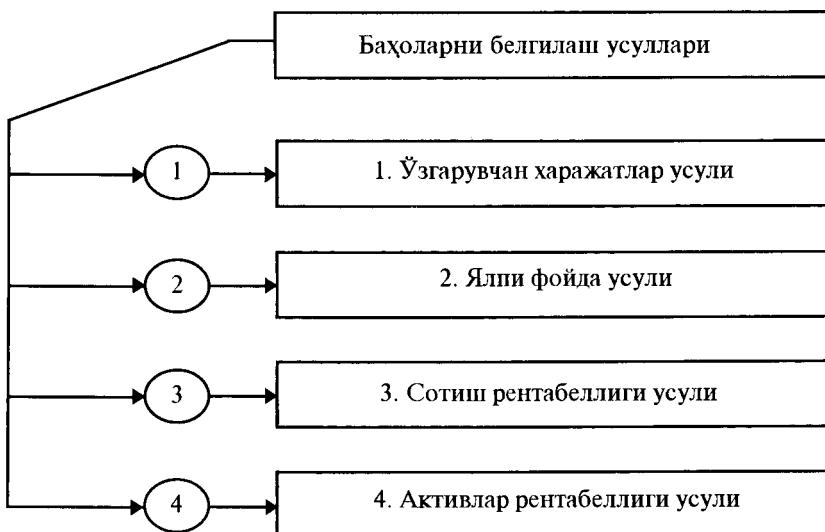


## 3. БАҲОЛАП (БАҲОЛАРНИ БЕЛГИЛАП) УСУЛЛАРИ

Ҳар қандай корхонада, яъни унинг мулк шакли ҳамда фаолият туридан (ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ёки иш бажаришдан) қатъи назар, асосий мақсад фойда олиш бўлар экан, бу эса ана шу корхонада ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга қандай баҳо белгиланишига бевосита боғлиқдир. Бир қарашда, бу ерда ҳамма масала оддийдек кўрингани билан худди мана шу баҳони белгилаш жуда жилдий ёнданув ва маъ-

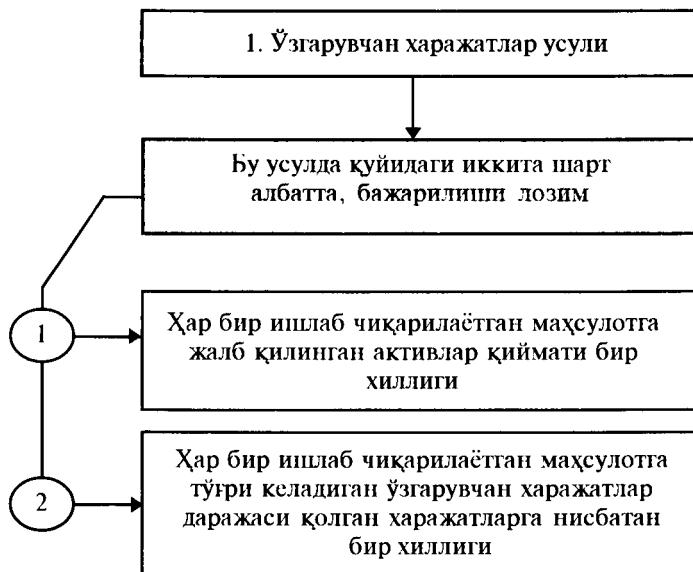
лум миқдордаги маҳсус иқтисодий билимлардан хабардор бўлишни ва уларни амалиётта боғлай олишни талаб қиласди. Нима учун шундай эканлигини қўйида, ушбу савол доирасида кўриб чиқамиз.

Ривожланган демократик мамлакатлар амалиётида ҳудди мана шу соҳада амалиётда катта самара билан қўлланилиб келинаётган ва умумэтироф этилган 4 та усул мавжуд. Уларнинг моҳиятини ҳар томонлама ўрганиш, иқтисодимиззининг турли тармоқларида фаолият юритаётган корхоналарда улардан самарали фойдаланиш мумкин деган холосага келишига асос бўлади. Шу мақсадда уларнинг ҳар бирининг иқтисодий моҳияти ва амалиётда ишлаш механизмини атрофлича тушишиб олиши мақсадга мувофиқдир.



Юқорида қайд қилинган, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлигига баҳо белгилашнинг 4 та усулидан дастлабкиси – баҳолар белгилашнинг ўзгарувчан харажатлар усулидир. Бу усул корхонада бошқарув ҳисобини ташкил қилишнинг энг муҳим бошлангич омилларидан бири бўлиб, корхона раҳбари ўзининг кундалик амалий фаолиятида жуда тез-тез дуч келиб турадиган усулдир. Бу усул раҳбарга харидорлар томонидан таклиф қилинаётган баҳо, ҳаттоқи, унинг таниархидан паст

бўлганда ҳам уни қайта ҳисоблаб чиқиб (харажатларнинг шартли-доимий ва шартли-ўзгарувчан қисмларини таҳлил қилини асосида), кейин хулюса қилишга ўргатади. Бу усулнинг амалиётда ишлани учун баъзи шарт-шароитлар бўлиши талаб қилилади (чиzmaga қаранг).



Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига баҳо белгиланинг кейинги усули бу – ялпи фойда усулиdir.

Бу усул корхона раҳбарининг стратегик қарорлар қабул қилишига асос яратади. Олишиши мўлжалланаштаётган фойда миқдори унинг амалга оширмоқчи бўлаётган режалари учун моддий асос яратади оладими, йўқми, старли бўлмаса, қанча етиин майди, у миқдорни қайси манбалар ҳисобидан тоини мумкин, деган муҳим саволларга оператив тарзда маълумотлар олишига имкон яратади. Булар эса, ўз навбатида, бизнеснинг бошланиш давридаёқ корхонани ташкил қилиш ва бонқариши, ривожлантириш стратегиясини тўғри белгилаш кафолатини таъминлайди. Ялпи фойда усули корхона раҳбарларига макро ва микро даражада шу муҳим кўрсаткич бўйича таҳдиллий ишларни амалга ошириш, фойда миқдорининг ўртача тармоқ,

худудий ва бутун мамлакат бүйича таққосланиши, вужудга келиши мүмкін бўлган четланишларни кўриш ҳамда четланишлар сабабини аниқлаш, шунингдек, шу борадаги мавжул резервларни ишга солиш варианtlарини ишлаб чиқиши имконини беради.

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига баҳо белгилашнинг сотиши рентабеллиги усули ҳар бир тадбиркор учун рақобат курашида ўзини тута олиши, максимал фойда кўриши имкониятларини ишга солиш ва фаолият тури бўйича бошқаларга нисбатан юқори шатижаларга эга бўлиш имконини яратади.

### **Мисол:**

Ишлаб чиқариши имконияти деярли чекланмаган ва нисбатан бир хил шароитда бўлган икки ишлаб чиқарувчи бир хилдаги пиёлаларни бозорга турли хил нархларда таклиф қилаяпли. Фараз қиласайлик, биринчи ишлаб чиқарувчидан бир дона пиёланинг ишлаб чиқариши таннархи 200 сўмни ташкил қилган ҳолда, уни сотиши баҳосини 300 сўмга белгилади ва бир соатда бир дона пиёла сотди.

Иккинчи ишлаб чиқарувчи эса 200 сўм ишлаб чиқариши таннархи бўлган пиёланинг сотиши баҳосини 270 сўмдан белгилаб, бир соат давомида 3 дона пиёла сотди. Кўриниб турибдики, иккинчи ишлаб чиқарувчи сотиши баҳосини наст белгилагани билан бозорни яхни ўргангандиги, харидорларни баҳо орқали жалб қилиши омиллари ҳисобига ўртacha бир соатда биринчи ишлаб чиқарувчига нисбатан 2 баравардан ортиқ фойда олишига муваффақ бўлган.

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига баҳо белгилашнинг яна бир усули – активлар рентабеллиги усулидир.

Бу усулининг ўзига хос хусусияти шундаки, у корхона раҳбарига баҳоларни белгилашида асосий воситалар ва айланма капитал айланисиши, янгиланиши даражаси, янгиланиши вақти ва миқдори бўйича аниқ маълумотлар беради. Корхона раҳбари ва менежерларига инвестиция мұхити, асосий капитал янгиланишини инобатта олган ҳолда баҳоларни белгилаш имкониятини яратади. Бунинг учун раҳбар ёки баҳоларни белгилаш бўйича масъул ходимлар, албатта капитал элементлари бўйича амортизация ҳисоблаш усуслари, улардан фойдаланиш,

Хисоб сиёсати каби қатор мұхим иқтисодий құрсақтичлар мөхиятини яхши билишлари талаң этилади.

Шу түртта усулининг қўлганиши бўйича мисол:

Корхона мол етказиб берувчиlardан деталлар сотиб олиб, автомобиль моторини йигади. Ишлаб чиқаришнинг умумий ҳажми хисоб даврида 14750 та моторга тенг бўлган. Бир дона маҳсулотга бўлган харажатлар эса шу даврда қўйидагича бўлган:

| Харажатлар   | жами<br>(сўмла) | бир донаси<br>(сўмла) |
|--|-----------------|-----------------------|
| 1. Ўзгарувчан ишлаб чиқариш<br>харажатлари:            |                 |                       |
| а) тўғри материал харажатлар                           | 88500           | 6.00                  |
| б) тўғри или ҳақи харажатлари                          | 66375           | 4.50                  |
| в) ўзгарувчан умум ишлаб чиқарини<br>харажатлари       | 44250           | 3.00                  |
| <b>ЖАМИ ЎЗГАРУВЧАН ХАРАЖАТЛАР</b>                      | <b>199125</b>   | <b>13.50</b>          |
| 2. Доимий умум ишлаб чиқарини<br>харажатлари           | 154875          | 10.50                 |
| 3. Маъмурий-бошқарув ва тижорат<br>харажатлари (МБТХ): |                 |                       |
| а) тижорат харажатлари                                 | 73750           | 5.00                  |
| б) умумий харажатлар                                   | 36875           | 2.50                  |
| в) маъмурий-бошқарув харажатлари                       | 22125           | 1.50                  |
| <b>ЖАМИ МБТХ</b>                                       | <b>132750</b>   | <b>9.00</b>           |
| <b>БАРЧА ХАРАЖАТЛАР (1+2+3)</b>                        | <b>486750</b>   | <b>33.00</b>          |

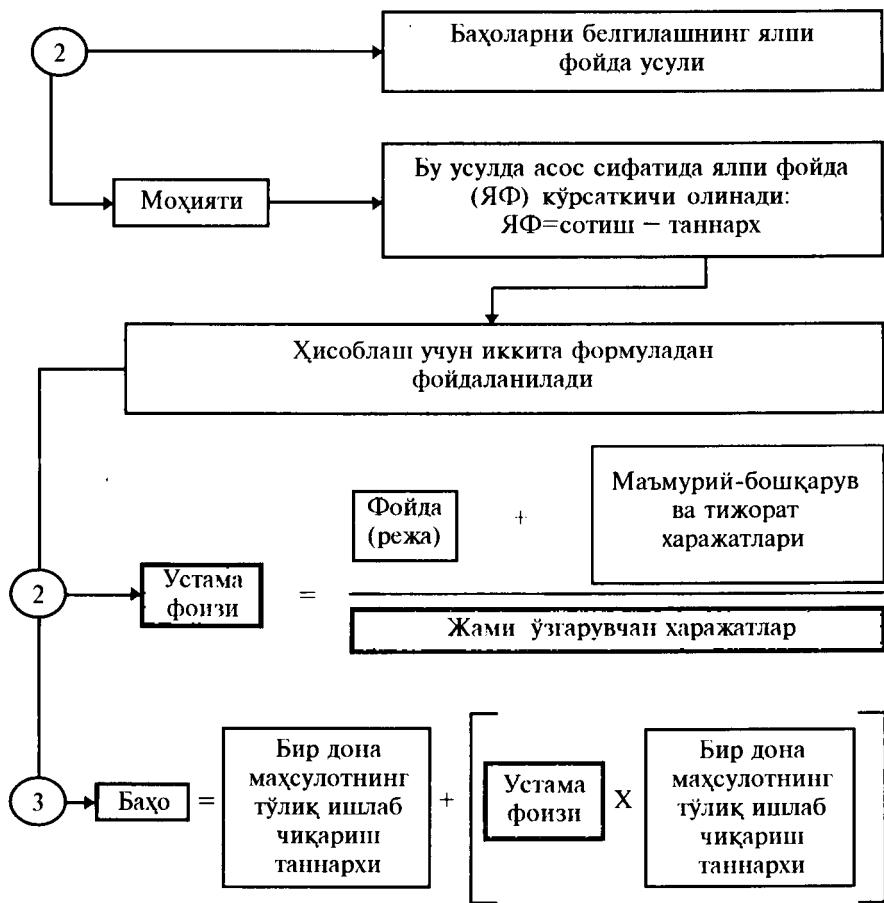
1. Хисобот йилида харажатларнииг ўзгаринии кутилмаяпти.
2. Корхона 110 625 сўмлик фойда олишни режалаштири-  
моқда.
3. Корхона активларининг умумий миқдори 921 875 сўм.
4. Активлар рентабеллиги шу ҳолатда 12 фоизни ташкил  
қиласади ( $110625 : 921875 \times 100$ ).



Мисолдан келиб чиқиладиган бўлса:

$$1. \text{ Устама фоизи} = (110625 + 154875 + 132750) : 199125 = 200\%$$

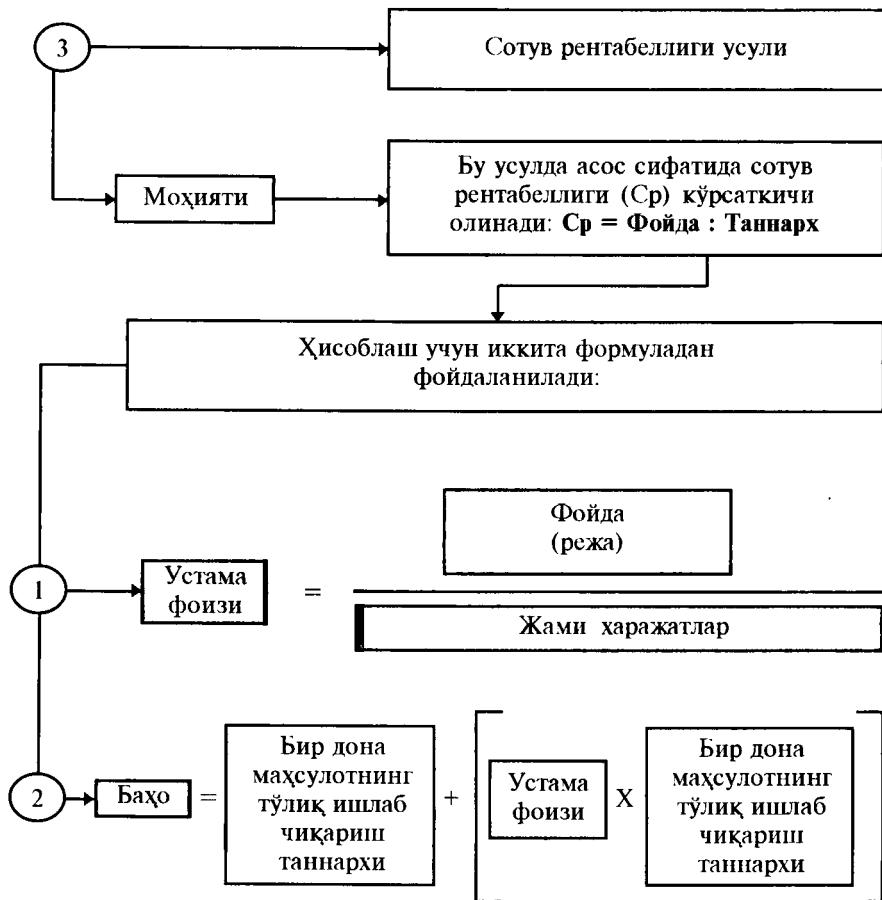
$$2. \text{ Баҳоси} = 13.50 + (13.50 \times 200\%) = 40.50$$



Мисолдан келиб чиқиладиган бўлса:

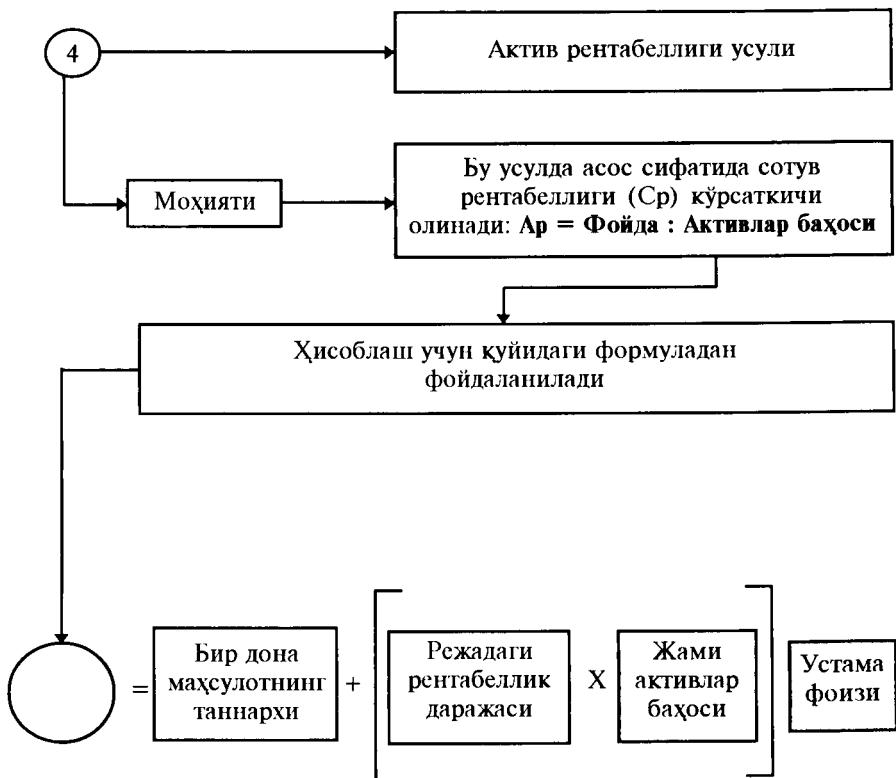
$$1. \text{ Устама фоизи} = (110625 + 132750) : (199125 + 154875) = 68.75\%$$

$$2. \text{ Баҳоси} = 13.50 + (24.0 \times 68.75\%) = 40.50$$



Мисолдан келиб чиқиладиган бўлса:

1. **Устама фоизи** =  $110625 : (199125 + 154875 + 132750) = 22.73\%$ ;
2. **Баҳоси** =  $13.50 + 10.50 + 9.00 + (33.0 \times 22.73\%) = 40.50$ .



Мисолдан келиб чиқиладиган бўлса:

$$1. \text{ Баҳо} = 13.50 + 10.50 + 9.00 + \{12\% \times (921875 : 14750)\} = 40.50.$$

#### 4 А) ТЕСТ САВОЛЛАРИ

1. Харажатларниң ўзгаришини «ўзини тутиши»ни ўрганиши баҳолар бўйича қарорлар қабул қилиш учун асосдир. Сиз шу фикрга қўшиласизми?

a) ҲА б) ЙЎҚ

2. Баҳолар бўйича тегишли қарорлар қабул қилинаётганда ишлаб чиқариш харажатлари одатда қўйидагилардан қайси бирини ўз ичита олади?

- а) тўғри ишлаб чиқариш харажатларини;
- б) эгри ишлаб чиқариш харажатларини;
- в) иккаласини ҳам;
- г) иккаласини ҳам эмас.

3. Баҳолар бўйича тегишли қарорлар қабул қилинаётганда корхона менежерлари, кўнчилик ҳолларда харажатлар базасига ҳам ўзгарувчан, ҳам доимий харажатларни қўшишни афзал кўрадилар. Сиз шу фикрга қўшиласизми?

- а) ҲА
- б) ЙЎҚ

4. Корхонанинг ишлаб чиқараётган бир дона маҳсулотига тўғри келадиган ўзгарувчан харажатлар 50 сўмни ташкил қилмоқда. Доимий харажатларнинг умумий миқдори 1 млн сўм бўлиб, у ишлаб чиқарилган барча маҳсулот ҳажмига нисбатан баравар тақсимланади. Маҳсулотнинг сотини баҳоси тўлиқ харажатларга яна 10 фоиз устамани қўшиш билан аниқланади. Агар жами 100 минг дона маҳсулот ишлаб чиқарилган бўлса, маҳсулот бирлигининг баҳоси қанчага тент бўлади?

- а ) 55 сўмга
- б ) 60 сўмга
- в ) 61 сўмга
- г ) 66 сўмга

5. Корхона 200 минг дона маҳсулот сотмоқчи. Доимий харажатлар 400 минг сўмни ташкил қилган, ўзгарувчан харажатлар сотув баҳосининг 60 фойизини ташкил қиласди. Шу ҳолатда корхона 100 минг сўм фойда олиш учун бир дона маҳсулотнинг сотини баҳосини неча сўм миқдорида белгилаши лозим?

- а ) 3.75 сўмда
- б ) 4.17 сўмда
- в ) 5.00 сўмда
- г ) 6.25 сўмда

6. Корхона бир ойда 8 минг дона маҳсулот ишлаб чиқаради ва сотади. Жами ишлаб чиқариш харажатлари 560 минг сўмни ташкил қиласди, шундан 160 минг сўм – ўзгарувчан харажат-

лар, 400 минг сўм – доимий харажатлар. Корхонада ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланимаётган асосий воситалар мавжуд бўлиб, улар ишлатиладиган бўлса, бир ойда яна қўшимча 2 минг дона маҳсулот қўшимча ишлаб чиқара олиши мумкин. Шу ҳажм бўйича маҳсус буюртма қабул қилиш масаласи кўтарила, қуйидаги баҳолардан қайси бири корхона манфаатларига тўғри кела олиши мумкин?

- а ) 17 сўм
- б ) 73 сўм
- в ) 62 сўм
- г ) 21 сўм

7. Корхона ўз активлари рентабеллигининг 30 фоиз атрофилда бўлишини хоҳдамоқда. Бир хил турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш учун корхонадаги мавжуд активларнинг умумий суммаси 100 минг сўмга teng. Келгуси йили сотилиши мумкин бўлган ҳажм тахминан 10 минг донани ташкил қиласди. Бир дона маҳсулотни ишлаб чиқариш харажатлари бўлса қуйидагича: ўзгарувчан ишлаб чиқариш харажатлари – 5 сўм, доимий ишлаб чиқариш харажатлари – 1 сўм, шунингдек, доимий тижорат ва маъмурӣ-бошқарув харажатлари – 2 сўм. Тўлиқ таннарх ҳисоби бўйича бир дона маҳсулотнинг сотув баҳоси қанчага teng бўлади?

- а ) 5 сўмга
- б ) 8 сўмга
- в ) 10 сўмга
- г ) 11 сўмга

#### **4 Б) МУАММОЛАР ВА ВАЗИФАЛАР**

##### ***1. Тури үсуллардан фойдаланиб, баҳоларни аниқлаш***

“BNM” компанияси уч турдаги ўйинчоқлар ишлаб чиқарди: сингил машиналар, тиркагичли юқ машиналари ва фургонлар. Ҳар бир автомобиль турларини ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган харажатлар тўғрисида қуйидаги маълумотлар мавжуд (1-жадвал):

I-жадвал

|   | Сарф-харажатлар                        | жами   | енгил машиналар | юк машиналар | фургон |
|---|--|--------|-----------------|--------------|--------|
| 1 | <b>Материаллар:</b>                    |        |                 |              |        |
|   | металл                                 | 137000 | 62500           | 29000        | 45500  |
|   | үқлар                                  | 5250   | 2500            | 1000         | 1750   |
|   | ғилдираклар                            | 9250   | 3750            | 2000         | 3500   |
|   | ранг-бүёклар                           | 70500  | 30000           | 16000        | 4500   |
| 2 | <b>Мәҳнат харажатлари</b>              |        |                 |              |        |
|   | штамплаш                               | 53750  | 22500           | 12000        | 19250  |
|   | пайвандлаш                             | 94000  | 425000          | 20000        | 3150   |
|   | ранг беринш                            | 107500 | 45000           | 24000        | 38500  |
|   | теринш-йиғиши                          | 44250  | 17500           | 11000        | 15750  |
|   | Билвосита мәһнат харажати              | 173000 | 77500           | 36000        | 59500  |
|   | Бевосита қўшимча сарфлар               | 30000  | 12500           | 7000         | 10500  |
|   | Ўзгарувчан ишлаб чиқариш харажатлари   | 90500  | 40000           | 19000        | 31500  |
|   | Доимий ишлаб чиқарыш харажатлари       | 120000 | 45%             | 25%          | 30%    |
|   | Тижорат харажатлари                    | 105000 | 40%             | 20%          | 40%    |
|   | Маркетинг бўйича ўзгарувчан харажатлар | 123000 | 55000           | 26000        | 42000  |
|   | Маркетинг бўйича доимий харажатлар     | 854000 | 40%             | 25%          | 35%    |
|   | Маъмурий-бошқарув харажатлари          | 47600  | 40%             | 25%          | 35%    |

Корхона ҳар бир маҳсулот туридан энг камида харажатлар миқдоридан 30% ҳажмида фойда олишини режалаштирган.

Сотини ҳажми қўйидагича белгиланган:

- сингил машиналардан — 50 000 дона
- тиркагичли юк машиналаридан — 20 000 дона
- фургонлардан — 35 000 дона

Захира ҳажми ўзгармасдан қолади.

## **Талаб қилинади**

Қуйидаги усуллардан фойдаланиб, ҳар бир автомобиль турининг сотини баҳосини аниқлаш лозим:

- а) ялпи фойда;
- б) сотув рентабеллиги.

### **2. Таппархни ҳисоблаш ва баҳоларни аниқлаш**

“АВ” корхонаси автомобиль шиналарини ишлаб чиқаради. Корхонанинг йил давомидаги фаолияти тұғрисида қуйидаги-ча маълумотлар мавжуд:

|  |           |
|--|-----------|
| — ўзгарувчан ишлаб чиқариш харажатлари | 1 530 000 |
| — доимий ишлаб чиқариш харажатлари     | 540 000   |
| — тижорат харажатлари                  | 360 000   |
| — маъмурий-бониқарув харажатлари       | 202 500   |
| — кўзда тутилаётган фойда миқдори      | 337 500   |

Шу йили корхонанинг автомобиль шиналарига бўлган талаб 450 минг донаси тапкил қилиниши ҳисоб-китоб қилинган.

## **Талаб қилинади**

1. Бир дона маҳсулотининг лойиҳаланғирилаётган таппархини ҳисоблаб топини.

2. Қуйидаги усуллардан фойдаланиб маҳсулот баҳосини ҳисоблаб беринг:

- а) ялпи фойда усули;
- б) сотув рентабеллиги.

### **3. Кўрсатилаётган хизмат баҳосини аниқлаш**

“ВС” корхонаси йирик шохли моллардаги касалликларни текшириши ва уларни эмлапп-даволап билан шугулланади. Ана шундай текширишлар энг камила бир йилда бир марта ўтказилишини лозим. Йил давомида содир этилишини режаланғирилаётган харажатлар тұғрисида қуйидаги маълумотлар мавжуд:

|  |         |
|--|---------|
| — тұғри меҳнат харажатлари             | 425 000 |
| — ўзгарувчан ишлаб чиқариш харажатлари | 350 000 |
| — доимий ишлаб чиқариш харажатлари     | 237 500 |
| — маркетинг харажатлари                | 162 500 |

|                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| — маъмурий-бошқарув харажатлари     | 137 500 |
| — кўзда тугилаётган фойда миқдори   | 125 000 |
| — фойдаланилаётган активлар миқдори | 781 250 |

Шу йили корхона 125 минг бош қорамолни текширишдан ўтказинчлари ва эмлашлари мумкин. Активларининг ўртача рентабеллиги – 16 фоиз.

### Талаб қилинади

- Бир дона қорамолни текшириш-эмлаши харажатлари таннархини ҳисоблаб беринг.
- Қўйидаги усуллардан фойдаланиб, текшириш-эмлаш баҳосини ҳисоблаб беринг:
  - ялпи фойда усули;
  - сотув рентабеллиги.

### 4 В) ВАЗИЯТЛИ МАСАЛА

“Ўткир” ОТАЖ мебеллар ишлаб чиқаради. Мебелларнинг баҳоси, уларнинг турларига қараб 10 минг сўмдан 250 минг сўмгача. Охирги ўн йиллар давомида акциядорлик жамияти мебелларнинг баҳосини белгилашда ишлаб чиқариш ташархи миқдорига 20 фоиз устама қўйини тамойилига асосланиб келмоқда. Хусусан, яқиндагина ишлаб чиқарилган мебелларга баҳо белгилаш қўйидагича амалга оширилган:

|                                  |        |
|----------------------------------|--------|
| — тўғри материал харажатлари     | 5 000  |
| — тўғри меҳнат харажатлари       | 8 000  |
| — умум ишлаб чиқариш харажатлари | 2 000  |
| жами харажатлар суммаси          | 15 000 |
| 20 фоиз устама                   | 3 000  |
| сотини баҳоси                    | 18 000 |

Мабодо, харидорларни баҳо қаноатлантирумаса, у ҳолда директор мебель баҳосини 5 фоизгача камайтиришга рухсат берган. Шу ҳолда устаманинг миқдори мос равишда 15 фоизни ташкил қиласди.

Акциядорлик жамиятининг менежери баҳоларни белгилаш бўйича маҳсус ташкил қилинган маълака ошириш курсларида қатнашиб, маржинал фойда усулини яхши ўрганиб қайтди. Менежер мана шу маржинал усулининг ишлаб чиқарилаётган мебелларга баҳо белгилашда амалдаги усулга қараганда анча афзал ва самарали бўлиши мумкинligини сезди.

Сарф-харажатлар бюджетида умум ишлаб чиқариш харожатлари микдори 150 минг сўмни ташкил қилиб, унинг 90 минг сўми доимий ва 60 минг сўми ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатларидир.

### **Талаб қилинади**

1. Фараз қилайлик, акциядорлик жамияти ишлаб чиқариб таклиф қилаётган мебелига бўлган ҳар иккала нархни ҳам харидор қабул қилмади, яъни мебель 18 минг сўмга ҳам, 15 750 (5 фоиз четирма) сўмга ҳам сотилмаяпти. Харидор 15 минг сўм баҳони таклиф қиласяпти.

- а) менежер маржинал усулдан фойдаланиб, белгилапи мумкин бўлган энг паст сотув баҳоси қанча сўм бўлади?
- б) ана шу энг паст сотув баҳосини харидор қабул қилса, у ҳолда фойда суммаси қанчани ташкил қиласи?

2. Директорниң мебелга сотув баҳосини белгилапи усулига қараганда, менежер тавсия қилаётган маржинал усулининг нима афзалликлари бор?

Баҳони белгилашдаги маржинал усулиниң қандай камчиликлари бор?

---

## **VIII БОБ. БОШҚАРУВ ҲИСОБИДА ЧИЗИҚЛИ ДАСТУРЛАШ МОДЕЛИ**

### **Мавзунинг мақсади**

Ушбу мавзу “Бошқарув ҳисоби”нинг асосий мавзуларидан бири бўлиб, унда корхоналарда қайси йўл билан чекланган ресурслардан энг самарали фойдаланиш йўллари, харажатларни имкон қадар камайтириш ва шунга мувофиқ фойда миқдорини қўпайтириш ўналишилари, моделилари хусусияти батафсил ёритилган.

Асосий эътибор, юқорида санаб ўтилган асосий молиявий-иқтисодий қўрсаткичлар бўйича энг оптимал счимни топиш чизиқли дастурлаш модели орқали самарали амалга оширилиши мумкинлигига қаратилган.

Чизиқли дастурлаш моделида фараз қилинадики, маълум миқдордаги молиявий, меҳнат ва моддий ресурслар асосий мақсадни амалга ошириш учун маълум миқдордаги харажат ва чиқимларни вужудга келтиради. Шу ўринда корхона раҳбарининг асосий вазифаси мавжуд шу имкониятилар доирасида энг кўп фойда олиш учун қайси товардан қанча миқдорда ишлаб чиқаринни белгилапи талаб қилинади.

#### **1. ЧИЗИҚЛИ ДАСТУРЛАШ МОДЕЛЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШ ЗАРУРИЯТИ**

Мулк шакли ва фаолият туридан қатъи назар, ўзаро рако-бат муҳити кучайиб бориши жараёнида корхоналарни бошқариш юқори малака ва чуқур иқтисодий билимларни талаб қиласди. Иқтисодий жараёнларнинг модельланитирилиши ишлаб чиқарини қонуиларига асосланган мавжуд барқарор алоқалар асосила амалга оширилади.

Ишлаб чиқарини тўлиқ инсон манфаатлари ва мақсадлари йўлида жамиятнинг ривожланиши қонунларига боғланган ҳолда хизмат қиласа-да, у табиат қонунларини билиш асосида ташкил этилади ва бу қонунларга бўйсунади. Шу боисдан, табиатдаги сингари иқтисодиётда ҳам барқарор қонуний боғланишилар мавжуддир. Шунинг учун уларнинг математик тузилишини

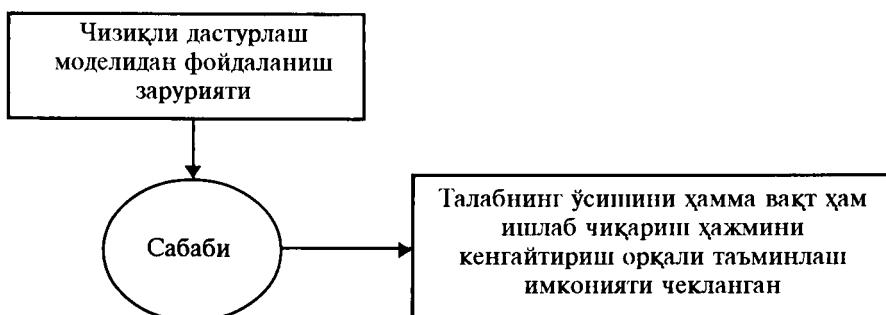
шакллантириш, иқтисодий жараёнларни математик моделләштириши мүмкін.

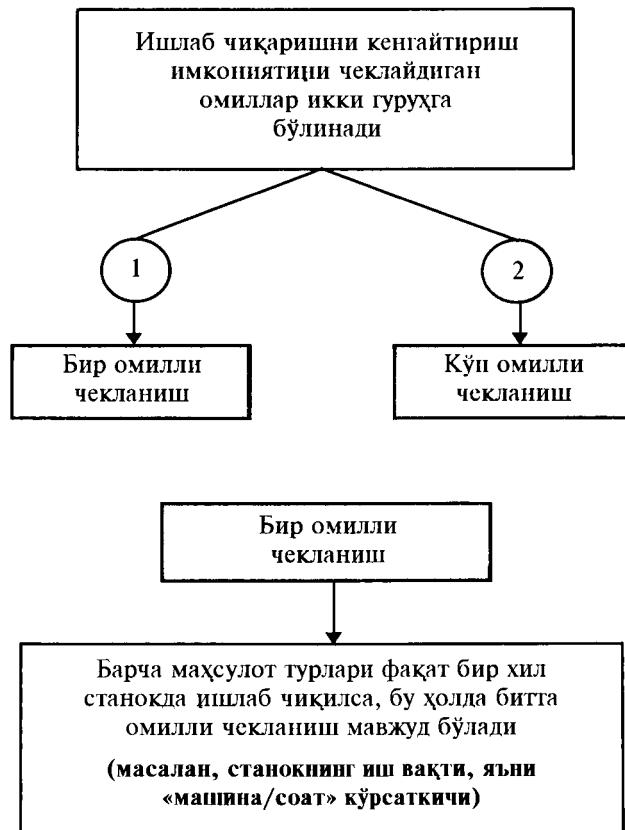
Бунинг учун корхона раҳбари ёки ана шу иқтисодий жараённи математик моделләштиришини ўз олдига мақсад қилиб олаётган ҳар бир мутахассис бир қатор иқтисодий билимларни, шунингдек, математик моделләштириши асосларини, уни амалга ошириш босқичларини пухта билиб олишлари лозим бўлади.

### ***Чизиқли дастурлаш моделидан фойдаланиш зарурятни***

Хар қандай корхона – маҳсулот ишлаб чиқарувчими, хизмат кўрсатувчими ёки иш бажарувчими, қатъи назар, шунингдек, мулк шаклидан ҳам қатъи назар, ўз фаолиятларини олиб боришларида жуда кўплаб мөлдий, молиявий ва меҳнат ресурслари чекланишларига (пул маблағлари стишмаслиги, айланма маблағлари танқислиги, малакали ишчи кучи камлиги, юқори технологияларга асосланган асбоб-ускуналар етишмаслиги ва ш.к.) дуч келади.

Агар ишлаб чиқаришда чекланишлар бўлмаса, у ҳолда сотиш бўлиммининг ходимлари ва менежерлари маҳсулот чиқаришини кўнгайтириш ва ёки маҳсулотларни энг юқори маржинал фойда билан сотишга ҳаракат қиласалар ҳам бўлади. Лекин ишлаб чиқаришда чекланишлар мавжуд бўлса, у ҳолда энг юқори маржинал фойдага эга бўлган маҳсулотлар унча даромадгир бўлмаслиги мумкин. Фақат ишлаб чиқариши жараёнлари ва унинг барча чекланишларини аниқ моделләштириши ёрдамида ишлаб чиқариш ва сотиш учун анча фойдали бўлган маҳсулотлар ва хизматларни аниқлаб олиш мумкин.



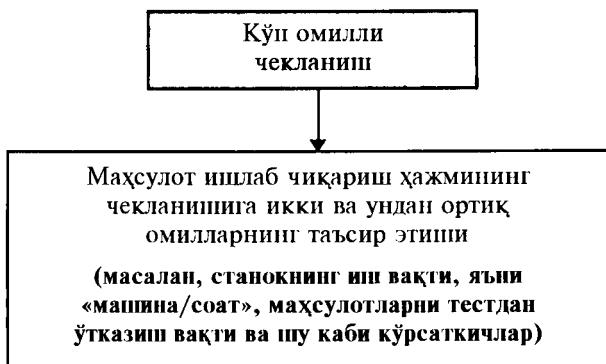


Масалан, корхона фақат икки турдаги маҳсулотнинг бирини ишлаб чиқаришни танлани мумкин. Қуйидаги маълумотлар мавжуд:

| Кўрсаткичлар                                 | Маҳсулот турлари |        |
|--|------------------|--------|
|  | «1»              | «2»    |
| 1. Бир дона маҳсулотнинг сотилиши баҳоси     | 10               | 15     |
| 2. Бир дона маҳсулотнинг ўзгарувчан харажати | 4                | 7      |
| 3. Маржинал фойда                            | 6                | 6      |
| 4. Маҳсулот бирлиғи, машина/соат             | 3 соат           | 6 соат |

## Хулоса

1. Агар иккала маҳсулот ишлаб чиқарини бўйича чекланиши бўлмаганда эди, корхона ҳар икки турдаги маҳсулотни ҳам ишлаб чиқарган бўлар эди.
2. Битта чекланиши мавжуд бўлгани учун корхона битта турдаги, яъни биринчи турдаги маҳсулотни ишлаб чиқарини қабул қиласди.



### Масалан:

Олдинги мисолни давом эттириб, фараз қиласдик, ишлаб чиқариш ҳажмига яна бир омил таъсир этаяпти.

Бу омил – ҳар бир маҳсулотни тестдан ўтказини учун бизнинг ихтиёrimизда 12 соат вақт бор. Ҳар бир маҳсулотни тестдан ўтказини бир хил – 2 соатдан талаб қиласди. Шу ҳолатда, бир соатда “1” маҳсулотнинг тести натижасидаги маржинал фойда 4 га (8:2 соат) тенг бўлади. “Тест” кўрсаткичи “машина/соат” кўрсаткичига нисбатан асосий кўрсаткичга тескари таъсир кўрсатади.

Шу омил таъсири натижаси бўйича хулоса қилинадиган бўлса, “тест” омилида афзалик “2” маҳсулотга берилади.



Ана иккала чекланиши омили таъсирида қайси маҳсулот турини ишлаб чиқишга афзалик берипни аниқлаш учун чизиқли дастурлаш моделидан фойдаланилади

## 2. ЧИЗИҚЛИ ДАСТУРЛАШ МОДЕЛИНИНГ АСОСИ

Модель – намуна, реал ўхшашлик, предметнинг, жараённинг ва воқеликнинг акс эттирилишидир.

Модель характеристи түғрисидаги кўрсаткичлар мажмуси модельлаштирилаётган объектларнинг асосий хусусиятлари ҳақида мулоҳаза юритиш учун етарли миқдорда ахборотларни ва унга мос қарорлар чиқариш имконини бериши лозим.

Иқтисодий математик модель (ИММ) бир ёки бир неча математик ифодалар (тепглама, функция, тенгсизлик) ёрдамида иқтисодий жараёнларни ёки воқеликларни акс эттирувчи талқин бўлиб, модельлаштирилаётган объектнинг белгилаб кўйилган ёки эҳтимоли кутилаётган шарт-шароитларда ўзини тутишини кўрсатади.

Моделнинг модельлаштирилаётган объектта мос келиши учун унинг кўришишида қуидаги қоидаларга риоя қилиниши шарт:

- объектни тўла акс эттириши;
- объект характеристикасига мос келиши;
- объект характеристикаларининг ўзгаришига қараб, моделга ўзгартиш киритиш эҳтимолининг мавжудлиги;
- машинада дастурлаш қоидаларига модель алгоритмларининг мос келиши;
- математик модельни математик кўринини усуслари ва шаклларига айлантириш эҳтимолининг борлиги.

Модельлаштириш корхона бошқарув механизмининг мажмусини эмас, балки унинг айрим функцияларини талқин этишга мўлжалланган бўлиб, ушбу функцияларнинг асосийлари қуидагилардан иборат:

- буюргталарни бажариш ва харажатларни босқичма-босқич талқин этиш билан боғлиқ ҳолда ишлаб чиқаришни модельлаштириш;
- истеъмолчига етказиб бериш ва ҳақини тўлаш билан боғлиқ ҳолда маҳсулот сотишни модельлаштириш;
- ишлаб чиқаришга алоқадор хом ашё, материал, жамловчи қисмлар сотиб олинишини модельлаштириш;
- калькуляция сметалари ва харажатлар элементлари бўйича, ишлаб чиқариш харажатлари сметалари бўйича таннархни модельлаштириш.

Таъкидлаб ўтиш лозимки, математик асосда кўрилган ва қайд этилган график моделлар кам самаралидир, чунки улар

статистик бўлиб, улар асосида ҳисоб-китоб ишларини амалга ошириш ва оптимал қарорлар қабул қилиш анча мураккаб.

Моделлар, хусусан, иқтисодий моделларнинг асосий вазифаси – маълум қоидаларга бўйсунувчи математик функциялар ёрдамида иқтисодий воқеиликларни кўриш, таҳлил қилиш, солишириш ва башорат қилишдир. Маълумки, модель асл нусхага тўлиқ мос келмайди, иқтисодий воқеиликлар ва жараёнларни уларнинг барча мураккабликлари билан бирга акс эттира олмайди, балки объектнинг факат асосий характеристикаларига нисбатан содда чизмалар сифатида кўриб чиқади ва шакллантиради.

Ихтиёрий танлаб олинган модельга киритилган омиллар ва кўрсаткичлар сони, агар катталиклар объектининг асосий бош хусусиятларини акс эттирасигина, унинг реал обьектга яқинлашуви даражасини кўрсатади.

Ана шунинг учун ҳам моделларни ишлаб чиқиш жараёни обьектнинг хақиқий мавжуд белгиларини танлаб олишдан ва уларни кейинчалик математик формулалар, тенгламалар кўришишiga келтиришдан бошланади.

Бизнес, яъни корхона фаолиятини моделлантиришдан кўзланган асосий мақсад, сарф-харажатларни ва натижаларни оптималлантириш бўлиб, унинг ечими икки вариантини кўзда тутади:

1. Чекланган ресурслардан фойдаланган ҳолда максимум натижаларга эришиш;
2. Аниқ белгиланган натижаларга эришиш учун энг кам миқдорда харажатлар қилиш.

Иқтисодий адабиётларда “минимум харажатлар” билан “максимум натижалар” ибораси кўп учрайди. Лекин масаланинг бу тариқа кўйилиши ҳар доим ҳам тўғри бўлавермайди, зеро, айнан бир иқтисодий масаланинг ҳал этилишидаги минимум, ҳар доим максимумни инкор этади ва аксинча. Бирор-бир нарса билан чекланмаган “минимум” ва “максимум” харажатлар чексизликлар.

Айрим олинган корхона амалиётида иқтисодий-математик моделларнинг қўлланилиши ишлаб чиқариш ва истеъмолнинг иқтисодий шаклланишишга олиб келиш билан бирга иқтисодий муносабатлар характеристини (аввало, бирор қарорга келиш ва қабул қилиш масалаларида) ўзgartиради.

Ишлаб чиқаришни бошқарип жараёнларининг оптимальлаштирилиши мутахассисларни “бошқарувчи” даражасига олиб чиқади ва улар корхона бошқарувчиси даражасидан бир неча погона паст турсалар-да, бошқарувчи уларнинг тавсияларини ҳисобга олиши мумкин.

Корхона фаолияти натижаларини ва харажатларини оптимальлаштириш учун унинг фаолиятини баҳоловчи белгиларни аниқлани лозим, яъни қўйилган масалага мос келувчи оптимальлик мезонини топиш керак бўлади. Қабул қилинган ҳар қандай қарор корхонани унинг олдига қўйилган мақсадга максимал даражада яқинлаштириши шарт.

ИММ муҳим бошқарув қуроли ҳисобланса-да, ҳозирча ишлаб чиқариш ва бошқарув тизимининг ёрдамчи қуроли сифатида қолади. Моделлар ёрдамида қилинган ҳисоб-китоб натижалари ҳозирги пайтда асосан маслаҳат берувчи восита сифатида қўлланилали. Энг сўнгти ҳал килувчи қарорга келини раҳбарга боғлиқ бўлиб қолади. Бундай ҳол моделлаштиришдаги асосий қўйилдаги камчиликлар билан изоҳланади:

- модельга масалани ҳал этиш учун керак бўлмаган кўрсаткичлар ва нормативларнинг киритилиши;
- мазкур обьект учун зарур бўлган характеристикаларнинг ва ўзгарувчан катталикларининг модельга киритилмаслиги;
- моделлаштирилаётган обьект параметрларига етарли баҳо бермаслик;
- модель таркибидаги камчиликлар, яъни қабул қилинган омиллар функционал боғланишларининг нотўри ёки иоаниқ белгиланиши;
- асосий параметрларни ва обьект динамикасида ўзгарувчи параметрларни тўлиқ қамраб ололмайдиган даражада модельларни соддалаштириш;
- ўзгарувчи параметрлар таҳлилиниң мураккаблаштирилиши ҳамда моделлаштириши учун вақт ва ресурслар сарфининг ортишига олиб келувчи модельларнинг мураккаблаштириб юборишиши.

Иқтисодиётнинг турли даражалари ва томонлари учун қўйидаги ИММлар ишлаб чиқилади:

- тақсимот модели;
- адаптив модель;

- имитация модели;
- макроиқтисодий модель;
- хўжалик ҳисоби модели (микроиқтисодий);
- иқтисодий-статистик модель ва шу кабилар.

Ўрта ва йирик корхоналар фаолиятини таҳдил қилиш учун:

- тармоқлараро баланснинг таянч модели;
- хўжалик ҳисоби модели;
- иқтисодий-статистик модель ва бошқалардан фойдаланилади.

Тармоқлараро балансларда, корхона шароитларига тўғри келувчи ёнг содда тенгламанинг қўлланилишини материалларга бўлган талабни ҳисоблани мисолида кўриш мумкин.

Иқтисодиётда оптималлантирилган моделлар муҳим ўрин тутади. Улар функционал ёки оптималлик мезони деб аталувчи тенгламалар, тенгликлар ва тенгсизликлар тизимидан иборатлар.

Бундай мезонлар ёрдамида корхона учун муҳим бўлган қандайлир кўрсаткич бўйича ёнг мақбул қарорга келинади. Масалан, белгиланган ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариши учун материаллар сарфининг минимум бўлиши ёки аксинча, белтилаб қўйилган моддий ресурслар бўйича максимум ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариши (ларомадга эга бўлиши) каби.

ИММнинг афзалиги унивралитика намоён бўлади.

Бонқарув ҳисобида моделлардан фойдаланиши, хусусан, чизиқли дастурлаш моделларидан фойдаланиши кўпчилик олимлар ишларида учрайди. Лекин удан фойдаланиши борасидаги фикр-мулоҳазалар бир хил эмас.

Бизнинг фикримизча, бонқарув ҳисобида чизиқли дастурлаш модели ёрдамида ечиладиган асосий масала — бу қўйилган мақсаднинг оптимал ечимини тошишдир. Оддийроқ ифодаланадиган бўлса, барча корхона раҳбарларининг асосий мақсади бўлган фойдани кўпайтириши ёки фойдаланилаётган ресурсларни камайтиришга эришиш учун қандай қилиб чекланган ресурсларни тақсимлаш керак, деган саволга асосли жавоб тоғипи.

Чизиқли дастурлаш моделининг барча ўзаро баглиқликлари ҳам чизиқли ҳисобланади. Чизиқли дастурлаш моделлари нефтни тозалаш, кимёвий препаратлар ишлаб чиқариши,

озиқ-овқат маҳсулотларини қайта ишлаш ва умуман, барча ишлаб чиқариш соҳаларида жуда самарали тарзда кенг қўлланилиши мумкин. Чизиқли дастурлаш моделининг кириш ва чиқиши маълумотлари, тахмин ва чекловларини тушина оладиган бухгалтерлар (молиявий менежерлар) корхоналарнинг бутун фаолиятини бошқаришда муҳим роль ўйнайдилар.

Чизиқли дастурлаш (ЧД) моделидан ишлаб чиқарилиши мўлжаланаётган маҳсулот турлари ичидан энг афзалларини танлаб олиш, маҳсулот ассортиментини аниқлаш, материалларнинг ўрнини алмаштириш ва биргаликда ишлатиш, календарли режалаштиришни ишлаб чиқиши каби бошқарув қарорларини ечишда фойдаланилади. Чизиқли дастурлаш моделининг бу имкониятларини бошқарув соҳасидаги барча иқтисадчи олимлар бир хилда тан оладилар.

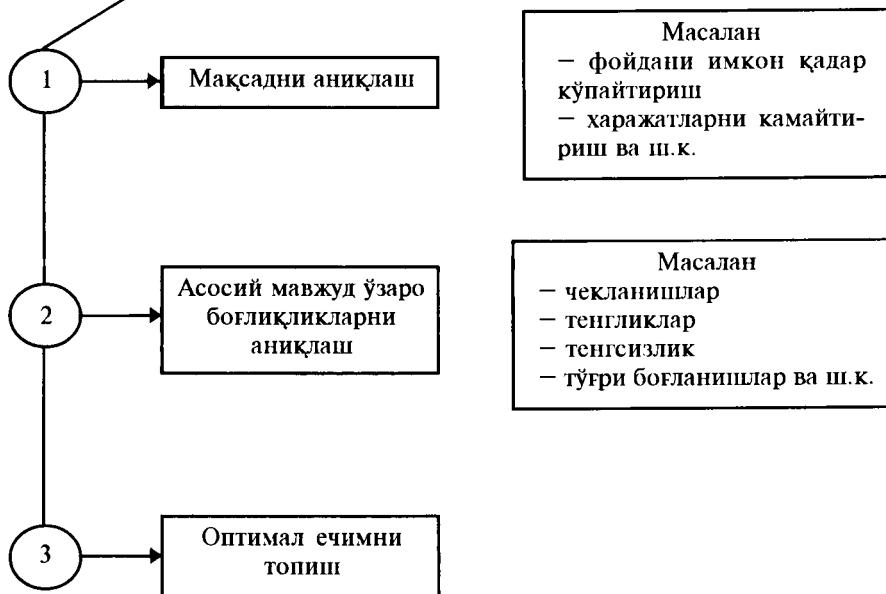
Чизиқли дастурлаш моделида ресурсларнинг муайян тўплами мавжуд ва бу ресурслар мазкур харажатларни маълум бир даражасини таъминлаши кўзда тутилади. Раҳбарининг асосий мақсади максимал даражада фойда олиш учун ва ишлаб чиқариш ресурслари чекланган бир шароитда ёки бонка омиллар остида қандай товар ва хизматларни қанча ишлаб чиқариш қарорини тацлай олишида намоёп бўлади.

### **3. ЧИЗИҚЛИ ДАСТУРЛАШ МОДЕЛИ МУАММОЛАРИНИ ЕЧИШ БОСҚИЧЛАРИ**

Чизиқли дастурлаш моделидан бозор муносабатлари тобора эркинлашиб бораётган ҳозирги даврда самарали фойдаланиш учун унинг олдига масала қўйилиши ва қўйилган масала ечимини топиш учун муҳим саналадиган босқичлар кетмакетлигини ҳар бир раҳбар яхши билиши керак бўлади.

Чизиқли дастурлаш масалалари счими уч босқични ўз ичига олади (куйидаги чизмага қаранг):

## Чизиқли дастурлаш муаммоларини ечиш босқичлари



### *Maqsadni aniqlash*

Maqsad функцияси максималлаштирилиши (масалан, фойда) ёки минималлаштирилиши (харажатлар) лозим бўлган мақсадларни аниқлайди. Оддийроқ ифодаланадиган бўлса, чизиқли дастурлаш модели ёрдамида раҳбар ўзи учун қандай масала ечимини топишга интилаётганинги аниқ белгилаб олиши лозим.



### *Асосий ўзаро боғлиқликларни аниқлаш*

Бу ўзаро боғлиқликлар чизиқли функциялар сифатида ифодаланган чекловларни ўз ичига олади. Чеклаш – бу математик моделда барча ўзгаришлар қаноатлантириши лозим бўлган математик тенгсизлик (ёки тенглик)дир. Масалан, ишлаб чиқаришга бевосита таъсир қиласидиган имкониятлар ва чеклашлар (моддий ресурслар, меҳнат ресурслари, хом ашё имконияти, маҳсулот компонентларининг барчаси етарли бўлиши ва ш.к.).

## Иккинчи босқич

Мавжуд бўлган ўзаро боғлиқликларни қўйидаги тенгизликлар кўрининишида ифодалаш мумкин

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| a) 1-цех бўйича чекланишини  | $1.5 \times C + 2.0 \times L = 300$ |
| б) 2-цех бўйича чекланишини  | $1.0 \times C + 0.5 \times L = 120$ |
| в) материал етишимаслиги сабабли “L” маҳсулотини ишлаб чиқиш чекланганлигини | $L \leq 126$                        |
| г) салбий ишлаб чиқариш бўлмагани учун                                       | $C \geq 0$ ва $L \geq 0$            |

### *Оптимал ечими топиш*

Мақсад функцияси фақат иккита ўзгарувчига эга бўлса ва чекловлар сони кўп бўлмаса, у ҳолда оитимал ечими топиш учун график усул, хатолик ва синаш усулидан фойдаланиш мумкин. Амалиётда юзага келадиган бирмунча қийин ҳолатларда компьютер учун дастурли таъминотнинг маҳсус пакетларидан фойдаланиш зарур бўлади.

Рақобат муҳити таъсири кучаяётган ва ташқи бозор ҳамда барча истеъмолчилар талаби ўсаётган даврда ҳар бир раҳбар ана шу чизиқли дастурларни моделидан ўзининг кундалик амалиётида фойдаланиши ва корхонанинг иқтисоди билан боғлиқ бўлган ўз қарорларини унга суюниб қабул қилишини мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз.

Амалиётда одатда, маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини биттадан кўпроқ омиллар чеклайди. Бундай ҳолатда биз оддийгина маржинал фойданинг чекловчи ресурс бирлигига нисбатидан фойдаланиб, турли маҳсулотлар фойда даражасини занжирланишимиз мумкин. Бир нечта чекловчи омиллар мавжуд бўлган шароитда маҳсулотларни занжирлаш сезиларли фарқланади.

Бир маҳсулотли оддий “харажатлар – ҳажм – фойда таҳдиди”нинг чекланилар сони кўп бўлган маҳсулотлар тўпламигача кенгайиши бугун ишлаб чиқаринида маржинал фойдани максималлаштирувчи ишлаб чиқариш режасини аниқлаб олиш учун чизиқли дастурлаш моделинини ифодаланиш талаб этади. Чизиқли дастурлаш моделининг муҳим хуносаси шуки, анча

даромадгир маҳсулотлар бўлиб, истеъмол қилинган чекловчи ресурслар бирлигидан маржинал фойдани максималлаштирадиган маҳсулотлар ҳисобланади. Агар кўплаб чекловчи омиллар мавжуд бўлса, фойдани оддий муҳимлик даражасига қараб ажратиш имконияти бўлмаган ҳолатда чизиқли дастурлаш моделининг ечими барча чекловларни қаноатлантирган ҳолда жами маржинал фойдани максималлаштиради.

Амалиётда, одатда, биттадан кўп чекловлар учрайди. Демак, чекловлар тўплами мавжуд бўлганда жами маржинал фойдани максималлаштириш асосий масала ҳисобланади. Чизиқли дастурлаш модели чизиқлилик тўғрисидаги тасаввурлар маъқул ҳисобланган масалаларни ечишда фойдаланилади.

Чизиқли дастурлаш моделларини қўллаётгандан биз фақат битта омил – маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми маҳсулотта кетган жами харажатлар ўзгаришини келтириб чиқариппини кўзда тутамиз. Барча бошқа харажатлар ўзгармас бўлсин дейлик. Барча қисқа муддатли қарорлар учун бу тахмин етарлича маъқул ҳисобланади. Қаерда бу фаразлар маъқул бўлмаса, унда қарорлар қабул қилиш учун бошқа моделлардан фойдаланиши керак.

Маҳсулотнинг оитимал ассортиментини аниқлашга доир мисол кўриб чиқамиз:

Кичик корхонада кенг тижорат ва истеъмол товарлари учун нашриёт ва канцелярия моллари ишлаб чиқарилади. Хусусан, икки турдаги (“С” ва “Л”) босма маҳсулотлари (альбом) ишлаб чиқарилади ва синовдан ўгади. Альбомларнинг ҳар бир модели иккита бўлинмадан, яъни ишлаб чиқарув ва синов цехларидан ўгади (1-жадвал)<sup>1</sup>.

Фараз қилайлик, цех фақат битта альбом ишлаб чиқарди. Жадвалдан кўришиб турибдики, ишлаб чиқарув цехи кўпи билан С турдаги 200 та альбом (300 машина-соати : 1,5 машина-соати бир альбомга = 200 альбом) ёки Л турдаги 150 та альбом (300 машина-соати : 2,0 машина-соати бир альбомга = 150 альбом) йигиши, худди шундай назорат ва синов цехи 120 та С (120 : 1,0 =120 бирлик) ва 240 та Л альбомини тестдан ўтказиши мумкин<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., 176-б., 160–161-бетлар.

<sup>2</sup> Шу манбада.

I-жадвал

| Бўлим                | Мавжуд қувват, соатларда | Истемол қилинаётган қувват, маҳсулот бирлигига соатларда |           | Бир қунда максимал ишлаб чиқариш, дона |           |
|----------------------|--------------------------|--|-----------|--|-----------|
|                      |                          | С альбоми  | Л альбоми | С альбоми                              | Л альбоми |
| 1-ишлаб чиқарув цехи | 300 машина соат          | 1,5  | 2,0       | 200                                    | 150       |
| 2-синов цехи         | 120 соат                 | 1,0  | 0,5       | 120                                    | 240       |

2-жадвалда ушбу ечимга релевант бўлган бошқа маълумотлар келтирилган. Битта С альбоми учун маржинал фойда 200 сўм ва битта Л альбоми учун 250 сўмни ташкил этишини таъкидлаб ўтамиз.

Маълумки, Л альбомлари учун материалларнинг стилемаслиги, уларни бир кунда ишлаб чиқаринни 126 тагача камайтиради. Аниқроғи, корхона Л турдаги альбомдан ҳар қандай ҳолатда ҳам 126 донадан ортиқ ишлаб чиқара олмайди. Максимал фойда олиши учун ҳар куни иккала турдаги альбомдан қанча ишлаб чиқарилishi керак? Шундай қилиб, биз асосий масалани ифодалаб олдик.

2-жадвал

| Маҳсулот                               | Ишлаб чиқарини қувватлари донада |       | Сотини нархи, бир донаси, сўм | Ўзгарувчан харажатлар бир донаси, сўм | Маржинал фойда бир донаси, сўм |
|--|----------------------------------|-------|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
|  | 1-пех                            | 2-пех |                               |                                       |                                |
| фақат С турдаги альбом ишлаб чиқарилса | 200                              | 120   | 800                           | 600                                   | 200                            |
| фақат Л турдаги альбом ишлаб чиқарилса | 150                              | 240   | 950                           | 700                                   | 250                            |

Юқорида қайд қилинганидек, чизиқли дастурлар масалалари ечими уч босқични ўз ичига олади:

**Мақсадни аниқлаш.** Мақсад функцияси максималлаштирилиши (масалан, фойда миқдорининг энг кўп миқдорда бўлиш имкониятини аниқлаш) ёки минималлаштирилиши (масалан, харжатларни) лозим бўлган масалаларни аниқлайди.

**Асосий ўзаро боғлиқликларни аниқлаш.** Бу ўзаро боғлиқликлар чизиқли функциялар сифатида ифодаланган чекловларни ўз ичига олади. Чеклаш – бу математик моделда барча ўзгарувчилар қаноатлантириши лозим бўлган математик тенгсизлик (ёки тенглик)лар.

**Оптимал ечимни топиш.** Мақсад функцияси фақат иккита ўзгарувчига эга бўлса ва чекловлар сони кўп бўлмаса, у ҳолда оптимал ечимни топиш учун график усул, хатолик ва сипаш усулидан фойдаланиши мумкин. Амалиётда юзага келадиган бирмунча қийин ҳолатларда компьютер учун дастурли таъминотнинг маҳсус пакетларидан фойдаланиши зарур.

Юқорида кўриб чиқилган мисол ёрдамида чизиқли дастурлар масаласини ечиш учун шу учта босқичнинг амалда ишланишини кузатамиз.

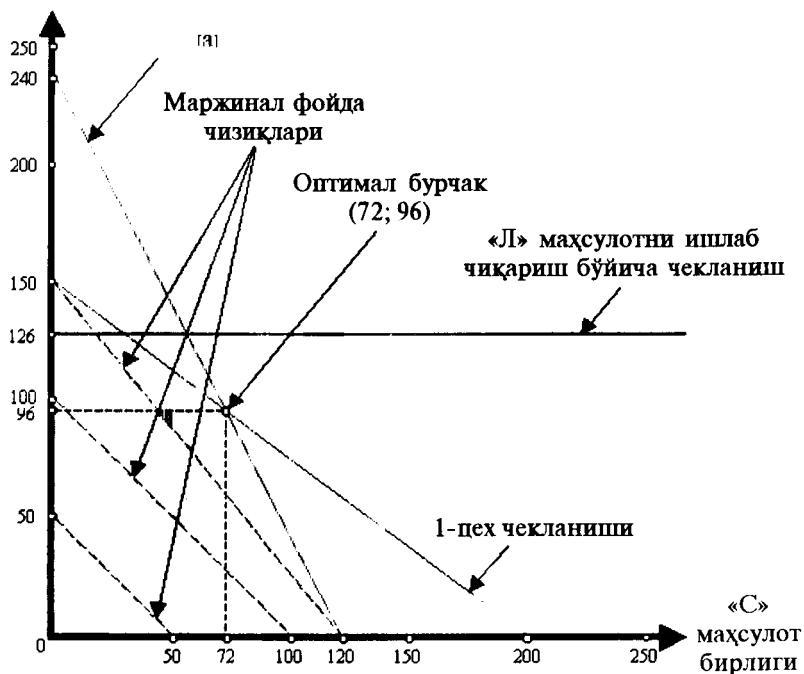
1-босқич, асосий мақсад – жами маржинал фойдани максималлаштирадиган маҳсулотлар комбинациясини топишдан иборатdir. Мисолимизда ушбу мақсадни ифодаловчи чизиқли функция қўйидаги кўриништа эга бўлади:

$$\text{Жами маржинал фойда} = 200\ 000 \times C + 250\ 000 \times L$$

2-босқич – ўзаро боғлиқликлар қўйидаги тенгсизликлар кўринишидан ифодаланади<sup>1</sup>:

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| a) 1-пех бўйича чекланишини  | $1.5 \times C + 2.0 \times L = 300$ |
| б) 2-пех бўйича чекланишини  | $1.0 \times C + 0.5 \times L = 120$ |
| в) материал стишмаслиги сабабли «L» маҳсулотини ишлаб чиқарини чекланганлигини | $L \leq 126$                        |
| г) салбий ишлаб чиқарини бўлмагани учун  | $C \geq 0$ ва $L \geq 0$            |

<sup>1</sup> Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., 176-б., 164-бет.



Ушбу расмда 1 ва 2-цехлар учун материаллар етишмаслиги натижасидаги мавжуд чеклашларни акс эттирувчи учта чизиқ кўрсатилган график тасвирланган<sup>1</sup>.

Графикдаги – қабул қилиниши мумкин бўлган қарорлар соҳаси маҳсулотларнинг мумкин бўлган комбинациялари чегарасини, яъни С ва Л альбомлари сонининг барча чекловчи омилиларни қаноатлантирадиган комбинациясини кўрсатади. Бу соҳа графикда иштрихланган.

З-босқич, оптимал ечимни топиш учун дастлаб хатолар ва синаш усулини, кейин эса график усулни кўриб чиқамиз.

Тадқиқотлар натижаси кўрсатишича, оптимал ечимни аниқлашинг бир қатор усувлари мавжуд<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., 176-б., 164-бет.

<sup>2</sup> Шу манбада, 165–166-бетлар.

Ана шу усуллардан ривожланган мамлакатлар корхоналари фаолиятида самарали фойдаланиладиганларидан бири – хатолар ва синаш усулидир. Бу усул жуда оддий ва қўллашга жуда амалий бўлиб – оптимал ечим мумкин бўлган қарорлар соҳаси бурчаклари координатларини танлаш натижасида тошилиши мумкин.

Даставвал, қандайdir бурчак нуқтаси танлаб олинади ва унда жами маржинал фойда миқдори ҳисобланилади. Расмдан кўриниб туриблики, мумкин бўлган қарорлар соҳаси бешта бурчак нуқтасига эга. Бир вақтинг ўзиди координатларни текшириш учун тенгламадан фойдаланиш қулайдир. Масалан, ( $C = 72$ ;  $L = 96$ ) нуқта иккита мос чекловлар – тенгламалар тизими кўрининишидаги тенгсизликларни ечиш йўли билан топилиши мумкин:

Демак, маҳсулотнинг оптимал таркиби С турдаги 72 та альбом ва L турдаги 96 та альбомни ишлаб чиқариш корхона учун энг маъқул вариантигини кўрсатиб турибди.

Таъкидлаш жоизки, хатолар ва синаш усули, шунингдек, график усул иккита ёки кўпи билан учта ўзгарувчи бўлган ҳолдагина фойдалидир. Чизиқли дастурлашнинг кўп ўзгарувчан масалаларини ечиш учун бу усулларни қўллаб бўлмайди<sup>1</sup>.

Бундай ҳолатларда персонал компютерлар учун стандарт дастурлар пакети симплекс усулидан фойдаланган ҳолда оптимал ечимни топади.

Ана шундай ҳолатларда чет мамлакатлардаги корхоналар менежерлари график усулдан фойдаланишиади<sup>2</sup>.

График усулга мувофиқ оптимал қарор қабул қилиш мумкин бўлган қарорлар соҳасининг бурчак нуқталаридан бирида жойлашган бўлиши лозим. Нега шундайлигини олдинги мисолни давом эттириб кўриш мумкин. Бир хил, масалан, 1 млн сўмга тенг бўлган маржинал фойда берадиган барча мумкин бўлган комбинацияларни кўриб чиқамиз. Бошқача айтганда, куйидагиларга эгамиз:

$$200 \times C + 250 \times L = 1\,000\,000$$

Бу маржинал фойдаси 1 млн сўмга тенг бўлган қийматлар тўплами ( $C = 500$ ;  $L = 0$ ) ва ( $C = 0$ ;  $L = 400$ ) нуқта орқали

<sup>1</sup> Пардаев А.Х. Бонқарув ҳисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., 176-б.

<sup>2</sup> Шу манбада.

ұтывчи түгри пунктір (нұқтали) чизиқ билан берилған. Жами маржинал фойдага тенг бўлған бошқа тўпламлар кўрсатилған чизиққа паралель чизиқлар билан ифодаланади. Расмда шундай чизиқлардан утасини кўринимиз мумкин. Чизиқлар дастлабки ҳолатидан узоқлашган сари жами маржинал фойда кўпаяди.

Оптималь чизиқ дастлабки, яъни мумкин бўлған қарорлар соҳаси билан умумий нұқтага эга бўлған чизиқдан энг узоқда жойлашган чизиқdir. Бу нұқта ( $C = 72$ ;  $L = 96$ ) координатларга эга бўлған бурчак нұқтадир. Умуман айтганда, максималлаштириш масалалари учун оптималь қарор мумкин бўлған қарорлар соҳасининг энг чекка нұқтасини пунктір чизиқ (маржинал фойдага тенг бўлған чизиқ) кесиб ұтывчи бурчак нұқтасида жойлашган. Мақсад функциясининг жами маржинал фойдага ( $\text{ЖМФ}$ ) тенг бўлған (пунктир чизиқнинг) оғиш бурчаги қуйидаги тенгламадан топилиши мумкин:

$$\text{ЖМФ} = 200 \times C + 250 \times L$$

Оғиш бурчагини ( $C$  га битта бирлик қўшилиши натижасида  $L$  нинг ўзгариш миқдорини) топиш учун  $L$  ўзгарганда тенгламани коэффициентга ажратиш ва кейин  $L$  ни тенгламанинга чаи томонига ўтказиш керак:

$$\begin{aligned}\text{ЖМФ} / 250 &= 200 / 250 \times C + L \\ L &= (\text{ЖМФ} / 250 - 200 / 250) \times C \\ L &= (\text{ЖМФ} / 250 - 4 / 5) \times C\end{aligned}$$

Оптималь қарор қабул қилиш  
усули

Графикләги ( $C=72$ ;  $L=96$ ) қуйидагича топилған:

$$1.5 \times C + 2.0 \times L = 300 \quad (1)$$

$$1.0 \times C + 0.5 \times L = 120 \quad (2)$$

Шу ерда (2) ни 1.5 га кўнайтирасқ, ҳосил бўлади:

$$1.5 \times C + 0.75 \times L = 180 \quad (3)$$

(3)-чи тенгликни (1)-чи тенгликтан чиқарсак, оламиз:

$$1.25 \times L = 120 \\ L = 120 : 1.25 = 96$$

“Л”нинг қийматини (2)-чи тенгликка қўйсак, ҳосил бўлади:

$$1.0 \times C + 0.5 \times 96 = 120 \\ C = 120 - 48 = 72$$

“С” ва “Л”нинг қийматини (сонини) билгаидан кейин умумий маржинал фойда суммасини енгил ҳисоблаб чиқишимиз мумкин:

Жами  
маржинал  
фойда

$$= (200 \times 72) + (250 \times 96) = 38\ 400 \text{ и.б.}$$

Графикдаги ана шу ҳолда бир бурчак нуқтасидан кейингишига силжисак, маржинал фойданинг япти нуқталари (координатлари) ҳосил бўлиб бораверади:

|    | (С, Л) пинг бурчак нуқталари | “С” | “Л” | Маржинал фойда суммаси, и.б.да                 |
|----|------------------------------|-----|-----|--|
| 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   | $(200 \times 120) + (250 \times 0) = 24\ 000$  |

Кўриниб туриблики, энг оптимал координат, “С” маҳсулотидан – 72 дона ва “Л” маҳсулотидан – 96 дона ишлаб чиқиши.

Танлаб олинган мана шу ихтиёрий мисолда энг маъқул, яъни оптимал бошқарув қарорини қабул қилиш усуслари бир нечта бўлиб, уларнинг барчасининг ишлани механизми кўриб

чиқылди. Кичик ва ўрта бизнес субъектлари раҳбарлари учун бу модель ҳамиша бошқарув қарорлари қабул қилинға амалий восита сифатида фойдаланиши лозим, деб ҳисоблаймиз. Шу ўринде қайд қилиш жоизки, бир неча раҳбарлар айни бир ҳил ҳолатда турлича варианtlар ечимини танлайди, чунки реал амалиётда рақамлардан ташқари раҳбар инобатта олиши лозим бўлган яна кўпилаб омиллар бор. Лекин энг дастлабки ҳисоб-китоблар ва барча иқтисодий маълумотлар синтези ана шу тавсия қилинаётган моделлар натижасига асослашиши мақсадга мувофиқдир. Тавсия қилишадан моделнинг исталган усулидан мулк шаклидан ва фаолият турларидан қатъи назар, барча корхоналарда ортиқча қийинчиликларсиз фойдаланиши мумкин.

#### 4. А) МУАММОЛАР ВА ВАЗИФАЛАР

##### *1. Ишлаб чиқаришнинг оптимал режаси*

“Умар” ОТАЖ икки ҳил маҳсулот, яъни компьютер ва принтер йигади ва уларни сотади. Харидорлар компьютерни алоҳида сотиб олишилари мумкин ёки унга қўшиб принтерни ҳам харид қилини имкониятига эгалар. Принтернинг ўзи алоҳида, яъни компьютерсиз сотилмайди. Шу тамойилга мувофиқ, сотилган принтерлар сони сотилган компьютерлар сонига тенг бўлиши ёки унинг сонидан кам бўлиши мумкин. Ҳар бир компьютердағ акциядорлик жамияти оладиган маржинал фойда 50 минг сўмни ва ҳар бир принтердан кўриладиган маржинал фойда 100 минг сўмни ташкил қиласи.

Ҳар бир принтер иккита ишлаб чиқариш линиясидан ўтиб йигилади ва сотувга тайёр бўлади. Битта принтер биринчи линияда 6 соатда ва иккинчи линияда 10 соатда йигилади. Битта компьютер бўлса, биринчи линияда 4 соатда йигилиб, сотувга тайёр бўлади. Акциядорлик жамиятининг биринчи йигув линияси суткасига 24 соат ишлайди, иккинчи йигув линияси бир сутка давомида – 20 соат. Фараз қилайлик,  $X$  – бу принтерлар сони,  $Y$  – компьютерлар сони.

##### **Талаб қилинади**

1. Вужудга келипши мумкин бўлган барча муносабатларни чизиқли дастурлаш модели форматида акс эттиринг;

2. “Умар” ОТАЖ энг юқори даражада фойда олиш имкониятини компьютерлар ва принтерларнинг қайси миқдори таъминлайди? Масалани ечишда ҳар иккала усул, яъни график усолдан ҳам, синаш ва хатолар усулидан ҳам фойдаланинг.

## *2. Ҳаражатларни камайтириш*

“Мирзо” дәхқон-фермер хўжалиги қишлоқ хўжалик экинларига минерал ўғитларни солишни амалга ошироқчи. Бунинг учун ҳисоб-китобларга асосан 4 800 кг азотли ва 5 000 кг фосфорли ўғит керак бўлади.

Минерал ўғитлар маҳсус ҳалталарада сотилмоқда. “Экстра” русумли ҳалтада иккита пакет бўлиб, унинг биттасига 20 кг азот ва 80 кг фосфор ўғити солинган, яъни битта ҳалтанинг умумий оғирлиги 100 кг. Ана шу “экстра” русумли битта ҳалтанинг баҳоси 10 минг сўм.

“Минерал” русумли ҳалтанинг ҳам ҳар бирида 100 кг ўғит бўлиб, шундан 75 кг – азот ва 25 кг – фосфор, баҳоси 18 минг сўм.

Фараз қиласилик, X – бу “экстра” русумли ҳалталаар сони ва У – “минерал” русумли ҳалталаар сони.

## **Талаб қилинади**

“Мирзо” дәхқон-фермер хўжалиги ўзига керак бўлган минерал ўғитларни энг кам ҳаражат билан сотиб олиши учун ҳар бир ҳалтадан қанчадан харид қилиши лозим? Масалани график кўрининишида ечинг.

## *3. Маҳсулотларнинг оптимал ассортименти*

“BONU” компаниясининг бир нечта озиқ-овқат магазинлари бўлиб, уларнинг ҳар бири суткасига 24 соат ишлайди. Барча магазинларнинг майдони бир хил бўлиб, уларнинг ҳажми 80 кв метрдан. Магазинларда сотиладиган барча товарлар икки гурӯҳга умумлаштирилган: баққоллик-гастрономия маҳсулотлари ва кундалик эҳтиёж моллари. Компания раҳбарлари ҳар бир магазин камида 20 кв метрдан баққоллик-гастрономия маҳсулотлари сотини учун ва 16 кв метрдан кундалик эҳтиёж моллари сотини учун ажратилилари лозимлигини белгилаб берган. Мана шу чеклашлар доирасида ҳар бир мага-

зин мудири маҳсулотлар ассортиментини мустақил тарзда ўзи ташлаши мумкин.

Бир магазин мудири ҳар бир кв м жой учун маржинал фойда миқдорини қуидагича белгиламоқда:

|                                       |         |
|---------------------------------------|---------|
| баққоллик-гастрономия маҳсулотларидан | — 5 000 |
| кундалик эҳтиёж молларидан            | — 1 500 |

### Талааб қилиниади

1. Магазин мудири олдила турган муаммони аниқланг ва унинг чизиқли дастурлаш моделини тузинг;

2. Нима учун корхона ҳар бир товар гуруҳи сотуви учун лозим бўлган ёнг кичик майдонни аниқлайди?

3. Ана шу магазин учун ҳар бир товар гуруҳидан қанчадан миқдор бўлиши лозим бўлган оптималь ҳажмни топинг. Бунинг учун ҳар иккала усул, яъни график усусларни ҳам, синаши ва хатолар усулидан ҳам фойдаланинг.

### 4. Б) ВАЗИЯТЛИ МАСАЛАЛАР

Корхона металдан икки хил, яъни, кўтарувчи ва йигувчи курилма ишлаб чиқаралиган янги цехни ишга тушибди. Цехнинг ихтиёрида 5 дона металлга шакл берувчи ва яна 5 дона металлни кесувчи станоклар мавжуд бўлиб, бу станокларнинг барчаси ижарага олинган. Ҳар бир станокнинг ижара ҳақи учун корхона бир ойда 30 000 сўм тўлайди. Станокларнинг ҳар бирининг бир ойлик ишлаб чиқарини қуввати 400 соатдан. Кўпимча тарзда станоклар олини имконияти йўқ.

### Қуийдаги маълумотлар мавжуд

| Асосий воситалар номи           | Бир дона маҳсулоти ишлаб чиқариш учун сарфланадиган машина-соат |                   |                |
|---------------------------------|---|-------------------|----------------|
|                                 | кўтарувчи курилмада   | йигувчи курилмада | Жами, бир ойда |
| Металлга шакл берувчи станоклар | 2   | 2                 | 2000           |
| Металлни кесувчи станоклар      | 1   | 2                 | 2000           |

Цех бухгалтери қўпимча тарзда яна қўйидаги маълумотларни берди:

| Кўрсаткичлар номи                                | Кўтарувчи қурилмада | Йигувчи қурилмада |
|--|---------------------|-------------------|
| Бир донасининг сотиниаш бахоси, минг сўмда       | 18                  | 27                |
| Бир донасининг ўзгарувчан харжатлари, минг сўмда | 14                  | 20                |

Йигувчи қурилмага талаб чексиз, кўтарувчи қурилмалардан корхона раҳбарлари бир ойда 800 донадан ортиқ сотини мумкин эмас, деб фараз қилишшайти. Қўйида мана шу ҳолатнинг чизиқли дастурлаш модели ва унинг графиги келтирилган. Корхона имкон қадар энг кўн миқдорда фойда олмоқчи ва бунинг учун зарур бўлган ишлаб чиқарии ҳажмига (Оич) эришишмоқчи.

### Чизиқли дастурлаш модели

$Mf = 4xK + 7x\bar{Y}$  бўлади, қўйидаги шартлар бажарила:

$$K + 2x\bar{Y} < 2000$$

$$2xK + 2x\bar{Y} < 2000$$

$$K < 800$$

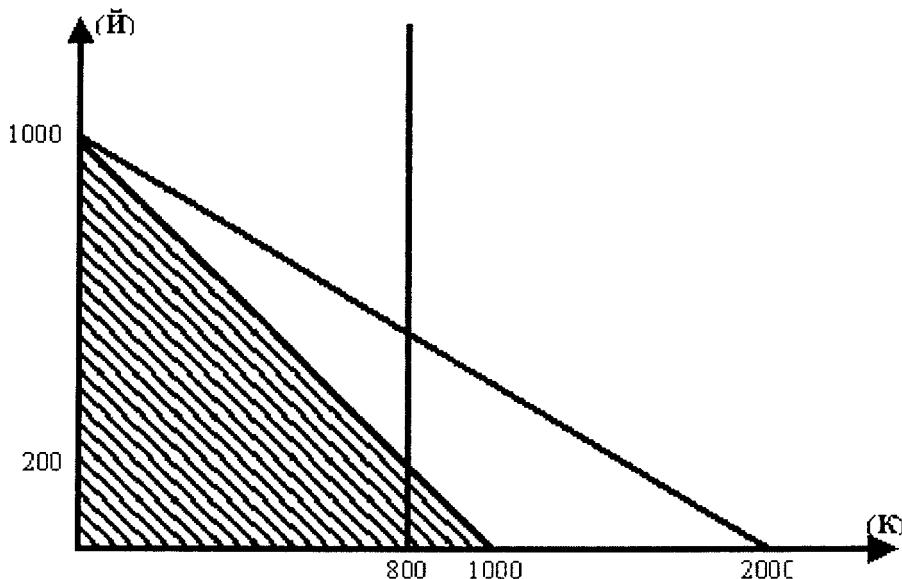
$$K, \bar{Y} \geq 0$$

бу ерда,  $K$  – ишлаб чиқарилган ва сотилган кўтарувчи қурилма;

$\bar{Y}$  – ишлаб чиқарилган ва сотилган йигувчи қурилма;

$Mf$  – маржинал фойда суммаси.

## Мана шу масаланинг график кўриниши



## Таңаб күлинали

Ҳар бир ҳолатни алоҳида кўриб чиққан ҳолда қуидаги ва-  
зифаларни бажаринг:

1. Маржинал фойданинг энг юқори миқдорини топинг.
  2. Кўттарувчи қурилмага талабни 1000 донага етказиш учун реклама харажатларини яна қанча суммага кўтариши мумкинлигини топинг.

#### 4. В) ТЕСТ САВОЛЛАРИ

2. Чизиқли дастурлаш моделининг асосий функцияси, бу:
- а) ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ҳажмини кўпайтириш;
  - б) маҳсус лойиҳалар учун маълумотлар (микдорини) сонини камайтириш;
  - в) «а» ва «б» бандлар ҳам тўгри;
  - г) «а» ва «б» бандлар ҳам нотўғри.
3. Чизиқли дастурлаш моделида энг критик вазиятлардан бири — компьютерларга ўрнатиладиган дастурлар пакетидан фойдаланишишdir, шундайми?
- а) Ҳа
  - б) Йўқ
  - в) Турли шароитда турлича
  - г) Тўгри жавоб йўқ
4. Чизиқли дастурлаш моделини умумий чеклашлар сони учтадан кўп бўлган пайтдаги ҳолатларга нисбатан қўллаш мумкин, шундайми?
- а) Ҳа
  - б) Йўқ
  - в) Турли шароитда турлича
  - г) Тўгри жавоб йўқ
5. Чизиқли ластурлаш модели графигида маржинал фойда суммаси тенг бўлган чизиқнинг этилиш бурчаги ҳам мақсадли функциядагидек бўлади, шундайми?
- а) Ҳа
  - б) Йўқ
  - в) Турли шароитда турлича
  - г) Тўгри жавоб йўқ
6. Чизиқли дастурлаш моделида асосий фараз қилинаётган нарса, бу:
- а) барча харажатлар — ўзгарувчан харажатлардир;
  - б) чеклашлар бўйича барча тенгсизликлар эҳтимоллар кўришида ифодаланади;
  - в) иккала банд ҳам тўғри (а ва б бандлар);
  - г) иккала банд ҳам нотўғри (а ва б бандлар).
7. Компания ўзининг фаолиятини кенгайтириш мақсадида бир неча шўъба корхоналар очишни режалаштироқда. Бунинг учун компания ихтиёрида эркин тарздаги 10,4 млн сўм пул маблағи мавжуд. Компания икки хилдаги шўъба корхонасини

очмоқчи: (А шаклидаги) 20 ишчи ишлайдиган ва 10 ишчи-хизматчиси бўлган В шаклидаги корхона. Ана ўу корхоналарга бирламчи молиявий қўйилма миқдори қўйидаги ҳажмда белгиланган: А шаклидагиси учун – 1,3 млн сўм ва В шаклидаги учун 670 минг сўм.

Режалаштирилаётган ҳар бир йил учун фойда миқдори А шаклидаги корхонадан – 92 минг ва В шаклидаги корхоналардан 36 минг сўм. Компания 200 кишидан ортиқ ишчи-хизматчи олмоқчи эмас ва 20 шўъба корхонаси очмоқчи. Неча дона шўъба корхонаси очиш лозимлиги чизиқли дастурлаш модели орқали аниқланмоқда. Чизиқли дастурлаш моделидаги тенгсизликларда қўйидаги келтирилаётган қайси тенгсизликлар чекланиши сифатида қаралмаслиги мумкин?

- a)  $A+B = 20$
- б)  $20 \times A + 10 \times B < 200$
- в)  $92\ 000 \times A + 36\ 000 \times B < 128\ 000$
- г)  $1\ 300\ 000 \times A + 670\ 000 \times B < 10\ 400\ 000$

---

## ФОЙДАЛНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. «Бухгаттерия ҳисоби тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. Т., 1996 йил 30 август.
2. «Тадбиркорлик фаолияти эркинлигининг кафолатлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. Т., 2000 йил 25 май.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник ва технологик қайта жиҳозлашни рафбатлантиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги 2007 йил 14 мартағи ПФ-3860-сонли Фармони. // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2007 йил, 11-сон, 96-модда.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Аудиторлик ташкилотлари фаолиятини янада тақомиллаштириш ҳамда улар кўрсатаёттан хизматлар сифати учун жавобгарликни опириши тўғрисида»ги 2007 йил 4 апрелдаги ПҚ-615-сонли Қарори. // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2007 йил, 15-сон, 155-модда.
5. Каримов И.А. «Ўзбекистон иқтисодий ишҳотлариги чуқурлаптириш йўлида». Т.: «Ўзбекистон», 1995 йил.
6. Каримов И.А. «Юксак малакали мутахассислар – тараққиёт омили». Т.: «Ўзбекистон», 1995 йил.
7. Каримов И.А. «Биздан озод ва обод Ватан қолсин». Т. 2. – Т.: «Ўзбекистон», 1996. – 380 б.
8. Каримов И.А. «Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир». Т. 3. – Т.: «Ўзбекистон», 1996. – 348 б.
9. Каримов И.А. «Янгича фикрлаш ва ишлаш давр талаби». – Т.: «Ўзбекистон», 1997. – 329 б.
10. Каримов И.А. «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ҳамда тараққиёт кафолатлари». – Т.: «Ўзбекистон», 1997. – 325 б.
11. Каримов И.А. «Ўзбекистон буюк келажак сари». – Т.: «Ўзбекистон», 1998. – 580 б.
12. Каримов И.А. «Биз танлаган йўл – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли». Т. 11. – Т.: «Ўзбекистон», 2003. – 186 б.

13. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг Вазирлар Маҳкамасининг мажлисига: «Жамиятда тадбиркорлик руҳини қарор топтириши – тараққиёт гарови» мавзусига сўзлаган маъруzasи. 2001 й., «Халқ сўзи» газетаси.

14. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг «Мамлакатнинг 2002 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожтаниши ва 2003 йилда иқтисодий ислоҳотларни янала чукурлантиришнинг асосий ўйналишилари тўғрисида»ти Вазирлар Маҳкамасининг йигитишидаги маъруza. 2003 йил 17 февраль.

15. Каримов И.А. «Эрипигитган ютуқтарни мустаҳкамлаб, янги маралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим». 2005 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожтанириши якунлари ва 2006 йилда иқтисодий ислоҳотларни чукурлантиришнинг энг муҳим устувор ўйналишиларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маъruza. // «Туркистан». 2006 йил, 11 февраль.

16. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2006 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожтанириши якунлари ва 2007 йилда иқтисодий ислоҳотларни чукурлантиришнинг энг муҳим устувор ўйналишиларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маъruza. // «Халқ сўзи». 2007 йил, 11 февраль.

17. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 5 февралдаги 54-сонги қарори билан тасдиқланган «Маҳсулот (иш, хизмат)ларни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг таркиби ҳамда молиявий натижаларни шакллантириши тартиби тўғрисида Низом». // Солиқ ва божхона хабартари газетаси. 1999 йил, 25 февраль.

18. Бобрышев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли. Учебное пособие. – М.: АН СССР, 1987.

19. Введение в управленческий и производственный учет. КДРУРИ, М.: 1996.

20. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1995.

21. Гудулаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. – М.: ЭКМОС, 1998.

22. Друкер П. Стратегическое управление предприятием. – М.: Дело, 2000.

23. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 1998.

24. Кому доверить бизнес. //Экономика и жизнь, 2003 г., январь, №2, – 32 с.

25. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление. - М.: «ИНФРА - М», 2000. - 531 с.

26. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: ИКК “Де Ка”, 1996.
27. Кратко И.Г. Международное предпринимательство: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 272 с.
28. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. – М.: Дело, 2000. – 392 с.
29. Макиавелли Н. Избранные сочинения. – М.: Художественная литература, 1982.
30. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998.
31. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА – М, 1998.
32. Мэнкью Н.Г. Принципы экономикс. - СПб.: Питер Ком, 1999. – 784 с.
33. Научная организация труда и управление. - М.: Экономика, 1965.
34. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. «Управленческий учет» -М.: УРСС, – 1997. –368 с.
35. Пардаев А.Х. Бухгалтерский учет и экономический анализ в акционерных обществах. - М.: БУКВИЦА, 1997. – 208 с., серия «Финансы».
36. Пардаев А.Х. Бонцарув ҳисоби. – Тошкент, ДЖҚД, 2002 й. – 176 б.
37. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. – М.: Агентство “ФАИР”, 1997.
38. Пол А. Самуэльсон, Вильям Д. Нордхаус. Экономика: пер. с анг. – М.: “Лаборатория Базовых Знаний”, 2000. – 800 с.
39. Попов С.С. Стратегическое управление. – М: «ИНФРА-М»,2000.- 321с.
40. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. – М.: «ИНФРА-М», 2000.-307с.
41. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО “Бизнес – школа “Интел-Синтез”, 1998.
42. Тейлор Ф.У. Научные основы организации промышленных предприятий. СПб., 1912.
43. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. М., 1924.
44. Тўлахўжасва М.М. Корхона молиявий аҳволи аудити. –Тошкент, 1996.
45. Файоль А. Общее и промышленное управление. – Л.: “М”., 1924.
46. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности труда. – М.: Экономика, 1972.

---

## МУНДАРИЖА

|   |                     |
|---|---------------------|
| <b>Кириш .....</b>  | <b>3</b>            |
| <b>I боб. Бошқарув ҳисоби ва уни ташкил қилишда харажатлар ўрни .....</b>   | <b>4</b>            |
| 1. Бошқарувнинг аҳамияти, пайдо бўтиши ва ривожтанини .....<br>2. Бошқарувнинг моҳияти, тамойиллари ва мақсадлари .....<br>3. Бошқарув ва молиявий ҳисобларни ўзаро тақослаш .....<br>4. Харажатлар классификацияси. Ишлаб чиқариш<br>харажатларининг элементлари ..... | 4<br>14<br>31<br>34 |
| 5. Тўлиқ ва ўзгарувчан харажатларни ҳисобга олиш усуллари,<br>улярнинг молиявий натижаларга таъсири .....   | 39                  |
| 6. А) Иллюстратив мисол .....   | 42                  |
| Б) Тест саволлари .....   | 45                  |
| <b>II боб. Бошқарув ҳисобида “Харажатлар – ишлаб чиқариш ҳажми –<br/>фойда” кўрсаткичлари .....</b>   | <b>48</b>           |
| 1. Харажатлар таркиби (доимий ва ўзгарувчан харажатлар) .....   | 49                  |
| 2. Ишлаб чиқариш ҳажми (ишлаб чиқариш қуввати) .....  | 55                  |
| 3. “Харажатлар – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда”<br>кўрсаткичлари таҳтили .....  | 58                  |
| 4. А) Иллюстратив мисол .....   | 61                  |
| Б) Тест саволлари .....   | 64                  |
| В) Муаммолар ва вазифалар .....   | 66                  |
| Г) Вазиятли масалалар .....   | 67                  |
| <b>III боб. Бошқарув ҳисобида харажатларни ҳисобга олиш .....</b>   | <b>69</b>           |
| 1. Харажатларни тақсимлаш тартиби ва усули .....  | 70                  |
| 2. Таннархни калькуляция қилишининг буюргатли усули .....   | 74                  |
| 3. Таннархни калькуляция қилишининг жараёнли усули .....  | 84                  |
| 4. А) Иллюстратив мисол .....   | 92                  |
| Б) Тест саволлари .....   | 94                  |
| В) Вазиятли масалалар .....   | 96                  |

|   |     |
|---|-----|
| <b>IV боб. Харажатларни режалаштириш ва назорат қилиш</b>                               | 98  |
| 1. Режалаштириши асослари ва дастури  | 98  |
| 2. Корхона бюджети моҳияти ва уни шактлантириши   | 104 |
| 3. Бош (асосий) бюджет  | 111 |
| 4. Пут маблагтари бюджети   | 119 |
| 5. Сотини ҳажмини режалаштириши муаммолари  | 124 |
| 6. А) Иллюстратив мисол   | 127 |
| Б) Тест саволлари   | 131 |
| В) Муаммолар ва вазифалар   | 135 |
| Г) Вазиятти масалалар   | 137 |
| <b>V боб. Бошқарув ҳисобида мөърий (норматив) харажатлар ўрни ва четланишлар ҳисоби</b> | 141 |
| 1. Мөърий (норматив) харажатлар ҳисоби ва “Стандарт-кост” тизими                        | 141 |
| 2. Маҳсулот таинархини калькуляция қилишида норматив усулдан фойдаланиши                | 147 |
| 3. Четланишлар ҳисоби – харажатларни назорат қилишдаги муҳим восита                     | 149 |
| 4. Четланишларни ҳисоблап ва уларнинг таҳлили   | 154 |
| 5. Тест саволлари   | 164 |
| <b>VI боб. Қисқа муддатли қарорлар қабул қилиш ва уларнинг самарадорлиги таҳлили</b>    | 169 |
| 1. Бонишқарув қарорларини қабул қилиш моделлари   | 170 |
| Альтернатив харажатлар  | 175 |
| 2. Релевант түпунчаси. Бонишқарув қарорларини қабул қилишга релевантли ёндашиш          | 176 |
| 3. А) Иллюстратив мисол   | 188 |
| Б) Тест саволлари   | 191 |
| В) Муаммолар ва вазифалар   | 193 |
| <b>VII боб. Баҳолар ва баҳолаш бўйича қарорлар қабул қилиш</b>                          | 195 |
| 1. Макроиктисод нуқтаи назаридан баҳоларни белгилаш концепцияси                         | 195 |
| 2. Баҳолар бўйича қарорлар қабул қилишга таъсир қилувчи омиллар                         | 205 |
| 3. Баҳолаш (баҳоларни белгилаш) усуллари  | 205 |

|   |            |
|---|------------|
| 4. А) Тест саволлари .....  | 213        |
| Б) Муаммолар ва вазифалар .....                                   | 215        |
| В) Вазиятли масалалар .....                                       | 218        |
| <b>VIII боб. Бонқарув хисобида чизиқти дастурлаш модели .....</b> | <b>220</b> |
| 1. Чизиқти дастурлаш моделинан фойдаланини зарурияти .....        | 221        |
| 2. Чизиқти дастурлаш моделининг асоси .....                       | 224        |
| 3. Чизиқти дастурлаш модели муаммоларити ечини босқичлари .....   | 228        |
| 4. А) Муаммолар ва вазифалар .....                                | 239        |
| Б) Вазиятли масалалар .....                                       | 241        |
| В) Тест саволлари .....   | 243        |
| <b>Фойдаланилган адабиётлар .....</b>                             | <b>246</b> |

**Абдунаби Ҳолиқович Пардаев,  
Ботир Ҳолиқович Пардаев**

**БОШҚАРУВ ҲИСОБИ**

*Қайта шиланған ва түйлдирилған нашр*

Мұхаррир Ҳикоят Маҳмудова  
Бадиий мұхаррир Анатолий Бобров  
Техник мұхаррир Татьяна Смирнова  
Компьютерда саҳифаловчи Зилола Маннопова

· ИБ № 4643

Босишига 20.02.2008 й.да рухсат этилди. Бичими 60x90  $\frac{1}{16}$ .  
Таймс гарнитураси. Офсет босма. 15,75 шартли босма тобоқ.  
17,0 нашр тобоги. Адади 1500 нұсха. 189–2007 рақамлы шартнома.  
87 рақамлы буюртма. Баҳоси шартнома асосида.

Ўзбекистон Матбуот ва ахборот агентлигининг  
Гафур Гулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи.  
100129. Тошкент ш., Навоий күчаси, 30.  
100128. Тошкент ш., Шайхонтоҳур кўчаси, 86.

Бизнинг интернет манзилимиз: [www.iptdgulom.uz](http://www.iptdgulom.uz)